



**2013**

**IL CAPITALE CULTURALE**

*Studies on the Value of Cultural Heritage*

**JOURNAL OF THE DEPARTMENT OF CULTURAL HERITAGE**

University of Macerata



**eum**

**Il Capitale culturale**  
*Studies on the Value of Cultural Heritage*  
Vol. 7, 2013

ISSN 2039-2362 (online)

© 2013 eum edizioni università di macerata  
Registrazione al Roc n. 735551 del 14/12/2010

*Direttore*  
Massimo Montella

*Coordinatore editoriale*  
Mara Cerquetti

*Coordinatore tecnico*  
Pierluigi Feliciati

*Comitato editoriale*  
Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Pierluigi Feliciati, Umberto Moscatelli, Sabina Pavone, Mauro Saracco, Federico Valacchi

*Comitato scientifico - Sezione di beni culturali*  
Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Patrizia Dragoni, Andrea Fantin, Pierluigi Feliciati, Maria Teresa Gigliozzi, Susanne Adina Meyer, Massimo Montella, Umberto Moscatelli, Sabina Pavone, Francesco Pirani, Mauro Saracco, Michela Scolaro, Emanuela Stortoni, Federico Valacchi

*Comitato scientifico*  
Michela Addis, Alberto Mario Banti, Carla Barbati, Sergio Barile, Nadia Barrella, Marisa Borraccini, Rossella Caffo, Ileana Chirassi Colombo, Rosanna Cioffi, Claudine Cohen, Lucia Corrain, Giuseppe Cruciani, Stefano Della Torre, Maurizio De Vita, Michela Di Macco, Fabio Donato, Rolando Dondarini, Andrea Emiliani, Gaetano Maria Golinelli, Xavier Greffe, Alberto Grohmann, Susan Hazan, Joel Heuillon, Lutz Klinkhammer, Emanuele Invernizzi, Federico Marazzi, Fabio Mariano, Raffaella Morselli, Giuliano Pinto, Marco Pizzo, Edouard Pommier, Adriano Prospero, Bernardino Quattrociochi, Mauro Renna, Orietta Rossi Pinelli, Roberto Sani, Girolamo Scullo, Simonetta Stopponi, Frank Vermeulen, Stefano Vitali

*Web*  
<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult>  
*e-mail*  
[icc@unimc.it](mailto:icc@unimc.it)

*Editore*  
eum edizioni università di macerata, Centro direzionale, via Carducci 63/a - 62100 Macerata  
tel (39) 733 258 6081  
fax (39) 733 258 6086  
<http://eum.unimc.it>  
[info.ceum@unimc.it](mailto:info.ceum@unimc.it)

*Layout editor*  
Cinzia De Santis

*Progetto grafico*  
+crocevia / studio grafico



Rivista accreditata AIDEA



Rivista riconosciuta CUNSTA

*in memoria di Claudia*

Claudia Giontella (6 giugno 1966 – 14 maggio 2012) ha studiato Civiltà dell'Italia preromana all'Università degli Studi di Perugia. Nel 2000 ha conseguito il Diploma di Specializzazione in Etruscologia ed antichità italiche all'Università degli Studi di Roma "La Sapienza". È stata titolare dal 2002 al 2006 di un assegno di ricerca per il progetto *Orvieto. L'area archeologica di Campo della Fiera* presso l'Università degli Studi di Macerata, dove dal 2002 ha assunto l'incarico di professore a contratto di Etruscologia e archeologia italica, di Civiltà dell'Italia preromana e di laboratori su classificazione e rilievo di materiali archeologici. Dottoranda di Archeologia presso l'Università degli Studi di Pisa, dal 2007 ha ricoperto il ruolo di ricercatore di Etruscologia nella Facoltà di Beni Culturali dell'Ateneo maceratese.

Ha scavato nel sito romano di Vigna Barberini a Roma-Palatino e in molti altri di area umbra, come il santuario italico di Monte Torre Maggiore (TR), l'insediamento etrusco-romano in località Gabelletta di Orvieto (TR), l'insediamento di epoca orientalizzante in località Casanova-Maratta (TR), il santuario etrusco di Cannicella di Orvieto, il sito di località Campo della Fiera di Orvieto (TR). Ha partecipato a molteplici campagne topografiche, attività di schedatura, convegni, mostre e progetti di ricerca.

Publicazioni recenti. *Una ricerca di superficie nell'alta valle del Tevere. Le evidenze archeologiche di un'area al confine tra Etruschi ed Umbri*, in F. Coarelli, H. Patterson (a cura di), *Mercator placidissimus. The Tiber Valley in Antiquity*, Atti del convegno (Roma, 2004), Roma: Quasar, 2008, pp. 363-370; *Pavimenti in "signino" (cementizio) a Campo della Fiera (Orvieto)*, in Atti XIV Colloquio AISCUM (Spoleto, 7-9 febbraio 2008), Tivoli: Scripta Manent, 2009, pp. 111-118; *Palatino, Vigna Barberini. I resti di costruzioni e le attestazioni materiali più antiche*, in M. Rendeli (a cura di), *Ceramica, abitati e territorio nella bassa valle del Tevere e Latium Vetus*, Roma: École française de Rome, 2009, pp. 59-61; *Nuove attestazioni di ceramica etrusco-corinzia a Terni*, in P. Dragoni (a cura di), *Percorsi. Studi per Eleonora Bairati*, Macerata: eum, 2009, pp. 213-220; *Tre sepolture della necropoli delle Acciaierie*, in G. Capriotti, F. Pirani (a cura di), *Incontri. Storie di spazi, immagini, testi*, pp. 43-70, Macerata: eum, 2011; *Bronze Grave Goods from Norcia*, «Etruscan Studies», XIV, 2011, pp. 141-154; *Lo scavo archeologico di Campo della Fiera*, «Il Capitale culturale», n. 2, 2011, pp. 285-298; «... Nullus enim fons non sacer...». *Culti idrici di epoca preromana e romana (Regiones VI-VII)*, Pisa-Roma: Serra, 2012.

# A scuola di archeologia? Il management dei beni culturali dalla ricerca alla formazione universitaria. Note a margine di un dibattito in corso\*

Mara Cerquetti\*\*

## *Abstract*

Partendo dalla discussione sviluppata nel corso dell'ultimo decennio intorno ad alcune riviste nazionali e internazionali, il presente contributo approda all'esame del rapporto tra ricerca e insegnamento nel campo del management dei beni culturali. Dopo aver ripercorso i tratti salienti del dibattito sulla ricerca nelle scienze economico-aziendali, con particolare riferimento ai temi dell'internazionalizzazione e della valutazione della qualità dei prodotti

\* Archeologia e scienze economico-aziendali sono ambiti di studio (apparentemente) molto distanti. In realtà tra i ricercatori delle due discipline non mancano momenti di confronto scientifico, soprattutto se si opera all'interno di uno stesso corso di studi. Capitava allora di condividere con Claudia dubbi e riflessioni sulla propria missione di "ricercatori docenti", di discutere di didattica e di ricerca, di allievi e di maestri, lasciando, anche, che fosse il silenzio ad assorbire domande talvolta senza risposta. Rimane, per chi ha avuto la fortuna di vederla operare sul campo, il ricordo della passione e della dedizione che Claudia metteva nelle campagne di scavo ad Orvieto (Giontella 2011). È con il pensiero a quell'impegno sempre trasmesso agli studenti, a quell'infaticabile energia più loquace di molte parole, che sono state concepite le note qui presentate, sperando di fornire anche in questo modo un piccolo contributo al più ampio dibattito su ricerca e formazione universitaria.

\*\* Mara Cerquetti, Ricercatore di Economia e gestione delle imprese, Università di Macerata, Dipartimento di Scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo, sede di Fermo, Corso Cefalonia, 70, 63900 Fermo, e-mail: [mara.cerquetti@unimc.it](mailto:mara.cerquetti@unimc.it).

della ricerca, il focus si sposta sulla didattica, per analizzare questioni e sfide relative alla formazione nel settore dei beni culturali. Più nello specifico lo studio, conducendo una prima indagine esplorativa di carattere teorico-concettuale, porta l'attenzione sul rapporto tra rigore e rilevanza della ricerca e sulle sue ricadute sul piano didattico, ovvero sulla necessità di avvalersi di un approccio *problem-oriented* per tradurre nell'insegnamento i risultati dell'attività di ricerca ad utilità dei futuri professionisti del settore. Al fine di colmare il *research-teaching-practice gap*, utili suggerimenti provengono dall'archeologia, in cui lo scavo costituisce non solo uno strumento di ricerca, ma anche una palestra per la preparazione allo studio degli studenti e per la loro professionalizzazione.

Moving from the discussion developed by some national and international journals during the last ten years, this paper examines the relationship between research and teaching in cultural heritage management. After going over the main features of the debate on research in business economics once again – above all the internationalisation and quality evaluation of research outputs –, the focus moves to teaching, analysing the issues and challenges of higher education in the cultural heritage field. Through initial exploratory conceptual research, the relationship between rigor and relevance and their repercussions on teaching are investigated. The paper focuses on the usefulness of a problem-oriented approach translating the research results in teaching for the benefit of future professionals. In order to fill the “research-teaching-practice” gap, useful suggestions come from archeology, where digging is not only a research “tool”, but also a “gymnasium” for students’ professional training.

Ich, der ich nichts mehr liebe  
 Als die Unzufriedenheit mit dem Änderbaren  
 Hasse auch nichts mehr als  
 Die Tiefe Unzufriedenheit mit dem  
 Unveränderlichen<sup>1</sup>.  
 (Bertolt Brecht)

## 1. Introduzione

«Ogni scienza si costruisce in sommissione assoluta al suo oggetto: informa la scienza il metodo, fa il metodo progredire la scienza»<sup>2</sup>. Così si pronunciava Gino Zappa introducendo la questione del metodo nelle sue *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, discorso inaugurale dell'a.a. 1926-1927 nel Regio Istituto Superiore di Scienze economiche e commerciali di Venezia. Da quel momento la riflessione sul metodo non ha smesso di accompagnare gli studi aziendali, con un dibattito talvolta acceso, finanche contrastato, non esente da

<sup>1</sup> «Io che nulla amo più / dello scontento per le cose mutabili, / così nulla odio più del profondo scontento / per le cose che non possono cambiare» (Brecht 1992, pp. 300-301).

<sup>2</sup> Zappa 1927, p. 11.

dubbi e incertezze di vario genere, in cui non sempre risulta facile individuare una via d'uscita che non si configuri come un ulteriore bivio da affrontare.

Ancor più complicata la questione si presenta per gli studi manageriali italiani che, oltre a collocarsi tra le giovani discipline, si contraddistinguono per un «non chiaro radicamento in discipline di base (non del tutto nell'economia, non nella sociologia, come è per l'organizzazione, non nella psicologia sociale e nella statistica, come è per il marketing...)»<sup>3</sup>. L'approccio intimamente interdisciplinare al management, se da un lato non ha favorito l'interazione con studi stranieri, «più "parcellizzati" in discipline, come il marketing, l'organizzazione, ecc. che, pur mutuando concetti da vari ambiti, hanno antecedenti disciplinari un po' più chiari»<sup>4</sup>, dall'altro costituisce un elemento distintivo e possibile fonte di vantaggio competitivo degli studi italiani di economia e gestione delle imprese, oggi sempre più chiamati a portare il loro contributo in contesti nuovi e spesso molto diversi.

Come analizzato in altra sede<sup>5</sup>, è a partire dagli inizi degli anni '90 che in Italia gli studi aziendali hanno iniziato ad occuparsi di beni culturali, fornendo all'attività dei *practitioners* un primo ausilio, successivamente implementato dall'attivazione, all'interno delle università, di corsi di laurea in beni culturali e di insegnamenti di economia e gestione dei beni culturali, progressivamente affiancati ai più generici corsi di economia della cultura o marketing culturale. Effettuare una sintesi dei risultati di questo percorso richiederebbe un esame attento dei distinti percorsi formativi, dei loro contenuti e dei possibili sbocchi occupazionali, misurando e valutando altresì conoscenze, competenze e abilità acquisite dai laureati, nonché la spendibilità del *know how* conseguito nel mondo del lavoro<sup>6</sup>.

Piuttosto che entrare nel merito di tali aspetti, il presente contributo prende in esame il dibattito sul rapporto tra *rigor* e *relevance* sviluppato in seno alle scienze aziendali e manageriali a livello nazionale e internazionale, con particolare riferimento ai temi del metodo, dell'internazionalizzazione e della valutazione della ricerca, per poi analizzarne il rapporto con l'attività didattica, focalizzandosi su specificità e problematiche proprie del settore dei beni culturali, con l'obiettivo non solo di insegnare «a percepire, a riflettere, a interpretare direttamente e anche a svolgere una nuova attività indagatrice»<sup>7</sup>, ma anche di rafforzare «la capacità di indagare», al fine «di rendersi ragione

<sup>3</sup> Manaresi 2012, pp. 55-56.

<sup>4</sup> Ivi, p. 56.

<sup>5</sup> Cerquetti 2010.

<sup>6</sup> Per un repertorio della formazione al management culturale in Italia nei primi anni 2000 si veda: ECCOM 2006. Un'ampia disamina sull'offerta formativa nel settore dei beni culturali, sebbene non più aggiornatissima, è invece contenuta in: *Professioni e mestieri per il patrimonio culturale* 2010.

<sup>7</sup> Zappa 1956, p. 31.

dei metodi già seguiti»<sup>8</sup> e stimolarne «l'applicazione a nuove e più fruttuose ricerche»<sup>9</sup>.

Nell'ambito del processo di cambiamento che sta investendo gli studi manageriali italiani, ormai inglobati nel sistema internazionale della ricerca, «in una galassia in espansione dove la costellazione italiana non sempre gode di posizioni privilegiate»<sup>10</sup>, e in continuità con i temi affrontati in chiave pluridisciplinare all'interno del primo numero de «Il capitale culturale»<sup>11</sup>, ci si sofferma sulle questioni che si ritengono maggiormente rilevanti per la formazione dei futuri professionisti della gestione dei beni culturali, al fine di fornire un contributo a margine del dibattito in corso, attento alle sfide che il contesto attuale pone al management, con lo sguardo di chi, ancorché giovane, è impegnato all'interno dell'università non solo con la propria attività di ricerca, ma anche attraverso l'esperienza didattica, se vogliamo *militando*, e non solo *concorrendo*, all'interno del sistema accademico italiano.

Attraverso uno studio di carattere esplorativo, si presentano così prime riflessioni sul tema, non ancora adeguatamente sistematizzate né sistematiche, ma che si spera di poter riprendere ed approfondire con future ricerche, onde rispondere con la giusta efficacia a quesiti spesso ancora aperti:

se [...] appare evidente l'inutilità di contrapporre scopi della ricerca (comprensione rigorosa dei problemi *versus* applicabilità delle conoscenze), culture (umanistica *versus* scientifica), *focus* dell'attività universitaria (*teaching versus research*), quali sono i nodi da sciogliere affinché i *trade-off* sopra citati possano essere trasformati in *trade-on*?<sup>12</sup>

## 2. Management in (continua) transizione. Il dibattito sulla ricerca nelle scienze aziendali

### 2.1 Questioni di fondo: rigore vs rilevanza?

Nel corso dell'ultimo decennio, il dibattito sul ruolo e sul futuro della ricerca nelle scienze aziendali e manageriali a livello internazionale si è focalizzato sul rapporto tra rigore scientifico e rilevanza empirica, con l'obiettivo di trovare un punto di incontro tra mondo accademico e *practitioners*<sup>13</sup> e pervenire,

<sup>8</sup> *Ibidem.*

<sup>9</sup> *Ibidem.*

<sup>10</sup> Izzo 2012, p. 40.

<sup>11</sup> Si vedano in particolare: Cerquetti 2010; Manacorda 2010; Montella 2010.

<sup>12</sup> Busacca 2012, p. 13.

<sup>13</sup> Sul rapporto con i *practitioners* si vedano tra gli altri: Bennis, O'Toole 2005; Vermeulen 2005; Rousseau 2006; Bartunek 2007; Cohen 2007; Hinkin *et al.* 2007; Hutchins, Burke 2007; Markides 2007; Rynes 2007; Rynes *et al.* 2007; Tushman *et al.* 2007; Vermeulen 2007; Kieser, Leiner 2009.



piuttosto che ad un formale compromesso, ad efficaci ed innovative forme di collaborazione e integrazione tra sviluppo delle conoscenze e loro applicazione. In Italia, sebbene la riflessione su questi temi abbia sempre accompagnato l'attività di ricerca<sup>14</sup>, si è assistito ad un'inedita accelerazione della discussione soprattutto nel corso dell'ultimo triennio, sulla spinta della richiesta di internazionalizzazione e delle nuove procedure di valutazione dei prodotti della ricerca. A riguardo, meritano di essere segnalati in particolare i contributi pubblicati all'interno dei numeri 86 (2011)<sup>15</sup> e 87 (2012)<sup>16</sup> della rivista «Sinergie», il primo dedicato al valore della ricerca nelle discipline economico-aziendali<sup>17</sup> e il secondo nato dall'interesse suscitato dalle riflessioni sviluppate nel numero precedente intorno allo «spinoso tema in discussione»<sup>18</sup>.

Al centro del dibattito, particolarmente vivo all'interno delle *business schools*<sup>19</sup> e sviluppato *in primis* intorno a riviste come l'«Academy of Management Review»<sup>20</sup> e l'«Academy of Management Journal», ma nondimeno dunque sentito in ambito italiano, sta il tema dell'utilità della ricerca, ovvero della necessità di produrre conoscenza *actionable*, con un'attività scientifica che, attraverso l'osservazione della realtà imprenditoriale, sia «indirizzata alla soluzione dei problemi che le organizzazioni si trovano ad affrontare»<sup>21</sup>:

l'obiettivo dell'attività di ricerca condotta in questa disciplina deve essere la produzione di nuova conoscenza di base, grazie alla precisa applicazione di metodologie e teorie (rigore), al fine di produrre nuova conoscenza che abbia valore dal punto di vista empirico (rilevanza). Ancora una volta, mentre nelle altre discipline la ricerca può prescindere dall'applicazione (rilevanza), è nel rapporto con la realtà che si caratterizza la ricerca in tema di management<sup>22</sup>.

*To be (useful) or not to be (useful)*: questo è il problema. In particolare, considerata l'importanza dell'applicazione dei risultati della ricerca, Rynes<sup>23</sup> si interroga sul perché i *practitioners* non sempre si fidino dei risultati ai quali

<sup>14</sup> Si veda in particolare il convegno dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale (2005) su *Presente e futuro degli studi di economia aziendale e management in Italia* (Zaninotto 2006).

<sup>15</sup> Cfr. Baccarani, Calza 2011; Baccarani, Golinelli 2011; Brunetti 2011; Canziani 2011; Dalli 2011; Golinelli 2011.

<sup>16</sup> Cfr. Baglieri 2012; Busacca 2012; Di Pietra 2012; Izzo 2012; Manaresi 2012; Rullani 2012; Sostero 2012.

<sup>17</sup> I contributi nascono dal dibattito sviluppato in occasione della giornata di studi in onore di Gennaro Ferrara (Napoli, 15 aprile 2011).

<sup>18</sup> Baccarani, Golinelli 2012, p. 7.

<sup>19</sup> Bennis, O'Toole 2005; Chia, Holt 2008. A tal proposito si veda anche: AACSB International 2008 e 2012.

<sup>20</sup> Si veda in particolare il numero monografico del 2011 dedicato al metodo scientifico e all'«opportunità di combinare punti di vista diversi, a riprova del fatto che le perplessità e gli interrogativi sul futuro delle discipline manageriali *tout court* non hanno solamente italiana genitura ma investono anche altre comunità scientifiche» (Baglieri 2012, p. 81).

<sup>21</sup> Golinelli 2011, p. 12.

<sup>22</sup> Baccarani, Calza 2011, p. 21.

<sup>23</sup> Rynes 2007, p. 1049.

pervengono gli accademici e perché, anche quando hanno fiducia nelle loro conquiste, non le implementino. Di certo non esula da questo tema la questione del linguaggio dei ricercatori, i quali, nel trasferire i risultati della propria ricerca agli addetti ai lavori, devono rinunciare a virtuosismi squisitamente accademici, onde raggiungere un pubblico che, seppur di tecnici, non è avvezzo alle sofisticazioni teoriche che spesso caratterizzano il linguaggio scientifico<sup>24</sup>. Tuttavia, sarebbe riduttivo fermarsi alla superficie, ponendo il problema esclusivamente in termini di forma. La questione affonda, infatti, le sue radici nell'approccio stesso alla ricerca, ovvero nell'isolamento, a cui si assiste sia in ambito nazionale che internazionale, degli studi manageriali dalla realtà delle aziende<sup>25</sup>, dai problemi così come dalle sfide che i *managers*, primi fra tutti, sono chiamati ad affrontare. Occorre dunque distinguere, come propone Markides<sup>26</sup>, un *lost in translation gap*, quando la ricerca rilevante da un punto di vista manageriale fallisce nel raggiungere i *practitioners*, da un *lost before translation gap*, quando la ricerca rilevante da un punto di vista manageriale non viene intrapresa dagli accademici.

In questo contesto non manca chi si chiede se l'avvicinamento alle istanze poste dal mondo reale non costituisca un ostacolo al rigore scientifico della ricerca. A ben vedere, come confermano alcuni recenti contributi sull'argomento, rigore e rilevanza non vanno letti come due termini contrapposti, bensì come due dimensioni dell'attività di ricerca strettamente correlate: la rilevanza riguarda le domande di ricerca, il rigore il metodo applicato per trovare una risposta, ovvero il disegno e lo svolgimento della ricerca<sup>27</sup>. La soluzione, come già proponeva Lawrence nel 1992, starebbe nel privilegiare una ricerca di tipo *problem-oriented* rispetto ad una ricerca *theory-oriented*. La teoria, infatti, pur fornendo una buona guida nella formulazione delle domande di ricerca, non fornisce un ausilio altrettanto valido nella selezione delle domande di ricerca<sup>28</sup>. Tra i vantaggi di un approccio *problem-oriented* valga la pena ricordare almeno la possibilità di affrontare problematiche socialmente utili, pervenendo a scoperte non solo utilizzabili, ma anche realmente utilizzate. Dunque, se consideriamo rigore e rilevanza due dimensioni ortogonali, possiamo affermare che la ricerca scientifica serve due scopi: la comprensione dei problemi, per

<sup>24</sup> Cfr. Rynes 2007, p. 1047: «A second set of suggestions focuses on learning how to communicate more effectively with practitioners. For example, Latham gives some great examples of how he changes his language when communicating with practitioners (e.g. “theories” become “frameworks”, “research” becomes “a project”, and “the need for control groups” becomes “the necessity of being able to show senior management what happened in cases where we did versus did not implement our proposal”».

<sup>25</sup> Brunetti 2011, p. 81.

<sup>26</sup> Markides 2007, p. 762.

<sup>27</sup> Vermeulen 2005, p. 979.

<sup>28</sup> Lawrence 1992, p. 141. E con l'autore possiamo affermare che: «it is simply more fun and more personally gratifying to generate research that is useful and constructive in the real world» (p. 142).

la quale si richiede rigore scientifico, e l'utilità dell'impiego della conoscenza prodotta, ovvero la sua rilevanza pratica<sup>29</sup>.

## 2.2 *Sul metodo: quantità vs qualità?*

Strettamente correlato al rapporto tra rigore e rilevanza della ricerca è il dibattito sul metodo e, soprattutto, sui metodi quantitativi, predominanti nel mondo anglosassone e verso i quali anche gli studi manageriali in ambito italiano ormai sembrano orientarsi sulla spinta di un

senso di inferiorità che una parte degli studiosi di azienda avverte nei riguardi della più scientificamente accreditata economia *tout court*, dove spesso le analisi quantitative si inseguono quasi in un gioco di prestigio a dimostrare con i numeri e le loro sofisticate elaborazioni una preziosa ipotesi di lavoro che il buon senso e la realtà già hanno, o meno, validata<sup>30</sup>.

Come è stato fatto notare<sup>31</sup>, il rischio è quello di «restare vittime del tecnicismo, incapsulati in una formula o in un'equazione che nulla racconta della complessità dell'impresa, delle strategie aziendali, delle decisioni del management»<sup>32</sup>, soprattutto se l'«estrema sofisticazione delle tecniche matematiche e statistiche utilizzate»<sup>33</sup> conduce a risultati modesti, finanche risibili e scarsamente rilevanti.

Su queste basi è dunque possibile affermare che il rigore non dipende dalla misura in cui si applica la matematica o la statistica, con la loro panoplia di algoritmi, modelli e *software* altamente complessi, alle scienze manageriali, ma dalla «costruzione di studi replicati nel tempo, che utilizzano per quanto

<sup>29</sup> Verona 2005, p. 7.

<sup>30</sup> Golinelli, Baccarani 2011, p. 9. Sullo stesso tema si veda anche Brunetti 2011: l'autore parla addirittura di «un complesso di inferiorità di secondo grado – quello della scienza economica nei confronti delle scienze naturali e quello della sé-dicente scienza manageriale nei confronti della scienza economica» (p. 81).

Da sottolineare in proposito che le scienze manageriali in Italia afferiscono ad un'area, l'area 13, che può definirsi “di mezzo”, per la complessità metodologica che la contraddistingue, «entro cui convivono concetti e metodi scientifici ricchi e articolati» (<<http://www.accademiaaidea.it/news/considerazione-del-consiglio-direttivo-su-relazione-civr-2/>>). Più nello specifico, nel 2006, nell'esame dei risultati della Valutazione Triennale della Ricerca (VTR) 2001-2003, condotta dal Comitato di Indirizzo per la Valutazione della Ricerca (CIVR), il Consiglio Direttivo AIDEA definiva l'area 13 un'area intermedia tra *hard* e *soft sciences*, in cui «si può andare, a parità di qualità, da sperimentali 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» (*Ibidem*).

<sup>31</sup> Brunetti 2011; Izzo 2012.

<sup>32</sup> Izzo 2012, p. 48.

<sup>33</sup> Brunetti 2011, p. 37.

possibile misurazioni utili a fare dei confronti e delle valutazioni esatte»<sup>34</sup>. Piuttosto, come confermano le acquisizioni degli ultimi vent'anni nel campo delle scienze sociali, superando ogni sterile contrapposizione tra ricerca quantitativa e ricerca qualitativa, oltre che una pretesa superiorità della prima sulla seconda, occorre problematizzare di volta in volta il campo di indagine secondo un approccio prevalentemente quantitativo o qualitativo a seconda delle questioni da affrontare<sup>35</sup>: «non esiste un metodo migliore nelle scienze sociali. C'è la buona ricerca e la cattiva ricerca. E la buona ricerca è quella che adopera il metodo adeguato agli obiettivi conoscitivi che il ricercatore intende raggiungere»<sup>36</sup>. Obiettivo della ricerca non deve essere quello di «tradurre in dati la complessità del reale, di esprimere in cifre varietà e regolarità dei fenomeni»<sup>37</sup>, ma «di indagare sulle leggi di accadimento, sulle relazioni, sulle inferenze»<sup>38</sup> che si realizzano nella realtà «per leggerla in modo olistico e sistemico»<sup>39</sup>.

Come ci ricorda Baglieri<sup>40</sup>, non è il semplice ricorso a metodi econometrici, seppur rigoroso, a garantire la rilevanza della ricerca ai fini della comprensione di un fenomeno. Piuttosto, conta saper sviluppare e perfezionare il proprio senso critico, ovvero la capacità «di distinguere e valutare nella teoria e nella prassi, sceverando il vero dal falso, le teorie fondate dalle inesatte, i fatti qualsivoglia dai fenomeni scientifici»<sup>41</sup>, che «si affina con lo studio, la riflessione, il confronto, nella spassionata ricerca del miglioramento degli stadi di conoscenza di mano in mano raggiunti»<sup>42</sup>.

<sup>34</sup> Manaresi 2012, p. 66. Sull'argomento si veda anche Borgonovi 2012: «inoltre, va sottolineato che spesso per rigore metodologico si intendono elaborazioni quantitative, più o meno sofisticate, dimenticando che anche le analisi qualitative, se condotte secondo corretti principi e criteri, non banalizzati (come purtroppo avviene con la presentazione di pochi casi), devono essere considerate espressive di rigore metodologico. Al riguardo si richiede un maggiore equilibrio tra rigore metodologico, rilevanza e significatività dei temi trattati».

<sup>35</sup> Cfr. Pinnelli 2005.

<sup>36</sup> Izzo 2012, p. 39. Su questo argomento Manaresi critica le politiche editoriali, anche delle migliori riviste internazionali, «perché da un certo punto nel tempo in avanti [...] hanno spesso premiato alcuni aspetti, in alcuni casi quasi rituali, del metodo scientifico, privilegiando però la novità e la complessità modellistica (la più innovativa tecnica di analisi, ad esempio) invece che il significato delle domande che la ricerca si proponeva o la robustezza, la generalizzabilità o, soprattutto, l'avvenuta replica della ricerca e la generalizzazione dell'impianto e dei risultati» (Manaresi 2012, p. 68).

<sup>37</sup> Pinnelli 2005, p. 16.

<sup>38</sup> *Ibidem.*

<sup>39</sup> *Ibidem.*

<sup>40</sup> Baglieri 2012, p. 25.

<sup>41</sup> Canziani 1999.

<sup>42</sup> *Ibidem.*

### 2.3 *Innovazione o libido serviendi?*

Alla base di questo dibattito, come accennato, si colloca il processo di cambiamento che sta investendo il sistema universitario italiano e le sue unità di analisi, ben esplicitato dal passaggio dalle scuole – tra le quali non mancano, come segnalano alcuni, casi di inefficacia ed inefficienza, in cui «trovano spazio le virtù, ma anche i difetti di maestri e allievi»<sup>43</sup> e in cui «talvolta attecchisce l'opportunità»<sup>44</sup> – al mercato dei nuovi sistemi valutativi<sup>45</sup> – *peer review*<sup>46</sup> e valutazione per parametri bibliometrici. Il percorso, già avviato, non è esente da criticità:

è infatti difficile pensare che un percorso di progressiva spersonalizzazione e agglomerazione di individui con percorsi e prerogative diversi riesca a consolidare una “visione” o una progettualità che valga per la comunità accademica di riferimento: è a questo livello che le nuove tendenze potrebbero manifestare una certa inefficienza o incapacità di indirizzare il lavoro dei tanti ricercatori delle materie aziendali. È in questa direzione che il portato delle vecchie scuole e la lungimiranza dei maestri può ancora contribuire ad animare la comunità accademica, guidandola attraverso questo difficile periodo di transizione<sup>47</sup>.

Il cambio di paradigma a cui si sta assistendo non può dunque prescindere dalla necessità di continuare a valorizzare, sebbene in un nuovo sistema, i punti di forza della tradizione italiana, ivi incluse le (vecchie) scuole, mosse da una progettualità comune, all'interno della quale le idee venivano discusse e sviluppate, con il comune obiettivo di concorrere al progresso della scienza, anche indipendentemente dai criteri di misurazione adottati.

Il rischio da cui tenersi lontani è quello di una sterile *libido serviendi*<sup>48</sup> che, «“importando” *tel quel* criteri e meccanismi di valutazione germogliati in differenti campi di ricerca e ad altre latitudini scientifiche, proprio ora, paradossalmente, oggetto di critiche, di rivisitazioni, di ripensamenti»<sup>49</sup>, non solo dimentichi le ragioni stesse della ricerca, ma deprima anche le specificità

<sup>43</sup> Dalli 2011, p. 35.

<sup>44</sup> *Ibidem*.

<sup>45</sup> Per una più ampia disamina sui sistemi di valutazione della ricerca e delle università a livello nazionale e internazionale si vedano: Orsingher 2006; Baldissera 2009; Baccini 2010; Balinski, Laraki 2010; Abelhauser, Gori, Sauret 2011; Hazelkorn 2011; Reborà 2012; Turri 2012.

<sup>46</sup> La *peer review* oggi in Italia è utilizzata per la valutazione dei progetti di ricerca di interesse nazionale (PRIN) e della ricerca (VTR e VQR) e sta diventando un sistema sempre più diffuso tra le riviste scientifiche per la valutazione degli articoli da pubblicare e richiesto ai fini dell'accREDITAMENTO delle riviste stesse.

<sup>47</sup> Dalli 2011, p. 44.

<sup>48</sup> Cfr. Canziani 2011, p. 59: «Quale risultato, ove si avviasse a un'avvertita *libido serviendi*, essa rischierebbe – a parte le conseguenze scientifiche di cui ultra – di far perdere mesi e anni ai giovani studiosi italiani in proposte, *referees*, *opinions*, seconde-terze-quarte versioni di bozze, al fine di poter venire considerati finalmente ultimi da parte di altri provinciali che si considerano primi».

<sup>49</sup> Izzo 2012, p. 37.

dei paradigmi concettuali e interpretativi propri della comunità scientifica italiana<sup>50</sup>, adeguandosi acriticamente ai modelli dominanti, senza valutare l'utilità di alternative possibili.

Con questo non si vuole di certo lanciarsi in battaglie di retroguardia, ma spezzare almeno una lancia in favore della pluralità dei metodi e della pari dignità degli approcci di ricerca, spesso interagenti e parimenti funzionali, quando condividono le stesse regole di rigore<sup>51</sup>. Una battaglia da fare riguarda, invece, come vedremo più avanti, la dignità di temi di ricerca, come la valorizzazione del patrimonio culturale, che, sebbene apparentemente di scarso *appeal* per le riviste internazionali, sono di straordinaria rilevanza per il futuro del nostro Paese. Se, come sottolineato da più parti<sup>52</sup>, il vantaggio competitivo dell'Italia si gioca sulla capacità di fare del patrimonio culturale una leva dello sviluppo socio-economico in una prospettiva multifiliera, forse val la pena che qualcuno se ne occupi. Anche tra i giovani ricercatori di management.

### 3. *Dalla ricerca alla formazione universitaria*

#### 3.1 *Verso la possibile connessione di pratica, ricerca e insegnamento*

Sebbene meno vivace, se non altro in ambito nazionale, non meno importante può dirsi il dibattito sul rapporto tra ricerca e formazione universitaria<sup>53</sup>. La didattica, infatti, costituisce per il ricercatore un importante banco di prova in cui, attraverso il confronto con gli studenti, è possibile collaudare metodi e strumenti di ricerca. Ancora di più il tema diviene rilevante nel contesto italiano, dove i ricercatori, se non assunti proprio per coprire un vuoto didattico o i requisiti di docenza di un corso di laurea, parallelamente alla ricerca, sono comunque chiamati a svolgere attività didattica, secondo quello che con Fukami potremmo chiamare il «the teaching-you-how-to-swim-by-throwing-you-into-the-lake approach»<sup>54</sup>.

Già la *Magna Charta Universitatum Europaeum*, siglata a Bologna nel 1988 con l'adesione dei rettori di 430 università, ha stabilito tra i suoi principi fondamentali l'indivisibilità di ricerca e insegnamento, «affinché l'insegnamento sia contemporaneamente in grado di seguire l'evolversi dei bisogni e le esigenze sia della società sia della conoscenza scientifica»<sup>55</sup>.

Dunque, sebbene non manchi chi continua a leggere le due attività come

<sup>50</sup> Borgonovi 2012.

<sup>51</sup> Izzo 2012, p. 39.

<sup>52</sup> Cfr. Beretta, Migliardi 2012.

<sup>53</sup> Cfr. Kaplan 1989; Fukami 2007; Vroom 2007; Burke, Rau 2010;

<sup>54</sup> Fukami 2007, p. 359.

<sup>55</sup> <[http://www.magna-charta.org/library/userfiles/file/mc\\_italian.pdf](http://www.magna-charta.org/library/userfiles/file/mc_italian.pdf)>.

contrapposte, quella del bilanciamento sembra configurarsi sempre più non solo come una possibilità, ma anche come una necessità<sup>56</sup>. Sviluppando ulteriormente quanto già detto nel paragrafo precedente, sarebbe utile a questo punto fare riferimento al modello di ricerca proposto da Boyer nel 1990<sup>57</sup>, che integra quattro diverse attività: 1) la scoperta (*discovery*), ovvero la creazione di nuove conoscenze, 2) l'applicazione (*application*), coincidente con l'utilizzo delle nuove conoscenze al fine di risolvere problemi reali, 3) l'integrazione (*integration*), intesa come fertilizzazione incrociata tra conoscenze oltre i confini disciplinari, e 4) l'insegnamento (*teaching*), come occasione di disseminazione delle conoscenze acquisite.

Considerato il ruolo che la rilevanza pratica ha non solo per la ricerca, ma anche per l'insegnamento, è possibile connettere attività di ricerca, formazione universitaria e pratica di gestione secondo il triangolo proposto da Kaplan nel 1989 (fig. 1).

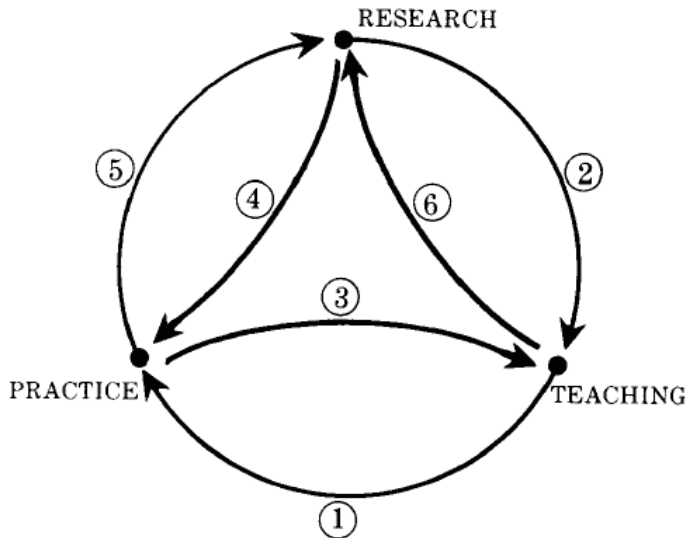


Fig. 1. Le 6 possibili connessioni del *research-teaching-practice triangle* (Fonte: Kaplan 1989, p. 129)

Tale modello esplora tutte le possibili connessioni tra le attività sopra citate, individuandone obiettivi e opportunità: 1) dell'insegnamento alla pratica (*teaching to practice*), fornendo ai futuri *managers* le abilità per operare

<sup>56</sup> Cfr. Fukami 2007, p. 360: «Research or teaching? [...] Wasn't I performing an important function for my college in being an effective teacher? Wasn't my effective teaching somehow correlated with my effectiveness as a researcher? Why did I have to choose one road over the other? Why couldn't I be scholarly about teaching?»

<sup>57</sup> *Ibidem*.

efficacemente nel contesto di lavoro; 2) della ricerca all'insegnamento (*research to teaching*), aumentando lo *stock* di conoscenze trasferite agli studenti, con i quali discutere e condividere domande ed esiti della ricerca; 3) della pratica all'insegnamento (*practice to teaching*), permettendo ai docenti di imparare dalla realtà pratiche innovative da trasferire agli studenti; 4) della ricerca alla pratica (*research to practice*), quando i ricercatori lavorano su questioni di interesse per i *practitioners*, piuttosto che su problemi la cui soluzione è di interesse solo per i colleghi accademici<sup>58</sup>; 5) della pratica alla ricerca (*practice to research*), quando sono le pratiche innovative a stimolare l'attività di ricerca; 6) dell'insegnamento alla ricerca (*teaching to research*), quando è l'attività didattica ad influenzare le linee di ricerca.

In tal senso l'insegnamento, anche di nuovi corsi, può fornire al ricercatore ulteriori possibilità di apprendimento, innescando un circolo virtuoso in cui non è solo la ricerca ad informare l'insegnamento, ma anche l'insegnamento ad illuminare la ricerca. Se, infatti, la ricerca influenza la didattica contribuendo alla diffusione di conoscenze innovative, formando studenti intellettualmente curiosi e sviluppandone il pensiero critico, l'insegnamento influenza l'attività scientifica sollecitando nuove domande di ricerca, lanciando ulteriori sfide e così stimolando la ricerca futura<sup>59</sup> anche attraverso la ricezione e lo sviluppo delle *emerging issues*<sup>60</sup>.

A tal fine particolarmente utile sarebbe coinvolgere gli studenti nell'attività scientifica, attraverso esercizi, progetti di ricerca, raccolta e analisi dei dati, ricognizione della letteratura su un determinato argomento, generazione di ipotesi – attività, come vedremo più avanti, che richiedono competenze ed esperienza di cui però spesso gli studenti non dispongono o per le quali non sono sufficientemente preparati.

Infine, nell'insegnamento delle scienze manageriali, così come di altre discipline, non bisogna dimenticare che oggi ai laureati si richiedono anche metacompetenze o *soft skills*, come l'autonomia nello svolgimento del proprio lavoro e la flessibilità necessaria per un corretto orientamento ai risultati, il *problem solving*, la gestione delle relazioni, che non sempre «sono oggetto di adeguata analisi e approfondimento nei percorsi formativi universitari»<sup>61</sup>.

<sup>58</sup> Le riviste scientifiche forniscono ai ricercatori uno sbocco essenziale per comunicare i risultati delle proprie ricerche all'interno della comunità scientifica. Tuttavia le raccomandazioni per una comunicazione efficace ed efficiente tra ricercatori rende la pubblicazione di gran parte dei risultati delle ricerche inaccessibile ai *practitioners*. È per questo che ogni dieci o quindici anni sarebbe opportuno pubblicare un articolo che sintetizzi i risultati delle ricerche da comunicare ad un vasto auditorio di *practitioners* (Kaplan 1989, p. 131).

<sup>59</sup> Burke, Rau 2010. Gli autori sottolineano come la ricognizione della letteratura sull'argomento riveli un esame più attento al legame tra ricerca e pratica e tra insegnamento e pratica (in maniera bidirezionale), mentre deficitaria risulta l'analisi del rapporto tra ricerca e insegnamento.

<sup>60</sup> Baccarani, Calza 2011, p. 22.

<sup>61</sup> Golinelli 2011, p. 12.



### 3.2 *L'esigenza di innovazione dei professionisti dei beni culturali*

In Italia, sebbene avvertite con un certo ritardo rispetto ad altri settori<sup>62</sup>, le esigenze di innovazione dei percorsi formativi sono particolarmente vive nel campo dei beni culturali, dove la lenta, quando non completamente elusa, modernizzazione gestionale si deve non solo alla prevalenza delle attività di tutela su quelle di valorizzazione, ma anche alla mancanza sia di funzioni organizzative sia di personale adeguatamente qualificato nella gestione dei servizi al pubblico di *back e front office* (dall'accoglienza alla didattica, dal marketing all'organizzazione di eventi), problema accentuato in ambito pubblico – in cui è impiegata gran parte degli operatori del settore – dal blocco del *turn over*<sup>63</sup>.

Per colmare tale carenza, nel corso dell'ultimo decennio esperti del settore e organizzazioni internazionali<sup>64</sup> hanno sottolineato la necessità di formare professionisti che affianchino ad una preparazione specialistica nel campo dei beni culturali conoscenze e competenze nell'ambito della gestione delle risorse umane, tecniche ed economiche, con un approccio “imprenditoriale”, che trova il mercato del lavoro in Italia non ancora adeguatamente preparato<sup>65</sup>.

In particolare, nella ricostruzione dello schema dei processi riguardanti la conservazione e la valorizzazione del patrimonio culturale, accanto alle tre macroaree caratterizzanti (conoscenza e tutela, conservazione e accesso e fruizione), vengono previste tre macroaree trasversali, in cui è incluso, oltre all'attività di ricerca e a documentazione, ICT e sistemi informativi, il management (fig. 2).

Afferiscono all'area del management i processi di: pianificazione (analisi del contesto, definizione della strategia di intervento, costruzione del budget, verifica e aggiornamento), progettazione (analisi del contesto generale e specifico del progetto, identificazione delle strategie di intervento, individuazione dei livelli progettuali, degli obiettivi e delle attività, individuazione delle risorse materiali e immateriali, redazione del documento di progetto), gestione economico-organizzativa (gestione delle risorse umane e organizzative, procedure, gestione delle relazioni, gestione delle risorse economico-finanziarie, gestione degli affari legali), sicurezza (sicurezza delle persone, sicurezza e gestione degli impianti, sicurezza e gestione degli immobili, sicurezza dei beni), controllo

<sup>62</sup> Rocchi 2009; Montella 2010.

<sup>63</sup> Leon 2012.

<sup>64</sup> Si vedano in particolare, tra i contributi più recenti sul tema: ENCATC 2003; Cabasino 2005 e 2006; *Carta nazionale delle professioni museali* 2005; Bacchella, Bosso 2007; ECCOM 2008a e 2008b; Petraroia 2010; Dubuc 2011.

<sup>65</sup> ECCOM 2006. In particolare si fa riferimento a conoscenze e competenze riguardanti: 1) gli assetti e le dinamiche istituzionali e di mercato; 2) la gestione amministrativa e finanziaria; 3) la gestione delle risorse umane e delle relazioni sindacali; 4) il marketing e la comunicazione; 5) l'analisi dei mercati; 6) la progettazione e la ricerca di fondi; 7) la valutazione dell'efficacia dei risultati e dell'efficienza dei processi produttivi; 8) gli standard di qualità; 9) la sicurezza; 10) le relazioni istituzionali e internazionali (p. 4).

e monitoraggio (individuazione degli strumenti di rilevazione, controllo), valutazione e comunicazione<sup>66</sup>. Sempre di carattere gestionale, inoltre, sono i processi di promozione e marketing e i servizi al pubblico afferenti all'area "accesso e fruizione", così come competenze gestionali sono necessarie anche per il corretto espletamento delle attività di conoscenza e tutela, strettamente connesse alla pianificazione territoriale e paesaggistica, e dunque da intendere «come momenti di sintesi tra le esigenze della conservazione e quelle dello sviluppo locale (sostenibilità)»<sup>67</sup>.

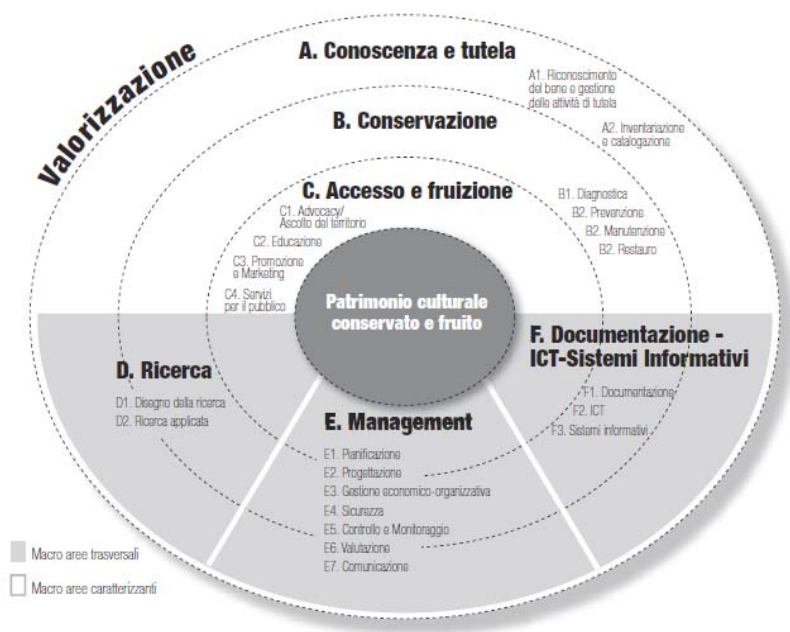


Fig. 2. Schema dei processi di conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale (Fonte: ECCOM 2008b)

Per quanto riguarda i profili professionali del settore, quindi, si rende necessaria una formazione trasversale e multidisciplinare che associ ad una conoscenza adeguata delle esigenze specifiche del contesto culturale, come quella pertinente all'istituto di riferimento (archeologia, storia dell'arte, storia della scienza, chimica, fisica, ecc.), competenze tecnico-gestionali e giuridico-amministrative (*project management*, pianificazione e controllo, contabilità generale, analitica e di controllo, definizione di preventivi, gestione del budget, rendicontazione, *fundraising*, normativa sui beni culturali e paesaggistici e sulle

<sup>66</sup> ECCOM 2008b, p. 6.

<sup>67</sup> Ivi, p. 9.

attività culturali, statistica, ovvero metodi e tecniche di rilevazione dei dati, ecc.).

Senza entrare nel merito dei molti e distinti profili professionali sia sufficiente citare in questa sede il caso del direttore di un museo<sup>68</sup>, responsabile, nei confronti dell'ente proprietario e dei cittadini, «dell'attuazione del progetto istituzionale del museo, sia culturale che scientifico, dei programmi annuali e pluriennali di attività e sviluppo e della programmazione economica»<sup>69</sup>. Il direttore ha responsabilità di carattere sia culturale che manageriale riguardanti la gestione e cura delle collezioni, la valorizzazione del patrimonio, i rapporti con il pubblico, la sicurezza dei beni, delle strutture e delle persone, la gestione delle risorse umane, ecc., così sintetizzando «le competenze tecnico-scientifiche proprie dell'istituzione museale che rappresenta e quelle gestionali e imprenditoriali per assolvere alle funzioni di direzione dell'istituto»<sup>70</sup>.

Strettamente legata al tema dei profili professionali, infine, è anche la definizione dei requisiti minimi necessari ad «assicurare una diffusa ed omogenea qualità delle attività di valorizzazione in tutte le aree e in tutti gli istituti e luoghi della cultura del Paese»<sup>71</sup>, attraverso «un *corpus* professionale di elevata ed omogenea qualità, capace di agire unitariamente su base nazionale, indipendentemente dalle posizioni lavorative in organizzazioni pubbliche o private, *profit* o *non profit*»<sup>72</sup>.

### 3.3 *Le sfide per la formazione nel settore dei beni culturali*

Considerando tali istanze, la sfida che si pone per l'insegnamento delle scienze manageriali nell'ambito di corsi di laurea in beni culturali non è secondaria: far sì che i futuri professionisti del settore acquisiscano le conoscenze, competenze e abilità economico-gestionali necessarie ad operare efficacemente sul campo. Alla luce di quanto argomentato nei paragrafi precedenti, tanto più quest'obiettivo verrà raggiunto quanto più ridotto sarà il *research-teaching-practice gap*. Non basta, infatti, infarcire i corsi di laurea in beni culturali – siano essi di I, II o III livello – di paradigmi economici e modelli di gestione – non di rado estero-fili – rispondenti alle mode del momento. Piuttosto si tratta di comprendere da un lato quelle che sono le peculiarità e le specifiche esigenze del contesto culturale e,

<sup>68</sup> Per il caso del museo si vedano: *Carta nazionale delle professioni museali 2005*; Mairese 2011.

<sup>69</sup> ECCOM 2008b, p. 89.

<sup>70</sup> *Ibidem*.

<sup>71</sup> Schema di decreto “Livelli minimi uniformi di qualità delle attività di valorizzazione su beni di pertinenza pubblica. Musei e istituti assimilabili”, Parte I – Integrazioni all’“Atto di indirizzo” d.m. 10 maggio 2001, 1.4 – Funzioni, competenze, percorsi formativi del personale impiegabile da enti pubblici e da privati affidatari di servizi museali di pertinenza pubblica (Montella, Dragoni 2010, p. 324).

<sup>72</sup> *Ibidem*.

dall'altro, di individuare le possibili soluzioni gestionali sulla base di un'attenta ricerca sul campo e secondo un approccio *case based*, ovvero fondato sulle istanze di casi concreti, e *concept driven*, che trovi le sue determinanti nelle esigenze di fruizione e valorizzazione del patrimonio culturale. Obiettivo dell'insegnamento dovrebbe essere quello di trasferire sul piano didattico gli esiti di un'attività di ricerca costante, che recepisca non solo le innovazioni provenienti dagli studi manageriali, ma anche gli aggiornamenti del contesto normativo e delle pratiche di gestione.

Rispondere congiuntamente a queste istanze di certo non è impresa facile per diverse ragioni. In primo luogo, occorre considerare che molto spesso si ha a che fare con studenti impegnati principalmente nello studio di discipline umanistiche, latamente storiche, piuttosto che economiche. Diversi, dunque, sono non solo i contenuti disciplinari, ma anche i metodi di studio e le fonti della ricerca. Di recente, proprio per far fronte a queste difficoltà, si è assistito alla crescita di prodotti editoriali (manuali), che cercano di incontrare le specifiche esigenze dei non economisti<sup>73</sup>. La difficoltà iniziale nell'approcciare le scienze economico-aziendali può, inoltre, essere superata prevedendo più insegnamenti di area economico-gestionale, distribuiti nell'arco del percorso formativo, così da garantire l'acquisizione di conoscenze di base nei corsi di laurea triennale e di livello intermedio e avanzato nei corsi di laurea magistrale – da approfondire ulteriormente nella formazione *post lauream*. D'altra parte non va trascurato anche il vantaggio di lavorare con studenti che, proprio per la conoscenza dell'oggetto di studio (i beni culturali), sono fortemente motivati e maggiormente consapevoli delle carenze e priorità del contesto in cui saranno chiamati ad operare.

La seconda criticità che ci si trova ad affrontare riguarda il rapporto con la pratica, ovvero la difficoltà a raccontare efficacemente i casi di studio e le esperienze di gestione<sup>74</sup>, che molto spesso si presentano come *worst*, piuttosto che come *best practices*. In questo caso è proprio l'archeologia a fornire un modello di proficua connessione tra pratica, ricerca e insegnamento<sup>75</sup>. Lo scavo archeologico costituisce, infatti, non solo «uno strumento conoscitivo fondamentale, capace [...] di offrire risposte a quesiti posti [...] e soprattutto di fornire dati e materiali in grado di generare nuova domanda storica e nuovi paradigmi interpretativi»<sup>76</sup>, ma, nel caso di coinvolgimento diretto degli studenti, anche una palestra per la loro formazione e professionalizzazione. La partecipazione alle campagne di scavo permette agli studenti di acquisire direttamente sul campo conoscenze, competenze e abilità circa le modalità di raccolta ed elaborazione dei dati alla base della ricerca archeologica. Il sito, dunque, sarebbe per le scienze archeologiche quello che l'azienda potrebbe essere

<sup>73</sup> Si vedano in particolare: Dubini 210; Hinna, Monteduro 2012.

<sup>74</sup> Baldassarre 2004.

<sup>75</sup> Manacorda 2007 e 2010.

<sup>76</sup> Zanini 2000, p. 258.

per le discipline aziendali. Se, però, nell'attività di scavo l'archeologo interviene direttamente sul sito, lo studioso di scienze aziendali, attraverso la ricerca empirica, può fornire utili indicazioni ai *practitioners*, sulla base dell'analisi della realtà aziendale, ma non intervenire su di essa. Come già argomentato, infatti, la ricerca in tema di management non può prescindere dal rapporto con la realtà, ma l'applicazione dei suoi risultati non può che essere successiva.

Partendo da queste indicazioni, in campo manageriale, si può tentare di avvicinare gli studenti alla pratica della gestione dei beni culturali coinvolgendoli nell'attività scientifica, in fase di raccolta o analisi dei dati, anche in forma di esercitazioni, previa adeguata preparazione al metodo della ricerca. Ulteriormente, come spesso si cerca di fare, si potrebbe partecipare alla definizione dell'attività di tirocinio, prevista ormai in tutti i corsi di studio, concordando il progetto formativo con l'ente ospitante, anche ai fini della redazione di tesi di laurea che traggano vantaggio dall'esperienza fatta.

Di certo, molto aiuta lavorare oltre i confini disciplinari, avvalendosi del contributo dei colleghi, siano essi storici, storici dell'arte o archeologi, museologi o altro ancora. Conta lavorare in gruppo, confrontandosi con ricercatori di altre discipline e coinvolgendo anche gli studenti nell'analisi interdisciplinare dei casi, per affrontare, secondo un approccio sistemico, uno stesso problema da diversi punti di vista. La realtà è complessa e la soluzione dei problemi, anche di quelli che gli studenti si troveranno ad affrontare al termine del loro percorso di studi, non può che essere interdisciplinare. È in questa direzione, infatti, che, come suggeriscono le politiche europee, ricerca e didattica possono avere efficaci implicazioni manageriali e, dunque, un impatto positivo sulle politiche del settore, *for evidence-based policymaking*<sup>77</sup>.

#### 4. Conclusioni

Il continuo processo di trasformazione del sistema universitario italiano sta attraversando negli ultimi anni una fase di accelerazione, che investe, non ultime, le scienze aziendali: nuovi sono i campi a cui applicarsi, nuovo, sulla spinta dell'internazionalizzazione, il contesto della ricerca, altrettanto nuovi i criteri di valutazione dei prodotti scientifici. Nell'affrontare questo cambiamento, permangono, talvolta con rinnovato vigore, gli interrogativi di sempre, dalla necessità di svolgere con rigore ricerche i cui risultati siano utilizzabili e utilizzati dai *practitioners* all'opportunità di aprirsi al sistema internazionale della ricerca senza rinunciare alle specificità della comunità scientifica di appartenenza, dalla possibilità di integrare diversi metodi di ricerca al necessario sviluppo di una *cross fertilization* tra attività didattica, ricerca teorica e ricerca empirica.

<sup>77</sup> European Commission 2010.

In questo lavoro si è cercato di capire, attraverso prime riflessioni sull'argomento, se quelle che più spesso sono sentite e vissute come antinomie – rigore *vs* rilevanza, metodi quantitativi *vs* metodi qualitativi, tradizione *vs* innovazione, ricerca *vs* didattica – possano considerarsi componenti di uno stesso processo, con il comune obiettivo di fornire utili indicazioni per l'avanzamento delle conoscenze anche nel settore della gestione dei beni culturali e per la loro diffusione ai futuri professionisti del settore.

Per quanto riguarda i cambiamenti dello scenario della ricerca, dal sistema chiuso delle scuole all'apertura al mercato, il dubbio è che nell'interregno della transizione, piuttosto che dare spazio alle virtù, vecchie o nuove che siano, predominino i vizi della tradizione e le falle dell'innovazione, se non sterili atteggiamenti di retroguardia da un lato e bieca omologazione al sistema dominante dall'altro, gli già noti, quanto deprecati, opportunismi accademici come i nuovi, quanto cabalistici, criteri valutativi, in un ordito, tutto interno alle università, che rischia di allontanarsi, piuttosto che (ri)avvicinarsi alla realtà. Il timore è che a pagarne le spese possano essere proprio le idee migliori, da sviluppare attraverso ricerca utile, ma anche da diffondere formando laureati che siano in grado di fornire un altrettanto utile contributo alla società.

Ora, sebbene dai cambiamenti in corso non si possa prescindere, più difficile per un giovane ricercatore risulta orientare i criteri emergenti. Su qualcosa, però, si può continuare ad agire: su «attenzione, impegno, assiduità, precisione, in una parola professionalità»<sup>78</sup> che si approfondono nella ricerca e che anche l'attività didattica impone. Ed è con questo spirito che si continua a lavorare, come ricercatori e come docenti, sperando – con quell'onestà intellettuale che il contatto diretto con gli studenti non può che alimentare e «attraverso un processo di interazione, di osmosi»<sup>79</sup> tra docenti e discenti – di concorrere ad un efficace scambio tra ricerca e insegnamento.

Per parafrasare Robert Kennedy, potremmo dire che i sistemi di valutazione della ricerca misurano tutto, in breve, eccetto ciò che rende la ricerca veramente degna di essere fatta. Possono dirci tutto sull'università, ma non se possiamo essere orgogliosi di essere ricercatori.

### *Riferimenti bibliografici / References*

AACSB International (2007), *Impact of Research Task Force*, Final Report, Tampa, FL: The Association to Advance Collegiate Schools of Business, <<http://www.aacsb.edu/publications/researchreports/currentreports/impact-of-research.pdf>>, 19.05.2013.

<sup>78</sup> Canziani 1999.

<sup>79</sup> Steiner 2004, p. 10.

- AACSB International (2012), *Impact of Research. A Guide for Business Schools*, Insights from the AACSB International Impact of Research Exploratory Study, Tampa, FL: The Association to Advance Collegiate Schools of Business, <<http://www.aacsb.edu/publications/researchreports/currentreports/impact-of-research-exploratory-study.pdf>>, 19.05.2013.
- Abelhauser A., Gori R., Sauret M.-J. (2011), *La folie Évaluation. Les nouvelles fabriques de la servitude*, Paris: Éditions Mille et une nuits.
- Baccarani C., Calza F. (2011), *Sul senso e sul valore del ricercare nel mondo del management*, «Sinergie», n. 86, pp. 17-31.
- Baccarani C., Golinelli G.M. (2011), *Il vento del cambiamento*, «Sinergie», n. 86, pp. 7-10.
- Baccarani C., Golinelli G.M. (2012), *Gli studi di management tra muri e ponti*, «Sinergie», n. 87, pp. 7-8.
- Bacchella U., Bosso I., a cura di (2007), *Management culturale e formazione: bilanci e prospettive*, Atti del convegno, Torino: Centro Studi Piemontesi.
- Baccini A. (2010), *Valutare la ricerca scientifica. Uso e abuso degli indicatori bibliometrici*, Bologna: Il Mulino.
- Baglieri D. (2012), *Alla ricerca del metodo e il metodo della ricerca: quali implicazioni per le discipline aziendali?*, «Sinergie», n. 87, pp. 17-31.
- Baldassarre F. (2004), *Metodologie didattiche per l'insegnamento delle discipline organizzative e gestionali delle imprese: dalla lezione tradizionale al metodo dei casi*, Bari: Edizioni dal Sud.
- Baldissera A. (2009), *La valutazione della ricerca nelle scienze sociali*, Roma: Bonanno.
- Balinski M., Laraki R. (2010), *Majority Judgment. Measuring, Ranking, and Electing*, Cambridge (MA): The MIT Press.
- Bartunek J.M. (2007), *Academic-practitioner collaboration need not require joint or relevant research: Toward a relational scholarship of integration*, «Academy of Management Journal», 50, n. 6, pp. 1323-1334.
- Bennis W.G., O'Toole J. (2005), *How Business Schools Lost Their Way*, «Harvard Business Review», May, pp. 96-104.
- Beretta E., Migliardi A. (2012), *Le attività culturali e lo sviluppo economico: un esame a livello territoriale*, «Questioni di Economia e Finanza (Occasional Papers)», n. 126, luglio, <[http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/econo/quest\\_ecofin\\_2/QF\\_126/QEF\\_126.pdf](http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/econo/quest_ecofin_2/QF_126/QEF_126.pdf)>, 19.05.2013.
- Borgonovi E. (2006), *La ricerca italiana in Economia aziendale e il contesto internazionale*, in Zaninotto 2006, pp. 205-211.
- Borgonovi E. (2012), *Il dubbio scientifico come fondamento della ricerca, ovvero per una internazionalizzazione libera da pregiudizi, attenta alle tradizioni, rispettosa delle identità*, 28 febbraio<sup>80</sup>.

<sup>80</sup> Si tratta delle risposte alle domande allegate alla Lettera-Appello lanciata agli aziendalisti da SIDREA. Il testo della lettera con l'elenco dei firmatari, oltre che delle domande poste alla comunità

- Brecht B. (1992), *Poesie*, Torino: Einaudi.
- Brunetti F. (2011), *Di cosa parliamo quando parliamo di “scienze manageriali”?*, «Sinergie», n. 86, pp. 69-89.
- Burke L.A., Rau B. (2010), *The Research-Teaching Gap in Management*, «Academy of Management Learning & Education», 9, n. 1, pp. 132-143.
- Busacca B. (2012), *Contrapposizioni inutili e nodi da sciogliere*, «Sinergie», n. 87, pp. 12-16.
- Cabasino E. (2005), *I mestieri del patrimonio. Professioni e mercato del lavoro nei beni culturali in Italia*, Milano: Franco Angeli.
- Cabasino E. (2006), *Le professioni*, in *Beni di tutti e di ciascuno. Il difficile equilibrio tra pubblico e privato nella politica per i beni culturali*, a cura di R. Borioni, Roma: Italianieuropei, pp. 131-147, <<http://www.italianieuropei.it/media/libri/BeniCulturali.pdf>>, 19.05.2013.
- Canziani A. (1999), *La ricerca nelle scienze sociali. Note metodologiche e pre-metodologiche*, Paper n. 1 del Dipartimento di Economia Aziendale, Università degli Studi di Brescia, <<http://ea2000.unipv.it/paper/canziani%201/canziani%201.htm>>, 19.05.2013.
- Canziani A. (2011), *La ricerca scientifica dalle scuole europee al relativismo anglosassone*, «Sinergie», n. 86, pp. 49-68.
- Carta nazionale delle Professioni museali* (2005), promossa dalla Conferenza Permanente delle Associazioni museali italiane, <[http://www.simbdea.it/index.php?option=com\\_content&task=view&id=33&Itemid=51](http://www.simbdea.it/index.php?option=com_content&task=view&id=33&Itemid=51)>, versione aggiornata (Milano, 24 luglio 2006), 19.05.2013.
- Cerquetti M. (2010), *Dall'economia della cultura al management per il patrimonio culturale: presupposti di lavoro e ricerca*, «Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage», n. 1, pp. 23-46.
- Chia R., Holt, R. (2008), *The Nature of Knowledge in Business Schools*, «Academy of Management Learning and Education», 7, n. 4, pp. 471-486.
- Cohen, D.J. (2007), *The very separate worlds of academic and practitioner publications in human resource management: Reasons for the divide and concrete solutions for bridging the gap*, «Academy of Management Journal», 50, n. 5, pp. 1013-1019.
- Dalli D. (2011), *La valutazione della ricerca nelle scienze aziendali: aspettative e istanze individuali, professionali e istituzionali*, «Sinergie», n. 86, pp. 33-47.
- D'Amato V. (2012), *Reinventare il management. Proposta di un nuovo modello di management*, «Liuc Papers», n. 247, Serie Economia aziendale 36, luglio, pp. 1-17.
- Di Pietra R. (2012), *Essere referati e referare: opportunità e rischi di un cambiamento culturale necessario e non rinviabile*, «Sinergie», n. 87, pp. 97-116.



- Dubini P. (2010), *Bilancio & Gestione. Istruzioni per l'uso. Economia aziendale per non economisti*, Milano: Egea.
- Dubuc É. (2011), *Museum and university mutations: the relationship between museum practices and museum studies in the era of interdisciplinarity, professionalisation, globalisation and new technologies*, «Museum Management and Curatorship», 26, n. 5, pp. 497-508.
- ECCOM (2006), *La formazione al management culturale in Italia*, <[http://www.eccom.it/images/stories/Documenti/la\\_formazione\\_al\\_management.pdf](http://www.eccom.it/images/stories/Documenti/la_formazione_al_management.pdf)>, 19.05.2013.
- ECCOM (2008a), *Professioni e mestieri per il patrimonio culturale*, report ricerca desk analisi del mercato del lavoro, <[http://www.eccom.it/images/stories/Documenti/analisi\\_mercato\\_del\\_lavoro\\_eccom.pdf](http://www.eccom.it/images/stories/Documenti/analisi_mercato_del_lavoro_eccom.pdf)>, 19.05.2013.
- ECCOM (2008b), *Professioni e mestieri per il patrimonio culturale*, report processi di lavoro, profili professionali e standard formativi, <[http://www.eccom.it/images/stories/Documenti/analisi\\_processi\\_eccom.pdf](http://www.eccom.it/images/stories/Documenti/analisi_processi_eccom.pdf)>, 19.05.2013.
- ENCATC (2003), *Training in Cultural Policy and Management*, UNESCO, <[http://www.encatc.org/pages/fileadmin/user\\_upload/supervisors/\\_images/\\_publications/Survey.pdf](http://www.encatc.org/pages/fileadmin/user_upload/supervisors/_images/_publications/Survey.pdf)>, 19.05.2013.
- European Commission (2010), *Communicating research for evidence-based policymaking. A practical guide for researchers in socio-economic sciences and humanities*, Brussels: European Commission, Directorate-General for Research, Communication Unit, <[http://ec.europa.eu/research/social-sciences/policy-publications\\_en.html](http://ec.europa.eu/research/social-sciences/policy-publications_en.html)>, 19.05.2013.
- Fukami C. (2007), *The Third Road*, «Journal of Management Education», June, n. 31, pp. 358-364.
- Ghoshal S. (2005), *Le cattive teorie manageriali distruggono le buone pratiche*, «Sviluppo & Organizzazione», n. 210, pp. 51-69.
- Giontella C. (2011), *Lo scavo archeologico di Campo della Fiera ad Orvieto*, «Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage», n. 2, pp. 285-298.
- Gopen G. (1990), *The science of scientific writing*, «American Scientist», n. 78, pp. 550-558, <[http://192.38.112.111/write/Science\\_writing.pdf](http://192.38.112.111/write/Science_writing.pdf)>, 19.05.2013.
- Golinelli G. (2011), *Il management fra ricerca, insegnamento e impresa*, «Sinergie», n. 86, pp. 11-15.
- Hazelkorn E. (2011), *Rankings and the Reshaping of Higher Education. The Battle for World-Class Excellence*, New York: Palgrave Macmillan.
- Hinkin T., Holtom B.C., Klag M. (2007), *Collaborative Research: Developing Mutually Beneficial Relationships Between Researchers and Organizations*, «Organizational Dynamics», 36, n. 1, pp. 105-118.
- Hinna L., Monteduro F. (2012), *Lezioni di Economia aziendale. Manuale per gli studenti delle facoltà non economiche*, Santarcangelo di Romagna: Maggioli Editore.

- Hutchins H.M., Burke L.A. (2007), *Identifying trainers' knowledge of training transfer research findings – closing the gap between research and practice*, «International Journal of Training and Development», 11, n. 4, pp. 236-267.
- Kaplan R.S. (1989), *Connecting the Research-Teaching-Practice Triangle*, «Accounting Horizons», March, n. 3, pp. 129-132.
- Kieser A., Leiner L. (2009), *Why the Rigour-Relevance Gap in Management Research is Unbridgeable*, «Journal of Management Studies», 46, n. 3, pp. 516-533.
- Kuhn T.S. (1962), *The structure of scientific revolution*, Chicago: University of Chicago Press.
- Izzo F. (2012), *Giovani promesse, venerati maestri. Per un dialogo tra i saperi nelle scienze aziendali*, «Sinergie», n. 87, pp. 33-52.
- Lawrence P.R. (1992), *The challenge of problem-oriented research*, «Journal of Management Inquiry», 1, pp. 139-142.
- Leon A.F. (2012), *La lenta modernizzazione dei beni culturali: cause e conseguenze*, «Economia della cultura», XXII, Numero speciale “Poli museali d'eccellenza nel mezzogiorno: gestioni a confronto nel contesto europeo”, pp. 23-34.
- Mairesse F. (2011), *Gestion*, in *Dictionnaire encyclopédique de muséologie*, sous la direction de A. Desvallées, F. Mairesse, Paris: Armand Colin, pp. 175-199.
- Manacorda D. (2007), *Il sito archeologico: fra ricerca e valorizzazione*, Roma: Carocci.
- Manacorda D. (2010), *Archeologia tra ricerca, tutela e valorizzazione*, «Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage», n. 1, pp. 131-141.
- Manaresi A. (2012), *Scienze manageriali: metodo scientifico o applicazione rituale di metodi quantitativi*, «Sinergie», n. 87, pp. 53-70.
- Markides C. (2007), *In search of ambidextrous professors*, «Academy of Management Journal», 50, n. 4, pp. 762-768.
- Montella M. (2010), *Le scienze aziendali per la valorizzazione del capitale culturale storico*, «Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage», n. 1, pp. 11-22.
- Montella M., Dragoni P., a cura di (2010), *Musei e valorizzazione dei beni culturali. Atti della Commissione per la definizione dei livelli minimi di qualità delle attività di valorizzazione*, Bologna: CLUEB.
- Orsingher C. (2006), *Assessing quality in European higher education institutions: dissemination, methods and procedures*, New York: Springer.
- Petraroia P. (2010), *Professionalità degli addetti ai musei: una leva per la qualificazione dei servizi di valorizzazione e tutela nell'attuale assetto normativo*, in Montella, Dragoni 2010, pp. 276-289.
- Pinnelli S. (2005), *Qualitativo e quantitativo nella ricerca pedagogica. Saggio introduttivo all'edizione italiana*, in R.K. Yin, *Lo studio di caso nella ricerca scientifica: progetto e metodi*, Roma: Armando, pp. 9-21.

- Professioni e mestieri per il patrimonio culturale* (2010), Milano: Guerini e Associati.
- Rebora G. (2007), *Ricerca senza qualità? Il caso delle scienze aziendali e del management*, «Liuc Papers», n. 209, Serie Economia aziendale 31, novembre, pp. 1-29.
- Rebora G. (2012), *Vent'anni dopo. Il percorso della valutazione dell'Università in Italia e alcune proposte per il futuro*, «Liuc Papers», n. 257, Serie Economia aziendale 38, novembre, pp. 1-17.
- Rocchi F. (2009), *Cultura e azienda*, in *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, a cura di M. Rispoli, G. Brunetti, Bologna: Il Mulino, pp. 127-143.
- Rousseau D.M. (2006), *Is there such a thing as "evidence based management"?*, «Academy of Management Review», 31, n. 2, pp. 256-269.
- Rullani E. (2012), *Management in transizione. Ricerca e azione in un mondo in movimento*, «Sinergie», n. 87, pp. 73-93.
- Rynes S.L. (2007), *Let's create a tipping point: What academics and practitioners can do, alone and together*, «Academy of Management Journal», 50, n. 5, pp. 1046-1054.
- Rynes S.L., Giluk T.L., Brown K.G. (2007), *The very separate worlds of academic and practitioners periodicals in human resource management: Implications for evidence-based management*, «Academy of Management Journal», 50, n. 5, pp. 987-1008.
- Sostero U. (2012), *Le riviste come canale di diffusione della ricerca economico-aziendale: l'accreditamento AIDEA delle riviste italiane*, «Sinergie», n. 87, pp. 117-130.
- Steiner G. (2004), *La lezione dei maestri. Charles Eliot Norton Lectures 2001-2002*, Milano: Garzanti.
- Tushman M.L., O'Reilly C.A., Fenollosa A., Kleinbaum A.M., McGrath D. (2007), *Relevance and rigor: Executive education as a lever in shaping practice and research*, «Academy of Management Learning & Education», 6, n. 3, pp. 345-362.
- Turri M. (2012), *Linee di evoluzione della valutazione nei sistemi universitari europei*, «Liuc Papers», n. 259, Serie Economia e Impresa 67, novembre, pp. 1-15.
- Vermeulen F. (2007), *On rigor and relevance: fostering dialectic progress in management research*, «Academy of Management Journal», 48, n. 6, pp. 978-982.
- Vermeulen F. (2007), *"I shall not remain insignificant": Adding a second loop to matter more*, «Academy of Management Journal», 50, n. 4, pp. 754-761.
- Verona G. (2010), *Tra scienza e realtà. Una terza via per unire rilevanza e rigore*, «Economia & Management», n. 5, pp. 3-11.
- Vroom V.H. (2007), *On the synergy between research and teaching*, «Journal of Management Education», 31, pp. 365-375.

- Zanini E. (2000), *Scavo archeologico*, in *Dizionario di archeologia*, a cura di R. Francovich, D. Manacorda, Roma-Bari: GLF editori Laterza, pp. 258-265.
- Zaninotto E., a cura di (2006), *Presente e futuro degli studi in Economia aziendale e management in Italia*, Bologna: Il Mulino.
- Zappa G. (1927), *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Discorso inaugurale dell'anno accademico 1926-1927 nel R. Istituto Superiore di Scienze economiche e commerciali di Venezia, Milano: S.A. Istituto Editoriale Scientifico, pp. 7-38.
- Zappa G. (1956), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo I (§§ 1-78), Milano: Giuffrè, 1956.

**JOURNAL OF THE DEPARTMENT OF CULTURAL HERITAGE**  
University of Macerata

**Direttore / Editor**  
Massimo Montella

*Texts by*

Marta Brunelli, Enzo Catani, Giuseppe Capriotti,  
Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Patrizia Dragoni,  
Andrea Fantin, Pierluigi Feliciati, Maria Teresa Gigliozzi,  
Susanne Adina Meyer, Massimo Montella,  
Umberto Moscatelli, Sabina Pavone, Francesco Pirani,  
Michela Scolaro, Emanuela Stortoni, Federico Valacchi

<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult>

