

Massimo Plescia, Monica Mandalà (a cura di)

# Gestire conoscenza è creare valore

Percorsi di innovazione  
per la crescita di persone e imprese

Introduzione di Luigi Serio



ISTITUTO DI STUDI E RICERCHE ECONOMICHE E SOCIALI



**FrancoAngeli**

*IRES, collana dell'Istituto di Studi e Ricerche Economiche e Sociali*

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

Massimo Plescia, Monica Mandalà (a cura di)

# **Gestire conoscenza è creare valore**

Percorsi di innovazione  
per la crescita di persone e imprese

Introduzione di Luigi Serio

Con i contributi di  
Franco Amicucci, Gabriella Bettiol, Giuseppina Lisuzzo,  
Cinzia Novara, Francesco Donato Perillo, Giorgia Petrotta

**FrancoAngeli**

*In copertina: Umberto Boccioni, La città che sale, 1910.  
Milano, Collezione Mattioli.*

Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

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

# Indice

**Introduzione**, di *Luigi Serio* pag. 9

## **Parte prima** **Formazione continua e gestione della conoscenza**

**Premessa**, di *Massimo Plescia, Monica Mandalà* » 15

**1. La conoscenza come valore**, di *Massimo Plescia* » 17

1. I fattori chiave della creatività e dell'innovazione » 17

2. I mutamenti di sistema: l'economia della conoscenza » 19

3. La persona nell'innovazione » 21

4. La creazione e la gestione della conoscenza » 23

5. Il cambiamento di prospettiva per lo sviluppo della conoscenza » 25

Riferimenti bibliografici » 28

**2. L'approccio teorico nell'innovazione**, di *Gabriella Bettiol* » 29

1. Il mondo cambia » 29

2. Conoscenza e innovazione » 29

3. Il "triangolo della conoscenza" » 30

4. Ricerca e formazione: quali elementi di trasferimento dell'innovazione » 33

5. L'approccio europeo al "triangolo della conoscenza" » 35

6. Conoscenza e formazione » 38

7. La formazione continua: il contesto italiano » 40

8. Formazione e impresa » 41

Riferimenti bibliografici » 43

<b>3. Formazione e sviluppo dell'innovazione</b> , di <i>Francesco Donato Perillo, Franco Amicucci</i>	pag. 45
1. La formazione intervento	» 45
2. L'empowerment nelle organizzazioni: modelli di lavoro e azione sociale	» 46
3. I passi fondamentali per lavorare sull'empowerment	» 47
4. Le nuove competenze fondate sul Sé	» 55
5. Tecniche per sviluppare l'innovazione	» 58
6. L'autoapprendimento	» 60
7. <i>L'outdoor training</i>	» 61
7.1. Outdoor a corde basse	» 62
7.2. Outdoor a corde alte	» 62
7.3. Outdoor mutuati dallo sport	» 63
8. Il coaching	» 66
9. Il mentoring	» 68
Riferimenti bibliografici	» 69
<b>4. Il metodo SDI</b> , di <i>Massimo Plescia, Giorgia Petrotta</i>	» 71
1. Le origini del metodo SDI	» 71
2. Aspetti generali e caratteristiche del metodo SDI	» 73
3. Gli step del metodo SDI: caratteristiche specifiche e analisi delle fasi	» 77
4. Evoluzione del metodo e futuri sviluppi	» 79
Riferimenti bibliografici	» 81
<b>5. Il Piano Formativo Fondirigenti. "Creare Valore = Gestire Conoscenza"</b> , di <i>Massimo Plescia, Giuseppina Lisuzzo</i>	» 83
1. L'approccio globale al piano formativo	» 83
2. "Creare Valore = Gestire Conoscenza": la storia di un progetto	» 85
2.1. L'approccio con le persone: l'aula formativa	» 86
3. La diffusione dei risultati	» 90
Riferimenti bibliografici	» 91

## Parte seconda

### L'analisi della domanda per la formazione continua

<b>6. Il progetto di ricerca: "Creare Valore = Gestire Conoscenza"</b> , di <i>Monica Mandalà</i>	» 95
---	------

1. Gestire l'analisi della domanda in azienda	pag. 95
2. Il modello teorico dell' <i>action research</i> e l'approccio al cambiamento: un'ipotesi di intervento	» 100
Riferimenti bibliografici	» 106
<b>7. La struttura del piano della ricerca, di <i>Monica Mandalà</i></b>	» 107
1. Premessa	» 107
2. Gli obiettivi	» 109
3. Il metodo	» 109
3.1. Il campione	» 109
3.2. Lo strumento	» 110
3.3. Le procedure di somministrazione	» 113
3.4. I risultati	» 114
3.5. L'analisi del potenziale	» 120
3.6. L'interesse verso la formazione innovativa	» 122
3.7. L'analisi del clima aziendale	» 124
3.8. La leadership	» 127
3.9. Il sentimento di autoefficacia	» 128
Riferimenti bibliografici	» 130
<b>8. Una ricerca esplorativa con focus group. I dirigenti d'azienda tra management e fattore umano, di <i>Cinzia Novara</i></b>	» 131
1. Focus group: tra storia e tendenze attuali	» 131
2. Fasi della ricerca mediante focus group	» 135
3. La ricerca sui dirigenti	» 139
4. Risultati	» 142
5. Conclusioni	» 147
Riferimenti bibliografici	» 149
<b>Gli Autori</b>	» 151





# *Introduzione*

di *Luigi Serio*\*

I saggi raccolti nella presente pubblicazione ruotano tutti intorno al tema della conoscenza, innovazione e in generale del rapporto fra formazione e competitività delle imprese. La riflessione su formazione e competitività delle imprese è molto sviluppata nella letteratura sul tema, muovendosi intorno a quello che negli anni si è andato consolidando come una sorta di postulato, e cioè che la formazione genera valore e impatta positivamente sulla performance aziendale. Alla base di questo incrocio emerge la recente enfasi sui luoghi e sui contesti di apprendimento e sulla considerazione che ambienti organizzativi in cui esiste una favorevole tensione alla formazione, nella sostanza, sono più attrattivi e più performanti di quelli che, per principio o per inerzia, ne stanno distanti. La riflessione proposta nel libro parte da questa considerazione, assume la relazione positiva fra formazione e performance e descrive in maniera più finalizzata la logica della creazione di un contesto favorevole all'innovazione e alla formazione come chiave di sviluppo per la creazione di valore. La ricostruzione originale che segue la dinamica del libro ci permette alcune considerazioni che stanno in maniera significativa cambiando l'ordine dei fattori dei contesti formativi e di cui questa pubblicazione ne è testimone privilegiata.

La prima riflessione compete all'ambiente di apprendimento.

Siamo di fronte, in termini economici e sociali, a un momento di grande mutamento sia in termini di modelli di business che di creazione di valore. Questa dimensione è spesso collegata al tema della globalizzazione, la cui responsabilità non è stato soltanto quella di dettare le nuove condizioni per competere, ma nella sostanza ha messo in crisi i modelli di business tradizionali non ancorati a concetti strutturati di creazione del valore. Oggi sempre più

\* Fondazione Istud – Università Cattolica del Sacro Cuore.

la riflessione ritorna sul business perché il problema essenziale è quello di ricostruire un circolo virtuoso di creazione di valore e non soltanto di tensione all'efficienza, dimensione cui le pratiche manageriali negli ultimi anni hanno dedicato grande attenzione attraverso la formazione in azienda.

Da questo punto di vista la ricerca di nuove discontinuità di business impone la necessità di superare la logica di formazione finalizzata su uno specifico item, e favorisce l'utilizzo della formazione come momento di verifica e in parte di ridiscussione delle consuete modalità di lavoro. Interpretare questo passaggio significa uscire dalla logica del singolo percorso formativo e privilegiare la creazione di un contesto favorevole all'innovazione, in cui business e competenza si muovono sincroni verso l'obiettivo comune. L'enfasi continua presente in tutti i capitoli su questa riflessione spiega la priorità che il metodo SDI ha su questo binomio.

La seconda riflessione riguarda i destinatari.

Uno dei ritardi della formazione continua in Italia è stato il presunto conflitto, lamentato generalmente dagli imprenditori, fra formazione e "retention" dei lavoratori. Mentre nella grande impresa la formazione è sempre stata considerata una straordinaria leva di retention per i migliori talenti, nella piccola impresa l'imprenditore l'ha sempre vissuta in maniera minacciante, immaginando che la formazione e in generale la maggiore qualificazione, dia al suo "talento" l'opportunità di avere nuovi e migliori contatti di lavoro in contrasto e in competizione con quello originario.

Da questo punto di vista, le riflessioni che emergono in questa pubblicazione sembrano descrivere una soluzione "morbida", un compromesso interessante fra lavoratore e azienda, una sorta di continuum, di gioco a somma positivo, in cui esiste una naturale convergenza – come dovrebbe essere – fra gli interessi dell'azienda e quella degli individui/lavoratori. Un luogo naturale di espressione "bilaterale", così come nella filosofia dei Fondi interprofessionali, sui cui il metodo si è consolidato, in parte in maniera inconsapevole, ma sempre con grande efficacia.

Una terza riflessione riguarda i metodi.

Qui probabilmente si gioca il fattore di grande novità del metodo e della riflessione contenuta nel libro.

La riflessione parte da un superamento delle forme tradizionali di formazione e una esplorazione continua, in parte volutamente forzata, di ricerca di metodologie nuove e diverse. Questo per una serie di motivi.

In primo luogo perché in un contesto poco interessato strutturalmente a processi formativi, quale quello della Sicilia dove opera prioritariamente l'azienda e sulla cui esperienza è costruita la riflessione contenuta in questa pubblicazione, la novità metodologica incuriosisce e distingue rispetto a un offerta formativa consolidata.

In secondo luogo perché nella sostanza si tratta di una formazione “on demand”, cioè totalmente costruita sulle esigenze dell’azienda non soltanto in termini di contenuti, ma anche e soprattutto di fruizione. Il livello di flessibilità delle iniziative proposte è probabilmente unico nella sua ampiezza e nella sua varietà. Il problema è individuare il bisogno, poi verrà trovata la soluzione più efficace e meno onerosa per l’azienda.

In terzo luogo perché la soluzione blended proposta è una ricetta interessante, dove i metodi formativi vengono usati e adattati sulla base di un obiettivo superiore espresso dall’azienda. Anche la riflessione sulla ricerca è orientata su questa dimensione e sono funzionali a lavorare in una logica di sostegno alla competitività dell’impresa.

In questo quadro è interessante notare come il metodo SDI, ampiamente descritto nella pubblicazione, ragiona e riflette su tutte le fasi del ciclo della formazione, dedicando enfasi e cura alla fase di analisi dei bisogni e progettazione e lasciando sullo sfondo l’innovazione metodologica in chiave erogativa. L’utilizzo di una metodologia blended nelle fasi a monte dell’erogazione formativa risultano essere una novità interessante e un’area di grande potenzialità in prospettiva.

Il libro è in parte un tentativo di razionalizzare, una sorta di punto di arrivo di un percorso “nato da un’esperienza maturata da SDI Soluzioni d’impresa in circa 20 anni di rapporti e di collaborazione con organizzazioni sia micro imprese che multinazionali”.

In realtà esso si pone come un nuovo punto di partenza che rafforza i punti di differenziazione sopra riportati.

Una prima area di riflessione riguarda l’ambiente di apprendimento che oggi caratterizza l’impresa e l’individuo, ma in futuro riguarderà sempre di più il territorio, il tessuto connettivo e le reti. Su questa strada e su queste dimensioni un investimento più continuo in questa prospettiva aiuta il contesto e le imprese che in esso operano e interpreta in maniera fedele lo sforzo sui piani territoriali in cui l’azienda è fortemente esposta.

La seconda riflessione riguarda i destinatari. In prima approssimazione questa traiettoria si connette al tema della certificazione delle competenze, individuata nel testo come una delle priorità nel prossimo futuro. In realtà la riflessione va oltre il tema della certificazione, immaginando in generale una riconoscibilità e la costruzione di comunità professionali che si distinguono (e quindi sono riconoscibili) e che sono attori di un contesto di apprendimento che rompe i confini rigidi organizzativi e si connette in maniera aperta con il suo sistema di riconoscimento. In questo senso un patrimonio da cui partire sono i partecipanti ai corsi SDI che negli anni hanno interpretato e beneficiato della formazione secondo queste caratteristiche e che sono una naturale

comunità professionale su cui attivare un processo di certificazione sostanziale delle competenze conseguite, anche in forma reciproca.

La terza riflessione riguarda i metodi. Anche in questo caso sarà importante proseguire nella strada intrapresa che è quella di osservare e monitorare tutte le innovazioni metodologiche e contemporaneamente riportarle in un framework condiviso, mantenendo la giusta tensione fra apprendimento come obiettivo dell'iniziativa formativa e innovazione nelle tecniche e nei metodi come fattori abilitanti.

Dalla lettura del testo il lettore troverà alcune conferme, alcune cose già note ma organizzate in maniera tale da risultare organiche e figlie di un ragionamento comune. In quanto tale un testo utile per i professionisti del management a cui questo libro è sostanzialmente rivolto e al mondo della formazione continua, di cui ne costituisce una sorta di tributo.

*Parte prima*  
*Formazione continua*  
*e gestione della conoscenza*



# Premessa

di Massimo Plescia, Monica Mandalà

Un volume che intende divulgare un modello operativo di formazione manageriale fondato sull'ideale di superamento della dicotomia locale/globale nell'ambito del lavoro dirigenziale. L'applicazione di un metodo formativo con i dirigenti più che unico, definibile "univoco" si evince dai contributi presentati e dall'impianto organizzativo implementato nel piano formativo "Creare Valore = Gestire Conoscenza".

L'approccio alla ricerca di un modello di formazione innovativo ha origine nella scelta metodologica effettuata dagli autori, caratterizzata da una impostazione "ecologica" dell'agire finalizzata a mettere in luce la relazione tra la persona e l'ambiente professionale.

La professione del dirigente/manager, nei differenti contributi, viene intesa nell'integrazione tra gli stimoli forniti dal setting lavorativo e le caratteristiche proprie del professionista. Questo tipo di approccio accessibile a diversificati contesti organizzativi si pone oggi come una opportunità di approfondimento e studio epistemologico della professione del dirigente/manager, i cui strumenti di lavoro vanno ricercati nella valorizzazione delle proprie conoscenze, nella condivisione e nella gestione delle stesse come valore in grado di generare capitale sociale.

Il libro deriva dalla volontà di SDI Soluzioni d'Impresa s.r.l. di approfondire le basi scientifiche del *Metodo SDI*<sup>®</sup>, messo a punto in tanti anni di attività in azienda. Il contributo di chi, in questo lungo tempo ha affiancato SDI nella sua crescita, è stato fondamentale. Nasce così sia la collaborazione con la Facoltà di Scienze della Formazione (Cattedra di Psicologia di Comunità) dell'Università di Palermo che quella con esperti e professionisti di tutta Italia.

Il gruppo che ha contribuito alla nascita del volume è la rappresentazione stessa del *Metodo SDI*<sup>®</sup> che attiva specifici team multidisciplinari, basati sia sulle competenze dei singoli che sulla condivisione di conoscenza e valori.

La prima parte del libro prende spunto dai principi emanati nell'anno euro-



peo della creatività e dell'innovazione, per consolidare la considerazione che la leva più importante per la creazione di valore è la gestione della conoscenza. I capitoli che formano la prima parte del volume approfondiscono, pertanto, le caratteristiche e gli approcci teorici alla creazione del valore e della conoscenza, focalizzando l'attenzione sui processi sottesi alla gestione della formazione manageriale nel contesto italiano. Le parole chiave "formazione intervento", "innovazione" ed "empowerment" sono protagoniste indiscusse del *Metodo SDI*<sup>®</sup> e ne costituiscono i contorni e le basi metodologiche. È così che le nuove metodologie formative (multimediali e multisensoriali) trovano la loro applicazione nel *Metodo SDI*<sup>®</sup> di cui il piano formativo "Creare Valore = Gestire Conoscenza", finanziato da Fondirigenti, ne è la positiva sperimentazione sul campo.

La seconda parte del volume rende applicativo il *Metodo SDI*<sup>®</sup> e l'impianto teorico-metodologico esposto nella prima parte e, allo stesso tempo risponde alle esigenze, sempre più attuali nell'ambito della formazione manageriale, di fare "analisi della domanda" e di predisporre un sistema scientifico in grado di poter facilitare una mappatura del fabbisogno formativo della classe dirigente privata in Sicilia. Il piano di ricerca descritto in questa parte del volume contribuisce a rendere esaustivo il sistema operativo implementato dal piano formativo territoriale "Creare Valore = Gestire Conoscenza", passando in rassegna l'analisi delle procedure di ricerca e le scelte metodologiche effettuate in linea con il metodo dell'*action research*.

# *1. La conoscenza come valore*

di *Massimo Plescia*

## **1. I fattori chiave della creatività e dell'innovazione**

Il fattore chiave del successo e dell'innovazione risiede nel concetto di “apprendimento permanente”, considerato al contempo un elemento determinante per lo sviluppo delle competenze personali, sociali, professionali e imprenditoriali, e per il benessere dell'individuo e della collettività. Il 2009 è stato proclamato dall'Unione Europea “Anno europeo della creatività e dell'innovazione” con l'obiettivo generale di sostenere gli Stati membri nella promozione della creatività proprio attraverso l'apprendimento permanente (Decisione n. 1350/2008/CE).

Dal 2009 l'Europa in linea con il principio di sviluppo della “società della conoscenza”, orienta gli individui verso l'acquisizione di capacità di adattamento e di risorse proiettate al cambiamento. Le capacità di innovazione richieste sono strettamente legate alla creatività in quanto caratteristica personale, ed una efficace valorizzazione della stessa è possibile solo quando è diffusa largamente a livello comunitario. La strategia da adottare affinché ciò avvenga fa riferimento all'apprendimento permanente, così come emanato dagli obiettivi strategici previsti nel 2010 (COM 2008/C 86/01).

Al secondo comma dell'art. 2 della Decisione del Parlamento e del Consiglio n. 1350/2008/CE vengono indicati i fattori che si ritiene possano contribuire a stimolare la creatività e la capacità d'innovazione:

- a) creare un ambiente propizio all'innovazione e all'adattabilità in un mondo in rapida evoluzione; è opportuno tener conto di tutte le forme d'innovazione, compresa l'innovazione sul piano sociale e imprenditoriale;
- b) sottolineare l'apertura alla diversità culturale quale mezzo per favorire la comunicazione interculturale e promuovere legami più stretti tra le parti, così come con le scuole e con le università;
- c) stimolare la sensibilità estetica, lo sviluppo emozionale, il pensiero creati-

- vo e l'intuizione in tutti i bambini fin dalla tenera età, anche nelle attività prescolastiche;
- d) sensibilizzare all'importanza della creatività, dell'innovazione e dello spirito imprenditoriale sia per lo sviluppo personale che per la crescita economica e l'occupazione, e favorire una mentalità imprenditoriale, in particolare fra i giovani, attraverso la cooperazione con il mondo dell'impresa;
  - e) promuovere nel campo della matematica, delle scienze e delle tecnologie l'insegnamento di competenze sia di base che avanzate favorevoli all'innovazione tecnologica;
  - f) sollecitare l'apertura al cambiamento, alla creatività e alla capacità di risoluzione dei problemi in quanto competenze favorevoli all'innovazione e applicabili ai più disparati contesti professionali e sociali;
  - g) aprire ulteriormente l'accesso a varie forme di espressione creativa sia lungo l'intero percorso scolastico, sia attraverso attività non formali e informali destinate ai giovani;
  - h) sensibilizzare il pubblico, sia all'interno che all'esterno del mercato del lavoro, sull'importanza della creatività, della conoscenza e della flessibilità ai fini di un'esistenza prospera ed appagante in un'epoca segnata da rapidi progressi tecnologici e da una sostenuta integrazione globale, nonché offrire alle persone i mezzi per migliorare le loro prospettive di carriera in tutti i settori in cui la creatività e la capacità di innovazione svolgono un ruolo importante;
  - i) promuovere il design quale attività creativa che contribuisce significativamente all'innovazione, nonché le capacità di gestione dell'innovazione e della progettazione, ivi comprese nozioni di base in materia di protezione della proprietà intellettuale;
  - j) sviluppare la creatività e la capacità di innovazione nelle organizzazioni private e pubbliche attraverso la formazione, e incoraggiarle a utilizzare al meglio le capacità creative sia dei lavoratori sia dei clienti (Decisione n. 1350/2008/CE).

Come affermato nella proposta di decisione del parlamento europeo e del consiglio relativa all'Anno europeo della creatività e dell'innovazione (2009) "l'economia moderna, puntando sul valore aggiunto ottenuto grazie ad un impiego più adeguato delle conoscenze e su una rapida innovazione, presuppone il potenziamento delle capacità creative di base dell'individuo e della collettività (...)" (COM(2008) 159 def.).

In particolare si legge che il territorio italiano come "spazio naturale" di creatività e innovazione quale è da secoli, si prefigge di valorizzare come Stato membro dell'UE azioni, progetti e sperimentazioni che, provenienti in maniera preferenziale dal mondo dell'istruzione e della formazione, e in stretto legame con il territorio, siano portatrici di nuove idee e di nuovi modelli organiz-

zativi, anche in un'ottica di sviluppo ecosostenibile (Expo 2015). Nello stesso documento si evidenzia che l'anno della creatività e dell'innovazione, è un'occasione di osservazione delle molteplici e più diversificate soluzioni creative e innovative che nelle varie parti d'Italia, nei settori educativi, sociali, economici e produttivi si sono attuati o sono in corso di realizzazione. L'obiettivo primario è di far emergere l'identità italiana dal confronto e dalla relazione con quella europea, rendendo visibile il ruolo della creatività e dell'innovazione nello sviluppo delle identità locali privilegiando la tradizione e l'originalità. L'intento è di mostrare le soluzioni di eccellenza cogliendone gli aspetti di non episodicità, di stretto legame e ricaduta territoriale e sociale, nonché di formazione lungo tutto l'arco della vita.

È ovvio che tutto questo non è esente da vincoli che limitano il progresso dell'iniziativa europea; il richiamo all'istruzione, alla cultura e al pensiero innovativo, che presuppongono un legame fra mondo dell'istruzione e delle imprese, nonché la particolare attenzione alla ricerca, possono essere considerati ad oggi aspetti che limitano l'evolversi dello sviluppo delle "energie creative" (Buccafusco, 2009).

L'Italia, infatti, dal confronto con i paesi industrializzati può dirsi in estremo ritardo evolutivo, dovuto all'adozione di modelli organizzativi orientati ad ottenere tassi di produttività elevata da forza lavoro a basso livello di istruzione. Dunque, piuttosto che investire in sviluppo e ricerca, l'idea è quella di ridurre il costo del lavoro (Gallino, 2003). A ciò si aggiunge un mal funzionamento del sistema istituzionale nell'incontro tra domanda e offerta di lavoro e un deficit della formazione professionale e *on the job* (Contini, Trivellato, 2005).

## **2. I mutamenti di sistema: l'economia della conoscenza**

L'arena competitiva post-industriale pone nuove sfide alle quali bisogna rispondere con modelli organizzativi adeguati. Nel nuovo millennio la risorsa che viene a mancare è la conoscenza e questo va di pari passo con la crescente capacità delle imprese di competere sui costi, neutralizzando nel breve termine qualsiasi vantaggio basato su risorse non *knowledge-based*.

Si assiste ad un cambiamento nel sistema competitivo in cui i vantaggi di costo sono sempre meno distintivi. La competizione è sempre più spostata su fattori immateriali: innovazione ed "economia della conoscenza" e si gioca sulla capacità di ripensare il processo di creazione del valore.

Si punta sull'innovazione del *business*, intendendo con questo la capacità di pensare continuamente i modelli con cui si produce valore e reddito. Ciò implica il saper ripensare strategicamente tutti gli elementi di un modello e non solo la parte più "oggettuale": il prodotto e la tecnologia.