

ad est dell'equatore

extras

51

formo al sud

etnografia di un'azienda meridionale

lucio iaccarino

ad est dell'equatore





© ad est dell'equatore 2018

centro direzionale isola e/5
80143 napoli

www.adestdellequatore.com
info@adestdellequatore.com

premessa

Quando si volge lo sguardo al Mezzogiorno italiano si pensa immediatamente a due immagini diametralmente opposte: da un lato il Sud felice, ricco di luoghi e occasioni culturali straordinarie, come il patrimonio storico e architettonico, i tesori dell'Unesco, i musei, il paesaggio, il mare, il clima, il cibo; dall'altro il Sud depresso, carente in termini di infrastrutture, patria delle mafie, con un tessuto produttivo arretrato e una disoccupazione alle stelle, guidato da una classe dirigente priva di visione, con una bassa qualità della vita. Settori economici come il turismo, l'enogastronomia e l'agroalimentare beneficiano dei vantaggi del Sud felice, sebbene molti dei sintomi depressivi finiscano per condizionare comunque la vita di chi lavora e risiede in queste terre. Tra i due estremi della felicità e della depressione si collocano una miriade di situazioni intermedie, così come i settori produttivi vanno ben oltre il food.

La possibilità di guardare il Sud attraverso gli occhiali di un'azienda in forte crescita e che partecipa alle politiche di welfare è di per sé un punto di osservazione privilegiato per scrutare la questione meridionale sotto una luce diversa e alla ricerca di nuove chiavi interpretative.

Le pagine che seguono documentano il viaggio di chi scrive all'interno di Formamentis, società meridionale che opera con successo nel mercato del lavoro e della formazione. Si tratta di un punto di vista raro, in grado di far risaltare una varietà di temi collegati al mondo dei giovani, ai conflitti intergenerazionali, al ricollocamento di soggetti marginali, alla ricerca di lavoro e alla formazione continua. È un'ottica ravvicinata che zuma sulle scrivanie, nei corridoi, tra i curricula, nelle routine, nelle aspettative dei responsabili organizzativi, alle prese con la gestione del cambiamento sia all'interno dei propri confini sia all'esterno. Il tema del cambiamento riguarda l'impresa in cui lavorano i personaggi di questo libro ma anche le tante aziende e istituzioni a cui sono destinati i servizi formativi.

Grazie a questa cornice, è possibile inquadrare la questione meridionale come questione manageriale che attiene alla definizione degli obiettivi aziendali e alle responsabilità di quanti sono chiamati a raggiungerli. L'incontro con i manager consente di apprezzare la loro visione del mondo e le modalità concrete che adottano nella gestione e risoluzione di numerosi problemi.

La debolezza del comparto manageriale più volte richiamata all'interno di questa ricerca è tra le cause del ritardo del Sud rispetto al Centro-Nord del Paese. Un ritardo da colmare attraverso una progressiva cessione di sovranità interna alle aziende meridionali, dalla proprietà a favore di dirigenti e quadri che evidentemente si sono formati ed hanno maturato esperienze in altri contesti, proprio per occupare le posizioni manageriali. Un cambiamento da realizzare attraverso uno sforzo di contenimento delle dinamiche familiari, tipiche di assetti proprietari che spesso condizionano le scelte strategiche dei gruppi industriali. Manca una cultura del management che va seminata, coltivata e curata partendo proprio dalla valorizzazione delle testimonianze di quanti interpretano questo ruolo.

Identità manageriali, vision e mission organizzative, resistenze culturali al cambiamento, consapevolezza dei tratti socioterritoriali del contesto, emersione e gestione dei conflitti sono gli ingredienti di un piatto caldo, un piatto che scotta ma che intanto va servito. Ci sarà tutto il tempo di assaporarlo.

Ringraziamenti

Il disegno di questa ricerca e la sua attuazione sono frutto di una serie di ragionamenti e interlocuzioni intrattenute con Pino Melara e Valentino Villecco, che hanno spalancato le porte della loro organizzazione alla mia osservazione partecipante dimostrando un'apertura mentale straordinaria, una visione e un approccio culturale improntato all'innovazione e alla sperimentazione continua. Questo libro non sarebbe stato possibile senza la disponibilità e la collaborazione di tutte le risorse umane di Formamentis, per avermi dedicato il loro tempo e la loro attenzione ma soprattutto per essersi raccontate con intensità e profondità nelle interviste. In questo senso ringrazio Laura Bonafortuna, Pasquale Calabrese, Imma Canoro, Lucia Coppola, Silvano Del Duca, Anna Di Napoli, Chiara Falciano, Vito Giacalone, Gianni Greco, Antonina Iacuzio, Nadia Landi, Christian Mariniello, Luigi Maselli, Maria Carmela Mautone, Patrizia Merola, Deborah Morriello, Noemi Napoli, Stefania Pascone, Melissa Pirci, Mariagiovanna Sansone, Mariagrazia Stabile, Guido Tramontano, Antonio Trezza, Andrea Volpe. Il libro è dedicato a tutti i dipendenti dell'azienda, anche quelli non intervistati ma oggetto della mia osservazione partecipante. Camminando per i corridoi, soffermandomi nei vari uffici, ho scambiato chiacchiere, incrociato sguardi, captato battute, colto umori e sensazioni che si sono rivelati pregni di significato, come spero emerga dalle pagine che seguono. Un ringraziamento speciale va a Imma Stizzo per avermi sopportato e supportato in modalità *full im-*

mersion ragionando instancabilmente su tutti gli aspetti di questa ricerca, per avermi introdotto in tutti gli ambienti organizzativi agevolandomi in ogni modo, al fine di instaurare un rapporto cordiale con tutte le risorse incontrate. Sono grato anche all'ufficio progettazione che mi ha accolto fisicamente, ufficio al cui interno ho svolto diverse sessioni di scrittura e di analisi. In questo senso ringrazio Maria Cristella Buonuomo, Cosimina Pili, Pasqualina Valentino, Marta Verolla e Monia Caponigri per le puntuali spiegazioni su "FMTS Award" e "A me è successo". L'ufficio marketing ha inoltre collaborato creativamente alla realizzazione della copertina del libro, e in tal senso ringrazio per la tempestività e l'accuratezza del lavoro svolto Lucianna Chiacchiaro, Carmen Incisivo, Giovanni Serritella, Luigi Viscido. Last but not least, ringrazio Claudia Coccia per il cordiale confronto sulle sue aspirazioni professionali, Francesco Bonito per tutto il tempo dedicatomi a ragionare sulla storia e la conformazione del territorio battipagliese, per la possibilità che mi ha dato di accedere agli archivi della Free Press "Nero su Bianco" che ho spesso utilizzato come luogo di scrittura, ben oltre gli orari di lavoro. Dedico questo libro a mia moglie Francesca e ai mie due figli Cecilia e Francesco Saverio, affinché possano comprendere il valore della formazione, della dedizione al lavoro, dell'approfondimento e della ricerca come visione del mondo.

parte prima

Ritorno al Sud

L'idea di ritornare al villaggio dopo tanti anni trascorsi in città metteva in subbuglio le mie certezze. Vi ero cresciuto e vi avevo trascorso gli anni dell'adolescenza, dello sport, dei primi amori, abbandonandolo a favore della capitale del Mezzogiorno ma conservando un ricordo spensierato di quegli anni. Il villaggio è cambiato crescendo in forma esponenziale, con la costruzione di nuovi agglomerati abitativi e capannoni industriali che ne hanno ampliato a dismisura l'estensione geografica. I miei ricordi recintavano il villaggio in poche strade, quelle dei tragitti canonici da casa a scuola, al palazzetto dello sport, alla pizzeria, allo struscio serale, alla spiaggia che raggiungevo in bicicletta.

Scendere al Sud, sebbene il mio Nord non sia spazialmente così distante, è per me un ritorno, un percorso a ritroso, quasi mai associato all'idea di andare avanti. La grande metropoli partenopea si caratterizza come un'unica conurbazione che va da Napoli fino a Pompei, una distesa ininterrotta di case, serre, stabilimenti industriali che popolano disordinatamente il paesaggio vesuviano. Poi, all'altezza dell'agro nocerino, la natura si affaccia

sull'autostrada ricordandomi che tra le città, talvolta, si frappongono territori naturali, frontiere valicabili, che però assolvono alla funzione imprescindibile di separare il continuum di costruzioni della Campania Felix. Il tratto tra Nocera e Salerno torna ad essere la vecchia e incompiuta autostrada che conduce a Reggio Calabria, si restringe a due corsie facendo schizzare il coefficiente di difficoltà alla guida, specie in prossimità dello strapiombo di Vietri, con curve pericolose fino a Salerno che invitano ad ammirarne il porto e il suo impressionante sviluppo logistico. Poi, superato il capoluogo salernitano, l'autostrada ritorna a tre corsie, cambia il colore dell'asfalto e hai la sensazione che tutto sommato si possa cambiare, che lo sviluppo sia possibile anche andando verso Sud.

Oggi il villaggio da piccolo sobborgo urbano si è trasformato in un vasto distretto industriale agroalimentare, noto per il caseario e per la celeberrima mozzarella di bufala di Battipaglia, in perenne contesa con quella di Aversa, al fine di aggiudicarsi il primato della bontà assoluta. Sono tantissimi i prodotti tipici che riescono a posizionare la Campania nel mondo, tanto per citarne qualcuno: il cipollotto nocerino, il fico bianco cilentano, l'olio extravergine del Cilento, delle Colline Salernitane, della Penisola Sorrentina e delle Terre Aurunche, il pomodorino del piennolo e quello S. Marzano, il provolone del Monaco, il marone di Serino, la rucola della Piana del Sele. Ma tutti insieme questi prodotti e questi marchi non riescono minimamente a lambire la meritata popolarità che si è conquistata la mozzarella a livello globale. Battipaglia è oggi nell'immaginario collettivo la patria della mozzarella salernitana, sebbene sia prodotta più nelle vicinanze di Paestum e Capaccio, dove hanno sede la maggior parte dei caseifici. Un museo della mozzarella sganciato da un singolo caseificio ma patrimonio della città potrebbe essere un investimento simbolico relevantissimo, oltre che un'operazione

di marketing territoriale di sicuro successo. Ma d'altro canto anche a Napoli, patria mondiale del consumo di caffè, manca un museo dedicato a questo prodotto, mentre è in costruzione a Torino, così come a Trieste esiste un'importante Accademia del Caffè. La crescente ascesa del food, se non vuole restare un trend di mercato da cavalcare strumentalmente fino a quando non passerà di moda, ha bisogno di istituzioni culturali capaci di interrogarsi sulle tradizioni locali e sulle origini antropologiche delle pietanze. Musei, scuole di formazione e università della cucina potranno certamente assolvere alla riproduzione e all'attualizzazione della cultura e delle tradizioni agroalimentari ed enogastronomiche del nostro Sud.

Oro bianco

Che cosa rende speciale la mozzarella? A cosa si deve la sua incredibile notorietà, tanto da essere invocata come “oro bianco”? La forma sferica e irregolare, la superficie esterna liscia detta anche crosta sottilissima, il suo profumo di latticino, la sua consistenza che in talune forme l'avvicina al seno prosperoso di una bella donna. Nelle taglie più abbondanti nota anche come zizzona sia a Battipaglia sia ad Aversa. Assume tutto un altro sapore quando viene mangiata con le mani, impugnandola tra le dita, consente livelli di soddisfazione di gran lunga superiori a qualsiasi pallina anti-stress. Strizzandola si fa colare il siero presente al suo interno che emette un profumo intenso, proprio dei fermenti lattici.

Persino Roberto Saviano grazie alla mozzarella è riuscito a dismettere per un attimo i panni dello scrittore investigativo abbandonandosi ai piaceri della vita, celebrandola nel 2015 con un post su fb che recitava: «Mi hanno portato dell'oro bianco. Nulla mi riconcilia di più con la mia terra di quando incontro due chili di mozzarella. Aprire il pacco di polistirolo e trovarla

stretta nel latte è un momento esaltante. La miglior mozzarella è quella che lascia in bocca un sapore forte, che ti resta sulla lingua: viene definito “o ciat’ e bufala” (fiato di bufala). Io preferisco la mozzarella aversana, più corposa e salata, ma anche quella battipagliese, più dolce e delicata, è un miracolo».

Succulenta, la mozzarella provoca una sensazione piacevole, propria dei cibi appetitosi e complessi che all’atto della masticazione rilasciano un’abbondanza di liquidi in bocca. Va degustata ricercando un perfetto equilibrio tra la sua lieve acidità, la pannosità e l’odore di muschio.

Il villaggio si è quindi affermato, almeno nell’immaginario collettivo, come la capitale mondiale della mozzarella, ha ampliato notevolmente la sua estensione e soprattutto il parco autovetture, che calca le sue strade generando un traffico intenso in diverse ore del giorno. L’attraversamento pedonale è cambiato, me lo ricordavo più agevole. Per non parlare dei tragitti in automobile, rallentati dai lunghi tempi di percorrenza. Un traffico tipico della grande città si riversa nel villaggio, conferendogli lo status di centro densamente popolato. Le migliaia di automobili che circolano si devono anche alla centralità assunta dal villaggio, divenuto nel frattempo un hub ferroviario e autostradale relevantissimo, punto di snodo fondamentale per raggiungere il Sud più profondo. Se Cristo si è fermato a Eboli è nel traffico di Battipaglia che hanno avvistato il suo carretto ed è qui la frontiera dove migliaia di turisti ogni anno affollano tutte le traiettorie per raggiungere le mete estive più ambite, a partire da Paestum e dal vicino Cilento.

Il mio legame con il villaggio rimase in piedi proprio grazie alla mozzarella di Battipaglia. Mio padre, più noto come il prof, aveva lavorato all’Ospedale S. Maria della Speranza e aveva lasciato un ottimo ricordo di sé, con diverse migliaia di nati grazie alle sue mani di esperto ginecologo, oltre a portarsi dietro più

di qualche cliente. Così a casa dei miei e per diversi anni abbiamo continuato a ricevere mozzarella di Battipaglia soprattutto a ridosso delle festività natalizie e pasquali. A mano a mano che il tempo passava, alla mozzarella di Battipaglia si affiancò quella di Aversa, segno che l'estrazione territoriale dei pazienti si andava estendendo anche in "Terra di lavoro". Una visuale più ampia ma non priva di conflitti.

Più tardi in città conobbi una coppia di amici molto innamorati, lui battipagliese e lei aversana, in perenne contrasto sul primato della mozzarella di bufala, generata dai rispettivi territori. I litigi erano così partecipati che provocavano spesso lunghi periodi di distanza forzata, causata dall'impossibilità di trovare una lettura condivisa sulla callosità del latticino di bufala. Talvolta, le querelle si estendevano al mondo animale, richiamando presunti e indimostrabili elementi riguardanti lo stile di vita delle bufale. A detta di lui, le bufale della valle del Sele seguivano un'alimentazione e uno stile di vita decisamente più salubre di quello delle tormentate terre casertane. Su un punto però i due amanti erano d'accordo e cioè la "salernizzazione" della mozzarella aversana, sebbene le conseguenze interpretative sugli esiti di tale processo differissero in modo radicale. Perdita di identità e omologazione, rispetto al gusto del consumatore medio per lei, inevitabile imitazione del più forte da parte del più debole, per lui.

Gli anni mi avevano allontanato da Battipaglia e conseguentemente anche il mio consumo di mozzarella era diminuito in modo drastico. Ma mi è bastato tornare per ricominciare ad avvertirne l'intenso profumo, percependo più che mai l'egemonia alimentare esercitata da questa meravigliosa portata. La mozzarella è tutta intorno, nelle insegne di molti dei caseifici locali monomarca, nei manifesti pubblicitari, nei totem delle statali, sui camioncini che recano i nomi delle aziende casearie. Capita anche di incrociare qualche sikh, mentre attraversa la strada con la sua lunga barba

e i suoi vestiti sgargianti, specie nei giorni di riposo dai turni per l'allevamento delle bufale. Sono tutti segni che ribadiscono la supremazia produttiva della mozzarella in questo territorio.

L'incontro

Avevo 12 anni quando ho conosciuto Giuseppe, che d'ora in avanti chiamerò Pino, visto che tutti in azienda lo chiamano così. Ci siamo conosciuti a pallavolo, giocava nel ruolo di alzatore, aveva nel suo curriculum le finali nazionali di minivolley di Spoleto, mentre io mi ero ritrovato nel ruolo di schiacciatore fuorimano quasi casualmente. Al villaggio l'attività ginnica aveva una funzione pedagogica relevantissima, dato che la squadra più rappresentativa militava a ridosso della massima serie¹. Giocavamo con le divise, avevamo i borsoni e le tute, mentre più tardi, dopo aver lasciato il villaggio, conobbi in città uno sport svogliato e caotico, come tutto il contesto istituzionale intorno, meno organizzato e per molti aspetti pieno di pericoli e avversità, ma anche ricco delle opportunità di crescita intellettuale proprie della grande città.

Con Pino non ci vedevamo da anni, praticamente dai tempi delle medie e del liceo, il mio distacco dal villaggio era avvenuto al terzo anno di scientifico a metà degli anni Ottanta. Una volta in città, il cordone che mi legava alla periferia era venuto meno, consegnando all'oblio relazioni ed affetti che fino al giorno prima erano naturali e indispensabili. Pino, gli amici di scuola e i compagni di squadra svanirono presto nello sforzo di integrarmi nella complessità metropolitana.

Trent'anni dopo, incontro nuovamente Pino nel tentativo di mettere in piedi un tavolo di relatori autorevoli per presentare il mio ultimo libro a Battipaglia. I social network in questo senso

¹ Paif Battipaglia, Serie A2 di Pallavolo. Sull'evoluzione dello sport e delle società sportive a Battipaglia si rinvia a P. De Vita, *1985-2000. Battipaglia città dello sport*, Industria Grafica Letizia, Capaccio Scalo (SA), 2008.

sono straordinari strumenti di intelligence relazionale, ci consentono di ritornare nella vita degli altri o più semplicemente di recuperare affetti dimenticati. I social, anche nel mio caso, facevano riaffiorare nel presente amici e conoscenti fino a qualche istante prima sfocati.

L'incontro presso l'azienda Formamentis era quindi maturato dopo uno scambio di mail e di messaggi telefonici che timidamente ci spingevano a recuperare il buco nero creatosi tra le nostre due storie personali e professionali. Invitato in una delle sette sedi battipagliesi, l'appuntamento è maturato dopo una lunga serie di rinvii e di recuperi in extremis, l'agenda di Pino è decisamente meno permeabile della mia. Mentre io come temporary manager lascio sempre qualche spazio per incontri last minute con nuovi contatti e aziende, la sua agenda si riempie naturalmente con le tante sfide in cui si lancia la sua organizzazione. La sede prescelta è all'interno del Majestic, un comprensorio di imprese, un enorme business center posto a pochi chilometri dal centro del villaggio, in grado di ospitare varie aziende della logistica e del terziario avanzato ma anche bar e ristoranti.

Tra i tanti ristoranti Pino ha scelto Oli, una struttura ampia posta al piano terra, appena sotto la sede del Majestic. Sono riuscito a precederlo nella scelta del tavolo e come mio solito ho optato per un punto privilegiato di osservazione. Il nostro tavolo è il n. 10 e sarebbe rimasto quello anche nelle pause pranzo successive, accoglie 4 sedute ed è posto quasi nel fondo della sala, adiacente alle cucine, delimitate da vetrate a vista, in modo da poter spiare la preparazione dei piatti durante le conversazioni conviviali tipiche dei business lunch. Il bello di questo punto di osservazione è che si riesce a guardare sia dentro sia oltre le cucine, trapassando con lo sguardo ben tre vetrate, fino a raggiungere il cristallo più esterno, quello che affaccia sul parcheggio del ristorante, popolatissimo a quell'ora. Abbiamo

ordinato entrambi una zuppa e un vino al calice. Lo confesso, non amo l'aglianico ma siamo stati ben consigliati dal maître, che ci ha invitato a provare un'etichetta cilentana che si rivelerà leggera e di ottima compagnia. Come il tavolo anche questo vino rosso sarà una costante delle mie pause pranzo.

Durante il nostro primo incontro, Pino mi illustra uno dei principi fondamentali che lo rendono unico nel suo mercato di riferimento. Parla appassionatamente della sua azienda ma lo fa con un tono pacato e controllato, con l'intenzione di offrirmi i primi elementi di valutazione. Il suo è un disegno industriale che, a dispetto del settore immateriale nel quale è collocato, punta alla costruzione di un processo produttivo dei servizi simile ad una catena di montaggio.

Torno spesso da Olì, dove mi serve Claudia, una ventenne in possesso di un diploma alberghiero con indirizzo in enogastronomia, la quale mi confida di amare intensamente il suo lavoro. Le piace rendere felice il cliente, magari spiegando la portata, o consigliando il vino o la birra giusta da abbinare al piatto. Un giorno vorrebbe aprire un piccolo bistrot tutto suo, dove servire piatti semplici, ma adesso ha molto da imparare e mi dice di trovarsi nel posto giusto. Grazie all'Alternanza Scuola Lavoro² ha fatto un'esperienza al secondo anno in un ristorante vicino casa, si è mantenuta durante gli studi lavorando come cameriera in pizzeria nei weekend mentre, una volta diplomatasi, ha lavorato per qualche mese a Londra, prima di cominciare da Olì che per le sue vetrate le ricorda molto i ristoranti inglesi.

² L'Alternanza Scuola Lavoro è una metodologia didattica in cui gli alunni affiancano al proprio percorso di studi tradizionale un'esperienza pratica presso un'azienda. Questo progetto ha lo scopo di avvicinare il mondo della scuola a quello del lavoro, contribuendo all'orientamento degli studenti finalizzato all'acquisizione di competenze ed esperienze, agevolandoli ancor prima di iniziare a cercare un impiego.

Una forte luce illumina la grande sala che circonda la cucina, mentre sulle pareti sono stati appesi arnesi tipici del lavoro agricolo, forche, zappe, falci, bilance, carriole, scale. C'è persino una bicicletta attornata da fasci di grano che rimandano alla centralità del pane, della pasta e dei sughi nella cucina nostrana. La cucina gourmet del ristorante è tutta quanta a vista, ha soltanto un lato semibuio e sembra la cabina di comando di una nave da crociera, solo che invece degli ufficiali di bordo ci sono chef diversi per ogni portata. Uno in particolare mi ipnotizza ogni volta, è addetto alle guarnizioni dei piatti, nelle movenze e nella gestualità che utilizza mi ricorda quelli visti in televisione.

Villaggio globale

Il passaggio dai ricordi dell'adolescenza agli spazi aziendali di FMIS rappresenta un cambio di prospettiva radicale. L'atmosfera organizzativa nella quale comincio a respirare rende Battipaglia un villaggio globale iperconnesso, con centri di spesa nazionali e regionali e in grado di dialogare con organizzazioni distanti. Fin qui Battipaglia era stata, per un lungo periodo della mia vita, una parentesi liceale, presto rimossa a causa delle svolte legate alla crescita, come la maturità e la stagione universitaria, entrambe vissute in città. E l'idea di spingermi nuovamente al Sud, a ritroso nel mio passato, per ritornare sui miei passi investiva sensazioni che non avrei immaginato più di provare. In ogni discesa riaffioravano volti sopiti nei meandri della mia mente. I luoghi mi ritornavano familiari, talvolta riproponendo voci e situazioni semplicemente rimosse.

In azienda mi colpisce il benessere organizzativo che caratterizza la struttura, moderna e luminosa, tutta un pullulare di giovani risorse umane concentrate, ordinatamente incardinate all'interno di uffici moderni e colorati e forse anche per questo sorridenti. La sede nella quale mi è stato accordato l'appunta-

mento accoglie una trentina di dipendenti e ha tutta l'aria di essere un centro strategico, dove poter visitare e interagire con l'ufficio marketing, la progettazione, il project management, il learning e l'area ECM, dedicata all'educazione continua in medicina. Le stanze sono poste a destra e sinistra di un lungo corridoio, sono spazi adiacenti separati da pareti divisorie, con un grande finestrone centrale che consente di attraversarle con lo sguardo, da stanza a stanza. Non a caso, solo l'ufficio marketing e comunicazione ha inibito la visuale incollando al vetro una serie di locandine che interrompono questa trasparenza.

Non potevo immaginare che di lì a breve sarebbe cominciato un lavoro di scavo profondo sulle dinamiche organizzative, una vera e propria esplorazione, in grado di far risaltare vissuti professionali e storie di vita, come rotta interpretativa per comprendere il modello praticato da Formamentis. Avevo raggiunto Pino per invitarlo alla presentazione del mio ultimo libro, ma fin dal nostro primo incontro abbiamo cominciato a ragionare di principi aziendali, dinamiche territoriali, dei rispettivi percorsi professionali, dei grandi cambiamenti avvenuti nei nostri vissuti. Pino ha subito compreso la natura delle mie competenze e appena ritrovati, dopo anni di distanza, ha coinvolto nei nostri ragionamenti alcune delle risorse presenti in sede. La sua leadership inclusiva mi ha incuriosito, poi una chiacchiera tira l'altra e siamo passati al confronto con altri manager presenti nella struttura. Come al solito, ho cercato di ascoltare piuttosto che raccontarmi e d'altro canto ascoltare nel mio lavoro è di gran lunga più importante, rispetto alla ricerca di spazi discorsivi attraverso i quali esprimermi. Al primo incontro ne sono seguiti altri, finalizzati alla messa a punto di una strategia, volta ad integrare le mie competenze con quelle del suo gruppo.

Memorie locali

FMTS si presenta come un unicum nel settore della formazione, sono poche le organizzazioni che nel Mezzogiorno e nel resto del Paese hanno dimensioni e aspettative di crescita così rilevanti, al punto da incidere sulle dinamiche di sviluppo territoriale. Il suo nome sembra invocare un approccio mentale differente, capace di cogliere le opportunità che si presentano lungo il cammino formativo delle persone, lungo tutto l'arco della vita, "dalla culla alla tomba", come mi avrebbe detto uno dei suoi manager in via confidenziale. Questa tendenza a dare forma allo spazio circostante non dipende solo dalla forza dell'organizzazione in cui mi trovo ma è frutto anche della mancanza di fattori caratterizzanti preesistenti altrettanto forti. FMTS, al pari di molte altre realtà produttive dell'area, contribuisce a plasmare il territorio conferendogli identità.

A causa di un violento bombardamento durante la Seconda guerra mondiale, gli americani rasero al suolo il territorio battipagliese e per questo motivo, tranne alcuni edifici pubblici di impronta fascista, la maggior parte delle costruzioni sembrano successive al secondo dopoguerra. L'aspetto urbanistico della cittadina è svogliato, non sembra esserci una coerenza di stili architettonici o di colori né di forme. Lo stesso centro se paragonato con altre città campane è privo di un vero e proprio borgo ma si confonde con le altre parti della città. Allontanandosi dalle strade centrali, il sobborgo urbano prende il sopravvento e tutti i manufatti finiscono per assomigliarsi un po'. Spesso alle abitazioni si alternano edifici commerciali e capannoni, come se la storia locale della città coincidesse con gli insediamenti produttivi che la popolano. Nei centri storici delle antiche città, i palazzi e le case hanno invece forme differenti rispetto ai manufatti industriali e quand'anche condividono gli stessi luoghi difficilmente tendono a confondersi con questi ultimi, mante-

nendo stili architettonici separati e chiaramente distinguibili. Ma a ben vedere non si tratta mai di un confine netto e anche nei sottoscala della capitale del Mezzogiorno non è raro incontrare sarti e produzioni antiche, dalle cartiere ai guantai.

Le origini storiche di Battipaglia sembrano suffragare questa tesi di promiscuità tra ambienti di lavoro e di vita trattandosi di un vero e proprio villaggio, costruito intorno al 1860, per ospitare alcune famiglie lucane vittime del terremoto del 1857. Dopo la Seconda guerra mondiale divenne una terra promessa per le popolazioni dell'entroterra rurale attratte dal rapido sviluppo industriale. Dagli anni Sessanta in poi il villaggio muta in un polo specializzato nel settore della trasformazione dei prodotti agricoli e nel settore siderurgico e delle apparecchiature elettriche. La stessa origine del suo nome, secondo l'interpretazione prevalente, deriva dall'unione dei due termini "batti" e "paglia", quindi luogo dedito alla battitura del grano. Ancora una volta è il lavoro ad essere al centro dell'attenzione e a Battipaglia, come altrove, il mio compito è quello di raccontarlo facendo risaltare i tratti distintivi delle organizzazioni che osservo.

Non sembra esserci una ragione precisa nella scelta del fondatore di FMTS di cominciare la sua attività imprenditoriale proprio a Battipaglia, se non la comodità di lavorare vicino casa e nella città dove è cresciuto. Pino considera il suo territorio di riferimento su una scala più ampia, che partendo dal Sele deve poi essere in grado di affermarsi come un punto di riferimento per l'intero Mezzogiorno e quindi anche per il resto del Paese. Non a caso lo sviluppo della sua organizzazione riguarda anche altre aree limitrofe come la vicina Pontecagnano, dove si prepara a inaugurare uno dei centri di formazione per alta cucina più rilevanti a livello nazionale e dove intende far confluire sotto un unico tetto le diverse componenti aziendali, oggi frastagliate sul territorio battipagliese in sette sedi differenti.

Etnografi si diventa

La presentazione del mio libro passò quindi decisamente in secondo piano e decidemmo con Pino di concentrarci sullo studio della sua organizzazione, attraverso un approccio etnografico che mi avrebbe consentito di incontrare e intervistare chi volevo conferendomi uno status di osservatore privilegiato. Sapevo che l'osservazione implicava capacità di immedesimazione nel ruolo di manager ma al tempo stesso anche di astrazione dall'esperienza quotidiana, per valutare nel dettaglio ogni piccolo passo di conoscenza che andavo compiendo dall'interno.

Ero atterrato nel villaggio grazie ad un libro sul mondo delle professioni e mi ritrovavo a doverne subito scriverne un altro³. I due libri hanno in comune il mondo del lavoro ma sono agli antipodi rispetto alla dimensione organizzativa. Quello sui professionisti è di fatto ambientato all'interno di piccoli studi e persino quelli più grandi con cui avevo lavorato non hanno mai avuto le stesse dinamiche industriali che mi appresto ad osservare in FMTS. Quello che avevo appena pubblicato era un manuale che ha richiesto approfondimenti sulla letteratura scientifica di riferimento, sistematicità e rigore su ogni concetto, con un approccio pedagogico, finalizzato a trasferire un know-how ad una platea ampia di professionisti. Questo che sto scrivendo ora invece, pur essendo un saggio, è un libro con una struttura narrativa, nel quale si intrecciano diverse trame e tantissimi personaggi, e dove persino il vissuto dell'osservatore entra in gioco nella definizione delle situazioni raccontate. Narratore e soggetto narrato coincidono: tra i miei compiti c'è quello di dialogare oltre che con me stesso anche con altri membri dell'organizzazione, attraverso uno stile diaristico e

³ Il riferimento è al libro di Lucio Iaccarino e Marco Tregua, *Principi di marketing delle professioni. Modelli, strumenti e strategie*, Nocera Inferiore, Orthotes, 2017.

partecipato, sebbene sempre finalizzato alla comprensione di piccole e grandi questioni relative all'azienda.

La parola etnografia ha sempre avuto per me un legame fondamentale con il suo significato scientifico originario, come branca delle scienze sociali che si occupa della ricerca e raccolta dati, propri dell'etnologia. Il ruolo che devo interpretare in FMTS è quello dell'etnografo, figura storicamente associata all'epoca coloniale, incaricato dalla madre patria di studiare le abitudini, i costumi e le istituzioni tra le popolazioni indigene, per comprenderne la cultura, con la missione di fornire alla potenza occidentale elementi di conoscenza utili ai fini del governo. Secondo alcuni, tutto questo ricercare e non farsi gli affari propri rispondeva alla sola esigenza di capire, per dominare meglio le popolazioni autoctone. Ma di certo lo sforzo di comprensione dell'etnografo era notevole e, paradossalmente, è grazie a molte di queste ricerche se abbiamo assunto come fondamentale il valore della differenza, come risorsa antropologica imprescindibile allo sviluppo della civiltà umana. Con questa figura sento di avere qualcosa in comune, nel mio caso l'incarico proviene dall'esigenza della proprietà di studiare con uno sguardo esterno l'organizzazione offrendo una rappresentazione attendibile del modello praticato.

Ricordo di essermi appassionato a questa metodologia fin dall'esame di antropologia culturale che avevo sostenuto all'università. In seguito, durante il dottorato di ricerca feci una grande scoperta: capii che lo stesso cassetto degli attrezzi che l'antropologo portava con sé per osservare culture e popolazioni distanti, potevo utilizzarlo per studiare società complesse, istituzioni e imprese anche in contesti più sviluppati. Tra gli strumenti etnografici c'era anche la stesura di un diario personale, in cui l'osservatore dava spazio ai suoi malesseri etnocentrici, una valvola di sfogo in cui annotare i punti di distanza tra la cultura da cui

proveniva e le abitudini spesso premoderne delle comunità osservate, che interessavano pratiche come l'igiene personale, il tempo libero, le pratiche di lavoro e di procacciamento del cibo, l'accoppiamento o l'incesto. Oggi, da etnografo organizzativo, il mio compito è quello di calarmi all'interno dell'azienda cercando di farne parte. Mi concentro ad osservare le dinamiche di lavoro quotidiano partecipando io stesso come manager a riunioni interne, con l'opportunità di attuare una vera e propria osservazione partecipante, potendo intervistare e incontrare a mia volta manager e dipendenti, per recuperare narrazioni e punti di vista differenti. Alla fine di ogni fase del mio percorso di osservazione, mi fermo per compilare il diario etnografico e attraverso la scrittura prende forma l'affresco organizzativo.

A differenza dell'etnografo tradizionale, però, non sono chiamato a osservare una popolazione tribale ma il suo esatto opposto. Mi trovo in una società del terziario iper-avanzato, una realtà italiana, europea sebbene localizzata al Sud del Belpaese, quindi operante all'interno di un territorio non ancora sviluppato del tutto o quantomeno con forti margini di crescita e miglioramento. Formamentis è un'azienda che si occupa di implementare progetti di spesa utili a generare opportunità a favore di cittadini, imprese e istituzioni pubbliche. Si muove quindi tra una miriade di avvisi pubblici e di progetti come i Fondi Interprofessionali⁴, la Formazione per l'inserimento lavorativo,

⁴ Tutte le aziende possono formare in modo completamente gratuito i propri dipendenti. Tutti i mesi, con il pagamento dei contributi obbligatori, le aziende versano una quota corrispondente allo 0,30% della retribuzione dei lavoratori all'INPS come "contributo obbligatorio per la disoccupazione involontaria". Da alcuni anni è possibile scegliere a chi destinare lo "0,30%", se all'INPS oppure ai Fondi Interprofessionali. Scegliendo questa opzione, senza nessun onere aggiuntivo e senza nessun vincolo è possibile richiedere di ricevere in cambio formazione in modo del tutto gratuito. I fondi con cui FMTS lavora più di frequente sono: Fondimpresa, Fonarcom, Forte, Foragri, Fondirigenti, Fondir.

le Politiche attive del lavoro⁵, la Ricerca, Selezione e Consulenza HR⁶, l'Orientamento nelle scuole⁷, la Mobilità transna-

⁵ Le politiche attive del lavoro sono tutte le iniziative messe in campo dalle istituzioni, nazionali e locali, che promuovono l'occupazione e l'inserimento lavorativo e possono aiutare i cittadini nella ricerca di un impiego.

⁶ Il servizio di Ricerca e Selezione del Personale risponde alla necessità delle imprese di ampliare l'organico aziendale con risorse adatte e pienamente rispondenti alla posizione da assegnare. La ricerca sul mercato del personale dotato quindi di precise caratteristiche che rispondono ai bisogni delle aziende clienti. Per selezione si intende invece una valutazione comparativa tra diversi soggetti candidati ad occupare una posizione lavorativa. Il servizio è rivolto a diplomati, laureati ed aziende e permette di incrociare la domanda e l'offerta di lavoro. All'azienda che ne beneficia viene proposto il miglior candidato, per il quale sono previsti colloqui individuali, bilancio delle competenze, invio di un dossier completo con presentazione all'azienda che richiede la selezione di una o più risorse. I vantaggi del servizio di ricerca e selezione sono: affiancamento a recruiter specializzati in grado di individuare le tendenze del mercato a cui adattarsi per trovare lavoro più facilmente. Individuazione del miglior candidato con la giusta combinazione tra competenze hard e soft. Attivazione di incentivi al lavoro e bonus occupazionali (agevolazione all'assunzione). Fonte: <https://www.formamentisweb.it/agenzia-per-il-lavoro/ricerca-e-selezione-del-personale/>. Per consulenza in HR si intende l'assistenza offerta alle aziende tesa a migliorare la gestione del personale in tutti i suoi aspetti manageriali, dalla condivisione degli obiettivi alla risoluzione dei conflitti, alla misurazione delle performance.

⁷ Il servizio mira ad individuare il percorso professionale o accademico più adatto ai giovani in uscita dalle scuole superiori analizzandone competenze, aspirazioni, capacità sociali e relazionali. L'orientamento scolastico e professionale propone di identificare competenze e capacità appetibili per il mercato del lavoro; guidare i ragazzi nel processo di autoanalisi del livello di possesso ed espressione delle proprie soft skill; fornire strumenti e modalità di potenziamento delle soft skill; trasferire informazioni utili all'identificazione degli ambiti professionali e formativi che offrono maggiori opportunità occupazionali; definire strumenti e modalità performanti per l'efficace ricerca di un lavoro. Fonte: <https://www.formamentisweb.it/?s=orientamento>.

zionale⁸, il Mentoring⁹. Data l'ampia varietà del suo sistema di offerta e date le dimensioni aziendali, la mia esplorazione non sarebbe stata possibile senza il supporto di Imma, classe 1983, laurea specialistica in lettere classiche, con una tesi su Seneca, con due anni di esperienza in un'azienda di consulenza informatica, dove curava la progettazione e la gestione della formazione finanziata. Da 5 anni in FMTS, ruolo ricoperto Responsabile progettazione, si occupa della validazione dei formulari nei quali si palesano gli obiettivi e risultati attesi dal progetto nel rispetto dei vincoli previsti dall'avviso pubblico. L'ok di Imma corrisponde ad una sorta di prefattibilità del progetto; quindi seleziona i bandi su cui poi lavoreranno i diversi uffici, definisce la strategia più utile alla progettazione e controlla che

⁸ Gli obiettivi degli scambi interculturali sono la crescita personale e professionale di chi prende parte alla mobilità. Servono per un docente per mettersi alla prova, conoscere un nuovo modo di insegnare nel confronto con realtà europee diverse dal paese di origine. Il dialogo interculturale serve ad un giovane che ha appena lasciato i banchi di scuola e decide di interfacciarsi con università e metodo di studio differenti, con studenti di altra provenienza, aprendosi al mondo e, appunto, ad un dialogo interculturale. Fonte: <https://www.formamentisweb.it/erasmus-plus-virtual-scambi-interculturali-a-distanza>.

⁹ Il mentoring è una metodologia di formazione (formale o informale) uno a uno tra un soggetto con più esperienza (senior, mentor) e un altro con minore esperienza (junior, mentee, protégé), al fine di far sviluppare a quest'ultimo competenze in ambito formativo, lavorativo e sociale e di sviluppare autostima, a livello educativo-scolastico, per un reinserimento sociale. Si attua attraverso la costruzione di un rapporto di medio-lungo termine, un percorso di apprendimento guidato, in cui il mentor offre volontariamente sapere e competenze acquisite e le condivide sotto forma di insegnamento e trasmissione di esperienza, per favorire la crescita personale e professionale del mentee. Il mentoring ha lo scopo, non solo di permettere all'allievo di ampliare le sue conoscenze, ma anche di integrarsi nella cultura aziendale e di fornirgli supporto psicologico. Generalmente è rivolto ai neoassunti per aiutarli nella fase di ingresso nell'organizzazione. Fonte: Wikipedia.

i formulari siano stati impostati correttamente. In realtà sono tantissime le funzioni che Imma esercita in azienda, partecipa ad esempio all'area learning e si occupa anche della progettazione dei corsi erogati. Si reca presso le aziende, dove svolge ascolto sui fabbisogni organizzativi, gestisce taluni rapporti istituzionali con le organizzazioni sindacali, con i referenti regionali per la formazione e la progettazione. Ma si occupa anche di ricerca e sviluppo, specie se c'è qualcosa da studiare, qualche normativa da spulciare o i necessari approfondimenti derivanti dall'esplorazione di nuovi progetti. E non so come, ma riesce anche a essere formatrice, sia rispetto alle competenze tecniche che possiede sia rispetto all'orientamento di risorse in cerca di prima occupazione o di ricollocamento nel mercato del lavoro. È quindi la figura ideale per accompagnarvi nella scoperta di FMTS.

Pino me l'aveva segnalata come un vero e proprio hub organizzativo interno, «l'unica che riesce a conciliare le disponibilità di tutti», ed infatti è diventata presto la mia informatrice, figura fondamentale per l'etnografia, in grado di organizzare incontri, interviste, pronta a ragionare con me sulle analisi che vado sviluppando e, soprattutto, presenza estremamente positiva, sempre di buon umore e in grado di motivare interi pezzi dell'organizzazione.

Glocal

Comincio ad interrogarmi sulla visione alta, strategica e globale non solo della formazione ma di tutti gli strumenti utilizzati dal gruppo FMTS per far crescere il cittadino meridionale, considerato alla stregua di un cittadino europeo a tutti gli effetti. Questa visione tesa ad avvicinare il Mezzogiorno all'Europa mi ha colpito, in quanto realizzata nella consapevolezza della profonda diversità tra il nostro Paese e il resto del vecchio continente, priva degli eccessi retorici europeisti che troppo spesso

avevo ritrovato nei discorsi di tanti operatori dello sviluppo locale, famelicamente attratti dalle risorse stanziabili. Ho registrato una spiccata coscienza critica in Silvano, che auspica l'introduzione di innovazioni utili a situare, proprio al Sud, strumenti e soluzioni concepite per affrontare problematiche lavorative nel Nord Europa.

Silvano, classe 1984, è da poco meno di un lustro amministratore e socio di Glocal, laurea magistrale in Relazioni internazionali e Diplomatiche, conseguita a Fisciano discutendo una tesi di ricerca, poi diventata il libro *I moti rivoluzionari dal '48 all'Unità d'Italia nel Golfo di Policastro*. Il titolo, così legato ad una dimensione localistica, in apparenza stride con il nome del suo corso di laurea, fortemente ispirato da una visione cosmopolita. Ma è la sua storia personale e professionale a dimostrare quanto la sfera locale possa dialogare con quella sovranazionale diventando due facce della stessa medaglia, rappresentate dall'azienda che oggi Silvano guida. Glocal è la costola internazionalista del gruppo FMST, una finestra particolare da cui osservare l'organizzazione, proiettata verso l'estero, oltre che nel resto del Belpaese. Silvano mi spiega: «L'azienda nasce come realtà che doveva affiancare tutti i player e gli stakeholder territoriali pubblici e privati nella programmazione comunitaria, utilizzando le opportunità europee dirette e indirette per riuscire a portare risorse sul territorio. Il concetto di Glocal che dà il nome all'azienda è proprio questo: utilizzare le opportunità globali per creare sviluppo locale. Tuttavia, nel corso degli anni, rispetto anche all'evoluzione che abbiamo avuto come gruppo, ci siamo poi sempre più concentrati sul mondo della mobilità internazionale. La logica è sempre quella di prendersi cura della persona, dalla fase di studio fino all'età pensionabile».

Oggi Glocal è leader nella mobilità transnazionale in Italia, gestisce in media il 20% del budget nazionale sul programma

Erasmus Plus¹⁰, soprattutto per i giovani che escono dai percorsi di studio superiore, con particolare riguardo agli istituti tecnico-professionali, instradando i ragazzi nell'inserimento del mercato del lavoro. Con le borse di studio del programma Erasmus Plus assicura esperienze di 4 mesi in aziende straniere ai ragazzi, che in questo modo imparano a conoscere il mercato del lavoro europeo, acquisiscono know-how tecnico professionale e fortificano le competenze linguistiche. Silvano specifica che «un 20-30% di queste mobilità hanno pienamente successo, vale a dire che i ragazzi al termine dell'esperienza poi ricevono un contratto di lavoro. Gli altri tornano in Italia fortificati dalle abilità che hanno appreso all'estero, per essere reintrodotti nel mercato del lavoro locale. In molti casi continuano il percorso di studi ma con una maggiore consapevolezza del proprio destino professionale».

Silvano parla della necessità di introdurre innovazioni sulla base dell'apprendimento che si genera sul campo della mobilità internazionale, anziché “subire” soluzioni elaborate altrove e appropriate a contesti molto più moderni rispetto al Sud Italia. In questo senso reputa *garanzia giovani* uno strumento finlandese non sempre adatto al contesto meridionale. «Glocal – ribatdece Silvano – invece si sforza di introdurre innovazioni utili a supportare il destino professionale del rimanente 80% che non potrà beneficiare di un contratto di lavoro all'estero». Proprio

¹⁰ Erasmus è il nuovo programma di mobilità per l'istruzione, la formazione, la gioventù e lo sport per il periodo 2014-2020, che ha sostituito tutti i programmi di mobilità dell'UE. Il nuovo programma finanzia borse di studio per studenti, insegnanti, formatori e apprendisti aiutando i giovani tra i 13 e i 30 anni a studiare all'estero, offrendo agli studenti di master un meccanismo di garanzia per ottenere prestiti agevolati. Il progetto Erasmus Plus è incentrato su tre attività chiave, trasversali: Mobilità individuale ai fini dell'apprendimento; Cooperazione per l'innovazione e lo scambio di buone prassi; Sostegno alle riforme delle politiche.

per costruire possibilità concrete di immettersi nel mercato del lavoro, proprio nel momento in cui le opportunità sembrano venir meno, Glocal ha immaginato un percorso virtuoso di “tirocini di rientro” da praticare all’interno del parco delle 8mila aziende partner del gruppo FMTS, un’idea rivelatasi così efficace da ricevere il bollino di best practice da parte dell’Agenzia nazionale per l’Erasmus Plus. E le novità riguarderanno presto anche la possibilità di progettare “il portale della mobilità”: un sistema che permetterà di scegliere gli alloggi, le famiglie ospitanti, le aziende, capace di incentivare un rapporto diretto con i manager delle aziende ospitanti.

Quello gestito da Glocal è un mercato non sempre rispondente a logiche europeiste, a cominciare dall’interesse di taluni player aziendali stranieri che sfruttano il turnover dei ragazzi, per nulla intenzionati ad inserirli davvero nei propri organici. A questo va aggiunto il provincialismo che interessa governi locali non sempre informati e all’altezza delle sfide della mobilità. Così come non meno problematica è la chiusura delle famiglie, poco pronte a cogliere le opportunità di una formazione fuori dai confini nazionali e lontana dal paesino o dalla città di provenienza. E per finire, non poteva mancare la miopia della scuola, troppo incline a vedere nella mobilità l’occasione per far fare una vacanza all’estero a docenti e dirigenti, invece di formarli sulle nuove metodologie didattiche costruendo un know-how pedagogico da importare nel proprio istituto.

Silvano mi dice che quando gli insegnanti si lamentano perché vivono il soggiorno di aggiornamento all’estero come uno spreco di tempo, a dispetto delle tante curiosità da scoprire in terra straniera, gli pare di sentire i loro alunni che li rimproverano per essere costretti a permanere in aula per 200 giorni all’anno soltanto per ascoltarli.

C'è quindi ancora tanto lavoro da fare, per cambiare la forma mentis degli innumerevoli attori a diverso titolo coinvolti nel mondo della formazione e tra i segreti del successo di FMFS c'è anche la capacità di plasmare i processi piuttosto che subirla passivamente. Il problema, secondo Christian, è culturale. Classe 1983, laurea triennale in lettere e filosofia con un master in gestione e sviluppo delle risorse umane, oggi è responsabile dell'area gestione coordinando una quindicina di risorse. «Nel senso che ci sono aziende che hanno una struttura manageriale, che investono e credono nella formazione, e altre che non si avvicinano minimamente a questo settore perché non ci credono e perché non rientra nel proprio DNA, visto che ignorano quello che la formazione può dare all'azienda». Se nelle aziende ti puoi anche aspettare un tale gap culturale, desta sorpresa, e preoccupazione, che la stessa cosa accada anche nella scuola. Ma come ha illustrato sapientemente Silvano anche lì ci sono elementi problematici che vanno affrontati culturalmente.

I giovani e la scuola

Prendersela con la scuola in questa fase storica del nostro Paese è un po' come sparare sulla croce rossa. Sotto speciale osservazione da parte dell'opinione pubblica c'è l'istituzione scolastica nel suo complesso, a causa di rilevanti fenomeni di bullismo non più diretti solo ai coetanei ma persino agli insegnanti. La platealità di taluni gesti tende a negare l'autorevolezza del docente, costretto ad inginocchiarsi per riconoscere la sua resa (e quella dell'istituzione) dinanzi all'indomabile alunno, un po' testa calda ma al tempo stesso sintomo di una società che sta cambiando in peggio. Una crisi profonda che interessa la scuola ma calata in un rapporto non sempre chiaro con le famiglie e che finisce spesso per condizionare la visione del mondo delle giovani generazioni.

Durante il mio tragitto in auto che da Napoli mi conduce a Battipaglia, sono tante le testimonianze che ascolto per radio sull'argomento. Inevitabile quindi che finisca per parlarne all'interno di FMTS, con una delle risorse più giovani. Sono certo che abbia un ricordo della sua esperienza scolastica ancora vivo.

Mi ritrovo così a conversare con Noemi, classe 1991, laurea in scienze della comunicazione, con una tesi sull'attualità del pensiero di Marshall McLuhan. Le chiedo in cosa sia attuale: «È stato il primo a pensare agli e-book, ancora prima che fossero progettati e creati, quindi ha profetizzato la fluidità del pensiero scritto, come i libri sarebbero diventati materiale facilmente trasportabile anche tramite schermo, ben prima che la tecnologia tablet avesse il sopravvento. Parlava già di giochi tridimensionali coinvolgenti anticipando le moderne console». Noemi ha studiato a Napoli facendo la pendolare da Battipaglia, poi subito dopo la laurea è entrata in FMTS come HR generalist o, come la definiscono i suoi colleghi, “super-generalist”, dato che si occupa di ricerca e selezione legate ai sistemi di politiche attive regionali, nazionali ed europee, ma anche di tutte le attività verticali che la mettono in contatto con altri uffici come il marketing e la progettazione.

Le chiedo di farmi un esempio concreto rispetto al lavoro che svolge tra uffici differenti: «Ho occupato il ruolo di project manager durante la presentazione di alcuni progetti legati all'occupazione di donne vittime di violenza. Il progetto prevedeva che dopo l'attività di formazione queste donne fossero inserite con tirocini in nostre aziende partner. Parliamo quindi di un progetto collegato da un lato alla fase di progettazione, dall'altro alla parte di formazione, da realizzare sempre coordinandosi con l'agenzia del lavoro: io ho fatto da anello di congiunzione tra tutte queste attività». In FMTS Noemi è stata presa grazie a Garanzia giovani, dinanzi alla necessità di inserire nuove figure nell'Agenzia

per il Lavoro (APL)¹¹. In questo caso lo strumento finlandese ha funzionato eccome, rendendo Noemi un'operatrice in grado di inserire numerosi giovani in altre aziende con lo stesso progetto che le aveva consentito di entrare in Formamentis.

Prima del suo attuale incarico ha seguito due grandi eventi di marketing territoriale, dove ha gestito il rapporto con gli artisti e più in generale il rapporto con le risorse interne ed esterne, fino all'organizzazione e alla calendarizzazione dei vari eventi. Ma una volta assunta nell'APL è stata indirizzata verso la ricerca e selezione di categorie protette¹². Le chiedo di spiegarmi se tra i progetti che segue, "Fila"¹³ e "Ricollocami e Garanzia giovani"¹⁴, ci siano criticità da evidenziare: «Il progetto Ricollo-

¹¹ Le agenzie per il lavoro, conosciute anche come agenzie di somministrazione lavoro, in Italia sono imprese preposte all'attività di collocamento al lavoro. Le nuove agenzie svolgono azioni di somministrazione di lavoro (inviare un proprio lavoratore presso un soggetto terzo), intermediazione, ricerca e selezione del personale, formazione e supporto alla ricollocazione professionale. Le agenzie di lavoro devono ottenere l'autorizzazione del ministero del lavoro e quelle autorizzate sono iscritte allo specifico albo.

¹² Tutti coloro che rientrano nei parametri della legge n. 69 del 1999.

¹³ Fila è un Progetto riservato a residenti o domiciliati in Regione Campania con i seguenti requisiti: ex percettore di ammortizzatori sociali dal 01/01/2014 e al momento privo di sostegno al reddito, iscritto ad un centro per l'impiego, non beneficiario di altre politiche attive (Garanzia Giovani, Garanzia Over o Ricollocami). Condizione necessaria, per poter partecipare all'iter selettivo, è l'adesione al PROGETTO FILA (D.D. n 753 del 30/10/2017 e n. 964 del 27/11/2017) al fine di accedere ad attività lavorative con un monte di 107 ore mensili e work-experience della durata di 6 mesi. Fonte: <https://www.formamentisweb.it/progetto-fila>.

¹⁴ Ricollocami, Garanzia Giovani e Occupazione Giovani sono le 3 linee di Politiche Attive del Lavoro che, attraverso orientamenti specialistici di taglio formativo e professionale, colloqui motivazionali e proiettivi, consentono al team della nostra APL di indirizzare le risorse verso i percorsi più idonei al reinserimento lavorativo. Le Politiche Attive per il Lavoro rappresentano un valore sia per i destinatari che per i beneficiari. Attraverso questo strumento,

camì e Fila hanno spesso e volentieri come utenti delle persone che in un certo senso si sono abituate a vivere sulle spalle dello Stato, quindi per noi sono spesso soggetti difficili da collocare. Sebbene noi cerchiamo di sistemarli in tirocini che poi offrono effettivamente un'occupazione, alcuni ci rimano contro, proprio perché stanno bene nella loro condizione attuale, magari qualcuno si accontenta del lavoro a nero e beneficia di questi sistemi di soccorso che attualmente garantisce il Ministero del lavoro. Garanzia Giovani l'abbiamo vissuto come un sistema dolcemente: da una parte abbiamo avuto molte soddisfazioni, vedendo molti dei nostri ragazzi rimanere poi in azienda, portando in alto il nome di questa generazione che viene definita choosy, dall'altro abbiamo riscontrato più di un caso che rientra in tutti i pregiudizi che vengono accollati alla mia generazione under 30. Molti ci sono venuti a dire: "ma 500 euro sono pochi". Mentre io dico: "ma se sei a casa senza fare niente, tra 0 e 500 la seconda opzione è decisamente meglio».

Mi sembra chiaro che Noemi ha la testa sulle spalle, le chiedo quindi: e tu perché non sei choosy? «La curiosità mi ha sempre accompagnato lungo tutta la mia vita e mi ha spinto ad imparare. Mi piace mettermi in gioco sempre. Leggo tanto, libri di qualsiasi genere ma anche articoli sull'attualità, perché mi piace sapere in che contesto sono, non solo in quello territoriale che mi circonda, ma anche nel resto del mondo». La incalzo e le domando quali siano le ragioni che spingono verso il basso la sua generazione, quali le cause che la rendono inaffidabile agli occhi delle generazioni più anziane: «spesso e volentieri dipende molto dal divario che c'è tra la nostra generazione e quella dei nostri genitori. L'esempio più banale che faccio, quando vado a fare gli orientamenti scuola è che i nostri genitori spes-

portiamo nelle aziende capitale umano ed economico. Fonte: <https://www.formamentisweb.it/agenzia-per-il-lavoro/politiche-attive-del-lavoro/>.

so ci accusano di non starli ad ascoltare, questo perché magari mentre loro parlano, noi continuiamo a fare qualcos'altro. Ma questo accade perché abbiamo delle soglie di attenzione molto alte, siamo nativi digitali, abituati a fare più cose contemporaneamente. Ma loro non lo capiscono e non riconoscono le nostre doti. E se non hai la giusta dose di autostima e proattività, rischi di essere bloccato da questo tipo di giudizio. Invece bisogna pensare di essere migliori, per noi stessi e non perché qualcun altro ce lo riconosce. Purtroppo qualche giovane, dinanzi ad un giudizio severo, finisce per demoralizzarsi e non impegnarsi. Dico qualche, perché ho tanti amici, miei coetanei, che invece come me cercano di crearsi una professionalità, se non una personalità. Spesso è la mancanza di personalità o la difficoltà a crearne una differente a condizionarci».

Le dico che nella mia esperienza non sono riuscito a spiegarmi la volatilità di alcune risorse, spesso le più preparate, che proprio dinanzi a proposte contrattuali più strutturate da parte dell'azienda hanno poi deciso di retrocedere, talvolta andando a fare tutt'altro e disperdendo le competenze acquisite con tanta fatica. «La nostra incapacità di restare per molto tempo all'interno dello stesso contesto lavorativo è il risultato di una flessibilità che ormai è automatica. Possono esserci persone non adatte a certi tipi di lavoro o che incontrano difficoltà ad inserirsi in un determinato tipo di contesto e che sentono il bisogno di andare via a dispetto di quello che hanno costruito». Le tre variabili del modello di Noemi sono la risorsa, il lavoro e il contesto e non sembra troppo disposta a negoziare sulle sue categorie interpretative. «Per quanto riguarda quelle risorse che non sembrano meritevoli in un determinato contesto, ciò è dovuto spesso alla noia che coglie la nostra generazione, in modo più rapido rispetto alle generazioni precedenti. Proprio per il multitasking e per la flessibilità che ci contraddistingue, non siamo più abituati alla

routine e alla quotidianità. Mentre per le risorse meritevoli credo scatti la molla del “posso avere di più”, “voglio avere di più”, “voglio crescere di più”, che quindi le spinge a cambiare lavoro».

Le dico che forse i più bravi hanno una percezione sovradimensionata rispetto alle opportunità che li attendono fuori dal ruolo e dai compiti che vengono loro assegnati. «Sono d'accordo, ma ci sono soluzioni praticabili per questo tipo di problemi, come cominciare ad adoperare metodi di welfare aziendale che siano adatti alla mia generazione. Spesso si ha l'illusione che il compenso basti a rendere felice un lavoratore ma nella nostra immaturità, visto che a 30 anni ci sentiamo ancora ragazzi, abbiamo bisogno di qualche attenzione in più, di un complimento in più, di motivazioni ulteriori o di cambiamenti. Per esempio il sistema di job rotation¹⁵, secondo me, è molto positivo in aziende dove ci sono figure under 30, perché in quel modo si riesce a trovare davvero la posizione che cerchi».

A dispetto della sua giovane età o forse proprio per questo, la voce di Noemi diventa quella di una sibilla, in grado di fornire responsi e lanciarsi in predizioni che vanno oltre i confini della sua organizzazione, estendendosi all'intera società italiana. Le chiedo cosa pensa del sistema scolastico italiano: «Penso che noi ci definiamo già nel passaggio tra le scuole medie e le superiori, che già ci legano a quello che sarà il nostro percorso. Sono scelte che finiscono per segnarci, e però prese a un'età in cui è molto difficile sapere bene cosa si vorrà fare da adulti. E questo può incidere negativamente sulla propria esperienza professionale. Nel mio caso, dopo il liceo scientifico ho scelto un per-

¹⁵ Si tratta di un sistema di organizzazione del lavoro utilizzato in talune grandi aziende che si avvalgono della rotazione, vale a dire di un sistema in cui i lavoratori sono assegnati di volta in volta ai diversi settori aziendali. La rotazione può assumere un carattere permanente o temporaneo a seconda dei casi e delle esigenze aziendali.

corso di comunicazione che rientra perfettamente nell'ambito delle scienze umane, mentre magari con il lavoro che faccio oggi sarebbe stata più adatta una laurea in psicologia. Mentre il sistema statunitense, per quanto contestabile, offre la possibilità di studiare tutto per un lungo periodo di 4 anni e poi scegliere un primo indirizzo al quarto anno di studio superiore».

Avverto che il lavoro che svolge le offre gli strumenti per riconoscere le competenze che va acquisendo, mentre quello che manca alla sua generazione è proprio la capacità di ragionare in forma riflessiva su quello che si fa, non avere un'idea compiuta del proprio ruolo né di saperlo raccontare così come sa fare Noemi, con estrema naturalezza e risolutezza. «Il problema principale della mia generazione è l'assenza totale di senso critico. Mancano quelle correnti letterarie e filosofiche che in passato erano un motore importante per le generazioni che si formavano. Spesso erano anche correnti politiche, grandi correnti che oggi non abbiamo più e a cui non possiamo aderire. Ci sono dei grandi moti popolari, però privi di un pensiero filosofico in grado di supportarli e di orientarci nel mondo reale. Se molti ragazzi non sono avvezzi alla filosofia, non sentono questa mancanza, non avvertono il bisogno di dotarsi di senso critico, la colpa è nella scuola per come viene impostata e programmata. È una scuola che cerca di adeguare il singolo alla totalità della classe, non tenendo conto della sensibilità del singolo. Questo è dovuto anche ad una classe docente che purtroppo è in là con l'età e ha voglia di andare in pensione. Mentre insegnanti più giovani potrebbero avere più punti di contatto con le giovani generazioni».

Le chiedo se come me vede la scuola sotto attacco: «Certo che è sotto attacco! Perché si fanno delle accuse e la società vorrebbe delle risposte dalla scuola. Mentre è la stessa società che non crea le condizioni per farla crescere e modificare. Se il genitore pensa che sia la scuola a dover occuparsi dell'educazione

del ragazzo e poi lascia la scuola da sola, arriva più facilmente ad attaccarla piuttosto che a difenderla. Se tuo figlio prende un brutto voto è colpa di tuo figlio, non della scuola, o almeno i miei genitori così mi hanno cresciuta. E oggi io percepisco l'utilità di quella impostazione, grazie alla quale sto avendo delle soddisfazioni nel mondo del lavoro».

Ma sono altrettanto numerosi i giovani meridionali che in questo territorio non hanno trovato occasioni di inserimento professionale. In azienda me ne parlano come la “generazione della diaspora”, visto che dopo l'università si sono dileguati allontanandosi dalla propria città natale. Molti viaggi di piacere, tra i pochi rimasti e in particolare tra quelli che hanno trovato lavoro qui, sono occasioni per incontrarsi con vecchi compagni di scuola, per festeggiare insieme compleanni lontani da casa, magari approfittando dei ponti e delle festività. Videochiamate e social network da queste parti sono spesso utilizzati per mantenere in vita amicizie adolescenziali, tecnologie che consentono almeno virtualmente di azzerare le distanze.

La quota rosa

Molte occasioni di assunzione all'interno del gruppo FMTS si sono moltiplicate soprattutto nell'ultimo lustro. Formamentis era partita in una stagione di contrazione delle risorse regionali, all'interno di un mercato poco penetrabile a causa delle posizioni di rendita assunte da un grappolo di organizzazioni leader che riuscivano a monopolizzare tutti i bandi. Oggi la situazione è cambiata radicalmente. Imma a pranzo mi ha raccontato di un incontro di formazione che ha seguito a Napoli con altri operatori del settore, in cui un collega di un'azienda competitor durante una pausa caffè le indicava i manager di altri grandi gruppi: «Questi sono come voi, sono cresciuti in fretta, hanno raggiunto più di 50 dipendenti, poi però si sono persi per stra-

da». In sostanza, chiuso il rubinetto delle risorse pubbliche sulle quali si erano specializzati, queste organizzazioni sono implose, non riuscendo più a coprire i costi elefantiaci generati da processi di crescita spesso estemporanei e non inseriti all'interno di programmi di sviluppo pluriennali.

Negli ultimi due lustri il gruppo FMTS è riuscito ad affermarsi a livello meridionale radicandosi in Campania, Basilicata, Puglia e Calabria con centinaia di dipendenti, in prevalenza donne. Una prevalenza di genere che mi invita a riflettere in un periodo come quello attuale, caratterizzato dal prolungarsi della crisi economica internazionale che ha penalizzato donne e giovani ma soprattutto le donne, per i costi legati alla maternità delle assunte, costi da troppe aziende vissuti come disincentivo all'assunzione. Eppure in FMTS questa preoccupazione non c'è e le donne sono la risorsa primaria del gruppo. Dei 215 dipendenti, due terzi sono donne. La presenza di così tante risorse rosa conferisce all'azienda un elemento funzionale alla sua intelligenza collettiva. La presenza femminile, infatti, facilita la comunicazione interna, elemento necessario ad una struttura come FMTS. Un flusso di informazioni molto denso che sarebbe stato quanto meno difficile in un'azienda a prevalenza maschile. Gli uomini si sa, anche nel senso comune, sono molto più individualisti e per aprirsi al dialogo profondo possono aver bisogno di un bicchiere in più per lasciarsi andare. In questo modo riescono ad abbattere barriere discorsive sedimentatesi durante la crescita, con il vantaggio che il giorno dopo possono sempre dire di aver dimenticato ritornando nella loro asocialità di genere. Le donne, invece, sono molto più brave ad aprirsi e a gestire rapporti ravvicinati, carichi di emozioni e densi di informazioni. Tale profondità e assenza di barriere le espone più spesso, rispetto agli uomini, al chiacchiericcio interno e perfino all'inciucio. FMTS ha accettato la sfida rosa beneficiando

della capacità tutta femminile di far dialogare le risorse umane all'interno delle singole unità, ma anche incentivando scambi frequenti tra membri di reparti differenti. Sottopongo la tenuta delle mie deduzioni a Pino, che mi mostra e spiega la sua fierezza rispetto a questa abbondante presenza rosa: «Queste donne hanno delle capacità enormi, sono donne del Sud, mettono su famiglia, se ne prendono cura, crescono i loro figli senza mai perdere di vista le scadenze lavorative, sono in azienda con la giusta tenacia per cogliere tutte le opportunità di carriera. Le donne hanno una visione che è sempre meno conflittuale rispetto a quella maschile, più collaborativa, se si mettono in testa una cosa, sono più determinate e mature dei loro colleghi».

Ma a quanto pare non esiste una visione unanime sulla bontà della maggioranza rosa rispetto a quella maschile. Raccolgo una rappresentazione un po' diversa da Nadia, classe 1986, laurea in informatica, a capo di un team di sei donne che si occupano sia della segreteria generale che di quella tecnica: «Nella segreteria generale ci sono le ragazze al front office che si occupano della gestione del centralino e delle commesse esterne, lavorando inoltre sull'attivazione dei contratti di apprendistato; si occupano anche dell'anagrafica generale delle aziende clienti. La segreteria tecnica lavora invece a supporto dell'area project management nella presentazione dei piani formativi. In particolare mi supportano su alcuni fondi specifici, ed essendo io project manager, presento, gestisco e rendiconto. La segreteria tecnica opera anche come ufficio acquisti: tutto quello che viene comprato passa attraverso una mia risorsa, abbiamo budget di spesa e svolgiamo azioni di monitoraggio e controllo su prezzi e fornitori con obiettivi molto ferrei. Ci occupiamo infine anche dello stato degli accreditamenti di tutti gli enti della compagine societaria FMTS». Per svolgere al meglio il suo lavoro Nadia mi dice che occorrono tre doti fondamentali: precisione, deter-

minazione e capacità di coordinamento. Quest'ultima richiede competenze specifiche: «Sicuramente comunicative, in quanto dobbiamo trasferire i compiti alle ragazze, mediare e facilitare il raggiungimento di un punto di incontro tra le varie risorse, visto che ognuna ha un carattere differente». Le chiedo quali siano gli svantaggi e i vantaggi di avere così tante donne in azienda: «Per me dal punto di vista lavorativo è bello lavorare anche con gli uomini, anzi in alcuni casi è meglio perché vedo che le donne sono tra loro molto competitive. Questo svantaggio con gli uomini non c'è, con loro c'è maggiore trasparenza, sono più semplici, mentre le donne sono molto più complesse. Gli uomini direi che hanno addirittura una maggiore capacità di dialogo».

La visione dissonante di Nadia, più propensa a sottolineare gli svantaggi della maggioranza rosa, può essere spiegata dal lavoro di mediazione che deve fare tra le donne del suo team. Il flusso informativo tra le donne è molto più denso rispetto a quello trattato dagli uomini, ma contiene anche un maggior coinvolgimento personale e quindi richiede uno sforzo più complesso di coordinamento e mediazione, tanto da farle desiderare un maggiore livellamento a favore della quota maschile. Trovo conferma del mio teorema sulla coerenza della maggioranza rosa rispetto al funzionamento del gruppo in Paky, classe 1976, laureato in giurisprudenza con abilitazione per esercitare la professione di avvocato, oggi uno dei manager più ascoltati in FMIS, Presidente dell'Associazione FarImpresa e direttore Formamentis Calabria. Quando ha cominciato era in compagnia di due collaboratori e lavorava in una stanza, oggi la sede calabrese ha raggiunto il 6,2% delle risorse umane dell'intero gruppo, per la quasi totalità donne. Paky mi dice: «Per la tipologia di attività che svolgiamo, le donne hanno una marcia in più, in modo particolare nel mondo della formazione e delle risorse

umane in APL, si dimostrano più pazienti, più meticolose, più precise. Però poi gestire le donne è più difficile, perché complessivamente i rapporti tra di loro non sono sempre idilliaci. Pur andando d'accordo, riflettono gelosie che sono tipicamente femminili. Criticità che possono però anche essere viste come sana competizione interna, che innalza la produttività».

Immersioni

Cerco di approfondire anche con Imma quali siano le doti necessarie per lavorare in FMTS e in particolare quali quelle utili nel suo lavoro, visto che lei opera sia verticalmente all'interno di specifici compiti sia trasversalmente tra varie funzioni aziendali. Mi dice che per svolgere bene i suoi compiti servono «attenzione, capacità di analisi e di approfondimento, ma soprattutto bisogna saper scendere in profondità nei compiti assegnati senza perdere il punto di vista panoramico». Nelle interviste che faccio in azienda mi rendo conto che questa esigenza di scendere a fondo e di risalire velocemente è richiesta un po' a tutte le figure presenti. Ai manager sono richieste capacità di restare in apnea più a lungo degli altri ma il saliscendi sembra essere una costante organizzativa. Anche Christian è dello stesso avviso, quando afferma che bisogna avere «una visione sistemica del lavoro perché c'è sempre l'interdipendenza con le altre aree. Occorre quindi saper ridurre al minimo i rischi attraverso un approccio di problem solving, creando empatia con le risorse umane che sei chiamato a coordinare. Bisogna saper stare sul pezzo e non perdere mai l'operatività che nel mio ruolo significa sapersi calare nei compiti delle risorse che coordino, entrando nelle loro problematiche quotidiane e cercando di comprendere le casistiche nelle quali le risorse si imbattono. Allo stesso tempo c'è l'approfondimento, perché poi i fondi si aggiornano, cambiano fino a diversificarsi».

L'azienda ha infatti un processo di lavorazione frazionato per funzione, in cui però ciascun pezzo non deve mai smettere di dialogare con tutti gli altri e soprattutto bisogna collocare il proprio contributo all'interno della filosofia del progetto e del bando specifico, senza perdere di vista il contesto istituzionale più generale. Imma mi ricorda che il processo è lungo e articolatissimo: si parte dall'ascolto dei bisogni aziendali, poi «ci sono risorse dedicate al formulario, poi la divisione progetto prepara i documenti, poi la gestione segue l'implementazione, quindi arriva la rendicontazione» e non sempre le singole risorse coinvolte hanno il tempo di conoscere gli esiti di ciascuna fase del processo a cui partecipano. La qualità la si ottiene grazie al confronto continuo tra una fase e l'altra e a figure di raccordo che si fanno garanti della riuscita del processo.

L'innalzamento del livello di managerialità dell'azienda rappresenta al tempo stesso un punto di arrivo e una pratica già presente, rinvenibile nelle riunioni continue, brevi, basate su tempistiche certe, finalizzate alla presa di decisioni e allo sviluppo di indicazioni operative. Generalmente i manager hanno la duplice necessità di analizzare ciò che fanno mentre lo fanno, di riconoscere le criticità e di affrontarle, specie quando sono sollevate da altri. Devono saper incassare e gestire le critiche, cercando di cogliere indicazioni utili perfino in quelle più distruttive, così come farebbe un sales manager dinanzi ad un cliente che si mostra indisponibile a comprare per ragioni di prezzo. Il manager delle vendite potrà affrontare o aggirare l'obiezione prezzo soltanto se riuscirà a comunicare al suo interlocutore la qualità di ciò che vende. Il manager interno dovrà studiare tutte le criticità interrogandosi sugli esiti che queste potrebbero avere sul compito che deve svolgere. Gestione di criticità ed obiezioni sono una parte molto qualificante del lavoro manageriale, non sono mai rivolte alle persone ma al ruolo manageriale che

interpretano, possono generare stress ma non devono mai mettere in crisi la risorsa umana che deve affrontarle. In tutti questi casi occorre agire sull'aumento di valore di quello che si gestisce e di quello che si vende. Tale managerializzazione in FMTS riguarda tutti i settori e viene coltivata attraverso appuntamenti di formazione interna, spesso rivolti verso le risorse più giovani e con meno esperienze, ma anche in tanti incontri con player e stakeholder esterni per tenere sempre vivo l'interesse sul terreno dell'innovazione e la ricerca di partnership strategiche.

Vita mia

Ad amalgamare i diversi comparti dell'organizzazione, oltre alla quota rosa maggioritaria e più capace nella circolazione orizzontale delle informazioni, sono preposte anche alcune figure dedicate, chiamate proprio a fare da spola tra i diversi comparti per agevolare la comunicazione interna trasversale. È il caso di Mariagiovanna, classe 1980, Laurea in Lettere vecchio ordinamento, master in HR e stage in una multinazionale leader nella selezione del personale, con un'importante esperienza di coordinamento dei master post-universitari presso un ateneo privato. In FMTS c'è dal 2010, oltre ad essere socia è la Responsabile area formazione e dell'area learning. Organizza i compiti di tante risorse umane interne, monitora tutti i progetti che il gruppo pone in essere agevolando la comunicazione di sette diverse unità operative. Una volta al mese, di concerto con l'ufficio gestione, si sofferma su tutti i progetti per capire se vi siano o meno criticità su cui eventualmente intervenire, mentre nei casi più gravi intensifica le azioni di controllo. Valuta la ricerca di avvisi elaborata dall'ufficio progettazione per capire insieme a Pino e Imma se ci sono opportunità da cogliere, su quali avvisi pubblici lavorare considerando la mole di lavoro in essere e le possibilità di successo. Mariagiovanna attua una valutazione di

conformità, talvolta deve scartare bandi interessanti ma lontani dal business del gruppo. Stando a contatto con molte risorse, ascolta i bisogni dei dipendenti rispetto a questioni come gli stipendi, i permessi e le ferie.

Conosce l'azienda in profondità e da molto tempo. Mi racconta così il suo inizio: «C'era l'annuncio su internet, ho inviato il curriculum, mi chiamarono subito per fare un colloquio con i due soci che oggi continuano ad esprimere la maggioranza societaria. All'epoca in azienda erano in 3, oltre ad una stagista. Il colloquio lo feci in una stanzetta della Studio, dove Pino esercitava la professione di commercialista. Mi dissero che il profilo era interessante ma che cercavano una persona che fosse già dentro al meccanismo dei fondi interprofessionali. Continuai a guardarmi intorno anche su Roma, per capire se c'era qualcos'altro, ma dopo un paio di mesi mi richiamarono e mi chiesero se ero ancora interessata e se avessi potuto cominciare il lunedì seguente. Gli risposi di sì ma che dovevo lasciare il lavoro precedente rispettando il preavviso. Ad ogni modo poi ho cominciato a lavorare. Del colloquio ricordo le domande di Pino, chiare come sempre. Spesso in azienda scherzando lo prendiamo in giro ricordandogli che non ha filtri e anche al colloquio fu molto insistente e diretto poiché voleva capire il motivo per il quale volessi andare via dall'università in cui lavoravo, insistendo sul perché volessi abbandonare Roma per scendere di nuovo giù. Gli risposi che stavo guardando oltre il lavoro che svolgevo, avevo cominciato a cercare dalle mie parti, perché io vengo da qui, volevo capire se c'era qualcosa vicino casa. Riflettendo meglio, devo anche dire che mi ero da poco fidanzata e immaginavo di costruirmi una famiglia più qui che a Roma. Certo, lasciavo un posto con un ottimo contratto, un'università, per andare a lavorare in una piccola stanzetta, quindi la sua insistenza era comprensibile. Credo di essere stata

selezionata, oltre che per le mie competenze e per l'esperienza quadriennale nel settore, per la determinazione a ritornare qui. All'epoca venire a lavorare a FMTS non era facile come oggi».

Oggi chi arriva in FMTS percepisce di essere in un gruppo in forte espansione, molto dinamico oltre che popolato da tanti giovani. Mentre ai tempi del primo inserimento di Mariagiovanna la decisione di passare dal grande al piccolo doveva suonare proprio strana. Le chiedo di indicarmi le doti necessarie per svolgere al meglio il suo lavoro: «Per me è fondamentale l'approccio positivo nel risolvere le criticità, nell'affrontare gli imprevisti, quindi la voglia e la pazienza di gestire i conflitti tra persone, di minimizzare l'importanza delle chiacchiere inutili. E poi ovviamente le competenze tecniche, come lo studio di tutti i fondi e gli approfondimenti delle linee guida dei bandi».

Con Imma, Mariagiovanna, oltre alla trasversalità della sua funzione in azienda, condivide la sacralità che assegna al lavoro. Entrambe mi confidano di anteporre il lavoro ad altre dimensioni della propria vita ponendolo sullo stesso piano di relazioni private con la propria famiglia e con il proprio partner. Mariagiovanna ribadisce: «Non potrei essere serena e felice se non avessi questo lavoro, avrebbe delle ripercussioni anche nel rapporto con il mio bambino. Durante la gravidanza non potevo fare a meno di fare capolino per vedere se fosse tutto ok e quando sono rientrata con il bambino, il Direttore vendite mi ha ceduto il suo ufficio più grande e confortevole del mio per consentirmi di accudire il piccolo, che ha conosciuto anche lui l'azienda. Questo per dirti che per me non c'è una grande differenza tra famiglia e lavoro».

Le api e le formiche

L'azienda oggi è cambiata molto rispetto all'epoca in cui Mariagiovanna aveva fatto il colloquio. È una struttura popolata da tantissime postazioni, disposte su tavoli condivisi, ciascuna

risorsa umana è dotata di computer da tavolo, ma le comunicazioni orizzontali tra i dipendenti e verticali con i responsabili di settore sono frequenti e tali da generare un vero e proprio brulicare, con continui momenti di contatto e confronto. Il lavoro al Majestic mi era parso un ronzio operoso, come quello di un alveare, mentre più quieto era l'ambiente di via Fogazzaro, caratterizzato da un viavai incessante ma più ordinato, simile ad un formicaio, per il silenzio ascrivibile alle funzioni amministrative che richiedono maggiore concentrazione nelle azioni di calcolo. Non sono un entomologo ma conosco la funzione vitale per l'ecosistema dell'intero pianeta che si regge sull'operosità di taluni insetti, specie di quelli impollinatori. Le api sono un'ottima metafora organizzativa a partire dalla struttura geometricamente perfetta del loro nido, uno spazio suddiviso in tasselli tutti uguali e riproducibili all'infinito che rappresenta perfettamente processi e aspettative di crescita potenzialmente illimitate. Si tratta di una struttura stabile e compatta che fa invidia a molte organizzazioni umane che possono solo tendere alla sua perfezione senza mai raggiungerla davvero. Stesso dica si per le formiche, che si caratterizzano per una gerarchia sociale altrettanto complessa, come per le api dominata dalla regina, investita di un compito riproduttivo esclusivo, mentre le altre femmine sono suddivise in operaie che ricercano il cibo e soldatesse, addette alla protezione del formicaio. Il maschio della formica è invece finalizzato alla funzione riproduttiva, presente in misura nettamente minoritaria e destinato a perire appena dopo l'accoppiamento con la regina.

Tra le formiche della sede di Fogazzaro incontro Gianni, punto di riferimento per tutta l'azienda, classe 1978, laurea in Economia vecchio ordinamento, Vicedirettore generale con delega a direzione, controllo, finanza, amministrazione e contabilità dell'azienda. È inoltre amministratore di Sfide consul-

ting, società di servizi operante in tre macroaree: certificazioni e formazione nel settore della sicurezza e salute degli ambienti di lavoro; tutela e riduzione del danno ambientale; consulenza e certificazione dei sistemi di gestione di qualità. Gianni ha iniziato a collaborare sin dal lontano 2011, quindi conosce l'azienda dalle sue primissime fasi. Prima di cominciare in FMFS, lavorava in una multinazionale che produceva filtri per sigarette, dove era Responsabile del sistema di gestione integrata, qualità, ambiente e sicurezza. Gianni di concerto con Pino trascorre la maggior parte del suo tempo nel monitorare l'andamento delle diverse componenti organizzative del gruppo rispetto alla pianificazione adottata. Nell'ufficio di Direzione e controllo dedica il suo tempo a coordinare le risorse che operano nell'amministrazione, HR management, finance control, rendicontazione dei progetti: «Cerco di rendermi sempre disponibile per ascoltare le richieste di tutti e mi dispiace quando non ci riesco. Vedono in me una persona di esperienza con una visione complessiva di tutta l'organizzazione». Mi colpisce che il comparto amministrativo abbia anche un'unità dedicata al controllo gestione. Un'attenzione così approfondita alla corretta pianificazione degli obiettivi aziendali e a loro conseguimento non te l'aspetteresti in un ente di formazione campano, magari più in una Pubblica amministrazione o in una grande azienda. Come tutte le figure che parlano poco, Gianni è avvertito come una persona riservata, con cui confidarsi, autorevole e decisa. Sente di aver contribuito in modo sostanziale alla creazione dell'organizzazione in cui oggi lavora, quindi è andato ben oltre l'implementazione di procedure e processi. Oggi è socio del gruppo e coordina una ventina di risorse umane che lavorano silenziosamente come formiche per il benessere di tutto il gruppo. Non è uno che sbraita o che manda mail carine, ma fa sentire la sua presenza anche quando fisicamente non c'è. Un silenzio assordante!

Gianni avverte l'importanza crescente che il gruppo FMIS va assumendo in Campania e più nello specifico, nella provincia di Salerno, divenendo un vero e proprio agente di sviluppo territoriale: «La speranza è di agire sullo sviluppo locale sia direttamente sia indirettamente, sia attraverso le attività formative e di ricerca di occupazione con l'APL. Ma anche la gente che lavora con noi proviene dal territorio e grazie a noi costruiscono il loro futuro qui, si sposano ed hanno figli. Abbiamo internalizzato tutta la filiera formativa ma attorno a noi persistono docenti, progettisti, consulenti del lavoro, consulenti aziendali che fanno la loro parte».

Spazi intelligenti

Pur nel dinamismo imperante di risorse umane che alternano periodi di seduta in postazione con veloci incontri con altri dipendenti, l'affresco delle due sedi si presenta armonico e organizzato, specie se paragonato con l'ufficio distaccato in cui ci sono gli account. Qui tutto è diverso, riunioni su riunioni, in ordine sparso e intercambiabile, più che postazioni ci sono obiettivi da mettere a punto e da raggiungere, luce soffusa, con videochiamata proiettata a parete per comunicare con i referenti delle altre sedi meridionali. Le scrivanie sembrano moduli intercambiabili, tavoli comuni, senza capotavola, e anche i responsabili con maggiore esperienza e grado si posizionano con i più giovani a seconda dei focus da affrontare.

Quando le postazioni smettono di essere spazi vitali su cui lavorare, quando sulle scrivanie mancano oggetti personali propri per diventare meri appoggi funzionali allo svolgimento delle riunioni, quando negli uffici saltano le posizioni fisse di routine per comporre geografie variabili dipendenti dalle necessità, allora davvero si è in presenza di uno spazio di lavoro dinamico e intelligente, dove i vincoli burocratici e i bisogni

individuali cedono il posto agli obiettivi del gruppo. Lo spazio da una sommatoria di scrivanie personalizzate, somiglianti ai dipendenti che le occupano, diventa luogo condiviso che nella sua interezza assomiglia al collettivo che lo popola.

Nella sede degli account mi fermo a parlare con Guido, classe 1988, laurea magistrale in filosofia, Erasmus a Lipsia, Master in Relazioni Istituzionali, Lobbying e Public Affairs. Dopo il Master ha lavorato in una società di consulenza, il cui oggetto sociale era coincidente con il titolo del suo master, dove si occupava di fare pressione sui processi decisionali nel settore energia. Guido mi confida che «era un lavoro molto complicato perché dovevi capire nel gioco degli stakeholder chi poteva dare quel contributo legislativo che avrebbe poi portato ad un vantaggio economico per il tuo cliente, tutto questo a costo zero, altrimenti sarebbe stato traffico di influenze o addirittura corruzione. Stimolante in questo senso era capire quali sarebbero stati i macrovantaggi. Perché quando tu vai a fare pressione su un decisore pubblico portando un trafiletto che magari diventa un piccolo emendamento in un disegno di legge, devi dimostrare che quella modifica porti vantaggi a tutto il settore e di conseguenza al tuo cliente». Stando a stretto contatto con i gruppi parlamentari, ha risposto alla chiamata di uno di questi ed è passato dall'altro lato, quindi ricevendo lui i lobbisti e gli imprenditori in cerca di ascolto. Dopo due anni, sopravvenuto il taglio del finanziamento pubblico dei partiti che ha fatto saltare gran parte dei contratti di consulenza, Guido decide di cambiare mestiere. Durante le sue ricerche di lavoro s'imbatte in FMIS e da buon lobbista decide di mapparla, di ricercare e analizzare i competitor, di capire in quali mercati opera e che reputazione ha, riscontrando che si trattava di un'azienda in forte espansione. Decide quindi di rispondere ad un annuncio per una posizione come "Responsabile rapporti istituzionali", ma la recruiter lo reindirizza verso il settore commerciale, a suo dire

più congeniale rispetto alle attitudini di Guido, che decide di seguire il consiglio. Oggi considera quella scelta come «una fortuna, perché mi ha reso ipercompetitivo in un mercato e in un settore in cui c'è molta più domanda, rispetto al settore dove lavoravo prima». Account manager, da circa un anno e mezzo in azienda, ha seguito un addestramento di tre mesi, prima di operare in autonomia. Gli chiedo se ci sono punti di contatto tra le esperienze professionali svolte prima di entrare in FMTS e il suo incarico attuale: «L'antissimi, se consideri il fatto che noi non vendiamo cose che si pagano, come la formazione finanziata, la ricerca e selezione in formula prettamente gratuita, l'accompagnamento al lavoro. Questo è un lavoro in cui trovi il target, costruisci e conservi la relazione per migliorarla nel tempo. È un lavoro da commerciale atipico. Noi incontriamo molti degli attori che facevano parte anche del mio precedente lavoro, come associazioni di categoria, incontriamo delle persone che hanno delle esigenze che vanno al di là del prodotto e del servizio specifico ma che ti chiedono di risolvergli un problema, e spesso la soluzione si trova in un bando regionale o un fondo interprofessionale». Gli chiedo quali siano a suo avviso i motivi per cui è stato selezionato: «Quando sono entrato qui, sapevo leggere una circolare INPS o un BURC regionale e questo ha costituito un enorme vantaggio, a dispetto di chi viene dal mondo del commerciale che invece è in grado di venderti qualsiasi cosa, mentre io su questo aspetto continuo a lavorarci. Come il mio incarico precedente, quello che faccio oggi è un lavoro di relazione: considera che dal momento in cui tu vendi un servizio in FMTS fino a quando il progetto non viene effettivamente finanziato, prima di arrivare poi alla rendicontazione, passa un anno e mezzo e tu in questa fase di transizione devi sapere come mantenere in vita il rapporto con il cliente che non deve mai incrinarsi, altrimenti rischi di non vendere nulla. Credo di essere stato selezionato perché hanno

capito che sono in grado di strutturare rapporti tra soggetti interessati a comunicare. Eredito dalla mia esperienza precedente la capacità di individuare il target ma anche di capire come raggiungerlo, come incontrare il singolo, specie quando non riesci ad arrivarci direttamente e devi intraprendere una strada parallela o ricorrere a sponde come amici di amici. Ma soprattutto, l'abilità risiede nel capire dove si annida l'interesse comune, creando un rapporto win-win».

Il cubo, la piramide e l'imbuto

Guido vede FMTS come una burocrazia di forma piramidale, sebbene rovesciata, rivolta verso il basso, con alla base i bisogni delle aziende e i commerciali che provano a incrociare progetti e azioni formative in grado di provocare miglioramenti organizzativi. Nel mezzo di questo imbuto un processo che riduce le aziende e lavora i progetti con i vari uffici, intenti a scremare tra i vari input che arrivano dal territorio. Infine, alla punta estrema, ritorna l'ufficio commerciale verso il quale confluiscono tutte le richieste.

Non vi è dubbio che FMTS sia una struttura burocratica che ha appreso molte logiche di funzionamento dalle burocrazie con le quali collabora. Gli studiosi chiamano questo fenomeno "isomorfismo organizzativo", per la tendenza ad assomigliarsi, a causa della comune appartenenza allo stesso mercato o allo stesso settore. Tra le sfide organizzative c'è certamente l'esigenza di costruire un processo di produzione dei servizi, in grado di assicurare efficienza ed efficacia su tutte le aree di progetto. Ma il funzionigramma aziendale è sottoposto ad aggiornamenti continui, proprio per la necessaria flessibilità che FMTS deve dimostrare, in contrapposizione alle rigidità delle istituzioni pubbliche con le quali deve operare. La sua flessibilità e le difficoltà di cristallizzare la sua struttura all'interno di un disegno dai tratti

netti rendono il suo organigramma un vero e proprio rompicapo, come il cubo di Rubik, non impossibile da risolvere ma difficile da ricomporre ogni qual volta un singolo tassello si muove.

Sono sintomi fisiologici per una organizzazione caratterizzata da crescita precoce. Condivido con Pino la mia rappresentazione di FMTS, che comincio a guardare come un ministero flessibile e meritocratico, per la sua capacità di gestire e riallocare risorse pubbliche svolgendo funzioni di attivazione dello sviluppo, attraverso il trasferimento di competenze alle aziende. La dimensione burocratica è quindi fortemente avvertita anche da me, sebbene la valenza pubblica della sua azione sia poi mitigata dalla natura privatistica del soggetto che la interpreta. Pino mi risponde così: «Questa è la parte bella del mio lavoro, naturalmente con dei limiti, nel senso che si riesce a portare avanti un business che ha un impatto sociale. Di negativo c'è che hai sempre a che fare con il pubblico, specie quando diventa sinonimo di elefantiasi burocratica e talune regioni del Sud si presentano come sistemi complessi e non sempre facili proprio a causa degli aspetti burocratici. Meno problematici sono i rapporti con l'UE e con i fondi interprofessionali con i quali si lavora meglio e più speditamente. Ma non mi sfugge la dimensione burocratica, visto che altre aziende del nostro settore hanno un approccio verticale, rispetto a interi processi assegnati a singole risorse umane, mentre da noi la stessa funzione viene svolta da 5 risorse diverse».

Il disegno fordista

Imma dice che «FMTS cerca di promuovere lo sviluppo delle persone e delle aziende, nonostante tutti gli impedimenti e le difficoltà, nonostante gli acciacchi del territorio». Nell'epoca della sharing economy, dove il modello di organizzazione a rete prende il sopravvento sull'impresa monolitica, dove la scom-

posizione dei processi produttivi genera unità separate, seppure in grado di cooperare, dove l'intermittenza dei rapporti di collaborazione ha la meglio sulla dipendenza dei rapporti continuativi, FMTS rappresenta un'esperienza chiaramente in controtendenza. Interpreta la necessità di affermare, proprio in un mercato immateriale come quello della formazione e dei servizi alle imprese, la capacità di governare i processi sulla base di un disegno industriale, fortemente improntato alla valorizzazione delle risorse umane e delle performance produttive.

La sharing economy, invece, per avvicinare le persone rinuncia all'organizzazione sostituendola con le reti telematiche, con una tecnologia che consente di abolire ruoli e gerarchie che al contrario sembravano indispensabili in epoca fordista. Nel lavoro condiviso invece, vengono posti su un piano indistinguibile finanziatori, produttori e lavoratori, talvolta coincidenti nella medesima persona. Nella sharing economy le singole componenti comunicano in ragione di un interesse condiviso, cosa ben diversa rispetto all'organizzazione piramidale, dove le parti tendono ad integrarsi, in ragione di un principio superiore, rappresentato dall'organizzazione stessa. Alla scomposizione del processo produttivo in fasi, gestite da aziende diverse, ha fatto da contraltare l'integrazione dei servizi. Basti pensare alle aziende telefoniche che si appoggiano a call center esterni per gestire il rapporto con il cliente o per catturarne di nuovi. Nel settore delle utenze si è ad esempio affermato il modello delle multi-utility, che offrono pacchetti integrati di servizi pur non essendo gestori diretti degli stessi o appoggiandosi a reti gestite da altri operatori attraverso accordi e alleanze bilaterali. Per compensare la crescente frammentazione del processo produttivo, l'integrazione è diventata un vero e proprio paradigma commerciale, specie nell'offerta dei servizi immateriali, e risponde all'esigenza di comporre un'offerta di prestazioni iperspecialistiche, in grado

di comunicare le une con le altre. Pensiamo ai vantaggi di un imprenditore che decida di rivolgersi non ad un singolo professionista ma ad uno studio associato capace di seguire l'azienda dall'assistenza al contenzioso fiscale, dalla consulenza del lavoro al legale fino ai contratti. Si tratta della possibilità di ricevere un'assistenza che integra diverse competenze, finalizzata alla risoluzione di problemi aziendali sempre più complessi, sebbene soltanto pochi studi siano effettivamente in grado di offrire una reale consulenza globale. Specie nel terziario avanzato l'offerta si compone aggregando servizi prestati da soggetti che collaborano attraverso coalizioni professionali. E questo modello a rete è cosa ben diversa, rispetto ad organizzazioni e gruppi capaci di curare verticalmente settori differenti, gestiti da propri dipendenti e operanti all'interno di unità, ciascuna delimitata dalla propria area funzionale.

FMTS ha scelto proprio questo modello dell'organizzazione compatta, teso alla costruzione di un organismo unico, un'istituzione vivente, dove tutte le componenti dell'organigramma cooperano come se fossero parte di un'intelligenza collettiva. FMTS è una holding al cui interno si integrano società che perseguono missioni specifiche, dentro un'unica visione, che operano quindi come veri e propri dipartimenti rispetto agli uffici. Anche quando intervengono aziende diverse con una propria personalità giuridica lo fanno sempre all'interno di una logica unitaria di processo, rispondente alle esigenze e alle opportunità funzionali dell'intero gruppo. Mi sembra di scorgere in FMTS un disegno fordista se non taylorista, applicato al mondo dei servizi, in netta controtendenza rispetto alle strutture più leggere della concorrenza. Ha un sistema di offerta dei suoi servizi molto ampio e deve quindi lavorarlo all'interno di un processo segmentato, organizzato in fasi, elaborato in unità operative intelligenti, in grado di apportare miglioramenti continui.

Soci e amici

Valentino, classe 1977, socio con il secondo pacchetto dopo quello di Pino, direttore commerciale del gruppo, mi racconta del suo lavoro facendo risaltare proprio l'integrazione dei servizi e il ruolo che gioca all'interno di questo processo. «Il mio lavoro consiste di due parti fondamentali, una di sviluppo e l'altra di vendita, nella quale mi occupo dell'organizzazione di tutta la rete e di tutte le strategie commerciali. Per qualsiasi prodotto del gruppo, sono io a stabilire chi lo vende e come. Ma altrettanto importante e interessante è lo sviluppo di nuovi prodotti, dove lavoro al fianco dei direttori tecnici. Faccio l'esempio della società Glocal, che nel nostro gruppo si occupa di euro-progettazione e manda i ragazzi all'estero, facendo outgoing. Io sto lavorando con il direttore e altri responsabili per creare l'incoming, quindi favorire l'inserimento dei ragazzi che dall'estero arrivano in Italia. Rispetto alla concorrenza, noi siamo una multiservizi vera, in quanto riusciamo ad unire prodotti lavorati da società diverse del nostro gruppo, creando e commercializzando nuovi strumenti». Gli chiedo di farmi qualche altro esempio concreto: «Pensa alla mobilità internazionale, di cui si occupa Glocal, con la quale consentiamo alle aziende di fare esperienze all'estero. Glocal dovrebbe far pagare gli imprenditori, ma essendoci FMIS che finanzia la formazione riusciamo ad utilizzare i fondi interprofessionali per sostenere questa esperienza. Questa trasversalità mi consente di unire pezzi che altri vedono in modo separato, mentre noi creiamo servizi unici».

Valentino mi racconta che, terminate le scuole superiori con il conseguimento del diploma di geometra, senza grande entusiasmo e con scarsi risultati decise di non proseguire gli studi e nel 1999 partì per il servizio civile, come obiettore di coscienza, arrivando fino a Belluno in Veneto. Qui ha lavorato nel terzo settore, in un'associazione che supportava altre organizzazioni

di volontariato: «In particolare seguivamo dei ragazzi disabili, li portavamo la mattina a scuola, facevamo assistenza sociale anche presso le case di riposo, dove accompagnavamo gli anziani». Subito dopo, si trasferisce a Milano come operaio in una catena di supermercati, scaffale yogurt e dei freschi, dove ha lavorato come responsabile di reparto. Poi è rientrato a Battipaglia, lavorando in una fabbrica di materie plastiche, con tre produzioni prevalenti: componenti per creare gli spessori da frigo; palettine per il caffè da imbustare e inscatolare; etichettamento delle cupole per gelati.

«C'era un mio collega sistemato al capo opposto della stanza che caricava le cupole, poste su un nastro trasportatore, con degli etichettatori che soffiavano le etichette vicino alle cupole, mentre io dall'altro lato le raccoglievo. 8 ore di fila a raccogliere cupole e metterle nei cartoni, raccogliere cupole e metterle nei cartoni. Schiena distrutta perché otto ore dietro quel macchinario è un lavoro alienante in tutti i sensi. Avevo le rate dell'auto da pagare e non potevo quindi sottrarmi a questo impegno. Poi la mia è una famiglia di lavoratori, mio padre ha fatto l'operaio tutta la vita, mia madre invece ha lavorato come sarta e continua a farlo».

A 26 anni Valentino sceglie di iscriversi all'Università, deciso più che mai a conseguire la laurea in Scienze della comunicazione a Salerno, inizialmente continuando a lavorare nonostante lo scetticismo della sua famiglia, che non lo considerava uno studioso. Poi sono cominciate ad arrivare tante soddisfazioni, fino alla laurea con il massimo dei voti.

Prima di laurearsi, a pochi esami dalla tesi, ha cominciato a lavorare nell'ufficio del personale, in un'azienda casertana di servizi, con 250 dipendenti.

Durante la preparazione della tesi comincia a lavorare per un'agenzia salernitana di marketing, dove si occupa della gestione dei clienti dal primo incontro allo sviluppo del piano di

comunicazione: «Avevamo clienti medio piccoli, la farmacia, gli studi dei professionisti, organizzavamo eventi, così ne ho approfittato per scrivere la mia tesi in marketing e comunicazione degli studi legali, che all'epoca era un argomento innovativo».

Il suo 110 e lode contiene molto di più di un mero percorso universitario ma condensa le aspirazioni di una vita trascorsa a lavorare come operaio acquisendo progressivamente fiducia in sé, la voglia e la capacità di migliorarsi sempre e comunque.

Valentino mi racconta del suo avvicinamento professionale a Pino, a cui era legato da un profondo rapporto di stima e di amicizia «Dopo la laurea, ho ripreso a frequentare Pino. Era l'epoca in cui si cominciava a parlare dei fondi interprofessionali, un settore che mi è subito piaciuto. Dapprima ho provato a fare formazione attraverso questa società di marketing e comunicazione, l'ho fatto per sei mesi, ma presto ho capito che non era il soggetto adatto, mentre Pino a sua volta lavorava con i fondi interprofessionali attraverso l'ordine dei dottori commercialisti. Parlando con lui è maturata la voglia di lavorare insieme».

Pino e Valentino si erano già messi alla prova ottenendo ottimi risultati, sebbene in un campo di calcio a 5, decisi a non limitare la loro attività alla pratica sportiva ma anche alla fondazione di un club sportivo e competitivo. «In federazione capimmo quali erano i documenti da consegnare, così nacque il Centro Olmo Calcio a 5, questa famosa squadra di calcio piena di ragazzi. Facemmo il primo campionato ufficiale e via via poi tutti gli altri. La squadra non esiste più, Pino lasciò dopo un paio d'anni, io sono stato il capitano per oltre 10 anni. Poi è andata avanti ancora per qualche tempo anche senza di noi». Fin dai tempi del calcio a 5, Pino e Valentino avevano il comune interesse dei fondi interprofessionali, entrambi avevano rilevato una totale ignoranza da parte delle aziende nei confronti di questa opportunità. Un vero e proprio oceano blu di potenziali

clienti che non aspettava altro che un player in grado di comprendere i loro bisogni e strutturare progetti formativi davvero efficaci: «Siamo stati precursori di questo mercato, il che ci ha permesso di crescere tanto e di acquisire un grande numero di aziende clienti. Avevamo soltanto la volontà di lavorare insieme. In principio io ero uno dei suoi dipendenti, il primo ad essere stato assunto. Pino esercitava ancora la professione di commercialista, io avevo cominciato a lavorare presso il suo studio e seguivo solo la formazione, tanto che mi ero portato qualche cliente dall'azienda di marketing dove lavoravo, in particolare un'azienda pugliese molto importante. Lavoravo come sales, anzi l'intero settore commerciale ero io. Sono arrivati i primi clienti, abbiamo presentato i primi progetti. Durante un viaggio di lavoro decidemmo di cambiare la compagine societaria. Gli altri soci non si occupavano di formazione, per cui decidemmo di farli uscire, al fine di farmi subentrare, con una mia quota. Insieme a Pino e me poi si sono aggiunti altri soci come Gianni, Mariagiovanna e Silvano. Da qui in poi è nato l'assetto che ci ha condotto fino ad oggi».

parte seconda

Dottori di ricerca

Mentre scrivo mi accorgo che sono tante le cornici necessarie ad inquadrare FMTS e che sono diversi i quadri da dipingere. Il territorio salernitano, la Campania, il Sud e i modelli di sviluppo, la tensione ad informare il territorio con le proprie logiche organizzative piuttosto che subirle passivamente, ma anche la possibilità di ragionare sulla Questione meridionale come problematica manageriale, enfatizzando la necessità di adottare logiche organizzative, specie nella gestione delle risorse umane. La cura del capitale umano in FMTS è un aspetto che la contraddistingue. Al suo interno risorse con curricula formativi di alto profilo, a dimostrazione di un'azienda che privilegia nettamente i laureati con titoli post universitari, porto ideale per profili umanistici. La vivacità dell'ambiente aziendale la si deve proprio alla comune estrazione universitaria dei suoi dipendenti, inseriti in un contesto competitivo e con enormi prospettive di crescita.

A proposito di curricula di alta formazione, Lucia l'ho conosciuta nell'ufficio progettazione che normalmente utilizzo tra un'intervista e l'altra, tra le riunioni a cui partecipo o più semplicemente quando ho la possibilità di concentrarmi sulla

scrittura e sull'analisi del materiale etnografico che ho raccolto. È una metodologa, quindi ha compreso perfettamente il mio lavoro, ma non per questo è meno curiosa sulla ricerca che sto conducendo in azienda. Laurea in sociologia vecchio ordinamento, con un dottorato in sociologia e ricerca sociale conseguiti a Fisciano. Ha studiato l'imprenditoria femminile per la sua tesi di laurea, mentre per il dottorato ha indagato i nuovi modelli di vita familiare, concentrandosi sulle trasformazioni che la famiglia italiana ha vissuto nel passaggio tra le generazioni. Come se non bastasse ha conseguito due master, uno post laurea in statistica applicata alla ricerca sociale e un post doc sulle risorse umane, poi ha cominciato a pensare di lasciare la carriera accademica. Mi confida quando e come ha deciso di lavorare all'università e perché ha poi deciso di lasciare la ricerca: «Come accade un po' per tutti, c'è qualche docente che si accorge di te. Proprio grazie ad un paio di esami più difficili del mio corso di laurea, Metodologia e tecniche della ricerca sociale e Statistica, che ho amato particolarmente, ho avuto la possibilità di conoscere la docente. La ricordo molto attiva, continuamente impegnata in lavori di ricerca che vedevano la partecipazione di studenti a cui offriva la possibilità di fare ricerca sul campo e quindi di applicare nella realtà quello che studiavamo in aula e sui libri. Partecipando in prima persona ad una di queste ricerche è nato l'interesse della docente verso di me. Ho cominciato a collaborare, subito dopo la laurea sono stata nominata cultrice della materia».

Un percorso lineare quello di Lucia che conosco bene perché anche io provengo dal mondo della ricerca universitaria. Quando chiedi ad un ricercatore salito in cattedra con le vecchie regole come è avvenuto il suo inserimento nel mondo dell'accademia, se è entrato grazie al rapporto privilegiato con un professore universitario oppure attraverso un concorso pubblico

regolare, finisce spesso per risponderti “nel mio caso è stato diverso” quasi a non poter tacere e riconoscere che si tratta sempre di un processo di cooptazione, con qualche eccezione naturalmente! Ho apprezzato quindi la sincerità di Lucia a cui ho chiesto di esplicitarmi le ragioni della sua fuoriuscita: «Sono tante le condizioni che ad un certo punto del mio percorso mi hanno fatto guardare oltre. In estrema sintesi dopo 12 anni all’università come ricercatrice, dopo aver fatto tutto il percorso canonico e aver subito due riforme, sono mancati i fondi per la ricerca. Così aspettando un assegno che tardava ad arrivare e trascorrendo qualche anno senza risorse per sostenermi, ho cominciato a lavorare anche fuori. All’università si lavorava molto, ho fatto assistenza per gli esami sia verso la mia che verso altre cattedre, le esercitazioni e le tesi, coordinavo gruppi di ricerca composti anche da studenti. Fino a quando il precariato accademico mi dava la possibilità di sostenere la mia autonomia, andava bene, visto che integravo anche con altri incarichi all’esterno. Ho lavorato quindi per diversi enti romani sia come metodologa sia come ricercatrice sul campo e valutatrice. Il cambiamento è maturato a causa di anni di precariato divenuto ad un certo punto insostenibile, proprio quando la mia condizione di vita era cambiata. Avevo bisogno di un’autonomia anche economica, visto che ero andata via di casa, mi ero sposata e di fronte alla richiesta di attendere qualche altro anno per aspettare il concorso, mi sono progressivamente allontanata». Le ho chiesto se il precariato fosse stata la leva principale della sua svolta professionale e Lucia mi ha risposto così: «Sono scelte di vita che sono condizionate da tante dimensioni: l’università è un mondo molto particolare e si basa su dinamiche che ingabbiano molto, sia professionalmente, rispetto ai percorsi di carriera sia personalmente, creando un rapporto di dipendenza verso il professore senior di riferimento. Il professore è

incardinato all'interno dell'università e può aprirti dei canali e se gestisci male la dinamica relazionale finisci per essere soffocata. Cominci a ricercare un tuo spazio, una tua autonomia ed io sentivo il bisogno di respirare».

Avevo vissuto quegli stati d'animo anche io, specie dopo che il mio professore era andato via facendomi diventare un "orfano" – così si esprimevano i docenti a cui mi presentavo sperando di essere cooptato nei loro gruppi di ricerca. Dico a Lucia che capisco perfettamente cosa intende, quando ti ritrovi nel pieno delle tue capacità professionali, in situazioni di sudditanza nei confronti di docenti accademicamente più incardinati di te, talvolta con qualche pubblicazione ed esperienza di ricerca in meno, rispetto a quella che hai maturato tu. Ti ritrovi da adulto, a chiedere il permesso di pubblicare o di studiare un nuovo argomento, costretto all'interno di uno stato di "infantilizzazione intellettuale". Avevo analizzato con estrema lucidità la mia fuoriuscita dal mondo universitario in un volume particolarmente fortunato, nel quale avevo affrontato in profondità il rapporto con il maestro, la sua scomparsa e il bisogno di affermazione professionale e lavorativa che caratterizzava la mia generazione¹⁶.

Ricerca trova

Ho domandato a Lucia se si fosse mai chiesta che fine facesse tutto questo ricercare, se nella sua esperienza i dati che ha prodotto fossero poi serviti alla sfera pubblica o in quella privata, magari per aiutare i decisori a fare delle scelte o per supportare qualche organizzazione. «Questo è uno degli aspetti della ricerca che non mi piaceva ed è forse una delle gabbie in cui si bloccano non solo le persone ma anche i loro lavori. È difficile farla, ma ancor di più far capire l'importanza della ri-

¹⁶ *Napoli bene. Salotti, clienti e intellettuali nella capitale del Mezzogiorno*, Roma, Ediesse, 2008.

cerca. Il mio impegno e quello della docente con cui lavoravo era proprio di dare un esito alla ricerca, di finalizzarla a qualche cosa di utile per il territorio. Per questo al di là dei temi classici, come le trasformazioni della vita familiare o i nuovi modelli di comunicazione familiare che si collocano in una dimensione più teorica di letteratura, abbiamo sempre cercato ambiti in cui applicare la ricerca nel concreto».

Molta ricerca sociale aiuta quando riesce ad essere comunicata all'esterno del castello e ad informare l'opinione pubblica sulle trasformazioni sociali attraversate dal nostro Paese, anche in comparazione con altri contesti. Più spesso, la ricerca prodotta a beneficio di porzioni limitate del territorio serve per rafforzare la comunicazione pubblica di qualche politico di professione che si rende conto della rilevanza degli argomenti. Finisce quindi indirettamente per influenzare i processi decisionali e le politiche pubbliche. Talvolta si traduce in scelte che riguardano il welfare comunitario o altre dimensioni della sfera pubblica, aiutando il decisore ad aggiornare il suo linguaggio o a mettere a fuoco le problematiche. Ma c'è ancora tanto da fare per orientare la ricerca verso questioni concrete e di interesse reale per il territorio, così come altrettanto lavoro va fatto sul versante opposto, per allineare le scelte pubbliche ai risultati prodotti dalla ricerca.

Ho sempre pensato come Lucia che l'università ha tanti meriti e che tuttavia per taluni cervelli si riveli una gabbia, talvolta una vera e propria "sindrome di Stoccolma", in cui il dottore di ricerca è così tanto innamorato dei suoi tutor che finisce per precludersi altre possibilità e via di fuga. Mentre la formazione universitaria, specie l'alta formazione, deve essere un trampolino di lancio rivolto verso professionalità manageriali per incarichi ad elevato coefficiente di complessità. La ricerca non è soltanto un mestiere, è una forma mentis, un approccio alla

vita, è la curiosità che ti spinge a conoscere e ad approfondire, che ti aiuta ad immergerti nei tuoi impegni senza fermarti alla superficie. Le parole di Lucia mi confortano in questo senso: «Non è un caso se il lavoro di progettazione in cui sono impegnata oggi mi piaccia tanto, sebbene lo svolga da poco meno di 2 anni, perché colgo l'opportunità di confrontarmi con tante tematiche diverse e di sviluppare modalità di progettazione diverse che mi incuriosiscono. Oggi mi occupo prevalentemente di stesura di piani formativi per le aziende aiutandole a migliorarsi, sia rispetto al mercato di riferimento sia rispetto alle risorse umane dell'azienda. Progetto su diverse tipologie di bandi e avvisi, ma mi concentro principalmente sui fondi interprofessionali. Considera che ogni fondo mette a disposizione delle risorse e offre strumenti differenti, per poter lavorare alla stesura di un piano formativo. Il fondo più impegnativo è Fondimpresa e la stesura dei suoi piani formativi è molto complessa e concerne lo sviluppo dei fabbisogni delle aziende, le forme di monitoraggio e valutazione degli interventi formativi, la descrizione del contesto territoriale di riferimento. Su questo punto le mie competenze di ricercatrice mi aiutano molto, direi che mi diverto con i numeri, costruisco scenari. Certo, la ricerca mi ha insegnato a lavorare in modo ordinato, mi ha fornito non un unico metodo ma l'esigenza di averne sempre uno».

Lucia non è l'unica dottoressa di ricerca che incontro in FMTS, visto che anche Deborah ha lo stesso titolo di studio, sebbene con una prospettiva molto meno orientata al mondo universitario e fin da subito ha investito più sulle aziende che sulla carriera accademica. Con Deborah, inoltre, ho qualcosa in comune rispetto al filone di letteratura scientifica che entrambi ma per ragioni diverse abbiamo frequentato.

Deborah, classe 1984, dottoressa di ricerca in economia e diritto per la gestione delle aziende conseguito a Foggia, con una

tesi sul neoistituzionalismo: «Il gruppo di studio a cui appartenevo era molto focalizzato su un approccio diverso alla ricerca sulle organizzazioni, un po' contro l'approccio sistemico, perché nella realtà si va ben oltre l'organo di governo e l'azienda che si fa persona ma sono le condotte reali che si compiono ogni giorno che conducono all'istituzionalizzazione di determinate pratiche». Mentre studiava per il dottorato lavorava in un'azienda del territorio che si occupava di cure domiciliari e allo stesso tempo si è concessa due anni per capire se vi fossero reali possibilità di inserimento all'università prima di abbandonarla del tutto. «La carriera universitaria è quella che è, l'ambiente lo si conosce, è difficile soprattutto per le donne. Per cinque anni ho lavorato in un'azienda in questa zona, con un impegno part-time, almeno nell'ultimo periodo. Ho preso questo lavoro in quanto presentata dal mio referente scientifico. Ero il suo alter ego in azienda, ma non appena si è creata la possibilità di introdurre in organico una risorsa umana con un contratto, ha preferito inserire la moglie, che nel frattempo aveva cresciuto i suoi figli, quindi con qualche titolo in più, non certamente scientifico, per prendere il posto di lavoro che sarebbe spettato a me. Il dottorato l'ho fatto non solo per entrare all'università ma per accumulare esperienza, avere un titolo in più e mi ha dato veramente tanto, in termini di crescita professionale, di contatti ma soprattutto in termini di elasticità mentale. Direi che è stato fantastico». Oggi Deborah in FMST è responsabile dell'area ECM, coordinando un team di cinque risorse umane.

Per molti aspetti il neoistituzionalismo è un punto di vista quasi indispensabile per affrontare un'etnografia organizzativa, ti invita ad osservare i processi decisionali ben oltre i regolamenti, i codici interni e l'organigramma, spingendoti alla ricerca dei meccanismi reali di funzionamento aziendale. Comportamenti che sebbene siano informati dalle norme e dalle direttive

aziendali, finiscono per provocare adattamenti nelle routine dei dipendenti. Esistono paradossi, zone grigie e rapporti di potere che si cristallizzano, ben oltre le intenzioni di chi governa l'azienda e che al tempo stesso consentono a quest'ultima di andare avanti.

Il capitale umano

La capacità di valorizzare il capitale umano è tra le esigenze organizzative fondamentali dell'azienda che osservo. Ne parlo con Imma C., 34 anni, laurea magistrale in Psicologia del lavoro, recruiter senior e consulente HR, con alcune esperienze nel settore in diverse società del Centro-nord. In FMTS ha potuto mettere in pratica ciò che ha studiato, dedicandosi alla ricerca e selezione di personale sia verso l'interno sia verso l'esterno, quindi a favore delle aziende che si rivolgono all'Agenzia per il lavoro. Non soltanto selezione, Imma C. si occupa anche di consulenza HR per le aziende. La sua competenza non è stata spesa solo per la ricerca dei profili ideali da assumere o da proporre alle aziende clienti, ma anche per analizzare lo status quo delle imprese e per configurare miglioramenti utili, sia in senso produttivo sia per il benessere organizzativo.

Le chiedo quali secondo lei siano gli elementi di benessere organizzativo interno che contribuiscono a creare il clima collaborativo di FMTS: «La maggior parte delle nostre risorse umane mi parla favorevolmente dell'ambiente giovanile, lo svolgere un lavoro non limitato da paletti definiti e quindi con la possibilità di interpretare un ruolo a fisarmonica, vale a dire la contaminazione di mansioni, attività, idee, sia orizzontalmente tra colleghi sia verticalmente con i coordinatori. La possibilità di potersi relazionare con persone che provengono da regioni diverse, l'interazione con il mondo esterno e il rapporto diretto con i clienti, le opportunità date dall'interfacciarsi con

figure differenti nelle aziende clienti, dal commercialista all'imprenditore a figure amministrative, e anche docenti in ambito universitario, dal professore all'ufficio di placement. Questa varietà di relazioni è avvertita come un beneficio». Si tratta di un modello incentrato più sulla responsabilità che sul controllo, che lascia ampi margini di interpretazione del ruolo alla risorsa umana e che inevitabilmente contiene anche una dose di stress. Chiedo a Imma C. cosa ne pensa dello stress in azienda: «Non è necessariamente un elemento puramente negativo: lo stress è sia positivo che negativo. Nel primo c'è la voglia di farcela, di crearsi la propria professionalità, l'aspirazione e in un certo senso l'ansia di diventare professionisti nel mondo del lavoro. Il secondo, quello negativo, attiene alla elasticità del lavoro: specie se percepito come poco strutturato, finisce per portare al disorientamento e non aiuta nel conseguimento di obiettivi stringenti».

Un tale approccio manageriale alle risorse umane non te lo aspetteresti da un'azienda di 200 dipendenti con dinamiche e modelli di valutazione e valorizzazione delle performance proprie di grandi gruppi. In realtà, in questo ambito la valorizzazione del capitale umano non è soltanto una funzione dell'azienda, così come dovrebbe esserci in qualsiasi altra impresa, ma assume un'importanza ancora più forte pensando alla sua mission e alla sua vision. Si chiama rispecchiamento e dovrebbe essere la capacità di farsi guardare dai propri clienti, al fine di mostrarsi come un modello praticabile e sostenibile. Se mi occupo di formazione e di consulenza nelle risorse umane e voglio che le imprese mie clienti ricorrano ai miei servizi per migliorare le proprie performance, devo necessariamente presentarmi sul mercato come un gruppo che si prende cura delle proprie risorse umane con estrema precisione e sistematicità. Devo avere un mio coach e motivatore aziendale, devo lavorare

sull'innalzamento delle prestazioni dei miei dipendenti, devo interrogarmi continuamente sui nodi manageriali che possono rendermi vincente sul mercato. E la stessa scelta dell'etnografia organizzativa che sto conducendo per produrre una rappresentazione aziendale attendibile ma allo stesso tempo distintiva, dimostra l'intelligenza, la voglia di sperimentare e la capacità di mettersi alla prova che non sono esattamente virtù tanto comuni nel Mezzogiorno.

Ai miei occhi FMITS sembra una palestra dove provare una gestione delle risorse interne da proporre all'esterno attraverso la consulenza. Chiedo quindi a Imma C. se è d'accordo con questa visione e lei mi offre un'interpretazione che mi sorprende, basata su un processo di apprendimento organizzativo che si realizza proprio nel campo della consulenza: «Esiste anche il processo inverso, vale a dire un apprendimento provocato dall'azienda cliente. Lo strumento delle “performance” che utilizziamo internamente è emblematico, lo abbiamo creato per una azienda esterna e poi lo abbiamo implementato e reso ancor più complesso per noi, portandolo fino alle estreme conseguenze. Fatto nostro, contestualizzato nel nostro mondo, lo abbiamo reso operativo e riadattato. Utilizziamo questa metodologia di Feedback360, dove la risorsa si autovaluta ma viene anche valutata da un altro soggetto che nel nostro caso è il suo coordinatore, il suo diretto responsabile. Viene utilizzata la stessa scala per apprezzare lo scarto tra la autovalutazione e la valutazione del coordinatore. Il discostamento può essere minimo e riguardare piccolezze, oppure raccontare una distanza più strutturata, su cui occorre intervenire. Gli scarti di solito sono bassi e riguardano il più delle volte la percezione sulle competenze trasversali, alcune volte la risorsa si autovaluta come persona, quindi anche al di fuori del compito lavorativo. Pensa di dover indicare se è empatica o meno nella vita di tutti i giorni

anche fuori dagli orari e dai luoghi di lavoro, mentre a noi interessa più l'empatia in azienda, che generalmente è il punto su cui si focalizza il coordinatore».

Le chiedo: è nel discostamento che c'è il valore pedagogico dello strumento? «Esattamente così, la restituzione avviene sempre con minimo tre soggetti: il valutato, il valutatore, il tecnico HR. Lo strumento lo trovo utilissimo per la riflessione ma anche per la presa di coscienza di certe dinamiche: alcune risorse che sono più introversive tendono a parlare molto poco. Mentre in quella circostanza si sentono parte di un processo, avvertono che possono aprirsi, perché si tratta di una situazione pulita e che mitiga il coinvolgimento emotivo e lo stress della risorsa. La compilazione dell'autovalutazione è un momento personale, in cui si riesce ad esprimere realmente la propria opinione». Lo strumento delle performance è un sistema di valutazione complessivo e al tempo stesso un momento di riflessione che mette a confronto l'autovalutazione della risorsa e la valutazione del responsabile su tre componenti: soft skill, hard skill¹⁷ e organizational profile, quest'ultimo inteso come il saper stare nell'organizzazione. Oltre alle performance, ovviamente, c'è anche il raggiungimento di taluni obiettivi aziendali di produttività che ad esempio per un commerciale sono rappresentati dal numero di aziende che si è impegnato a catturare,

¹⁷ La differenza tra soft e hard skill attiene alle diverse competenze che il lavoratore deve sviluppare e possedere per svolgere al meglio il proprio lavoro. Le soft skill coinvolgono l'intelligenza emotiva e riguardano abilità comportamentali come riservatezza, discrezione, affidabilità, capacità di comunicare ed entrare in empatia con clienti e colleghi, propensione all'apprendimento, proprietà di linguaggio, capacità di concentrazione. Le hard skill riguardano invece le conoscenze e le abilità legate allo svolgimento di un compito determinato, derivanti dall'ambito di specializzazione tecnico-scientifico e dalla formazione specialistica ricevuta in ambito scolastico, universitario, nella formazione professionale o post-universitaria.

per un docente potrebbe essere il monte ore di insegnamento raggiunto. Attraverso il raggiungimento di obiettivi qualitativi e quantitativi si riescono ad ottenere incentivi economici e avanzamenti di carriera.

Pino integra quanto argomentato da Imma C. soffermandosi oltre che sul dialogo con i dipendenti anche sulle difficoltà crescenti di mantenere alto questo scambio, a mano a mano che l'azienda è cresciuta: «Noi abbiamo sempre avuto dei momenti di confronto, circa ogni sei mesi e quando eravamo pochi ovviamente ci riusciva meglio. Fino a 20-30 unità, era un lavoro di monitoraggio delle risorse che facevamo io e Valentino ma superando i 100 dipendenti è divenuto praticamente impossibile. Questa impossibilità di dialogare ha creato un certo distacco delle risorse umane, per cui il sistema delle performance dovrebbe dare le stesse possibilità di essere ascoltati a tutte le persone che lavorano con noi. Un confronto vero, per costruire un piano di sviluppo personale e fare un punto sul rapporto tra azienda e lavoratore ma anche sul rapporto con i colleghi e sulla crescita professionale della singola risorsa. Vorremmo cercare di legare queste valutazioni con dei processi formativi formalizzati agganciati ai risultati delle performance».

Chiedo a Pino quali siano gli incentivi non monetari che vengono offerti ai dipendenti: «Questa è un'azienda in cui se ci metti l'anima nel tuo lavoro vieni premiato, quindi siamo un gruppo dove l'aspetto formale sopraggiunge dopo quello sostanziale. L'anzianità non è in assoluto un merito, così come potrebbe non esserlo quello di essere parenti, l'importante è cogliere i valori aziendali di chiarezza, trasparenza e condivisione ma sempre avendo a cuore gli obiettivi produttivi. Quando ciò avviene, noi siamo pronti anche ad assorbire la risorsa all'interno della compagine dei soci, quindi, con margini di crescita veloci ma sempre corrispondenti al rispetto degli obiettivi».

Famiglia, comunità e interessi

Esiste in FMTS un elevato livello di complicità tra i dipendenti, uno scambio continuo con i coordinatori e un ambiente amichevole che consente di relazionarsi con i capi in forma orizzontale dandosi del tu e con elevata disponibilità da parte di questi ultimi ad ascoltare i bisogni di tutti. Parlo con molte risorse umane in azienda e tra le metafore più utilizzate per rappresentare il benessere organizzativo interno ritorna spesso la parola “famiglia”, per enfatizzare la presenza di un sentimento di forte appartenenza aziendale, preguata di significato ma non priva di elementi che percepisco come problematici. Approfitto quindi di Imma C., per comprendere il suo punto di vista: «Penso spesso a questa rappresentazione, anche io la riscontro come elemento ricorrente, io proverei a riportarla all'interno di una dimensione più fredda di rapporti lavorativi. Tenderei a ricollocare il tutto nei confini di una rappresentazione aziendale, dove le persone si conoscono perché lavorano insieme, perché condividono lo stesso luogo per raggiungere gli obiettivi assegnati, ma principalmente perché devono trovare le modalità migliori per collaborare. Perché la famiglia è un elemento arcaico, carica il tempo trascorso in azienda di emotività eccessiva che finisce per essere sconsigliabile sul versante produttivo. Se tu poi ti senti colpito nell'orgoglio o ti senti chiamato a non deludere il capo, come se fosse un padre, finisci per caricare la relazione di una emotività che non è positiva, che non è utile agli scopi dell'organizzazione».

Incalzo Imma C. portando alla sua attenzione la possibilità di costruire un compromesso per non passare bruscamente da un clima caldo ad uno freddo, visto che il primo ha generato importanti risultati. Sono inoltre convinto che cambiamenti così bruschi comportino spesso esiti inattesi e difficili da affrontare. Le spiego che io tenderei a non azzerare questo carico affettivo

presente in azienda, ma proverei piuttosto a canalizzarlo all'interno di una dimensione comunitaria, invece che familiare. Non abbandonerei questo lato sentimentale che mi pare invece molto importante per le risorse che ho incontrato. Al padre proverei a sostituire il carisma del capo di comunità, al vertice di una identità collettiva non personalistica ma comunitaria che coltiva valori oltre che obiettivi aziendali. L'azienda è una comunità di persone che devono convivere nel quotidiano per portare a casa dei risultati. Certo, il lavoro di chi gestisce le risorse umane diventa più duro quando devi fare famiglia o comunità, però al tempo stesso ti doti di un'ideale che provi a difendere e promuovere tra le risorse. Imma C. ribatte: «Io vorrei che ci allontanassimo da questa idea di famiglia perché è troppo forte e troppo carica e diventa difficile avere quella lucidità svincolata da elementi affettivi».

C'è una tendenza proprio nelle grandi aziende a valorizzare le risorse umane come baluardi della comunicazione esterna. Tali pratiche sono comunemente chiamate employer branding e implicano un sentimento di forte adesione ai valori e alla mission, al punto tale da considerare i dipendenti veri e propri brand ambassador. Mentre prima le risorse umane vivevano una dimensione produttiva, oggi sono esposte come se fossero testimonial dell'azienda. Ci sono tantissime campagne che si basano su questo principio. Se prodotte all'interno di processi generali di crescita e benessere aziendale, tali strategie possono avere un effetto benefico sulle HR che si conquistano spazi di espressione, un tempo preclusi e appannaggio esclusivo di risorse esterne. Al tempo stesso si producono narrazioni aziendali che rispecchiano la dimensione interna spingendo l'impresa a migliorarsi internamente per poter ostentare all'esterno la sua forza. Chiedo quindi a Imma C. se la ritiene una strada percorribile: «Potrebbe trattarsi di una strategia implementabi-

le, visto che i nostri capi sono molto attenti a tutto ciò che rientra nelle competenze trasversali, tutto ciò che non fa parte meramente della sfera produttiva, raccontare all'esterno chi è il collaboratore tipo di FMTS in termini competenze e soft skill potrebbe funzionare. Ciò che caratterizza i miei colleghi in FMTS è proprio questa parte non immediatamente legata alle competenze tecniche, e che riguarda le competenze trasversali come il dinamismo, la proattività, l'energia che caratterizza tutti noi. Magari aggiungiamoci un forte senso del dovere!».

Visto che Imma C. ha importanti esperienze nel Centro-nord le chiedo se al Sud riscontra un maggiore livello di conflittualità: «No, secondo me c'è meno conflittualità. Perché al Sud interviene anche una componente di affiliazione all'azienda basata su legami emotivi forti, basata su un comune senso della condivisione, coesione, dove è forte proprio il senso della famiglia, di appartenenza ad un'azienda familistica al cui interno sono più intensi quei valori di lealtà. La minore strutturazione delle aziende del Sud, più piccole, meno stratificate rispetto alle gerarchie di quelle managerializzate, implica un coinvolgimento maggiore. Al Nord, specie in organizzazioni più forti e strutturate, il comportamento del dipendente è più distaccato, più freddo, più concentrato al proprio obiettivo. Al Sud c'è anche maggiore richiesta di aiuto, basato su una domanda di complicità, sia verso l'alto che tra i propri colleghi, ed è più facile sentire frasi del tipo "io non ce la faccio, per questa volta mi aiuti tu". Mentre qualche istante prima sosteneva la necessità di raffreddare i rapporti interni adesso sembra quasi che li stia celebrando. Colpa del Sud che ci trascina nelle sue incoerenze. Parlando di Mezzogiorno e risorse umane mi viene in mente uno dei romanzi di formazione che spiegano con estrema lucidità il rapporto tra i grandi insediamenti produttivi e la mentalità dei luoghi, *Donnarumma all'assalto* di Ottiero Ottieri.

Il Sud appare quindi fortemente caratterizzato per la presenza di dimensioni affettive che legano i dipendenti alla propria azienda, alla ricerca di un dialogo profondo con l'organizzazione nella quale lavorano. Nel caso di FMTS il passaggio dalla famiglia alla comunità o a forme di integrazione più fredde rappresenta un punto di svolta molto significativo. Allo stesso tempo, il Sud e i suoi ritardi sono un terreno fertile sul quale operare per cambiare mentalità. In questo senso, FMTS sprona le aziende attraverso la formazione ma anche al suo interno i nodi da affrontare non mancano. Cambiare la mentalità dei propri dipendenti passando dalla famiglia alla comunità, ricercando una maggiore vicinanza con il proprio territorio di riferimento, è un orizzonte tutt'altro che scontato.

La dimensione degli affetti è particolarmente avvertita specie tra i dipendenti della prima generazione, tra i primi venti assunti entrati nel primo lustro della storia aziendale ce ne sono diversi che soffrono maggiormente le trasformazioni in atto. Riesco a comprenderlo con maggiore chiarezza incontrando Antonio, classe 1982, laurea in informatica applicata e master in project management, in azienda ricopre il ruolo di project manager per la formazione finanziata, ma grazie al suo curriculum è anche responsabile dell'area IT: «C'è un clima aziendale differente fra di noi rispetto al passato. Prima magari gli obiettivi erano anche più piccoli ma erano chiari a tutti e la crescita era un punto di arrivo condiviso. Prima presentavamo tre piani formativi, oggi quindici alla volta, ma operavamo con entusiasmo e condivisione. Oggi gli obiettivi sono aumentati non solo numericamente ma anche rispetto alla loro complessità, però rischiamo di non dividerli davvero. Siamo componenti di una squadra ma non sappiamo con esattezza a cosa puntiamo. Avvertiamo l'ambiguità di continuare a voler fare le cose come una famiglia mentre poi prevalgono le logiche della grande azienda».

Incontro nuovamente Pino, girando a lui i dilemmi organizzativi che cominciano a riempire i miei appunti. Gli chiedo in primo luogo se è d'accordo sulla svolta comunitaria: «Se per famiglia intendiamo la capacità di prestare attenzione alle persone che lavorano in azienda, allora va ancora bene. Questa attenzione esiste e riguarda aspetti che non sempre sono visibili a tutti, spesso rinvenibile nello stile informale delle relazioni interne. Uno stile che abbiamo adottato fin dall'inizio e che adesso che siamo diventati tanti, può anche rivelarsi un limite. Mi riferisco all'idea che abbiamo di prenderci cura delle nostre risorse umane, che su numeri molto grandi sui quali già siamo e sui quali saremo ancora di più in futuro, comincia a diventare complicato. Mentre la formalizzazione di taluni rapporti e delle procedure, in un'azienda di servizi di 200 persone, è tendenzialmente sempre più necessaria. Siamo quindi all'interno di un possibile cambiamento, nel quale dobbiamo riflettere su aspetti come quelli che mi sollevi».

Gli chiedo se questa percezione diffusa dell'azienda che accudisce i dipendenti come una famiglia è stata voluta oppure se si è trattato di un esito naturale prodotto dalle routine effettive: «No! L'azienda non è stata costruita come un'azienda famiglia, anzi lo è stata seguendo una logica diametralmente opposta, specie se l'appartenenza alla famiglia rappresenta un canale per accedere a trattamenti privilegiati. All'interno noi abbiamo affermato fin dall'inizio l'ideale della meritocrazia: da una parte la capacità di raggiungere obiettivi e stare in maniera ottimale nel posto di lavoro, in un contesto nel quale vieni valutato per quello che fai e non per quello che sei; dall'altro lato valorizzare quello che sei e il rapporto umano tra le varie risorse umane, però mai in un'accezione familistica».

Gli chiedo se la sua storia personale ha avuto un peso in questa visione imprenditoriale: «Io provengo da due attività dove

la dimensione familiare era molto forte. La prima riguardava lo studio di commercialista nel quale esercitavo con le mie sorelle, in cui spesso non si poteva indicare una linea ricorrendo ad argomenti puramente razionali senza generare conflitti che avevano una ricaduta lontana dalla dimensione lavorativa. Il mio ritardo nel distaccarmi dallo “studio famiglia” è legato proprio al tradimento che avvertivo ogni qual volta provavo ad allontanarmi anche solo in termini di ragionamento. Ne sono quindi uscito con la consapevolezza di dovermi separare da quel sistema. La seconda attività da cui sono uscito riguarda la genesi stessa di FMTS, che è frutto di una divisione rispetto ad un gruppo iniziale chiamato *Mentoring* fondato dalla famiglia italoamericana dei Cuomo, che era un sistema governato da tre fratelli che non avevano sempre modalità affini di lavoro, spesso incapaci di operare seguendo mere logiche di team, sebbene tutto poi si dovesse ricomporre magicamente grazie alla famiglia. Tanto è vero che in FMTS non ci sono miei familiari, in ragione di una mia convinzione profonda, secondo la quale il familiare dentro non dovrebbe proprio esserci. Laddove ci sono rapporti di famiglia tra dipendenti o in quanto progressi o perché maturati all'interno, cerco sempre di prestare la massima attenzione, affinché le logiche familistiche non abbiano la meglio rispetto a quelle meritocratiche e aziendaliste».

Ritardi

La divisione del lavoro aziendale al Sud vede spesso la presenza di figli e parenti all'interno dell'organigramma, che finiscono per far assumere all'impresa una forma più da clan che da azienda, poco permeabile rispetto all'esterno e con perenni conflitti tra le varie generazioni proprietarie. Il risultato impatta sulle dimensioni delle imprese, di solito più piccole rispetto a quelle settentrionali, sui tempi dei cambiamenti organizzativi

molto più lenti, sull'entità delle trasformazioni sempre precarie. FMIS ha fatto una scelta diversa e anche nelle parole di Valentino emerge con forza questo tratto organizzativo: «Il principio su cui abbiamo fondato la nostra azienda è in primo luogo la meritocrazia, se guardi dentro non ci sono familiari né miei né di Pino, eppure ne abbiamo tanti, una scelta in totale controtendenza rispetto a qualsiasi altra azienda, non solo locale, perché non importa se tu sei mio fratello, mio cugino, mio nipote, per essere credibili verso i nostri lavoratori dobbiamo premiare solo chi sa fare».

In assoluto l'assenza di parenti all'interno delle organizzazioni non è necessariamente un vantaggio, nel senso che proprio il capitalismo italiano si caratterizza per la presenza di importanti aziende familiari che si trasmettono di generazione in generazione gli standard e i segreti produttivi. Tale capitalismo familiare è spesso richiamato come elemento distintivo del made in Italy, specie nel settore food e in quello manifatturiero. Ma FMIS ha scelto la strada fordista, in cui l'ingranaggio industriale è più forte rispetto alla logica parentale rivendicando con forza questo tratto, a partire dalle narrazioni delle figure apicali dell'organizzazione: Pino e Valentino.

Chiedo a Pino quali siano i ritardi maggiori che caratterizzano il Sud rispetto al Nord del Paese. Glielo chiedo proprio in quanto lo considero un imprenditore meridionale illuminato che agisce come un operatore di sviluppo, interessato alle difficoltà che caratterizzano il contesto, come ricerca di strumenti per invertire la rotta puntando verso l'alto. Pino mi risponde che «prima di essere un imprenditore sono una persona, ho una famiglia e la prima difficoltà che incontro in questo territorio è viverci, è non avere la possibilità di portare i miei figli in un parco che sia degno di questo nome, è non avere una sanità normale ma che ci espone a disagi incredibili, è lo stato di ab-

bandono in cui vengono lasciate le comunità, governate come se ci fosse un interesse al ribasso, non al rialzo, quindi governate da una classe dirigente priva di visione». Nelle parole di Pino non c'è qualità della vita e non c'è qualità delle classi dirigenti, non sembrano esserci spinte credibili per ribaltare quello che sembra un destino già scritto.

Mi racconta che trova emblematiche le difficoltà che la sua azienda incontra nell'intercettare risorse umane da inserire in organico, mi dice che è davvero difficile incontrare persone che vogliono davvero mettersi in gioco. La media è di 2-3 risorse ogni 100 interviste, tanto che sembra esservi più di una barriera rivolta al cambiamento: «Qui si pensa che tutto debba andare così, che non si possa far altro che ripetere sempre le stesse cose, senza poter sperare in un autentico cambiamento. È una mentalità difficile da abbattere a tutti i livelli». Ma le responsabilità di questo scorrere di risorse che pur muovendo non generano cambiamenti sostanziali nel contesto risiedono anche «nella classe imprenditoriale che non vuole rischiare, semplicemente perché il rischio non fa parte del suo DNA, non punta verso l'alto per cambiare il contesto, magari sfruttando le risorse che gli vengono offerte sotto forma di formazione, ad esempio. Piuttosto questa classe dirigente imprenditoriale tende a mantenere in vita un sistema di spesa fine a se stesso». Mi torna in mente il gioco di parole che accosta due espressioni che dovrebbero essere agli antipodi, vale a dire quella di classe dirigente e quella di classe digerente, come invece mi propone proprio l'analisi di Pino.

In questa rappresentazione manca una visione del cambiamento a partire dai ragazzi, finendo con gli adulti e passando per le istituzioni; assenza di visione che si estende alle imprese. «Ci troviamo di fronte aziende non in grado di concorrere nei mercati internazionali o di fare innovazione all'interno delle

proprie aziende, né tanto meno di fare formazione, semplicemente perché non ci credono. Vogliono partecipare alle attività formative per avere dei soldi, non per accettare la sfida e magari vincerla. Basti pensare alle nuove frontiere imposte dal digitale e alle opportunità che si possono cogliere formandosi adeguatamente su questo versante».

Pongo le questioni sulle ragioni del ritardo del Sud anche a Paky, che dalla Calabria monitora un osservatorio molto interessante su questo punto, essendo la sua regione spesso considerata il fanalino di coda italiano. «La Calabria purtroppo è indietro in tutto. I ritardi strutturali sono davvero troppi per enunciarli tutti. Io che ho vissuto anche fuori mi accorgo benissimo delle differenze. Possiamo invece concentrarci sulle cause e mi sento di dire che la responsabilità più grande è dei calabresi. Spesso in Calabria tendiamo a crearci una sorta di paravento, rigettando ogni tipo di responsabilità e riportandola sugli altri, ma in realtà la problematicità più grande sono proprio i calabresi per il loro disfattismo, senso di inferiorità, autolesionismo. Il problema della Calabria sono i calabresi e non mi riferisco alla malavita organizzata, pure presente, ma al recinto mentale che costringe i cittadini a vivere nella marginalità, come se quest'ultima dipendesse dagli altri. Mentre quando si vuole le cose si fanno. FMTS è un chiaro esempio di sviluppo possibile. Con la sede di Locri, in uno dei territori più marginalizzati d'Italia, con disoccupazione altissima, siamo riusciti a creare qualche decina di posti di lavoro. Oggi siamo marginali in politica non essendoci né calabresi né lucani al governo ma i calabresi sono in tutti i settori e a tutti i livelli e potrebbero fare la fortuna della Calabria. Basterebbe scrollarci di dosso questa arrendevolezza e tutto diverrebbe possibile. Perché abbiamo grandi ricchezze in settori come agricoltura, enogastronomia, turismo e registriamo una forte crescita in diverse aziende, penso a colossi

come Callipo, Amarelli, Caffo, Sardanelli, giusto per fare i primi nomi che mi vengono in mente. In un momento in cui il food sta diventando predominante noi possiamo certamente dire la nostra. Certo, dobbiamo anche capire qual è la nostra identità economica, perché se pensiamo che sia l'industria pesante finiamo per inseguire un sogno irrealizzabile e superato». Per invertire la rotta insomma e puntare verso il Nord serve una diversa cultura da portare all'interno delle aziende, attraverso un processo di sedimentazione lento, stratificato, che si compone di diverse azioni in un unico disegno strategico.

Mission e vision

La tentazione di confondere la mission di FMTS con la sua crescita dimensionale è forte, sono infatti numerose le rappresentazioni che raccolgo in azienda che sovrappongono i due piani. Alla mia domanda su quale sia la mission, molte risorse umane avvertono come dominante l'aspirazione del gruppo nel divenire un punto di riferimento nazionale e internazionale tra gli operatori. Mi ritrovo a parlarne con Nadia: «Io immagino il gruppo FMTS che riesce a venire incontro, a 360 gradi, a tutti i bisogni di una persona, che può essere un ex-lavoratore che cerca di ricollocarsi o il ragazzo che si è diplomato e vuole fare un'esperienza lavorativa all'estero e ci riesce grazie a noi, magari trovando anche lavoro». Provo a ragionare su vision e mission anche con Stefania che incontro durante una convention a Foggia, dedicata al job recruitment, classe 1983, una laurea in Scienza dell'educazione degli adulti e della formazione continua, oggi responsabile dell'ufficio gestione Puglia. Stefania in prima istanza non riesce subito a mettere a fuoco la mission, forse a causa della distanza geografica che separa la sede pugliese dal quartier generale campano. Incalzo chiedendole se mi può isolare gli obiettivi generali: «Credo che persegua la voglia

di offrire dei servizi di qualità nell'ambito della formazione, ma so anche che ultimamente sta aumentando i propri uffici e certo non conosco tutto quello che fanno le diverse aree. Non ho una visione complessiva anche se riesco a mettere a fuoco i punti di forza dell'azienda, come la grande umanità delle persone che ci lavorano, la professionalità di alcuni e lo spirito di collaborazione. Per me Formamentis è anche un po' casa, un po' famiglia, il luogo dove molti dei colleghi sono diventati i miei amici più cari, usciamo insieme la sera, ci vediamo nei weekend, creando un clima lavorativo che non trovi nei concorrenti dove pure ho lavorato». Sento Stefania molto concentrata su se stessa e sulla dimensione interna dell'organizzazione, per farla uscire dal suo angolo di visuale decido quindi di interrogarla rispetto ai concorrenti: «Ha un ventaglio di offerte maggiore, che è al tempo stesso un punto di forza e di debolezza. È come un negozio di abbigliamento che però ad un certo punto ti vende anche gli elettrodomestici. Potrebbe venderti i migliori elettrodomestici del mondo, ma c'è gente che continuerà a comprarli nei negozi specializzati. Ci sono concorrenti che addirittura si specializzano su un unico prodotto raggiungendo alti picchi di qualità, ma non offrono alternative ai clienti».

Incontro anche Laura, classe 1986, triennale e specialistica in Scienza dell'Amministrazione conseguita a Catanzaro, da un lustro in azienda, oggi Responsabile amministrazione e rendicontazione per l'ufficio calabrese. Si è mantenuta durante gli studi della triennale lavorando in un'azienda che commercializzava sale per la Calabria, nella quale si occupava di contabilità. La specialistica l'ha conseguita invece mentre lavorava in FMFS. Della mission mi dice: «La intendo come l'aspirazione di raggiungere il massimo della qualità nella formazione finanziata per i dipendenti. Questo è l'obiettivo ma è altrettanto importante la passione con la quale operiamo, perché noi andiamo dai clienti

ma non vendiamo standard, cerchiamo invece di aiutare l'azienda con la passione e la precisione che ci contraddistinguono».

Ben diversa la consapevolezza del numero uno della sede pugliese, Luigi, classe 1971, laurea in economia, Direttore operativo dello staff Puglia, composto da 18 risorse umane, al quale non sfugge la natura circolare del processo formativo di un gruppo che intende accompagnare l'individuo nelle varie fasi della sua vita, dal suo primo diploma fino all'età pensionabile. Dopo avermi illustrato tutti i punti e i momenti della vita formativa e professionale delle persone, ha concluso: «È un progetto veramente ambizioso, che accompagna la persona lungo tutta la sua vita di adulto, un'idea armonica ai nostri valori. Possiamo diventare tecnicamente più bravi a perseguire questi obiettivi in maniera efficace ed efficiente». Gli chiedo qual è la visione che sostiene questa mission: «La visione veramente importante di tutto il gruppo FMTS a livello globale è essere l'impresa nel lavoro e nella formazione più importante d'Italia, abbiamo l'ambizione di non essere secondi a nessuno. In Puglia operiamo come leader a livello regionale, sappiamo di essere un gruppo di grandi dimensioni, ma possiamo sempre produrre di più all'interno delle nostre competenze. Dopo aver raggiunto i numeri e creato le giuste sinergie potremo lavorare alla ricerca della qualità assoluta». Per Luigi i punti di forza del gruppo sono «un'energia pazzesca, la presenza di persone che si vogliono bene e che grazie a questo sentimento riescono a superare problemi organizzativi importanti, una trazione fortissima, perché realizziamo tutte o quasi le idee che enunciamo, una direzione commerciale illuminata e capace di informare i meccanismi dell'intera azienda. La figura del nostro account che cura l'azienda nel tempo rappresenta una marcia in più rispetto ai nostri concorrenti».

Sulla mission sento anche Patrizia, classe 1987, laurea magistrale in economia aziendale, responsabile area rendiconta-

zione: «Credo che oggi FMFS abbia moltissimi obiettivi dato che io sono passata dalla fase in cui questa azienda aveva 20 dipendenti agli attuali 200, cosa che ritengo straordinaria, visto che operiamo in diversi campi e settori. Abbiamo tante idee innovative nel settore dei servizi e della formazione, ma non riesco ad isolare una mission specifica». Aggiro l'ostacolo e provo a chiedere anche a lei quali siano i punti di forza di FMFS: «Credo i rapporti umani, che mi fanno venire a lavorare in un ambiente dove mi trovo sempre bene. Qui abbiamo quasi tutti la stessa età, interessi comuni, ci supportiamo a vicenda, ci divertiamo e diventa tutto più facile. Rispetto ai concorrenti siamo più grandi, abbiamo fatto investimenti diversi in aree strategiche, ci siamo ampliati raggiungendo una visione diversa, più globale. FMFS offre una serie di servizi al territorio, considerando il fatto che anche l'ambito sul quale interveniamo si è esteso moltissimo. Abbiamo portato una reale innovazione, per la crescita degli operatori economici del nostro territorio e per le competenze dei loro dipendenti, ma anche per gli stimoli che la formazione dà a questi ultimi».

Ne parlo anche con Tonia, classe 1990, laurea in Economia, con un'esperienza pregressa in uno dei maggiori network mondiali nel campo della consulenza, da circa tre anni in FMFS, dove oggi è responsabile amministrativa. Lei ammette: «Non saprei con precisione dire qual è la mission aziendale, credo che l'obiettivo sia quello di creare un ambiente lavorativo giovane, dinamico cercando di dare spazio alla crescita delle persone all'interno, mentre rispetto al mercato nel quale operiamo cerchiamo di aumentare le conoscenze e le capacità delle aziende aiutandole a crescere attraverso la formazione, in un contesto in cui questa cosa non viene sempre capita. C'è la convinzione che la formazione sia una perdita di tempo e in un certo senso lo è, perché se la fai, non devi lavorare, non produci ma ma-

gari domani sarai in grado di produrre meglio e di più. Questa ottica di formazione come investimento, a medio e lungo termine, non la vedo molto diffusa tra le aziende del territorio. La formazione non riguarda solo le risorse umane, ma anche i dirigenti, che dovrebbero essere i primi a farla, e questo dalle nostre parti non accade. Bisogna cambiare la mentalità». Starei per dirle: cambiare forma mentis, ma mi fermo appena in tempo.

Antonio alla mia domanda su quale sia la mission risponde così: «Fornire la formazione, formare i dipendenti delle aziende, migliorare le loro competenze per poter creare opportunità lavorative». Chiedo ad Antonio se riesce ad inserire questa mission in una vision più generale: «La vision è quella di diventare un player leader, protagonista in questo ambito, capace non solo di erogare formazione ma anche di poter definire modelli formativi nuovi e non ancora testati».

Sento anche Chiara, classe 1985, laurea specialistica in scienze umanistiche e un master in marketing, attualmente coordinatrice commerciale dell'ufficio Basilicata. In azienda da tre anni, prima di sbarcare in FMTS ha lavorato come account presso una società di marketing, un'esperienza che ricorda positivamente per la sua capacità di far dialogare due culture differenti, vale a dire quella anarchica dei creativi con quella più stringente delle aziende clienti che richiedevano servizi precisi e tempi certi. Chiara mi offre una rappresentazione alquanto inusuale della mission, ma che apprezzo proprio per la ricerca di un'immagine creativa, in grado di condensare la complessità del gruppo: «Tenderei a vederla come un arcobaleno, nella mia testa la immagino così, la vedo come un fascio di luce unico scomponibile in tanti colori, ma solo se lo si guarda con attenzione, altrimenti appare come un arco che avvolge l'orizzonte. I tanti colori per me sono la ricchezza dell'offerta formativa del nostro gruppo, che può essere suddivisa nei nostri tanti progetti».

Com'era prevedibile, le rappresentazioni che raccolgo in azienda sulla spiegazione della mission e della vision cambiano radicalmente in base al livello e allo status delle risorse umane incontrate. Più si sale nella gerarchia aziendale e più si dilata la visuale del management, le posizioni apicali devono infatti riflettere sull'organizzazione nel suo complesso, mentre chi è chiamato a risolvere problematiche più circoscritte finisce spesso per concentrarsi sull'attuazione di un compito specifico, senza preoccuparsi troppo della visione d'insieme. Anche la distanza tra la sede centrale e quelle periferiche impatta sui livelli di consapevolezza organizzativa, più tenue a mano a mano che ci si allontana dal centro geografico dell'organizzazione. Per i profili più esecutivi risulta più complicata la stessa terminologia mission e vision, tanto che in certi casi è forte la tentazione di ridurre l'intera filosofia al raggiungimento di ulteriori obiettivi di crescita.

La narrazione delle posizioni meno apicali tende a celebrare l'azienda enfatizzando gli incentivi immateriali, il benessere e il clima organizzativo favorevole, l'energia interna, quasi rinunciando a guardare oltre. Mi rendo conto che la mia presenza, attraverso l'etnografia organizzativa che sto conducendo, può forse rappresentare uno stimolo al confronto tra le diverse narrazioni, oltre che una possibilità per incamerare sia la vision che la mission, così come viene ricostruita dalle risorse più consapevoli. Le mie domande sui due pilastri mission e vision finiscono per essere un invito a riflettere sulla filosofia aziendale e consentono ai membri dell'organizzazione di analizzare il loro luogo di lavoro su un piano generale, sul quale difficilmente hanno la possibilità di esprimersi nella quotidianità.

L'ambizione di crescere ulteriormente, pur essendo un'aspettativa legittimamente diffusa tra i dipendenti, non va confusa con la vision del gruppo, dove molto più presente è l'idea di un Sud in

cui restare o scegliere di tornare. La formazione di FMTS vuole potenziare le aziende meridionali, aggiornandole ed evitando che incorrano in un invecchiamento precoce, arginando la fuga dei giovani all'estero. E perché no, magari prospettando un futuro capace di invertire il flusso e rendere attrattivi i nostri territori al pari di mete oggi molto più ambite, date le maggiori chance di trovare occupazione. Non a caso, tra i settori strategici del gruppo ci sono il cibo, la cucina, la ristorazione, il turismo, intesi come ambiti che più di altri riescono ad esaltare tradizioni e storie locali. Se ben valorizzati, questi settori possono rappresentare un valido motivo per rientrare al Sud, magari dopo aver maturato esperienze e competenze all'estero attraverso un progetto di mobilità internazionale. La stessa Formamentis, fin dalle storie personali dei suoi soci, rappresenta una comunità di persone che sono ritornate nella propria terra eleggendola a luogo in cui vivere e progettare futuro. Sono le risorse umane che oggi occupano posizioni apicali in azienda, ma il discorso si estende al sistema di opportunità rivolto agli altri assunti e a tutti quelli che nel tempo si aggiungeranno. Il Gruppo quindi rappresenta un'opportunità di inserimento per risorse umane che scelgono il Sud come progetto professionale e di vita, ricercando continuamente sul mercato del lavoro giovani di talento. In questo senso la vision aziendale disegna una cornice più ampia rispetto alla mission. E se di crescita si deve parlare, meglio farlo in relazione al Sud nel suo complesso e all'impegno profuso da FMTS per migliorare le sue condizioni di crescita e di sviluppo.

A me è successo

Incontro finalmente di persona Vito di cui avevo sentito tanto parlare a proposito dell'evento "A me è successo" del 2017, perché aveva coinvolto il pubblico in un'esperienza particolarmente emozionante. Classe 1968, laurea in psicologia e spe-

cializzazione in psicoterapia, è il Direttore generale di Fortis, costola associativa non-profit del gruppo che ha quattro finalità principali: l'attuazione di FMTS Award, come "evento di promozione e valorizzazione di esperienze positive e di successo nell'ambito del lavoro e della formazione"; attività di formazione e orientamento al lavoro destinata ai più giovani, attraverso eventi informativi, borse di studio, corsi di formazione gratuiti; attività di corporate mentoring, quindi di formazione uno ad uno, rivolta gli studenti delle scuole secondarie di secondo grado¹⁸, finalizzata alla sedimentazione di soft skill, utili nel mondo del lavoro, fin dalle fasi di ricerca; fundraising, diretto alla realizzazione di eventi di impegno sociale a favore di categorie svantaggiate. Attraverso Fortis, il gruppo mette in campo azioni di responsabilità sociale in grado di coinvolgere dipendenti e territorio, con interventi di volontariato a beneficio della collettività.

Ma ben oltre l'impegno in Fortis, Vito è soprattutto il trainer del gruppo FMTS e opera a favore della formazione di aziende clienti sia in aula sia in outdoor, con finalità di sviluppare soft skill attraverso team building e team working, gestione dello stress, gestione del tempo, leadership. Può sembrare paradossale, ma proprio in ambito formativo non sono tante le organizzazioni che possono permettersi una figura come Vito, in grado di interrogarsi anche criticamente sulla metodologia formativa da adoperare, di tenersi continuamente aggiornato e di trasferire questo know-how all'intera organizzazione oltre che alle imprese che segue. Non a caso, la sua rappresentazione della mission aziendale è meno ampia di quanto mi aspettassi ma si concentrata sulla singola risorsa umana, come soggetto su cui

¹⁸ Scuola secondaria di secondo grado più comunemente nota come scuola superiore o come scuola media superiore, nell'ordinamento italiano rappresenta il secondo ciclo di studi d'istruzione obbligatoria, di 5 anni, dai 13-14 ai 18-19 anni.

operare in chiave formativa: «Valorizzare le competenze dei lavoratori per fare la differenza nei propri contesti organizzativi».

Vito svolge un ruolo fondamentale all'interno delle aziende, nelle quali interviene per scoprire, analizzare e risolvere micro e macro conflitti intra-aziendali: «Cerco di capire quali siano i motivi reali dei malesseri all'interno delle aziende e le aiuto a valorizzare le figure presenti adottando un organigramma funzionale. Cerco di identificare ruoli, mansioni e compiti di ogni singola figura, quindi mi occupo di sviluppo organizzativo e faccio attività di coaching sia uno a uno sia one to group, in piccoli gruppi, ma anche con il middle management o i responsabili, fino ad arrivare ai dirigenti e alla proprietà».

Vito è tra i creatori del format "A me è successo": «Questo progetto è nato nel 2014, eravamo alla stazione di Battipaglia con Pino e Valentino quando ho detto "ma vogliamo fare un grande evento? Io già mi vedo lì in scena con migliaia di persone. Cosa abbiamo in meno rispetto a grandi organizzazioni che investono sul marketing esperienziale?". Valentino prudentemente ribatté che non era il momento. Ma non mi sono dato per vinto ed ogni sei mesi mi sono rifatto sotto con una proposta diversa. Una volta ho prospettato un grande evento FMITS in Cina. Poi finalmente Valentino ha trovato una modalità per finanziarlo, quindi mi hanno chiesto di progettare invitandomi a lavorare sul format. Ho costruito un modello basato su una serie di incentivi immateriali, rivolti a favore dei partecipanti. Pino e Valentino volevano invitare imprenditori, manager e dirigenti, innescando tra i nostri commerciali un'energia eccezionale, finalizzata al coinvolgimento di questi attori». L'evento si è tenuto il 30 novembre del 2017 a Roma presso l'Hotel Sheraton, con ospiti speciali come Irene Pivetti, Antonio Cabrini, Carlo Verdone, Antonino Cannavacciuolo, Valentina Vezzali, Oscar Farinetti, tutti chiamati a raccontare la propria storia di suc-

cesso. Non si è trattato della mera celebrazione di personaggi che nella vita ce l'hanno fatta, quanto piuttosto di una serie di racconti emozionanti proprio perché ricchi di tensione, perché facevano i conti con fasi buie di vita personale e professionale o con veri e propri insuccessi, propedeutici al raggiungimento dei risultati attuali. Vito ha studiato a lungo i personaggi testimonial dell'evento, ha creato una serie di domande stando bene attento a non generare alcuna autocelebrazione: «Non volevo che si parlassero addosso, che Farinetti si fermasse a celebrare Eataly o che la Pivetti si dilungasse sulla Camera dei Deputati. Fatta eccezione per il solo Cabrini, il cui successo si lega troppo intimamente con l'evento dei Mondiali di calcio dell'82, che a sua volta rappresenta un punto epocale nella storia sociale del nostro Paese, ho costruito un format dialogico finalizzato a parlare delle loro fragilità, debolezze e di tutto quello che da gente comune li ha poi trasformati in eroi popolari». Le domande ai testimonial dovevano poi spingere a una riflessione sui vissuti degli imprenditori, dei manager e dei dirigenti presenti in sala, chiamati a compilare una dispensa, volta a prefigurare scenari di successi raggiungibili da ciascuno di loro. Vito attraverso un'*immaginata*, una tecnica evocativa, tesa a richiamare nella mente dei presenti una situazione e una serie di emozioni, ha stimolato la costruzione di sei scale capaci di condurre all'affermazione personale. Ogni storia raccontata dai sei testimonial è diventata il primo piolo da costruire ma anche il primo gradino da scalare spingendo tutti i partecipanti, e finanche il pubblico in sala, ad immaginare e prefigurare il proprio percorso verso il successo.

Necessari fallimenti

Il tema del fallimento e quello del successo sono intimamente legati e la strada scelta da Vito per il grande evento non è troppo dissimile da quella attraversata da Noemi, che in un post

su facebook racconta: “Ultimamente sono stata portata a riflettere sul concetto di fallimento; durante un colloquio un signore mi ha fatto notare che il problema più grande della società italiana è che nessuno ci insegna a comprendere, sopportare e, poi, reagire al fallimento. Ho pensato che la cosa non mi riguardasse, ma alla fine ho dovuto ammettere che è proprio così. La mia storia professionale a Formamentis è frutto di un lungo periodo di fallimenti, come persona, come studentessa, come figlia, come sorella, come ogni tipo di accezione legata alla famiglia, come amica. Alla fine ho accolto il fallimento e l’ho fatto diventare un motore per riprogrammarmi, per imparare a perdonarmi e di conseguenza a perdonare; perché sì, non saper fallire, non ammettere che si può sbagliare, cadere, essere in difficoltà ed in difetto, pensare di poter essere sempre ineccepibili e perfetti, ti paralizza, ti rende immobile e incapace di capirsi e, prima di tutto, di capire. In foto, c’è un pensiero di una ragazza che ho avuto la fortuna di incontrare e a cui ho avuto la fortuna di trovare un’occupazione. Oggi questo gesto di gentilezza mi ha riempito il cuore e mi ha fatto ripensare a quel colloquio della settimana scorsa, a quel discorso sul fallimento e al mio di fallimento... a quello che mi ha portato oggi, qui, piena di commozione e con quella scatola tra le mani. Io non ho la verità, però, stasera fatevi un piacere, pensateci e nel caso perdonatevi e perdonate, perché non c’è niente di cui vergognarsi nel fallire, c’è solo da imparare”. Nella foto del suo profilo Noemi stringe nella mano sinistra un pacco di cioccolatini, con una dedica a penna sul fronte della confezione che recita “semplicemente grazie” e poi la firma della fortunata risorsa che attraverso Noemi e Formamentis ha trovato un lavoro.

Il fallimento non è soltanto un tema attuale a livello individuale, lo è per l’intero Sud, che a dispetto delle mille politiche di recupero non è mai riuscito a ridurre la distanza rispetto

ai contesti più ricchi e sviluppati. Il povero Sud, paragonato al ricco Nord, appare meno intelligente e le risorse pubbliche stanziare per offrire un recupero di posizioni sembrano talvolta sortire l'effetto contrario riproducendo le distorsioni invece di risolverle. Per dirla con le parole di Silvano: «Che raccontiamo quando si parla della precedente programmazione e della restituzione di 8,8 miliardi inutilizzati? Nel corso degli ultimi venti anni sono state riversate sulle nostre regioni risorse spaventose, che però non hanno generato sviluppo. E lo sviluppo non si è creato perché c'è stato il gioco della speculazione che ha prevalso. Questo stanziamento di fondi è stato vissuto solo come un'opportunità per arraffare denaro pubblico e non come una grande occasione per creare occupazione e sviluppo. È diventata una leggenda quella delle migliaia di agriturismi aperti non per fare turismo, non per fare ricettività e portare risorse sul territorio ma solo per prendere i finanziamenti. Il ragionamento è stato: "ci sono questi PSR per l'agriturismo, intanto ne apro uno, mi frego i soldi, poi pazienza, dopo qualche anno lo chiudo, ma nel frattempo mi sono fatto una casa di lusso"».

Penso anche ad un altro racconto di Silvano, in cui successi e fallimenti vanno a braccetto, in una delle missioni internazionali della sua Glocal: «Io e Pino ci recammo a Bruxelles per incontrare l'allora vicepresidente del Parlamento europeo che ci disse proprio "voi dovete fare diffusione sul territorio". Potete ritenere il Parlamento aperto a voi, per consentirvi di avere tutte le competenze e le conoscenze da portare sui territori. Successivamente incontrammo la dirigente generale della programmazione comunitaria europea e anche lei scorse la forza del nostro gruppo. Pensavamo si affacciasse qualche esponente francese o tedesco e invece apparve una napoletana che ci disse: complimenti, ci sono poche realtà che operano come voi in Europa, rendetemi partecipe e sentitevi protagonisti di quello

che l'Europa offre per riportarlo sul territorio. In quel caso eravamo andati a parlare di Horizon 2020, che in Italia ha avuto poco successo e che è invece legato ai progetti di ricerca e innovazione del primo programma europeo più finanziato con 70 miliardi, un pilastro per quelle aziende che fanno ricerca e che tuttavia non sono in grado di finanziare con risorse proprie le loro innovazioni. Abbiamo ricevuto i sigilli di eccellenza in due progetti che abbiamo candidato, ma non siamo riusciti a far comprendere agli imprenditori che per vincere un progetto del genere poi il prototipo creato e l'idea che ne scaturisce devono essere realmente commercializzati. E quest'ultimo step non siamo riusciti a farlo partire, a causa della ristrettezza del partenariato, per la cecità degli imprenditori preoccupati che i loro partner potessero rubare le idee, quindi per le gelosie legate ai propri brevetti».

La costruzione di un partenariato è un lavoro difficile e spesso va a sbattere contro i mali endemici del Mezzogiorno, come la sfiducia e i pregiudizi che corrono tra le varie aziende. Alla fine, a dispetto di una buona progettazione, hanno prevalso le forze disgreganti, che hanno mandato all'aria un partenariato del valore di milioni di euro.

Il Sud rappresenta anche un vincolo morale per molti giovani, convinti di dover restare per fare del bene nella propria terra, percepita come un luogo sempre in cerca di riscatto. È il caso di Chiara, che pur amando il Nord Europa ha scelto di restare in Basilicata. Quando le chiedo perché lei mi risponde così: «Di base sono una persona ottimista e spero sempre che le cose possano migliorare e comunque noi che siamo giovani abbiamo il dovere di credere e di investire nel nostro territorio. Dobbiamo essere noi ad avere fiducia nel cambiamento e in qualche modo anche a provocarlo. Persone come me e come noi hanno proprio l'obbligo di investire qui. È troppo facile

andarsene. Si può fare esperienza all'estero, ma sempre con la voglia di tornare, come è successo a me». In FMTS ha incontrato una possibilità concreta di riscatto personale e territoriale visto che ama il suo lavoro di account e che crede fermamente nella formazione come leva per generare sviluppo.

Non a caso Pino ci tiene a sottolineare anche l'incapacità delle aziende nel dialogare in forma costruttiva, facendomi l'esempio proprio della mozzarella: «Abbiamo tanti caseifici di piccole dimensioni e l'idea di stare insieme è legata solo ad avere un marchio di qualità, ma non a creare davvero comunità. Magari sono capaci di fare una mozzarella buonissima, e talvolta ci sono anche aziende che riescono a crescere e sfondare. Ma se pensiamo a quello che potrebbero fare insieme, e se le paragoniamo a consorzi evoluti del Nord Italia come il grana padano, resta un abisso incolmabile. Lì le aziende si affidano al consorzio attraverso una delega tesa a rafforzare l'intera comunità di imprese che ne fanno parte. Da noi questa mentalità manca, c'è sempre l'idea che il prossimo o il tuo partner ti possa fregare. Spesso è così, spesso ti frega. Ma io dico se non ci provi, se non investi nei rapporti di fiducia non riesci a creare un ambiente produttivo più favorevole. Si chiamano profezie autoavveranti e se tu pensi che l'altro ti vuole fregare finisce per fregarti, perché ti avverte come una minaccia, ti vede pronto a cogliere il primo indizio utile a confermare il tuo scetticismo avvalorando i pregiudizi che avevi su di lui, ancor prima di lavorarci insieme».

Avevo incontrato tante volte sul mio cammino di ricercatore il problema della fiducia, più spesso si è trattato di ricerche che misurano il senso di sfiducia verso le istituzioni di governo, sentimento particolarmente forte al Sud, noto anche come carenza di capitale sociale. Così come una delle spiegazioni dell'arretratezza più spesso richiamate in letteratura si riferiva alla presenza di un familismo amorale, inteso come un vero e proprio

virus di particolarismo e clientelismo in grado di infettare la società meridionale. Al contrario il Nord si prestava meglio ad essere celebrato per il suo tradizionalismo civico e per una fiducia diffusa tipicamente riconoscibile nel successo di molti distretti industriali. Una volontà di costruire fiducia che ritrovo oggi nell'analisi di Pino come un'opportunità da cogliere nei processi di aggregazione e integrazione intra e inter-aziendale: «Se tu offri apertura verso le persone, disponibilità, volontà di accoglierle e di creare qualcosa insieme, evidentemente sei per primo tu che abbatti le tue barriere e crei le condizioni affinché anche il tuo partner possa fidarsi». Pino mi evidenzia come la ristrettezza delle compagini societarie tipiche del Sud, limitate a 2 o 3 soci al massimo, è uno dei sintomi più evidenti di questa sfiducia, mentre lui continua a provarci, allargando la partecipazione agli utili di FMTS a soggetti che internamente lavorano con abnegazione e dimostrano di crederci. Questo clima di fiducia nell'analisi di Pino si estende anche ad altri settori strategici per FMTS: «Anche nel metalmeccanico al Centro-nord vigono logiche di sistema. Al Nord hanno saputo creare dei distretti, talvolta distretti allargati o dislarghi in quanto non è il luogo fisico a tenere insieme le aziende ma il modello che mette in comunicazione aziende, spesso spazialmente molto distanti».

Conflitti generazionali

Troppe volte mi ero imbattuto come consulente aziendale nelle resistenze che le generazioni precedenti oppongono a quelle successive, rispetto all'adozione di innovazioni, alla digitalizzazione e robotizzazione delle fasi produttive, al ricorso ai canali di commercializzazione online o alla comunicazione svolta attraverso i social media. Talvolta avevo assistito a brusche liti familiari con urla che finivano per paralizzare il resto del personale intimorendolo e creando un clima di lavoro non

proprio congeniale alla produttività. A creare distanza tra le diverse generazioni sono spesso i canali di marketing che l'azienda è chiamata ad attivare per presentarsi sul mercato. Le generazioni uscenti si sono affidate a lungo a strumenti come il passaparola, rimarcando l'importanza della fattura del prodotto come elemento di maggiore concorrenzialità. Le generazioni entranti spingono in tutt'altra direzione affinché alla bontà dei servizi e alla qualità dei beni prodotti si affianchino anche software gestionali e finestre online impensabili fino a pochi anni fa. Con la compressione delle distanze e la possibilità di vendere attraverso la rete, senza la necessità di essere fisicamente presenti in uno specifico luogo, la qualità di ciò che si produce non basta più e occorre la capacità di mostrarla al mondo ricorrendo a cambiamenti manageriali e aziendali sostanziali.

Sul punto mi confronto anche con Vito, che da trainer del gruppo mi racconta che quello generazionale è il conflitto più frequente in azienda, specie negli ultimi tempi: «Il passaggio dello scettro dal titolare ai figli è molto ricorrente, con una situazione tipica che porta da un lato il padre a ritenere di aver costruito tutto lui, convinto di essere l'unico in grado di dirigere l'impresa, mentre magari sono trascorsi quarant'anni e la società è cambiata radicalmente. Il padre rivendica la bontà del suo modello di gestione dell'azienda, che però nella migliore delle ipotesi è ispirato a un filosofia di management sorpassata e questo genera per forza di cose un conflitto con i figli che scalpitano per portare innovazione. Ma in realtà il padre ha fatto in modo di non far emergere la capacità manageriale delle generazioni successive, tanto da innescare conflitti spesso molto aspri. I figli vorrebbero fare qualcosa ma il padre li blocca letteralmente, senza fargli fare nulla, con conseguenti litigi tra fratelli, la cui ansia di cambiare li spinge ad accordarsi sugli scenari successivi al venir meno della leadership del genitore. A

volte per risolvere i conflitti mi sono trovato ad accompagnare accordi in forma scritta».

Gli chiedo se, oltre ai conflitti generazionali, abbia registrato nella sua esperienza altre ragioni di astio interne alle aziende in cui ha operato: «La maggior parte dei conflitti sono di comunicazione orizzontale, dipendono da blocchi di natura mentale, rispetto a comportamenti ammissibili e inammissibili, considerati tali in base a convinzioni profonde. Il mio compito è quello di far inforcare lenti nuove per osservare in modo diverso l'organizzazione, per guardare, nello spettro del visibile, uno spazio che fino a quel momento non hanno considerato possibile. Devo aiutarli a comprendere che l'attitudine al lavoro e il modo che hanno di lavorare non è solo frutto della loro esperienza ma è condizionato dalle persone con le quali lavorano e condividono il contesto organizzativo. Poi ci sono i conflitti verticali, ancorati al raggiungimento di obiettivi di fatturato ad esempio, sui quali spesso si interviene con giochi a somma zero: se raggiungi l'obiettivo ti do qualche euro in più, se non lo raggiungi ti sputtano e ti mortifico dinanzi agli altri. Cambiare assetto mentale è possibile ma bisogna avvicinare la testa dell'azienda con la coda, visto che i processi aziendali non sono solo top-down ma anche bottom-up. Se non riesco a far capire all'imprenditore che deve essere lui a cambiare assetto mentale e vedere diversamente i propri dipendenti, può capitare che questi ultimi cambino ma che il vertice non sia in grado di apprezzare il cambiamento. In questi casi possono aiutare sistemi di misurazione statistica, in grado di mostrare il punto di partenza e il punto di arrivo, misurando il gap tra l'ex ante e l'ex post».

Vendere, vendere, vendere

Il direttore commerciale di FMTS Valentino sottolinea come «il mondo del commerciale in generale sia un po' bistrattato,

nel senso che quando ad un ragazzo gli viene proposto di fare il commerciale, ti dice spesso che non gli interessa come tipologia di lavoro. Io stesso mi ripetevo che l'ultima cosa che volevo fare era il commerciale, perché mi percepivo come una persona molto introversa, e l'idea di andare da qualcuno a vendere non riuscivo proprio a considerarla. Oggi ho scoperto che nella parte commerciale dell'azienda c'è una componente relazionale che investe tutte le fasi del rapporto con il cliente, dalla trattativa alla vendita e le soddisfazioni che provo sono enormi. Sicuramente non è facile trovare commerciali in giro, non è una funzione semplice e una volta trovata la risorsa in azienda finisce per incontrare diversi ostacoli. Il nostro commerciale nei primi tre mesi deve confrontarsi con non poche difficoltà, perché gli parli di tante funzioni e servizi diversi, di formazione, fondi interprofessionali, politiche attive per il lavoro, di ricerca e selezione, di somministrazione, di orientamento, ecc. Ma una volta centrati i meccanismi di funzionamento della nostra offerta, il lavoro si fa interessante perché le aziende attraverso di noi riescono ad accedere a tutta una serie di funzioni aziendali indispensabili, come la ricerca, la selezione di nuovo personale, la ricerca su prodotti e processi, la consulenza e la formazione, senza contare che operiamo in un mercato nel quale i nostri concorrenti sono molto più frammentati».

Racconto a Valentino che da tempo provo a ragionare sull'importanza di questa figura e sulle strategie da mettere in campo per conferire uno status più elevato al commerciale. Ho lavorato sulla costruzione di storie e di racconti anche romanziati su questa professione e ho scritto più di qualche nota sull'argomento¹⁹. Ho quindi chiesto a Valentino cosa farebbe per nobilitare questo ruolo. Al che, lui mi racconta il processo

¹⁹ L. Iaccarino, *Bar Santalucia* in Aa.Vv, *Caffè di Napoli*, Napoli, Compagnia dei trovatori, 2015.

di ricerca e selezione degli account di FMTS, che non ha seguito la strada dei colloqui tradizionali: «Abbiamo organizzato un corso aperto a tutti, per formare la figura di account, il corso era gratuito, abbiamo fornito competenze tecniche, quelle che interessano noi nei mercati che frequentiamo e poi competenze trasversali come tecniche di vendite, approccio al cliente, comunicazione interna. Attraverso questa impostazione, non di mera ricerca e selezione ma di formazione, siamo riusciti ad intervenire sulla cultura dei ragazzi, affrontando sfide tecnologiche, organizzative, utili a far crescere il capitale umano nel settore delle vendite. Alla fine quattro risorse sono state inserite nella nostra azienda».

La vice di Valentino si chiama Melissa, classe 1985, laurea specialistica in economia aziendale con indirizzo marketing management a Fisciano, che è Responsabile Sviluppo dei Territori, oltre a dedicarsi alla vicedirezione commerciale del gruppo. Melissa, insieme a Mariagiovanna e Imma, rappresenta un'altra di quelle figure che aiutano l'organizzazione a far comunicare comparti differenti. È facile incontrare Melissa in sedi diverse, rispetto al quartier generale dei soli account. Da circa tre anni in azienda, ha cominciato molto presto ad assumere compiti di coordinamento ma ha affermato la sua leadership attraverso due scelte rivelatesi strategiche in un settore complicato come quello dell'area account. In primo luogo Melissa, fino a qualche mese fa, ha continuato a lavorare come commerciale pura, su un portfolio di oltre 40 aziende, occupandosi dell'avvio commerciale in Campania, in modo da potersi relazionare con autorevolezza con i suoi colleghi in prevalenza maschi, spesso più anziani di lei, sia anagraficamente sia rispetto alla permanenza in azienda. In secondo luogo ha mantenuto il suo portfolio clienti per testare dal basso le sue scelte di coordinamento mettendo in campo una leadership non calata dall'alto ma sviluppa-

ta all'interno di routine e problematiche condivise con il resto del suo staff. Oggi non si relaziona più con i singoli account ma il suo coordinamento si svolge nei confronti dei responsabili lavoro e mobilità, oltre che con i responsabili di ciascuna area regionale (Campania, Basilicata, Puglia e Calabria).

Le chiedo quindi quali siano i pregiudizi verso la professione del commerciale: «C'è tanto scetticismo per mancata conoscenza del lavoro da svolgere. Perché magari siamo abituati ad associare ad un ufficio commerciale un'attività lavorativa non continuativa, spesso abbinata ad azioni di porta a porta, con un turnover molto elevato, talvolta dettato dall'azienda, altre volte causato da ritmi troppo sostenuti. È un lavoro stressante che richiede tanta energia e un investimento di tempo diverso, rispetto alla regolarità delle altre risorse impiegate in azienda. Senza contare che, a fronte di questo impegno, resta un lavoro legato ad una retribuzione variabile. Io stessa avevo visto soltanto il peggio, occupando diverse posizioni esecutive: in un'agenzia di marketing facevo da account e gestione dei clienti attuali, per tre mesi ho lavorato in una società che faceva fundraising ed ero continuamente al telefono per recuperare sponsor per eventi, ma ho lavorato anche per conto di una società che praticava il multi-level marketing nel settore arredamento. Io in questi ruoli commerciali che ho ricoperto non vedevo possibilità di crescita, il mio compito era quello, punto! Invece quando ho messo piede a FMTS fin dal ruolo di account sono cresciuta, grazie ai diversi prodotti che vendevo, essendo realmente un consulente. Ti siedi dinanzi all'azienda ma hai davvero poteri di trattativa, affronti progetti importanti, hai la possibilità di mandare aziende all'estero per formare le risorse umane, riesci a procurargli personale, gli fai consulenza attraverso soluzioni appetibili e coinvolgenti partendo da chi come me propone». Pongo a Melissa la questione dell'atipicità che il commerciale

ha, negli stessi termini in cui me ne aveva parlato Guido, vale a dire non di una figura che vende ma piuttosto che crea un *match* tra le opportunità provocate da FMIS e i bisogni espressi dalle aziende. Ma Melissa mi spiega invece che le competenze sono proprio quelle del venditore, sebbene inserite all'interno di una trattativa lunga, visto che il lavoro dell'account è prolungato nel tempo e deve proporre all'azienda un numero crescente di servizi che vanno ben oltre la formazione. Mi racconta che oggi il gruppo è molto attento su entrambe le competenze, sia quella legata alla dimensione dei rapporti istituzionali, sia quella focalizzata sulla vera e propria vendita, di gestione delle obiezioni, illustrazione dei servizi di gestione del cliente attuale e di cattura di nuovi clienti. Ritornando alla sua esperienza personale e al suo modo di interpretare il ruolo di commerciale, Melissa aggiunge: «Per me non è lavoro, per me quello che faccio è una parte importante della mia vita, quando mi sveglio la mattina non vado a lavoro, semplicemente mi sento viva. È un lavoro diverso da tutti gli altri, che richiede passione, penso alla mia collega Anna che alle dieci di sera mi chiama pur essendo madre di famiglia. Il commerciale è un modo di essere, non è un lavoro: se la domenica vado al ristorante con mio marito, poi finisce che mi metto a parlare con lo chef presentandogli i nostri servizi e i corsi che facciamo, e come me si comportano tutti i commerciali del nostro ufficio».

In effetti il richiamo ad Anna non è stato casuale, trattandosi non soltanto dell'account con maggiore anzianità di servizio in azienda ma anche di quello con il portfolio clienti più ampio. Classe 1974, con una laurea in Scienze Politiche a Fisciano, due master e diverse esperienze di lavoro strutturato sia nel pubblico che nel privato, dalla vigilessa alla contabile in azienda. All'università aveva chiuso con una tesi di ricerca in politica estera che mi racconta con estrema passione e precisione, a dispetto

degli anni trascorsi e del cambio di prospettiva raggiunto con il lavoro che svolge attualmente. Anna, da cinque anni in azienda, sembra essere quel felino a cui si riferiscono la maggior parte delle testimonianze raccolte, dinanzi alla mia richiesta di paragonare FMTS ad un animale, nel gioco del se fosse con cui chiudo tutte le interviste. Ha cominciato al call center, mentre oggi è un punto di riferimento imprescindibile della divisione commerciale. Una serie di elementi professionali si sommano in lei e vanno dal controllo del set al suo linguaggio del corpo, fino all'aggressività felina, la stessa che la porta a sovvertire il rapporto di subalternità, nel quale si vanno ad infilare molti commerciali alle prime armi esponendosi alle obiezioni del cliente, ancor prima che queste vengano formulate.

La intervisto in una delle aule formative del gruppo e mentre io mi sistemo con registratore e computer portatile, Anna si è già conquistata la posizione ottimale, mostrandomi di saper interpretare tutte le relazioni come rapporti nei quali avere la meglio. Mi dà subito del tu e pronuncia il mio nome ad inizio di ogni concetto che esprime, mi guarda dritto negli occhi mentre il suo linguaggio del corpo mi invita a indietreggiare. I più bravi riescono a gestire anche una cinquantina di clienti o poco più, mentre Anna ne gestisce oltre 100, svolgendo anche il ruolo di supporto al direttore commerciale nell'affiancamento agli account più giovani, sia per progetti più complessi sia per aziende più strutturate che richiedono maggiore mestiere.

Le chiedo come faccia a gestire così tante aziende, oltre a fare tutto il resto: «Non lo so nemmeno io Lucio. Sono riuscita a stabilire con le aziende clienti un rapporto empatico e di grande sintonia, al punto che potrei anche non incontrarli per un anno intero e resterebbero comunque miei clienti. Poi Lucio, ci sono quelle che ti cercano, ti chiamano e quindi la mia presenza deve essere costante. Ho persino una referente che mi chiama ogni

giorno chiedendomi di andare lì e fare il punto della situazione». Nel discorso di Anna si potrebbe tranquillamente sostituire la parola azienda con paziente, e lei sembra effettivamente il medico ideale, pronto ad intervenire in ogni momento, purché esista una necessità impellente o una patologia conclamata e grave. «Poi Lucio, dipende molto dall'interlocutore, se è più giovane e sa gestire meglio la mail, la telefonata, il whatsapp; invece l'interlocutore più anziano o meno ferrato sugli strumenti di contatto ti chiede di andare là, a volte me lo chiedono in continuazione». Parla velocemente ma in modo sempre estremamente chiaro, è in grado di rispondere a qualsiasi domanda tu le ponga, senza mai perdere il filo del discorso, riesce persino a giustificarsi per il lessico che utilizza più vicino a quello di un generale in battaglia che non a quello di un'elegante signora. Ripete il mio nome di continuo, oltre che per mostrarsi empatica anche per ricordarlo a se stessa, data la mole impressionante di nominativi che deve tenere a mente. La prima regola per un commerciale è ricordare il nome del proprio cliente e nel momento in cui lo pronuncia gli dimostra di non confonderlo con nessun altro, avendo ben chiaro con chi sta negoziando.

Incibum

La forza di FMFS non è solo data dalla spinta dei suoi commerciali ma anche dalla capacità di differenziare la sua offerta all'interno di un mercato della formazione soggetto a repentini cambiamenti. Ne parlo con Maria Carmela, classe 1978, laurea in Lettere moderne e un master in gestione risorse umane, in azienda Responsabile del coordinamento didattico, alla quale chiedo quali siano a suo avviso le tendenze più strutturate che attraversano il mercato della formazione in Italia: «Adesso va molto il food, difatti è un trend che abbiamo fatto bene a cavalcare anche con l'investimento che l'azienda sta facendo a Pon-

tecagnano, dove nascerà INCIBUM, centro dedicato a questo settore. Non è soltanto una moda che si vede in televisione, sono le aziende che ci chiedono corsi nel food, anche piccole realtà che vogliono sperimentare e crescere».

Torno da Pino per interrogarlo sul significato e sulla portata del progetto INCIBUM, che vedo come una svolta organizzativa relevantissima sia rispetto alla capacità di ulteriore penetrazione nel mercato del food sia come possibilità di raccogliere sotto un unico tetto le centinaia di risorse umane oggi operanti a macchia di leopardo sul territorio battipagliese. «INCIBUM, prima che un luogo fisico è un'idea ed un progetto che mira a porre sotto un unico brand e quindi anche sotto un unico tetto tutte le nostre attività che riguardano il mondo della formazione in ambito gastronomico. Parliamo di tre tipologie: la formazione continua che già pratichiamo presso laboratori esterni; poi c'è la formazione professionalizzante, puntando a dare un sapere e un mestiere a chi non ce l'ha, ed è una sfida ancora più difficile, perché bisogna costruirla da zero o quasi; infine c'è la formazione per gli appassionati, che a noi interessa un po' meno. Sono ambiti formativi che si contraddistinguono per essere tecnici, quindi entreremo nel merito della preparazione delle pietanze, come si fa un risotto o come si produce un formaggio». Formazione tecnica e professionalizzante sono due dimensioni che avvicinano INCIBUM ad un liceo della cucina o, sempre in accordo con l'approccio di FMTS di seguire l'individuo fino all'età pensionabile, ad una università privata della cucina. «Avremo laboratori nostri, nello spazio specializzato più grande del Centro-sud, al cui interno faremo formazione prendendoci cura di queste persone, offriremo anche mobilità favorendone l'inserimento nel mondo del lavoro». Chiedo a Pino se in futuro il modello INCIBUM potrebbe essere replicato anche in altri settori strategici: «Certamente sì! Non sarà l'ultimo grande progetto, perché cre-

eremo delle altre strutture in cui inseriremo formazione tecnica anche in altri settori. Potremmo creare dei laboratori anche nel metalmeccanico e fare anche qui formazione tecnica, mentre oggi in questo settore facciamo più formazione trasversale che formazione sulle hard skill».

Pino mi spiega che il mondo della formazione sta cambiando, puntando sempre più sul raggiungimento di obiettivi piuttosto che di processi formativi, ritenendo questa svolta fondamentale e necessaria. «Spesso la formazione è stata un business fine a se stesso, si faceva formazione per avere una qualifica, mentre oggi si comincia a capire che il diploma, la qualifica o il pezzo di carta è meno importante rispetto al raggiungimento concreto dell'obiettivo formativo. Questo trend si comincia ad apprezzare in taluni avvisi pubblici, più evoluti e pronti a premiare gli obiettivi raggiunti invece del processo formativo, ma siamo soltanto all'inizio». Lo sforzo di lavorare sugli obiettivi è stato già perseguito da FMTS con successo attraverso l'organizzazione del corso per casaro – il lavoratore addetto alla trasformazione del latte in burro e formaggio –, un corso autofinanziato che non dava una qualifica professionale riconosciuta. Per tre edizioni FMTS ha provato a certificare questo corso senza riuscirci, ma raggiungendo comunque alti livelli di partecipazione, alta soddisfazione e collocazione nel mercato del lavoro di diverse risorse. Pino poi aggiunge che «se riuscissimo ad avere forma e sostanza, certificazione della figura e raggiungimento concreto degli obiettivi, sarebbe l'ideale. Proprio con INCIBUM vogliamo creare dei percorsi di inserimento in azienda certi al 100%, dove il formando non sta comprando formazione ma placement. Questo approccio cambia radicalmente il mondo della formazione e lo rende più vicino ai bisogni delle persone».

parte terza

Attraverso Formamentis

Che cosa è dunque Formamentis? Una holding di formazione? Un'organizzazione burocratica? Un ministero? Un'industria? Una famiglia? Un'agenzia di sviluppo regionale? Rispondere a tali quesiti è soltanto uno degli obiettivi del mio lavoro ed in parte gli attori intervistati hanno già offerto su questi punti rappresentazioni attendibili. Certamente è l'opportunità straordinaria di analizzare il Sud Italia dall'interno di un'azienda del terziario avanzato, fortemente radicata nel Mezzogiorno e con l'ambizione molto concreta di assumere un ruolo culturalmente egemone in questa porzione del nostro Paese. Rappresenta la possibilità di guardare agli strumenti formativi, intesi come leve per superare il gap tra territori meno sviluppati e le aree più avanzate del Nord Italia e del Centro Europa; un'occasione rara per osservare da vicino il lavoro e la vita di tanti giovani meridionali, per provare a comprenderne aspettative e destini professionali, offrendo spaccati di vita quotidiana ma anche analisi approfondite e non prive di criticità.

Fermo al Sud vuole recuperare la stessa tensione che ha animato importanti ricerche della sociologia italiana nel momento in cui hanno affiancato grandi progetti industriali con l'intento

di accompagnarli, comprenderli e spiegarli. L'azienda qui narra attraverso infatti una fase di intensa trasformazione, ricca di tensioni spesso coincidenti con quelle vissute dallo stesso territorio in cui opera. In particolare, la repentina crescita dimensionale ha creato non pochi problemi, rispetto alle forme di rispecchiamento che i dipendenti hanno nei confronti dell'azienda. La metafora più spesso utilizzata dalle risorse umane per raccontare questo legame è il sentirsi parte di una famiglia, ma il familismo, come abbiamo già visto, rischia di innalzare troppo le aspettative dei dipendenti finendo per diventare un boomerang, non appena i bisogni affettivi sono disattesi. Il familismo trasforma i sentimenti positivi in duri scontri intrafamiliari difficili da risolvere se non con la separazione. E quest'ultima a sua volta genera effetti a cascata sul resto dei membri della famiglia, tanto che la fuoriuscita di un dipendente storico non viene vissuta come un mero cambio di casacca di un giocatore che passa da una squadra all'altra ma come un momento traumatico di abbandono. E questo sentimento provocato dal distacco genera reazioni a catena sia verso chi lascia sia verso chi lascia andare via, con i colleghi che si dividono tra quanti difendono ad oltranza il loro pari e quanti si schierano con l'azienda. Viceversa, in ambito manageriale non mancano storie di risorse andate via e poi dopo qualche tempo rientrate con un bagaglio di esperienze altrettanto utile. Così come lo spostamento consensuale di un manager può generare nel tempo nuove alleanze, tra aziende che imparano a conoscersi grazie a trasferimenti di personale che si trasformano in ponti di comunicazione. Le vie del dialogo interaziendale passano spesso per le carriere del personale e per gli scambi che si generano grazie a figure che hanno indossato maglie diverse. Quando invece il modello resta quello familistico, persino fenomeni fisiologici come il turnover finiscono per essere letti come tradimenti da

parte di quanti lasciano, mentre chi è appena assunto eredita un significativo carico di aspettative emotive, difficili da ricambiare con la stessa intensità da parte dell'azienda.

Il lavoro sociologico può accompagnare FMIS verso un modello comunitario proprio attraverso uno sforzo di ingegneria istituzionale quale quello proposto in questo diario etnografico. La nuova struttura di Pontecagnano, nata per lanciare il progetto INCIBUM, aiuterà certamente questo passaggio, in quanto porterà tutti i dipendenti sotto un unico tetto, conferendo all'azienda i connotati di una fabbrica delle idee. Il rapporto con il territorio sarà più intenso, proprio per le valenze simboliche che l'edificio conferirà all'intero gruppo, stimolando la comunità locale a prendere coscienza della presenza sul proprio suolo di un importante progetto imprenditoriale. Oggi la frammentazione degli uffici, che seppur collocati sul medesimo suolo battipagliese hanno una forma frastagliata, finisce per incidere negativamente sulla comunicazione sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione nel suo complesso, con l'effetto indesiderato di depotenziarla sul piano simbolico. Si tratta di uno spostamento spaziale, di un'ulteriore crescita funzionale, ma anche e soprattutto di una vera e propria transizione istituzionale.

Il progetto architettonico dell'edificio è improntato alla massima sostenibilità valorizzando il legno, come materiale edile caratterizzante che rende la struttura parte dell'ambiente circostante. Il nuovo edificio di quattromila metri quadri sarà dotato di una ludoteca dedicata ai bambini, della mensa gourmet, della palestra, di un tetto giardino, di uno spazio eventi con aula magna e cucine, tutte strutture che finiranno per cambiare il rapporto tra le famiglie dei dipendenti e l'azienda, con un welfare aziendale in grado di tramutare l'appartenenza familistica in comunitaria. Dimensione quest'ultima che potrà sostanziersi in una serie di rituali aziendali, necessari per celebrare il territo-

rio di riferimento valorizzando il protagonismo dei dipendenti, messi finalmente in condizione di riconoscersi nei suoi valori dominanti e nella sua visione del mondo.

L'azienda, comunità di affetti e di interessi, sarà un bene collettivo superiore, in grado di includere tutte le famiglie che verranno, quelle che nasceranno al suo interno e quelle che si formeranno grazie ad un lavoro stabile e alla possibilità di progettare il proprio futuro.

Due mila dei quattromila metri quadri diventeranno un riferimento assolutamente imprescindibile per la formazione nel settore del food e dell'enogastronomia. Il logo di INCIBUM evoca lo stemma di una brigata, per la necessaria disciplina che bisogna tenere in cucina, specie durante la formazione delle giovani leve. Nel cuore del marchio tre elementi emblema di questo territorio: l'oliva, il pomodoro e la mozzarella. Dell'ultimo si è già scritto in abbondanza, dei primi due basterà ricordare che sono le materie prima della tavola meridionale. L'olio extravergine d'oliva e il sugo al pomodoro sono alimenti fondamentali, ritenuti componenti imprescindibili della Dieta Mediterranea, dal 2010 riconosciuta dall'Unesco come patrimonio orale e immateriale dell'umanità. In questo senso, le possibilità di informare con le proprie logiche organizzative il territorio circostante si moltiplicano esponenzialmente, fino a sancire, all'interno e all'esterno di INCIBUM, il valore pedagogico di FMTS. Grazie a questa svolta immobiliare, il gruppo assurgerà a perno delle relazioni comunitarie ma anche a straordinario attrattore, rendendo luoghi e organizzazioni spazialmente distanti corpi satelliti e oggetti gravitazionali.

Regional Empowerment Agency (REA)

La mission e la vision di FMTS si intersecano con la vita del cittadino in diversi punti del suo percorso esistenziale, ponendo

questa organizzazione in una zona di confine tra la sfera pubblica e quella privata. Le ricadute sociali delle sue azioni sono reali e impattano sulla vita di migliaia di persone che lavorano all'interno di contesti aziendali strutturati o che ricercano nel contatto con FMFS una maggiore strutturazione. Pur con tutti i limiti che il mercato della formazione presenta in Italia e nel Mezzogiorno e nonostante la mancanza di vision da parte di diversi concorrenti, parliamo di azioni che hanno una ricaduta concreta nelle routine lavorative di migliaia di persone e aziende ogni giorno.

FMFS, per la sua capacità di attecchire in regioni differenti su scala meridionale, per la possibilità di differenziare la sua offerta spaziando praticamente in tutti i repertori istituzionali che supportano il mondo del lavoro, è un punto di vista privilegiato per attualizzare la questione meridionale. Parliamo di un repertorio enorme che comprende le diverse strategie e i vari strumenti della formazione narrati fin qui²⁰. È un'organizzazione che lavora per il Sud, investe al Sud ma allo stesso tempo lo studia e lo analizza continuamente, al fine di elaborare strumenti e politiche attive in grado di arginare situazioni di disagio per i lavoratori ma anche di creare opportunità e occasioni per i giovani che si affacciano al mondo dell'impiego. È un laboratorio di welfare continuamente impegnato a sviluppare nuovi

²⁰ Il riferimento è a strategie e strumenti menzionati dagli intervistati e presenti sui siti web del gruppo. A titolo esemplificativo e non esaustivo proviamo ad elencarli: fondi interprofessionali, formazione continua, formazione tecnica e professionalizzante, formazione per l'inserimento lavorativo, agenzia per il lavoro (ricerca e selezione del personale e politiche attive del lavoro), consulenza nelle risorse umane per le aziende, contratti di apprendistato, formazione indoor e outdoor, orientamento al lavoro nelle scuole, mobilità transnazionale ed Erasmus plus, mentoring, formazione a distanza, formazione professionale autofinanziata, educazione continua in medicina, sportelli lavoro, somministrazione di lavoro, placement, progetti speciali come INCIBUM che verticalizza sul food l'intero sistema di offerta, varie certificazioni per le aziende come ambiente e qualità.

modelli formativi, capace di mixare più strumenti e che allo stesso tempo è in grado di intercettare finanziamenti pubblici da qualsiasi sorgente provengano. Oggi FMTS opera su scala nazionale, pur rivendicando le sue origini e continuando ad investire sul territorio di partenza.

Con l'affermarsi del modello di governance europeo, basato sul coinvolgimento del privato e del privato sociale nella gestione e nell'attuazione delle politiche pubbliche, abbiamo assistito ad una progressiva ascesa dello spazio regionale, la cui dimensione territoriale si presta meglio sia alle esigenze attuative degli interventi comunitari di sviluppo sia agli imperativi dell'economia globalizzata. Tale tendenza è ancora più radicata nelle politiche sociali e nelle politiche per il lavoro, di cui gli interventi formativi fanno decisamente parte. In queste politiche le scelte sono sempre più l'esito finale di un processo cui prendono parte attori pubblici di diverso livello, interessi privati, cittadini, associazioni, gruppi di pressione e aziende. Tale maggiore complessità della governance si evince, dunque, dall'accresciuto numero degli attori politici ed economici coinvolti, dalla varietà dei formati giuridici, dalla gran mole di decisioni attese e dalla concorrenza come principale chiave regolativa di questo processo decisionale.

Le esigenze diffuse di ridimensionare i costi del *big government*, inteso come istituzione centralizzata ed elefantina di governo, la possibilità di costruire *partnership* a carattere regionale, funzionali all'accesso di finanziamenti regionali, nazionali ed europei, il maggiore dinamismo di un ente decisionale più piccolo e quindi più agile di quello centrale, l'esigenza di avvicinare le istituzioni alle istanze territoriali dei cittadini, la reale possibilità di creare sviluppo attraverso nuove forme di cooperazione sono tutti elementi che spingono verso una crescente regionalizzazione.

Ricordo che durante il mio semestre dottorale trascorso in Inghilterra, si discuteva molto di regionalismo, grazie al governo laburista che, oltre ad aver concesso ampie autonomie a regioni come Scozia e Galles, stava avviando un efficace processo di regionalizzazione attraverso l'operato delle Agenzie di Sviluppo Regionale (RDA), le quali secondo le intenzioni dei governanti in uno stadio successivo si sarebbero dovute trasformare in organi regionali eletti dai cittadini inglesi.

Almeno per quanto concerne il suo core business, in questa fase lo spazio di manovra di FMFS è quello del Mezzogiorno, ma grazie alla sua crescente capillarità in regioni come Campania, Puglia, Basilicata e Calabria va disegnando una macro-regione al cui interno si candida a giocare il ruolo di una Regional Empowerment Agency (REA). Grazie a Pino ho compreso che è proprio la presenza del mercato e della concorrenza a far funzionare la governance della formazione. Il raggiungimento degli obiettivi deve avvenire in una logica di mercato, stando ben attenti a non cristallizzare situazioni di monopolio da parte di specifiche organizzazioni che non abbiano i numeri in regola per meritarsi il vantaggio accumulato sui concorrenti. Tale vantaggio deve potersi tradurre in un miglioramento continuo degli standard a cui gli operatori della formazione devono puntare, alzando l'asticella sia rispetto ai requisiti di accesso sia riguardo al curriculum organizzativo e agli obiettivi raggiunti.

E proprio nel Mezzogiorno il mercato e la concorrenza hanno maggiori chance di svolgere una funzione pedagogica rispetto ad un settore pubblico, devastato dal prevalere di logiche clientelari e particolaristiche che nulla hanno a che vedere con le ambizioni di crescita di aziende rampanti come quella in cui mi trovo. FMFS certamente è un'istituzione intermedia, anello di congiunzione tra il livello micro-istituzionale (famiglie, comunità locali, imprese, associazioni, scuole) e quello macro

(categorie produttive, gruppi di interesse, utenti, cittadini e istituzioni di governo). Come istituzione intermedia è chiamata a produrre e rigenerare beni pubblici tendenzialmente scarsi, come possono essere il lavoro, la formazione, il capitale umano, le competenze necessarie per entrare, rientrare e permanere nel mercato del lavoro, la capacità di ridurre e contenere i conflitti all'interno delle aziende e la voglia di promuovere uno spirito di cooperazione e di dialogo tra le aziende.

FMTS Award

Proprio a partire da questa consapevolezza di innescare un cambiamento strutturale tra le aziende e al loro interno, il gruppo FMTS mette in campo tutta una serie di azioni volte a stimolare la cultura della formazione. Sul punto decido di incontrare Andrea, Direttore Area Marketing & Comunicazione di FMTS, classe 1986, con una laurea in lettere, editoria e pubblicistica all'Università di Salerno ed esperienze di direzione e redazione in radio e televisioni locali e nazionali. Prima di arrivare in azienda aveva una sua società di comunicazione ma anche importanti esperienze come spin doctor in campagne elettorali sia nel salernitano sia a livello nazionale. Avevo avuto la possibilità di ascoltarlo ancora prima di conoscerlo personalmente, dato che ha prestato la sua voce per il video tutorial che illustra di cosa si occupa FMTS. In effetti, Andrea ha un timbro di voce profondo, congeniale per il racconto orale dell'impresa.

Gli chiedo cosa fa l'azienda per agire sulla promozione di una cultura della formazione al di là del proprio sistema di offerta e Andrea mi racconta del Premio FMTS Award, concepito e attuato con questo intento: «Il premio in principio aveva un altro nome, "Il Sud che vince", nato con l'intenzione di premiare le aziende che investono in formazione. Si rivolge non soltanto alle imprese che fanno aggiornamento e certificazione di com-

petenze professionali, quanto soprattutto alle società che investono sul loro capitale umano, per accrescere le competenze interne come strategia per innalzare le performance organizzative, consolidando internamente la cultura della formazione». Il premio è giunto alla terza edizione, dalla scorsa ha cambiato pelle e ha scelto di nominarsi con la sigla del gruppo, come brand che premia sia le imprese che ruotano nella sua orbita sia quelle molto più esterne ma che hanno ben interpretato la cultura della formazione.

Andrea ha concepito un format non troppo impegnativo, non un vero convegno ma un confronto smart tra l'associazione organizzatrice Fortis e le aziende premiate. Il premio celebra il Sud capace di mettersi in discussione e che dimostra concretamente di voler crescere investendo sulle risorse umane. Il format snello, con tempi televisivi, viene trasmesso sul digitale terrestre in un canale locale. «Chi non fa la formazione non sa davvero in cosa consiste. Le aziende che non investono in questo campo non ne comprendono l'importanza, ma la considerano come una perdita tempo, un escamotage per recuperare risorse o magari un adempimento, quando su talune materie è obbligatoria, se non come una tattica per elargire piaceri. Mentre il compito del premio deve essere proprio la sua vocazione a spiegare nel concreto la sua rilevanza sociale». Gli chiedo: ma al di là delle esternalità positive del premio per la sua capacità di presentare al gruppo FMTS nuove aziende e di fidelizzare il rapporto con i clienti, in che modo crea cultura? «FMTS Award è la dimostrazione della nostra volontà di celebrare il welfare aziendale, con l'organizzazione annuale di un appuntamento in grado di far risaltare la capacità dei soggetti imprenditoriali che mettono al centro della vita organizzativa il lavoratore e l'evoluzione delle sue competenze. Supportiamo, attraverso un riconoscimento premiale, le aziende che hanno il coraggio di

cambiare agendo quindi in un processo che smette di essere meramente produttivo, fino a diventare culturale per le ricadute che genera sul contesto locale».

Nell'edizione 2017 l'azienda prima classificata è stata AllianceInsay Broker, società di servizi assicurativi, per la sua attenzione pluriennale alla formazione di ogni singolo dipendente rafforzando sia le soft skill sia le competenze tecniche. Come recitano le motivazioni del premio, "Il processo di knowledge management è ben strutturato e allineato rispetto agli obiettivi, alla mission e alla vision dell'impresa". Seconda Linkall Srl, azienda sales, outbound e inbound, per aver formato il personale su varie competenze come soft skill, vendita, marketing, comunicazione, gestione HR. Il premio ha inoltre delle menzioni speciali per le imprese dei quattro territori regionali nei quali opera FMTS: Isotech Campania è stata scelta per gli interventi formativi sia finanziati sia autofinanziati, che pongono le competenze delle HR al centro della vision organizzativa; in Basilicata la menzione è andata a Tecnosyder, che ha utilizzato la formazione sia per migliorare il clima interno sia per accompagnare il passaggio generazionale di leadership; in Puglia il Gruppo Korian si è conquistato la menzione, per la consolidata tradizione agli interventi formativi, ben prima che l'aggiornamento professionale fosse un obbligo, a testimonianza di un approccio d'avanguardia sulla cura delle risorse umane. In Calabria ha prevalso Amarelli Fabbrica di Liquirizia, azienda plurisecolare, riconosciuta come leader del settore in ambito nazionale e internazionale, da sempre impegnata attraverso la formazione per migliorare il processo e il prodotto, che oggi vanta uno dei musei d'impresa più prestigiosi e visitati del Paese.

FMTS Award assolve anche ad un importante compito istituzionale relativo all'illustrazione della mission aziendale sia verso clienti potenziali e attuali sia verso le risorse interne. Una

missione ben esemplificata dal claim “Formamentis tutta la vita”, di cui Andrea, così come tutti i vertici aziendali, va molto fiero, proprio perché riesce ad illustrare l’aspetto evolutivo della persona e della personalità in tutte le fasi dell’esistenza. «Si parte con l’orientamento ai ragazzi nelle scuole, spingendoli verso i tirocini formativi che li conducono spesso fuori dal nostro Paese, grazie ad esempio al Progetto Erasmus. Poi continuiamo a seguirli nella ricerca di prima occupazione in Italia tramite misure come “garanzia giovani” e la nostra Agenzia per il Lavoro. Una volta assunti, continuiamo a fargli formazione continua e qualora per ragioni diverse incappino in licenziamenti, li aiutiamo a rientrare nel mercato del lavoro, con progetti regionali tipo “Ricollocami” o con l’assegno gestito dall’ANPAL²¹». Durante l’edizione del 2017, in poche slide FMTS ha provato a sintetizzare i risultati raggiunti attraverso l’implementazione di 6 piani formativi per Fondimpresa, di cui 3 in Campania, uno in Basilicata, uno in Puglia e uno in Calabria. I 3 progetti vinti in Campania erano rivolti allo sviluppo di obiettivi come la “Qualificazione dei processi produttivi e digitalizzazione dei processi aziendali”²², lo “Sviluppo territoriale e competitività aziendale”²³, la “Qualificazione di processi e prodotti, innovazione organizzativa e internazionalizzazione”²⁴. Quello vinto in Basilicata ha come obiettivo il “Perfezionamento e ottimizza-

²¹ Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro.

²² Titolo del piano ROULETTE, 77 aziende coinvolte, di cui 18 alla prima partecipazione, 2352 ore di formazione di cui il 21% certificate, 518 dipendenti coinvolti: 38% donne, 29% over 50 e stranieri, 10% under 30.

²³ Titolo del piano TAILOR MADE, 72 aziende coinvolte, di cui 20 alla prima partecipazione, 2352 ore di formazione, di cui il 27% certificate, 505 dipendenti coinvolti: 36% donne, 22% over 50 e stranieri, 20% under 30.

²⁴ Titolo del piano INNOVAZIONE E SVILUPPO NEL SALERNITANO, 70 aziende coinvolte, di cui 16 alla prima partecipazione, 2352 ore di formazione, di cui il 21% certificate, 523 dipendenti coinvolti: 45% donne, 29% over 50 e stranieri, 16% under 30.

zione dei processi aziendali”²⁵, quello vinto in Puglia la “Qualificazione di processi e prodotti”²⁶; infine l’obiettivo vinto in Calabria è stato “Qualificazione di processi e prodotti, innovazione organizzativa e internazionalizzazione”²⁷. Piani che hanno coinvolto 364 aziende, superando le 11mila ore di formazione su bandi diversi.

All’edizione del 2018 partecipo in prima persona. Raggiungiamo il Lloyd’s Baia Hotel di Vietri sul Mare in auto, dopo aver prelevato la delegazione calabrese di FMTS alla stazione di Battipaglia. L’evento è infatti un’ottima occasione per ritrovarsi anche con i direttori e i responsabili delle varie sedi periferiche del gruppo. L’hotel è dotato di una vista mozzafiato sul golfo e sul porto di Salerno. Lascio la mia auto di fronte al mare, salgo in ascensore per conquistarmi un posto sulla straordinaria terrazza che accoglie l’evento. Andrea fa gli onori di casa e da presentatore provetto introduce dal palco allestito per l’occasione. Alla sua sinistra un pannello fondo sala con i loghi delle 49 aziende che hanno partecipato, molto più numerose rispetto alle edizioni precedenti. Nella sua introduzione Andrea ricorda la funzione culturale del premio: «FMTS 2018 è come sempre l’opportunità di premiare le aziende che investono nella formazione e nel mondo del lavoro. Fortis, in qualità di associa-

²⁵ Titolo del piano PRIDE Perfezionamento e ottimizzazione dei processi, 37 aziende coinvolte, di cui 7 alla prima partecipazione, 980 ore di formazione, di cui il 27% certificate, 263 dipendenti coinvolti: 35% donne, 28% over 50 e stranieri, 18% under 30.

²⁶ Titolo del piano INNOVAZIONE E SVILUPPO PER LA PUGLIA, 48 aziende coinvolte, di cui 11 alla prima partecipazione, 1680 ore di formazione di cui il 24% certificate, 249 dipendenti coinvolti: 44% donne, 19% over 50 e stranieri, 17% under 30.

²⁷ Titolo del piano FORMAZIONE, INNOVAZIONE E COMPETITIVITÀ IN CALABRIA, 60 aziende coinvolte, di cui 19 alla prima partecipazione, 1968 ore di formazione di cui il 28% certificate, 443 dipendenti coinvolti: 36% donne, 26% over 50 e stranieri, 21% under 30.

zione che organizza, vuole continuare a investire sulla cultura della formazione, non importa se sono clienti di Formamentis, quanto e dove investono in formazione, fondamentale è far capire quanto questa sia importante e come può determinare il cambiamento dei processi organizzativi». Appena dopo l'introduzione partono le infografiche che raccontano la direzione delle azioni intraprese dalle aziende che hanno partecipato al premio, grazie ad un questionario somministrato online a tutte le candidate. L'88% ha investito in riorganizzazione dei processi produttivi, analisi del clima aziendale, rilevazione del benessere organizzativo e soddisfazione del personale; l'86% in welfare aziendale, attraverso azioni di sostegno alle comunità locali, ricorso a tempi di lavoro flessibili, allestimento di spazi dedicati al benessere dei dipendenti. Le politiche aziendali di inclusione messe in atto dalle 49 aziende candidate hanno favorito immigrati, categorie protette, soggetti svantaggiati a rischio di marginalizzazione. Le loro azioni formative hanno riguardato principalmente qualità, ambiente e sistemi di gestione integrata, sicurezza, digitalizzazione e innovazione tecnologica, riuscendo a potenziare le competenze del personale e migliorare i processi aziendali. È evidente che si tratta di un'élite di imprese all'avanguardia che possono raccontarsi come eccellenze di un Sud che vuole cambiare. Tali strategie formative infatti impattano sulla percezione di fornitori e clienti che tendono a considerare queste aziende come organizzazioni illuminate, in grado di aggiornarsi e curare il benessere organizzativo interno. Quest'ultimo aspetto è particolarmente rilevante, dato che le imprese che fanno lavorare bene i propri dipendenti hanno anche degli standard più alti rispetto alla qualità e alla quantità di quello che producono.

I numeri raccontati in questa edizione toccano alcuni piani settoriali che riguardano più territori, realizzati su bandi di fondim-

presa²⁸. L'evento ha funzionato infatti anche come seminario di diffusione dei risultati dei piani finanziati grazie a questo fondo.

Il format, snello come nell'edizione precedente, si lascia seguire alternando interventi brevi di imprenditori, manager e operatori della formazione. Non poteva mancare il Direttore generale di Fortis che ha ricordato l'impegno nella promozione degli studenti economicamente svantaggiati attraverso borse di studio e più in generale di tutti i ragazzi che intendono inserirsi nel mondo del lavoro. Pino, in qualità di Direttore generale del gruppo FMTS, chiamato in causa sulla mission del premio e sulla sua origine risponde così: «Siamo degli attori privati, siamo una società di capitali e pensiamo che la formazione fatta per bene rientri tra quei sani principi che possono far crescere un territorio, per dargli possibilità di sviluppo. Con le borse di studio ai ragazzi, in realtà, stiamo dando un contributo al territorio. Quando i dipendenti aziendali, attraverso un processo di mentoring, si affiancano ad un ragazzo che deve essere inserito, magari all'interno di un progetto di alternanza, la prima formazione la ricevono proprio loro. L'imprenditore potrebbe pensare che sta perdendo tempo e invece no, sta facendo crescere la contaminazione culturale della sua azienda. È una grande occasione e noi dobbiamo dirlo, per dare una consapevolezza culturale agli imprenditori». Pino si gira verso il pannello fondo sala con tutti i loghi delle aziende partecipanti e prosegue: «Qui

²⁸ Per l'obiettivo "Sviluppo della competitività agroalimentare" è stato presentato il Piano formativo Agroform, 53 aziende coinvolte di cui 13 alla prima partecipazione, 1798 ore di formazione erogate, 23% certificate, 24% interaziendali, 267 dipendenti coinvolti, 94 donne, 86 over 50 e stranieri, 62 under 30; per i "Fabbisogni delle aziende metalmeccaniche" sono stati presentati i risultati del piano formativo UpSkilling, con 44 aziende coinvolte, di cui 8 alla prima partecipazione, 1468 ore di formazione erogate, 24% certificate, 14% interaziendali, 250 dipendenti coinvolti, 48 donne, 45 over 50 e stranieri, 45 under 30.

ci sono piccole e medie imprese, non abbiamo grandi manager che hanno girato il mondo, abbiamo le nostre realtà territoriali, con 10 o 100 dipendenti e il primo compito che ci siamo dati è far comprendere che è possibile fare impresa anche qui da noi». Pino cita alcuni dati del quotidiano “Il Mattino” che a fronte di una riduzione della distanza tra il numero di laureati e diplomati meridionali rispetto a quelli settentrionali, poi riporta che in Campania 55mila laureati con lode hanno lasciato l’Italia. Rivolgendosi alla platea Pino si chiede: «Cosa induce un ragazzo o una famiglia a lasciare se non l’idea che questa terra è bruciata e abbandonata? E invece no! Noi vogliamo dare un messaggio diverso, a fronte di quelli che se ne sono andati, ce ne sono altri che sono rimasti e tanti altri che sono tornati. C’è la mia storia, dopo essermi laureato su, sono tornato indietro per costruire qualcosa nel mio territorio. Il premio vuole essere una rassegna di realtà virtuose che dicono: “noi ci siamo!”, non soltanto per gli imprenditori ma per i territori».

L’edizione del 2018 oltre il mondo delle imprese premia anche quello della scuola, con 18 istituti candidati, grazie alle valutazioni del comitato tecnico scientifico composto da professori universitari, dirigenti scolastici e personaggi della cultura²⁹.

Il Premio vanta ben sei menzioni diverse per le aziende e gli istituti scolastici che nel 2017 si sono caratterizzati per azioni

²⁹ Il comitato tecnico scientifico cerca di fare rete e di promuovere la cultura della formazione facendo dialogare il mondo dell’Università, della Scuola, dell’Impresa e delle parti sociali, e in questo senso è presieduto dal prof. Giancarlo Tanucci, professore ordinario di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni presso l’Università Aldo Moro di Bari e composto da: Giovanni Brugnoli, vicepresidente di Confindustria con delega al Capitale umano; Ivan Lo Bello, presidente di Unioncamere Nazionale e Giuseppe Pierro, dirigente dell’Ufficio per il Welfare dello Studente, la partecipazione scolastica, la dispersione e l’orientamento della Direzione Generale per lo Studente, l’Integrazione e la Partecipazione del MIUR.

meritorie: Menzione speciale Industry 4.0³⁰ consegnato all'impresa Metoda Spa, per “aver puntato sull'innovazione tecnologica, come indispensabile volano di sviluppo, con percorsi formativi focalizzati sulla trasformazione dell'industria digitale e sulle competenze necessarie per gestirle”. Metoda ha investito sulla formazione, sui big data e machine learning per internazionalizzare e per sviluppare software per la precisa profilazione dei clienti.

“Premio Lavoro” attribuito quest'anno a Convergenze Spa, con motivazione di “aver applicato gli strumenti utili a favorire la creazione di un ambiente di lavoro ospitale, produttivo e positivo, dall'analisi del clima aziendale allo sviluppo dei piani di carriera, senza tralasciare l'attenzione per la conciliazione dei tempi di vita e lavoro, promuovendo spazi dedicati al benessere dei dipendenti e ai servizi di assistenza alla genitorialità”. Convergenze Spa dispone di una palestra e di spazi di lavoro costruiti per il comfort dei dipendenti.

“Premio Speciale Lavoro”, assegnato all'azienda EFM Spa con motivazione di “aver sviluppato un modello dinamico e fortemente inclusivo, facendo dell'utilizzo di strumenti innovativi e non convenzionali un vero e proprio marchio di fabbrica, per aver realizzato un fitto networking con le scuole, promuovendo l'impiego giovanile e percorsi positivi di alternanza scuola lavoro e di inserimento lavorativo, con tirocini curriculari, extracurriculari e contratti di apprendistato”. EFM Spa ha creato un percorso organico di selezione, accompagnamento e orientamento di categorie deboli oltre che per i giovani studenti.

³⁰ Il Piano Nazionale Industria 4.0 è un pacchetto di iniziative, misure e linee guida per le aziende che puntano all'innovazione e allo sviluppo. Il piano mira alla formazione dei dipendenti. Per far acquisire nozioni in ambito tecnologico, di marketing, vendita, tecnologia, cyber security, big data e simili. Fonte: <https://www.formamentisweb.it/piano-nazionale-industria>.

“Premio Social” per l’azienda più votata sui social network con 521 like attraverso l’esposizione di un video aziendale dedicato alle proprie HR su Facebook, assegnato al Gruppo S. Anna Farmacie.

La Menzione Speciale Scuola, rivolta a istituti che sono stati in grado di attivare mobilità transnazionali degli studenti promuovendo esperienze di lavoro degli stessi in aziende italiane e straniere, è stata assegnata all’istituto Enrico Fermi di Sarno in provincia di Salerno.

L’evento si chiude con l’assegnazione del “Premio Formazione”, consegnato quest’anno al Caseificio La Villanella, con la seguente motivazione: “Aver totalizzato il monte ore di formazione più alto dell’intero concorso in ambiti tecnici e trasversali, con l’obiettivo di migliorare le competenze del proprio personale, con particolare attenzione ai manager e all’immagine dell’azienda verso clienti e fornitori. Nel 2018 La Villanella rilancia l’investimento sulla formazione con un piano specifico mirato allo sviluppo di nuove processi”, un piano formativo per operai e manager in un’azienda storica che innova la tradizione di prodotti tipici locali³¹.

Appena dopo la consegna del “Premio Formazione”, il Presidente di Fondimpresa ha rimarcato come la vera politica attiva per il lavoro sia la formazione stessa, sottolineando altresì quanto lavoro ci sia ancora da fare a favore della cultura della formazione, specie tra i più recalcitranti, «perché gli imprenditori non hanno istintivamente la cultura della formazione, politica attiva e vero strumento con cui si possono creare dei posti di lavoro». Il direttore dello stesso fondo ha sottolineato l’esi-

³¹ Tra i premi, oltre le targhe e la possibilità di partecipare ad altri eventi, le aziende vincitrici del “Premio Lavoro” e del “Premio Formazione” sono accoppiate ad aziende straniere con esperienze di interscambio che includono soggiorni all’estero per le proprie risorse umane.

genza di ricercare nuove modalità per approcciarsi alle aziende provando a cambiare anche la metodologia per intercettarle: «Gli imprenditori sono persone concrete e non è che quando si svegliano abbiano come primo pensiero quello di far fare formazione in azienda; in realtà quando si svegliano si preoccupano di far lavorare meglio l'azienda e i collaboratori e se poi riescono a fatturare e avere margini più alti, meglio ancora. Il nostro obiettivo deve far sì che la formazione sia efficace, utile e vera». Ma il direttore di Fondimpresa si spinge oltre: «Abbiamo un problema di linguaggio, spesso noi che veniamo dal mondo dei servizi alle imprese usiamo un linguaggio tecnico che ci allontana dalle imprese e avremmo bisogno di intermediari»³². È esattamente quello che una struttura come FMTS riesce a fare attraverso i propri account, nella misura in cui riescono ad ascoltare le aziende e ad intercettare i loro bisogni formativi, illustrando le opportunità e le soluzioni presenti tra i vari fondi.

FMTS ha scelto come proprio testimonial Alessandro Cecchi Paone per creare un'eco ben oltre i confini delle aziende partecipanti. Cecchi Paone è stato conduttore in diverse trasmissioni televisive dedicate alla divulgazione scientifica e culturale, oltre alla direzione del canale culturale Marcopolo, con importanti esperienze anche nel mondo della docenza universitaria, oltre che come first influencer di LinkedIn. Nel suo discorso di chiusura del premio ha sottolineato come «i nostri laureati non sono sufficientemente skillati per entrare nel mercato del lavoro per come è, non per come era o dovrebbe essere». Alla platea racconta una piccola storiella che esemplifica molti dei mali nelle nostre università. In uno dei corsi di Scienze della Comunicazione che tiene in Italia si reca dal Rettore per sottolineare che il suo insegnamento in italiano non ha senso, visto che l'hanno

³² Consegnano il “Premio Formazione” il Presidente di Fondimpresa Bruno Scuotto e il Direttore dello stesso fondo Elvio Mauri.

inventata gli anglosassoni e che la letteratura è tutta in inglese, richiedendo la possibilità di insegnare in lingua per il bene degli studenti. Il rettore acconsente e Cecchi Paone tiene il suo corso interamente in inglese, ma senza poter replicare questa esperienza. Convocato dal rettore, gli viene comunicato che i ragazzi si sono lamentati perché era troppo difficile seguire il suo corso, e allo stesso modo si erano lamentati gli altri docenti che, non conoscendo l'inglese, si sentivano sminuiti dalle sue lezioni. Lingue straniere e competenze digitali sono, non soltanto per Cecchi Paone, la base da cui far ripartire lo sviluppo del Sud e dell'Italia.

Terminata la cerimonia di premiazione, scattate le foto di rito e i mille selfie, si apre il grande buffet a base di mozzarelle, latticini, verdure e vini del territorio. Mangiare dalle nostre parti vuol dire stare bene e passare del tempo insieme.

Terrazza meridionale

L'evento si è concluso ma anche la mia osservazione organizzativa, visto che da qui in poi dovrò dedicarmi al raggiungimento di altri obiettivi strategici per il gruppo. Non ho più la distanza necessaria per osservare ma ho compreso dinamiche che mi aiuteranno nel lavoro manageriale vero e proprio. Persino il mio spostamento a Sud, da Napoli a Battipaglia, non è più un ritorno al passato né tanto meno una rotta inusuale ma una tratta consueta, come se la scrittura avesse pacificato il vortice emotivo dei miei ricordi. Mi muovo tra gli invitati di FMTS Award riconoscendo tutti i manager intervistati, ma anche lanciandomi in nuove conoscenze con i membri del comitato tecnico scientifico e i tanti ospiti eccellenti. Scorgo Pino, appoggiato alla ringhiera, in posizione defilata, come quella che conviene al leader, attorniato da gruppuscoli in attesa che si volti, pronti ad incontrarlo e salutarlo per scambiare una battuta o proporgli qualche buona idea.

Le convention sono infatti ottime occasioni per i manager che vogliono sottoporre direttamente ai capi un'innovazione di processo, cambiamenti organizzativi o più banalmente per rivendicare meriti maturati sul campo. Un po' come succede nei pitch, dove gli startupper si intrufolano in ascensore approfittando del tempo risicato di salita per esporre la loro business idea a manager e dirigenti aziendali che lavorano ai piani alti.

Mi avvicino quanto basta per capire di cosa stanno parlando, Pino si intrattiene con uno dei soci del gruppo con il quale discute di politiche del lavoro: «Sono molto preoccupato dell'approccio che i provvedimenti nazionali stanno assumendo, specie se prevale l'orientamento di penalizzare gli imprenditori che assumono a tempo indeterminato. Invece di inasprire le sanzioni su chi licenzia bisognerebbe incentivare le nuove assunzioni. È l'ennesima dimostrazione del forte pregiudizio verso chi fa impresa in questo Paese, rischiamo di riportare la discussione allo scontro ideologico e ci dimentichiamo delle condizioni materiali con cui le imprese hanno imparato a navigare nella crisi». Attendo quindi che i diversi assembramenti si dileguino e che si crei lo spazio necessario ad un ulteriore confronto con lui. Ecco che Pino si volta, lascia dietro di sé la tribuna sul Golfo di Salerno per affrontare con energia le strette di mano, i selfie di ricordo, gli scambi di battute ed i saluti. Ci conosciamo fin da ragazzi, per cui non ho bisogno di convenevoli per entrare subito in argomento. Ho stabilito con lui un ponte radio per discutere di questioni come lo sviluppo del Mezzogiorno e il ruolo giocato dalla sua azienda nello scenario attuale. Gli chiedo quindi cosa manca al suo disegno organizzativo e cos'altro sta pensando. Lui mi risponde: «Perché si vede? Si capisce che ci sto pensando?». In realtà non credo che si capisca o quantomeno mi piace pensarla così, come se averlo colto in flagrante costituisca un elemento di complicità tra vecchi amici. Pino ri-

prende: «Continuo a pensare alle forme per integrare trasversalmente le diverse fasi di lavorazione, che avverto ancora come separate, evitando ad esempio a chi progetta di ignorare che fine faccia il suo lavoro nelle fasi successive». Sono i rischi del ciclo industriale fordista concepito da Pino nel settore della formazione, dove la produzione dei servizi di FMST passa per una netta divisione del lavoro invece di svilupparsi verticalmente caricando sulla singola risorsa tutte le fasi, così come avviene nelle aziende concorrenti. Provo allora un diversivo per riportarlo sull'evento appena concluso, chiedendogli cosa andrebbe migliorato e lui mi risponde così: «Ho già in mente per il prossimo anno come coinvolgere ulteriormente le aziende che partecipano e concorrono per il premio, mi piacerebbe fare cultura della formazione, non limitandomi ad imporre un modello ma costruendolo insieme alle imprese che oggi prendono parte alle nostre iniziative».

Sempre diretto, arriva al punto senza fare troppi giri di parole, mostrandomi quanto sia importante operare avendo ben in mente la sua missione aziendale e allo stesso tempo attento ad inserirla all'interno di una visione più ampia, al passo con i tempi e in grado di anticipare bisogni e tendenze degli attori che lo circondano. FMST riesce a tenere insieme gli assilli di un'impresa che vuole legittimamente crescere senza sottovalutare le preoccupazioni espresse dal territorio in cui opera, dando il proprio apporto operativo e di idee per lo sviluppo del Sud e da Sud. Il suo fordismo applicato al mondo dei servizi dimostra una accentuata sensibilità industriale, poco propensa ad assecondare l'ascesa del turismo e dell'intrattenimento come unici settori su cui investire per il futuro del Mezzogiorno. Si tratta di una visione tesa ad arginare le derive di dematerializzazione del lavoro, che resta ancorato alle risorse umane, ai luoghi e ai processi di produzione all'interno di un disegno industriale carico di visione.

La terrazza su cui ci ritroviamo sintetizza il meglio della tradizione, buon cibo, incanto del paesaggio, senso innato dell'ospitalità, declinando però questi antichi valori in una chiave nuova, integrandoli all'interno di un approccio al lavoro più moderno e sistemico, dove le parole d'ordine diventano innovazione, responsabilità, managerialità, formazione, competenze. Un tipo di lavoro in cui il rapportarsi al settore pubblico non si traduce mai in quella passività di enti parassitari foraggiati dallo Stato e incapaci di fare vera impresa di cui la storia del Mezzogiorno è purtroppo piena.

Questo sforzo tutto manageriale di guardare al raggiungimento degli obiettivi, ma anche di concepire un livello filosofico dal quale far discendere intuizioni e spinte in avanti, è una risorsa scarsa dalle nostre parti. Segna un punto fondamentale almeno per quanti intendono ripartire da Sud attraverso un salto paradigmatico che superi il professionismo politico a favore di un tecnicismo dotato di visione. E non mi riferisco ad un ingresso dei manager in politica o al tentativo di sostituire i politici con i manager ma ad una svolta manageriale tesa ad informare le imprese e le istituzioni del Sud. Sottopongo a Pino le mie considerazioni e lui ribatte così: «Se continuiamo a parlare di Mezzogiorno nello stesso modo in cui lo facevamo vent'anni fa, è perché il nostro sistema produttivo, per quanto sia cresciuto, è ancora largamente disorganizzato. È più debole rispetto al Nord in termini di infrastrutture immateriali che dovrebbero sorreggerlo e che invece sono spesso del tutto assenti. Non mi riferisco solo alle opere pubbliche, ai ritardi nel sistema dei trasporti o alla lotta alla criminalità, ma alla fiducia e al riconoscimento reciproco tra gli imprenditori, alle competenze dei consulenti aziendali e dei manager e alle spinte innovative che registriamo tra le giovani generazioni di imprenditori, spinte che sono mortificate dalle generazioni precedenti. Serve

formazione per le classi dirigenti, aggiornamento manageriale e apprendimento continuo da parte dei lavoratori».

L'infrastruttura culturale di cui parla Pino è necessaria per lavorare meglio all'interno delle aziende, ma anche per migliorare la qualità delle istituzioni pubbliche, nell'interesse di chi produce e per il bene della collettività. Sulla grande terrazza una luce straordinaria mi consente di apprezzare la punta più a Sud del Golfo di Salerno, il lungo litorale rettilineo e sabbioso che tira dritto fino a Punta Licosa, non prima però di aver rivolto lo sguardo verso Paestum e Agropoli passando ancora una volta per Battipaglia. Ci affacciamo insieme guardando entrambi a Sud e la terrazza su cui siamo si trasforma in una piattaforma di aspirazioni professionali, organizzative e di grandi progetti. È un Sud in grado di stupire oltre che per la sua bellezza anche per le potenzialità inesprese e ancora tutte da cogliere, da valorizzare e da vivere.

postfazione

Il paracadutista e la talpa: l'etnografia come pratica
di analisi e riflessione sociologica

Massimo Cerulo

L'etnografia è una pratica di ricerca, antropologica e sociologica, che consiste nel prendere nota, scrivere, raccontare di comportamenti e abitudini che caratterizzano uno specifico gruppo sociale o, anche, un singolo soggetto [cfr. Cardano 2011; Marzano 2006; Laplantine 1996]. Il tutto senza dimenticare di chiarire il contesto storico-sociale-culturale all'interno del quale avviene l'azione-interazione e quindi la descrizione degli ambienti, chiusi o aperti, che le persone sotto osservazione si trovano a frequentare.

Fare etnografia significa scrivere di un gruppo. A prescindere dalle competenze detenute e dai titoli conseguiti dal ricercatore che svolge l'indagine, quando si vive in uno specifico gruppo di persone per un determinato periodo di tempo e si prendono appunti sulle modalità di vita quotidiana (organizzativa, professionale, familiare, ecc.) di tale gruppo allora si sta *facendo* etnografia. Il verbo utilizzato è importante, perché permette di

cogliere l'aspetto pratico dell'attività: l'etnografia, *nomen omen*, non è un'attività puramente teorica, che può essere svolta nel chiuso di una intellettualistica torre eburnea, ma implica una partecipazione diretta alle attività che si vogliono raccontare-studiare. Comporta una scrittura, in diretta o quasi, di ciò a cui si assiste e in cui si interagisce.

Il libro che il lettore ha appena terminato di leggere racconta per l'appunto uno studio etnografico: l'autore si è immerso per alcuni mesi nella vita quotidiana di un'azienda, fornito di taccuino e registratore, per intervistare dipendenti, raccontare e analizzare quello che gli capitava sotto gli occhi. In termini sociologici, questo libro racconta di una etnografia organizzativa, che riguarda cioè una specifica organizzazione – l'azienda meridionale di cui si scrive –, con gerarchie e pratiche di lavoro definite e riconosciute dai dipendenti che, a vario titolo e ricoprendo ruoli differenti, fanno parte dell'organizzazione stessa [cfr. Piccardo, Benozzo 1996].

Nella sua analisi etnografica, Lucio Iaccarino utilizza le tecniche qualitative d'indagine dell'osservazione partecipante e dell'intervista discorsiva, modellandole con competenza in base al contesto in cui viene a trovarsi e all'obiettivo che deve raggiungere, nonché ai soggetti con cui si trova a interagire. Così, se in alcuni casi l'osservazione è “lasca”, concentrandosi nella necessaria descrizione di aspetti storici e culturali che permettono di contestualizzare al meglio l'ambiente in cui si svolge la ricerca – l'aspetto del territorio circostante, la storia di Battipaglia, il profilo biografico dei dipendenti dell'azienda, ecc. –, in altri diventa quasi “estrema”, trasformandosi in quella che tecnicamente viene definita come *shadowing*: il ricercatore che segue “come un'ombra” i soggetti studiati [Quinlan 2008; Czarniawska 2007; McDonald 2005, Paskiewicz 2002; Cardano 2011; Marzano 2006]. È quello che Iaccarino mette in atto pri-

ma, durante e dopo le interviste che svolge nel corso dei suoi mesi di ricerca all'interno dell'azienda.

Se la tecnica dell'osservazione partecipante comporta già di per sé una permanenza e un'assunzione di ruolo all'interno dell'ambiente analizzato, lo *shadowing* trasforma il ricercatore in una sorta di videocamera umana, che riprende e annota gesti, pratiche, comportamenti, sguardi, non detti, usi e costumi.

Dello *shadowing* non si conoscono con esattezza le origini. Tuttavia Czarniawska [2007], che ha provato a ricostruirne la storia, propende per una molteplice paternità: più autori che, in momenti diversi e probabilmente all'insaputa reciproca, hanno utilizzato tale tecnica. Fra questi vi sono il sociologo americano del lavoro Robert H. Guest [1955], lo studioso canadese di management Henry Mintzberg [1970] e l'antropologo americano dell'educazione Harry Wolcott [1973]. Tuttavia, la ricerca svolta e raccontata da Iaccarino mi ricorda vagamente un riferimento letterario, a volte utilizzato come fonte per la ricerca socio-antropologica: mi riferisco al racconto *Nice work* [1988] dello scrittore inglese David Lodge, nel quale una docente universitaria fa "da ombra" a un dirigente d'azienda. Come la professoressa del romanzo, infatti, anche Iaccarino fa più volte da ombra a uno dei due leader storici dell'azienda e a diversi dipendenti, documentando soprattutto quali interazioni costruiscono e quali pratiche lavorative sono soliti utilizzare.

Si tratta quindi di osservare, domandare e descrivere: interazioni, modalità di gestione organizzativa, comportamenti quotidiani. In sintesi, quello che i soggetti, nel corso delle loro attività lavorative all'interno dell'azienda, compiono intenzionalmente, così come quello che capita loro senza che vi sia una previsione o un'attesa dell'evento (in tal senso, Iaccarino ha un merito socratico: quello di stimolare, nei confronti del soggetto che si trova a intervistare-osservare, riflessioni spesso positiva-

mente problematiche inerenti a concetti e alla messa in atto di specifiche pratiche organizzative).

In effetti, svolgere un'osservazione partecipante affiancata da interviste discorsive vuol dire anche indagare il senso dell'agire sociale di coloro che vengono studiati. In tale discorso è necessario tenere a mente la distinzione antropologica tra una osservazione che deve essere quanto più intensa ed empaticamente partecipe (*emic*), al fine di calarsi nei panni degli "indigeni" e vivere *con* loro e *come* loro, e un'altra che poi, in seguito all'indagine svolta sul campo, deve produrre una riflessione fedele ai canoni dell'oggettività scientifica, sviluppando un'analisi dei dati registrati quanto più distaccata (*etic*) dalle opinioni, necessità, prese di posizione e simpatie eventualmente nutrite per i soggetti con cui si è trascorso il tempo dello studio. Tutto ciò al fine di utilizzare nel modo scientificamente più adatto le categorie di analisi socio-antropologica di cui si dispone e poter utilizzare lo strumento della riflessività anche nei confronti di se stessi [Bourdieu 2001]. Iaccarino non si sottrae a tale compito: pur non svolgendo la ricerca nelle vesti di ricercatore accademico – ma lo è stato, con profitto, per molti anni, nell'ambito della scienza politica, mentre oggi lavora come consulente strategico per aziende e liberi professionisti –, conosce bene il mestiere e le caratteristiche della tecnica di indagine che sceglie di utilizzare. Non si pone, insomma, come "ricercatore del principe", ossia pronto a elogiare le caratteristiche dell'azienda che gli commisiona la ricerca, bensì è sempre attento a utilizzare lo strumento della critica sociologica nella descrizione e analisi del suo diario etnografico. D'altronde, gli studi etnografici sulle (e nelle) organizzazioni sono oggi molteplici. Giusto per citarne qualcuno: Joyce Fletcher che fa "da ombra" a sei donne ingegneri [1999]; Giuseppina Pellegrino che studia come la tecnologia Intranet viene definita e costruita in un'azienda italiana e in una britan-

nica osservando dal “di dentro” i dipendenti al lavoro [2005]; Attila Bruni, Silvia Gherardi e Barbara Poggio che utilizzano la tecnica dell’osservazione partecipante per studiare sociologicamente le organizzazioni da una prospettiva di genere, seguendo per una settimana gli imprenditori di cinque diverse aziende [2005a; 2005b; 2000]; Giuseppe Bonazzi che dirige una ricerca, svolta attraverso la tecnica dello *shadowing*, per studiare la sicurezza clinica in quattro unità ospedaliere dell’Emilia Romagna [2014], senza dimenticare lo storico studio svolto dallo stesso sociologo negli anni Novanta, utilizzando la medesima tecnica, per analizzare i rapporti di produzione in FIAT [1998]; io stesso che osservo e interrogo quattro dirigenti scolastici di scuole secondarie superiori italiane alle prese con un difficile equilibrio tra leadership didattica e manageriale all’interno dell’organizzazione da loro diretta [Cerulo 2015]. Senza dimenticare poi che la tecnica dell’osservazione partecipante viene utilizzata da tempo negli studi sulle comunità di pratica [Lave 1988; Lave, Wenger 1991].

L’utilizzo di tali tecniche qualitative non permette di produrre ampie generalizzazioni, considerando i numeri esigui del campione, tuttavia consente di procedere alla cosiddetta “trasferibilità” delle interpretazioni ottenute: ossia la possibilità di individuare una serie di asserti peculiari e approfonditi su singole unità che possono poi fornire indicazioni sui comportamenti, i valori, le credenze caratteristici di quell’intero gruppo sociale [Cardano 2011]. In tale direzione, descrivere come si è svolta una interazione, quali forme linguistiche ha assunto un dialogo, che tipo di manifestazioni corporali-emotive si sono verificate nel corso di una intervista, ecc. sono procedimenti alla base dell’osservazione partecipante svolta da Iaccarino, il quale, nella sua analisi, assume da subito un ruolo chiaro nei confronti dei dipendenti dell’azienda, ossia quello del ricerca-

tore “scoperto”: si presenta o viene presentato in quanto soggetto che sta svolgendo una osservazione sulle interazioni e le pratiche lavorative che prendono forma nell’impresa.

Tuttavia, anche se si gioca a carte “scoperte”, l’invisibilità gioca un ruolo determinante nella fase di osservazione partecipante, in quanto il ricercatore deve prestare attenzione a non mettersi in mostra, a non attirare su di sé l’attenzione, a lasciare che gli eventi si sviluppino quanto più possibile in maniera “naturale”, come se lui non ci fosse, al fine di ottenere una osservazione quanto mai oggettiva (fermo restando che non può scomparire e quindi, anche in minima parte, andrà a influenzare con la sua osservazione e le sue domande il campo e i soggetti osservati). Ciò non vuol dire però che il ricercatore debba restare in silenzio: la corretta interazione tra osservatore e osservato è fondamentale per la piena riuscita dello studio, il che significa la creazione di quella “invisibilità vistosa” [Quinlan 2008] che permette (si legga: obbliga) il ricercatore a uscire dall’ombra quando è necessario per rivolgere domande chiarificatrici o indagatrici al soggetto seguito o ad altri partecipanti all’interazione. Accorgimento, quest’ultimo, che Iaccarino puntualmente mette in atto.

Sia chiaro: l’osservazione partecipante – che venga svolta in maniera più o meno intensa – non è affatto la tecnica perfetta nella ricerca sociale, tutt’altro: un tale tipo di indagine comporta un forte sforzo fisico, una notevole concentrazione mentale oltre al fatto della possibilità di ritrovarsi facilmente in situazioni imbarazzanti (quando non addirittura pericolose). La registrazione dei dati è affidata quasi sempre all’occhio umano e alla penna del ricercatore: elementi che evidenziano quanto faticoso e labile possa rivelarsi un periodo di osservazione. Non a caso, Iaccarino affianca all’osservazione partecipante una seconda tecnica qualitativa, l’intervista discorsiva, al fine di col-

mare eventuali lacune o chiarire lati oscuri emersi durante il periodo di osservazione, nonché per indagare il *sensu* delle azioni messe in atto dai soggetti indagati [cfr. Barley, Kunda 2001].

Inoltre, la ricerca etnografica apre spesso nuovi interrogativi di ricerca oppure modifica le ipotesi costruite prima di andare sul campo: non si tratta di “semplici” rappresentazioni prodotte dai soggetti studiati attraverso risposte a domande formulate in un questionario, ma si va a verificare in prima persona quanto simile e quanto differente sia il *territorio* rispetto alla *mappa*.

In conclusione, sono certo che lo studio raccontato in questo libro possa rivelarsi utile anche per rivolgere lo sguardo del ricercatore sociale nei confronti di quei microprocessi della quotidianità lavorativa esperita dai soggetti che non sono rilevabili attraverso l'utilizzo di altre tecniche, sia quantitative che qualitative (comportamenti verbali e non verbali, posture, interazioni, atteggiamenti, ecc.). Fare etnografia vuole dire vivere *con* e *come* il/i soggetto/i che si studia/no, avere comportamenti simili, intrattenere interazioni con altri membri dell'ambiente magari impreviste o non preparate a tavolino. Ecco perché tale metodo di analisi si nutre molto della capacità di improvvisazione detenuta dal ricercatore: vive di continue aperture e di possibilità che il contesto e i singoli eventi di volta in volta offrono. Sta allo studioso cogliere le opportunità di osservazione e studio che possono improvvisamente manifestarsi. Ciò non significa però una immedesimazione nella vita del soggetto seguito: una condivisione di opinioni, idee, emozioni positive o negative. L'empatia nei confronti dell'osservato è chiaramente necessaria, ma in termini strumentali alla ricerca svolta: nel caso in questione, il buon rapporto in essere tra Iaccarino e il leader dell'azienda, basato sulla fiducia e sul rispetto reciproco, porta giovamento alla ricerca, in quanto permette all'autore di avere una visione panoramica – da paracadutista – dei comportamenti messi in atto dal soggetto in

questione oltre al fatto di costruire una fiducia nell'interazione che si rivelerà foriera di "verità" nei dialoghi intrattenuti con tutti gli osservati. In tal senso, vi è da riconoscere a Iaccarino che tale empatia non si tramuta mai in parteggiamento per i comportamenti o le idee manifestati dal/i soggetto/i studiato/i: l'autore presta molta attenzione a tenere distinta l'immersione nella vita dell'osservato-intervistato dall'obiettivo dello studio, ossia la serietà scientifica nel riportare gli eventi e le dichiarazioni di cui è stato testimone e nell'analisi degli stessi.

Attraverso il suo partecipato diario autobiografico e gli stralci delle interviste riportati, Iaccarino evidenzia potenzialità, criticità e prospettive di un'azienda unica per interazioni, modalità organizzative, pratiche lavorative adottate. Poiché una ricerca senza teoria è cieca e una teoria senza ricerca è vuota [Bourdieu 1992], Iaccarino sta bene attento a oliare tale circuito virtuoso, nell'ottica di uno scambio precipuo tra ricercatore e soggetti osservati, di certo foriero per entrambi di future riflessioni e approfondimenti.

Massimo Cerulo
Cerlis, Paris V, Sorbonne
Société Internationale d'Ethnographie

Riferimenti bibliografici

Barley S.R., Kunda G. (2001), *Bringing Work Back In*, in "Organization Science", 12, 1, pp. 76-95.

Blake K., Stalberg E. (2009), *Me and My Shadow: Observation, Documentation, and Analysis of Serials and Electronic Resources Workflow*, in "Serials Review", 35, 4, pp. 242-252.

Bonazzi G. (1998), *Between shock absorption and continuous improvement: Supervisors and technicians in a Fiat 'integrated factory'*, in "Work Employment and Society", 12, 2, pp. 219-243.

Bonazzi G. (2014), *Qualità e quantità mediante shadowing. Una ricerca su quattro unità ospedaliere*, in “Etnografia e ricerca qualitativa”, 1, pp. 135-154.

Bourdieu P. (1992), *Réponses. Pour une anthropologie réflexive*, Seuil, Parigi.

Bourdieu P. (2001), *Objectiver le sujet de l'objectivation*, in Idem, *Science de la science et réflexivité*, Raisons d'agir, Parigi.

Bruni A. (2005a), *An Ironic Shadow on Organizational Ethnography*, in U. Johansson & J. Woodilla (Eds.), *Irony and Organizations. Epistemological Claims and Supporting Field Stories*, Liber – Copenhagen Business School Press, Copenhagen, pp. 54-80.

Bruni A. (2005b), *Shadowing Software and Clinical Records: On the Ethnography of Non-Humans and Heterogeneous Contexts*, in “Organization”, 12, 3, pp. 357-378.

Bruni A., Gherardi S., Poggio B. (2000), *All'ombra della maschi- lità. Storie di imprese e di genere*, Guerini e Associati, Milano.

Cardano M. (2011), *La ricerca qualitativa*, il Mulino, Bologna.

Cerulo M. (2015), *Gli equilibristi. La vita quotidiana del dirigente scolastico: uno studio etnografico*, Rubbettino, Soveria Mannelli.

Colombo A.D. (1998), *Etnografia di un'economia clandestina. Immigrati algerini a Milano*, il Mulino, Bologna.

Czarniawska B. (2007), *Shadowing And Other Techniques for Doing Fieldwork in Modern Societies*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.

Ellis C. (2001), *Sociological Introspection and Emotional Experience*, in “Symbolic Interaction”, 14, 1, pp. 23-50.

Fletcher J.K. (1999), *Disappearing acts: Gender, Power and Relational Practice at Work*, MIT Press, Cambridge.

Guest R.H. (1955), *Men and Machines: an Assembly Line Worker Looks at His Job*, in “Personnel”, XXXI, pp. 496-503.

Laplantine F. (1996), *La description ethnographique* Nathan, Parigi.

Lave J. (1988), *Cognition in Practice: Mind, Mathematics and Cul-*

ture in Everyday Life, Cambridge University Press, Cambridge.

Lave J., Wenger E. (1991), *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, Cambridge.

Marzano M. (2006), *Etnografia e ricerca sociale*, Laterza, Roma-Bari.

McDonald S. (2005), *Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research*, in “Qualitative Research”, 5, 4, pp. 455-473.

McDonald S., Simpson B. (2014), *Shadowing research in organizations: the methodological debates*, in “Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal”, 9, 1, pp. 3-20.

Mintzberg H. (1970), *Structured Observation as a Method to Study Managerial Work*, in “Journal of Management Studies”, 7, 1, pp. 87-104.

Paskiewicz L.S. (2002), *The shadowing experience: Valuing the link between faculty practice and student learning*, in “Journal of Professional Nursing”, 18, 4, pp. 238-242.

Pellegrino G. [2005], *Il cantiere e la bussola. Le reti Intranet fra innovazione e cultura*, Rubbettino, Soveria Mannelli.

Pennacini C. (2011) (a cura di), *La ricerca sul campo in antropologia. Oggetti e metodi*, Carocci, Roma.

Perlow L.A. (1998), *Boundary Control: The social ordering of work and family time in a high-tech corporation*, in “Administrative Science Quarterly”, 43, 2, pp. 328-357.

Perlow L.A. (1999), *The time famine: Toward a sociology of work time*, in “Administrative Science Quarterly”, 44, 1, pp. 57-81.

Piccardo C., Benozzo A. (1996), *Etnografia organizzativa. Una proposta di metodo per l'analisi delle organizzazioni come culture*, Raffaello Cortina, Milano.

Quinlan E. (2008), *Conspicuous Invisibility: Shadowing as a Data Collection Strategy*, in “Qualitative Inquiry”, 14, 8, pp. 1480-1499.

Roncaglia S. (2012), *L'innesto a San Nicola di Melfi di una grande impresa del settore alimentare: Barilla. Un'indagine etnografica*, in "Lares", 78, 1-2, pp. 165-210.

Wolcott H.F. (1973), *The Man in the Principal's Office: An Ethnography*, Holt, Rinehart and Winston, Austin.

indice

p. 5 premessa

parte prima

p. 9 Ritorno al Sud

p. 11 Oro bianco

p. 14 L'incontro

p. 17 Villaggio globale

p. 19 Memorie locali

p. 21 Etnografi si diventa

p. 26 Glocal

p. 30 I giovani e la scuola

p. 37 La quota rosa

p. 41 Immersioni

p. 43 Vita mia

p. 45 Le api e le formiche

p. 48 Spazi intelligenti

p. 51 Il cubo, la piramide e l'imbuto

p. 52 Il disegno fordista

p. 55 Soci e amici

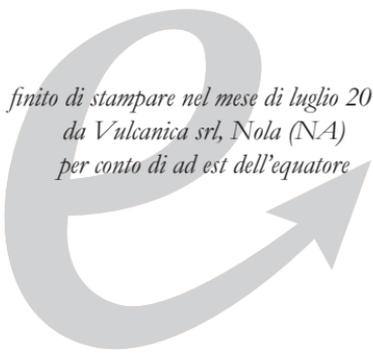
parte seconda

- p. 59 Dottori di ricerca
- p. 62 Ricerca trova
- p. 66 Il capitale umano
- p. 71 Famiglia, comunità e interessi
- p. 76 Ritardi
- p. 80 Mission e vision
- p. 86 A me è successo
- p. 89 Necessari fallimenti
- p. 94 Conflitti generazionali
- p. 96 Vendere, vendere, vendere
- p. 102 Incibum

parte terza

- p. 105 Attraverso Formamentis
- p. 108 Regional Empowerment Agency (REA)
- p. 112 FMTS Award
- p. 123 Terrazza meridionale

- p. 129 Postfazione di Massimo Cerulo
Il paracadutista e la talpa: l'etnografia come
pratica di analisi e riflessione sociologica



*finito di stampare nel mese di luglio 2018
da Vulcanica srl, Nola (NA)
per conto di ad est dell'equatore*