

Dal Sistema alla rete

Analisi e prospettive di sviluppo del modello organizzativo degli Istituti Italiani di Cultura

Giuseppe Maugeri
(Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Abstract After the first working session of the General State on relevant issues such as the promotion of the Italian language in the world, it is priority to reflect on nature and characteristics of the Italian Institutes of Culture. Therefore, we first describe the phenomenon and subsequently identify useful strategies for the diffusion of Italian language and culture abroad.

Sommario 1. Il modello organizzativo degli Istituti Italiani di Cultura. – 1.1. Il Sistema culturale degli IIC. – 1.2. Tipologia di connessione con il centro organizzativo. – 2. Caratteristiche tecniche degli IIC. – 3. Dal sistema alla rete. – 3.1. La rete. – 3.2. Peculiarità della rete. – 4. Conclusioni.

1 Il modello organizzativo degli Istituti Italiani di Cultura

Più che le modalità di penetrazione della lingua e della cultura italiane, occorre che ci poniamo alcuni interrogativi legati al ruolo, alle funzioni e ai finalismi degli Istituti Italiani di Cultura (IIC). Partendo da tali quesiti che investono l'identità e il modello organizzativo in cui tali enti rientrano, potremmo comprendere l'insieme dei linguaggi e dei simboli con cui gli IIC sono soliti presentarsi nel territorio in cui operano. Nei prossimi paragrafi, quindi, verificheremo l'assetto degli IIC e la loro reciproca posizione rispetto ad esso.

1.1 Il Sistema culturale degli IIC

Il sistema di supporto al quale ogni IIC fa riferimento prevede una organizzazione complessiva interna al Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI). Dallo schema dell'ambiente ministeriale emergono una catena gerarchica imperniata su di un tipo di conoscenza logico-deduttiva e pratiche procedurali finalizzate a governare le molteplici interazioni stabilite tra il centro organizzativo e le rispettive sedi all'estero. Si delinea così un modello interattivo coordinato da un centro pivotale entro il quale maturano indirizzi e strategie, prospettive e

una gamma di risorse necessarie al funzionamento di ogni ente e, in linea più generale, del Sistema. Lo sviluppo di tale fenomeno organizzativo si configura in un assetto sistemico; qui ogni IIC ha la funzione e il compito di muoversi e operare, comunicando la costruzione di possibili azioni formative (culturale e linguistica) all'interno del contesto in cui si situa. Si viene pertanto a configurare un discorso di Sistema specifico alla realtà degli IIC (fig. 1).

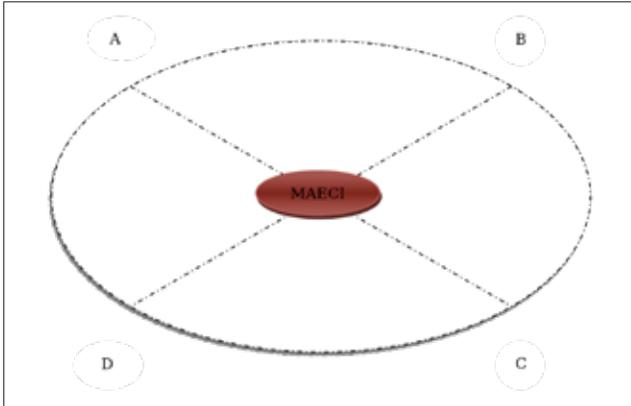


Fig. 1. Economia del sistema culturale degli IIC. Elaborazione personale

L'analisi del modello sistemico riportato nella fig. 1 mette in luce le istanze di interazione stabilite da un'unità centrale (MAECI) con la funzione di:

- a. disporre gli strumenti e le risorse da impiegare presso gli IIC;
- b. coordinamento;
- c. gestione amministrativa centrale;
- d. connessione;
- e. indirizzo verso la scelta dei percorsi da realizzare;
- f. di controllo sul repertorio finanziario;
- g. valutazione quantitativa circa il complesso delle attività svolte da ogni Istituto.

Il seguente assetto impone al sistema un carattere centralizzato, un linguaggio tecnico e simbolico nei suoi interlocutori responsabili dell'attivismo o dello stato di quiete dell'organismo.

Dunque, ogni istituto, rappresentato nel grafico dai nodi a, b, c, d, nel dotarsi di obiettivi, persegue sia dei finalismi istituzionali (a) che sono espressione degli interessi del centro, sia interessi non istituzionali, vale a dire sorti nel contesto (b) durante lo svolgimento della sua prestazione.

Il primo caso (a) comprende gli eventi culturali e linguistici convergenti nella linea progettuale del centro pivotale; pertanto, il prodotto culturale

attivato risulta immerso in una dimensione istituzionale. In tal modo esso è frutto di una modalità di acquisizione e implementazione di natura sistemica, il cui meccanismo contempla la circuitazione di mostre e beni in area geografiche vicine: mab, mcd.

Nel secondo caso (b), invece, il progetto ha i luoghi e i tempi dell'esperienza del territorio per cui l'evento è costruito sulle informazioni e sul sistema dei bisogni riscontrati nell'area in cui l'istituto si colloca; in tali situazioni, l'IIC dimostra di essere capace di:

- a. collaborare localmente e di co-generare delle risposte specifiche alle richieste di un determinato target;
- b. valorizzare tutti gli attori sociali coinvolti creando nuove relazioni e opportunità strategiche.

A conclusione, la realtà gestionale dell'IIC mira a tradurre a livello locale condizioni eterogenee di *governance* con lo scopo di coniugare gli obiettivi istituzionali e i finalismi non istituzionali destinati allo sviluppo della comunità, cercando contemporaneamente di non creare situazioni di squilibrio finanziario.

1.2 Tipologia di connessione con il centro organizzativo

L'individuazione del carattere sistemico dell'organizzazione ministeriale mette in luce la qualità del tessuto relazionale tra il nodo e il suo centro. Fra entrambe le parti sussiste un livello d'intensità di interdipendenza differente che mette in comune partecipazione, risorse finanziarie, capitale umano, dati e idee. In merito alla tipologia di interdipendenza, Bonel e Moretti (2004) distinguono tra:

- a. «l'interdipendenza comune»: essa interessa entrambe le parti nel fornire un supporto specifico per la realizzazione di un evento culturale;
- b. «interdipendenza intensiva»: i soggetti coinvolti collaborano in maniera complementare per la l'attivazione dell'evento;
- c. «interdipendenza sequenziale»: il percorso di progettazione e di realizzazione qualifica l'*output* della precedente attività in quanto esso a sua volta costituisce l'*input* per l'attivazione di un nuovo percorso;
- d. «interdipendenza reciproca»: essa si configura come azione basata sulla reciprocità degli scambi e sui meccanismi di coordinamento tra le parti.

In base al diverso comporsi dei legami tra il centro e il nodo potremmo classificare nella interdipendenza comune e reciproca l'espressione che connette la struttura centrale alle sue parti.

Poste queste basi che legano in un processo inscindibile il contesto e gli

IIC, uno sguardo più analitico permette di cogliere l'universo dei legami che intercorrono tra l'unità centrale e il suo sistema (IIC). A questo proposito, facciamo riferimento agli studi di Seddio (2013) e Longo (2005) che descrivono alcune tipologie di legame, tra cui:

- a. legami di proprietà;
- b. legami di rappresentanza legale;
- c. legami finanziari;
- d. legami di natura organizzativa;
- e. legami di programmazione.

Tali fattori rappresentano forme di governo e di controllo centralizzato che riducono l'autonomia d'indirizzo nella selezione degli obiettivi istituzionali dell'IIC. Da questa considerazione, l'organismo mantiene una funzione indipendente quando interviene a livello progettuale e operativo nel territorio. In casi come questi, l'Istituto aumenta rispettivamente:

- a. il livello di responsabilità;
- b. l'incisività della sua offerta culturale e linguistica;
- c. le condizioni qualitative del processo di erogazione del prodotto;
- d. il valore dell'iniziativa e, con esso, dei risultati conseguiti.

Pertanto, è evidente come ogni IIC stabilisce una continua connessione con due ambienti di riferimento: l'ambiente interno (MAECI e altri IIC) a cui corrispondono dei finalismi politico-istituzionali e l'ambiente esterno, ossia quello di riferimento territoriale che influisce, quindi, sull'indirizzo strategico dell'IIC rispetto agli obiettivi non istituzionali. In quest'ultimo caso, l'IIC si rapporta a un modello di impresa culturale orientato:

- a. verso il capitale economico necessario per raggiungere una maggiore condizione di equilibrio finanziario interno;
- b. verso la qualità dell'evento da attuare (Solima 2004); Fraterrigo, Maugeri 2009; Foglio 2005; Bollo 2012).

A conclusione, le condizioni di interdipendenza e la classificazione dei legami sopra delineati, definiscono le proprietà operative di ogni IIC che saranno approfondite nel successivo paragrafo.

2 Caratteristiche tecniche degli IIC

Delineato il modello organizzativo a cui si adatta ogni IIC, in questo paragrafo descriveremo in maniera che certamente non pretende di essere esaustiva gli elementi peculiari dell'istituto.

Nel fare questo, faremo nostre le determinanti su cui si svolgono con rigore scientifico e metodologico le scienze sociali, i cui studi hanno messo in rilievo come ogni organismo si spieghi anche in base ai suoi rapporti

e alle influenze con il contesto in cui è collocato e per mezzo di cui tende a evolversi.

Seguendo tale analisi, benché riportata a un contesto analitico diverso (Seddio 2013), troviamo risposta su alcuni dei caratteri definitivi degli IIC.

Come prima aspetto, la nascita e lo sviluppo di uno o più istituti entro una specifica area geografica presuppone che, a livello macro e strategico, ci sia:

- a. una convergenza di interessi politici, economici e culturali tra i due paesi promotori dello scambio;
- b. dei contenuti da sviluppare;
- c. delle prospettive da coltivare e realizzare nell'ambito di una rete diplomatica.

Sulla scia di tali fattori e tenute in considerazione le condizioni politico-economiche del MAECI, possiamo affermare che l'IIC nasce dall'incontro di interessi distinti (Seddio 2013). Tale aspetto, aggiungiamo, è focalizzato sull'interdipendenza tra risorse interne ed esterne che si manifesta pragmaticamente con l'istituzione in un contesto territoriale di un centro operativo che, in dialogo con gli ambienti di riferimento, co-costruisce delle situazione di dialogo e di risposta ai bisogni di cultura italiana. In quest'ottica, l'IIC è un ambiente organizzativo in grado di offrire e attivare specifici processi di conoscenza (Serragiotto, Maugeri 2012).

Considerati nel complesso tali elementi, emergono i presupposti fisici dell'istituto che riportiamo sotto con alcune considerazioni e aggiunte rispetto a Masini (1970):

- a. «carattere spaziale e territoriale»: l'IIC ha un carattere situato geograficamente e territorialmente. Il principale beneficio che esso ricava consiste nel legarsi al luogo specifico a cui si rivolge. All'interno di un dato contesto, l'organismo dovrebbe costruire la propria storia, comunicando le proprie radici in modo che la sua identità sia connessa con ciò che fa e necessita l'ambiente. Il suo prodotto culturale diventa allora testimone:
 - del sistema di relazione con cui è stato in grado di ascoltare e anticipare la domanda di lingue e cultura italiane sorte in loco;
 - della sua apertura con la cultura locale; la sua offerta culturale è segno evidente e riconoscibile della volontà dell'IIC di contribuire allo sviluppo della comunità;
- b. «carattere ordinato»: esso è strettamente connesso alla dimensione istituzionale in cui ogni IIC è inquadrato, trattenuto, connesso, integrato e stabilizzato. Vi sono una serie di leggi fisiche (legali, amministrative, ecc.) che ordinano il suo complesso operare, il suo comportamento ed equilibrio interno;

- c. «durabilità»: ipotizziamo che la presenza di un IIC in una determinata area geografica sia permanente. La situazione odierna, invece, testimonia come a livello ministeriale vengano valutate diverse condizioni per la continuità di un IIC all'interno di un paese. Questo fattore fa luce sulla natura non stabile e quindi non duratura di un istituto, la cui presenza è vincolata da fattori ed elementi di varia natura che vanno al di là dei finalismi del Sistema e dei bisogni del contesto, incidendo di fatto sulla sua presenza e operatività entro un determinato contesto;
- d. «livello di autonomia»: i diversi vincoli di natura istituzionale (politico-finanziaria) di cui abbiamo fatto già menzione, condizionano i livelli di autonomia in relazione ai suoi finalismi e alle determinanti nell'articolazione di un sistema di offerta culturale e linguistica; tale aspetto limita fortemente l'integrazione e la differenziazione dell'IIC e del prodotto culturale nel territorio. Di conseguenza, lo spazio e lo scopo si riducono mentre il raggio di azione (settori di intervento) dell'istituto rischia sia di sostenere un atteggiamento autoreferenziale che di ottenere un apprezzamento proveniente e specifico del suo Sistema.
- e. Un tale meccanismo comporta un ambiente isolato e una intricata quanto prevedibile concatenazione di effetti a catena, dei quali evidenziamo (Davenport, Prusak 2005):
- «la decontestualizzazione»: essa riguarda l'assenza di eventi rilevanti alle esigenze del territorio. Fanno parte di questa categoria le proposte culturali estemporanee slegate dall'interesse del territorio e imposte laddove non ve ne sia in realtà il bisogno. Si tratta dei cosiddetti 'non-eventi';
 - «la quantificazione»: il successo di un percorso culturale e linguistico si basa sul numero di partecipanti, ossia sulla quantità di persone presenti a un evento;
 - «la condensazione»: nei rapporti annuali viene fatta una valutazione quantitativa per aree tematiche. Una tale impianto metodologico tralascia di considerare l'impatto (interesse, attese, soddisfazione estetica e di conoscenza, target) che tali iniziative hanno generato nel territorio;
- f. «economicità»: si tratta di accrescere il valore del prodotto mediante la collaborazione con altri attori, integrando le risorse di ciascun soggetto portatore di interesse. È dunque una condizione di equilibrio esterna e interna all'Istituto in cui vengono ottimizzati gli strumenti per il perseguimento degli obiettivi. Nel fare questo, ciascuna istituzione ricerca un compromesso tra il livello di autonomia decisionale assunto (o concesso) e le direttive del sistema centrale. L'obiettivo è quello di saper comunicare e promuoversi nel territorio, attraendo nuovi target, offrendo servizi innovativi ed educando il pubblico a una conoscenza e a una fruizione diversificata.

I presupposti che abbiamo individuato circa la natura dell'IIC mettono in evidenza la dipendenza di tali organismi dal suo centro; dall'altro lato, la vitalità con cui si rapportano con l'ambiente di riferimento, le connessioni col territorio che sono capaci di produrre generando flussi culturali e di cassa rilevanti, portano a ricercare un modello di organizzazione più efficiente affinché l'IIC possa dotarsi di caratteristiche tecniche che gli consenta di inserirsi maggiormente nel contesto in cui opera.

3 Dal sistema alla rete

In questo paragrafo osserveremo il percorso evolutivo che segna il passaggio dal Sistema alla rete. Una tale questione sarà declinata a due livelli che riteniamo complementari; il primo livello adotta gli strumenti di osservazione metodologica delle teorie economico-aziendali; il secondo, invece, è caratterizzato dal rigore scientifico che connota la glottodidattica e le sue premesse in relazione alle strategie per la promozione della lingua e della cultura italiana nel mondo.

Una siffatta costruzione teorica pone attenzione sia alla complessità delle interazioni tra ogni nodo delle rete sia alla funzione che ogni organismo acquista grazie a una maggiore autonomia nella gestione delle risorse e nelle modalità di realizzazione dell'evento culturale e linguistico.

3.1 La rete

Il modello organizzativo della rete prevede la fitta trama di entità orientata a risultati comuni. La ricca letteratura specialistica ha individuato diversi filoni interpretativi allo scopo di spiegare che cosa spinge i vari organismi a fare rete.

La costituzione della rete risulterebbe vantaggiosa ai fini di una migliore definizione degli obiettivi strategici da conseguire, della razionalizzazione delle spese e di una più intensa sinergia fra le diverse unità organizzative. Inoltre, potrebbe rivelarsi utile procedere verso un modello reticolare formato da aree di committenza distribuite geograficamente.

Una siffatta distribuzione capillare di IIC gestiti per continente da centri pivotali si potrebbe basare sulle seguenti linee di intervento allo scopo di:

- a. consolidare l'autonomia di ogni rete diffusa nel territorio-continente; in tal modo l'IIC potrebbe diventare centro di acquisto e di spesa nel territorio. Ciò avrebbe l'effetto di armonizzare il piano di razionalizzazione e di sviluppo dell'organismo in funzione di una semplificazione dei processi di acquisto, di gestione della spesa e del *know-how* reperito in loco rispetto al modello di sistema centralizzato. Una tale impostazione, inoltre, avrebbe il vantaggio di

- semplificare ogni aspetto amministrativo e logistico fondamentale per la realizzazione dell'evento promosso;
- b. affermarsi come centri di gestione dell'evento culturale e linguistico, fondandosi su un *concept* prettamente funzionale a essere percepiti come segno tangibile e dinamico di un prodotto che ha valore sociale, commerciale e culturale. In questa direzione, ciascun organismo, radicandosi nel territorio, avrà la possibilità di concentrarsi sugli stimoli che il mercato della lingua fornisce allo scopo di gestire localmente la domanda d'italiano e indirizzare un'offerta aderente alle richieste del pubblico, ovvero customizzando l'evento culturale e linguistica;
 - c. rafforzare il legame con il territorio in un tessuto fitto di relazioni dove diventano rilevanti un servizio più efficiente e dei comportamenti responsabili.

Nell'ambito di questa diversa logica, il centro pivotale necessita di adottare un approccio olistico con l'intento di:

- a. armonizzare i rapporti tra la sede centrale (MAECI) e i diversi organismi presenti in quel determinato continente di competenza. In quest'ottica, ogni unità diffusa nel territorio dovrà considerare come fondamentale il ruolo comunicativo della sede e della propria personalità come ente istituzionale. Da questa scelta progettuale dipenderà l'implementazione di un portale che tenga conto di tutte le esperienze prodotte localmente da ciascun istituto. In questo modo, si perseguirebbe la politica di comunicazione intrapresa da anni nell'utilizzare lo strumento informatico per aumentare l'interazione, oltre alla visibilità, con il target;
- b. accrescere il livello di interoperabilità grazie a una visuale più ampia e degli interventi programmati *ad hoc*. Questo livello coinvolge la molteplicità di quelle forze che in loco potranno contribuire al conseguimento degli obiettivi;
- c. integrare i sistemi di studio e di analisi Paese e dei suoi fabbisogni in modo che ogni unità operativa possa acquisire localmente un indirizzo strategico con cui creare e sostenere la domanda là dove sia stata individuata una situazione di potenziale sviluppo o di crescita. In caso contrario, la presenza di istituti in quei luoghi in cui non si registrano margini per crescita o risultati, sarebbe inutile e dannoso all'equilibrio della rete-paese.

Dunque, ogni centro funge da cabina di regia (Balboni 2007) di altri IIC diffusi nell'area di competenza. La loro presenza, unitamente al loro compito, oltre a quelli indicati sopra, consiste nel definire le leve di competitività per attivare e valorizzare l'offerta culturale (Zaghi 2013).

Per leve di competitività intendiamo uno spazio definitivo di punti in comune fondati rispettivamente su:

- a. una visione di sistema, indispensabile per una cultura di rete;
- b. un *mission* comune, punto di forza di ogni unità istituzionale;
- c. degli obiettivi strategici di medio termine;
- d. un coordinamento strategico che prevede la partecipazione attiva degli attori del sistema;
- e. un sistema informatico comune;
- f. un sistema informativo comune da cui attingere per aumentare la velocità di risposta-azione;
- g. degli standard per la qualità dell'offerta;
- h. dei criteri condivisi di monitoraggio e di valutazione dell'evento *ex post*.

Il rapporto tra centro pivotale e unità si basa su continue interazioni in modo che ogni IIC si doti di:

- a. una strategia istituzionale mediante azioni volte a promuovere l'organismo lungo l'asse diplomatico e interculturale (Ricci 2005); tutelando i principi democratici a cui si ispira la cultura italiana, l'IIC indirizzerebbe la propria attività istituzionale verso attività di informazione, di comunicazione e di cooperazione internazionale per la gestione di beni e di servizi culturali;
- b. una strategia sociale ossia di investimento nelle strutture didattiche e culturali e di accessibilità alla comunità sociale;
- c. una strategia culturale finalizzata a un piano di gestione e di sviluppo della conoscenza.

Secondo una tale prospettiva reticolare, dunque, fare sistema significa co-costruire localmente degli interventi formativi a carattere continuativo. Nel fare questo, occorre adottare una nuova visuale e capacità organizzativa che, muovendosi per schemi organizzativi, assuma un punto vista integrato fra tutti quei soggetti che possono collaborare per innovare il prodotto culturale e realizzare, mediante il rafforzarsi dei legami, degli obiettivi comuni. Oggi più che mai diventa indispensabile privilegiare una identità basata sulle relazioni, agire con modalità selezionate in base a una attenta progettazione e lettura del contesto. Un tale assetto perciò garantirebbe a ogni organismo di essere nelle condizioni di evolvere all'interno del proprio scenario competitivo.

3.2 Peculiarità della rete

Il passaggio da un modello di Sistema centralizzato allo sviluppo di una logica reticolare su base territoriale e di per sé gerarchica nei suoi riferimenti, potrebbe costituire una discriminante di qualità per un diverso approccio alla promozione della lingua e della cultura italiana. Infatti, impostare un

modello di rete dovrebbe comportare uno spostamento di focus, ossia dal processo ai destinatari dell'offerta culturale. Uno spostamento significativo poiché lo sviluppo del contesto organizzativo è strettamente connesso con la specificità e la qualità delle azioni formative rivolte a uno specifico pubblico. Un altro vantaggio che ogni IIC potrebbe ottenere da questo nuovo indirizzo è l'incremento del livello di autonomia decisionale rispetto alle numerose articolazioni con cui ogni IIC attualmente deve confrontarsi. Il valore che ogni soggetto ricava da una *governance* che ne tuteli l'autonomia si fonda in modo specifico sul valore che da tale autonomia gli IIC possono ricavare in rapporto:

- a. al contesto in cui essi si situano: questo aspetto riguarda le differenti condizioni dell'ambiente a cui deve seguire uno studio del territorio in grado di diagnosticare e valutare le migliori forme di integrazione, differenziazione e di accessibilità al mercato;
- b. al proprio posizionamento rispetto al centro pivotale e, con esso, alla rete di IIC a cui essi si richiamano e si connettono: ciò riguarda un maggior equilibrio di coordinamento e di indirizzo tra la sede centrale e quella periferica. Alla prima viene riservato il ruolo di indirizzo, alla seconda invece spetta il compito di definire gli obiettivi culturali in loco, selezionare le risorse umane che diano prestazione competitive rispetto al progetto, di raggiungere una propria economicità con lo scopo di avere al suo interno un proprio equilibrio;
- c. alla tipologia dell'offerta culturale e linguistica formulata in modo da essere riconosciuta come bene di utilità sociale alla comunità;
- d. allo sviluppo di collaborazioni strategiche nel territorio;
- e. alle dinamiche di crescita che ciascun ente potrebbe ricavare da una logica reticolare;
- f. all'acquisizione di una identità di sistema;
- g. a dare delle risposte organiche ed esclusive per quella particolare utenza;
- h. a fornire dei servizi immediati sviluppati orizzontalmente.

In questa logica di ricostruzione ispirata al suo interno da una condotta manageriale in grado di rendere operativa la formazione diplomatica con competenze sia di *organizing* dei processi culturali che didattiche nell'attivazione di prodotti linguistici sotto il segno del miglioramento continuo, spostiamo i processi istituzionali che riguardano gli IIC verso una riconfigurazione dei confini e di assetto di coordinamento istituzionale (Cravens, Shipp, Cravens 1994). Ne consegue sia una co-gestione dell'evento culturale, sia una diversa concezione del ruolo svolto da ogni IIC poiché posizionati in una rete istituzionale; in questo modo, ogni organismo può assumere un comportamento autonomo stabilendo reti di cooperazione su scala territoriale, mentre dotandosi simultaneamente di un livello di inte-

razione è in grado di trasformare la propria azione in un'altra di interesse generale. Operando in tal modo, l'ente acquisisce un valore pubblico.

Nell'adottare un simile indirizzo, occorrerebbe riflettere sugli strumenti di connessione interistituzionali (Longo 2005) e ridefinire i livelli di autonomia e la tipologia di legami con il centro, in modo da acquisire maggiore rilevanza politica, benché essa riguardi la sfera culturale, decisionale e finanziaria. In questa direzione, il «*fundraising* territoriale» (Solima 2004) appare un elemento caratterizzante del diverso concetto di impresa e di una gestione più responsabile nel sostenere il proprio efficientismo e nell'affrontare specifici problemi in maniera autonoma.

4 Conclusioni

La dimensione complessa dell'attuale Sistema culturale favorisce quei processi di indirizzo e di coordinamento del centro in relazione ai finalismi istituzionali di ogni IIC; spesso questi ultimi non sono coincidenti con gli interessi e gli obiettivi della realtà locale. La conseguenza è di posizionare l'IIC in un segmento non centrale e di negargli una posizione almeno paritetica rispetto agli altri *competitors*, comportando una penalizzazione in termini di dialogo con altri attori sociali, di passività rispetto ad altre reti sviluppate localmente, di visibilità, di mercato e di adesione all'offerta formativa. In situazioni analoghe, il potenziale dell'IIC non sarebbe messo nelle condizioni di esprimersi e rimarrebbe, pertanto, inutilizzato.

Una prerogativa di governo dell'istituto come quella trattata nel paragrafo precedente, potrebbe invece costituire una soluzione concreta rispetto alle condizioni strutturalmente difficili in cui gli IIC operano. Elementi positivi del passaggio dal sistema alla rete è l'innalzamento del livello di competenza richiesto nella conduzione degli istituti, l'adozione di specifici modelli comportamentali che richiedono un quadro di competenze manageriali in grado di formulare proposte accessibili e governare ogni fase del processo di creazione del prodotto culturale. In tal modo, secondo gli studi di Mitchell, Agle e Wood (1997), gli IIC acquisirebbero sia potere di legittimità nell'essere presenti a lungo termine in un specifica area geografica, essendo parte aggregante e aggregata al territorio; sia potere di urgenza in relazione a ciò che è e fa l'impresa. E in questo caso, la centralità assunta dall'IIC sarà misurata in relazione ai nodi stabiliti, alle azioni di promozione culturale e linguistica svolte in modo sinergico rispetto alla propria missione e coeso nel perseguimento degli obiettivi.

Bibliografia

- Addis, M.; Holbrook, M.B. (2001). «On the conceptual link between mass customisation and experiential consumption: An explosion of subjectivity». *Journal of Consumer Behaviour*, 1 (1), pp. 50-66.
- AICI (2005). *Gli Istituti Culturali: una mappa ragionata*. Soveria Mannelli: Rubbettino.
- AICQ (2001). *Linee guida ISO 9004:2000, Sistemi di gestione per la qualità negli istituti scolastici per il miglioramento delle prestazioni*. Milano: TQM.
- Alvesson, M. (1996). *Prospettive culturali per l'organizzazione*. Milano: Guerini e Associati.
- Amari, M. (2006). *La progettazione culturale: Metodologia e strumenti di cultural planning*. Milano: Franco Angeli.
- Argyris, C.; Schon, D. (1998). *Apprendimento organizzativo: Teoria, metodo e pratiche*. Milano: Guerini e Associati.
- Bagnoli, C.; Vedovato, M. (2010). «Il legame tra strategie competitive, strategie di gestione della conoscenza e cultura imprenditoriale nelle piccole imprese del nord-est Italia». In: Marchi L., Marasca S., *Le Risorse Immateriali nell'Economia delle Aziende*, vol. 2. Bologna: Il Mulino, pp. 245-254.
- Balboni, P.; Santipolo, M. (a cura di) (2003). *L'italiano nel mondo: Mete e metodi dell'insegnamento dell'italiano nel mondo: Un'indagine qualitativa*. Roma: Bonacci.
- Balboni, P. (2007). «Qualità della politica, qualità dell'insegnamento». *Studi di Glottodidattica*, 1 (3), pp. 1-7.
- Balboni, P. (2009). *Storia dell'educazione linguistica in Italia: Dalla legge Casati alla riforma Gelmini*. Torino: UTET.
- Bodega, D.; Musile Tanzi, P. (a cura di) (1997). *Comunicare il cambiamento*. Milano: Bocconi Egea.
- Bollo, A. (2012). *Il Marketing della cultura*. Roma: Carocci.
- Bonel, E.; Moretti, A. (2004). «Il coordinamento organizzativo nella valorizzazione dei beni culturali: specificità settoriali e opzioni di progettazione». In: Sibilio Parri, B. (a cura di), *Creare e valorizzare distretti museali*. Milano: Franco Angeli, pp. 131-152.
- Borello, E.; Luise, M.C. (a cura di) (2011). *Gli italiani e le lingue straniere: Made in Italy, economia delle lingue e formazione*. Torino: UTET.
- Butera, F. (1984). *L'orologio e l'organismo*. Milano: Franco Angeli.
- Caon, F.; Maraschio, N. (a cura di) (2011). *Le radici e le ali: L'italiano e il suo insegnamento a 150 anni dall'Unità d'Italia*. Torino: UTET.
- Cravens, D.W.; Shipp, S.H.; Cravens, K.S. (1994). «Reforming the traditional organization: the mandate for developing networks». *Business Horizons*, 37 (4), pp. 19-28.

- Cummings, L.L. (1984). «Compensation, culture and motivation: A system perspective». *Organizational Dynamics*, 13 (1), pp. 33-34.
- Davenport, T, Prusak, L. (2005). «Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know». *Ubiquity*, disponibile all'indirizzo: http://www.acm.org/ubiquity/book/t_davenport_1.html.
- Di Passio, I.; Paolini, D. (2010). *Processi di apprendimento linguistico in un mondo che cambia*. Milano: Mondadori.
- Dolci, R. (2007). «L'organizzazione che apprende: il modello di ITALS». In: Balboni P.E.; Dolci R.; Serragiotto G. (a cura di), *Itals: dieci anni di formazione*. Roma: Bonacci, pp. 27-43.
- Foglio, A. (2005). *Il marketing della cultura*. Milano: Franco Angeli.
- Fraterrigo, V.; Maugeri, G. (2009). «Il marketing culturale per una politica linguistica di qualità». *Lettere Italiane*, 27, pp. 229-252.
- Gabrielli, G. (a cura di) (2006). *Conoscenza, apprendimento, cambiamento*. Milano: Franco Angeli.
- Giovanardi, C.; Trifone G. (2012). *L'italiano nel mondo*. Roma: Carocci.
- Gumperz, J.J. (1992). «Contextualization and Understanding». In: Duranti S.; Goodwin C. (a cura di), *Rethinking Context*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 229-252.
- Hesmondhalgh, D. (2008). *Le industrie culturali*. Milano: EGEA.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International differences in work related values*. Beverly Hill (CA): Sage.
- Isnenghi, M. (1979). *L'educazione dell'italiano: Il fascismo e l'organizzazione della cultura*. Bologna: Cappelli.
- Longo, F. (2005). *Governance dei network di pubblico interesse*. Milano: EGEA.
- Maimone, F. (2007). *Dalla rete al silos*. Milano: Franco Angeli.
- Margiotta, U. (1997). *Pensare in rete*. Bologna: CLUEB.
- Masini, C. (1970). *Lavoro e risparmio*. Torino: UTET.
- Maugeri, G.; Serragiotto, G. (2014). «Analisi sul ruolo degli istituti italiani di cultura e ipotesi di progettazione di nuovi ambienti di apprendimento a rete per la formazione on line dei docenti», *UERJ*, 5 (5), pp. 7-59.
- Mezzadri, M. (2005). *La qualità nell'insegnamento delle lingue straniere*. Perugia: Guerra.
- Mezzadri, M. (a cura di) (2010). *Le lingue dell'educazione in un mondo senza frontiere*. Perugia: Guerra.
- Ministero degli Affari Esteri (1996). *La promozione della cultura italiana all'estero*. Roma: IPZS.
- Ministero degli Affari Esteri (2014). *L'italiano nel mondo che cambia: Stati Generali della lingua italiana nel mondo*. Firenze: s.n.
- Mitchell, R.K.; Agle, B.R.; Wood, D.J. (1997). «Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts». *Academy of Management Review*, 22 (4), pp. 853-886.

- Nannini, A. (2004). «Cultura come pratica didattica». In: *Insegnare italiano in Giappone = Atti del primo seminario di studi (IIC Tokyo)*, pp. 73-92.
- Normann, R. (1985). *La gestione strategica dei servizi*. Milano: ETAS.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business Press.
- Prahalad, C.K.; Rishnan, M.S. (2008). *The New Age of Innovation: Driving Co-created Value through Global Networks*. New York: McGraw Hill.
- Ricci, P. (2005). *Metodologie e strumenti per la riduzione della spesa nelle amministrazioni pubbliche*. Milano: Franco Angeli.
- Sacco, P.L. (a cura di) (2006). *Il fundraising per la cultura*. Roma: Meltemi.
- Santipolo, M. (a cura di) (2006). *L'italiano: Contesti di insegnamento in Italia e all'estero*. Torino: UTET.
- Schein, E.H. (1990). *Cultura d'azienda e leadership: Una prospettiva dinamica*. Milano: Guerini e Associati.
- Seddio, P. (2013). *La gestione integrata di reti e sistemi culturali*. Milano: Franco Angeli.
- Serragiotto, G.; Maugeri, G. (2012). «Nuove coordinate per lo sviluppo degli Istituti italiani di cultura in ambito organizzativo e didattico». *ITALS*, X (29), pp. 93-126.
- Solima, L. (2004). *L'impresa culturale*. Milano: Franco Angeli.
- Totaro, M. (2005). *Cultural and Linguistic Policy Abroad: The Italian Experience*. Ontario: Multilingua Matters.
- Varisco, B.M. (2002). *Costruttivismo socio-culturale*. Roma: Carocci.
- Vedovelli, M. (2002). *L'italiano degli stranieri: Storia, attualità e prospettive*. Roma: Carocci.
- Zaghi, K. (2013). *Visual merchandising*. Milano: Franco Angeli.
- Weick, K.E. (1997). *Senso e significato nell'organizzazione: Alla ricerca delle ambiguità*. Milano: Raffaello Cortina.