

meta

insieme • attraverso • oltre

EDITORIALE

Meta: uguale e...diversa

Per tanti anni aspettavo l'uscita bimensile di Meta con curiosità; mi chiedevo sempre che cosa vi avrei trovato, quale stimolo.

Meta è per me uno dei punti forti di APCO, una lettura agile e stimolante, qualcosa di prezioso da preservare e sviluppare. Ora ho il piacere di aprire questo primo numero del 2010 e lo faccio con l'orgoglio e l'impegno di cercare comunque di migliorare ancora **Meta**, di renderlo sempre più luogo di incontro e discussione fra tutti i consulenti.

Come linea editoriale vogliamo affrontare, nel 2010, il futuro della consulenza, quali sono i temi di frontiera che si aprono di fronte a noi, provare a capire quali nuove sfide si avvicinano e quali professionalità siano necessarie. Desideriamo però avere più dialogo con voi lettori, ci serve sapere cosa ne pensate. Abbiamo creato la casella di posta meta@apcoitalia.it proprio per ricevere i vostri commenti e i vostri suggerimenti.

Venendo a questo numero, parleremo di "diversità", tema sfidante, complesso, che non esauriremo probabilmente in una sola uscita. E' un argomento ricco, ampio, che ci tocca professionalmente ma anche nel nostro intimo, nel nostro "personale".

Le dimensioni sono molteplici: genere, razza, età, orientamento sessuale, religione... Nell'affrontare il tema si mescolano pregiudizi, problemi sociali, normative, mode. Le aziende non sanno se cogliere la minaccia o l'opportunità.

Servono consulenti di direzione moderni, preparati, in grado di indirizzare le aziende ad affrontare con successo il problema, consulenti che aiutino trasformare la

diversità in ricchezza.

Io personalmente credo molto in questo tema, è un punto che ho trattato anche nel discorso all'assemblea del 20 Novembre; sostenevo che per APCO è "...di grande attualità vivere la **diversità come una ricchezza**, cercare ciò che **unisce ed avvicina i diversi consulenti di direzione** rispetto a ciò che li distingue. Siamo fra noi diversi per cultura, per ambito di attività, per bacino geografico, per età, per forme contrattuali... mettere tutto questo a fattor comune ci può solo aiutare".

Analogamente per le aziende: la diversità è una ricchezza, un tesoro che però deve essere trovato. I consulenti devono aiutarle a fare questo salto, a capire il mondo e la società in cui si opera adesso.

In questo numero di **Meta** abbiamo quattro contributi: *Ivan Scalfarotto* presenta lo scenario e gli spazi per la consulenza mirata alla diversità, *Rita Bonucchi* ci propone alcune esperienze consulenziali in merito (ebbene sì, ci sono già consulenti che lavorano sulla diversità), *Barbara Rizzo* di Pizzarotti S.p.A. testimonia sui problemi che le aziende, i nostri potenziali clienti, vivono. In ultimo *Marco Granelli* ci farà sorridere ancora una volta con una visione irriverente. Aspettiamo i vostri commenti!

Scrivete a meta@apcoitalia.it



Marco Beltrami 
Presidente APCO
presidente@apcoitalia.it

Pag II L'opportunità della diversity;

Pag III Consulenti, PMI e Diversity; Pag VI Costruire nella diversità

L'opportunità della diversity

Di Ivan Scalfarotto

Utilizzare al massimo il proprio capitale umano. Questa è la "HR business proposition" delle aziende, soprattutto multinazionali anglosassoni, che hanno deciso di lavorare e investire sulle pari opportunità in azienda, quello che in inglese si chiama "Diversity Management". E' molto di più di una semplice proposizione politicamente corretta, l'idea che c'è alla base è semplice ma quanto mai basata su una visione strategica orientata al benessere e al successo (anche finanziario) del business: se è vero che le migliori aziende del mondo sono quelle che possono contare sui collaboratori più preparati, motivati e capaci, se è vero insomma che è il talento la chiave del successo, allora il talento va cercato ovunque si trovi e va protetto e sviluppato in qualsiasi forma si presenti. La sfida è accettare che chi siede al vertice aziendale non è sempre un maschio, bianco, eterosessuale, cristiano e perfettamente abile e questo comporta un'attenzione fortemente focalizzata su una serie di parametri che non sono solo numerici, ma anche qualitativi: non basta chiedersi quante donne (o neri, o gay, o disabili...) abbiano raggiunto il grado di dirigente o siedano in Consiglio di Amministrazione, ma soprattutto come si faccia, nella filiera del talento, a costruire condizioni favorevoli allo sviluppo del personale indipendentemente dalla cultura, religione, genere, orientamento sessuale, età, abilità o disabilità delle singole persone. La constatazione dalla quale tutto si muove è molto chiara: per qualche ragione le nostre aziende costituiscono un terreno più fertile per certuni che per altri, come si nota anche già nelle fasi di selezione. Esistono molti settori dove alcuni gruppi sono tradizionalmente sottorappresentati o, al contrario, illogicamente sovrarappresentati: nelle dealing rooms delle grandi istituzioni finanziarie - soprattutto sui desk quantitativi - i traders sono tutti rigorosamente uomini,

mentre nel settore delle Operations e della tecnologia le persone che provengono dal subcontinente indiano ricoprono moltissimi incarichi, inclusi quelli di vertice; le donne nell'advisory dell'Investment Banking sono mosche bianche, mentre monopolizzano quasi interamente i dipartimenti delle Human Resources (quasi, perché le posizioni di vertice nel HR restano nella stragrande maggioranza appannaggio degli uomini). Perché questo si verifichi è ormai piuttosto chiaro: in primo luogo l'assenza di "role models" abbassa la desiderabilità della posizione: se in quel settore nessuno come me ce l'ha mai fatta perché mai dovrei cimentarmi io? In secondo luogo, poi, la cultura dominante finisce con l'autoperpetrarsi con meccanismi che vanno dall'assumere e promuovere gente che assomiglia a chi già gestisce il potere aziendale all'im-

plementare una serie di comportamenti e di linguaggi che tendono ad essere escludenti nei confronti di alcune categorie di persone. Se l'analisi è questa ne consegue che le aziende si trovano a ridurre in modo del tutto irragionevole il bacino di talento dal quale pescare per le posizioni di ingresso e a perdere qualità e motivazione nella prestazioni dei singoli che si trovano a dover remare contro-corrente, posizione che può indurre stress e frustrazione che possono giungere fino al punto di condurre all'abbandono. Il "Diversity Management" nasce quindi dal tentativo di creare condizioni di vita e di lavoro che rendano l'azienda appetibile come datrice di lavoro di uno spettro di lavoratori il più ampio possibile, mettendo in condizione ciascuno di rendere al massimo nelle condizioni date. E' una strategia ampia, quasi una filosofia, che può e deve declinarsi poi in moltissime diverse attività: dal recruiting nelle università, a policy di flessibilità degli orari e di telelavoro, all'implementazione di piani di mentoring per particolari categorie di persone,

alla revisione dei piani di benefit per le famiglie non in linea con il modello tradizionale, alla assunzione in generale di un linguaggio e di uno stile comunicativo che tenga conto delle differenze, non negandole ma riconoscendole e accettandole. E' insomma una visione che mette la persona al centro dell'organizzazione aziendale e che riconosce nei fatti il valore determinante del talento umano come fattore insostituibile di successo, anche economico, per le aziende. In Italia siamo ancora molto in ritardo, purtroppo. La concorrenza di caratteristiche culturali di un Paese

dal profilo molto più omogeneo di quanto non sembri a noi italiani (le differenze etniche e religiose sono un fenomeno di recente acquisizione e che ha riguardato finora settori produttivi nei quali la forza lavoro tende a essere relativamente fungibile), della struttura della

società che tende ad attribuire prevalentemente alle donne il peso dell'assistenza familiare di anziani e bambini e dell'assenza di una vera coscienza di gruppo da parte della comunità GLBT (gay, lesbiche, bisessuali e trans) italiana hanno contribuito a conservare il mercato del lavoro italiano in una bolla che lo ha apparentemente preservato dalla necessità di rivedere profondamente taluni comportamenti organizzativi. Se a questo si aggiunge un sistema di tutele nel quale il lavoratore è assai più protetto dal punto di vista collettivo che da quello individuale, si capisce per quale motivo le strategie di rimozione di fattori di discriminazione all'interno del mondo del lavoro sono ancora indietro rispetto al resto d'Europa. E tuttavia le multinazionali americane, britanniche, olandesi, svedesi, stanno esportando questo modo di vedere anche al



«Se è vero che è il talento la chiave del successo, allora il talento va cercato ovunque si trovi e va protetto e sviluppato in qualsiasi forma si presenti».

di qua delle Alpi. I mutamenti sociali nel tessuto demografico italiano e il prossimo arrivo della cosiddetta "Generazione Y" nel mondo del lavoro e delle professioni fanno apparire chiaro che le aziende destinate in futuro a prevalere anche sul nostro mercato sono quelle che sapranno ottenere il massimo dalle proprie persone. E' proprio in questo passaggio che il ruolo di consulenti che abbiano una profonda conoscenza delle strategie della Diversity e una sensibilità spicca-

ta per le peculiarità della nostra cultura può diventare decisivo. "Tradurre" in italiano messaggi che se non adeguatamente trasportati e interpretati rischiano di essere respinti istintivamente come strampalati ed estranei è una funzione preziosa che la consulenza è chiamata a svolgere per far sì che il nostro tessuto produttivo non perda l'occasione della leadership in una "guerra per il talento" che costituisce una sfida inevitabile e globale.

Consulenti, PMI e Diversity

Rita Bonucchi | Bonucchi & Associati srl

La prima volta che sono uscita da un mondo omogeneo e fatto di uguali è stato nel 1977. Come tutte le brave ragazze dell'epoca sono andata a imparare l'inglese a Londra. La gente in metropolitana mi dava una leggera ebbrezza per la sua varietà e dopo qualche mese tornare a casa e camminare sotto i portici a Modena mi provocava uno strano effetto: tutti mi sembravano uguali, colori uguali, vestiti uguali, pettinati uguali, sguardi uguali.

In seguito sono stata immersa tante volte in situazioni piene di diversità: nel mio primo lavoro il diverso era il mio capo, unico omosessuale dichiarato, un quarto di secolo fa, in una piccola impresa padronale vicentina; a Ortisei nel mio ufficio di quattro persone si combinavano felicemente tre etnie e tre convinzioni religiose diverse; dopo mi è successo di essere l'unica occidentale in una squadra di lavoro.

Ci penso spesso quando lavoro per una PMI italiana. Mi occupo di marketing e quindi per me la diversity è un addentellato, un tema laterale ma che si fa sentire frequentemente, ultimamente sempre di più. Penso che le aziende con le quali lavoro, magari dopo qualche esperienza di collaborazione all'estero oppure semplicemente dopo un inserimento nel personale, si sentano come me sulla metropolitana di Londra nel 1977. Non sempre viene utilizzato il termine diversity, ma le parole chiave sono *cross culture*, *conciliazione*, *pari opportunità*, da temperare con altre come *gender pay gap*, *mobbing*, *tasso di occupazione femminile*.

Ma qual è il ruolo di un consulente di management quando si tratta di diversity management, cioè quando non è chiamato a occuparsene direttamente ma agisce in un contesto nel quale si creano le situazioni di diversità e non è possibile avere una figura interna dedicata (diversity manager)?

Prima di tutto consiglio di distinguere due prospettive. La prima, quella più immediata, quasi obbligatoria, è quella che riguarda le discriminazioni. Un consulente di management non può e non deve accettare di essere parte di manovre di discriminazione. La discriminazione è l'emergenza, la "punta dell'iceberg" della diversity. Quindi, prima di tutto occorre lavorare sulla discriminazione, identificarla, renderla nota,

smontarla e commentarla, calcolarne il disvalore. Questa è una condizione necessaria ma non sufficiente per poter procedere all'essenza del diversity management: cogliere il vantaggio competitivo legato alla presenza di diversità in azienda. In PMI che non abbiano ancora praticato attivamente la gestione e la valorizzazione della diversità, come primo passo occorre assicurarsi che non siano in corso discriminazioni.

Si può sintetizzare l'approccio alla diversity dal punto di vista della consulenza di management in una formula: informazioni, decisioni, azioni, controllo.

Informazioni: direi che prima di tutto il nostro ruolo deve essere di definizione, segnalazione e sensibilizzazione. Non sempre, infatti, le imprese si accorgono della diversità che va sentita, compresa e valorizzata. Mi è capitato più di una volta di comprendere che

il mio interlocutore non aveva presente che la discriminazione per età è vietata dai tempi del Trattato di Amsterdam¹; questo significa, ad esempio, che non è corretto limitare l'accesso a programmi di formazione a chi ha superato una determinata età. Una chiave per attrarre l'attenzione sul tema diversity può essere quella delle agevolazioni e delle certificazioni. Così come siamo noi consulenti che sensibilizziamo l'azienda cliente sui finanziamenti a supporto dell'export, possiamo essere sempre noi a segnalare i riconoscimenti riservati alle imprese familyfriendly² o a quelle dove le pari opportunità sono realmente messe in pratica. Naturalmente questo approccio comporta una necessità di informazione e aggiornamento per il consulente, ma questa è un'altra storia.

Decisioni: dobbiamo accompagnare i nostri clienti nella decisione di valorizzare la diversità. Per questo è necessario fornire strumenti per comprendere i vantaggi del riconoscimento e della capitalizzazione delle differenze. L'esplicitazione di queste decisioni ha conseguenze in termini di comunicazione interna ed esterna. L'adesione a strumenti come la Carta delle Pari Opportunità e



1. http://europa.eu/abc/treaties/index_it.htm
2. http://altis.unicatt.it/it/eventi/premio_famiglia_lavoro

3. R. Roosevelt Thomas, (1999) Building a House for Diversity. New York, et al.: American Management Association, pp. 3-5, citato in AA.VV. Manuale di formazione sul diversity management, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=780&langId=it>

dell'Uguaglianza sul Lavoro, ad esempio, per una PMI può essere un segnale esplicito per l'inizio di un percorso di diversity management.

Azioni: quello delle azioni è il momento più difficile, dove un consulente di direzione può fare la differenza. Togliamo l'indicazione dell'età dai profili che discutiamo insieme, ad esempio quando discutiamo dell'inserimento di un export manager? Invece di sorridere ci rifiutiamo di accettare l'idea che l'export manager debba essere un uomo "che ha meno difficoltà a viaggiare"? Evitiamo di fissare una riunione alle 18,30, che a noi fa tanto comodo ma taglia fuori ogni persona che abbia un obbligo di cura e la maggior parte dei disabili che dipendono dai trasporti pubblici? Ci sono mille modi per aiutare un'azienda a comprendere in quante occasioni pratica, oppure semplicemente perpetua, una discriminazione. Chiediamoci sempre, seguendo la storia sempre attuale illustrata in uno dei manuali di diversity management più diffusi³, come si può fare in modo che la casa della giraffa faccia sentire a proprio agio anche l'elefante.

Controllo: la discriminazione a volte è subdola e si nasconde dietro i luoghi comuni, aiutata dalla mancanza di tempo, dalle continue emergenze tipiche della PMI, schermata dalle presunte priorità e, a volte, da una sorta di buonismo. L'osservatorio del consulente, spesso unico nelle realtà di dimensioni ridotte, è prezioso per identificare segnali e comportamenti di discriminazione e mancate opportunità di valorizzazione della diversità.

Ultimo ma non ultimo: il mondo della consulenza di direzione non è certo un modello d'eccellenza per quel che riguarda il diversity management. Osservare un gruppo di consulenti a volte dà un'impressione monocroma, ancora prettamente maschile, italiana, cattolica, eterosessuale. Nel nostro ambiente la parola conciliazione si sente raramente, pratichiamo ancora modelli di lavoro che si basano su presenza continua e illimitata, lontani dalla flessibilità e dalla pura attenzione ai risultati, insensibili alle esigenze di persone diverse in termini di disabilità, età, origine etnica o razziale, religione e convinzioni, genere e orientamento sessuale.

Siamo noi consulenti, però, che possiamo portare, anche con il nostro comportamento, la cultura della diversity nelle aziende per le quali costituiamo un punto di riferimento, oltre che un elemento di apertura e aggiornamento.

Costruire nella diversità'

Barbara Rizzo | Direttore Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane Pizzarotti S.p.A.

Forse il nostro settore prima di altri ha iniziato a confrontarsi in modo importante con il cosiddetto tema delle "diversità" proprio perché per sua natura la realizzazione di una opera grande o piccola che sia richiede il lavoro e il contributo di davvero tante persone. Rapidamente negli anni abbiamo visto realizzarsi nella composizione delle maestranze che operano sui nostri cantieri italiani ed esteri, quella compenetrazione di etnie e di culture di cui timidamente si accennava sulla carta stampata e che oggi è invece fortemente e praticamente spesso in primo piano. Basti pensare che fino agli anni '80-'90 incontrare qualcuno che non fosse della propria nazionalità era davvero raro e la sua storia era conosciuta da tutti proprio perché rappresentava l'eccezione e suscitava grande curiosità. Se ci sposta, invece, anche solo ai recenti anni 2000 uno dei tanti cantieri che avevamo fuori confine era nelle Filippine per la realizzazione di una centrale idroelettrica e stavamo coordinando più di 16 etnie diverse.

CENTO ANNI DELL'IMPRESA PIZZAROTTI

In occasione dell'importante traguardo dei cento anni di azienda, ho avuto la possibilità di ripercorrere, con orgoglio, la nostra storia, quella dell'impresa di famiglia, partendo proprio dall'anno di origine, il 1910, quando sotto la denominazione di ditta individuale, il mio bisnonno Gino Pizzarotti, iniziò la propria attività con la costruzione della Chiesa della Cisa.

Fu mio nonno Pietro a trasformare la ditta individuale in Società a responsabilità limitata nel 1945 e infine nel 1961 in S.p.A..

Negli anni '50 e '60 la Pizzarotti è andata via via affermandosi, nel settore delle costruzioni, fra le più importanti e qualificate imprese in ambito nazionale, realizzando opere di rilevante importanza sia per conto di enti statali, sia per conto di società private.

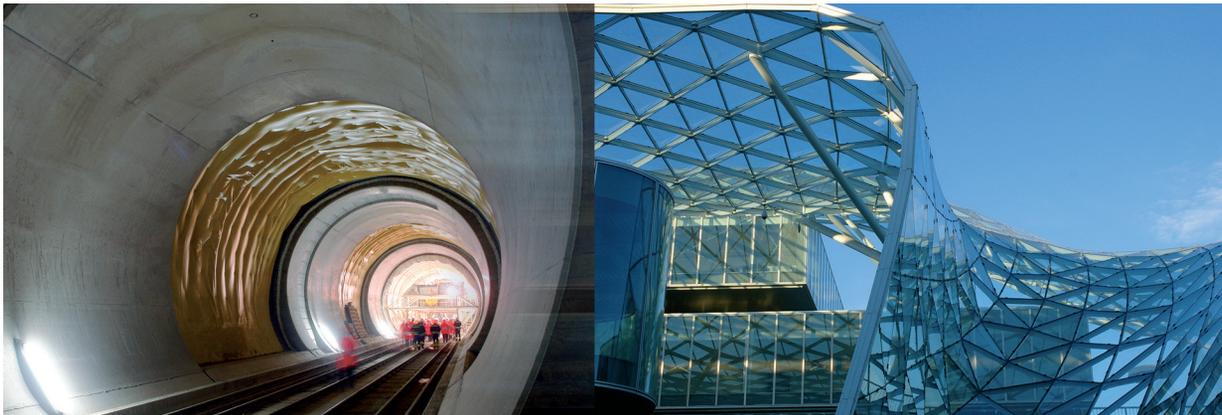
Alla prematura scomparsa di mio nonno, nel 1966, l'attività dell'Impresa contava 7 cantieri sul territorio nazionale e 200

dipendenti. Dopo un breve periodo di stasi dovuto a quell'avvenimento doloroso e inaspettato, le redini dell'azienda passarono nelle mani di mio padre, Paolo Pizzarotti, che fece sì che e l'attività dell'azienda continuasse a svilupparsi secondo un costante trend di ascesa nel campo della progettazione e realizzazione di infrastrutture e di grandi opere pubbliche. L'impegno dimostrato anche all'estero, avviato già a partire dagli anni 70, non è mai venuto meno e oggi è testimoniato dalla consolidata presenza in diverse aree quali la Francia, la Svizzera, la Romania, il Marocco e l'Algeria solo per citarne alcune. I risultati raggiunti e le eccellenze sviluppate sono stati possibili grazie ad una struttura organizzativa che persegue e garantisce la padronanza delle più moderne tecniche di costruzione e che si avvale della collaborazione di diverse migliaia di professionisti in Italia e nel mondo.

Enrica Pizzarotti | Consigliere d'Amministrazione

Oggi questa è sempre più spesso la regola, la presenza delle diversità sta diventando quasi "la norma" e ci troviamo a dover rispondere a domande molto immediate e operative che quotidianamente tutte le nostre linee si trovano di fronte. Mettere insieme persone che provengono da esperienze, culture e sistemi di credenze molto distanti tra loro genera necessariamente continui momenti di potenziale criticità. In particolare ci sono aspetti anche di natura tipicamente operativa che facilmente risentono di questa interazione, penso semplicemente alla pianificazione e alla gestione dei turni di lavoro dove per alcuni "gli occidentali giovedì e venerdì" sono considerati di riposo e per altri rappresenta davvero un problema non banale non rispettare i ritmi circadiani per lavorare. Anche la gestione degli spazi e delle abitudini alimentari merita una riflessione complessa nel senso che il rapporto con il cibo o con la gestione del proprio tempo sia esso di lavoro sia esso di riposo, comporta una organizzazione complessa. Per intenderci meglio anche solo approntare uno spazio in cui permettere il recupero fisico dopo impegni lavorativi spesso davvero molto faticosi, richiede ad esempio che si debbano separare gli spazi in cui poter mettere anche solo una televisione o attività/attrezzature diciamo ricreative, perché per chi culturalmente non concepisce questi oggetti nella stessa accezione rappresentano motivo di profonda offesa anche solo per le immagini pubblicitarie che propongono o perché di fatto per loro rendono promiscuo un luogo adibito ad una funzione quasi sacra come il nutrirsi.

Ho cercato di rappresentare con un esempio molto concreto quello che significa operare in sinergia con persone diverse, perché fosse più semplice rappresentare anche le altre difficoltà che si incontrano sul piano ad esempio della negoziazione, della presa di decisione o della gestione dei rapporti organizzativi. Esistono culture come quelle di origine araba dove ad esempio la costruzione di un rapporto di fiducia che sia alla base delle buone riuscita di una qualsiasi attività



non risiede unicamente nella condivisione di una progettazione ineccepibile, regolata da contratti altrettanto ineccepibili con professionisti dalla tenuta ineccepibile, ma passa attraverso uno studio della persona e dell'organizzazione che rappresenta, fatto di silenzi, di tempi volutamente dilatati che permettano di vedere l'intenzione e la capacità di reazione nel tempo. Tutto questo fa trovare noi che abbiamo una concezione razionale e quasi deterministica del lavoro, dove se 2 più 2 fa quattro in fondo non c'è sempre molto da aggiungere, del tutto impreparati e può generare situazioni di forte disorientamento. Una difficoltà simile ci viene generata anche tutte le volte che dobbiamo confrontarci con chi da sempre, da generazioni, non è abituato e quindi non può esprimere esattamente quello che pensa come tutte le persone che provengono da paesi con regimi o ex regimi dittatoriali, per i quali affermare una non comprensione anche di un compito semplice o ancor più una non condivisione di una idea rappresenta una cosa impossibile. Questi aspetti, che descritti così possono sembrare una mera disquisizione intellettuale, di fatto non lo sono affatto perché quotidianamente prendono la forma di comportamenti assolutamente operativi come il trasferire delle consegne, il segnalare o meno errori o difficoltà, non ultimo il prendere le decisioni. Ecco in sintesi le domande alle quali cerchiamo di rispondere sono sostanzialmente queste, come permettere una integrazione vera, come portare l'organizzazione a fruire del contributo di tutti e contemporaneamente a rispettare i tempi della produzione e i vincoli che qualsiasi contesto operativo ci impone.

Ad oggi abbiamo sempre creduto che le nostre persone siano davvero il centro di ogni cosa ed è il motivo principale per cui cerchiamo di impegnarci perché chiunque nella nostra impresa si senta ugualmente parte di essa.

Le soluzioni migliori le abbiamo sempre trovate quando dietro a tutte le questioni siamo riusciti a vedere le persone e la sensazione è che la strada sia passare dal rispetto dell'uomo, ma trovare il modo di farlo dando risposte vere e fattive è difficile.

Egalité, Fraternité...Diversité

a cura di **Marco Granelli**



A volte gli amici ti aiutano ad entrare in contatto con situazioni interessanti, le conoscenze professionali ti portano in contesti che mai avresti pensato, ti obbligano a confrontarti con mondi perfettamente simili al tuo che però sono nati e si sono sviluppati in un ambiente completamente diverso. Come da premesse è successo anche a me. Recentemente sono stato contattato da Sebastiano Zanolli che ha lanciato una nuova rivista (www.venderedi più.it) e mi ha pregato di produrre un articolo, che ovviamente ho fatto. Sin qui nulla di strano, se non che mi ha fatto assai piacere.

Le cose per me sono cambiate di colpo quando ho ricevuto la mia copia omaggio. Tralascio a tutti voi la botta di autostima che mi ha trasferito trovarmi tra volti da me noti della...*mitologia*: Enzo Spaltro (...*dico niente*...), Oscar di Montigny (*Banca Mediolanum*), Mario Silvano (*vabbè lui è il Guru delle vendite*...), Mario Furlan (*come motiva lui*...), Toni Brunello (*il nostro mitico CMC-APCO del ricambio generazionale*...) e altri.

Calma, non sono caduto così in basso...non è per questo che vi scrivo. Ciò che mi ha letteralmente colpito al cuore sono i brevi curricula attraverso i quali venivano presentati altri professionisti (*che, me ne scuso, non conosco*) che hanno scritto cose interessantissime sulla rivista. Mi sono confrontato con un universo di diversità ed eterogeneità, mondi distanti, paralleli, antitetici (apparentemente...) che spingono tutti verso...*la consulenza direzionale!*

Ve ne sintetizzo alcuni (*e mi scuso sia con coloro che non ho citato che con coloro che ho citato, perché ho sintetizzato i loro curricula*). **Paolo Bianchi**: antropologo e studioso di neuroscienze, si occupa di consulenza manageriale e di formazione da 20 anni. Fra i suoi corsi più richiesti c'è *Abbey Programme*, formazione manageriale nei Monasteri Benedettini. **Francesco Varanini**: esperienze da antropologo, successivi incarichi nella formazione manageriale, information technology, marketing e direzione di case editrici. **Ferdinando Azzariti**: ventennale esperienza di formazione e consulenza manageriale, curatore del Salone di Impresa, ha al suo attivo 22 pubblicazioni. **Francesco Marcolin**: psicologo

del lavoro, ergonomo europeo certificato Eur.Erg, professore a contratto presso l'Università di Udine. Ripeto, ne ho estratti solo alcuni come pretesto.

Un universo di eterogeneità non è vero? Un mare di strade differenti che portano tutte alla...vendita, alla consulenza e/o formazione manageriale. Percorsi strani e curiosi che portano tutti a *cambiare-migliorare* le persone e le organizzazioni. E allora, cosa è uguale? Cosa è diverso? Cosa è giusto e cosa è sbagliato? Qual è la strada maestra (*ammesso che esista*...)?

Volevo essere serio sino alla fine ma, non ce la faccio e allora vi ricordo che, come ha giustamente fatto notare A. Maslow: "*Se l'unico arnese della tua cassetta è un martello, molte cose cominceranno ad apparire simili a chiodi*" E questo ci ricorda che è meglio avere differenti strumenti professionali-mentali. Ma non è tutto: se qualcuno vi avesse detto 5 anni fa che entro breve tempo un Presidente nero degli USA dichiarerà pubblicamente che "*l'unica azienda in grado di salvare la Chrysler dal fallimento è la FIAT*"...cosa avreste pensato??

Visto come è facile essere preda dei luoghi comuni, dei pregiudizi? Quindi, concludendo: cosa è diverso?? E poi...*diverso da chi?*