

CULTURA E ORGANIZZAZIONE D'IMPRESA DEL LABORATORIO ITALS

di Giuseppe Maugeri

ABSTRACT

In questo articolo si vuole sottolineare il ruolo fondamentale che il Laboratorio ITALS ha svolto in diversi anni nel mercato della formazione glottodidattica, assumendo come prassi ordinaria le caratteristiche di gestione e operative del marketing culturale e didattico.

L'ITALS si è dotata infatti di una propria strategia di sostenibilità economica e osservando il mercato, ha fatto propri dei concetti come qualità e interazione, connessione e transdisciplinarietà allo scopo di promuovere azioni e strategie coerenti ed efficaci ai reali bisogni formativi e di aggiornamento dei docenti.

1. IL LAB. ITALS: NATURA, SCOPI E ORIENTAMENTO STRATEGICO DI FONDO

Il Laboratorio ITALS presenta delle caratteristiche organizzative e di ricerca singolari nel panorama universitario. Infatti, il Laboratorio non riceve alcun finanziamento da parte della stessa Università ospitante (Ca' Foscari) né incentivi dal MIUR e da altri ministeri; il Lab. ITALS trae interamente i propri introiti dai corsi di formazione che, secondo un'ottica di marketing, costituiscono il prodotto immesso nel mercato della formazione e dell'aggiornamento glottodidattico degli insegnanti. Un prodotto, quindi, che genera un profitto grazie al quale autofinanziarsi. Di conseguenza, tutte le attività che vedono impegnato lo staff del Lab. ITALS, ossia ricerca e formazione, potrebbero esaurirsi nel momento in cui non si presti attenzione alle richieste del mercato della formazione.

Oltre alle finalità della sua ricerca, nello statuto del Lab. ITALS emergono le coordinate, le traiettorie progettuali e i principi che delineano l'azione di promozione delle attività regolate da un impianto integrato e da una cornice epistemologica che fanno da sfondo alla *mission* e all'identità dell'organizzazione.

2. MISSIONE E IDENTITÀ DEL LAB. ITALS

Se con il termine 'missione' si definisce ciò che si è, allora si può affermare che la missione del Lab. ITALS ruota attorno al principio cardine della qualità che investe i seguenti ambiti:

- a) la qualità metodologica della ricerca glottodidattica;
- b) la qualità della formazione scientifica e didattica;
- c) la qualità dei contenuti;
- d) la qualità complessiva del sistema dell'offerta e dei servizi erogati;
- e) la qualità del prodotto.

Lo sforzo verso la qualità totale cui tende l'organizzazione giustifica l'esistenza della stessa, differenziandola dalla concorrenza (Ackoff, 1986) e rendendola specifica del settore stesso (Solima, 2004), per le caratteristiche operative che connotano le attività core e arricchite che operano in prospettiva *multibusiness*.

Tali coordinate configurano un'organizzazione interamente votata alla realizzazione di una progettualità innovativa da un punto di vista promozionale e scientifico, in virtù della configurazione di uno spazio culturale ampiamente riconoscibile dal target per la coerenza delle attività formative con i valori dell'organizzazione e la capacità pragmatica di agire strutturando delle offerte mirate.

In tal modo, l'approccio intellettuale poggia su di una cornice epistemologica che fa riferimento ai principi di una logica costruttivista dell'apprendimento e di un agire sociale comune che valorizza le conoscenze interne all'organizzazione.

Dunque, il sistema organizzativo del Lab. ITALS fa riferimento al *Learning organization* e al *Knowledge management* mentre il continuo costruirsi interno a ogni offerta di comunità di pratica, conferisce identità all'organizzazione e al percorso di apprendimento promosso dal Laboratorio.

La natura stessa dell'organizzazione che funge da collegamento fra scuola e università (Serragiotto, 2009), pone come fondamento di ogni azione la centralità delle relazioni interne/esterne. Ed è su tali requisiti che vengono strutturati i livelli e la forma dell'organizzazione, le decisioni strategiche e operative rapportate, in ogni caso, agli obiettivi e ai principi culturali e valoriali che ispirano il Laboratorio.

3. VISIONE DELL'ORGANIZZAZIONE

La "visione" è ciò a cui l'organizzazione dovrebbe tendere per il conseguimento degli scopi e dei traguardi. In quest'ottica, la propensione imprenditoriale che delinea la *vision* del Lab. ITALS fa sì che essa sia frutto della combinazione tra più modi (*mix vision*) focalizzati sulle ricadute verso l'esterno (*vision* esterna) e sull'idea di ricerca glottodidattica, di formazione e di conoscenza che i percorsi di apprendimento (*vision* interna) suggeriscono.

La visione del Lab. ITALS ambisce così all'idea di un'organizzazione efficace ed efficiente che sappia in primo luogo motivare all'impegno e stimolare alla crescita; ispirare valori e comunicare questa visione alle risorse umane coinvolte.

In questo modo, la missione e la visione dell'organismo fungono da catalizzatori per l'*audience* poiché lasciano intuire il prestigio della propria cultura e suggeriscono le caratteristiche dell'offerta e del valore del prodotto.

E ciò equivale a una scelta strategica di posizionamento che permette all'organismo di consolidare la propria posizione nell'arena competitiva e di essere riconoscibile.

4. LA SCHEDA TECNICA DELL'ITALS

In questo paragrafo si vuole sintetizzare la scheda tecnica dell'organismo. Nel far questo si vuole trasferire all'ambito organizzato e didattico dell'impresa culturale esaminata, l'interpretazione dei segmenti di mercato Colbert sulla base degli studi condotti da Hirschmann, allo scopo di descrivere la dimensione dell'intervento legata alla natura istituzionale dell'organismo.

ITALS

Creatività	Orientata ai pari
Pubblico primario	Professionisti del settore
Orientamento	Al mercato e al prodotto immateriale
Obiettivo primario ricercato	Qualità della formazione glottodidattica

Fonte: adattato da Colbert F., 2007, pag. 11.

L'architettura strutturale appena descritta non si compone soltanto di idee e di progetti, ma anche di *skills* e attitudini disparate, di principi e di valori dell'organizzazione che fanno da collante alle relazioni interpersonali fra i diversi attori: docenti e gruppi, formatori e clienti che determinano in modo diretto l'orientamento e le decisioni dell'impresa.

Si tratta nel complesso di risorse umane che caratterizzano l'ambiente di apprendimento, rendendolo specifico, valido, critico e problematico, ma costantemente rivolto al miglioramento se le soluzioni di fronte alle aree di criticità sono orientate da valori condivisi dell'organizzazione, da norme di comportamento ricondotte a una visione comune degli obiettivi in relazione al traguardo esplicito: l'opportunità per il cliente di fare una scelta con il fine di conseguire una crescita professionale, una nuova consapevolezza della formazione e, di conseguenza, un diverso posizionamento delle competenze acquisite nel mercato del lavoro.

In tal modo i valori dell'organizzazione richiamano la comunità a un senso di responsabilità comune basata sulla storia dell'organizzazione, sulla natura pubblica della stessa, sulla specificità del progetto formativo e sulla reputazione che qualifica il Lab. ITALS nel campo della formazione glottodidattica dei docenti di italiano come lingua seconda e straniera.

5. L'ORGANIZZAZIONE ITALS

Sebbene i dati facciano riferimento al 2007, anno in cui si sono celebrati i dieci anni di attività del Lab. ITALS, l'elenco dei formatori e dei responsabili di settore ammonta a 62 unità, così suddivisi (Balboni *et al.*, 2007):

- a) 46 formatori;
- b) 56 tutor on line;
- c) 2 tecnici informatici;
- d) 2 coordinatori amministrativi.

La struttura organizzativa del Laboratorio si avvale di risorse umane non solo altamente professionali per lo svolgimento delle attività per cui essi sono chiamati, ma il tipo di *background* formativo ed esperienziale che contraddistingue ciascun componente risulta in sintonia con la *mission* e il sistema dei valori dell'organizzazione.

Dunque, ogni elemento rappresenta una risorsa per l'impresa, dal momento che fa parte di un disegno aziendale, con specifiche funzioni e obiettivi.

Ogni membro condivide *vision*, obiettivi e traguardi, e stabilisce con la comunità ITALS delle relazioni che lo pongono al centro di un processo decisionale nel quale ciascuno è responsabile di singole fasi e attività. Tra ogni progetto formativo esiste certamente una interdipendenza di obiettivi, di strategia e traguardi per cui le azioni del singolo sono strettamente connesse e saldate alle aree interdisciplinari in cui operano gli altri responsabili di settore, creando in tal modo una diversità di manovre didattiche e strategiche appartenenti però a un unico contesto di riferimento.

6. STRUTTURA DELL'ORGANIZZAZIONE

La struttura organizzativa si basa su un organigramma nel quale emerge con grande evidenza un coordinamento e una distribuzione delle responsabilità operative e progettuali ai formatori (punto a) dei quali si riconoscono la specializzazione e il valore culturale espresso dalla loro ricerca (punto b). Un altro aspetto significativo è l'internazionalizzazione delle collaborazioni.

Il punto a presuppone, per le caratteristiche istituzionali del Lab. ITALS, che vi sia un livello dell'organizzazione verticale col compito di formulare il sistema dell'offerta, di gestire la programmazione e la valutazione delle opzioni strategiche. Il punto b, invece, contribuisce a definire il profilo organizzativo dell'impresa segnato dalla complessità di relazioni e di poteri che delineano, in qualche modo, un modello di struttura orizzontale.

Si perviene pertanto a configurare un impianto organizzativo caratterizzato dall'integrazione fra la dimensione orizzontale e una di tipo verticale.

Della dimensione orizzontale, il Lab. ITALS possiede un principio organizzativo: la specializzazione.

Con questo termine, si fa riferimento all'idea che l'apporto individuale possa migliorare i processi di lavoro, in relazione a specifiche aree di competenza.

Ciò permette ai diversi gruppi di intervento *ad hoc* di far parte di un processo di formazione e autoformazione permanente mediante l'esercizio di percorsi di tutoraggio e di ricerca didattici, generando un continuo aggiornamento delle competenze, una maggiore specializzazione e l'acquisizione di esperienze dei processi di apprendimento in riferimento a una precisa area tematica e progettuale e in proiezione di nuovi servizi e offerte future, in sintonia ovviamente con l'espansione della domanda e il tipo di richiesta che giunge dal mercato.

Il secondo principio organizzativo di cui si compone la struttura ITALS è il coordinamento.

Assicurare il coordinamento fra le numerose fasi e attività di gestione e la crescita dimensionale dell'organizzazione, risulta fondamentale per la creazione di un sistema sinergico e per il controllo e il monitoraggio costante sul ciclo di vita del prodotto culturale e sulla qualità dei servizi erogati.

7. GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

L'ultimo paragrafo ha messo in luce la dimensione medio-grande dell'organizzazione ITALS che dispone di un capitale intellettuale orientato al *saper fare* la conoscenza per la realizzazione della quale si avvale:

- a) del *know why* e del *know how* dei formatori;
- b) di soluzioni e programmi già elaborati e presenti nella struttura;
- c) di meccanismi operativi e gestionali affidabili e semplificati.

L'organizzazione privilegia un approccio imprenditoriale duttile e concreto, votato alla massima combinazione fra le aree di ricerca, al decentramento della gestione dei programmi e dei progetti coordinati da una *Leadership* ispirata.

Abbiamo inoltre constatato come la natura pubblica e istituzionale del Lab. ITALS faccia luce sulla compresenza di due elementi che tendono a integrarsi: orizzontalità dei processi e verticalità, seppur moderata, delle funzioni. Se da un lato si constata una certa rigidità sia per la procedura di amministrazione delle strutture e sia burocratica delle risorse, dall'altro lato il processo di specializzazione nel *management* culturale e aziendale da parte degli addetti ai lavori dell'ITALS, consente di raggiungere un equilibrio esigenze di carattere esecutivo e un'ottica di maggiore efficienza. (Argano, Della Sega, 2009).

8. ADEGUATEZZA AL MERCATO: IL CLIENTE ITALS

Il consumatore è risorsa e fonte principale di finanziamento del Lab. ITALS.

Gestire e curare le relazioni con il cliente rientra in un'ottica manageriale che determina la creazione di un valore basato su un dialogo continuo e aperto fra l'impresa e il destinatario delle offerte.

Si viene pertanto a configurare uno spazio culturale dove condividere valori e scambiare le conoscenze, partecipando individualmente e collettivamente alla produzione di idee e alla definizione di progetti con cui esplorare nuove aree di ricerca. Sul profilo del cliente ITALS si è già detto, e oltre a gruppi istituzionali e già collocati professionalmente presso scuole, enti privati e università e in qualche modo consapevoli e collegati alla qualità del prodotto ITALS, vi è un utente che presenta caratteristiche tipiche dell'era postmoderna e che richiama l'attenzione del marketing informativo per la potenziale domanda.

Lo scenario a cui si fa riferimento presenta peculiarità tali che al di fuori dello spazio di relazioni ITALS, ci si muove virtualmente in gruppi presso spazi aggregativi (Agorà Dante Alighieri, ad esempio) in cui l'insegnante decide di mettersi in rete e di comunicare con altri colleghi per scambiarsi informazioni e aspettative, pareri e idee.

Le modalità di interazione fra i vari membri è in linea con le pratiche e col consumo delle nuove tecnologie, permettendo a ciascuno di focalizzare l'attenzione sulle proprie esigenze professionali, di trasferire informazioni e di essere maggiormente consapevole e preparato ad affrontare le nuove opportunità del mercato delle lingue.

L'ITALS ha da tempo avviato una politica di comunicazione mirata a posizionarsi nel suddetto segmento allo scopo di intercettare questa tipologia di pubblico che sfrutta il mezzo Web 2.0; gestendo una molteplicità di canali, di risorse, di *influencer* e di link di collegamento fra l'organizzazione e queste comunità 'libere', ITALS ha fatto sì che questo reticolo di nodi e interconnessioni trovasse una voce e una risposta nelle iniziative didattiche del Laboratorio.

Un ulteriore aspetto da considerare è la valorizzazione del cliente ITALS. I percorsi sono modellati sul profilo formativo ed esperienziale dell'utente, sulle attitudini e capacità del cliente che desidera generare una conoscenza più ricca di contenuti.

Si delineano così dei percorsi progettuali dell'esperienza in cui il cliente, consapevole e informato, dialoga e interagisce coi propri tutor; per le modalità di fruizione dell'offerta *Web*, egli è posto al centro dell'intero percorso, ricevendo supporto in ogni sua fase di apprendimento sia dallo staff ITALS che dalla stessa comunità di apprendenti di cui ha deciso, concordando le responsabilità, di far parte.

Il cliente, quindi, decreta il successo di ogni iniziativa se viene messa nelle condizioni di collegare la qualità del prodotto ITALS all'esperienza che lo ha reso protagonista del suo apprendimento, imparando a imparare e ad essere nello stesso tempo fonte di conoscenza a servizio della comunità.

Come nella vita quotidiana, anche questo genere di esperienza diventa emozionante se l'attore principale è in grado di centrare gli obiettivi per cui ha ritenuto effettuare questo investimento. Non è dunque un fatto soltanto di reputazione e di credibilità 'certificato' dal brand al quale si è deciso di conseguire la formazione, ma assume significatività il percorso con il quale il consumo del bene culturale è riuscito ad agire sull'identità del cliente e a soddisfarlo, realizzando le sue aspettative.

9. STRATEGIE DI MARKETING CULTURALE

L'elaborazione del design culturale e della diversificazione dell'offerta sono il risultato di una speculare osservazione dei mercati, di una mirata individuazione di terreni verdi nei quali intercettare diverse tipologie di clienti.

Dunque, la strategia di marketing culturale espressa dall'ITALS valorizza i principi di integrazione e di complementarietà dell'esperienza conoscitiva grazie alla formulazione di una logica di richiamo imperniata sul marketing di nicchia, relazionale e del dialogo, fondato sulle forme di esperienza sociale scaturita attorno all'esperienza del prodotto, con l'obiettivo di differenziare l'offerta mediante:

- a) una logica di prezzi aggressiva perché connessa all'elasticità della domanda e dei rapporti di forza coi *competitor*;
- b) un prodotto di qualità;
- c) il senso di condivisione e di partecipazione attorno alle comunità di formazione anche post-consumo (un esempio illuminante è l'esperienza del Master ITALS II livello guidato da Paola Celentin).

Pertanto, le strategie si dispiegano lungo un'architettura 'circolare' del consumo che esclude la logica del profitto a favore della discriminante della qualità come indicatore del prodotto ITALS da destinare a un'utenza esperta e capace nell'utilizzare il valore conoscitivo della formazione e generare, a sua volta, un nuovo valore.

10. CONCLUSIONI

Nel momento in cui dal mercato è emersa una forte richiesta di formazione e di specializzazione di un curriculum di italiano a stranieri, il progetto ITALS si è andato realizzando operativamente, sfruttando in tal modo le opportunità del sistema per inserirsi in un contesto reale e virtuale e offrire un'offerta speculare.

Dall'anno della sua definizione a impresa, il ruolo di partecipazione dell'ITALS nel mercato della formazione glottodidattica e dell'aggiornamento si è evoluto in linea con le potenzialità dell'organizzazione di accrescere rispettivamente la dimensione dell'organismo e il valore di un prodotto diversificato a seconda della domanda e della capacità di rilevare e anticipare gli interessi dei consumatori per le nuove aree di ricerca scientifica.

Il senso e il ruolo della propria missione hanno rappresentato la preconditione sulla quale elaborare progetti e logiche di marketing culturale, costituendo un processo sociale e gestionale di scambio di valore che va in direzione del cliente (Bollo, 2005).

L'esperienza culturale ha acquisito negli anni un livello di diffusione e di visibilità nel mercato tale da distinguere il prodotto ITALS per il prestigio del *brand* e per la qualità di proposte formative mirate e personalizzate sui bisogni di un utente, di cui si sono tenuti in considerazione interessi e obiettivi, punti di vista e problematiche.

Per l'ITALS come per tutte le nuove organizzazioni culturali, la sfida futura sarà quella di pervenire a una struttura in grado di rispondere alle sollecitazioni che giungono dal

mercato e di applicare la qualità a tutte le fasi della progettazione, affidando la valorizzazione del *brand* e dell'offerta a una comunicazione più agile e mobile, fluida e efficiente nello stabilire relazioni e penetrare i diversi contesti del mercato.

BIBLIOGRAFIA

- ACKOFF R., 1986, *Management in Small Doses*, New York, Wiley.
- ALOSCO S., 1991, *La formazione degli insegnanti: formazione iniziale e formazione in servizio in Italia e in altri Paesi della CEE*, Messina, EDAS.
- AMARI M., 2006, *La progettazione culturale. Metodologia e strumenti di cultural planning*, Milano, Franco Angeli.
- ANDREWS K., 1980, *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood.
- ARGANO L., 2005, *Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing, comunicazione*. Milano, Franco Angeli.
- ARGANO L., DALLA SEGA, P., 2009, *Nuove organizzazioni culturali*, Milano, Franco Angeli.
- BALBONI E.P., 2002, *Le sfide di Babele*, Torino, UTET.
- BALBONI E.P., SANTIPOLO M., 2003, *L'Italiano nel mondo. Mete e metodi dell'insegnamento dell'italiano nel mondo. Un'indagine qualitativa*, Roma, Bonacci.
- BALBONI E.P., DOLCI R., SERRAGIOTTO G., (a cura di), 2007, *ITALS, dieci anni di formazione*, Roma, Bonacci.
- BALBONI P.E., 2013, *Fare educazione linguistica: Insegnare italiano, lingue straniere e lingue classiche*, Torino, UTET.
- BOLLOA., 2005, "Marketing degli eventi culturali", in ARGANO L. et al., *Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing, comunicazione*, Milano, Franco Angeli.
- BORELLO E., LUISE M.C., 2007, *L'offerta linguistica in Italia*, Torino, UTET.
- BRUNER J., 1996, *La cultura dell'educazione*, Milano, Feltrinelli.
- BUTERA F., 1990, *Il castello e la rete*, Milano, Franco Angeli.
- CAON F., 2008, *Educazione linguistica e differenziazione: gestire eccellenza e difficoltà*, Torino, UTET.
- CERRI R., 2008, *Eventi culturali e percorsi di formazione*, Roma, Aracne.
- COLBERT F., 2009, *Il marketing delle arti e della cultura*, Milano, ETAS.
- COLLARD R., 1992, *La qualità totale*, Milano, Franco Angeli.
- DIADORI P. (a cura di), 2012, *Insegnare italiano a stranieri*, Perugia, Le Monnier.
- GIOVANARDI C., TRIFONE G., 2012, *L'italiano nel mondo*, Roma, Carocci.
- GRANT R. M., 1994, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Bologna, Il Mulino.
- HIRSCHMANN E.C., 1993, "Aesthetics, ideologies and the Limits of the Marketing concept", in *Journal of Marketing*, vol.47, pp. 45-55.
- INVERNIZZI E., 2000, *La comunicazione organizzata. Teorie, modelli e metodi*, Milano, Giuffrè.
- KOTLER P., 1996, *Il marketing management: analisi, pianificazione e controllo*, Torino, Isedi.

- KRAMSCH C., 1993,*Context and Culture in Language Teaching*, Oxford, Oxford University Press.
- LEE H.K., 2005, "When arts met marketing: arts marketing theory embedded, in *Romanticism, International Journal of Cultural Policy*, 11, 3, pp. 289-305.
- LUPO E., 2009, *Il design per i beni culturali. Pratiche e processi innovativi di valorizzazione*, Milano, Franco Angeli.
- MARGIOTTA U., 1999, *L'insegnante di qualità*, Roma, Armando.
- MARGIOTTA U., BALBONI P. E. (a cura di), 2005, *Progettare l'università virtuale*, Torino, UTET.
- MEZZADRI M., 2005, *La qualità nell'insegnamento delle lingue straniere*, Perugia, Guerra.
- MORETTI A., 2001, *Strategie e marketing nelle organizzazioni culturali. Casi e materiali didattici*, Milano, FrancoAngeli.
- PAOLI P., 2008, Strumenti di misurazione dei risultati per le organizzazioni culturali, in DE BIASE F., (a cura di), *L'arte dello spettatore. Il pubblico della cultura tra bisogni, consumi e tendenze*, Milano, FrancoAngeli.
- PFEFFER J., 1994, *Competitive advantage through people*, Boston, Harvard Business Press.
- PORTER M.E., 1992, *La strategia competitiva, tecniche per analizzare i settori e i concorrenti*, Bologna, Tipografia Compositori.
- SERRAGIOTTOG. (a cura di), 2004 *Le lingue straniere nella scuola*, Torino, UTET.
- SERRAGIOTTO G. (a cura di), 2006, *Il piacere di imparare il piacere di insegnare*, Vicenza, La Serenissima.
- SERRAGIOTTO G., 2009, "Il ruolo dell'Università nella formazione di persone specializzate per la facilitazione nell'italiano L2", in SERRAGIOTTO G., (a cura di), *La facilitazione e la mediazione linguistica nell'italiano L2*, Venezia, Ed. Studio LT2, pp. 51-57.
- SERRAGIOTTO G., 2009, *Sillabo di riferimento per la formazione degli insegnanti di italiano a stranieri*, Venezia, Cafoscarina.
- SERRAGIOTTO G., MAUGERI G., 2012, "Nuove coordinate per lo sviluppo degli Istituti italiani di cultura in ambito organizzativo e didattico", in *ITALS*, vol. n. X, 29, pp. 93-126.
- SEVERINO F., "Il brand culturale: valore sociale, giuridico ed economico", in *Economia della cultura*, anno XVI, n.4 pp.547- 557.
- SEVERINO F., 2007, *Comunicare la cultura*, Milano, FrancoAngeli.
- SOLIMA L., 2004, *L'impresa culturale*, Roma, Carocci.
- TORRESAN P., 2012, "Il modello motivazionale dell'Analisi Transazionale quale frame per osservare e valutare percorsi educativi e formativi", in *Formazione & Insegnamento*, 10, 1, pp. 11-16.
- VEDOVELLI M. (a cura di), 2003, *Valutare e certificare l'italiano a stranieri*, Perugia, Guerra.
- YOUNG T.L., 2009, *Project Management*, Milano, Angeli.
- WEICK K. E., 1993, *Organizzare*, Torino, Isedi.
- ZORINO M.R., 2006, *Il consumAttore*, Padova, Cleup.