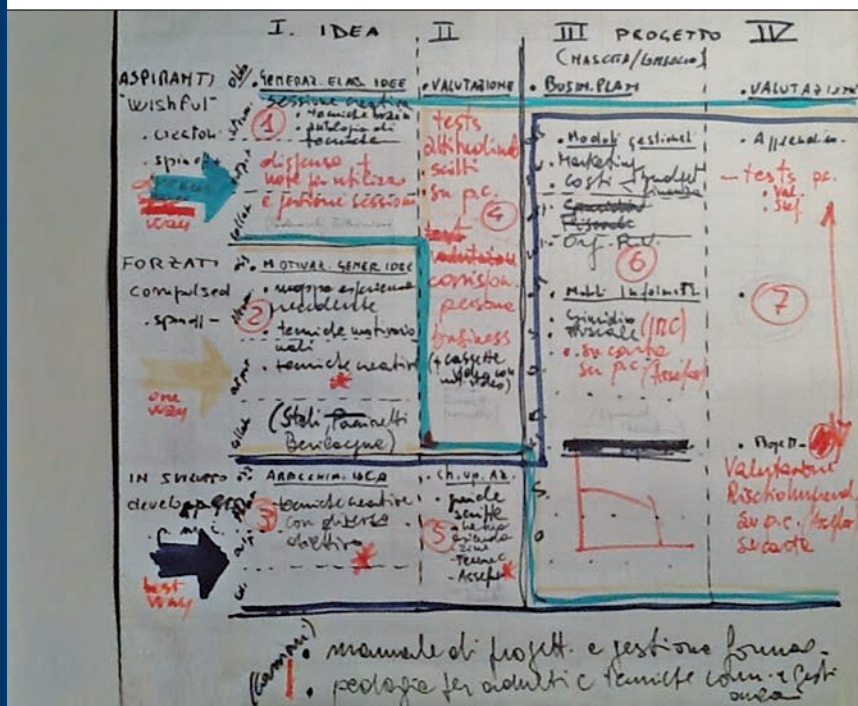


IMPRENDITORIALITÀ

Futuro del lavoro

Percorsi di formazione

Prefazione di Vincenzo Boccia



Le competenze della formazione

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



25.1 *Le competenze della formazione*

Con l'avvio di questa nuova collana, l'**AIF** (Associazione Italiana Formatori, nata nel 1975, cui hanno aderito più di 2000 professionisti della formazione) intende rispondere alla domanda crescente di sistematizzazione delle **competenze necessarie** per svolgere con successo la professione **del formatore**, sia che si tratti di svolgere il ruolo (magari anche part time) di docente, sia che si tratti di progettare, monitorare, valutare interventi formativi, sia che si svolga un ruolo di "learning organiser" (facilitatore, regista, sistematizzatore degli apprendimenti individuali e organizzativi) dentro qualche organizzazione.

Si è concretizzata così l'idea di riunire in questa collana una serie di contributi significativi per la **pratica quotidiana** e lo **sviluppo della qualità della formazione**, requisito indispensabile per un approfondimento efficace.

Ormai la formazione si è dotata di un ampio repertorio di tecnologie formative che ne costituiscono un solido nucleo di riferimento; questa collana è nata per capitalizzare le **esperienze formative di successo** e facilitarne il riferimento al sempre più ampio numero di persone che sono chiamate ad occuparsi di formazione e apprendimento **dentro o fuori le aziende**, le amministrazioni pubbliche, i servizi, la sanità, le organizzazioni no-profit, le università, la scuola, lo sport, ...

Riflessioni, metodi, esperienze, strumenti, valori, pratiche, etiche, tecniche per realizzare una formazione di qualità, per aumentare l'efficacia degli interventi formativi, ma anche per allargare il campo d'azione della formazione a nuove aree, a nuovi settori, in nuove situazioni, con nuove modalità.

Una serie quindi di manuali, da handbook per sistematizzare il know how oggi disponibile sia nella tradizionale **formazione d'aula**, sia nelle più innovative attività di sviluppo dell'**apprendimento fuori dall'aula**.

Crediamo infatti che per un reale **empowerment della formazione** occorra mettere a disposizione:

- dei formatori,
- delle persone sempre più numerose che sono chiamate ad occuparsi, a tempo parziale, di formazione,
- dei laureati in Scienze dell'Educazione,

una gamma sempre più ampia di tecniche, strumenti, metodi, possibilità, pensabilità per facilitare l'aggiornamento continuo, l'allargamento delle proprie competenze, la valutazione della qualità prodotta, in modo da poter operare percorsi e scelte meno stereotipate e più efficaci.

Pier Luigi Amietta
Responsabile collana AIF

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Emilio Paccioretti

IMPRENDITORIALITÀ

Futuro del lavoro

Percorsi di formazione

Prefazione di Vincenzo Boccia

FrancoAngeli

Copyright © 2015 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.

A Franca, Silvia e Davide

Indice

Premessa	pag.	11
Prefazione , di <i>Vincenzo Boccia</i>	»	13
1. Il futuro prossimo: Un “grande buio”	»	15
1. Un modello concettuale: complessità e cambiamento	»	16
2. Una nuova fase storica: la postmodernità	»	20
3. Una nuova economia: Problem Solving Economy	»	22
3.1. Economia dei servizi e dell’esperienza	»	22
3.2. Economia della felicità	»	26
3.3. Economia dell’innovazione continua	»	28
2. L’imprenditorialità: futuro del lavoro?	»	31
1. Imprenditorialità: cosa significa (a cura di <i>Valeria Valotto</i>)	»	33
2. L’imprenditorialità nella storia dell’economia e del lavoro	»	36
3. Imprenditorialità e imprenditori nella teoria economica	»	38
3. Gli stereotipi imprenditoriali: “Essere donna e fare impresa”	»	43
4. La “Segmentazione degli imprenditori-trici”	»	46
1. Manager-dirigenti (white collar)	»	46
2. “Disoccupati di lunga durata”	»	47
3. Impresa Laureata-Graduate Enterprise	»	49
4. Travolti dal destino	»	50
5. “Emarginati di tutto il mondo unitevi... per fare impresa”	»	53
5.1. Extra comunitari: dal Senegal a Rimini e ritorno	»	53

5.2. Le categorie protette	pag.	54
5.3. Vittime della violenza	»	55
5. Gli innovatori globali: nomadi senza patria?	»	57
1. Il fenomeno delle start up innovative in Italia	»	58
6. La formula imprenditoriale	»	61
1. I modelli organizzativi ad alto contenuto di senso	»	62
7. Le 3 A caratteristiche della personalità imprenditoriale	»	65
1. I ruoli imprenditoriali: <i>pioniere, capitalista, manager</i>	»	67
2. Le competenze imprenditoriali	»	69
8. La formazione imprenditoriale. I saperi formativi e il modello	»	71
1. I tre saperi: sapere, saper fare, <i>saper divenire</i>	»	71
2. Il modello: “Progettare per problemi e imparare per soluzioni”	»	74
3. La Formazione-Azione	»	77
4. Formazione per il cambiamento	»	79
9. Le vie all'imprenditorialità e i percorsi “formativi”	»	81
10. L'imprenditività	»	84
1. Dal management interno al management esterno	»	85
1.1. I risultati in generale e i “cinque nuovi pilastri” del management	»	87
1.2. Conoscenze, capacità, competenze nelle quattro tipologie d'impresa	»	89
2. Valori e modelli di riferimento	»	93
11. Le implicazioni dell'imprenditorialità	»	94
12. Fiducia: un capitale da ricostruire per affrontare il futuro	»	97
1. Una proposta: “Fidarsi è bene, controllare è meglio”	»	100
13. Imprenditrici e imprenditori innovativi: 12 interviste parallele	»	101
• <i>Alberto Baban</i> , Tapì	»	103
• <i>Maria Cristina Bertellini</i> , Euromec	»	105
• <i>Daniela Bollino</i> , Key2people	»	108
• <i>Barbara Covili</i> , Clickutility On Earth	»	110

• <i>Riccardo Donadon</i> , Hfarm	pag.	112
• <i>Valentina Franchini</i> , Startin'Up	»	115
• <i>Marco Giovannelli</i> , Varese news	»	118
• <i>Daniele Lago</i> , LAGO	»	121
• <i>Francesco Morace</i> , Future Concept Lab	»	123
• <i>Marina Viganò</i> , Coreconsulting	»	125
• <i>Gianluigi Viscardi</i> , Cosberg	»	127
• <i>Gianmario Volpi</i> , Studio Volpi	»	129
Appendice		
I. La fotografia del sistema industriale italiano	»	131
II. Due esempi di Programmi di Formazione per imprenditori: LIUC Castellanza VA e MIT-Boston	»	133
III. Come diffondere lo spirito imprenditoriale in azienda	»	139
Bibliografia	»	140

Premessa

La tesi di fondo di queste riflessioni è che l'imprenditorialità nei suoi significati più ampi che argomenteremo, sia destinata a diventare "la professione" del prossimo futuro. Per questa ragione occorrerà innanzitutto, tratteggiare le principali caratteristiche del futuro immaginato, prima di avventurarci nel perché e nelle forme che la professione imprenditoriale assumerà quale professione prevalente. Di conseguenza, in quelli che potranno essere i percorsi di formazione affinché la professione imprenditoriale abbia una sua coerente dignità teorica, una esplicita identità sociale e sia facilmente riproducibile.

Le riflessioni più che per un'ambizione teorica tesa a mettere a fuoco un nuovo paradigma sociale (il tema lo meriterebbe, ma lo sforzo non potrebbe trarre sufficiente alimento dalle competenze dell'autore), avranno un carattere prevalentemente empirico derivato da ripetute esperienze ed esperimenti riusciti, in una lunga vita professionale dedicata alla formazione, alla creazione e all'organizzazione del lavoro. Particolarmente ricchi di suggestioni sono stati i progetti realizzati con gli ex colleghi di Formaper e con Stefano Baia Curioni, allora responsabile della ricerca. A loro dobbiamo una parte non indifferente degli stimoli ed esperienze qui raccontate.

Prefazione

di *Vincenzo Boccia**

In occasione del mio mandato di presidente di Piccola Industria di Confindustria ho avuto modo di conoscere personalmente Emilio Paccioretti quale docente dell'Università Carlo Cattaneo - LIUC.

Ricordo chiaro il primo seminario a cui partecipai; ne sono seguiti altri grazie ai quali si è costruito da allora un percorso di confronto con lui perché era chiara l'identità culturale e la visione comune che ci legava.

Per tale ragione la lettura di questo volume non mi stupisce, conoscendo Emilio, la sua sfrenata curiosità, i suoi occhi affamati di "voglia di conoscenza". La capacità di ascolto, lo stile del confronto, la passione per la formazione e per il mondo delle Imprese, sono in ogni parola di questo libro.

La sua lettura equivale a un tuffo nell'idea della società del futuro, del capitalismo moderno.

Uno sforzo nel comprendere e far comprendere la cultura della complessità, preconditione fondamentale per affrontare le nuove sfide che imprenditori e manager hanno di fronte.

- La necessità del cambiamento e il rapporto tra esperienza, che è logica, e il nuovo che è irrazionale.
- Il concetto di innovazione continua e di innovazione a 360 gradi.
- Il fenomeno delle Start Up.
- La necessità e il dovere di passare dalla constatazione alla soluzione dei problemi.
- Il valore dell'imprenditorialità, tra l'altro in un paese come il nostro che ha un tasso di imprenditorialità tre volte superiore alla media europea (dati Istat) e che rappresenta una delle sue grandi potenzialità.

* Presidente Comitato Tecnico Credito e Finanza di Confindustria (AD Artigrafiche Boccia. Past President Piccola Industria-Confindustria).

- La rabbia, l'orgoglio e la passione di chi l'Impresa l'ha dentro, il gusto della sfida, la voglia dell'approfondimento, dello studio in un mondo in cui l'Imprenditore dalle facili intuizioni è una figura che appartiene al passato e in cui i fattori di produzione sono oramai quattro: **capitale, lavoro, conoscenza, informazione**.

Questo volume ci fa comprendere come si “costruisce” un ceto responsabile di un paese e quali “fondamentali” occorrono per governare istituzioni complesse come le imprese; ma suggerisce, innanzi tutto, come “coltivare” e tenere alta l'attenzione alla “passione” e alla “imprenditorialità” perché, come diceva Anatole France:

per compiere grandi passi nella vita non dobbiamo solo agire ma anche sognare, non solo pianificare ma anche credere.

Un doppio grazie di cuore, da lettore, a Emilio per aver realizzato questo libro che è l'essenza del suo credo e un grazie per i tanti ragazzi che “forma” a cui cerca di trasferire la passione e il senso della sfida: i nuovi condottieri di domani.

1. Il futuro prossimo: Un “grande buio”

“Se penso al futuro ho davanti un grande buio”. Questa era stata la riflessione dell’arguto pensionato che per arrotondare si era prestato a far parte del focus group di marketing elettorale, per una rinomata società demoscopica, incaricata di esplorare, per l’appunto, le attitudini e gli orientamenti di elettori di età diverse in prossimità dell’ennesima tornata elettorale. Non era la prima volta che il pensionato si prestava a far parte del campione relativo e la società di ricerca insisteva su di lui proprio per la sua capacità di esprimersi con affermazioni emblematiche e per grandi sintesi. Anche questa volta il “nostro”, non aveva tradito le attese.

La risposta alla domanda: “Cosa pensi del futuro?”, era in effetti molto sintetica e il concetto altrettanto emblematico. Ma per quanto evocativa, questa volta, gli esperti della società di ricerca la trovarono scarsamente utilizzabile sul piano pratico (l’anonimo pensionato, aveva un nome, Carlo e un soprannome: “Longhino”, forse perché vedeva lungo; è scomparso di recente, purtroppo senza assurgere alla fama di futurologo o politologo, ma nella sua comunità di origine molti possono testimoniare quanto fosse considerato una sorta di oracolo).

Riteniamo invece che quella di tentare di far luce nel “grande buio” del nostro futuro, almeno quello prossimo, debba essere uno sforzo necessario per una corretta collocazione del dibattito attorno al futuro del lavoro.

A questo proposito proponiamo tre strumenti interpretativi:

1. un modello concettuale: Complessità e Cambiamento;
2. un nuova interpretazione storica: la postmodernità;
3. una nuova economia: Problem Solving Economy.

1. Un modello concettuale: complessità e cambiamento

Come modello concettuale riprendiamo un modello messo a punto per una precedente pubblicazione del 2004, ma che nei successivi dieci anni si è confermato nella sua evidenza empirica e arricchito nel suo valore evocativo. Ci riferiamo al tema della Complessità crescente e del Cambiamento continuo, come vettori principali del futuro. Il modello nasce da una prima riflessione attorno ad un dilemma “evoluzionistico”: su quanto e come la società cambi in senso progressivo. Su quanto e come una fase storica successiva sia comunque un’evoluzione di quella precedente, in contrapposizione con quanti sostengono invece che la società sia sempre uguale nei suoi meccanismi di fondo e quelle che cambiano siano solo le forme rappresentative della dinamica o dialettica sociale¹.

Per quanto ci riguarda, dopo lunghe riflessioni e attenzione alle tesi contrarie, propendiamo per la tesi evoluzionistica, secondo la quale, comprendendo anche la teoria dei “corsi e ricorsi”, la realtà sociale cambia comunque lungo una traiettoria evolutiva e sostanzialmente progressiva. Pur essendo sempre rintracciabili alcune grandi “leggi” della natura umana e delle relazioni tra gli uomini, nelle diverse età storiche, che spesso ci portano a stabilire strette analogie tra vicende del presente con quelle del passato. Se pensiamo, ad esempio, al tema della gestione del personale, tra gli addetti ai lavori, a giustificazione dei corsi e ricorsi del mestiere, si ricorre spesso a una metafora secondo la quale la “commedia umana” – intesa come dinamiche relazionali ed emozionali delle persone nelle organizzazioni – è sempre la stessa, sebbene cambino i palcoscenici e le scenografie (le aziende) e gli attori (le persone) che ci lavorano. Se pensiamo alla società in generale, un esempio che vale per tutti è quello della storia della corruzione politica, intesa dagli antievoluzionisti come costante involutiva piuttosto che evolutiva. La corruzione è sempre esistita e pare aver risparmiato solo la progenie dei cacciatori-raccoglitori (ma forse solo perché non esistono prove documentali che ci consentano di risalire fino alla quotidianità della vita nelle loro comunità).

Secondo il modello evolutivo invece, la contemporaneità può essere interpretata seguendo due grandi direttrici: **la complessità** crescente e **il cambiamento** continuo, nei suoi molteplici fattori e processi e per la sua velocità “incrementale”.

Cosa intendiamo per **complessità**?

Un sistema sociale, uno stato della realtà che nel futuro, anche grazie alla crescente potenza di calcolo dei super computer, potrà forse anche esse-

1. Bosetti G. (1991), *Il legno storto e altre cinque idee per ripensare la sinistra: Hirschman, Walzer, Sen, Dahl, Sabel, Unger*, Marsilio, Venezia.

re misurato nei suoi “gradi” di complessità, ma che oggi ci limitiamo a descrivere sulla base di tre tratti principali:

- la presenza di un numero-sempre più-elevato di variabili, nel senso etimologico, di elementi che possono variare;
- come sistema di interconnessioni fra queste variabili di tipo reticolare, multidimensionale e multidirezionale, nel quale è difficile individuare e misurare la struttura dei rapporti di causa ed effetto (direzione, funzione e tempi)”, esemplificati in maniera molto efficace da Claudio De Mattè fin dal 1990²;
- la globalizzazione, manifestatosi pienamente negli anni '90, grazie alle nuove tecnologie della comunicazione, ha messo in collegamento a livello planetario tutti i principali fattori economici e comunicativi locali connettendoli immediatamente con la realtà globale; assestandosi oggi attorno ad un “paradosso” del tutto nuovo, quello cioè di riuscire a conciliare globale-locale. Ad esempio è altrettanto assodato quanto l'identità e l'origine locale di un prodotto abbiano pari importanza rispetto alla sua internazionalizzazione produttiva e commerciale. I più grandi e recenti esempi di prodotto globale (i prodotti Apple per esempio) non avrebbero pari successo se a Cupertino-Silicon Valley, il processo “locale” di ricerca ed innovazione proprio di quell'ecosistema non continuasse ad essere alimentato al pari del continuo sforzo commerciale e produttivo in ogni angolo del pianeta. Oltre che alla televisione e alla rete internet, oggi sono la dimensione “Social Network” abbinata alla telefonia cellulare, a dettare tempi e modi della comunicazione multidimensionale, investendo tutte le sfere della vita, personale e sociale.

Il paradigma della complessità è un modello logico, fondamentale per “sopravvivere” in un sistema sociale, planetario, dove il risultato non corrisponde mai alla semplice somma degli elementi che lo compongono. Ciò implica che nulla è completamente prevedibile, pianificabile e gestibile secondo modelli così detti “a razionalità assoluta” e il focus sul futuro prossimo venturo si sposta verso le capacità di gestione delle continue variazioni indotte dal crescente numero di relazioni tra elementi diversi, o verso la ricerca frequente di soluzioni innovative a problemi inaspettati. (Il paradigma è perfetto per spiegarci come ad esempio mai nessuna delle nostre giornate si svolga esattamente secondo quanto abbiamo attentamente pianificato). Un approccio eretico non solo per le fedi religiose, ma anche per

2. Demattè C. (1990), “Interpretare e vivere la complessità”, *Economia e Management*, 15 luglio 1990.

tutti coloro che ancora dovessero aspirare a stabilire modelli universali di convivenza sociale e di management.

Il secondo vettore rispetto al quale interpretare il futuro, in quest'ultimo decennio ancor di più, si conferma essere la crescente **velocità del cambiamento** “misurabile” lungo le tappe evolutive della scienza e le innovazioni “seriali” dalla tecnologia digitale.

Negli ultimi vent'anni i paesi più avanzati hanno assistito a uno sviluppo tecnologico e scientifico più rapido degli ultimi settanta, così come negli ultimi settanta lo sviluppo era stato più veloce degli ultimi duecento e negli ultimi duecento più veloce che nei precedenti duemila anni. Un cambiamento, che, in senso lato, potremmo definire: a velocità “esponenziale”. Emblematico al riguardo “la legge di Moore” secondo la quale un microprocessore raddoppia la sua potenza ogni diciotto mesi.

Oggi un microprocessore che può contenere un miliardo di transistor, tra vent'anni potrà contenerne 4.000 miliardi. Un iPhone potrà svolgere 4.000 funzioni in più rispetto ad oggi³.

In estrema sintesi quello che ci potrebbe aiutare a esplorare il “grande buio del futuro” potrebbero essere un approccio logico: la Complessità crescente, e una misura: la Velocità del cambiamento, in una dimensione “glocale”.

Tre leve inoltre ci consentono di gestire queste dimensioni di per sé laceranti: le **nuove tecnologie ICT**, l'**organizzazione** e la **formazione** (fig. 1).

1. Le nuove tecnologie, soprattutto telematiche ed informatiche, rappresentano “le briglie elastiche” che abbiamo a disposizione per la gestione dei cambiamenti. Per capirne l'importanza e la pervasività, basta pensare a cosa saremmo oggi senza poter disporre, sia a livello di vita individuale che organizzativa-aziendale, di un Personal Computer, di un tablet o di uno smart phone.
2. L'organizzazione, intesa come insieme di tecniche e metodologie che ci consentono di progettare e riprogettare continuamente i sistemi organizzativi o parte di essi secondo logiche classiche o innovative. Ma soprattutto, per la molteplicità contemporanea delle situazioni, ci aiutano a costruire organizzazioni che consentano di far cooperare tra di loro attività e funzioni eterogenee. Basti pensare ad una azienda multi business o alle diverse funzioni in una stessa azienda: R&D, Marketing, Operations, Finance, ecc., dove, pur nella stessa azienda, bisogna far convivere un'organizzazione gerarchico-funzionale in produzione, divisionale nel

3. Dalla pagina Facebook di Domenico De Masi, settembre 2014.

commerciale e a matrice nella R&D. Ognuna con i propri sistemi operativi, regole, sistemi di riconoscimento e stili manageriali propri della funzione.

3. La Formazione, “formale e informale”, come leva per l’aggiornamento continuo delle esperienze e delle competenze degli individui e per contribuire a promuovere e gestire il cambiamento. L’aggiornamento, lo sviluppo delle competenze e delle potenzialità delle persone costituiscono da sempre un fattore critico per la competitività e l’efficienza delle organizzazioni. Oggi più che nel passato, tuttavia, l’incertezza che caratterizza i mercati mondiali, l’intensificarsi della competizione, la crescente domanda di qualità, la necessità di sviluppare la capacità di rispondere velocemente alle attese del cliente, contribuiscono ad aumentare l’importanza del capitale umano all’interno del sistema di risorse di cui l’organizzazione dispone. La formazione, diventa uno strumento fondamentale attraverso il quale le aziende possono sperare di rimanere attive e competitive all’interno di un mercato che si rinnova continuamente spesso in maniera imprevedibile. L’aggiornamento continuo, lo sviluppo e la diffusione della conoscenza sono i mezzi che se ben gestiti permettono alle organizzazioni di crescere e svilupparsi.

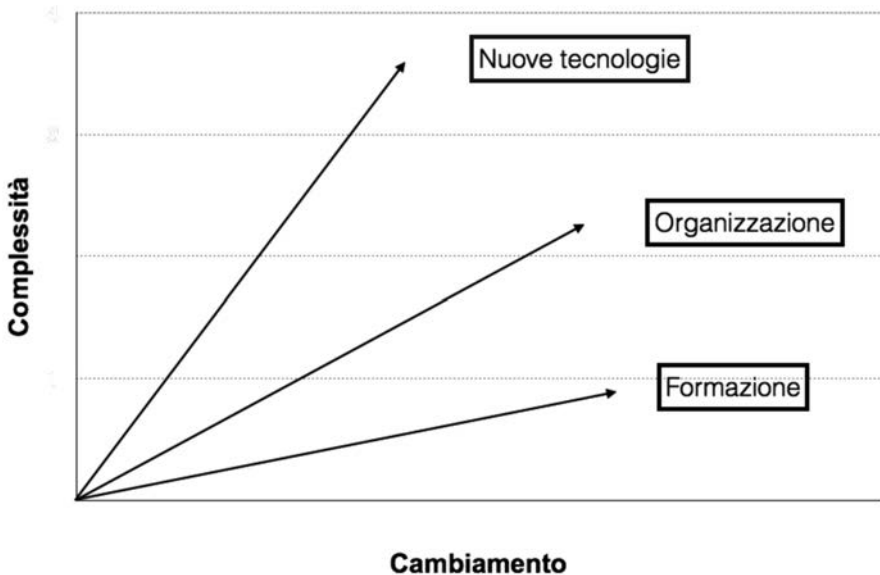


Fig. 1