

**Direttore editoriale**  
 Chiara Lupi  
 chiara.lupi@este.it

**Direttore responsabile**  
 Gianfranco Reborà  
 sviluppo.organizzazione@este.it

# SVILUPPO & ORGANIZZAZIONE



281 Marzo/Aprile 2018

## Comitato scientifico

Paola Adinolfi • Claudio Baccarani • Massimo Bergami • Renato Boccalari • Renato Boniardi • Laura Borgogni • Elio Borgonovi • Federico Butera • Roberto Cafferata • Arnaldo Camuffo • Pier Luigi Celli • Antonio Cocozza • Vittorio Coda • Stefano Colli Lanzi • Anna Comacchio • Giovanni Costa • Guido Cutillo • Barbara Czarniawska • Maurizio Decastri • Carlo Dell'Aringa • Alberto Felice De Toni • Maria Chiara Di Guardo • Gianfranco Dioguardi • Franco Fontana • Massimo Franco • Mauro Gatti • Giorgio Giorgetti • Luigi Enrico Golzio • Anna Grandori • Paolo Gubitta • Emanuele Invernizzi • Riccardo Leoni • Nino Lo Bianco • Alberto Martinelli • Marcello Martinez • Giovanni Masino • Mario Mazzoleni • Mario Molteni • Stefano Nanni • Vladimir Nanut • Andrea Pontiggia • Gianfranco Reborà • Marino Regini • Renato Ruffini • Luca Solari • Enzo Spaltro • Teresina Torre • Francesco Varanini



**Caporedattore**  
 Dario Colombo – dario.colombo@este.it

**Redazione**  
 Vittorio D'Amato • Elisabetta de Luca  
 Michela Iannotta • Andrea Martone • Daniela Mazzara  
 Eliana Minelli • Chiara Morelli • Veronica Pastaro  
 Patrizio Regis

**Direzione, Redazione, Amministrazione**  
 Via A. Vassallo 31 – 20125 Milano  
 Tel. 02 91.43.44.00 – Fax 02 91.43.44.24 – www.este.it

**Grafica e impaginazione:** Antonello Faccini

**Abbonamenti**  
 Daniela Bobbiese – daniela.bobbiese@este.it  
 abbonamenti@este.it

**Abbonamento annuale:** € 120,00; Estero € 180,00  
 Copie arretrate € 24,00 + € 4,00 spese di spedizione

**Periodicità:** 6 numeri bimestrali

**Pubblicità:**  
 Norma Ferracini – norma.ferracini@este.it

Spedizione in abbonamento postale  
 DL 353/2003 (conv. in L. n. 46/2004)  
 art.1, comma 1, DCB Milano. Autorizzazione del  
 Tribunale di Milano n. 294 del 23 luglio 1970.

**Stampa:** Grafica Metelliana S.p.A. – Via Gaudio Maiori,  
 Zona Ind. – 84013 Cava de' Tirreni (SA)

### Procedura di submission dei paper

L'articolo va inviato all'indirizzo sviluppo.organizzazione@este.it. L'autore predisporrà due file doc: uno contenente i nomi degli autori, la propria qualifica accademica o professionale e l'istituzione di appartenenza; l'altro con il full paper. I paper non devono contenere alcun riferimento agli autori – pena la non accettazione del contributo –, non devono essere sottmessi contemporaneamente ad altre riviste e devono essere inediti, ovvero mai pubblicati prima.

### Procedura di referaggio prevista per la pubblicazione dei contributi sulla sezione referata della rivista

Ciascun referee valuterà i contributi rispetto ai seguenti parametri: rilevanza teorica ed empirica della ricerca; significatività e coerenza della letteratura analizzata; rigore metodologico; chiarezza e semplicità espositiva; originalità/innovatività del contributo.

L'esito del referaggio potrà comportare una delle seguenti situazioni: non accettazione (*Rejected*), i contributi non accettati non verranno restituiti; accettazione con modifiche rilevanti (*Major revision*), il contributo sarà rinviato all'autore/i per miglioramenti/modifiche; accettazione con modifiche non sostanziali (*Minor revision*), il contributo viene rinviato all'autore/i per miglioramenti/modifiche; accettazione integrale senza modifiche (*Accepted*), pubblicazione del contributo sulla rivista, nella sezione referata.

Per ogni articolo pubblicato verrà indicata la data di ricezione e la data di accettazione.

### Formato

La lunghezza dei contributi non deve superare i 50.000 caratteri, spazi inclusi (comprese figure, tabelle, note, bibliografia). L'elaborato deve essere accompagnato da un titolo (max 90 caratteri, spazi inclusi); un abstract (max 1.500 caratteri, spazi inclusi: in caso di submission di un articolo in lingua italiana sarà necessario aggiungere un abstract in inglese), parole chiave (max 5) e una bibliografia. Eventuali tabelle e figure devono essere allegate, ad alta risoluzione, e non inserite nel corpo del testo.

### Taglio degli articoli

S&O si rivolge alle persone interessate ai temi organizzativi e di management in ambito sia accademico sia manageriale/consulenziale. Il taglio degli articoli deve escludere, da un lato, contributi di taglio pratico e di interesse troppo particolareggiato, e dall'altro, contributi totalmente teorici e astratti.

### Temi

S&O accoglie articoli di organizzazione e di general management su argomenti quali: disegno delle strutture organizzative, sistemi organizzativi e gestione delle risorse umane, sistemi informativi, strategia aziendale, pianificazione e controllo di gestione, finanza, marketing strategico, scenari economico-sociali.



RIVISTA  
 ACCREDITATA  
 AIDEA

## IN QUESTO NUMERO



IL MANAGER  
 DIVENTATO  
 IMPRENDITORE

Intervista ad  
 Andrea Tomat

5

PARTECIPAZIONE E  
 COINVOLGIMENTO  
 UN'OPPORTUNITÀ  
 PER LE AZIENDE

26

36

LA FORMAZIONE  
 AZIENDALE  
 COME STRUMENTO  
 DI CAMBIAMENTO

Andrea Martone

- 1 Editoriale**  
**Gianfranco Rebora**
- 5 Elite allo specchio** – *Intervista ad Andrea Tomat*  
Il manager diventato imprenditore. Tomat, l'uomo del rilancio di Lotto  
**Dario Colombo**
- 36** Formazione aziendale, strumento di conservazione e cambiamento  
**Andrea Martone**
- 44** Tecnologia e Change management. L'impatto sulle organizzazioni  
**Francesco Venier**
- TEORIE E RICERCHE**
- 54** Le persone come attori strategici per lo sviluppo dell'innovazione  
**Lia Tirabeni**
- 67** Innovare nelle imprese di servizio ad alto contenuto di conoscenza  
**Anna Cabigiosu, Diego Campagnolo**
- RUBRICHE**
- 10** **Le parole del manager** – Centro  
**Francesco Varanini**
- 12** **Di tanti palpiti, di tante pene** – Combinare vite, condividere mondi  
**Pier Luigi Celli**
- 16** **La rosa dei venti** – L'innovazione parte dal basso se c'è condivisione di strategie  
**Veronica Pastaro**
- 21** **Scenari del lavoro** – Il ritorno della democrazia industriale grazie all'accordo interconfederale  
**Ernesto Di Seri**
- 26** **Discussioni** – Partecipazione e coinvolgimento. Un'opportunità per le aziende  
**Elisabetta de Luca**
- 32** **Letture e riletture** – Partecipazione e democrazia in azienda  
**Gianfranco Rebora**
- 78** **Cinema e romanzi** – Contro l'abuso di potere. Diventare 'cittadini' aziendali responsabili  
**Gianfranco Rebora**

CHANGE  
MANAGEMENT  
L'EFFETTO SULLE  
ORGANIZZAZIONI  
Francesco Venier

44

54

LE PERSONE COME  
ATTORI STRATEGICI  
PER LO SVILUPPO  
DELL'INNOVAZIONE  
Lia Tirabeni

INNOVARE NELLE  
IMPRESSE DI SERVIZIO  
AD ALTO CONTENUTO  
DI CONOSCENZA  
Anna Cabigiosu  
Diego Campagnolo

67