RICERCA SENZA QUALITÀ? IL CASO DELLE SCIENZE AZIENDALI E DEL MANAGEMENT

Gianfranco Rebora

...noi siamo nelle isole Impreviste; e nelle isole Impreviste tutti i piani falliscono. (…)
La terra del previsto non esiste. Le isole Impreviste sono tutto il mondo.
George Bernard Shaw, *Il giudizio universale*

Tutto quello che si può contare e toccare ha per noi poco pregio…
Friedrich Nietzsche, *Frammenti postumi*

Perciò siate prudenti come serpenti e semplici come colombe
Vangelo di S. Matteo, *10, 16*

1 - Le scienze aziendali e del management in Italia: uno shock salutare?

Il tema della ricerca è oggetto di dibattito vivace in tutta Europa con forte coinvolgimento del mondo universitario. Molte attese si rivolgono verso lo sviluppo della ricerca, sempre più considerata fattore decisivo per la competitività economica dei territori e per il miglioramento del vivere civile.

Questo articolo analizza i problemi di orientamento della ricerca nella prospettiva del gruppo di discipline e delle materie di studio che in Italia convergono o comunque si riconoscono nel titolo generale di Economia aziendale.

Gli ordinamenti ufficiali e gli organismi associativi dell'insegnamento universitario e della ricerca riconoscono questo ambito di studi e di elaborazione culturale in una molteplicità di modi e in particolare attraverso:

- la presenza nell'ordinamento universitario di una serie di settori scientifico disciplinari con carattere di affinità e collegati alla tradizione degli studi economico aziendali (economia aziendale, economia e gestione delle imprese, finanza aziendale, organizzazione aziendale, economia degli intermediari finanziari)
- la previsione nella recente riforma degli studi universitari di una classe specifica, sia per i corsi di laurea che di laurea specialistica (ora magistrale), che assume il nome (nel secondo caso) di *Scienze economico aziendali*

- l'attività dell'Accademia italiana di Economia aziendale (Aidea), che ha assunto tale denominazione dal 1980.

E' chiaro che le problematiche gestionali e organizzative delle aziende sono oggetto di riferimento anche di altre discipline, come la sociologia economica e l'ingegneria gestionale, in particolare, che condividono con l'economia aziendale una serie di riferimenti di contenuto, di metodo e di teoria. Gli argomenti che tenterò di sviluppare in questo articolo possono quindi avere rilevanza anche per i cultori di queste altre discipline, ma vorrei prendere le mosse dalla constatazione di uno stato di difficoltà che è rilevabile in Italia in modo più preciso per l'area di ricerca che ha i suoi riferimenti formali, organizzativi-associativi e di ordinamento ufficiale prima richiamati.

Peraltro l'assetto dei Comitati d'area del Consiglio universitario nazionale (CUN) comprende i settori e le discipline economico aziendali in un più ampio aggregato, quello del Comitato d'area 13, intitolato alle scienze economiche e statistiche, che non riguarda però le probabilmente più affini discipline sociologiche e di ingegneria gestionale che si occupano di organizzazione e di azienda.

Questa suddivisione CUN dell'intera sfera delle discipline scientifiche rappresentate nell'università è importante anche perché è stata presa come riferimento sia per la definizione dei progetti di ricerca di interesse nazionale (PRIN) e per i processi di attribuzione dei relativi finanziamenti, sia per le nuove procedure di valutazione della ricerca attraverso il CIVR. In quest'ultimo ambito la suddivisione interna all'area 13 delle scienze economiche e statistiche prevede 3 distinti aggregati, espressi in lingua inglese, che riprendono la classificazione ISI: *mathematics*, *economics* e *management*. Si può ritenere quindi che il terzo di questi aggregati, management, identifichi l'area delle ricerche economiche aziendali.

Anche a livello internazionale, stante la diversità degli ordinamenti dei vari paesi, è proprio l'area del management ad avvicinarsi, imperfettamente, ma più di altri possibili riferimenti, ad una identificazione con quanto in Italia si intende per scienze economico aziendali. In questa logica la stessa riflessione promossa dall'Aidea nel suo convegno annuale del 2005 è stata opportunamente intitolata "presente e futuro negli studi di economia aziendale e management in Italia" (Zaninotto, a cura, 2006).

Una volta enucleata questa area di ricerca secondo i riferimenti organizzativi e istituzionali indicati, si può facilmente constatare che la stessa versa in uno stato di debolezza ed è oggetto di critiche provenienti sia dal suo interno che dall'esterno.

La già citata riflessione avvenuta nel Convegno annuale dell'Aidea del 2005 (Zaninotto, a cura, 2006) ha fortemente posto il problema dell'accettazione "di standard internazionali di pubblicazione delle nostre ricerche come elemento non esclusivo, ma decisivo, per valutarne la

qualità" (Cafferata, 2006), riconoscendo il ritardo accumulato nel tempo sotto questo profilo. In tale occasione diverse relazioni hanno documentato l'importanza di questa correzione di rotta, sia a livello d'insieme che nelle più specifiche articolazioni della ricerca per settori di aziende (Coda e Russo, 2006; Lorenzoni, 2006, Zaninotto, 2006).

Quasi nello stesso momento, la conclusione da parte del CIVR del primo esercizio italiano di "valutazione triennale della ricerca scientifica – 2001-2003" ha evidenziato risultati non positivi per la componente *management* all'interno dell'area 13 delle Scienze economiche e statistiche. La relazione finale del Consensus Group Management/Finanza del Panel 13 ha esplicitato con chiarezza una critica forte ai prodotti di ricerca presentati in questo settore: "...era prevedibile che i settori di studio e i gruppi di ricerca che da più tempo si sono avviati lungo il percorso della internazionalizzazione della ricerca ricevessero le valutazioni migliori. Dalle analisi dei lavori dell'area management è emerso, peraltro, che in alcuni settori di studio i criteri indicati dal CIVR vengono poco rispettati a vantaggio di atteggiamenti autoreferenziali". Di fatto si constata che :

- nell'area management sono stati presentati per la valutazione solo 249 prodotti sui complessivi 971 dell'area 13, secondo una proporzione nettamente inferiore al peso percentuale dei docenti e ricercatori dell'area economico aziendale nella stessa area 13;
- il grado di internazionalizzazione dei prodotti presentati in questa area è risultato nettamente inferiore a quello delle aree *economics* e *mathematics*;
- la quota di prodotti giudicati eccellenti è stata ugualmente più limitata in questa area, risultando ridotta al numero di soli 13, quindi il 5,2% contro un valore medio del 18% per l'intera area 13 e del 30% come media di tutte le aree considerate dal Civr.

Nell'ambito dell'esercizio VTR l'area 13 risulta aver attribuito ai propri prodotti le valutazioni mediamente più basse rispetto a tutti gli altri settori. In tale area si è peraltro registrato un netto dissenso tra i diversi membri del panel sul modo di applicare i criteri di valutazione previsti dall'esercizio, con la conseguente messa agli atti di una "nota sui punti di dissenso" e di relative risposte. Ciò ha probabilmente influito anche sulla severità dei giudizi. Gli studiosi dell'area delle Scienze aziendali hanno avuto una rappresentanza numericamente debole nel panel dell'area 13 e non sono stati direttamente coinvolti nel conflitto di idee che sembra essere rimasto all'interno della componente degli economisti. Anche questi aspetti possono comunque essere letti come manifestazione di debolezza.

Infine, anche l'assegnazione dei fondi PRIN negli ultimi anni evidenzia uno stato di sofferenza della componente delle Scienze aziendali nell'ambito dell'area 13. I docenti di ruolo di materie aziendali rappresentano circa il 45% degli organici delle università italiane riferibili alle discipline corrispondenti al Comitato d'area 13. I progetti PRIN che fanno capo a qualcuno

di questi docenti come coordinatore nazionale sono stati però nel 2004 solo il 20% del totale, corrispondente a un valore del finanziamento attribuito pari al 21%. Nel 2005 il dato è stato del 29% per numero di progetti e ancora del 21% in valore. Nel 2006 c'è stato quasi un crollo, con 5 soli progetti approvati e finanziati su 37, pari al 13,5%. Occorre anche considerare che i progetti presentati in questa occasione dagli aziendalisti sono stati più numerosi (71) di quelli di area economica (69 presentati e 17 approvati) e di area quantitativa (41 presentati e 15 approvati).

Questi risultati così poco brillanti hanno indotto gli esponenti delle Scienze aziendali ad accompagnare la necessaria riflessione autocritica con alcune puntualizzazioni. Così, in relazione all'esercizio VTR, un documento del comitato direttivo Aidea ha rilevato come "l'area 13 è un'area intermedia fra la hard e la soft science; è una sorta di "area di mezzo" ... in cui è latente una grande complessità metodologica, entro cui convivono concetti e metodi scientifici ricchi e articolati. Si può andare, a parità di qualità, da sperimentalità empiriche e formali entro ristretti circuiti internazionali - che trovano naturale esito in articoli pubblicati in specifiche riviste in lingua inglese - a confronti più orientati al versante dottrinale e speculativo, di norma risultanti in monografie necessariamente in italiano". In questo contesto si sostiene che la limitata presenza di aziendalisti nei panel e comitati scientifici può aver prodotto una asimmetria tra competenze tecniche dei valutatori e prodotti da valutare a danno proprio dell'area aziendale.

La necessità di confrontarsi con un contesto scientifico più ampio, non autoreferenziale e sempre più internazionale sembra comunque riconosciuta e assunta come indirizzo che i documenti citati sviluppano ampiamente anche come indicazione per i dipartimenti universitari. L'Aidea ha anche approvato un documento di classificazione delle riviste internazionali considerate significative per la ricerca economico aziendale, facendo proprie le conclusioni di un gruppo di studio sulla valutazione della ricerca. L'elenco delle riviste e la loro classificazione può essere consultato sul sito www.accademiaaidea.it.

Contemporaneamente a questo si rafforza però l'esigenza di salvaguardare adeguatamente il patrimonio di competenze della tradizione italiana dell'economia aziendale, valorizzandone anche alcune peculiarità. Accettare l'internazionalizzazione e il confronto è cosa diversa da realizzare un appiattimento rispetto a metodi di ricerca proprie di altre discipline ed improntati ad una sola dimensione, prevalentemente di ordine empirico-quantitativo (v. Borgonovi, 2006, Ferraris Franceschi, 2007).

Questo tipo di riflessioni si riferiscono del resto ad una discussione sul metodo scientifico dell'economia applicata allo studio delle imprese e del management, che è ripresa con un certo vigore a livello internazionale negli ambienti delle *business school* e della quale abbiamo visto

un riflesso all'interno dello stesso panel di area 13 del VTR-CIVR, con il coinvolgimento di economisti di diverse correnti culturali.

Sulla scia di queste considerazioni, si dovrebbe riflettere anche sul significato dell'attuale apparentamento delle ricerche di area *management*, con quelle definibili come *economics* e *mathematics* (applicata all'economia), anziché ai già richianati settori della sociologia economica e organizzativa e dell'ingegneria gestionale.

Le problematiche richiamate offrono quindi ai cultori delle scienze aziendali molte ragioni per confrontarsi sui metodi di ricerca che considerano rilevanti per lo sviluppo dei loro studi. Questo articolo cerca di contribuire alla discussione in atto inquadrando i temi del metodo scientifico in una più ampia prospettiva che tocca anche il ruolo della ricerca nel suo rapporto con la didattica nell'ambito di università che risentono anch'esse di forti tensioni e spinte al cambiamento.

2. Ricerca e didattica nelle università

La fase di veloce trasformazione che sta interessando il ruolo della ricerca universitaria non sembra mettere in discussione quella tensione ad integrare didattica e ricerca che caratterizza il modello italiano ed europeo di università. Infatti all'interno del mondo universitario prevale ancora largamente la visione secondo cui la ricerca costituisce un "elemento imprescindibile e altamente caratterizzante: non un lusso quindi, o un *optional* accanto alla didattica, ma anzi il lievito del percorso formativo, il momento che lo qualifica e lo rende competitivo" (Settis, 2004).

Lo stesso sviluppo di corsi di laurea di secondo livello (ora denominati "magistrali") viene saldamente collegato all'attività di ricerca nell'ambito dell'ordinamento emergente dalle riforme in corso di attuazione.

Del resto, nel 1988 i rappresentanti dei principali paesi europei firmarono a Bologna in occasione del nono centenario di quell'università la Magna Charta Universitatum, un documento che definisce le caratteristiche ideali dell'istituzione universitaria nel solco della tradizione medievale e della sua evoluzione nel tempo. La Magna Charta definisce le università come istituzioni dedicate a elaborare e preservare la conoscenza, trasmettendola alle generazioni successive al fine anche di ampliare i limiti per l'espressione del potenziale umano. E i tre pilastri portanti dell'università vengono così individuati nell'autonomia istituzionale, nella indivisibilità di ricerca e insegnamento e nella prospettiva internazionale e universale propria dell'istruzione superiore (Lay, 2004).

Peraltro, il concetto tradizionale di "unità di ricerca e insegnamento" rischia a volte di essere riproposto ritualmente o di assolvere alla funzione di un mito (Felt, 2004): un'idea largamente accettata, perché collegata ad elementi di storia e di tradizione, ma che non trova più un chiaro riscontro nei fatti. Intorno a idee guida come questa si è costruita l'identità stessa dell'università europea, ma lo sforzo deve essere ormai quello di rinnovarne il significato nell'ambito delle condizioni attualmente presenti. E oggi le università devono confrontarsi con un contesto della produzione di conoscenza dove operano anche altri tipi di organizzazioni, che si sono date modelli organizzativi più finalizzati, più specializzati, meno frammentati per ambiti disciplinari e meno imperniati sull'individualismo. Non è quindi detto che l'unità di ricerca e insegnamento debba realizzarsi integralmente al livello individuale (del singolo docente-ricercatore), piuttosto che a quello dell'istituzione nel suo insieme. Né è detto che debba sempre coinvolgere tutte le aree disciplinari presenti.

L'analisi delle tendenze europee offre comunque evidenza alla posizione importante che le università mantengono sia per l'istruzione superiore che per la ricerca, ma anche alla necessità che sempre più avvertono di darsi un profilo strategico e posizionarsi nell'ambiente: in sostanza di stabilire priorità, costruirsi un profilo distintivo e darsi una propria politica della ricerca (Felt, 2004). E questo porta inevitabilmente ad affrontare i nodi della relazione tra singolo ricercatore e istituzione, della collaborazione interdisciplinare, delle modalità organizzative che regolano il funzionamento dei gruppi di ricerca.

Se si approfondisce il significato della relazione tra insegnamento e ricerca, si deve andare oltre l'idea diffusa che il modo in cui la ricerca arricchisce la didattica consiste nel trasferimento immediato delle nuove conoscenze. Questo argomento non persuade del tutto, soprattutto in un contesto dove l'informazione si diffonde velocemente con altri mezzi e i singoli ricercatori operano normalmente su temi molto specifici rispetto a quelli oggetto di insegnamento. Invece, se si risale alle radici della concezione europea di università, quella di Humboldt e dei riformatori tedeschi dell'ottocento, emerge un concetto più profondo: il docente-ricercatore trasmette agli allievi non tanto un corpo di conoscenze, ma offre un contatto diretto con il metodo, con il processo mentale della ricerca (Lay, 2004). E, per altro aspetto, la sua stessa capacità critica trova beneficio dal contatto con le menti dei giovani. Questi sono aspetti che restano validi nel contesto attuale, ma richiederebbero il supporto di adeguate condizioni organizzative che non sempre si realizzano nella realtà dell'università di massa.

Nei tempi attuali diventa comunque centrale l'istanza di rafforzare un ruolo attivo dell'università nell'ambito di una società in cambiamento: i principi tradizionali, che trovano nella Magna Charta una valida reinterpretazione, identificano in modo convergente l'essenza del ruolo dell'università nell'incrementare l'influenza della ragione nella società contemporanea,

attraverso la ricerca, la didattica e la loro interazione. In questa prospettiva si pone forse l'esigenza che l'università eserciti un ruolo più attivo rispetto ai problemi e alle discussioni che animano la società, della capacità di esercitare una leadership intellettuale (Lay, 2004). Un compito, che per il vero non può essere solo riconosciuto istituzionalmente, ma deve essere piuttosto conseguito nei fatti.

Nel riportare queste considerazioni di carattere generale al più limitato contesto della ricerca nel campo delle scienze economico aziendali e del management emergerà la necessità inevitabile di confrontarsi con il carattere ambiguo, sfumato, incerto di questa branca di attività scientifica, che si trova come immersa in una corrente che consente parecchie differenti interpretazioni nello stesso momento (Weick, 1979; Noordegraaf- Abma, 2003).

Le citazioni riportate in epigrafe cercano di evocare questa situazione, anche se è temerario accomunare Nietzsche, Bernard Shaw e il Vangelo di Matteo. Incertezza, da un lato, rilevanza delle risorse immateriali che non si possono "contare e toccare", dall'altra, sono però divenute componenti della nostra realtà quotidiana il cui carattere ambiguo pone nella necessità di combinare semplicità (o candore) e prudenza (o astuzia). Di fronte a questo si potrebbe richiamare anche il titolo del dramma di Shakespeare *Measure for measure*, che rimanda a quell'altra frase del Vangelo di Matteo *"di qual giudizio voi giudicherete, sarete giudicati; e della misura che voi misurerete, sarà altresì misurato a voi"*, dove i termini "giudizio, giudicherete, sarete giudicati" (piano di riferimento soggettivo) e "misurerete, sarà misurato" (piano di riferimento oggettivo), sembrano al tempo stesso contrapporsi, combinarsi e completarsi. Ciò sembra rendere compiutamente l'ambiguità intrinseca dello sforzo di riportare a una qualsiasi metrica ispirata dalle scienze naturali la complessa realtà delle relazioni tra persone e gruppi di persone, quali ogni esperienza aziendale o manageriale inevitabilmente comporta (Minelli, Rebora, Turri, 2005).

Queste considerazioni trovano del resto sostegno nelle più profonde riflessioni espresse dai maggiori esperti europei di valutazione delle università, che rivelano la mistificazione insita nei prevalenti approcci alla *quality assurance* di didattica e ricerca, troppo orientati da una struttura di conformità politicamente e ideologicamente orientata (Harvey,Newton, 2007).

Si rischia così che una *policy-based evidence* prevalga su quella *evidence-based policy* che sembrerebbe preferibile come riferimento per orientare l'evoluzione dei sistemi universitari.

Il punto focale per realizzare una positiva trasformazione delle università consiste nel migliorare il modo in cui gli studenti imparano e il modo in cui i ricercatori elaborano nuove conoscenze. E' illusorio pensare che la qualità sia intrinsecamente legata agli schemi di regolazione e ai processi di verifica. Invece, nel contesto universitario la qualità sfugge alle definizioni statiche, ha una natura sfumata e ricca di *nuances*, si presenta con diversi volti che

riflettono gli scopi multipli dei soggetti attivi nei processi di insegnamento, di apprendimento e di ricerca. In questo campo la qualità non si esprime come rispondenza ad obiettivi predefiniti, ma sviluppa un nucleo essenziale che deve essere interpretato e letto in una prospettiva dinamica, di trasformazione (Pirsig, 1971 e 1991; Rebora, 2004; Harvey,Newton, 2007).

La grande letteratura, meglio delle trattazioni tecniche, ci dice questo, per esempio attraverso la frase di Porzia nel *Mercante di Venezia: "the quality of mercy is not strain'd"*, "la qualità della clemenza è di non essere costretta", forse la più famosa espressione legata alla qualità nella letteratura universale (Harvey-Newton, 2007).

Quale influenza intellettuale esercita un programma di ricerca sui suoi stessi autori, sui vari soggetti coinvolti, sui destinatari finali? Quanto libera ed esalta la rispettiva capacità creativa, o la propensione ad affrontare e gestire percorsi di cambiamento? Per comprendere il valore delle ricerche nelle scienze sociali conta rispondere a domande come queste e non solo considerare come si collocano le conseguenti pubblicazioni nell'ordinamento gerarchico di una disciplina.

3 - La ricerca nel campo delle scienze economico aziendali e del management

Le scienze del management sono chiamate ad occuparsi di problemi affascinanti posti al centro della società contemporanea e che hanno a che fare con la vita quotidiana delle persone. Studiare infatti l'impresa, l'organizzazione e il management in generale vuol dire rivolgere attenzione a quelle entità intermedie tra la società e l'individuo nel cui ambito si svolgono ormai tutti i principali aspetti della vita non solo economica ma anche sociale e civile. Le stesse scienze sociali, dall'economia, alla sociologia, alla psicologia stanno dedicando del resto crescente attenzione ai fenomeni organizzativi trovando grandi difficoltà e descriverli e spiegarli in modo persuasivo.

Il management è un campo di ricerca relativamente recente, che le università hanno in genere affrontato con strutture dedicate, quali le *business schools*. Solo in tempi successivi le facoltà dotate di maggiori tradizioni hanno inserito corsi di studio e progetti di ricerca orientati al management nei rispettivi programmi di attività. Un ritardo maggiore in questo si è avuto in Italia rispetto alle esperienze del mondo anglosassone.

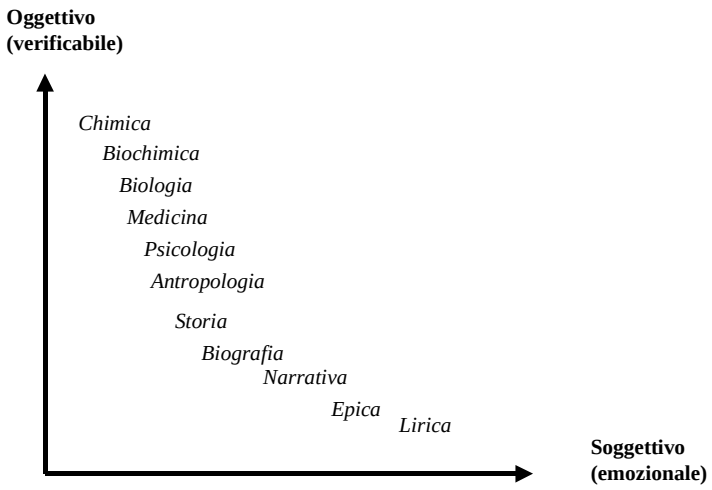
Il management si configura oggi come un campo di ricerca che comprende molti argomenti e contenuti, multisciplinare, segnato da confini poco chiari e poco definiti rispetto alle scienze sociali più consolidate. Rientrano così nel management discipline come contabilità, strategia, economia, finanza, risorse umane, sistemi informativi, marketing, produzione e logistica, organizzazione, metodi quantitativi, ecc. (Thomas, 2004).

I metodi di ricerca diffusamente riconosciuti e accettati sono del resto affini a quelli delle scienze sociali di base e configurano un gamma molto ampia e diversificata. Spesso si verifica anzi che le diverse aree di contenuti privilegiano differenti metodi di ricerca. Ed al ricercatore è richiesta comunque una forte sensibilità culturale, oltre che capacità tecnica, soprattutto per l'esigenza di collaborare attraverso diverse aree disciplinari (Thomas, 2004).

Resta anche aperta la discussione se il management configuri una vera e propria scienza. Probabilmente è più rispondente considerarlo una disciplina che, come l'ingegneria e la medicina, usa la scienza ma non è completamente scienza (Gorgoglione, 2003). Si tratterebbe così di un mestiere, un'attività pratica che contiene anche aspetti di arte e si differenzia da altri tipi di attività intellettuale, perché configura "un'arte pratica", più che "una scienza applicata" (Carlsson, 1951; Mintzberg, 1973). E dare un'adeguata e oggettiva descrizione di un lavoro artistico è sempre arduo. Non si tratta solo di applicare principi ben definiti a determinati casi, come può fare per esempio un ingegnere progettista. L'arte pratica non si può basare su principi ben definiti e sull'applicazione di una conoscenza sistematica, perché non ha un completo e sicuro fondamento di questo tipo. La conoscenza su cui si basa è frammentaria, non completamente definita, continuamente in lotta con la sfera del non conosciuto. Le regole di riferimento richiedono un'attiva interpretazione da parte del soggetto e quindi giudizio, intuizione e abilità personale di tipo creativo.

Le osservazioni di questi studiosi del management riportano in pratica a quanto Arthur Koestler (1964) riferiva alla "fluidità dei confini tra scienza e arte". Essa è evidente sia che consideriamo architettura, cucina, psicoterapia, o la scrittura della storia: "il matematico parla di soluzioni eleganti, il chirurgo di bella operazione, il critico letterario di caratteri bi-dimensionali. Si dice che la scienza tende alla verità e l'arte alla bellezza; ma i criteri della verità (tale in quanto verificabile e falsificabile) non sono così puliti e netti come si tende a credere, e i criteri della bellezza lo sono, certamente, anche meno". Koestler aveva ai suoi tempi anche redatto un grafico, al fine di evidenziare come "province confinanti di arte e scienza" possano essere disposte in modo da configurare "un'inclinazione continua da oggettivo a soggettivo, da verità verificabile a esperienza estetica (v. Fig. 1). Una pendenza, per esempio, porta dalle così dette scienze esatte come la chimica, attraverso la biochimica alla biologia, poi attraverso la medicina – che è una scienza molto meno esatta – alla psicologia, attraverso l'antropologia alla storia, attraverso la biografia al racconto biografico, e così fino all'abisso della *pure fiction*.

Fig. 1 – Dimensioni oggettiva e soggettiva nelle scienze e nelle arti (Koestler, 1964)



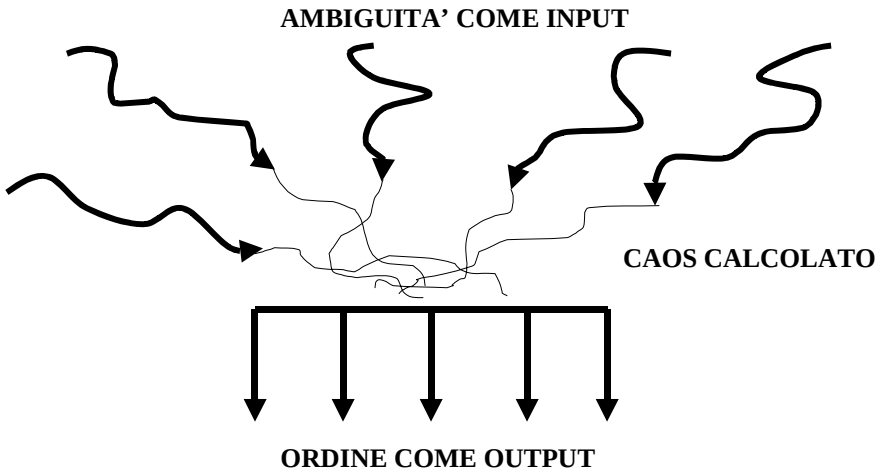
Movendoci lungo la curva inclinata, la dimensione di verificabilità oggettiva è vista diminuire regolarmente, e la dimensione estetica o intuitiva aumentare. Simili serie inclinate portano dall'ingegneria delle costruzioni attraverso l'architettura e il disegno di interni alle ibride arti e mestieri e infine alle arti rappresentative; qui una variabile della curva potrebbe essere chiamata utilità e la seconda bellezza. Il punto di questo gioco è mostrare che, senza riguardo alla scala di valori che si vuole applicare, ci si muoverà lungo un continuum senza rotture nette; qui non ci sono frontiere dove il regno della scienza finisce e quello dell'arte incomincia, e l'uomo universale del rinascimento era cittadino di entrambi".

Potremmo probabilmente collocare il management in posizione intermedia nella curva di Koestler, ricordando anche che l'atto della creazione in sé è basato essenzialmente sullo stesso modello sottostante in tutti i ranghi dello spettro continuo di arcobaleno" e che "scendendo dal mondo di Poincaré a quello di Botticelli i criteri di verità gradualmente cambiano di carattere, diventano più soggettivi, più apertamente dipendenti dalle mode del tempo e soprattutto meno riconducibili a un'astratta formulazione verbale" (Koestler, 1964).

E' proprio riconoscendo questo che si osserva come i manager operano creativamente e disordinatamente per assorbire l'ambiguità del contesto e per permettere al resto dell'azienda di operare con sistematicità. Essi operano in un contesto di caos calcolato, dove occorre dare un'interpretazione convincente di un compito che non ha i confini fissati, i cui termini sono aperti (*open ended*) (Mintzberg, 1991, v. Fig. 2).

La superficialità è il problema centrale che il management deve fronteggiare, la mancanza di profondità di pensiero e di azione che deriva dalla molteplicità di pressioni, dal carico di lavoro elevato, dalla necessità di gestire contemporaneamente diversi ruoli, progetti, contatti, informazioni.

Fig. 2 – Ambiguità, caos calcolato e ordine nell'attività del manager (Mintzberg, 1991)



Questo riguarda sempre più anche l'analisi e l'interpretazione dei risultati aziendali, come mostra la diffusione di strumenti di analisi e valutazione dei risultati di carattere multidimensionale, che riflettono una poliedricità di riferimenti (Coda, 1989; Kaplan- Norton, 1996).

E' vero infatti che per svolgere i propri compiti i manager hanno bisogno sempre più di disporre di strumenti scientifici di analisi, ma hanno anche bisogno di prendere decisioni in condizioni di informazione imperfetta e incompleta. Da una parte il management è attratto da un approccio scientifico, proprio per evitare di contare esclusivamente sui requisiti dell'intuizione, o del fiuto; dall'altra deve portare grande attenzione a molti fenomeni dove la componente umana, e soprattutto l'interazione interpersonale, assume un ruolo centrale e dove si devono operare valutazioni con ampio carico di soggettività. Ciò non significa d'altronde che le competenze scientifiche siano inutili, tutt'altro: è necessario, piuttosto, sviluppare oltre alle prime anche altre competenze (Gorgoglione, 2003). E, scienza o non scienza, il management è

comunque un campo importante di ricerca che richiede un alto grado di esercizio di capacità critica.

La caratteristiche indicate per il management come campo di ricerca comportano alcune conseguenze. Così la sua natura eterogenea ed i suoi confini labili portano ad utilizzare tracce di riferimento e metodi derivati dalle discipline adiacenti e soprattutto dalle scienze sociali (Economic and Social Research Council, 1994).

D'altronde, come ha osservato lo stesso Mintzberg, i ricercatori nel campo del management si occupano di argomenti della vita quotidiana, non della fissione nucleare, e quindi ci si dovrebbe aspettare che i risultati delle loro ricerche possano essere comprensibili ed utili per chi opera nelle organizzazioni e soprattutto per gli stessi manager (Mintzberg, 2004). Se non lo fossero, potrebbe anzi trattarsi di un cattivo lavoro, di risultati di ricerca non validi.

In questo, il management si rivela un campo ideale per l'applicazione della visione di Donald Schon, che configura i *reflective practitioners*, i professionisti riflessivi, o gli intelligenti pratici, come protagonisti dell'elaborazione della conoscenza, come autentici ricercatori applicati, che nell'esperienza quotidiana affinano continuamente i modelli e le tracce di riferimento per le attività operative complesse, al confine tra applicazione scientifica e creatività artistica, nelle quali sono impegnati (Schon, 1983).

Schon sottolinea l'importanza, per la pratica reale del management come di altre professioni, di fenomeni come la complessità, l'incertezza, l'instabilità, l'unicità e i conflitti di valore: questi fattori limitano la capacità risolutiva della sola *expertise* tecnica e rendono rilevante "la riflessione nel corso dell'azione", che diventa una vera e propria ricerca operante nel contesto della pratica. Da questa ricerca ci si aspetta quindi "che collochi la soluzione tecnica dei problemi all'interno di un più ampio contesto di indagine riflessiva, che mostri che la riflessione nel corso dell'azione può essere rigorosa per propri meriti, e che leghi l'arte dell'esercizio della pratica in condizioni di incertezza e unicità all'arte della ricerca propria dello scienziato" (Schon, 1983, p.95).

Il management è un'attività pratica, diffusa sempre più in tutte le sfere della società, dalle imprese, alle istituzioni, al mondo associativo e degli organismi non profit. In questa attività sono impegnati numeri sempre più elevati di persone, intelligenti, con alti gradi di istruzione e che assumono rilevanti responsabilità. Queste persone operano in un contesto pieno di incertezza e ricco di problemi, difficili da risolvere e spesso non risolti; emerge quindi l'esigenza e l'opportunità di connettere problemi seri con idee interessanti, provenienti anche dalla ricerca applicata al management. Combinare l'attrazione proveniente dalla sfera della pratica e dell'esperienza con la spinta della ricerca rappresenta una grande opportunità di apprendimento. Un miglioramento della prassi e un ampliamento delle conoscenze scientifiche,

che procedono di pari passo grazie all'incontro di una domanda intelligente e riflessiva con un'offerta perspicace e acuta.

In questa ottica, dai ricercatori seri ci si dovrebbe aspettare una capacità forte di ascolto e di interazione verso la pratica del management. Un atteggiamento di rispetto e attenzione verso l'impegno operativo che potrebbe solo rafforzare e non indebolire il ruolo dei ricercatori impegnati in questo settore.

Questa almeno è la visione di cui sono portatori alcuni dei maggiori studiosi del management, attivi in diverse epoche nel delineare una traccia di pensiero feconda: Barnard, Simon, Drucker, Schon, Mintzberg.

E' tuttavia interessante notare, almeno dal punto di vista degli studiosi italiani, come questa corrente di pensiero manifesti una sintonia con gli orientamenti ideali e progettuali che possiamo trovare nei protagonisti di una emergente filosofia ed economia pubblica propria dell'Italia e soprattutto della Lombardia dell'Ottocento, attraverso autori come Verri, Gioia e soprattutto Carlo Cattaneo. Infatti, l'economia pubblica propugnata dal pensatore lombardo è tutta imperniata sullo sforzo di descrivere i fattori che determinano la prosperità di un territorio e di un popolo:

> "diremo che ogni nuovo trattato d'economia pubblica, dovrebbe formalmente classificare tra le fonti della ricchezza delle nazioni l'intelligenza e la volontà: l'intelligenza che scopre i beni, che inventa i metodi e gli strumenti, che guida le nazioni sulle vie della cultura e del progresso: la volontà che determina l'azione e affronta gli ostacoli".
>
> "E infatti non sono meno arti, figlie al pari di altre scienze, quelle che reggono le aggregazioni civili. Il produtto dei campi e degli opificj, e il numero stesso delle popolazioni dipendono dall'ordine con cui si diffondono, si tutelano e si rappresentano le ricchezze, con cui si accertano le transazioni e si pareggiano gli interessi rivali, con cui l'associazione ripara all'insufficienza degli individui, e inalza il venturoso edificio del credito. Tutti questi provvedimenti compongono l'apparato dell'arte sociale; su cui le nazioni fioriscono talora senza saper come, e talora s'addormentano incautamente".

Il metodo della descrizione, che porta ad evidenza gli aspetti critici e determinanti di una realtà complessa, pone le premesse per diffondere quella consapevolezza che gli attori delle trasformazioni e delle innovazioni grandi e piccole spesso non riescono a percepire direttamente, proprio perché completamente immersi nell'azione.

Si veda la potenza evocativa di questa descrizione dell'industria emergente nel suo tempo:

> "i manifattori non sono come le tribù rustiche, relegate in condizione immutabile; vivono nel traffico, nel conflitto, nell'associazione, agitando assidua varietà d'intraprese, esplorando le volubili dimande di vicini e lontani avventori, facendo complessivo calcolo dei viveri, dei salari, della materia, delle manifatture, del denaro, sempre vendendo e comprando e permutando, sempre in vario contatto con altri uomini e leggi, costretti a informarsi di genti e paesi, stimolati dall'emulazione, gelosi del credito, non mai certi di quanto lucrano, non rassegnati all'arbitrio delle stagioni, ma fidati sopra tutto nel calcolo e nella solerzia" (Cattaneo, 1972).

E si consideri, insieme ad essa, la capacità di comprendere nella descrizione aspetti che non ci aspetteremmo di veder sollevare già nell'Ottocento da parte di un sostenitore dello sviluppo industriale:

> " non è sola industria quella che suda intorno alla lana e alla seta, ma anche quella che dando le apparenze della vita al marmo e al bronzo, o dando singolar valore ai suoni d'una voce, ci acquista dalle altre genti tributo di dovizie e d'ammirazione" (Cattaneo, 1972).

Questo tipo di "economia pubblica" assomiglia tantissimo a una moderna scienza del management, tesa a scavare nel funzionamento delle organizzazioni per trarne descrizioni intelligenti, letture della realtà con occhi nuovi, visioni profonde di quanto molti altri considerano solo in superficie. E anche i naturali destinatari di queste "descrizioni" appaiono dello stesso tipo: le persone più "riflessive" tra quanti sono direttamente impegnati nell'azione.

Riprendendo questi precedenti, per la ricerca italiana nell'economia aziendale e nel management esiste l'opportunità di sviluppare opzioni di metodo originali, e anche recettive rispetto agli orientamenti internazionali più innovativi, ma coltivando la vicinanza e la connessione rispetto alla prassi aziendale, promovendo uno sforzo di osservazione critica e creativa per chiarire e recuperare i fondamenti della prassi fino ad influenzarne l'evoluzione.

4. Minacce e limiti nello scenario evolutivo delle ricerche di management

Eppure oggi la ricerca nel campo del management sembra esposta al rischio di allontanarsi da queste linee.

Il grande scienziato Erwin Chargaff (2005) ha osservato che ci sono due tipi di ricercatori: i cartesiani e i platonici. I primi sanno quel che vogliono, procedono secondo piani ben precisi, sono rigidamente metodici, spezzettano i problemi in tanti frammenti, puntano sulla specializzazione e danno una veste di scientificità ai loro ritrovati.

I platonici hanno le idee meno chiare in partenza, esprimono minore sicurezza, sono spinti dalla curiosità e dal fascino dell'ignoto, affrontano la ricerca come un enigma, si sforzano prima di tutto di osservare e poi di comprendere i nessi tra le cose, mantenendo una visione generale. Sono le scienze giovani, fiorite di recente, che attirano prima il tipo platonico e poi, una volta affermatesi, "vengono saccheggiate dai cartesiani".

E' questo il passaggio che sta avvenendo oggi alle scienze del management. Negli ultimi decenni le grandi *business school* internazionali che hanno un ruolo guida in questo campo hanno fatta propria una pretesa di conoscenza secondo uno schema tipicamente cartesiano, mutuando in pratica i metodi delle scienze fisiche nel campo dei fenomeni sociali.

Non manca ormai consapevolezza di questi limiti nel mondo stesso degli studiosi del management.

C'è una crisi delle teorie dominanti nel mondo delle business schools, che ha trovato eco nelle critiche di studiosi importanti come Ghosal, Bennis e Mintzberg che le accusano di diffondere quella cultura che ha portato agli scandali degli ultimi anni, del tipo di Enron, e di ispirare quindi comportamenti manageriali sbagliati e gravemente dannosi per la società.

Poco prima di scomparire prematuramente Sumantra Ghoshal, uno studioso di origine indiana già autore di alcuni *best sellers* internazionali di management e professore della London Business School dopo esperienze in tutto il mondo, ha lasciato quasi come eredità intellettuale un articolo molto polemico, che denuncia il ruolo delle teorie dominanti nel mondo delle *business school* nel propagare "cattive pratiche manageriali". Sono anzi le *bad management theories* che distruggono le *good management practices*, realizzando in chiave negativa il vecchio assunto di Lewin secondo cui "non c'è nulla di più pratico di una buona teoria".

Nella visione di Ghoshal questo esito è generato innanzitutto dalla vasta adozione di un modello scientifico improntato alla *pretesa di conoscenza* (Hayek, 1989) che porta ad eludere il ruolo dell'intenzionalità e delle scelte umane a vantaggio della ricerca di determinismi di tipo causale per spiegare i diversi aspetti dei comportamenti organizzativi e dei risultati che ne derivano. E' una forma di riduzionismo giustificato dallo sforzo di legittimare gli studi aziendali come scienza che ricerca risultati che rispondano a criteri di falsificabilità, sulla spinta di una sorta di "invidia della fisica". In questa deriva, management e studi aziendali assumono ipotesi pessimistiche riguardo al comportamento di persone e organizzazioni e si accostano così all'economia, la scienza triste, già più avanti nella rincorsa al paradigma delle scienze fisiche. Nel campo del management, tuttavia, l'ispirazione ai paradigmi asettici, semplicistici e amorali dell'economia comporta conseguenze più gravi, perché i processi formativi delle *business school*s hanno un'influenza diretta sulla prassi aziendale e finiscono per riportare al suo interno le conseguenze di una visione pessimistica e malinconica, basata su un'ideologia riduttiva dell'esperienza umana che viene acriticamente estesa ai sistemi sociali complessi.

Altre forme di promozione della conoscenza e di apprendimento, proprie delle scienze umane e sociali, quali quelle basate sulla sintesi, sull'applicazione pratica, sulla pedagogia sono sacrificati al paradigma dominante della ricerca secondo i canoni della falsificabilità. Analisi e conclusioni più oneste, secondo una logica platonica, aperta al dubbio e al senso del non conosciuto, sono ardue da tradurre in una matematica elegante.

Bennis e O'Toole (2005) a loro volta sostengono che questa accentuata focalizzazione sull'immagine "scientifica" della ricerca nel management ha condotto le *business schools* a discutibili scelte di politica del personale, fino a dotarsi di molti docenti con una esperienza

molto limitata del mondo reale e fino a diplomare studenti poco attrezzati a cimentarsi con quei problemi complessi e difficilmente quantificabili che rappresentano la materia viva della vita professionale. Anche in questo caso, non si critica in sé la ricerca di rigore scientifico, che resta comunque una condizione fondamentale, ma l'avere disconosciuto altre forme di conoscenza, ugualmente importanti. Questa scelta di privilegiare una sola dimensione comporta il sacrificio, alla fine, proprio di quel pluralismo di approcci, metodi, culture che costituisce il presupposto per promuovere e diffondere una varietà di abilità e di interessi che corrisponda per estensione e profondità alla realtà aziendale nel mondo di oggi.

Il rischio grave – sottolinea Mintzberg (2004) - è di escludere alla fine la dimensione umana, l'immaginazione, l'acutezza, il senso della scoperta originale. In altro ambito, quello della letteratura divulgativa, destinata a un pubblico ampio di operatori, si fanno strada invece testi popolari a base di ricette e formule che non collegano le soluzioni proposte ai contesti di applicazione e mancano totalmente di approfondimento e di attenzione alla complessità. Tutto ciò contrasta con la natura stessa del management che è fatto soprattutto di sfumature. Né la ricerca di una superficiale praticità, né quella di un artificiale rigore accademico, riescono a dare ragione di quelle *nuances* che connotano ormai il fine tessuto dei problemi che i manager di oggi devono affrontare continuamente nelle loro aziende.

Questo contrasto tra superficiale rilevanza e rigore artificiale sacrifica proprio quel diverso rigore intellettuale che richiede chiarezza e profondità di pensiero e continuo riferimento alla realtà empirica in ottica di miglioramento e di innovazione.

La riflessione critica sui rischi di questa divaricazione di orientamenti alla scienza astratta o alla praticità banale, aiuta però soprattutto a cogliere una grande opportunità di ricerca. La linea di pensiero richiamata risponde oggi a profonde esigenze di un'economia e di una società che si esprimono e perseguono i propri scopi attraverso organizzazioni di tutti i tipi. Migliorarne il funzionamento diviene una condizione essenziale di benessere sociale e di prosperità economica e questo miglioramento passa in gran parte attraverso la capacità manageriale, intesa in senso ampio. La ricerca può contribuire a questo compito, se si tiene fedele al proprio ruolo che è in prima istanza quello di descrivere, nel senso già chiarito e che richiama il metodo che in passato era stato propugnato da Carlo Cattaneo. In tal modo i ricercatori possono aiutare i pratici ad approfondire la loro comprensione descrittiva, in modo che vedano le cose con più profondità e chiarezza e quindi agiscano con maggiore efficacia.

Il compito essenziale dei ricercatori non consiste nel prescrivere linee di azione, ma nel produrre descrizioni capaci di interpretare la realtà, di fornire i fondamenti per una lettura critica, intelligente e profonda dalla quale altri dovranno trarre le conclusioni operative.

Si tratta naturalmente di descrizioni che hanno qualità, nel senso che non si limitano a rispondere a standard di conformità, per quanto "di eccellenza" siano in senso tecnico, ma che aprono a una dimensione di trasformazione. Infatti la ricerca riguarda la conoscenza e la conoscenza rimanda alla qualità, un concetto che appartiene alla dimensione dinamica del cambiamento.

Una ricerca di qualità può aiutare la gente a pensare meglio e a farlo in ottica dinamica, di trasformazione. Ancora con le parole di Schon: " si potrebbe costruire una scienza del management più esauriente, utile e riflessiva ampliando e sviluppando il reale modo di operare di manager esperti. I professionisti sarebbero allora non solo degli utilizzatori, ma diverrebbero parte attiva nello sviluppo della scienza del management".

La buona ricerca è profondamente immersa nel fenomeno che cerca di descrivere. Si avvicina abbastanza da apprezzarne la ricchezza e le sfumature. I metodi di ricerca che distanziano il ricercatore dal soggetto, come avviene per l'uso di molti questionari così facilmente inviati per mail, creano spesso confusione invece di illuminazione perché i dati sono troppo superficiali per generare approfondimento. Il distacco nella pratica della ricerca non è meglio che in quella dello stesso management. Invece i ricercatori efficaci spesso scavano i loro dati pezzo per pezzo sul sito originario, come se fossero degli archeologi.

Ma dopo essere stato vicino, il ricercatore deve anche sapere fare un passo indietro, allontanarsi abbastanza dal soggetto per poterlo percepire in modo differente. In altre parole deve prima connettersi, per conoscere la realtà, e poi disconnettersi, per recuperare profondità di visione (Mintzberg, 2004).

Ciò di cui abbiamo bisogno non è rilevanza apparente, ma acutezza, profondità.

Questo tipo di ricerca assomiglia a una lotta, che tende a incorporare nuovi approfondimenti nella nostra esperienza. Apprendiamo perché in un primo momento ci siamo resi perplessi, confusi, e abbiamo poi saputo sospendere il giudizio, evitato di cadere nello scetticismo, e finalmente per essere riusciti attraverso un duro lavoro ad incorporare e fare proprio il nuovo approfondimento.

Secondo questa concezione non vi è un univoco metodo di ricerca proprio delle scienze manageriali. La loro natura multidisciplinare e il rapporto di contiguità con l'insieme delle scienze sociali richiedono un'apertura ad una molteplicità di metodi. Non si intende quindi sostenere una chiusura in sé di questo campo in nome della sua specificità. Al contrario si mette in rilievo l'importanza di un rapporto con la pratica del management, un rapporto dialettico, di dialogo e reciproco interscambio.

Anche in questo campo la ricerca deve svilupparsi secondo metodi scientifici, pur evitando di subire il pregiudizio che favorisce il metodo statistico quantitativo.

Mintzberg (2004) è prodigo di indicazioni in questo senso che toccano anche la scelta dei temi, l'orientamento dell'attività, la rappresentazione dei risultati. Ma ancor più convincente è stato di recente Jim March nel suo *keynote address* alla conferenza dell'European Group for Organisational Studies del 2006 a Bergen. March ha impostato su un piano più oggettivo, rispetto ai contributi prima esaminati, la sua visione critica della ricerca sostenuta dalle *business schools*, affermando che il relativo contesto non può essere neutrale ed è naturale che incoraggi tra l'altro il contatto con le idee dell'economia piuttosto che non quello con le idee di altre scienze, come psicologia, sociologia, o politologia (March, 2007). Se questo vale per il passato e il presente, gli studiosi non sono chiamati a prevedere il futuro. Il loro (nostro) compito è diverso, consiste nel realizzare pezzi piccoli di ricerca, che siano *"beautiful, through rigor, persistence, competence, elegance and grace"*, in modo da evitare la piaga della mediocrità che minaccia spesso di sopraffarci (March, 2007).

Un ammonimento che sembra calzante anche per una critica di buona parte delle ricerche italiane di economia aziendale e di management degli ultimi anni. A volte sembra di assistere a un "effetto calamita" che vede gli studi attratti da mode e chimere che trovano in realtà ben poco ascolto e attenzione nel mondo reale. Si pensi a come è trattato da molti universitari il tema del *knowledge management*, in completo scollamento con effettive applicazioni nella realtà che dovrebbe costituirne il terreno di sperimentazione privilegiato, quella della stessa università e dei suoi processi di didattica e di ricerca.

L'orientamento dell'attività di ricerca richiederebbe una spinta a leggere la realtà con occhi nuovi, a ricavare da una descrizione intelligente conoscenze non banali, anche legate a contesti specifici e non facilmente generalizzabili, ma fresche, originali, che non siano eleganti ripetizioni e formalizzazione di quanto è già noto.

Probabilmente la ricerca in questo campo non può evitare di pagare un prezzo ai miti ricorrenti del management. Ma possiamo concordare con un altro dei grandi "vecchi" delle Scienze dell'organizzazione (Starbuck, 2007) che è possibile orientarsi verso una "mitologia più utile", cercando di superare le forme di osservazione passiva per affrontare secondo una logica sperimentale la ricerca di nuove risposte a *shock* e perturbazioni che sono presenti nel mondo reale e influenzano la dinamica delle organizzazioni.

5. Problemi di governance della ricerca

Ma la deriva negativa indicata non dipende solo da propensioni di studiosi e istituzioni, o da un clima culturale generale. Risulta invece ormai indotta e propagata dagli stessi assetti di governance instaurati nel mondo della ricerca, e dai meccanismi operativi precisi che

presiedono alla selezione dei progetti, al loro finanziamento, al riconoscimento e alla diffusione dei risultati ottenuti.

Mintzberg (2004) sviluppando le considerazioni già esposte sul pregiudizio generale a favore della ricerca quantitativa sostenuta da metodologie rigorose di analisi statistica, configura il rischio che è ormai realtà della ricerca burocratica, fatta al solo scopo di comparire su riviste scientifiche dal contenuto sempre più astratto e asettico. Ne risultano scritti che nessun manager, per quanto intelligente e riflessivo, potrebbe leggere con interesse. Il mondo della ricerca accademica sul management si rivela così poco accessibile, un ambito dove la maggior parte della ricerca è un *closed shop*, deciso, condotto, giudicato e controllato dagli stessi studiosi che non sono tenuti a confrontarsi con altri interlocutori.

Bennis e O'Toole (2005) constatano che un professore di management aumenta la propria quotazione quando pubblica studi rigorosi di tipo quantitativo su riviste del tipo di *Administrative Science Quarterly*, mentre non aggiunge nulla al proprio curriculum accademico se interviene su riviste professionali che possono influire molto di più sulle pratiche aziendali. E rilevano quindi come gli assetti che regolano le carriere possano portare su cattedre di management prestigiose studiosi che hanno messo piede in azienda solo come consumatori. Ciò è ancora conseguenza della scelta di un riferimento al modello scientifico anziché a quello professionale, quale è stato adottato in altri campi come le scuole di legge e di medicina, dove la rilevanza del riferimento alla pratica è molto maggiore.

In senso più ampio si registra uno stato di sofferenza di tutta la sfera delle scienze sociali, al cui vasto campo sicuramente appartengono il management e l'economia aziendale, di fronte alle politiche che indirizzano e orientano la ricerca scientifica nei paesi OCDE e nell'Unione europea. In questo contesto la governance della ricerca discende dal concetto sempre più condiviso dai governi dei diversi paesi che l'introduzione di incentivi, il finanziamento dei progetti su base competitiva, le procedure formali di valutazione costituiscono le leve essenziali per promuovere la qualità della ricerca e la competività economica. Dietro questo orientamento sta la convinzione che la scoperta scientifica è alla radice del progresso sociale ed economico e occorre finalizzare al suo sostegno nel modo più efficace la disponibilità di fondi pubblici. In questa logica non si riconosce tuttavia che scienza sociale e scienza senza aggettivi costituiscono due realtà diverse. Il tipo di governance adottato e i conseguenti meccanismi, applicandosi indistintamente a tutta la sfera della ricerca, finiscono per modellare la scienza sociale sulla pratica idealizzata delle scienze naturali, favorendo approcci positivisti e i metodi empirici ad essi associati, di preferenza quantitativi. Questo approccio positivista esteso e imposto alla scienza sociale contrasta con il pensiero sfumato di una scienza sociale interpretativa e riflessiva oltre che con le stesse basi di una teoria sociale (Donovan, 2005).

Qualcuno ha cominciato così a chiedersi se i modelli di ricerca di personaggi come Freud o Darwin, indagatori e non sperimentatori, guidati dalla passione propria di un avventuriero non di un matematico, soddisferebbero gli standard empirici delle migliori riviste di ricerca organizzativa, o se anche "gli argomenti di un Hayek, un McGregor, o un Barnard incontrano gli standard con i quali queste riviste valutano la teoria?" (Ghoshal, 2005).

I meccanismi di finanziamento e valutazione improntati a questa logica inducono però molti ricercatori sociali ad abbracciare la visione oggi dominante allo scopo preminente di essere accettati nel più ampio ambiente scientifico.

In questa deriva si manifestano quindi fenomeni imprevisti e dannosi quali la creazione di una scienza sociale schiavizzata e la recrudescenza delle guerre scientifiche (Donovan, 2005). Il primo fenomeno vede la scienza sociale divenire ancella di paradigmi e impostazioni dominanti nel sistema di potere che governa il mondo della ricerca. Il secondo si manifesta nel rifiuto di una concezione pluralista della scienza sociale, dove quantificazione e ricerca di interpretazioni non sono considerati incompatibili, ma vengono assunti in una logica di "scienza sociale empirica più valore aggiunto interpretativo" (Donovan, 2005). Le guerre scientifiche trovano così origine in una governance che privilegia una logica strettamente scientifica come attività di ricerca che analizza i fatti con metodo empirico e riduce l'approccio interpretativo al ruolo di scienza sociale deviante, mantenendo una dicotomia tra due poli che sarebbe più utile integrare.

Vi sono del resto voci critiche che rilevano come questo tipo di concezione restrittiva sia limitativo non solo del potenziale delle scienze sociali, ma anche di quello delle cosiddette "scienze esatte":

> "ora tutte le scienze esatte, e addirittura tutte le scienze, hanno in comune una caratteristica, e cioè che le varie teorie, di volta in volta predominanti in ogni branca nei vari periodi, sottovalutano sempre la complessità di quanto viene osservato" (Chargaff, 2005).

In questa ottica Chargaff denuncia la sconfortante prospettiva della riduzione del docente o ricercatore a semplice specialista, o meglio "iperspecialista":

> "poco dopo la fondazione delle scienze pure ci fu dato in dono lo specialista. Ciascuno riceve una chiavetta d'accesso a un minuscolo ripostiglio in cantina, dove, così gli dicono, troverà tutto quello che è necessario, per svolgere le sue ricerche. Se, al momento in cui va via, il ripostiglio è un po' più ingombro di prima, è un grand'uomo. In altre celle di questo favo gigantesco se ne agitano altri". (..) quantità sempre più piccole, reazioni sempre più veloci, strutture sempre più minuscole richiedono apparecchiature sempre più gigantesche e costose; e nella misura in cui diventano sempre più complicate, esser rendono coloro che le azionano sempre più sciocchi. Alla fine, costoro non fanno più altro che andare in giro con dei cacciaviti in mano, nel tentativo di mantenere di buonumore gli apparecchi che si dedicano alla ricerca. Siamo così giunti all'assurdità per cui l'unica cosa profonda in una ricerca siffatta è la tecnica". (…) si potrebbe quasi dire che oggi non ci sono più ricercatori ma soltanto specialisti. Specialista è colui che ha ottenuto il permesso di trovare ciò che cerca". Ci sarebbero così "interi istituti di biologia i cui membri hanno visto la vita soltanto allo zoo e che formano dei discepoli che non la vedono mai nemmeno al microscopio".

Anche senza entrare in questo ordine di discussioni, è oggi importante sostenere il pluralismo metodologico nell'ambito delle scienze sociali e la piena dignità scientifica delle metodologie imperniate sulla interpretazione/riflessione, che recuperano l'idea della descrizione di Cattaneo, quella della creatività di Koestler, o che si riferiscono a un *approccio narrativo*, quale è stato più recentemente configurato da Barbara Czarniawska (2000), applicando al campo dell'organizzazione tesi già sviluppate da Bruner (1988) in senso più generale.

Questo è il segno del resto della stessa evoluzione tendenziale dei modelli formativi orientati al management, che sempre più stanno cercando ispirazione nel teatro, nel cinema, nella letteratura, fino ad utilizzarne largamente i metodi e le tecniche di rappresentazione. L'insegnamento stesso molte volte esce dal chiuso delle aule e si vale dell'esperienza in campo aperto, attraverso le cosiddette pratiche *outdoor*. Anche gli studi sull'organizzazione riscoprono le metafore, seguono una logica narrativa, contaminano il metodo scientifico quantitativo con la ricerca qualitativa di impronta umanistica. Ciò corrisponde alle esigenze avvertite nel profondo da molti di coloro che sono alla guida di un'organizzazione e sentono un bisogno speciale di fonti da cui attingere una visione d'insieme e un senso di identità che aiutino a superare l'artificiosa distinzione tra vita e lavoro, tra esperienza personale e attività professionale. Se l'uomo di azienda può trovare nella narrativa suggestioni, stimoli e anche risposte ad alcune domande di fondo che la stessa scienza manageriale elude o stenta a trasmettere, inviluppata come è nei tecnicismi e nella ricerca di ricette di pronta applicazione, perché questo non deve valere per la ricerca stessa?

Si può arrivare a sostenere qualcosa di ancora più ardito, che la narrazione, nelle sue diverse possibili forme, costituisca non un semplice arricchimento del sapere organizzativo, ma la sua fonte principale. Provocatoriamente Barbara Czarniawska si chiede:

> "come apprendono gli accademici la loro duplice professione, che consiste nella ricerca e nell'insegnamento? La apprendono dai modelli a quattro variabili o chiedendo ai loro colleghi come hanno affrontato la cosa ? In tutte le loro differenti versioni le storie organizzative colgono la vita organizzativa in un modo che nessuna compilazione di fatti potrà mai eguagliare; questo perché sono vettori della vita stessa, non solo suoi 'resoconti' " (Czarniawska, 2000).

Ciò rimanda quindi ancora a un problema di governance della ricerca, nei termini già esposti. Il problema delle scienze sociali è di legittimare i metodi di ricerca coerenti con il loro oggetto, compiendo uno sforzo maggiore di chiarimento, di approfondimento e di comunicazione. Occorre avere chiaro che si tratta di recuperare uno svantaggio strutturale, non solo rispetto alle scienze della natura, ma alla stessa economia politica che costituisce la componente delle scienze sociali maggiormente attratta da quel tipo di riferimenti, come ancora lucidamente indica Barbara Czarniawska (2000):

> "Dopo più di trent'anni di ricerca organizzativa sul campo comprendo con sempre maggiore chiarezza perché gli analisti dell'era moderna sostengano che la scienza abbia preso il posto della religione. Il sapere-logico scientifico è garantito ai membri dell'organizzazione, che sia un'università , un'azienda o un governo locale, come la grazia è garantita in chiesa la domenica. Intimoriti e impressionati, gli attori "vanno in pace" e, sognando i sogni di un miglioramento radicale, agiscono come hanno fatto ieri o come il loro miglior amico ha detto di fare".
>
> "Le organizzazioni economiche sembrano essere destinate al vaglio dell'economia, che, in coerenza con il tono fantascientifico dei suoi modelli, non ha tempo né pazienza per verificare ciò che effettivamente accade nel mondo. La gestione aziendale, l'amministrazione pubblica, la psicologia organizzativa e la sociologia sono tutte troppo amorfe, così come prive di per sé di una qualche base di legittimazione non equivoca per resistere all'economia. Quando la gente (vale a dire i mezzi di informazione) vuole sapere qualcosa delle società commerciali, dell'amministrazione pubblica, o persino delle finanze di una nuova setta fondamentalista, si richiede l'opinione degli economisti, che arriva subito – generale, astratta e ipotetica.
> Né coloro che sono coinvolti nelle organizzazioni sono desiderosi di rivelare la confusione quotidiana che si può trovare in esso, Al suo posto, riceviamo patinate e mistificatorie relazioni annuali, o storie di furfanti e di eroi. Gli uomini dell'organizzazione ordinaria attirano poco l'attenzione…".

Non si recupera questo svantaggio strutturale, che si riflette naturalmente nei sistemi di governance, con una mera azione di lobby, senza uno sforzo rilevante di rigore metodologico ed un'attenzione privilegiata per le condizioni organizzative del lavoro di ricerca e per il profilo di competenze richiesto per i nuovi ricercatori da formare.

6. Alcuni aspetti organizzativi della ricerca

Dall'analisi svolta si possono trarre alcune implicazioni anche per le modalità organizzative della ricerca. Infatti, le raccomandazioni di Schon e Mintzberg trovano un forte riscontro nei più recenti studi condotti sui gruppi di ricercatori che hanno ottenuto risultati di alto livello qualitativo e forte impatto nell'ambiente scientifico. Quali fattori associati al successo di questi gruppi troviamo così proprio la capacità di tenere teoria e pratica saldamente congiunte, oltre ad altri aspetti come forte leadership, capacità di trovare, motivare e trattenere talenti, connessione a reti di ricerca più ampie e sviluppo di un rapporto coerente risorse/capacità, che mette in evidenza i vantaggi della diversificazione correlata ottenuta sviluppando le capacità esistenti all'interno (Harvey - Pettigrew - Ferlie, 2004).

Secondo queste analisi, i gruppi di ricerca con performance elevate presentano caratteristiche organizzative diverse dalle classiche modalità imperniate sulle strutture disciplinari tipiche delle università tradizionali. I gruppi di ricerca di successo incorporano progetti multiformi sempre più numerosi e collaborazioni tra discipline multiple. Ottengono finanziamenti da fonti diversificate, impiegano metodologie multiple, gestiscono configurazioni di lavoro multi-progetto e combinano capacità ed esperienze eterogenee. Essi sono in breve gruppi di ricerca multiformi, che riflettono e riescono a gestire la natura frammentata e diversa della post modernità attraverso configurazioni organizzative transitorie, per progetti, reticolari, prive di pesanti riferimenti gerarchici. Questi studi hanno esaminato campi di ricerca diversi, dedicando

particolare attenzione agli ambiti più fertili di sviluppo, come quello della medicina. Ed hanno comunque riscontrato che le formule organizzative così descritte fanno fronte in particolare a campi teorici e applicativi molto differenziati, come è il caso proprio del management.

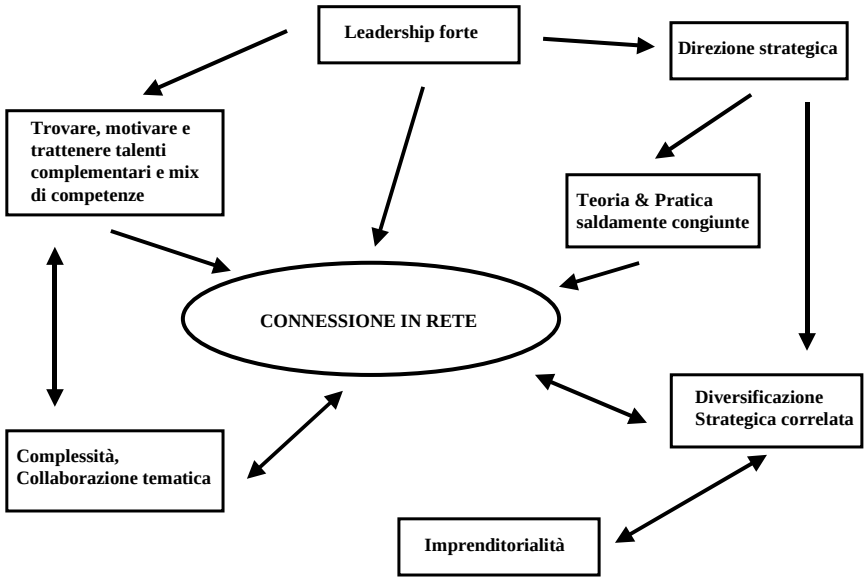
Secondo Pettigrew (1997), più in generale, sta emergendo una nuova corrente di produzione di conoscenza per le scienze manageriali e sociali, che ne evidenzia maggiormente la natura "sperimentale, parziale, teorica, linguistica e costruita". Si ritiene che la conoscenza non derivi semplicemente dal pensiero individuale, ma da processi collettivi di *networking*, negoziazione, comunicazione interpersonale e influenza, in un contesto di interdisciplinarietà e partnership tra diversi soggetti.

Ed anche l'imprenditorialità emerge come aspetto centrale dei gruppi di ricerca ad alto impatto e alti risultati, sia nell'aspetto commerciale e di mercato, sia come imprenditorialità intellettuale relativa all'innovazione nelle idee e al loro processo di sviluppo.

Ciò conferma che l'attuale contesto della ricerca è inevitabilmente incerto, competitivo e *market driven*. La complessità del lavoro di ricerca richiede comunque di combinare specializzazione e collaborazione. I gruppi di ricerca sembrano così operare sul modello delle piccole aziende con un orientamento flessibile e imprenditoriale, molto interattivo con l'ambiente.

Ciò implica l'importanza assunta del gruppo o dal network, rispetto alla figura del ricercatore solitario. La connessione a rete rappresenta, anzi, la modalità operativa centrale da cui dipende la valorizzazione degli altri fattori di successo) indicati (v. Fig. 3).

FIG. 3 - Determinanti della performance dei gruppi di ricerca (HARVEY J. – PETTIGREW A. – FERLIE E., 2004)



Accogliendo questi criteri, anche nelle università l'organizzazione della ricerca può basarsi su unità quasi-imprenditoriali, come centri di ricerca costituiti per problemi, non per discipline e materie secondo le classiche logiche universitarie. Questi centri esplorano l'ambiente esterno, attivano progetti, cooperano con partner diversificati quali possono essere imprese, associazioni, enti locali, acquisiscono commesse di formazione, ricerca e consulenza. Si sviluppa così una periferia estesa che conduce attività molteplici in una logica di scambio e di mercato (Clark, 1998). Questo può coesistere con una componente accademica organizzata anche in modo tradizionale, per facoltà e dipartimenti disciplinari. La "roccaforte accademica" centrale resta il "cuore" dell'università, la fonte che alimenta il flusso di conoscenza e di expertise, ma viene posta in maggiore tensione, è in dialettica con le unità imprenditoriali più esposte all'ambiente e più attive sul mercato dei servizi legati alla conoscenza (Clark, 1988).

E' una serie di sviluppi che possono così raccogliere ampiamente quanto già Schon prefigurava:

> "…sarà attribuito un nuovo significato ad attività solitamente considerate marginali nella conduzione delle università nelle quali si effettua attività di ricerca. Lavoro di campo, attività di consulenza ed educazione permanente, spesso considerate attività di second'ordine o mali necessari, assurgeranno a una posizione di primo piano in quanto strumenti di ricerca, quest'ultima essendo la principale attività dell'università...". "Se le università cercheranno nuove integrazioni tra ricerca e pratica, ricerca riflessiva e scienza applicata, allora dovranno rendere l'epistemologia della pratica professionale un elemento centrale non solo per l'attenzione intellettuale ma anche per la riprogettazione istituzionale" (Schon, 1983, pp. 327,328).

7. Implicazioni per la formazione dei ricercatori

Una politica della ricerca ha il proprio necessario completamento nella configurazione di un quadro di riferimento per lo sviluppo professionale e quindi in primo luogo per la formazione delle nuove leve di ricercatori.

Dalla considerazioni sopra sviluppate sulle caratteristiche della ricerca nel campo delle scienze aziendali e manageriali si possono allora trarre alcune conseguenze per le competenze, o le conoscenze, capacità e abilità richieste ai ricercatori. Un elenco possibile è riportato nella Tabella 1.

La ricerca è quindi un mestiere che postula lo sviluppo di abilità complesse e variegate. Esso richiede un apprendimento lungo nel tempo a partire da forti attitudini di base e con lo sviluppo di un adeguato approccio mentale. Molte di queste capacità non si possono sviluppare solo con lo studio sui libri ma richiedono un'applicazione operativa con esperienze sul campo.

Certamente, un ricercatore deve avere un campo di competenza tecnico-disciplinare specifico, ma non può restringere il suo interesse solo a questo. Deve aprirsi a conoscere le interazioni almeno con i principali ambiti disciplinari contigui.

La natura del management, come mestiere, scienza e arte tra loro interconnessi, ricade anche sui compiti del ricercatore, che si ritrova chiamato a lavorare su fonti di dati multiple, a padroneggiare metodi quantitativi e qualitativi, a sviluppare una serie di abilità anche comportamentali.

Tabella 1 – Requisiti di conoscenza, capacità e abilità dei ricercatori efficaci nel campo del management - Fonte: Thomas, 2004

- Conoscenza della specifica area tematica o disciplina
- Conoscenza degli argomenti di aree/ discipline collegate
- Consapevolezza dei problemi epistemologici
- Abilità di ricerca bibliografica
- Conoscenza delle strategie di impostazione e progettazione della ricerca e capacità di applicarle
- Conoscenza dei metodi per ottenere dati qualitativi
- Conoscenza dei metodi per ottenere dati quantitativi
- Abilità nell'ottenere dati qualitativi
- Abilità nell'ottenere dati quantitativi
- Capacità di comprendere e applicare le tecniche di analisi qualitativa
- Capacità di comprendere e applicare le tecniche di analisi quantitativa
- Abilità di redazione dei testi: scrittura, sintesi, gestione dei testi
- Capacità retoriche: come creare un'argomentazione logica e persuasiva
- Abilità di presentazione orale
- Capacità di utilizzo del computer
- Capacità di pianificazione e gestione del tempo
- Capacità di lavorare efficacemente con un supervisore
- Capacità di ottenere collaborazione e sostegno da colleghi, soggetti di ricerca e altre persone
- Capacità di inserirsi in reti di relazioni e sviluppare contatti
- Consapevolezza degli standard: cosa determina la buona o cattiva qualità della ricerca
- Capacità auto-critica (ma senza auto-paralizzarsi)
- Consapevolezza dei propri punti di forza e debolezza
- Abilità creativa, originalità, innovatività
- Resilienza emotiva: abilità di sostenere alti e bassi di motivazione e morale
- Resistenza: abilità di reggere l'impegno per periodi lunghi
- Abilità di improvvisare, di trovare modi ingegnosi per superare gli ostacoli

Né si tratta solo di sviluppare molti tipi di conoscenze e abilità, ma di combinare qualità in qualche modo contraddittorie, con tutte le conseguenti difficoltà. Routine e innovazione, pianificazione e flessibilità, entusiasmo e pazienza, e così via.

Naturalmente ogni persona dovrà trovare un proprio ragionevole bilanciamento e sono possibili diversi stili di ricerca. Ma quanto esposto sottolinea comunque l'esigenza di sviluppare una professionalità complessa e di prospettare e prospettarsi un impegno forte e di lunga durata.

Tenuto conto di questo, i programmi di formazione in questo ambito, come i dottorati di ricerca dovrebbero considerare uno spettro di temi abbastanza ampio, non eccessivamente specialistico e frammentato, e prevedere un intreccio tra momenti di studio, esperienze di ricerca, esposizione ad ambienti diversi e nuovi, nel cui ambito sviluppare non solo conoscenze teorico-tecniche, ma anche momenti di sperimentazione e di relazione attiva con altri ricercatori e con gli stessi operatori aziendali.

In ultimo, una buona capacità di orientarsi in un mondo di ambiguità, ambivalenza, paradosso e confusione costituisce una dote preziosa che occorrerà coltivare da parte dei nuovi ricercatori del management. Essi si troveranno infatti necessariamente esposti a quel contrasto tra la limitatezza delle qualità umane e gli imperativi dettati dagli ideali e dalle norme sociali, quali ad esempio le opere di Ibsen hanno illustrato con riferimento alla più ampia società. Ciò ritorna infatti nei mondi del lavoro e dell'organizzazione sotto la forma della persistenza e del continuo riprodursi dei miti del management, che richiedono di esibire sicurezza, coerenza, univocità di intenti e chiarezza anche in contesti ove ne mancano i presupposti (March, 2007a). Chi fa ricerca in questi ambiti è inevitabilmente coinvolto da queste tensioni e contraddizioni ed è bene che sia attrezzato anche psicologicamente ad accettare di navigare in mezzo ad esse.

Riferimenti bibliografici

BENNIS W.G. - O'TOOLE J. (2005), *How Business Schools Lost their Way,* in "Harvard Business review", May

BORGONOVI E. (2006), *La ricerca italiana in Economia aziendale e il contesto internazionale,* in ZANINOTTO (a cura, 2006)

BRUNER J. (1988), *La mente a più dimensioni*, Laterza, Bari

BUTERA F. (a cura, 2007), *Genio e regolatezza. Generare innovazione con l'organizzazione e le persone,* Franco Angeli, Milano

CARLSSON S. (1951), *Executive Behavior: A Study of Work Load and the Working Methods of Managing Directors,* Strombergs, Stoccolma

CATTANEO C. (1972), *Frammenti di sette prefazioni,* in *Milano e L'Europa: scritti 1839-1846,* Einaudi, Torino

CHARGAFF E. (2005), *Mistero impenetrabile. La scienza come lotta pro e contro la natura,* in "Il Foglio", 10 giugno.

CLARK B.R. (1998), *Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation,* Pergamon, Oxford

CODA V. (1989), *L'orientamento strategico dell'impresa,* UTET, Milano

CODA V. – RUSSO P. (2006), *Idee per lo sviluppo degli studi di Economia aziendale e management in Italia,* in ZANINOTTO E. (2006)

CZARNIAWSKA B. (2000), *Narrare l'organizzazione,* Edizioni Di Comunità, Milano

DONOVAN C. (2005), *The Governance of Social Science and Everyday Epistemology,* in "Public Administration", n. 3

ECONOMIC and SOCIAL RESEARCH COUNCIL (1994), *Building Partnership: Enhancing the Quality of Management Research,* Report of the Commission on Management Research, ESRC, Swindon UK

FELT U. (2004), *University Autonomy in Europe: Shifting Paradigms in University Research*, in Observatory for Fundamental University Values and Rights , *University Autonomy: Shifting Paradigms in University Research*", Bononia University Press, Bologna

FERRARIS FRANCESCHI R. (2007), *Linee di sviluppo dell'economia aziendale e metodologia scientifica,* in FERRARIS FRANCESCHI R. (a cura 2007), *Alla ricerca delle nuove frontiere,*Quaderni di dottorato, Pisa University Press, Pisa

GORGOGLIONE M. (2003*), La conoscenza manageriale: come insegnare il management?* In "Studi organizzativi", n 1.

GHOSHAL S. (2005), *Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices,* in "Academy of Management Learning & Education", n. 1

HARVEY L. – NEWTON J. (2007), *Transforming Quality Evaluation: Moving On,* in WESTERHEIJDEN D.F. – STENSAKER B. – JOAO ROSA M. (2007).

HARVEY J. – PETTIGREW A. – FERLIE E. (2004), *Il Modo 2 e la performance dei gruppi di ricerca,* in "Sviluppo & Organizzazione", n. 2 (Journal of Management Studies, 39 (6), 2002)

HAYEK F.A. Von (1989), *The Pretence of Knowledge*, in "American Economic Review", december

KAPLAN R.S. – NORTON D.P. (1996), *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press

KOESTLER A. (1964), *The Act of Creation. A study of the conscious and unconscious in science and art, Laurel*, New York

LAY S. (2004), *The interpretation of the Magna Charta Universitatum and its Principles*, in Observatory for Fundamental University Values and Rights, "*The interpretation of the Magna Charta Universitatum and its Principles* ", Bononia University Press, Bologna

LORENZONI G. (2006), *La posizione relativa delle discipline economico aziendali italiane*, in ZANINOTTO (a cura, 2006)

MARCH J.G. (2007), *The Study of Organizations and Organizing Since 1945*, "Organization Studies", n. 1

MARCH J. G. (2007a), *Ibsen, Ideals, and the Subornation of Lies*, "Organization Studies", n. 8

MICHAUD C. – Thoenig J.C. (2001), *Stratégie et sociologie de l'entreprise*, Editions Village Mondial, Paris (trad. It. ,2004, *Il management cognitivo*, Franco Angeli, Milano)

MINELLI E., REBORA G.,TURRI M. (2002), *Il valore dell'università*, Guerini, Milano

MINELLI E., REBORA G.,TURRI M. (2005), *Valutare o misurare i risultati? Il caso dell'università*, LIUC Paper

MINELLI E., REBORA G.,TURRI M. (2005a), *Governo e gestione delle università: la centralità del metodo e delle tecniche di valutazione*, XIII Seminario di studio, Bressanone

MINTZBERG H. (1991), *Managerial Work: Forty Years Later*, Uppsala Lectures, Textgruppen, Uppsala

MINTZBERG H. (2004), *Managers not MBAS. A Hard Look at the Soft Practice of Management Development*,Prentice Hall, London

NOORDEGRAAF M. - ABMA T. (2003), *Management by Measurement? Public Management Practices amidst Ambiguity* ,in "Public Administration", 81 (4)

PETTIGREW A. (1990), *Longitudinal Field Research on change: Theory and Practice*, "Organization Science", Vol. 1, n.3

PFEFFER J. – FONG C.T. (2002*), The End of Business Schools? Less Success Than Meets the Eye* , "Academy of Management Learning & Education", Vol. 1, N. 1, September

PIRSIG R.M. (1974), *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance*. New York: William Morrow.

PIRSIG R.M. (1991), *Lila*. New York: Bantam

REBORA G. (2004), *La valutazione degli atenei: alla ricerca della qualità* in "Azienda pubblica" n. 1

REBORA G. – MINELLI E. (2007), *Change management*, Etas, Milano

SCHON D. A. (1983), The Reflective Practitioner. New York: Basic Books (trad. it.: Il professionista riflessivo, Dedalo, 1993)

SETTIS S. (2004), *L'università del futuro: il ruolo della ricerca*, Università degli Studi di Milano, Milano

STARBUCK W.H. (2007), *Living in Mytical Spaces, ,* "Organization Studies", n. 1

THOMAS A. B. (2004), *Research Skills for Management Studies*, Routledge,

London.

TSOUKAS H. (2004), *Complex Knowledge. Studies in Organizational Epistemology*, Oxford University Press, Oxford

WEICK K. (1979), *The Social Psichology of Organizing*, Newbery Award Records (trad. It.: *Organizzare*, ISEDI, Torino, 1993).

WESTERHEIJDEN D.F. – STENSAKER B. – JOAO ROSA M.(2007), *Quality Assurance in Higher Education. Trends in Regulation, Translation and Transformation*, Springer, Dordrecht.

ZANINOTTO E. (2006), *La formazione manageriale e lo studio dell' Economia aziendale*, in ZANINOTTO E. (a cura, 2006)

ZANINOTTO E. (a cura, 2006), *Presente e futuro degli studi di Economia aziendale e management in Italia*, Il Mulino, Bologna.