



Unione Parmense  
degli Industriali



Gruppo Imprese  
Artigiane

# FORMARE IL FUTURO

Nuove prospettive  
per le aziende di domani

Casi e Studi d'Impresa

DA SEMPRE CON LE AZIENDE

CISITA  
P A R M A



FrancoAngeli



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.



Unione Parmense  
degli Industriali



Gruppo Imprese  
Artigiane

# FORMARE IL FUTURO

Nuove prospettive  
per le aziende di domani

**FrancoAngeli**

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

# Indice

<b>Introduzione</b>	pag.	7
<b>Note di curatela</b>	»	11
<b>Formare alla diversità</b> di <i>Maria Cristina Bombelli</i>	»	13
<b>Appunti sul ruolo del formatore</b> di <i>Marco Briolini</i>	»	35
<b>Open management</b> di <i>Paolo Bruttini</i>	»	51
<b>Le dieci “C” per l’impresa</b> di <i>Gianfranco Fabi</i>	»	69
<b>Risorse Umane e Lean Manufacturing</b> di <i>Mario Gibertoni</i>	»	81
<b>La riscoperta della manifattura e gli investimenti in “conoscenza”</b> di <i>Franco Mosconi</i>	»	97
<b>Formazione a prova di futuro tra apprendimento episodico e pensiero scientifico</b> di <i>Francesco Muzzarelli</i>	»	111

<b>Creare valore con i social video</b> di <i>Andrea Notarnicola</i>	pag. 135
<b>Palestra creativa: menti allenate ad affrontare i cambiamenti in modo innovativo</b> di <i>Paola Pizza</i>	» 147
<b>Una formazione per le piccole e medie imprese</b> di <i>Paolo Preti</i>	» 163
<b>Verso nuove strategie di mercato per i prodotti tipici locali?</b> di <i>Roberto Ravazzoni</i>	» 177
<b>Evoluzione nei processi formativi: l'integrazione tra sistemi formativi aziendali e istituzionali</b> di <i>Luigi Serio</i>	» 191
<b>Autori</b>	» 207

# Introduzione

*“Questo lo sto suonando domani”*  
Julio Cortazàr, *Il Persecutore*, 1959

Da ormai venticinque anni Cisita Parma lavora al fianco delle aziende del territorio di Parma e provincia. Nata nel 1987 come organizzazione dell’Unione Parmense degli Industriali (Confindustria) e del Gruppo Imprese Artigiane (Confartigianato), impegnata nei servizi di formazione e sviluppo aziendale, la nostra realtà si caratterizza da sempre per la sua capacità di promuovere la cultura industriale del territorio attraverso metodologie aggiornate ed efficaci per la formazione tecnica, organizzativa e manageriale.

Cisita Parma fonda la sua attività sul confronto continuo con le realtà istituzionali e imprenditoriali territoriali e nazionali, e propone un’offerta di servizi formativi che mira a conciliare l’incremento delle conoscenze più specificamente tecniche a diversi livelli con lo sviluppo di competenze professionali in linea con le effettive necessità delle imprese. Un’attività che si concretizza in programmi formativi destinati sia a giovani non ancora entrati nel mondo del lavoro, che in questo modo possono maturare un primo contatto con l’universo aziendale attraverso percorsi di stage, sia a persone già occupate, completata da un efficiente servizio di gestione dei diversi canali di finanziamento che Cisita Parma mette a disposizione delle aziende del territorio.

In occasione dell’importante traguardo rappresentato dal 25° anno di attività, abbiamo deciso di realizzare una pubblicazione che ricordi questo rilevante passaggio ma, soprattutto, che disegni prospettive sulla

formazione di domani, che illustri nuove declinazioni della gamma di servizi che Cisita Parma intende continuare a mettere a disposizione delle aziende con cui collabora.

Siamo consapevoli che la formazione può rappresentare un fondamentale contributo all'evoluzione aziendale, non solo in condizioni di sviluppo, ma anche e soprattutto in periodi di crisi e di profondo mutamento dello scenario economico come quelli che stiamo attraversando. Ma tutto ciò è possibile solo se la formazione diventa l'elemento che lega a doppio filo l'organizzazione aziendale nel suo complesso con l'accrescimento professionale del singolo collaboratore: «Se l'intervento formativo è costruito in modo isolato rispetto al contesto di promozione delle risorse umane, se si ignorano le esigenze e le aspirazioni di crescita individuale, sono elevati i rischi di una formazione non calibrata e incongruente in rapporto ai fabbisogni organizzativi, priva di significato per le persone, potenzialmente inutile se non dannosa per lo sviluppo dell'organizzazione e la promozione dei lavoratori<sup>1</sup>.»

Un secondo elemento fondamentale per coniugare l'efficacia formativa con lo sviluppo delle organizzazioni aziendali è rappresentato dall'innovazione, tema oggi particolarmente rilevante per il progresso delle aziende, e in modo particolare le piccole e medie imprese, e il dialogo tra le stesse: «Come il marketing negli anni Settanta, la strategia competitiva negli anni Ottanta e la riorganizzazione dei processi aziendali negli anni Novanta, così ora l'innovazione strategica costituisce la nuova fonte del valore aggiunto e allo stesso tempo il modo in cui un'impresa può rinnovare la propria natura, potendo condividere le esperienze fino ad allearsi o a integrarsi con altre imprese<sup>2</sup>.»

Tutti questi caratteri devono infine condividere un valore di fondo, indispensabile se si pensa a una formazione in grado di dialogare efficacemente con le esigenze sempre più complesse e dinamiche che ci prospetta lo scenario futuro: la flessibilità, ovvero la capacità di un'azienda e delle persone che la compongono, dal collaboratore più

---

<sup>1</sup> Franco Fraccaroli, *Apprendimento e formazione nelle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna, 2007, p. 189.

<sup>2</sup> Mario Boroni Grazioli – Marco Boroni Grazioli, *Sette mosse chiave per innovare*, Etas, Milano, 2009, p. XIV.

giovane al manager con più responsabilità, di far fronte in maniera repentina ai cambiamenti, adeguando interventi e ricette alle differenti situazioni che di volta in volta si presentano: «Una pratica di successo in un dato contesto non è necessariamente vincente in un contesto differente. Tra le capacità più importanti di un manager vi è quella di interpretare le situazioni a più livelli e adottare la scelta più coerente rispetto al contesto<sup>3</sup>.»

In questo quadro generale, la realizzazione di questo volume, intitolato “Formare il futuro. Nuove prospettive per le aziende di domani”, persegue l’obiettivo di raccogliere un ampio ventaglio di contributi, accomunati dallo sguardo verso il futuro della formazione, intesa come strumento innovativo di crescita per le aziende e per le persone che “abitano” le aziende stesse.

Per la realizzazione di questo lavoro abbiamo voluto coinvolgere alcuni tra i più significativi professionisti, provenienti sia dal mondo universitario sia da quello della consulenza aziendale, che hanno collaborato a vario titolo con la nostra realtà e che qui vogliamo ringraziare per la qualità dei loro contributi, ma soprattutto per aver concorso, assieme al fondamentale apporto di tutto lo staff di Cisita Parma, a tracciare il percorso di successo rappresentato da questi “primi” venticinque anni.

Abbiamo la speranza che queste pagine possano fare da spartito per chi, come il musicista Johnny Carter del racconto di Julio Cortazàr, vive costantemente il bisogno di immaginare il domani, anche a costo di cancellare il passato e di cambiare se stesso ogni giorno.

*Corrado Beldi*

Presidente Cisita Parma

---

<sup>3</sup> Paolo Guenzi, Dino Ruta, *Team leadership*, Egea, Milano, 2010, p. 225.



## Note di curatela

Nell'intenzione di raccogliere in questo volume una visione diversificata e plurale delle differenti sfaccettature che compongono oggi un concetto complesso di "formazione", abbiamo chiesto agli autori di redigere il proprio contributo individuando un tema particolarmente rilevante e di loro interesse in base alle singole specifiche esperienze. Una scelta, questa, che ha rafforzato e consolidato il carattere corale della visione che emerge da questa pubblicazione, componendo attraverso le pagine che seguono uno strumento che riunisce – pur nelle differenze di metodo e di prospettiva di ciascun contributo – una serie di punti di vista la più ampia e diversificata possibile, nell'intento di offrire spunti di riflessione e approfondimento interessanti sugli scenari presenti e futuri del mondo della formazione.

In quest'ottica – anche in considerazione dell'ampia diversificazione degli argomenti affrontati – l'indice dei contributi raccolti è stato strutturato secondo l'ordine alfabetico per autore, lasciando ai titoli dei singoli articoli il compito di introdurre ai temi di volta in volta trattati.

Pertanto, dalle implicazioni in chiave formativa del tema della diversità affrontato da Maria Cristina Bombelli si passa alla riflessione sul ruolo del formatore proposta da Marco Briolini, per poi approdare all'originale visione per un nuovo approccio al management offerta da Paolo Bruttini. Si prosegue attraverso le dieci "C" che Gianfranco Fabi ha individuato quali regole utili per attrezzare le imprese nei confronti delle sfide attuali e future, passando in seguito all'approfondimento del rapporto tra risorse umane e Lean Manufacturing proposta da Mario Gibertoni, seguito dall'indagine svolta da Franco Mosconi circa il

valore che gli “investimenti in conoscenza” ricoprono nella politica industriale che caratterizza, nello specifico, l’Emilia Romagna e la Provincia di Parma. Francesco Muzzarelli riporta poi lo sguardo su un piano generale parlando di formazione, apprendimento episodico e pensiero scientifico, lasciando poi spazio alle potenzialità formative dei nuovi social media – e dei social video in particolare – illustrate da Andrea Notarnicola, il cui contributo è seguito dalla disamina della creatività quale leva innovativa per la gestione dei cambiamenti proposta da Paola Pizza. I rimanenti tre contributi presentano l’approfondita riflessione di Paolo Preti sulla formazione per le Pmi, l’illustrazione di nuove conoscenze per la valorizzazione in chiave marketing delle produzioni tipiche locali offerta da Roberto Ravazzoni e l’ampia analisi dell’evoluzione dei processi e dei sistemi formativi ad opera di Luigi Serio.

Ogni articolo è stato uniformato a norme editoriali di base coerenti – mantenendo comunque i caratteri specifici di ciascun intervento – riportando gli eventuali rimandi in nota a piè di pagina, mentre i riferimenti bibliografici, ove presenti, sono stati collocati alla fine del relativo contributo. Nell’ultima parte del volume, infine, sono stati raccolti i profili biografici dei singoli autori.

*Alessandro Rigolli*

Responsabile Area Promozione e Sviluppo  
Cisita Parma

# Formare alla diversità<sup>1</sup>

di Maria Cristina Bombelli

## 1. Introduzione

Il tema della diversità in questi anni è divenuto oggetto di grandi retoriche che si traducono in diverse modalità sia di comunicazione che di azione. Il termine retorica è qui usato sia nella sua accezione prevalente di persuasione, ma anche come la frattura esistente tra quanto dichiarato e quanto praticato (Pezzillo, Iacono, Esposito, Sicca, 2009).

La retorica non è di per sé negativa, anzi essa è uno strumento essenziale sia di creazione di senso che di comunicazione di una visione/missione, senza le quali ogni organizzazione rischia sentirsi orfana di valori e anonima nei progetti. È compito proprio dei leader quello di tracciare attraverso la retorica la direzione attraverso cui condurre il gruppo verso nuovi orizzonti. Ma se questa è la parte positiva e attiva della retorica, finalizzata a produrre e mantenere un'identità organizzativa, la parte oscura e falsa è quella dell'utilizzo di determinate parole d'ordine ad uso e consumo di una comunicazione sempre più spregiudicata che, incurante della realtà vera e concreta in cui si muove, tende a dipingere una situazione aziendale lontana del vivere quotidiano. Una frattura, da questo punto di vista, tra il dichiarato e praticato, che è non solo endemica, ma anche fisiologica.

---

<sup>1</sup> Il presente contributo fa parte di una riflessione più ampia contenuta nel volume *Management Plurale*, Etas, Milano, 2010, ampliata in questo lavoro per la parte formativa.

Se la retorica mette in luce i desideri, i progetti a venire, gli orizzonti più lontani, è evidente che si discosta dal quotidiano per fornire e condividere dei panorami di cambiamento. L'impressione è che spesso, sul tema della diversità, si giochi invece una retorica strumentale, fatta non tanto di desiderata, quanto di immagine patinata, di lato fiorito da voler comunicare, più che di fatica quotidiana e di approfondimento reale. In alcune aziende, anche molto note, questa spaccatura rischia di trasformarsi in *boomerang*, quando le persone sperimentano che esiste un abisso tra quanto dichiarato nelle intenzioni e lo sforzo realizzativo. In altre situazioni, aziende molto note, hanno trasformato il tema della diversità, in particolare quella di genere, in temi di comunicazione aziendale strutturata, costruendo dei progetti che si ancorano sul territorio, coinvolgendo altre aziende, creando network e così via. Anche in questo caso esiste un rischio concreto di spostare il proprio interesse più sull'apparenza che sull'essenza.

Vi sono, per fortuna, sempre più aziende che stanno facendo del tema della diversità una importante chiave di lettura per meglio comprendere sia l'origine dei fenomeni di esclusione che le possibili terapie organizzative e formative che possono portare a migliorare la cultura aziendale nella direzione di una maggiore capacità di inclusione. Personalmente ho avuto la fortuna di seguire molti di questi casi, come consulente e formatrice, e di conseguenza tenterò in questo contributo, di tracciare un breve bilancio dell'esperienza svolta affinché altre realtà possano mettere a frutto questi percorsi.

## **2. L'oggetto della gestione della diversità**

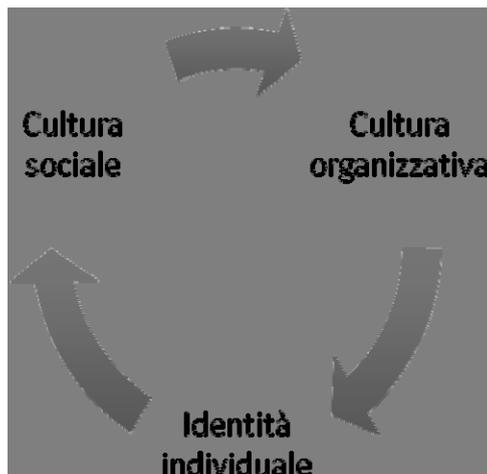
L'attenzione alla diversità e alla sua gestione in azienda nasce da situazioni di esclusioni, dichiarate dalle persone, che non sono causate da aspetti professionali, ma che vengono originate da caratteristiche individuali non inerenti le competenze messe in campo. Un esempio per tutti: una donna può essere oggetto di una valutazione errata, relativamente alla prestazione, proprio perché donna e madre. In questo caso, con ogni probabilità, l'azione di esclusione viene messa in atto perché chi gestisce le persone ha una convinzione, spesso esplicita, ma in molti casi inconsapevole, che le donne siano meno adatte degli

uomini in alcune posizioni, oppure che le madri non mantengano, dopo la nascita del figlio, lo spesso impegno nei confronti del lavoro. È importante sottolineare come, questa tipologia di stereotipi, nascono da esperienze vissute: in alcuni casi le donne diventate madri non mantengono lo stesso impegno verso il lavoro, ma, viceversa, “sfruttano” ogni opportunità legislativa per caricare sulla collettività il costo sociale della propria scelta. È evidente dunque che agire sulla diversità mette in campo in primo luogo delle capacità di discernere, esattamente come dovrebbe essere nella gestione delle persone in senso generale. Altri casi di discriminazione impropria, molto frequenti sono relativi all’età delle persone: in molte aziende, ad esempio le società di consulenza, vi è una diffusa convinzione che solo i giovani possono lavorare con perizia nel contesto aggressivo e globale, quindi – in modo spesso esplicito – dopo i 50 anni le persone vengono espulse. In altre realtà capita esattamente il contrario: l’età viene ritenuta un elemento di stabilità, di saggezza, di esperienza e quindi un giovane, anche brillante, non viene messo in posizioni rilevanti. Esempi di quelle che possiamo definire “le linee di faglia” che si creano tra un gruppo, con caratteristiche omogenee, e una o più persone che queste caratteristiche non hanno. È un fenomeno assolutamente fisiologico, che riguarda anche aspetti dell’identità aziendale e dei valori che vengono condivisi. In questo la realtà organizzativa sceglie, quindi discrimina, le persone più adatte ad impersonare certi valori. Il tema che stiamo affrontando riguarda le situazioni in cui questa scelta viene fatta stereotipicamente, associando determinate caratteristiche ad un gruppo, ed usando poi, nella gestione quotidiana, queste convinzioni senza verificarle.

Come si può comprendere, i fenomeni di inclusione / esclusione possono avere numerose ragioni che, per essere identificate, devono mettere in gioco tra loro tre aspetti: la cultura sociale in cui l’organizzazione è inserita, la cultura organizzativa e l’identità individuale dei soggetti che quelle organizzazioni abitano. Nei processi lavorativi questi tre elementi interagiscono tra loro creando delle situazioni diverse, alcune armoniche, altre di conflitto. In ogni realtà organizzativa vi sono delle tensioni tra ciò che l’organizzazione prescrive / chiede e quanto gli individui sono disposti a dare. Questa tensione viene agita in modi differenti, con stili che potremmo definire, nei due estremi di un possibile continuum, molto impositivi o molto

laschi. Facciamo un esempio che possa chiarire questo punto: l'orario di uscita dal lavoro per le mansioni d'ordine generalmente è prescritto, mentre in situazioni organizzative più autonome o a livello manageriale, viene agito a seconda della cultura consolidata dal gruppo e sostenuta dalla gerarchia. Molte donne con figli lamentano la difficoltà di aderire ad un codice implicito che identifica in coloro che restano fino a tardi la sera i più motivati / impegnati. È un assioma consolidato in alcune culture, validato dall'apprezzamento gerarchico, che coloro che stanno fino a tardi la sera sono i migliori. In altre culture, segnatamente in quelle nord europee, il giudizio è esattamente rovesciato: coloro che si fermano fino a tardi la sera sono quelli che non si sanno organizzare e quindi sono giudicati inefficienti dal resto del gruppo. Anche in questo caso la visione è condivisa da coloro che gestiscono le persone. Troviamo in questo esempio, due possibili "linee di faglia", così come ho definito quei confini tra gruppi e tra gruppo ed individuo, che mostrano una valutazione differente di uno stesso comportamento: nel primo caso chi si ferma fino a tardi è *in-group* al pensiero prevalente, nel secondo è *out-group*.

**Fig. 1 - Interazioni che sono alla base dei possibili fenomeni di esclusione**



È nell'ambiente culturale che si formano, insieme alle istruzioni di comportamento, alle convinzioni e ai valori, le modalità cognitive con cui classificare gli eventi, correlarli tra loro e interpretare il mondo. Gli individui agiscono prevalentemente attraverso rappresentazioni e interpretazioni del mondo, strutturando un "punto di vista", spesso cieco all'insieme. Partendo dalla percezione, attraverso l'elaborazione degli elementi in cui si è inseriti, fino alla valutazione di ciò che accade, il percorso cognitivo individuale si nutre della cultura in cui è inserito.

È quanto accade anche in presenza di mappe mentali fortemente radicate in una specializzazione. Visitando la stessa azienda un esperto di organizzazione osserverà immediatamente gli aspetti strutturali e cercherà di evincere i processi, uno psicologo si concentrerà prevalentemente sulle modalità di comportamento o sugli stili di comunicazione, mentre un esperto di sistemi informativi butterà lo sguardo indagatore sui computer in uso e sui software utilizzati.

Insomma, ciascuno selezionerà quelle informazioni, nel contesto, negli artefatti e nei comportamenti, che abitualmente si trova a collezionare, formandosi un'immagine del contesto stesso forse corretta, ma assolutamente parziale. In altre parole, la presenza psicologicamente e biologicamente radicata delle mappe cognitive, fa sì che gli individui utilizzino le informazioni direttamente disponibili in funzione di quelle che già possiedono: ciò significa che gli schemi sono il "*catalogo mentale*" attraverso i quali si tende ad anticipare la realtà riconducendola a quanto già contenuto negli schemi stessi. Le strutture cognitive sembrano influenzare in maniera vistosa quale informazione è presa in carico dal sistema di elaborazione, a quale viene prestata maggiore attenzione e quale è più efficacemente ricordata (Cuomo, Mapelli, 2007).

Generalmente la cultura prevalente è il frutto di una serie di processi, alcuni voluti e sviluppati in modo coordinato, ed altri inerenti ad altri attori, ad esempio il sindacato, o addirittura casuali, ad esempio la presenza di un manager carismatico in una posizione non di primo piano.

La cultura diffusa presuppone sempre una contro-cultura latente, a meno che lo stile di gestione scivoli inesorabilmente verso una sorta di assolutismo. È importante comprendere che in questa descrizione non

vi è alcun giudizio della bontà o della coerenza con gli obiettivi della cultura presente: si tratta solo di comprendere quanto è diffuso un determinato approccio verso un gruppo di persone caratterizzate da alcune omogeneità. Un esempio per tutti: il tema della diversità sessuale è molto presente nelle politiche di *diversity* delle multinazionali americane, mentre in Europa e a maggior ragione in Italia, è un tema completamente tabù. La domanda è: esistono forse meno persone Gblt (gay, lesbian, bisexual e transexual) in Italia che non in Usa? Oppure il tema è ancora culturalmente assente nei luoghi di lavoro? O, ancora, chi ha un orientamento sessuale diverso dalla maggioranza preferisce mantenere il riserbo su questi aspetti della propria identità.

La cultura organizzativa va compresa per quello che esprime in quanto a stereotipi e pregiudizi. Gli artefatti, le modalità di comportamento, le ritualità, così come i valori sottesi, non possono prescindere la contesto di riferimento in cui vivono gli uomini e le donne che spendono parte del loro tempo in azienda. Un altro aspetto interessante riguarda il ruolo del o dei fondatori, e quanto *imprinting* di natura valoriale hanno impresso alla loro “creatura”. Due esempi per tutti: Ikea e l’Oreal, due aziende diverse per prodotto e nazione di nascita, ma accomunate da due fondatori che hanno formulato in modo chiaro gli elementi fondati culturali e la richiesta di adesione valoriale ai propri collaboratori. Molte altre situazioni, nonostante patinate carte dei valori, appaiono viceversa culturalmente indeterminate, senza anima, senza un substrato di riferimento a cui chiamare a raccolta le persone che vi operano. È importante sottolineare, come sostiene Mantovani (2004) che l’assenza di un’appropriata trasmissione culturale non produce indipendenza o libertà, ma disorientamento, ostilità e rabbia.

In queste organizzazioni prevale esclusivamente il contratto giuridico, senza alcuna dimensione di coinvolgimento psicologico, il contagocce del dare e dell’avere si arena sulle mansioni e sui compiti, l’orologio della giornata è quello dei minuti. In queste organizzazioni capita di vedere qualcuno fermo davanti alla timbratura, in attesa che scatti il secondo miracoloso in cui si può scappare via. Ovviamente il pensiero corre alla pubblica amministrazione ed all’assenza di valori di riferimento che né i politici né i manager spesso riescono o neppure

vogliono dare. Il processo naturalmente è biunivoco: da un lato un management insipiente dall'altro, spesso, persone che cercano un lavoro poco coinvolgente e responsabilizzante, che lasci la libertà di spendere la propria identità solo al di fuori del contesto organizzativo.

In ogni caso, sia nella proposta manageriale di identificazione, spesso eccessiva, che nel lasco rincorrersi dei giorni senza senso, uguali gli uni agli altri, con ovviamente situazioni di mediazione tra questi due estremi, sempre si esprime il volere della coalizione dominante, di chi possiede il potere di gestire le risorse, di chi propone o meno una visione coerente e condivisibile.

### 3. Le persone nell'organizzazione

Abbiamo fino a questo punto delineato le problematiche di gestione della diversità correlandole al contesto organizzativo e culturale. In sintesi, la tesi che si evince da questa descrizione è la seguente: ogni organizzazione ha nel suo Dna (leggi storia, cultura dei fondatori, valori del management, comportamenti consolidati) una serie di modalità cognitive che costituiscono la proposta organizzativa agli individui. Questa proposta può essere sintonica rispetto ai risultati strategici delineati dal management, oppure può costituire una zavorra di credenze superate, che non hanno più alcuna utilità funzionale.

**Fig. 2 – Il legame tra strategie, valutazione organizzativa e delle prestazioni**

