

Università degli studi di Padova

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia applicata
Corso di laurea in management dei servizi educativi e formazione continua
Classe di laurea in Educazione degli adulti e formazione continua



CONDIVIDERE LA CONOSCENZA TACITA IN UNA COMUNITÀ DI
PRATICA PER IL MIGLIORAMENTO CONTINUO: UN' ESPERIENZA
IN UNA AZIENDA MANIFATTURIERA



Relatore

Prof. Corrado Petrucco

Correlatore

Alberto Genesin

Laureanda

Sabrina Franzoi

Matricola 2092319

Anno accademico 2023/2024

*«Le organizzazioni sono delle realtà socialmente
costruite che si trovano più nelle menti dei loro
membri che nelle strutture»*

Gareth Morgan

INTRODUZIONE.....

PARTE 1

Capitolo 1 LA TACIT KNOWLEDGE E LE COMUNITÀ DI PRATICA

- 1.1 Quadro teorico sul capitale umano
- 1.2 La conoscenza tacita
- 1.3 Gestione del Knowledge Management
- 1.4 Comunità di pratica nel luogo di lavoro
 - 1.4.1 L'identità nella pratica
 - 1.4.2 Lifelong Learning e Lifewide learning

Capitolo 2 TRASFORMAZIONE DELLA CONOSCENZA TACITA IN CONOSCENZA

ESPLICITA

- 2.1 Strategie per la Trasformazione della Conoscenza
- 2.2 Comunicazione Verticale e Orizzontale per la Condivisione della Conoscenza
- 2.3 Digital Storytelling per la condivisione della conoscenza
- 2.4 Leadership e Cambiamento Organizzativo

Capitolo 3 RUOLI DELLA LEADERSHIP NELLA GESTIONE DELLA CONOSCENZA

- 3.1 Promuovere una cultura di apprendimento continuo
- 3.2 Impatto della leadership sulle pratiche singole e delle comunità

Capitolo 4 METODI E STRUMENTI DELLA RICERCA-AZIONE

- 4.1 L'approccio della Ricerca-Azione, definizione della Ricerca-Azione
- 4.2 Fasi della Ricerca-Azione nel contesto della sperimentazione
- 4.3 Pianificazione: identificazione del problema e definizione degli obiettivi
- 4.4 Azione: implementazione delle strategie per la gestione della conoscenza
- 4.5 Osservazione: raccolta e analisi dei dati
- 4.6 Riflessione: valutazione dei risultati

PARTE 2

Capitolo 5 STUDIO DI CASO: L'AZIENDA

- 5.1 Contesto aziendale Struttura organizzativa e capitale umano
- 5.2 Pianificazione: identificazione del problema e definizione degli obiettivi
- 5.3 Identificazione della conoscenza tacita all'interno dell'organizzazione
- 5.4 Strumenti e tecniche per far emergere la conoscenza tacita Individuale e collettiva

Capitolo 6 RISULTATI DELLA RICERCA-AZIONE

- 6.1 Miglioramento nelle pratiche organizzative
- 6.2 Emersione della Tacit Knowledge
- 6.3 Limiti della ricerca

Capitolo 7 CONCLUSIONI DEL PROGETTO

BIBLIOGRAFIA

Introduzione

Un'organizzazione è una struttura sociale composta da risorse, processi e soprattutto persone che lavorano insieme per raggiungere determinati obiettivi, portando all'organizzazione stessa un valore aggiunto. Spesso quando si parla di organizzazione si fa riferimento al vantaggio competitivo e al profitto economico che essa può raggiungere attraverso diverse strategie, dando per scontato che le persone al suo interno non siano il vero contributo che differenzia un'organizzazione da un'altra.

Il capitale umano, all'interno di un'organizzazione, si riferisce alla forza lavoro costituita dalle conoscenze, dalle abilità, dalle competenze e dall'esperienza delle persone che ne fanno parte; la complessità dell'individuo, unico nell'insieme delle proprie esperienze, può comportare una risorsa chiave per il successo a lungo termine di un'organizzazione.

Le persone che lavorano per un obiettivo comune condividono conoscenza, esprimono nuove idee, si aggiornano e acquisiscono continuamente nuove abilità e competenze in un'ottica di formazione continua, nel momento e nel luogo in cui è possibile per loro crescere; la conoscenza in questa circostanza diventa l'elemento chiave tra la risorsa umana e lo sviluppo dell'organizzazione.

Quando il sapere e la messa in atto della conoscenza avvengono attraverso l'esperienza delle persone e si basa su intuizione e "saper fare" è possibile che si manifesti la cosiddetta conoscenza tacita, ossia una forma di conoscenza implicita e non formalizzata che risiede nella mente delle persone e che può essere difficile riconoscere ed esprimere o comunicare in modo esplicito. La conoscenza tacita cela diverse informazioni che possono risultare importanti per l'azienda in quanto una persona può avere delle ottime performance nel proprio ruolo aziendale e non saperle trasmettere ai collaboratori, riducendo la possibilità di una conoscenza condivisa.

La sfida nella gestione della conoscenza è catturare e condividere la conoscenza tacita, poiché essa spesso risiede nell'esperienza individuale e può essere difficile da formalizzare. Le organizzazioni che riescono a trasformare la conoscenza tacita in conoscenza esplicita possono beneficiare della creazione e della condivisione di conoscenza in modo più efficace ed efficiente non solo tra i membri del team ma in tutta l'organizzazione.

In questo lavoro di Tesi che si configura come una vera e propria ricerca-azione, l'obiettivo è di migliorare le pratiche gestionali ed organizzative all'interno di una ditta che opera nel settore della metalmeccanica da quasi trent'anni e che conta circa cinquanta dipendenti. Per raggiungere questo obiettivo è necessario procedere nella:

1)ricerca della conoscenza tacita nei vari processi produttivi sia riferiti alle singole persone che all'interno di "Comunità di Pratica" che si sono spontaneamente create nell'azienda

2)trasformazione di tale conoscenza da tacita ad esplicita e l'implementazione di un sistema di comunicazione, sia verticale che orizzontale, per sviluppare la consapevolezza sull'importanza della condivisione della conoscenza.

3)verifica dell'esistenza di figure di leadership che possono garantire un contributo importante nello sviluppo e nel cambiamento positivo.

L'obiettivo del progetto di ricerca-azione vede il miglioramento della gestione organizzativa rendendo più efficace la risoluzione dei problemi in un'ottica di supporto alle Comunità di Pratica.

PARTE 1

Capitolo 1 LA TACIT KNOWLEDGE E LE COMUNITÀ DI PRATICA

1.1 Quadro teorico sul capitale umano

Il concetto di comunità di pratica è stato sviluppato negli Stati Uniti all'inizio degli anni Novanta a partire dal lavoro di ricerca degli antropologi dell'apprendimento Jean Lave ed Etienne Wenger, che hanno dedicato il loro studio ed interesse in merito ai processi di apprendimento di gruppo. Dagli studi emerse che l'apprendimento non può essere più considerato solo come un processo limitato all'acquisizione di nozioni astratte e formali proposte dall'esterno, bensì va studiato come un processo di natura attiva: l'aspetto chiave dell'apprendimento, infatti, è la partecipazione attiva ed il coinvolgimento della persona in un determinato contesto d'azione nel quale si ritrova ad operare. L'apprendimento, dunque, diviene un fenomeno sociale e collettivo dove la persona apprende non soltanto ad agire ma soprattutto ad essere in una dimensione comunitaria. La dimensione sociale e quella culturale svolgono perciò un ruolo centrale nella costruzione dell'identità e della competenza umana.

Da questo punto di vista, la comunità di pratica si sviluppa grazie ad una dimensione temporale dove permane nel tempo un impegno reciproco sufficiente a condividere un apprendimento significativo.

Il costrutto di comunità di pratica viene intesa da Wenger come "un'interazione di confine: l'insieme di interconnessioni e di contaminazioni tra mondi diversi (gli accademici, gli operatori professionali, i consulenti, gli attori organizzativi appartenenti a vari contesti), impegnati nel comune sforzo di rintracciare somiglianze e differenze, analogie e contrasti, convergenze e distanze, sfumature e variazioni di senso rispetto a termini, costrutti concettuali, retoriche in uso, scambiandosi artefatti comunemente impiegati, confrontando giochi linguistici e discorsivi in cui si trovano coinvolti e che rimandano ad una circolarità virtuosa e

mai definitivamente compiuta tra conoscenza della pratica e pratica della conoscenza”.

Esse sono perciò strumenti potenti per la gestione della conoscenza all'interno delle organizzazioni, in quanto favoriscono la condivisione delle competenze, l'innovazione e la costruzione di relazioni professionali significative.

Le comunità di pratica presentano diverse caratteristiche chiave che le distinguono come modelli efficaci di apprendimento collaborativo e condivisione di conoscenze: esse, in primo luogo, si formano intorno a un interesse, un'attività o una competenza condivisa. I membri, infatti, condividono un "dominio" di conoscenza o pratica specifico che crea un terreno fertile per la collaborazione e la condivisione di “pratiche” ovvero di esperienze pertinenti.

Queste comunità coinvolgono persone che interagiscono e partecipano attivamente alla condivisione di esperienze e conoscenze; ecco che è possibile notare come l'elemento umano è centrale e come le relazioni personali e l'interazione sociale sono fondamentali per il funzionamento della comunità. I membri delle comunità di pratica partecipano a pratiche condivise, che possono includere attività, problemi specifici legati al dominio di interesse e necessitano una soluzione. Le comunità di pratica inoltre favoriscono l'apprendimento collaborativo, in cui i membri contribuiscono al processo di apprendimento degli altri attraverso la condivisione di esperienze personali tramite il racconto di storie. Le storie hanno un valore preciso, come afferma Robinson (1981), perché esse diventano base di regole, guide, comportamenti e ragionamenti.

Altra importante caratteristica vede la partecipazione volontaria; i membri scelgono di unirsi in base al loro interesse personale o alla loro necessità di condividere e acquisire conoscenze specifiche, condividendo le loro competenze ed esperienze. La volontarietà contribuisce in modo efficace all'engagement e permette lo sviluppo di una motivazione intrinseca nei membri. Un'altra caratteristica fondamentale quando si parla di comunità di pratica vede la messa in atto di un linguaggio condiviso, costituito da termini, concetti e

modelli specifici del loro dominio comune: questo linguaggio che al di fuori della comunità, potrebbe non essere comprensibile dalle persone, facilita la comunicazione e accelera il processo di apprendimento all'interno della comunità. Una buona comunicazione all'interno della comunità permette lo sviluppo di relazioni autentiche e favorisce la coesione del gruppo, la partecipazione dei diversi membri, l'ascolto reciproco e l'empatia. I membri di una comunità di pratica sviluppano un senso di appartenenza al gruppo, identificandosi come parte di una collettività che condivide interessi e obiettivi comuni e che permette così lo sviluppo di una dimensione di appartenenza che promuove la fiducia, l'apertura e la condivisione. Infine, è interessante comprendere che non è necessario che le persone condividano lo stesso luogo o lo stesso lavoro per costituire una comunità di pratica, bensì che la motivazione di condivisione contribuisca con delle risorse per la crescita della comunità stessa.

Wenger (2006) definisce inoltre le comunità di pratica come gruppi che:

- A) nascono attorno a interessi di lavoro condivisi - in genere problemi comuni da gestire e risolvere in condizioni d'interdipendenza cooperativa - e si costituiscono (informalmente) come esito di forme di negoziazione (anche implicita) tra gli attori organizzativi;
- B) si alimentano di contributi e d'impegni reciproci legati alla consapevolezza di partecipare a un'impresa comune;
- C) dispongono di un repertorio condiviso inteso come l'insieme costruito nel tempo di linguaggi, routine, sistemi di attività, storie, valori, strumenti che 'fissano' - rendendo così riconoscibili le conoscenze - l'esperienza e la storia della comunità;
- D) definiscono attraverso la partecipazione alla pratica l'identità individuale e collettiva "intesa come esperienza negoziata, come appartenenza alla comunità, come traiettoria di apprendimento, come relazione tra globale e locale";

E) si fondano sui legami che si instaurano tra i partner mettendo in secondo ordine i "vincoli organizzativi di tipo gerarchico";

F) vivono fino a quando persistono gli interessi comuni e fino a quando l'energia che alimenta l'insieme riesce a riprodursi con un certo grado di regolarità.

Inoltre, Wenger riporta tre dimensioni che caratterizzano e contraddistinguono una comunità di pratica, tra cui:

- L'impegno reciproco, ossia intese e relazioni intorno ai compiti da svolgere per raggiungere un determinato obiettivo. Non può esserci una comunità se a contribuire alla sua pratica sia solo un singolo o se anche un singolo del gruppo non si impegna;
- L'impresa comune, intesa come un "processo collettivo di negoziazione" che fa comprendere il significato della complessità di un impegno reciproco.
- La prassi condivisa o repertorio comune, in cui i processi e le metodologie per raggiungere un determinato obiettivo e per collaborare sono negoziate tra i singoli membri. Il repertorio rappresenta l'insieme di quelle prassi, routine, parole, strumenti, modi di operare.

Come dice Wenger (2006, ed. or. 1998): «*Sappiamo chi siamo in base a ciò che è familiare, comprensibile, usabile, negoziabile, sappiamo chi non siamo in base a ciò che è estraneo, opaco, disagevole, improduttivo*».

Ecco che possiamo attraverso questa nozione notare la stretta connessione presente tra identità e pratica. L'identità che si sviluppa in una comunità di pratica vede come requisito fondamentale per ogni partecipante, l'essere consapevole e riconoscere l'altro, attraverso un processo di negoziazione tra ciò che significa essere una persona in quel determinato contesto e la propria identità. Infatti nel contesto comunitario, l'identità è spesso soggetta a processi di negoziazione, adattamento e cambiamento. La consapevolezza e la riflessione sulle esperienze

condivise contribuiscono alla costruzione e alla ridefinizione dell'identità individuale e di gruppo.

All'interno di una comunità di pratica, gli individui possono inoltre, sviluppare un senso di identità basato sul loro ruolo e sulle competenze che portano al gruppo contribuendo alla definizione di come i membri si vedono reciprocamente e come vedono se stessi all'interno della comunità sviluppando e favorendo così, consapevolezza.

L'identità nella comunità di pratica è spesso legata all'idea di apprendimento collettivo dove i membri condividono esperienze di apprendimento, contribuendo alla costruzione dell'identità della comunità stessa e, al contempo, influenzando l'identità individuale dei partecipanti.

I parallelismi tra pratica e identità possono essere formulati in termini di:

- identità come esperienza negoziata dove si definisce la persona in base alle modalità in cui si sperimenta attraverso la partecipazione.
- Identità come appartenenza alla comunità dove ci si definisce in base a ciò che ci risulta familiare e a ciò che invece non lo è.
- Identità come traiettoria di apprendimento dove ci si definisce in base a dove si è stati in precedenza e alla direzione che si sta perseguendo.
- Identità come nesso di multi-appartenenza dove la persona si definisce in base alle varie forme della nostra identità.
- Identità come relazione tra il globale e il locale dove ci si definisce attraverso la negoziazione di modalità locali di appartenenza a mondi più vasti.

Quando si è membri di una comunità di pratica, ci si ritrova in un ambiente familiare dove è naturale e accettato comportarsi in modo competente. Infatti, si ha la possibilità di sperimentare le proprie competenze e di vedersele riconosciute dagli altri componenti. In particolare, le dimensioni delle competenze riflettono sulle dimensioni dell'identità personale e coinvolgono:

- La reciprocità dell'impegno: quando ci troviamo all'interno di un gruppo condividiamo aspettative, modalità di lavoro e di impegno insieme ad altre persone. *“Diventiamo chi siamo attraverso la capacità di esercitare un ruolo nelle relazioni di impegno che costituiscono la nostra comunità”*
- La responsabilizzazione nei confronti di un'impresa: quando investiamo tempo e lavoro in un'impresa, il contributo che riusciamo a dare ci fanno apparire agli occhi delle altre persone in un determinato modo, creando un'immagine di noi. Quando ci si spinge oltre per comprendere determinate situazioni si acquisisce una prospettiva, che non per forza è uguale per tutti i membri del gruppo. L'identità in tal senso si manifesta come tendenza a sviluppare determinate azioni, interpretazioni, scelte ed esperienze.
- Negoziazione di un repertorio: un impegno prolungato di una pratica genera la capacità di interpretare ed utilizzare un repertorio; conosciamo molto bene la pratica, ne conosciamo la storia, gli eventi, il linguaggio, sentiamo che fa parte della nostra storia personale di partecipazione. Tutto ciò implica un insieme personale di eventi, ricordi ed esperienze che creano relazioni individuali di negoziabilità rispetto al repertorio di una pratica.

In sostanza, l'appartenenza a una comunità di pratica si traduce in un'identità, intesa come forma di competenza.

1.2 La conoscenza tacita

Il concetto di conoscenza tacita, anche detta conoscenza implicita, viene definito da Michael Polanyi (1966), un brillante scienziato chimico dedicatosi alla maturità degli studi filosofici. Partendo dal presupposto che tutti gli individui sono in grado di conoscere molto più di quanto sono in grado di esprimere, Polanyi distingue la conoscenza tacita dalla conoscenza esplicita definendola come *“la conoscenza che è difficile esprimere in qualsiasi forma di linguaggio”*. La conoscenza tacita si riferisce a quei tipi di conoscenza che sono difficili da formalizzare, esprimere o

trasferire attraverso mezzi verbali o scritti. Questa forma di conoscenza è spesso basata sull'esperienza personale, sull'intuizione e su abilità pratiche acquisite nel corso del tempo. Le imprese oggi, si trovano sempre più spesso a dover competere in un mercato frenetico e “affamato” di informazioni e risulta necessario essere quindi, sempre più orientati alle conoscenze che portano la valorizzazione del potenziale nascosto di ciascun collaboratore dipendente di un'azienda. Valorizzare il know-how delle persone che lavorano e portano il loro prezioso contributo di conoscenze in un'organizzazione, porta alla necessità di trovare la corretta strategia per facilitare l'emergenza della conoscenza tacita. Infatti, se avviene una corretta condivisione della conoscenza, l'azienda può trarre diversi vantaggi: ottenere un vantaggio competitivo, aumentare il grado di collaborazione tra i collaboratori, evitare errori, condividere esperienze.

Come Bianchini afferma “è sufficiente pensare che il valore di un'azienda dipende mediamente per circa il 40- 50% dal know-how dei suoi dipendenti, per comprendere la potenzialità di una gestione efficace ed efficiente della conoscenza tacita di un'organizzazione”. Lo sforzo da sostenere è notevole; per una efficace gestione della condivisione della conoscenza risulta necessario sensibilizzare ciascun membro dell'organizzazione alla pratica della condivisione del proprio prezioso sapere, in modo che emergano le tacite pratiche giornaliere. Per un'organizzazione, infatti, fare in modo che alcune conoscenze tacite emergano, e risultino accessibili e consultabili da altri collaboratori, è indispensabile per fare in modo, ad esempio, che la conoscenza venga trasmessa a nuovi collaboratori che iniziano una prestazione lavorativa, ai collaboratori che cambiano ruolo all'interno dell'azienda, ai responsabili che hanno il dovere di monitorare il lavoro svolto. Certamente con ciò non significa che le conoscenze possedute in una persona diventino di dominio pubblico facendo in modo che “tutti sappiano tutto”; si limita invece, alla possibilità di trarre un beneficio nella pratica della propria mansione lavorativa.

Al fine di valorizzare la condivisione della conoscenza di “proprietà dei singoli”, suggeriscono di creare un sistema sociale attraverso il quale i membri di un’organizzazione possano dialogare e confrontarsi tra loro allo scopo di ampliare e condividere le proprie prospettive, conoscenze ed esperienze avute operando sul campo.

La creazione di un sistema sociale ha l’obiettivo di organizzare al meglio la condivisione della conoscenza tacita e di facilitare la generazione di nuova conoscenza attraverso conflitti, confronti e discussioni che si vengono a creare tra i vari membri dello stesso sistema. Per rendere operativa questa soluzione è indispensabile creare, se già non esiste, una cultura organizzativa fortemente orientata allo spirito di condivisione, cercando di infondere nel personale dipendente il concetto di partecipazione e la motivazione in tal senso. M. Polanyi mette in evidenza l’importanza di una modalità “personale” di costruzione della conoscenza, influenzata dalle emozioni e acquisita al termine di un processo di creazione attiva e di organizzazione delle esperienze di ogni individuo. Quando un individuo conosce tacitamente, egli fa e agisce senza distanza da cose e persone usando il proprio corpo, in tal modo presenta una grande difficoltà a spiegare in parole, con regole e algoritmi il processo nel quale è coinvolto. Considerando solo la conoscenza esplicita però, si commetterebbe un pericoloso e preoccupante rischio, quello di osservare solo la punta dell’iceberg dell’intero corpo conoscitivo aziendale.

Un approfondimento sull’argomento emerge anche dagli autori Nonaka e Takeuchi che teorizzano due dimensioni della conoscenza. In particolare, ci si riferisce alla conoscenza Ontologica e alla conoscenza Epistemologica.

Secondo la dimensione ontologica la conoscenza è il prodotto di singoli individui senza i quali, l’organizzazione verrebbe meno, dato che un’organizzazione non può creare conoscenza senza gli individui. L’organizzazione sostiene i suoi membri più creativi e offre loro un contesto in cui creare e scambiare conoscenza

ed esperienza. Da un punto di vista ontologico, dunque, la conoscenza è fortemente influenzata da tre fattori:

- la dinamica: implica cambiamenti continui e può essere valutata attraverso variabili e relazioni dinamiche;
- la complessità: misura il grado di approfondimento della conoscenza, basandosi sull'analisi di questioni e relazioni complesse;
- la dispersione sociale: coinvolge la distribuzione eterogenea della conoscenza tra i membri di una comunità, con parti di questa conoscenza depositate in diversi contenitori.

La dimensione epistemologica, invece, si riferisce alla distinzione fra conoscenza tacita ed esplicita. Mentre la conoscenza tacita è personale, cioè specifica del contesto e in quanto tale difficilmente formalizzabile e comunicabile, la conoscenza esplicita sarebbe codificata e trasmissibile attraverso un linguaggio formale e sistematico. La conoscenza tacita abbraccia due aspetti fondamentali: quello "cognitivo" e quello "tecnico". Nel primo caso, si focalizza sui modelli mentali, concetto introdotto da Johnson-Laird (1983), che rappresentano le rappresentazioni provvisorie del mondo che gli individui costruiscono e manipolano attraverso analogie mentali. Questi modelli, insieme a schemi, paradigmi, prospettive, credenze e punti di vista, costituiscono il tessuto con cui gli individui percepiscono e danno forma alla realtà circostante. D'altra parte, gli aspetti tecnici della conoscenza tacita riguardano il know-how pratico, le abilità e le arti concrete.

1.3 Gestione del Knowledge Management

La gestione della conoscenza, o Knowledge Management (KM), è il processo attraverso il quale un'organizzazione identifica, acquisisce, conserva e condivide conoscenze e informazioni per migliorare le prestazioni, stimolare l'innovazione e creare valore. La gestione della conoscenza è un approccio strategico che mira a massimizzare il valore delle risorse intellettuali di un'organizzazione, consentendo di sfruttare al meglio le conoscenze esistenti, promuovere la collaborazione e l'innovazione, e rimanere competitivi in un ambiente in continua evoluzione.

L'obiettivo principale è quello di rendere la conoscenza trasparente e accessibile per le organizzazioni e per i collaboratori. L'accesso e il trasferimento delle conoscenze rappresentano dei prerequisiti fondamentali per la capacità di innovazione di un'impresa. Gartner ha definito il knowledge management come un processo aziendale che formalizza la gestione e l'uso delle risorse intellettuali di un'azienda e promuove un approccio collaborativo e integrativo per la creazione, la raccolta, l'organizzazione, l'accesso e l'utilizzo di risorse informative, compresa la conoscenza tacita e non divulgata delle persone. Il knowledge management è dunque quel processo consapevole che permette di organizzare, mantenere, condividere le conoscenze, le competenze e le esperienze all'interno di un'organizzazione, con l'intento di garantire l'accesso alle informazioni giuste, alla persona giusta, nel momento giusto. In particolare, vengono definite alcune fasi della gestione del knowledge management:

- 1) **Identificazione delle conoscenze:** La prima fase della gestione della conoscenza consiste nell'identificare le conoscenze critiche all'interno dell'organizzazione. Queste conoscenze possono essere tacite (non formalizzate, basate sull'esperienza personale) o esplicite (formalizzate, documentate).
- 2) **Acquisizione e creazione di conoscenza:** Le organizzazioni possono acquisire conoscenze attraverso l'esperienza dei dipendenti, la ricerca e lo

sviluppo, la collaborazione con partner esterni, l'analisi dei dati e altre fonti. Inoltre, possono creare nuove conoscenze attraverso processi di innovazione e problem solving.

- 3) Conservazione delle conoscenze: È importante conservare le conoscenze in modo che siano facilmente accessibili e utilizzabili quando necessario. Questo può includere la creazione di basi di conoscenza, database, documentazione, e altri strumenti per archiviare e organizzare informazioni.
- 4) Condivisione e distribuzione della conoscenza: Un aspetto cruciale della gestione della conoscenza è la condivisione attiva delle conoscenze tra i membri dell'organizzazione. Ciò può avvenire attraverso reti sociali, piattaforme collaborative, strumenti di comunicazione, sessioni di formazione e altro ancora.
- 5) Utilizzo della conoscenza per l'innovazione e il miglioramento: Le organizzazioni utilizzano le conoscenze acquisite e condivise per stimolare l'innovazione, migliorare i processi esistenti, risolvere problemi complessi e prendere decisioni informate. La conoscenza gestita in modo efficace può portare a un vantaggio competitivo sostenibile.
- 6) Valutazione e miglioramento continui: La gestione della conoscenza richiede un monitoraggio costante e un continuo miglioramento dei processi e delle pratiche per assicurare che la conoscenza sia gestita in modo efficace e che porti a risultati tangibili per l'organizzazione.

Gli elementi chiave del Knowledge Management includono:

1. Le persone: Le persone sono considerate fondamentali perché sono i portatori di conoscenza e il motore principale del processo di creazione, condivisione e applicazione della conoscenza all'interno dell'organizzazione.

2. I processi: Il Knowledge Management si concentra sulla gestione dei processi attraverso i quali la conoscenza viene creata, acquisita, condivisa, utilizzata e archiviata. Questi processi possono includere la documentazione delle migliori pratiche, la creazione di comunità di pratica, la gestione dei contenuti e la creazione di sistemi per la condivisione e il recupero delle informazioni.
3. La tecnologia: L'utilizzo di tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC) per supportare la gestione della conoscenza è un elemento cruciale del Knowledge Management. Questo può includere l'implementazione di sistemi informatici per la gestione della conoscenza, piattaforme di collaborazione online, strumenti di data mining e analisi, e altre soluzioni tecnologiche volte a facilitare il processo di gestione della conoscenza.
4. La cultura organizzativa: La cultura aziendale gioca un ruolo fondamentale nel facilitare o ostacolare la gestione della conoscenza. Un ambiente organizzativo che promuove la condivisione e l'apprendimento continuo è essenziale per il successo del Knowledge Management.
5. La struttura e la governance: È importante stabilire una struttura organizzativa e un sistema di governance chiaro e ben definito per gestire efficacemente le iniziative di Knowledge Management. Questo può includere la designazione di responsabilità specifiche, l'allocazione di risorse, l'implementazione di politiche e procedure, e la valutazione delle prestazioni.

Le grandi società di consulenza, in particolare, dimostrano un notevole interesse e fanno investimenti significativi nel Knowledge Management. Questo perché esse considerano la capacità di competere sulla base delle esperienze accumulate come una caratteristica distintiva nel loro settore industriale. In tal senso, il Knowledge Management è visto come uno strumento strategico chiave per

ottenere e mantenere un vantaggio competitivo sul mercato, diventando un vero e proprio asset aziendale.

Concentrandosi sugli aspetti pratici, il knowledge management si pone l'obiettivo di mettere a disposizione dell'intera azienda le conoscenze professionali specifiche di ciascun membro. Questa prospettiva trasforma il knowledge management in una sorta di "filosofia" della collaborazione e della condivisione all'interno dell'ambiente lavorativo.

Quanto più questa filosofia collaborativa si radica all'interno dell'azienda, tanto maggiori sono le sue possibilità di evolversi in una Learning Organization. Questo termine indica un'organizzazione in grado non solo di favorire la crescita e lo sviluppo dei propri dipendenti, partner e clienti, ma anche di utilizzare la formazione per acquisire una visione organizzativa più ampia e per adattarsi efficacemente ai cambiamenti del contesto.

Il concetto di Learning Organization, sviluppato negli anni '90, si basa su due principi chiave: adattamento e innovazione. Questi elementi sono fondamentali per creare un ambiente aziendale dinamico e orientato al cambiamento, capace di affrontare le sfide emergenti e di rimanere competitivo nel mercato in continua evoluzione.

Secondo Peter Senge, le aziende che mantengono la loro competitività sul mercato e sono in grado di affrontare nuovi concorrenti e tecnologie emergenti sono quelle che continuano a imparare. Questo processo di apprendimento è fondamentale per l'evoluzione e il successo a lungo termine delle organizzazioni. Senge sostiene che per imparare in modo efficace, è essenziale concentrarsi sulle persone, avviando così un circolo virtuoso.

A livello individuale, la condivisione della conoscenza tra i membri dell'organizzazione arricchisce il patrimonio collettivo delle conoscenze aziendali. Questo processo di condivisione stimola la creazione di nuove conoscenze nell'ambiente circostante, che a sua volta alimenta ulteriori processi di creazione

di conoscenza. È fondamentale che gli individui all'interno dell'organizzazione dispongano di un alto grado di autonomia e abbiano accesso a una vasta gamma di informazioni a livello individuale, di gruppo, organizzativo e inter-organizzativo. Ciò richiede processi, sistemi, persone e contenuti fortemente orientati al Knowledge Management come disciplina.

È per questo motivo che i concetti di Knowledge Management e Learning Organization sono intimamente collegati. Una Learning Organization è caratterizzata dalla capacità di apprendere, adattarsi e innovare costantemente, mentre il Knowledge Management fornisce gli strumenti e i processi necessari per gestire e sfruttare efficacemente la conoscenza all'interno dell'organizzazione.

Nel suo libro "La quinta disciplina" del 1990, Peter Senge esplora il concetto di Organizzazione di Apprendimento e delinea le cinque discipline fondamentali che possono trasformare un'azienda in un ambiente in grado di apprendere e adattarsi costantemente.

La prima disciplina, "Mastery Personale", sottolinea l'importanza per gli individui di avere una visione chiara e profonda, focalizzando le proprie energie e vedendo la realtà in modo obiettivo. Ad esempio, un dirigente aziendale potrebbe dedicare del tempo ogni giorno alla pratica della meditazione e della riflessione personale per sviluppare una maggiore consapevolezza di sé e delle proprie capacità. Allo stesso modo, un dipendente potrebbe impegnarsi costantemente a migliorare le proprie competenze attraverso la partecipazione a corsi di formazione e la lettura di libri.

La seconda disciplina, "Modelli Mentali", mette in evidenza il ruolo dei presupposti e delle generalizzazioni profondamente radicate che influenzano il nostro modo di percepire il mondo e di agire. Ad esempio, un team di progetto potrebbe sfidare gli assunti preconcepiuti cercando soluzioni innovative per un problema aziendale. Un manager potrebbe esaminare i suoi pregiudizi riguardo

alla gestione del personale, cercando di adottare un approccio più aperto e inclusivo.

La terza disciplina, "Visione Condivisa", riguarda la creazione di una visione del futuro condivisa all'interno dell'organizzazione, che vada oltre la semplice conformità e coinvolga un impegno genuino da parte di tutti. Ad esempio, un gruppo di dipendenti potrebbe riunirsi per discutere e costruire una visione condivisa del futuro dell'azienda, incoraggiando la partecipazione attiva e il coinvolgimento di tutti i membri. Un'organizzazione potrebbe promuovere la trasparenza e la comunicazione aperta per garantire che tutti i dipendenti comprendano e si identifichino con gli obiettivi e i valori dell'azienda.

La quarta disciplina, "Apprendimento di Squadra", si basa sul concetto di dialogo aperto e onesto tra i membri di un gruppo, che consente loro di superare le proprie supposizioni e di pensare insieme in modo costruttivo. Ad esempio, durante le riunioni di team, i membri potrebbero impegnarsi attivamente nella discussione condividendo esperienze e punti di vista per trovare soluzioni innovative ai problemi. Un gruppo di venditori potrebbe riunirsi regolarmente per condividere le proprie strategie di vendita di successo e per imparare gli uni dagli altri.

Infine, la quinta disciplina, "Pensiero Sistemico", rappresenta l'integrazione delle altre quattro discipline e sottolinea l'importanza di comprendere e gestire i sistemi complessi all'interno dell'organizzazione. Ad esempio, un'azienda potrebbe adottare un approccio sistemico per analizzare i processi aziendali, identificando le interconnessioni e le interdipendenze tra i diversi reparti e attività. Un comitato di gestione potrebbe utilizzare un diagramma causale per visualizzare e comprendere le relazioni causa-effetto che influenzano le prestazioni aziendali, identificando le leve chiave per il miglioramento.

Senge identifica anche una serie di "disabilità nell'apprendimento", ovvero abitudini o mentalità dannose che ostacolano il processo di apprendimento e di sviluppo organizzativo. Queste includono la tendenza a identificarsi con il proprio

ruolo, a cercare nemici esterni anziché affrontare le sfide interne e la difficoltà nel trarre insegnamenti dagli eventi passati.

- Io sono la mia posizione: Questa disabilità si manifesta quando un individuo identifica se stesso esclusivamente con il suo ruolo o la sua posizione all'interno dell'organizzazione. Ciò può limitare la capacità di apprendimento e di crescita personale, poiché l'individuo potrebbe essere riluttante a esplorare nuove prospettive o ad assumere responsabilità al di fuori del proprio ambito di competenza.

- Il nemico è là fuori: Questa mentalità dannosa porta gli individui a considerare gli altri reparti, le altre divisioni o persino altre organizzazioni come avversari anziché collaboratori. Questo atteggiamento ostacola la condivisione della conoscenza e la cooperazione interfunzionale, limitando le opportunità di apprendimento e di crescita organizzativa.

- L'illusione di prendere il comando: Questa disabilità si verifica quando i leader o i manager pensano di avere il controllo completo della situazione, ignorando o minimizzando il contributo degli altri membri del team. Questo atteggiamento autocratico può soffocare l'innovazione e la creatività, limitando le opportunità di apprendimento e di sviluppo organizzativo.

- La fissazione sugli eventi: Questa disabilità si manifesta quando gli individui si concentrano eccessivamente sugli eventi esterni o sulle circostanze al di fuori del loro controllo, piuttosto che sulle proprie azioni e comportamenti. Questo atteggiamento può portare alla mancanza di responsabilità personale e alla perdita di opportunità di apprendimento e di crescita personale.

- La parabola della rana bollita: Questa metafora rappresenta la tendenza delle persone a non reagire ai cambiamenti gradualmente nell'ambiente circostante, proprio come una rana che non percepisce il pericolo quando l'acqua inizia a riscaldarsi lentamente. Questa disabilità si verifica quando gli individui ignorano i segnali di

cambiamento o si adattano passivamente alle situazioni senza agire in modo proattivo per affrontare le sfide emergenti.

- La delusione di imparare dall'esperienza: Questa disabilità si manifesta quando gli individui non traggono insegnamenti significativi dagli errori passati o dalle esperienze negative. Questo atteggiamento può impedire la crescita personale e organizzativa, poiché l'apprendimento dall'esperienza è un elemento cruciale per l'adattamento e l'innovazione.

- Il mito del team di gestione: Questa disabilità si verifica quando si suppone che il team di gestione sia l'unico responsabile della creazione di soluzioni e dell'assunzione di decisioni importanti. Questo atteggiamento può limitare il coinvolgimento e il contributo delle altre persone all'interno dell'organizzazione, riducendo le opportunità di apprendimento e di sviluppo collettivo.

Queste disabilità nell'apprendimento rappresentano sfide comuni che le organizzazioni devono affrontare per promuovere un ambiente di apprendimento continuo e di crescita organizzativa. Superare tali ostacoli richiede un impegno collettivo per sfidare le mentalità limitanti e per promuovere una cultura in cui il cambiamento e l'innovazione sono incoraggiati e valorizzati.

1.4 Comunità di pratica nel luogo di lavoro

Il concetto di comunità di pratica è stato sviluppato negli Stati Uniti all'inizio degli anni Novanta a partire dal lavoro di ricerca degli antropologi dell'apprendimento Jean Lave ed Etienne Wenger, che hanno dedicato il loro studio ed interesse in merito ai processi di apprendimento di gruppo. Dagli studi emerse che l'apprendimento non può essere più considerato solo come un processo limitato all'acquisizione di nozioni astratte e formali proposte dall'esterno, bensì va studiato come un processo di natura attiva: l'aspetto chiave dell'apprendimento, infatti, è la partecipazione attiva ed il coinvolgimento della persona in un determinato contesto d'azione nel quale si ritrova ad operare. L'apprendimento,

dunque, diviene un fenomeno sociale e collettivo dove la persona apprende non soltanto ad agire ma soprattutto ad essere in una dimensione comunitaria. La dimensione sociale e quella culturale svolgono perciò un ruolo centrale nella costruzione dell'identità e della competenza umana.

Da questo punto di vista, la comunità di pratica si sviluppa grazie ad una dimensione temporale dove permane nel tempo un impegno reciproco sufficiente a condividere un apprendimento significativo.

Il costrutto di comunità di pratica viene intesa da Wenger come “un’interazione di confine: l’insieme di interconnessioni e di contaminazioni tra mondi diversi (gli accademici, gli operatori professionali, i consulenti, gli attori organizzativi appartenenti a vari contesti), impegnati nel comune sforzo di rintracciare somiglianze e differenze, analogie e contrasti, convergenze e distanze, sfumature e variazioni di senso rispetto a termini, costrutti concettuali, retoriche in uso, scambiandosi artefatti comunemente impiegati, confrontando giochi linguistici e discorsivi in cui si trovano coinvolti e che rimandano ad una circolarità virtuosa e mai definitivamente compiuta tra conoscenza della pratica e pratica della conoscenza”.

Esse sono perciò strumenti potenti per la gestione della conoscenza all'interno delle organizzazioni, in quanto favoriscono la condivisione delle competenze, l'innovazione e la costruzione di relazioni professionali significative.

Le comunità di pratica presentano diverse caratteristiche chiave che le distinguono come modelli efficaci di apprendimento collaborativo e condivisione di conoscenze: esse, in primo luogo, si formano intorno a un interesse, un'attività o una competenza condivisa. I membri, infatti, condividono un "dominio" di conoscenza o pratica specifico che crea un terreno fertile per la collaborazione e la condivisione di “pratiche” ovvero di esperienze pertinenti.

Queste comunità coinvolgono persone che interagiscono e partecipano attivamente alla condivisione di esperienze e conoscenze; ecco che è possibile

notare come l'elemento umano è centrale e come le relazioni personali e l'interazione sociale sono fondamentali per il funzionamento della comunità. I membri delle comunità di pratica partecipano a pratiche condivise, che possono includere attività, problemi specifici legati al dominio di interesse e necessitano una soluzione. Le comunità di pratica inoltre favoriscono l'apprendimento collaborativo, in cui i membri contribuiscono al processo di apprendimento degli altri attraverso la condivisione di esperienze personali tramite il racconto di storie. Le storie hanno un valore preciso, come afferma Robinson (1981), perché esse diventano base di regole, guide, comportamenti e ragionamenti.

Altra importante caratteristica vede la partecipazione volontaria; i membri scelgono di unirsi in base al loro interesse personale o alla loro necessità di condividere e acquisire conoscenze specifiche, condividendo le loro competenze ed esperienze. La volontarietà contribuisce in modo efficace all'engagement e permette lo sviluppo di una motivazione intrinseca nei membri. Un'altra caratteristica fondamentale quando si parla di comunità di pratica vede la messa in atto di un linguaggio condiviso, costituito da termini, concetti e modelli specifici del loro dominio comune: questo linguaggio che al di fuori della comunità, potrebbe non essere comprensibile dalle persone, facilita la comunicazione e accelera il processo di apprendimento all'interno della comunità. Una buona comunicazione all'interno della comunità permette lo sviluppo di relazioni autentiche e favorisce la coesione del gruppo, la partecipazione dei diversi membri, l'ascolto reciproco e l'empatia. I membri di una comunità di pratica sviluppano un senso di appartenenza al gruppo, identificandosi come parte di una collettività che condivide interessi e obiettivi comuni e che permette così lo sviluppo di una dimensione di appartenenza che promuove la fiducia, l'apertura e la condivisione. Infine, è interessante comprendere che non è necessario che le persone condividano lo stesso luogo o lo stesso lavoro per costituire una comunità di pratica, bensì che la motivazione di condivisione contribuisca con delle risorse per la crescita della comunità stessa.

Wenger (2006) definisce inoltre le comunità di pratica come gruppi che:

A) nascono attorno a interessi di lavoro condivisi - in genere problemi comuni da gestire e risolvere in condizioni d'interdipendenza cooperativa - e si costituiscono (informalmente) come esito di forme di negoziazione (anche implicita) tra gli attori organizzativi;

B) si alimentano di contributi e d'impegni reciproci legati alla consapevolezza di partecipare a un'impresa comune;

C) dispongono di un repertorio condiviso inteso come l'insieme costruito nel tempo di linguaggi, routine, sistemi di attività, storie, valori, strumenti che 'fissano' - rendendo così riconoscibili le conoscenze - l'esperienza e la storia della comunità;

D) definiscono attraverso la partecipazione alla pratica l'identità individuale e collettiva "intesa come esperienza negoziata, come appartenenza alla comunità, come traiettoria di apprendimento, come relazione tra globale e locale";

E) si fondano sui legami che si instaurano tra i partner mettendo in secondo ordine i "vincoli organizzativi di tipo gerarchico";

F) vivono fino a quando persistono gli interessi comuni e fino a quando l'energia che alimenta l'insieme riesce a riprodursi con un certo grado di regolarità.

Inoltre, Wenger riporta tre dimensioni che caratterizzano e contraddistinguono una comunità di pratica, tra cui:

- L'impegno reciproco, ossia intese e relazioni intorno ai compiti da svolgere per raggiungere un determinato obiettivo. Non può esserci una comunità se a contribuire alla sua pratica sia solo un singolo o se anche un singolo del gruppo non si impegna;
- L'impresa comune, intesa come un "processo collettivo di negoziazione" che fa comprendere il significato della complessità di un impegno reciproco.

- La prassi condivisa o repertorio comune, in cui i processi e le metodologie per raggiungere un determinato obiettivo e per collaborare sono negoziate tra i singoli membri. Il repertorio rappresenta l'insieme di quelle prassi, routine, parole, strumenti, modi di operare.

1.4.1 L'identità nella pratica

Come dice Wenger (2006, ed. or. 1998): «*Sappiamo chi siamo in base a ciò che è familiare, comprensibile, usabile, negoziabile, sappiamo chi non siamo in base a ciò che è estraneo, opaco, disagiata, improduttivo*».

Ecco che possiamo attraverso questa nozione notare la stretta connessione presente tra identità e pratica. L'identità che si sviluppa in una comunità di pratica vede come requisito fondamentale per ogni partecipante, l'essere consapevole e riconoscere l'altro, attraverso un processo di negoziazione tra ciò che significa essere una persona in quel determinato contesto e la propria identità. Infatti nel contesto comunitario, l'identità è spesso soggetta a processi di negoziazione, adattamento e cambiamento. La consapevolezza e la riflessione sulle esperienze condivise contribuiscono alla costruzione e alla ridefinizione dell'identità individuale e di gruppo.

All'interno di una comunità di pratica, gli individui possono inoltre, sviluppare un senso di identità basato sul loro ruolo e sulle competenze che portano al gruppo contribuendo alla definizione di come i membri si vedono reciprocamente e come vedono se stessi all'interno della comunità sviluppando e favorendo così, consapevolezza.

L'identità nella comunità di pratica è spesso legata all'idea di apprendimento collettivo dove i membri condividono esperienze di apprendimento, contribuendo alla costruzione dell'identità della comunità stessa e, al contempo, influenzando l'identità individuale dei partecipanti.

I parallelismi tra pratica e identità possono essere formulati in termini di:

- **identità come esperienza negoziata** dove si definisce la persona in base alle modalità in cui si sperimenta attraverso la partecipazione.
- **Identità come appartenenza alla comunità** dove ci si definisce in base a ciò che ci risulta familiare e a ciò che invece non lo è.
- **Identità come traiettoria di apprendimento** dove ci si definisce in base a dove si è stati in precedenza e alla direzione che si sta perseguendo.
- **Identità come nesso di multi-appartenenza** dove la persona si definisce in base alle varie forme della nostra identità.
- **Identità come relazione tra il globale e il locale** dove ci si definisce attraverso la negoziazione di modalità locali di appartenenza a mondi più vasti.

Quando si è membri di una comunità di pratica, ci si ritrova in un ambiente familiare dove è naturale e accettato comportarsi in modo competente. Infatti, si ha la possibilità di sperimentare le proprie competenze e di vedersene riconosciute dagli altri componenti. In particolare, le dimensioni delle competenze riflettono sulle dimensioni dell'identità personale e coinvolgono:

- **La reciprocità dell'impegno:** quando ci troviamo all'interno di un gruppo condividiamo aspettative, modalità di lavoro e di impegno insieme ad altre persone. *“Diventiamo chi siamo attraverso la capacità di esercitare un ruolo nelle relazioni di impegno che costituiscono la nostra comunità”*
- **La responsabilizzazione nei confronti di un'impresa:** quando investiamo tempo e lavoro in un'impresa, il contributo che riusciamo a dare ci fanno apparire agli occhi delle altre persone in un determinato modo, creando un'immagine di noi. Quando ci si spinge oltre per comprendere determinate situazioni si acquisisce una prospettiva, che non per forza è uguale per tutti i membri del gruppo. L'identità in tal senso si manifesta come tendenza a sviluppare determinate azioni, interpretazioni, scelte ed esperienze.

- **Negoziazione di un repertorio:** un impegno prolungato di una pratica genera la capacità di interpretare ed utilizzare un repertorio; conosciamo molto bene la pratica, ne conosciamo la storia, gli eventi, il linguaggio, sentiamo che fa parte della nostra storia personale di partecipazione. Tutto ciò implica un insieme personale di eventi, ricordi ed esperienze che creano relazioni individuali di negoziabilità rispetto al repertorio di una pratica.

In sostanza, l'appartenenza a una comunità di pratica si traduce in un'identità, intesa come forma di competenza.

Capitolo 2

TRASFORMAZIONE DELLA CONOSCENZA TACITA IN CONOSCENZA ESPLICITA

2.1 Strategie per la Trasformazione della Conoscenza

Secondo gli studi di Nonaka e Takeuchi, la conoscenza tacita e quella esplicita sono interconnesse e si influenzano reciprocamente. Esse non sono compartimenti stagni, ma piuttosto si integrano e si trasformano continuamente durante il processo creativo degli individui. Questa dinamica di interazione è conosciuta come "conversione di conoscenza", un processo sociale che trascende i confini della singola mente, coinvolgendo attivamente il contesto sociale e interpersonale in cui gli individui operano. Sebbene la prospettiva razionalista tenda a concepire la cognizione umana come un processo interiore e deduttivo, è importante riconoscere che l'individuo non esiste in isolamento, ma è immerso in un ambiente sociale complesso. Pertanto, la diffusione e l'evoluzione della conoscenza tacita e esplicita avvengono non solo attraverso processi individuali, ma anche attraverso interazioni sociali che facilitano la condivisione e lo scambio di conoscenze, arricchendo così il patrimonio conoscitivo collettivo.

Figura 2.1 "La matrice SECI"

	Conoscenza Tacita	A	Conoscenza Esplicita
Conoscenza Tacita	(socializzazione): Conoscenza simpatetica		(esteriorizzazione): Conoscenza concettuale
DA			
Conoscenza Esplicita	(interiorizzazione): Conoscenza operativa		(combinazione): Conoscenza sistemica

Fonte: Research Gate (2016)

La conoscenza tacita e quella esplicita sono oggetto di analisi a due livelli distinti. Il primo livello esamina le condizioni che favoriscono la trasformazione della conoscenza tacita in conoscenza esplicita all'interno di un contesto specifico, mentre il secondo si concentra sui meccanismi che consentono la conversione e il successivo trasferimento di conoscenze tra contesti applicativi diversi. È interessante notare che la ricerca ha individuato specifiche aree di impatto in cui si evidenzia un legame significativo tra la trasformazione della conoscenza tacita in esplicita e il vantaggio competitivo.

Quest'ultimo può essere ottenuto in vari modi:

- attraverso l'ottenimento di economie di scala nella raccolta di conoscenze all'interno dell'organizzazione, poiché coinvolgendo un numero maggiore di attori nei processi di conversione e trasferimento, si possono ottenere costi unitari inferiori in termini di ricerca;
- Grazie all'incremento della capacità di screening delle conoscenze accumulate, che si traduce in un'accelerazione del processo decisionale: ciò consente ai singoli attori di avere accesso a un maggior numero di informazioni nel tempo;
- Mediante un aumento dell'accuratezza, derivante dalla possibilità che attori operanti in contesti diversi possano controllare reciprocamente le rispettive performance, generando così osservazioni più affidabili e con minor variabilità.

Questi tre tipi di economie di scala, legate rispettivamente a costi, velocità e qualità nell'acquisizione di informazioni, conferiscono un valore significativo alle risorse immateriali. Ciò indica un passaggio da una visione tradizionale dell'impresa, basata sulla trasformazione di risorse materiali in prodotti finiti, a una prospettiva più ampia che riconosce il valore del patrimonio di conoscenze accumulate dall'azienda e dalle sue relazioni esterne. Queste conoscenze diventano cruciali nella creazione e nella sostenibilità del vantaggio competitivo nel lungo periodo. Il vantaggio competitivo derivante dalle conoscenze tacite

risiede nella loro intrinseca difficoltà di codifica immediata. Queste conoscenze riducono il rischio di perdita di conoscenze proprietarie di valore, poiché sono profondamente integrate nel patrimonio conoscitivo complessivo accumulato nel tempo.

Per una comprensione più approfondita del processo di trasformazione della conoscenza tacita in esplicita, è utile suddividere l'analisi in tre distinti livelli:

- 1) Al primo livello, ci concentriamo sugli aspetti comportamentali che influenzano i processi di trasformazione. Le dinamiche di trasformazione delle conoscenze tacite sono fortemente influenzate dall'interazione tra i membri dell'organizzazione. Questo processo si sviluppa attorno a schemi specifici di comunicazione e interazione, con i soggetti che identificano nel tempo i referenti con cui dialogare per risolvere problemi tecnici o accedere a conoscenze non esplicite durante le interazioni.
- 2) Il secondo livello si focalizza sul ruolo degli ostacoli di natura relazionale nella trasformazione delle conoscenze. La presenza di "comunità di fatto", formate da legami formali e informali, amplifica il processo di conversione delle conoscenze. Le frequenti interazioni e la stretta prossimità tra i soggetti coinvolte favoriscono lo scambio di osservazioni ed esperienze sui problemi tecnici. Inoltre, la presenza di spazi di scambio facilita la valorizzazione e la diffusione delle conoscenze all'interno dell'organizzazione.
- 3) Infine, esaminiamo i meccanismi organizzativi che riducono l'ambiguità nei processi di trasformazione delle conoscenze. Questi meccanismi favoriscono una migliore gestione del flusso di informazioni e una maggiore chiarezza nei processi di conversione. La creazione di strutture organizzative che favoriscono la condivisione e la diffusione delle conoscenze contribuisce a migliorare l'efficacia del processo di trasformazione.

In sintesi, comprendere il processo di conversione delle conoscenze tacite in esplicite richiede un'analisi attenta degli aspetti comportamentali, relazionali e organizzativi che influenzano tale trasformazione all'interno dell'organizzazione. Il processo di conversione della conoscenza richiede la presenza di condizioni di "ridondanza" all'interno dell'organizzazione. Questo concetto si riferisce alla presenza di molteplici opportunità di scambio e verifica incrociata delle conoscenze possedute dai singoli individui. In pratica, l'esistenza di una varietà di meccanismi di interazione e di contesti applicativi favorisce la diffusione accelerata di conoscenze non codificate, anche quando queste sono intrinsecamente difficili da decodificare. Inoltre, grazie all'effetto ridondanza nelle interazioni informali, si possono superare le barriere che ostacolano la condivisione della conoscenza tacita all'interno dell'organizzazione. I legami informali rivestono un ruolo importante, consentendo ai soggetti di accedere a un patrimonio di conoscenze accumulato più ampio. Dal punto di vista relazionale, la ridondanza dei meccanismi di interazione e dei contesti applicativi consente ai soggetti di scambiare conoscenze non codificate, riducendo i rischi di comportamenti opportunistici all'interno dell'organizzazione. Questa ridondanza, basata su una molteplicità di legami informali, permette un controllo incrociato tra i membri, consentendo loro di valutare le deviazioni dai comportamenti attesi e di consolidare relazioni di fiducia reciproca. La qualità del processo di trasformazione della conoscenza da tacita in esplicita dipende dalla capacità dei soggetti di operare collettivamente in condizioni di ambiguità, che possono non essere individuate in anticipo. La continuità dell'interazione e la ridondanza dei contesti applicativi consentono ai membri dell'organizzazione di accedere alle esperienze accumulate e di articolare conoscenze non facilmente codificabili attraverso la collaborazione costruttiva basata sulla fiducia reciproca. Per garantire l'efficacia del processo di trasformazione della conoscenza, è essenziale che sia basato sull'assunzione che le conoscenze condivise e i singoli soggetti coinvolti siano affidabili. Inoltre, le routine generali svolgono un ruolo importante nel supportare questo processo, poiché favoriscono lo scambio di

conoscenze sviluppate in diversi ambiti applicativi e superano il limite della ridondanza, che può portare a un sovraccarico informativo oltre le capacità cognitive degli individui. Per individuare gli input informativi chiave nel processo di trasformazione della conoscenza, è necessario che i soggetti condividano uno schema di riferimento comune e dispongano di punti di ancoraggio che consentano loro di fare riferimento a schemi cognitivi condivisi. La presenza di punti di ancoraggio comuni determina la qualità del processo di trasformazione della conoscenza, fornendo standard o criteri di valutazione comuni che possono essere utilizzati per verificare l'integrità e la coerenza delle conoscenze attraverso i meccanismi di interazione.

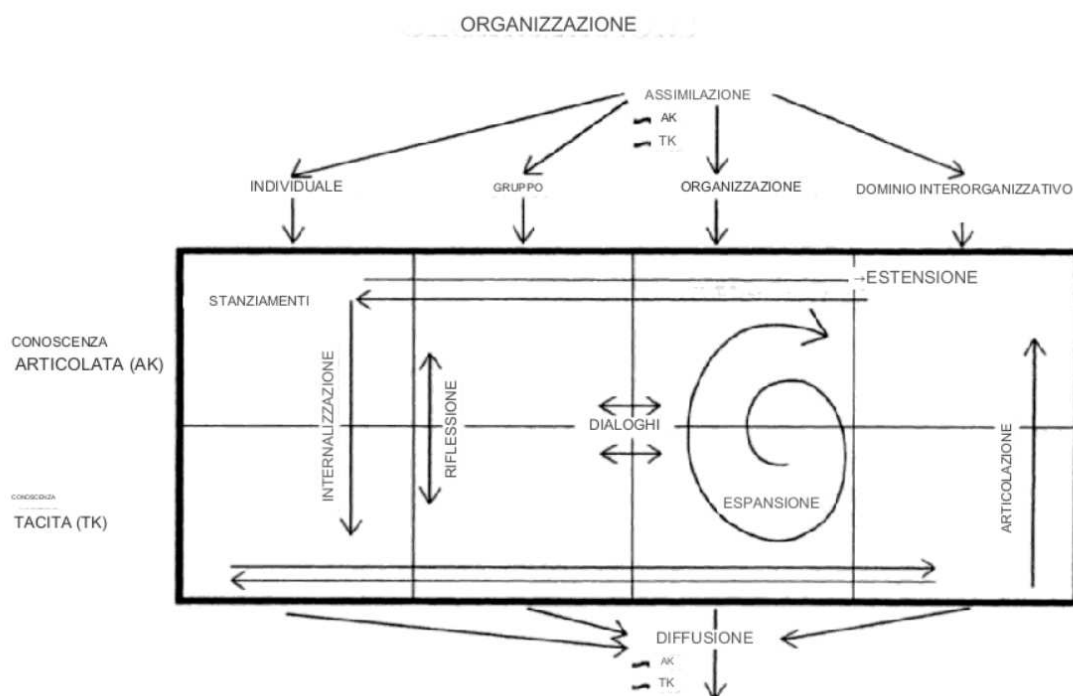
Il modello SECI tende a sottintendere l'acronimo che sta per Socializzazione, Esternazione, Combinazione e Internalizzazione. Esso descrive quattro modalità di conversione della conoscenza da tacita ad esplicita:

- La socializzazione (comunicazione da tacita a tacita); essa implica la condivisione della conoscenza tacita tra individui attraverso esperienze condivise. Per esempio, si può immaginare un apprendista che impara da un artigiano esperto: osservando, imitando e praticando, l'apprendista acquisisce competenze che non potrebbero essere facilmente scritte in un manuale.
- L'esternazione (comunicazione da tacita ad esplicita); essa vede il processo in cui la conoscenza tacita viene trasformata in conoscenza esplicita. Questo avviene quando qualcuno riesce a mettere per iscritto o a spiegare chiaramente ciò che ha imparato dalle sue esperienze. Ad esempio, un tecnico che documenta le procedure di riparazione di una macchina o un manager che scrive un rapporto basato sulle proprie intuizioni e osservazioni. Questo processo è cruciale perché permette alla conoscenza di essere facilmente condivisa e compresa da altri.
- La combinazione (da esplicita ad esplicita); essa riguarda la riorganizzazione e l'integrazione della conoscenza esplicita esistente. Un

esempio potrebbe essere quello di raccogliere informazioni da diverse fonti e combinarle per creare un nuovo report o un documento di sintesi. La combinazione aiuta a creare nuova conoscenza partendo da informazioni già codificate

- L'internalizzazione (comunicazione da esplicita a tacita); essa vede il processo in cui la conoscenza esplicita diventa tacita. Questo accade quando le persone leggono documenti, partecipano a corsi di formazione, e poi applicano ciò che hanno imparato nelle loro attività quotidiane. Un esempio potrebbe vedere un nuovo impiegato che dopo aver letto il manuale aziendale e, attraverso la pratica, trasforma quelle informazioni in competenze personali. La conoscenza teorica viene così integrata nell'esperienza individuale.

Figura 2.2: A model of knowledge categories and transformation processes: Types of transfer and transformation. Adapted from Hedlund and Nonaka, 1993.



Fonte: Knowledge Management: Critical Perspectives on Business and Management, Nonaka

Nonaka rappresenta queste quattro modalità come una spirale, per illustrare come la conoscenza si amplifica e si arricchisce attraverso un ciclo continuo. Con ogni giro della spirale, la conoscenza si diffonde a livelli sempre più ampi all'interno dell'organizzazione, passando da individui a gruppi, fino a coinvolgere l'intera azienda.

Il modello SECI di Nonaka offre quindi, un quadro dinamico di come la conoscenza viene creata e condivisa all'interno delle organizzazioni, sottolineando l'importanza delle interazioni sociali e del contesto. È un processo continuo e ciclico che trasforma la conoscenza personale in un patrimonio collettivo, essenziale per l'innovazione e il miglioramento continuo

2.2 Comunicazione Verticale e Orizzontale per la Condivisione della Conoscenza

Come abbiamo visto le comunità di pratica sono uno strumento potente che permette agli individui, volontariamente o non, di crescere e sviluppare le proprie conoscenze, abilità e competenze. Quando tutto ciò avviene in un contesto professionale però è possibile che si inneschi un meccanismo per la quale le conoscenze vengono veicolate all'interno dell'azienda, in modo inaspettato.

La comunicazione in un'azienda può avvenire in due direzioni principali: verticale e orizzontale. Queste due forme di comunicazione servono scopi diversi e sono essenziali per il funzionamento efficace dell'organizzazione.

La comunicazione verticale si verifica tra livelli gerarchici diversi all'interno dell'organizzazione e può verificarsi in due modi differenti: la comunicazione discendente si verifica quando le informazioni e il flusso comunicativo si spostano dai livelli superiori della gerarchia verso quelli inferiori. La comunicazione discendente include la trasmissione di direttive, obiettivi, politiche e istruzioni operative ai dipendenti di un'azienda. La comunicazione ascendente invece, si verifica quando le informazioni e il flusso comunicativo si sposta dai livelli inferiori

della gerarchia verso quelli superiori e includono la segnalazione di problemi, la condivisione di feedback, le richieste di chiarimenti, le idee innovative provenienti dai dipendenti, le strategie emergenti.

I vantaggi vedono una chiara definizione degli obiettivi aziendali e delle aspettative e la facilitazione di controllo e coordinamento delle attività, assicurando che le informazioni arrivino in modo diffuso rapidamente.

Le sfide che intercorrono in questo tipo di comunicazione vedono il rischio di distorsione delle informazioni durante la trasmissione lungo la gerarchia e la potenziale resistenza o incomprensione da parte di alcuni collaboratori se la comunicazione non è chiara o coinvolgente. Spesso in un'organizzazione è possibile trovare collaboratori con diverse culture ed etnie che parlano poco la lingua italiana e fraintendono o non comprendono completamente le comunicazioni. Anche la barriera culturale a volte è possibile riscontrare, infatti anche se linguisticamente è stato compreso il messaggio comunicativo, c'è comunque una resistenza nella riflessione di ciò che il messaggio voleva comunicare. È quindi necessario avere consapevolezza dei collaboratori presente nell'organizzazione e delle possibili barriere, mantenendo un livello alto di chiarezza e praticità dell'informazione.

La comunicazione orizzontale si verifica tra individui o dipartimenti dello stesso livello gerarchico o livello organizzativo e include per esempio, il coordinamento delle attività, la risoluzione di problemi inter-funzionali e la condivisione o lo scambio di informazioni rilevanti tra dipartimenti. I vantaggi della comunicazione orizzontale vedono la promozione di cooperazione e collaborazione incentivato sul lavoro di squadra e il confronto. Inoltre, essa, migliora l'efficienza e la rapidità di risoluzione dei problemi, facilitando l'innovazione attraverso il brainstorming di idee e la loro condivisione. Le sfide di questo tipo di comunicazione possono prevedere potenziali conflitti se i ruoli e le responsabilità non sono chiaramente definiti ed il rischio di incomprensione se la comunicazione non è stata chiara.

Inoltre, essa può essere ostacolata quando vi è mancanza di fiducia tra i dipartimenti o i gruppi di lavoro.

A volte è possibile che si innescano dei meccanismi in cui la comunicazione non prende nessuna delle precedenti direzioni e si sviluppa in modo spontaneo durante la pausa, di fronte alla macchinetta del caffè.

Ecco che nel momento in cui un dipendente aziendale manifesta un problema o una perplessità al collega, durante la pausa caffè, si genera una piccola comunità di pratica all'interno dell'organizzazione. In questo contesto non si opera ricercando la soluzione del problema direttamente dal preposto responsabile, dal gestore delle risorse umane o dal datore di lavoro; bensì si ricerca la soluzione attraverso la condivisione dell'esperienza personale tra colleghi. Ecco come l'esperienza del singolo individuo assume un valore unico e inestimabile.

Edgar Schein (1928), teorico nel campo della cultura organizzativa, ha esplorato in modo approfondito il ruolo della comunicazione all'interno delle organizzazioni. Il suo lavoro ha contribuito a comprendere come la comunicazione non solo influenzi la cultura aziendale, ma sia anche essenziale per la leadership, il cambiamento organizzativo e il funzionamento efficace di un'organizzazione. Edgar Schein collega strettamente la comunicazione all'apprendimento organizzativo, sottolineando che per un'organizzazione imparare e adattarsi efficacemente, è essenziale promuovere un ambiente in cui la comunicazione aperta e onesta sia incoraggiata.

Nell'ambito della comunicazione aziendale, l'efficacia dei mezzi di comunicazione utilizzati può fare la differenza tra un flusso di informazioni fluido e una comunicazione frammentata. Gli strumenti di comunicazione possono essere di diverso tipo: gli strumenti tradizionali e gli strumenti digitali.

Gli strumenti tradizionali: nonostante l'avvento delle tecnologie digitali, le riunioni di persona rimangono un elemento cruciale della comunicazione aziendale perché infatti, esse offrono un'opportunità per discussioni

approfondite, negoziazioni e decisioni importanti che richiedono interazione faccia a faccia e una lettura accurata delle espressioni facciali e del linguaggio del corpo, comprendendo anche la comunicazione non verbale e para verbale.

I memo e le lettere sono ancora utilizzati per comunicazioni formali all'interno dell'organizzazione o con partner esterni. Sono strumenti di comunicazione scritta che forniscono una traccia documentale delle decisioni prese e delle istruzioni date. Tra gli strumenti tradizionali troviamo anche le bacheche aziendali, sia fisiche che virtuali che possono essere utilizzate per annunciare eventi aziendali, diffondere informazioni importanti e aggiornamenti su progetti o iniziative. Forniscono un punto centrale per accedere alle ultime notizie e comunicazioni aziendali.

Nell'era digitale dove ci ritroviamo, sono sempre più diffusi gli strumenti digitali che facilitano la comunicazione all'interno delle organizzazioni. L'e-mail rimane il mezzo di comunicazione più diffuso nelle aziende, sia per comunicazioni formali che informali. Essa è veloce, efficiente e consente la comunicazione asincrona, permettendo ai destinatari di rispondere quando è più conveniente. Piattaforme come SharePoint, Slack e Microsoft Teams sono diventate pilastri nella comunicazione aziendale moderna. Questi strumenti facilitano la condivisione di informazioni, la collaborazione in tempo reale e la gestione dei progetti, tutto all'interno di un ambiente digitale sicuro e controllato. Infine, con il proliferare del lavoro remoto e dei team distribuiti geograficamente, le videoconferenze sono diventate indispensabili. Strumenti come Zoom e Microsoft Teams consentono riunioni virtuali che offrono un'esperienza simile a quella di una riunione in persona, facilitando la collaborazione e il coordinamento tra i membri del team.

Esistono comunque strumenti digitali che aiutano la condivisione della conoscenza come il digital storytelling che rappresenta un potente strumento di comunicazione per le aziende, poiché combina narrazione coinvolgente con tecnologie digitali per trasmettere messaggi e valori in modo efficace.

Per esempio, il digital storytelling può essere un efficace strumento di formazione e sviluppo dei dipendenti. Attraverso storie animate, simulazioni interattive e video tutorial, le aziende possono fornire formazione su nuove procedure, politiche aziendali, competenze professionali e molto altro ancora, rendendo il processo di apprendimento più coinvolgente e memorabile.

2.3 Digital Storytelling per la condivisione della conoscenza

L'avvento delle tecnologie digitali e la diffusione di Internet hanno rivoluzionato radicalmente il modo in cui le narrazioni vengono create, distribuite e consumate. Questo cambiamento è stato evidente nell'ultimo decennio, con l'esplosione di piattaforme online che consentono alle persone di produrre e condividere contenuti narrativi in modi nuovi e innovativi. Cercando di delineare il quadro della situazione, le tecnologie digitali hanno reso la narrazione accessibile a tutti. Prima dell'avvento di blog, social media e piattaforme di condivisione video come YouTube, la creazione di contenuti narrativi richiedeva spesso risorse significative in termini di tempo, denaro e competenze tecniche. (Petrucco, De Rossi, 2009). Ora, chiunque con accesso a Internet e un dispositivo connesso può creare e condividere le proprie storie con il mondo. I blog sono stati uno dei primi esempi di come le persone abbiano iniziato a produrre narrazioni personali e a condividerle online; essi offrono una piattaforma per esprimere opinioni, raccontare storie personali, condividere esperienze di vita e altro ancora. I social media, come Facebook, Twitter, Instagram e LinkedIn, hanno ulteriormente ampliato questa possibilità, consentendo agli utenti di condividere contenuti narrativi in vari formati (testi, immagini, video) con un pubblico più vasto.

Questo cambiamento nel modo in cui le narrazioni vengono create e condivise ha avuto profonde implicazioni per le aziende nei temi di comunicazione e marketing. Le organizzazioni hanno dovuto adattarsi a questo nuovo scenario, utilizzando i blog, i social media e i video online per raccontare le proprie storie, coinvolgere il pubblico e costruire relazioni significative con i clienti e gli stakeholders.

Il Digital Storytelling ha radici profonde che affondano nei lavori pionieristici del "Center for Digital Storytelling", fondato a San Francisco nei primi anni '90 da Joe Lambert e Dana Atchley. Lambert, con esperienza nel mondo teatrale, e Atchley, interessato alla democratizzazione della cultura e della narrazione visiva, collaborarono per dare voce alle storie personali di danneggiamento, guarigione e speranza nel contesto di conflitti sociali e politici. L'idea di utilizzare il digitale per raccontare storie personali emerse quando si resero conto che gli attori e i storyteller erano in grado di creare cortometraggi personali di grande profondità. Questo concetto fu ulteriormente sviluppato attraverso l'integrazione di un sistema multimediale interattivo all'interno di performance teatrali, dove le storie di vita degli attori venivano proiettate su uno schermo. Nel 1994, Atchley, Lambert e Nina Mullen fondarono il San Francisco Digital Media Center, che successivamente divenne il rinomato "Center for Digital Storytelling" o, come è conosciuto oggi, Story Center. Questo centro si trasformò in un luogo di formazione professionale, offrendo corsi e workshop sul digital storytelling applicabili a una vasta gamma di settori, tra cui educazione, salute, servizi sociali

e imprenditoria. Attraverso il metodo del Digital Storytelling, il centro ha portato miglioramenti e cambiamenti significativi in vari contesti, aiutando individui e organizzazioni a creare e condividere narrazioni coinvolgenti e significative. Questo approccio ha reso lo storytelling un oggetto di studio e analisi più approfondito, soprattutto negli ultimi decenni. Negli Stati Uniti, in particolare, il digital storytelling è emerso come un potente strumento di comunicazione, consentendo alle persone di trasmettere messaggi in modo viscerale, emozionale e coinvolgente attraverso l'uso del digitale.

Dávid Bán e Balázs Nagy sottolineano come il Digital Storytelling unisca il meglio del mondo tradizione e del mondo digitale. Da un lato si trova il mondo digitale con video, fotografia e arte, e dall'altro, dall'altro il tradizionale mondo delle storie. Questo nuovo approccio sostituisce le tradizionali presentazioni con narrazioni ricche di immagini e suoni evocativi, che amplificano le percezioni e coinvolgono i sensi. Il Digital Storytelling si presenta quindi come uno strumento che trasforma e mette in scena i racconti attraverso parole, immagini e suoni, potenziando la capacità di memorizzazione e apprendimento. La ricerca dimostra che il nostro cervello attiva più reti neurali attraverso le immagini, il che aiuta a memorizzare concetti a lungo termine. Lynn Smith, editorialista del Los Angeles Times, sottolinea come l'arte dello storytelling abbia radici antiche, ma sia evoluta e si sia estesa a diversi campi, come la giurisprudenza, la geografia e la psicologia. Tuttavia, Smith avverte anche del potenziale pericolo delle storie di diventare sostituti dei fatti e degli argomenti razionali, poiché possono essere utilizzate per ingannare o manipolare.

Uno studio esplorativo condotto da Corrado Petrucco (2014) ha esaminato l'uso dello storytelling digitale come strumento di pratica riflessiva in una comunità di professionisti. Lo studio ha coinvolto 72 professionisti della sicurezza alimentare della regione Veneto, comprendenti medici, veterinari, biologi, chimici,

nutrizionisti e tecnici della prevenzione. Il progetto di formazione mirava a migliorare la cooperazione tra persone appartenenti a diversi settori di servizio che si occupano della salute degli animali e della sicurezza alimentare. Petrucco osserva che "molto spesso la reazione di altri colleghi, oltre a commentare la storia, era di discutere a loro volta una storia della propria esperienza professionale che confermava lo stesso problema in altri contesti o forniva una soluzione adeguata in un contesto simile"

Questo studio ha rilevato che le esperienze lavorative comunicate come storie facilitavano non solo la condivisione delle conoscenze ma anche la riflessione critica sulle pratiche professionali. Petrucco afferma: "Si riconosce che l'esperienza da sola non porta sempre a un miglioramento delle pratiche professionali, a meno che non ci riflettiamo sopra: quindi comunicare le nostre esperienze come storie non è sufficiente, la riflessione è riconosciuta come un processo importante necessario per un vero cambiamento." Uno degli obiettivi dello studio era determinare come un processo collaborativo di costruzione di storytelling digitale potesse supportare la riflessione sulle pratiche professionali. In tal modo, lo storytelling digitale non solo ha migliorato la comunicazione all'interno della comunità, ma ha anche promosso un apprendimento più profondo e consapevole.

Il Digital Storytelling offre numerose opportunità per le aziende di comunicare in modo efficace con il loro pubblico interno ed esterno: per quel che riguarda la comunicazione interno, le aziende possono utilizzare il digital storytelling per comunicare la cultura aziendale, i valori, la storia e gli obiettivi dell'azienda ai dipendenti. Questo può avvenire attraverso video, blog aziendali, podcast o altri formati digitali che coinvolgono e ispirano i dipendenti, promuovendo l'identità aziendale e il senso di appartenenza. Il digital storytelling può essere impiegato per creare materiale formativo coinvolgente e memorabile. Le aziende possono utilizzare video narrativi, simulazioni interattive o storie digitali per fornire formazione su nuove procedure, politiche aziendali, prodotti o servizi,

aumentando l'efficacia del processo di apprendimento ed utilizzando questo strumento come mezzo di formazione e apprendimento per i collaboratori stessi. Inoltre, esso può essere una componente essenziale delle strategie di marketing e branding delle aziende. Attraverso video emozionanti, storie di successo dei clienti, testimonianze, o racconti che illustrano l'esperienza del marchio, le aziende possono creare connessioni emotive con il loro pubblico, aumentare l'engagement e rafforzare l'immagine del marchio.

Il digital storytelling può essere anche utilizzato per comunicare con i clienti, i partner commerciali e altri stakeholder esterni. Le aziende possono utilizzare piattaforme come i social media, blog, video e podcast per condividere storie che illustrano i benefici dei loro prodotti o servizi, le loro iniziative di responsabilità sociale d'impresa o altri messaggi rilevanti per il loro pubblico esterno. Infine, può essere utilizzato per coinvolgere i dipendenti nella creazione e condivisione di contenuti creativi e autentici. Le aziende possono incoraggiare i dipendenti a condividere le proprie storie, esperienze e idee attraverso piattaforme interne, creando un clima di fiducia, collaborazione e partecipazione proprio come accade in una Comunità di pratica.

Joe Lambert (2010) esplora i sette elementi fondamentali e li identifica come pilastri di una digital tale:

- 1) Point of view: Le storie devono essere personali e autentiche, mantenendo il punto di vista, le intenzioni, le motivazioni e gli obiettivi del protagonista. Questo aiuta a creare connessioni emotive e coinvolgimento nel pubblico.
- 2) Dramatic questions: Una storia efficace deve presentare una trama accattivante, con domande o problemi che catturino l'attenzione dell'interlocutore e creino suspense. Deve essere sorprendente e evitare la banalità.
- 3) Emotional content: Una buona storia deve contenere elementi emotivi che permettano al pubblico di connettersi e coinvolgersi emotivamente con il

racconto. Le emozioni sono fondamentali per rendere la storia memorabile e coinvolgente.

4) *The gift of the voice*: L'uso della voce umana è essenziale per coinvolgere appieno il pubblico. Le immagini da sole potrebbero non trasmettere la piena gamma di emozioni e significati presenti nel racconto, mentre l'uso della voce umana aggiunge enfasi e autenticità alla narrazione.

5) *The power of soundtrack*: La musica è un elemento fondamentale nel creare atmosfera e anticipare i momenti salienti della storia. Come nella colonna sonora di un film, la musica accompagna ogni scena, contribuendo a colorare e arricchire il racconto.

6) *Economy*: La capacità di dosare dettagli, parole e immagini è cruciale per evitare sovrabbondanza di elementi che appesantiscono la storia. La sintesi è importante per mantenere l'attenzione del pubblico e per comunicare in modo chiaro ed efficace.

7) *Pacing*: Mantenere un ritmo adeguato è essenziale per evitare che la storia diventi noiosa o troppo veloce. Un ritmo ben bilanciato aiuta a mantenere l'attenzione del pubblico e a guidarlo attraverso il racconto senza perdite di interesse.

Questi sette elementi, quando combinati in modo efficace, possono trasformare una storia digitale in un'esperienza coinvolgente e memorabile per il pubblico.

Diversi studiosi del Digital Storytelling (DST) hanno cercato di fornire una base scientifica alla metodologia comunicativa, partendo dal presupposto che una storia valida sia supportata da tecnologia in grado di amplificarne il significato attraverso suoni, immagini e voci narranti. Bull & Kajder (2004) e Brugess (2006) hanno enfatizzato questa connessione tra storia e tecnologia. Quando si progetta un DST, è essenziale integrare due componenti fondamentali: quella emotiva e quella razionale, al fine di costruire una comunicazione efficace. In questo contesto, Allan Paivio ha sviluppato una teoria nota come Dual Coding (1986), che

suggerisce che il cervello umano codifica le informazioni verbali e visive in modo separato ma interconnesso. Paivio ha sostenuto che il sistema cognitivo umano è specializzato nell'uso simultaneo di linguaggio verbale e non verbale, e che il linguaggio ha una funzione simbolica rispetto a oggetti, eventi e comportamenti non verbali. Questa teoria suggerisce l'esistenza di due sottosistemi cognitivi: uno per la rappresentazione e il processamento di oggetti ed eventi non verbali (codici analogici) e l'altro per il linguaggio.

È inoltre importante notare che oltre agli strumenti vi possono essere anche diverse tipologie di storie che possono essere costruite e prodotte attraverso i media digitali, come evidenziato da Lambert nel suo "Digital Storytelling Cookbook" (2007). Queste storie possono essere suddivise in diverse categorie come, per esempio, storie su persone importanti o storie di eventi della propria vita. All'interno di un'organizzazione, è facile pensare che possono susseguirsi diverse storie e diversi modi di raccontarle.

Le storie organizzative possono essere suddivise in tre ambiti principali:

- 1) storytelling organizzativo
- 2) storytelling manageriale
- 3) marketing narrativo o storyselling.

Ognuno di questi ambiti ha un ruolo diverso nel comunicare e promuovere l'azienda, i suoi valori e i suoi prodotti o servizi e diventa quindi un fondamentale strumento ricco di conoscenza da condividere.

2.4 Leadership e Cambiamento Organizzativo

La leadership e il cambiamento organizzativo sono due concetti strettamente interconnessi e fondamentali per il successo e la sopravvivenza delle organizzazioni nel contesto aziendale in continua evoluzione.

Ma cos'è la leadership?

La leadership, derivata dal verbo inglese "to lead", implica guidare e condurre un gruppo verso un obiettivo comune, andando oltre la semplice gestione di compiti e risorse. Il leader è di conseguenza colui che guida e conduce, indica il percorso da seguire. Questo concetto implica la capacità di guidare, motivare e supportare gli altri, spesso andando oltre la semplice gestione di compiti e risorse, diventando un vero punto di riferimento per i cosiddetti "follower". Un leader efficace è in grado di influenzare, motivare e supportare i propri follower, diventando un punto di riferimento essenziale per loro. Infatti, non c'è leadership se non ci sono follower, essendo la leadership un esercizio di influenza, in mancanza di essi viene a mancare il potere.

Di conseguenza, la leadership è un processo di influenza sugli altri individui che mira a far comprendere e accettare le decisioni necessarie e le azioni da intraprendere, facilitando così gli sforzi individuali e collettivi per il raggiungimento di obiettivi comuni. Questo processo è fondamentale nelle organizzazioni, poiché rappresenta una delle forme più efficaci di controllo sociale, basandosi sull'influenza interpersonale, sulla guida delle persone e sull'assunzione di ruoli di responsabilità. La leadership non si limita alla gestione delle risorse e dei compiti, ma coinvolge anche la capacità di motivare e ispirare gli altri, diventando un punto di riferimento e un catalizzatore per il cambiamento e l'innovazione.

Negli ultimi decenni, le teorie della leadership hanno subito un notevole sviluppo, con un crescente interesse per il ruolo dei leader nelle organizzazioni complesse, soprattutto nel contesto aziendale. Mentre gli studi sociologici classici si concentravano principalmente sulla leadership nei sistemi politici e nella società in generale, e gli psicologi esaminavano il funzionamento dei gruppi, è negli anni '60 che l'attenzione si è spostata verso la leadership nelle imprese.

I primi studi su questo argomento si sono concentrati sull'analisi della congruenza tra diversi stili di leadership e specifiche situazioni di contesto aziendale. Questo

approccio ha portato alla formulazione di modelli come quello di Blake-Mouton, Fiedler e Hersey-Blanchard, che hanno contribuito a comprendere meglio le dinamiche della leadership nelle organizzazioni.

Tuttavia, è stato il concetto di leadership trasformazionale introdotto da McGregor Burns a metà degli anni '70 a portare una svolta significativa nel campo della leadership. Questo approccio enfatizza l'importanza della visione, dell'ispirazione e della motivazione nel guidare le persone verso il cambiamento e il miglioramento continuo. Successivamente, altri autori come Bass, Bennis, Schein, Dilts, Avolio e Kotter hanno ampliato e approfondito il concetto di leadership trasformazionale, contribuendo a consolidare il suo ruolo nella teoria e nella pratica della leadership aziendale. La dimensione relazionale della leadership è emersa come un elemento cruciale in questo contesto, sottolineando l'importanza delle relazioni interpersonali, della fiducia e della comunicazione efficace nel guidare le persone verso gli obiettivi comuni. Questo approccio ha influenzato in modo significativo la letteratura successiva sulla leadership, con numerosi autori che hanno esplorato e sviluppato ulteriormente il ruolo delle relazioni umane nel contesto della leadership aziendale.

Un nuovo paradigma di leadership ha catturato l'attenzione di tutti, portando a una nuova comprensione del ruolo e delle dinamiche dei leader nelle organizzazioni. James MacGregor Burns (1978) ha concettualizzato la leadership distinguendola in due categorie principali: transazionale e trasformazionale. I leader transazionali sono quelli che esercitano la loro influenza attraverso lo scambio sociale. Burns (1978) osserva che, per esempio, i politici guidano "scambiando una cosa con un'altra: posti di lavoro per voti, oppure sovvenzioni per contributi alla campagna elettorale". Analogamente, i leader aziendali transazionali offrono premi finanziari per la produttività o negano premi per la mancanza di produttività, basando la loro leadership su incentivi e penalità. D'altro canto, i leader trasformazionali sono quelli che stimolano e ispirano i seguaci a raggiungere risultati straordinari e, nel contempo, sviluppano la propria

capacità di leadership. Questi leader aiutano i seguaci a crescere rispondendo alle loro esigenze individuali, responsabilizzandoli e allineando gli obiettivi e le finalità dei singoli seguaci con quelli del leader, del gruppo e dell'organizzazione più ampia. Numerose ricerche hanno dimostrato che la leadership trasformazionale può spingere i seguaci a superare le prestazioni attese, portando anche a elevati livelli di soddisfazione e impegno verso il gruppo e l'organizzazione (Bass, 1985). Sebbene le prime ricerche abbiano mostrato che la leadership trasformazionale è particolarmente potente in ambito militare (es., Bass, 1985; Boyd, 1988; Curphy, 1992; Longshore, 1988; O'Keefe, 1989; Yammarino & Bass, 1990a), studi più recenti hanno dimostrato che essa è importante in ogni settore e contesto (Avolio & Yammarino, 2002).

Per comprendere appieno l'efficacia della leadership trasformazionale, è utile rivedere le sue componenti principali. Queste includono la capacità di ispirare una visione condivisa, la stimolazione intellettuale dei seguaci, la considerazione individualizzata e l'influenza idealizzata. Esamineremo anche la leadership transazionale e presenteremo il modello di Leadership a tutto campo, che incorpora tutti questi aspetti della leadership.

I leader trasformazionali fanno molto di più che stabilire semplici scambi o accordi con i colleghi e i seguaci. Essi adottano comportamenti che portano a risultati superiori, impiegando una o più delle quattro componenti fondamentali della leadership trasformazionale. Queste componenti si sono evolute nel tempo, in parallelo con le modifiche alla concettualizzazione e alla misurazione della leadership trasformazionale.

Concettualmente, la leadership trasformazionale è caratterizzata da:

1) Influenza idealizzata: i leader trasformazionali agiscono come modelli per i loro seguaci. Sono ammirati, rispettati e fidati, e i seguaci cercano di identificarsi con loro e di emularli. Questi leader sono visti come dotati di straordinarie capacità, persistenza e determinazione. L'influenza idealizzata ha due aspetti: i comportamenti del leader e le attribuzioni fatte dai seguaci. Il Multifactor

Leadership Questionnaire (MLQ) misura questi due aspetti separatamente, evidenziando la natura interattiva dell'influenza idealizzata. Ad esempio, un item del MLQ che rappresenta il comportamento dell'influenza idealizzata è "Il leader sottolinea l'importanza di avere un senso collettivo della missione", mentre un esempio di item attribuito è "Il leader rassicura gli altri sul fatto che gli ostacoli saranno superati". Inoltre, questi leader sono disposti a correre rischi e mantengono alti standard di condotta etica e morale.

2) Motivazione ispiratrice: I leader trasformazionali motivano e ispirano coloro che li circondano, fornendo un significato e una sfida al lavoro dei loro seguaci. Creano uno spirito di squadra, manifestano entusiasmo e ottimismo, e coinvolgono i seguaci nell'immaginare stati futuri attraenti. Comunicano chiaramente le aspettative che i seguaci vogliono soddisfare, dimostrando un impegno verso gli obiettivi e la visione condivisa. Un esempio di item del MLQ per la motivazione ispiratrice è "Il leader articola una visione convincente del futuro".

3) Stimolazione intellettuale: I leader trasformazionali stimolano i seguaci a pensare in modo critico e creativo, incoraggiandoli a mettere in discussione le assunzioni e a considerare nuove prospettive. Questo tipo di leadership amplia l'uso delle capacità dei seguaci, promuovendo l'innovazione e il miglioramento continuo.

4) Considerazione individualizzata: I leader trasformazionali prestano attenzione alle esigenze individuali dei seguaci, offrendo supporto, mentoring e coaching. Riconoscono i contributi unici di ogni seguace e li aiutano a sviluppare il loro potenziale.

Le componenti della leadership trasformazionale sono state identificate attraverso studi analitici dei fattori, da Bass (1985) a Howell e Avolio (1993), Bycio, Hackett e Allen (1995), fino a Avolio, Bass e Jung (1997). Il MLQ e le sue proprietà psicometriche, insieme agli studi analitici sui fattori, sono discussi in modo approfondito nella letteratura. La leadership trasformazionale è stata inizialmente studiata in ambito militare, ma ricerche più recenti hanno

dimostrato che è efficace in ogni settore e contesto (Avolio & Yammarino, 2002). Le componenti della leadership trasformazionale, combinate con la motivazione ispiratrice, spesso formano un unico fattore di leadership carismatica-ispirativa, simile ai comportamenti descritti nella teoria della leadership carismatica.

Bass (1997) afferma che la leadership transazionale e trasformazionale è presente in ogni parte del mondo e in tutte le forme di organizzazione. La ricerca sulla leadership trasformazionale, inclusa l'applicazione del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), è stata condotta in ogni continente e in quasi tutte le nazioni industrializzate. Il programma di ricerca Global Leadership and Organisational Behavior Effectiveness (GLOBE) supporta l'idea che gli elementi della leadership carismatico-trasformazionale siano apprezzati universalmente in tutti i paesi e culture (Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla e Dorfman, 1999; Dorfman, Hanges e Brodbeck, 2004).

Inoltre, Brown e Trevino (2003) hanno scoperto che i dipendenti dei leader trasformazionali adottano comportamenti meno devianti rispetto a quelli dei leader non trasformativi. Una società di telecomunicazioni britannica, i cui leader presentavano livelli più elevati di ragionamento morale, valutati tramite un self-report su carta e matita, è stata considerata dai subordinati come più trasformativa. I risultati delle ricerche globali suggeriscono che la leadership trasformazionale tende a migliorare le prestazioni dei leader oltre gli effetti della leadership transazionale. Questa forma di leadership è considerata più efficace a livello globale poiché i leader trasformazionali incarnano i prototipi di leader ideale secondo le persone (Bass, 1997). Sebbene vi siano contingenze culturali e fattori organizzativi che possono influenzare l'impatto della leadership trasformazionale in casi specifici, la leadership trasformazionale autentica ha un impatto positivo in tutte le culture e organizzazioni. Questo perché i leader trasformazionali perseguono obiettivi che trascendono i loro interessi personali e lavorano per il bene comune dei loro seguaci (Burns, 1978).

Tempo fa, si è compiuto uno sforzo significativo per comprendere l'efficacia della leadership in diverse situazioni, risultato di osservazioni e studi, con una particolare menzione a quanto riportato da Charles Judge nel 2004. Questi studi hanno evidenziato un concetto chiave: non esiste un singolo tratto individuale specifico o un carattere di leadership che sia universalmente collegato ad un'elevata efficacia in tutti i contesti. Tuttavia, in alcuni contesti specifici, sono stati identificati tratti che mostrano una correlazione con la leadership efficace, tra cui l'estroversione, la coscienziosità e l'apertura mentale. Questa constatazione ha significative implicazioni, suggerendo che la leadership efficace è influenzata da una combinazione complessa di fattori che possono variare a seconda delle circostanze. In altre parole, non esiste un "modello standard" di leader che sia efficace in tutte le situazioni, ma piuttosto una gamma di tratti e comportamenti che possono essere più o meno adatti in contesti diversi.

Questa comprensione più sfumata della leadership mette in discussione le idee precedenti che identificavano tratti specifici come determinanti per il successo del leader. Invece, suggerisce che la flessibilità e la capacità di adattamento sono qualità fondamentali per i leader che desiderano avere successo in un mondo complesso e in rapido cambiamento. Questo approccio olistico alla leadership riconosce l'importanza di considerare il contesto specifico e le esigenze individuali dei membri del team per guidare efficacemente un'organizzazione verso il successo.

La teoria del leader motive pattern di McClelland (LMP) rappresenta un importante contributo storico allo studio della leadership. Questa teoria ha evidenziato che i leader più efficaci mostrano un particolare modello motivazionale, in cui il bisogno di potere prevale sul bisogno di affiliazione. Inoltre, questi leader dimostrano un maggiore autocontrollo nell'uso del potere, agendo con saggezza e moderazione, un concetto noto come "inibizione al potere".

Questo modello offre una spiegazione preziosa sul perché la leadership sia essenzialmente un'attività di influenza sugli altri. Coloro che sono fortemente

orientati verso il bisogno di affiliazione, ossia coloro che cercano principalmente di mantenere buoni rapporti interpersonali, potrebbero sacrificare il raggiungimento degli obiettivi organizzativi per soddisfare questo bisogno. Tuttavia, i leader efficaci sono in grado di bilanciare la necessità di relazioni positive con la necessità di raggiungere risultati concreti e influenzare gli altri per farlo. Inoltre, la teoria del leader motive pattern mette in luce la sfida che i leader devono affrontare nell'affrontare le persone che sono resistenti alle loro decisioni. Poiché la leadership comporta spesso la necessità di prendere decisioni difficili e impopolari, è essenziale che i leader sviluppino la capacità di gestire questa resistenza in modo efficace, mantenendo al contempo la fiducia e il rispetto dei loro collaboratori.

Un estremo tentativo, della teoria dei tratti, di spiegare la leadership fu effettuato da Bass e Stogdill. Bass era un ricercatore che si occupò moltissimo di leadership. Si cercava di predire la teoria dei tratti mettendo insieme varie caratteristiche, raggruppate in cluster:

I cluster dei tratti di un leader (Bass & Stogdill):

- Capacità
- Achievement
- Responsabilità
- Partecipazione
- Status

Il cluster delle capacità si riferisce alle abilità cognitive e intellettuali di un individuo ed include la capacità di pensiero critico, la creatività, la flessibilità mentale e la capacità di risolvere problemi in modo efficace. I leader con elevate capacità cognitive sono in grado di comprendere situazioni complesse, analizzare informazioni e prendere decisioni informate.

Il cluster “achievement” si concentra sulle esperienze passate di successo e sulle realizzazioni personali di un individuo; esso include la tendenza a fissare obiettivi

ambiziosi, a perseguire risultati significativi e a dimostrare determinazione nel raggiungimento degli obiettivi. I leader con un forte orientamento verso il successo tendono ad essere motivati, focalizzati e orientati verso i risultati.

Il cluster che vede le responsabilità si riferisce all'affidabilità, all'iniziativa e alla capacità di assumersi la responsabilità delle proprie azioni e delle azioni del proprio team. Include anche la persistenza nel perseguire gli obiettivi, la capacità di prendere decisioni difficili e di affrontare sfide in modo proattivo. I leader responsabili sono affidabili, organizzati e in grado di gestire efficacemente le situazioni di pressione.

La partecipazione si concentra sulla capacità di un individuo di adattarsi, cooperare e comunicare efficacemente con gli altri. Include l'abilità di lavorare in team, di ascoltare le opinioni degli altri, di incoraggiare la partecipazione e di sviluppare relazioni interpersonali positive. I leader che dimostrano una buona partecipazione sono collaborativi, empatici e in grado di ispirare fiducia e lealtà nel loro team.

Infine, lo status si riferisce alla posizione sociale, al prestigio e al potere associati a un individuo all'interno di un gruppo o di un'organizzazione. Include la capacità di influenzare gli altri, di ottenere rispetto e di esercitare autorità. I leader con un elevato status sono spesso carismatici, influenti e in grado di mobilitare risorse e supporto per il raggiungimento degli obiettivi comuni.

Ma leader si nasce o si diventa?

Le teorie comportamentali rappresentano un importante passo avanti nello studio della leadership efficace, poiché si concentrano sui comportamenti osservabili dei leader e sul loro impatto sull'efficacia complessiva del loro operato, anziché focalizzarsi esclusivamente sulle caratteristiche personali dei leader.

Una delle principali contribuzioni di questo approccio è stata la suddivisione degli stili di leadership in base al livello di autonomia e all'importanza attribuita ai

collaboratori. Questo concetto suggerisce che il modo in cui i leader interagiscono con i loro seguaci può influenzare significativamente la soddisfazione e le performance del team.

Vi sono tre stili di leadership:

- autocratico
- partecipativo
- laissez faire

Quando l'influenza dei collaboratori nella modalità di gestione del gruppo e del proprio operato è bassa e il leader adotta uno stile autocratico, la soddisfazione e le performance dei membri del gruppo tendono a essere le più basse rispetto ad altri stili di leadership. In un contesto autocratico, il leader prende tutte le decisioni in modo unilaterale, senza consultare o coinvolgere i collaboratori. Questo approccio centralizzato può portare a una riduzione del morale e della motivazione tra i membri del team, che si sentono poco valorizzati e privi di autonomia.

Diversamente, lo stile di leadership partecipativo è associato a un grado medio di partecipazione dei collaboratori ma raggiunge i massimi livelli di performance e soddisfazione. Un leader partecipativo valorizza le opinioni del team e le considera nel processo decisionale. Questo stile promuove un ambiente di lavoro inclusivo, in cui i collaboratori si sentono ascoltati e rispettati. Il leader partecipativo non utilizza metodi punitivi, ma piuttosto incoraggia e motiva il team, creando un clima di fiducia e collaborazione. Questo approccio facilita l'innovazione e il miglioramento continuo, poiché i collaboratori sono più propensi a contribuire con idee e soluzioni.

Lo stile laissez-faire, in cui i collaboratori godono della massima autonomia, presenta indicatori di performance e soddisfazione moderati. In questo caso, il leader assume un ruolo passivo e lascia che i membri del team gestiscano autonomamente il loro lavoro. Sebbene questo approccio possa essere efficace

in team altamente competenti e motivati, spesso non riesce a soddisfare il bisogno intrinseco di guida e supporto presente in molti individui. La mancanza di direzione e supervisione può portare a disorganizzazione e mancanza di coesione, riducendo l'efficacia complessiva del team.

In sintesi, la scelta dello stile di leadership ha un impatto significativo sulla soddisfazione e le performance del team. Mentre lo stile autocratico può risultare controproducente a causa della scarsa partecipazione dei collaboratori, lo stile partecipativo tende a massimizzare sia la performance che la soddisfazione grazie a un approccio inclusivo e rispettoso. Lo stile laissez-faire, pur offrendo massima autonomia, può risultare meno efficace se i collaboratori non ricevono il necessario supporto e guida. Pertanto, i leader devono saper adattare il loro stile in base alle esigenze specifiche del team e del contesto organizzativo per ottenere i migliori risultati possibili.

È fondamentale comprendere che, mentre le caratteristiche individuali del leader, come la personalità e le motivazioni, tendono a rimanere stabili nel tempo e a cambiare con difficoltà, il comportamento del leader può essere modificato. Le teorie contingenti di leadership sottolineano l'importanza di adattare il proprio stile di leadership al contesto specifico e alle esigenze del team. Secondo queste teorie, un leader può allenarsi a cambiare il proprio approccio, scegliendo lo stile più efficace per la situazione (autocratico, partecipativo, laissez-faire).

Immaginando il leader come un artigiano con una cassetta degli attrezzi, è essenziale che egli disponga di diversi stili di leadership e modalità operative. Questi strumenti devono essere personalizzati e utilizzati in base al contesto, ai collaboratori e alle caratteristiche del team. Questa flessibilità permette al leader di rispondere in modo adeguato alle diverse situazioni che si presentano nel corso della vita organizzativa.

Ad esempio, in situazioni di crisi o quando è necessario prendere decisioni rapide, uno stile autocratico potrebbe essere più efficace. In contesti in cui è importante il coinvolgimento e la motivazione del team, uno stile partecipativo potrebbe

portare a migliori risultati. Allo stesso modo, in team altamente competenti e autonomi, lo stile laissez-faire potrebbe consentire un'operatività ottimale senza eccessiva supervisione.

Una teoria contingente famosa è quella di Fiedler, nota come il modello di Fiedler, che sottolinea l'importanza dell'adattamento dello stile di leadership al grado di controllo situazionale. Secondo questo modello, l'efficacia della leadership dipende da tre principali fattori: la qualità delle relazioni tra il leader e i membri del gruppo, la struttura del compito e la posizione di potere del leader. Secondo il modello di Fiedler, l'efficacia dello stile di leadership varia in base al livello di controllo situazionale:

- controllo situazionale alto; quando un leader ha un alto controllo situazionale (relazioni positive, compiti ben strutturati, alto potere), un orientamento al compito è più efficace. In questa situazione, il leader può focalizzarsi sull'ottenimento dei risultati, poiché le dinamiche interpersonali sono già favorevoli.
- controllo situazionale basso; quando il controllo situazionale è basso (relazioni deboli, compiti non strutturati, basso potere), è altrettanto utile un orientamento al compito. In questo caso, i membri del gruppo possono aver bisogno di una guida chiara e di direttive specifiche per sapere cosa fare.
- Controllo situazionale moderato; quando il controllo situazionale è moderato, è più efficace un orientamento alle persone o alla relazione. In questo scenario, il leader deve concentrarsi sul miglioramento delle relazioni interpersonali e sulla costruzione di un clima di fiducia e cooperazione.

Figura 2.3: Relazione tra l'orientamento e efficacia del leader e il controllo situazionale

Orientamento alle persone (alto LPC)		Efficace	
Orientamento al compito (basso LPC)	Efficace		Efficace

Fonte: H. Tosi, M. Pilati

La leadership gioca un ruolo cruciale nei processi di cambiamento organizzativo, influenzando in maniera significativa sia l'implementazione che l'accettazione del cambiamento stesso. Infatti, i leader efficaci sono in grado di definire una chiara visione del futuro che guida l'organizzazione attraverso il cambiamento. Questa visione fornisce un senso di direzione e uno scopo condiviso, aiutando i membri dell'organizzazione a comprendere il perché del cambiamento e quali obiettivi si intendono raggiungere.

La comunicazione è fondamentale: i leader devono comunicare in modo chiaro, senza ambiguità, riguardo ai motivi che stanno guidando il cambiamento, quali sono i benefici attesi e quali saranno le implicazioni per l'organizzazione e per i singoli dipendenti. Questo aiuta i collaboratori a comprendere il contesto del cambiamento e a ridurre l'incertezza su ciò che sta accadendo. Inoltre, la comunicazione deve essere continua nel tempo, non limitata a un'unica comunicazione iniziale. I leader devono ripetere e riaffermare i messaggi chiave del cambiamento per assicurarsi che siano compresi e assimilati da tutti i dipendenti durante l'intero processo di transizione.

Risulta essere di fondamentale importanza che i leader facenti parte di un'organizzazione abbiano al di là delle caratteristiche personali e delle

competenze attese acquisite tramite apprendimento formale e non formale, siano degli efficaci comunicatori ed ascoltatori e possano essere una figura che facilita il cambiamento organizzativo in un'azienda.

Capitolo 3

RUOLI DELLA LEADERSHIP NELLA GESTIONE DELLA CONOSCENZA

3.1 Promuovere una cultura di apprendimento continuo

“La capacità di apprendere è un muscolo che va allenato. Si tratta davvero di resilienza nell’acquisizione di conoscenze. La cultura della formazione continua si basa su strutture che incoraggiano l’apprendimento pratico su base quotidiana”

Morse

Come abbiamo visto il contesto organizzativo può essere un luogo dove si innescano relazioni, si costruiscono Comunità di pratica, si apprende e si cresce personalmente e professionalmente. Il contesto è certamente un primo passo che può ostacolare o facilitare lo sviluppo dell’apprendimento dell’adulto; facendo chiarezza cerchiamo di definire quali tipi di apprendimento possono innescarsi nella vita di ogni individuo.

Scribner e Cole (1973) anticipano e indagano le modalità dei processi cognitivi nei diversi contesti e ambienti di apprendimento partendo con un punto di riferimento: il “Memorandum sull’istruzione e la formazione permanente”.

Il Memorandum varato dalla Commissione delle Comunità Europee a seguito del Consiglio Europeo di Lisbona del marzo 2000 ritiene strategicamente essenziale per soddisfare la società della conoscenza in cui ci ritroviamo oggi, investire sull’istruzione e la formazione permanente. Le Lifelong learning and Lifewide learning attingono all’importanza di fare formazione lungo tutto l’arco della vita e in tutti gli ambiti della vita e sono definite “come ogni attività di apprendimento finalizzata, con carattere di continuità, intesa a migliorare conoscenza, qualificazioni e competenze”. Si distinguono tre diverse categorie fondamentali di apprendimento finalizzato: apprendimento formale, apprendimento non formale e apprendimento informale.

- 1) L'apprendimento formale è il tipo di apprendimento classico, che si svolge negli istituti d'istruzione e di formazione e porta all'ottenimento di diplomi e di qualifiche riconosciute; esso si verifica all'interno di un sistema educativo strutturato, come scuole, università e istituti di formazione. È un processo intenzionale e programmato con obiettivi educativi chiari e definiti.
- 2) L'apprendimento non formale si svolge al di fuori delle principali strutture d'istruzione e di formazione. Viene erogato nell'ambito di attività pianificate, che non sono sempre esplicitamente definite come apprendimento in termini di obiettivi, di tempi o di risorse, pur comportando importanti elementi di apprendimento. L'apprendimento non formale è intenzionale dal punto di vista del discente e viene talvolta denominato "apprendimento semi-strutturato". Non segue necessariamente un piano curricolare strutturato e di solito, non porta a certificati ufficiali. Può verificarsi in una varietà di contesti diversi come per esempio il contesto lavorativo.
- 3) L'apprendimento informale è il corollario naturale della vita quotidiana. Contrariamente all'apprendimento formale e non formale, esso non è necessariamente intenzionale e può pertanto non essere riconosciuto, a volte dallo stesso interessato, come apporto alle sue conoscenze e competenze. È il risultando dalle attività della vita quotidiana legate al lavoro, alla famiglia o al tempo libero ed è pertanto, un processo non strutturato e spesso involontario che avviene nella vita quotidiana, attraverso l'esperienza, l'osservazione e l'interazione con gli altri. L'apprendimento informale è detto anche apprendimento "esperienziale" o "fortuito" o casuale".

Esistono anche alcune variabili che influenzano in modo sostanziale l'apprendimento in età adulta e questi vedono:

- il contesto: Il contesto di apprendimento può essere più o meno istituzionalizzato. In ambienti altamente istituzionalizzati, le strutture e le procedure sono ben definite e regolamentate. In contesti meno istituzionalizzati, invece, l'apprendimento può avvenire in maniera più spontanea e flessibile.
- l'intenzionalità dell'apprendimento: L'intenzionalità dell'apprendimento è fondamentale sia per gli educatori-insegnanti che per i discenti. Gli insegnanti devono essere consapevoli dei loro obiettivi didattici e pedagogici, mentre i discenti devono essere consapevoli del fatto che si trovano in quel contesto specificamente per apprendere. Questa doppia intenzionalità facilita un ambiente di apprendimento efficace.
- il grado di pianificazione: Il grado di pianificazione dei processi di apprendimento varia notevolmente tra i contesti formali e informali. Nei contesti formali, la progettazione è solitamente massima, con curricoli dettagliati e obiettivi chiari. Nei contesti informali, invece, la pianificazione è minima, lasciando spazio a una maggiore spontaneità e adattabilità.
- la certificazione degli esiti: La certificazione degli esiti è tipica e necessaria nei contesti formali, dove i risultati dell'apprendimento vengono ufficialmente riconosciuti e validati. Tuttavia, questa esigenza di certificazione sta aprendo nuovi spazi anche per l'apprendimento non formale e informale. La questione della certificazione di questi apprendimenti più informali è ancora in evoluzione, ma rappresenta una sfida interessante e importante per il riconoscimento completo delle competenze acquisite in diversi ambienti di apprendimento.

Nel contesto aziendale riscontriamo la possibilità che si verifichi l'apprendimento non formale ed informale e che si sviluppino in modo a volte involontario ed inconsapevole grazie al cosiddetto "apprendimento situato".

Grazie agli studi di Jean Lave ed Etienne Wenger si è aggiunto alle ricerche nell'ambito delle scienze umane, un interessante tassello che indaga come

l'apprendimento può avvenire in situazioni sociali diverse: l'apprendimento situato. Esso esplora il carattere situato della comprensione e della comunicazione umana in forme di "co-partecipazione" sociale, ove attraverso un contesto, l'apprendimento può essere facilitato o ostacolato.

In particolare, viene richiamata l'attenzione al ruolo interattivo della persona nell'acquisire abilità nel processo di apprendimento. L'individuo che apprende non acquisisce una quantità definita di conoscenze astratte che poi trasporterà e riapplicherà successivamente in altri contesti, ma acquisisce l'abilità di agire impegnandosi effettivamente nel procedimento, nelle condizioni attenuate della partecipazione periferica legittima. Ecco che l'apprendimento è un processo che avviene quindi all'interno di una cornice partecipativa e non in una mente individuale.

L'apprendimento situato è un approccio educativo che enfatizza perciò l'importanza di apprendere in situazioni reali, mettendo in rilievo il ruolo critico dell'ambiente e del contesto nel processo di apprendimento.

Lave e Wenger rifiutano l'idea che il comprendere si riduca al riconoscere ed implementare casi della struttura, aggiungendo uno strato di particolari situazionali, rapportandoli ad un contesto. Da questo punto di vista il comprendere è un qualcosa che una persona fa nella sua testa con le proprie rappresentazioni mentali. Le strutture preesistenti possono determinare il pensiero, l'apprendimento o l'azione in modo altamente schematico.

L'apprendimento e tutte le attività di comprensione possono essere riletti in ogni attività della vita quotidiana e non solo in contesti di formazione o apprendistato. Ogni attività che prevede una co-partecipazione, come nel caso di atleti che si allenano insieme o di spettatori ad un evento pubblico, hanno la potenzialità di trasformare i partecipanti in qualcos'altro. Secondo gli studi di Lane e Wenger, "sia le forme di partecipazione periferica legittima, sia i potenziale di cambiamento sembrerebbero essere presenti ogni volta che una persona

partecipa ad un'attività insieme ad un'altra più competente o esperta di lei” (Wenger E. e Lave J., 2006)

Tutte le teorie dell'apprendimento si basano su alcuni assunti fondamentali che si instaurano tra persona, mondo e le relazioni tra questi due elementi. Convenzionalmente, l'apprendimento è un processo in cui il learner, ossia la persona che apprende, internalizza delle conoscenze che possono essere “scoperte”, “trasmesse ad altri” o “sperimentate con gli altri”. L'apprendimento inteso come *internalizzazione* viene di solito, facilmente interpretato come un semplice processo del dato che viene trasmesso e assimilato. L'internalizzazione ha un ruolo centrale nel lavoro di Vygotskij che studia il concetto di zona di sviluppo prossimale sotto diverse interpretazioni che possono essere classificate in tre categorie:

- L'interpretazione dell'impalcatura dove la distanza tra le capacità di problem-solving manifestate da un learner che lavora da solo, e le capacità di problem-solving della stessa persona quando viene aiutata o collabora con persone più esperte (Greenfield, 1984; Wood, Bruner e Ross, 1976)
- L'interpretazione culturale dove la distanza tra conoscenze culturali fornite dal contesto storico-sociale, a cui di solito si accede attraverso l'istruzione, ed esperienza quotidiana personale (Davydov e Morkeva, 1983)
- Distanza tra conoscenze apprese, fornite con l'istruzione e conoscenze attive già possedute dalla persona (Hedegaard, 1988).

Una caratteristica importante che fa parte del mondo dell'apprendimento dell'adulto è la **motivazione**; essa ha il potere di creare la condizione necessaria favorevole per sviluppare l'apprendimento.

Gli adulti sono spesso motivati da quelli che possono essere obiettivi personali e applicazioni pratiche delle conoscenze, introducendo la cosiddetta motivazione intrinseca. “La motivazione intrinseca è l'insieme delle sensazioni positive in

termini di interesse, divertimento, senso di competenza che si ricavano dal fare bene il proprio lavoro e indipendenti da fattori esterni, come incentivi monetari e approvazione del capo o dei colleghi” (Gabrielli et al., 2021). È legata a risultati positivi come l’impegno lavorativo, la produttività e varia in base alla persona e all’attività svolta. Dal lato opposto alla motivazione intrinseca vi è la motivazione estrinseca che è definita come il desiderio di svolgere un’attività con l’intenzione di ottenere conseguenze positive come un incentivo o di evitare conseguenze negative come una punizione (Ryan & Deci, 2000). La motivazione estrinseca è legata alla ricezione di ricompense estrinseche, che non derivano dal lavoro stesso ma da altri soggetti quali capi, amici, familiari, clienti.

Le due forme di motivazione possono interagire e influenzarsi a vicenda in diversi contesti. Ad esempio, una persona può iniziare un'attività per motivazioni esterne (ad esempio, ricevere una ricompensa), ma sviluppare una motivazione intrinseca nel corso del tempo se inizia a trovare soddisfazione personale nell'attività stessa.

La motivazione intrinseca è spesso associata a una maggiore persistenza e impegno nelle attività, poiché le persone sono spinte da un desiderio interno di soddisfazione e apprendimento. Tuttavia, la motivazione estrinseca può essere un utile catalizzatore in alcune situazioni, specialmente quando vengono fornite ricompense significative o riconoscimenti esterni. Nel contesto dell'apprendimento degli adulti, ad esempio, creare un ambiente che promuova la motivazione intrinseca può essere cruciale per sostenere un apprendimento duraturo e significativo. Tuttavia, l'uso di incentivi esterni o obiettivi tangibili può essere utile per avviare e sostenere il processo di apprendimento.

Edward L. Deci e Richard M. Ryan hanno evidenziato, in una loro ricerca, quanto sia importante la soddisfazione dei bisogni psicologici fondamentali per una persona adulta in quanto aiuta a sostenere la propria motivazione intrinseca.

Inoltre, risulta interessante lo studio della piramide dei bisogni di Abraham Maslow, in quanto teoria psicologica studiata nella sua opera "Motivation and Personality" del 1954. Questa teoria rappresenta una gerarchia di bisogni umani

che si sviluppano in una sequenza progressiva, da quelli di base a quelli più elevati.

Figura 3.1: La piramide dei bisogni di A. Maslow



Fonte: S. Scetti (2023)

In ordine dal gradino più basso al più alto si trovano:

- I bisogni fisiologici: comprende i bisogni primari per la sopravvivenza fisica, come cibo, acqua, sonno e riproduzione. Questi sono i bisogni essenziali per mantenere la vita e il benessere fisico.
- I bisogni di sicurezza: dopo aver soddisfatto i bisogni fisiologici, le persone cercano sicurezza e stabilità. Ciò include la ricerca di un ambiente sicuro, protezione da pericoli fisici e finanziari, e la creazione di una struttura e routine nella vita.
- I bisogni sociali o di appartenenza: una volta soddisfatti i bisogni di base, le persone cercano relazioni sociali e appartenenza. Questo livello comprende il desiderio di amicizia, amore, appartenenza a gruppi sociali e relazioni interpersonali significative.
- I bisogni di stima: dopo aver soddisfatto i bisogni sociali, le persone cercano il riconoscimento, la stima e il rispetto, sia da parte degli altri che

da parte di sé stessi. Ciò può includere il desiderio di successo, prestigio, fiducia e indipendenza.

- I bisogni di realizzazione o autorealizzazione: questo è il livello più alto della piramide e rappresenta il desiderio di raggiungere il massimo potenziale individuale. Include l'autorealizzazione attraverso il perseguimento di obiettivi personali, la creatività, la crescita personale e l'espansione delle proprie capacità.

Questa gerarchia può essere correlata alla motivazione intrinseca ed estrinseca, poiché i bisogni più elevati spesso si collegano a motivazioni più intrinseche.

Uno dei primi modelli di motivazione intrinseca è quello di Kenneth Thomas che illustra quattro ricompense intrinseche chiave che rinforzano la motivazione intrinseca:

- la possibilità di scelta;
- la sensazione di competenza;
- il significato del lavoro;
- il senso di miglioramento.

Figura 3.2: Un modello di motivazione intrinseca



Fonte: Tosi, H. L., & Pilati, M. (2008)

Per possibilità di scelta si intende appunto la possibilità di poter scegliere un'attività e il modo in cui eseguirla. Questo permette ai lavoratori di sviluppare capacità critica, un proprio giudizio e svolgere le attività in base a come si ritiene opportuno. Una persona prova una sensazione di competenza quando percepisce che sta facendo bene il proprio lavoro, raggiungendo standard qualitativi elevati. La sensazione di competenza è anche legata al livello di complessità dei compiti e solitamente questa è maggiore quanto più complesse sono le attività da svolgere. Il significato del lavoro si riferisce alla sensazione che una persona prova quando sente che il lavoro che sta svolgendo è importante e l'obiettivo significativo. Infine, il senso di miglioramento è la sensazione che si ha quando ci si avvicina alla realizzazione di un obiettivo. Analizzando orizzontalmente la Figura 1.2 possiamo vedere che le ricompense date dal significato attribuito al proprio lavoro e dal senso di miglioramento sono collegate agli scopi del lavoro, mentre la possibilità di scelta e la sensazione di competenza derivano dall'attività specifica. Analizzando la struttura verticalmente invece notiamo che la possibilità di scelta e il significato del lavoro sono correlati all'opportunità di utilizzare il proprio giudizio e di perseguire un obiettivo valido, mentre le ricompense di realizzazione derivano dalla misura in cui i lavoratori si sentono competenti nell'esecuzione delle attività e vincenti nel raggiungimento dell'obiettivo.

Un approccio di miglioramento continuo viene contestualizzato attraverso la filosofia Kaizen, originariamente sviluppata in Giappone. Il termine "Kaizen" può essere tradotto approssimativamente come "miglioramento" o "cambiamento positivo". Questa filosofia si applica a tutti gli aspetti della vita e del lavoro, incoraggiando l'adozione di piccoli miglioramenti incrementali nel tempo anziché grandi cambiamenti improvvisi.

I principi fondamentali della filosofia Kaizen includono:

- Miglioramento continuo: L'obiettivo principale è quello di migliorare costantemente, anche se solo di piccoli margini. Questo approccio mira a

ridurre gli sprechi, ottimizzare i processi e aumentare l'efficienza nel tempo.

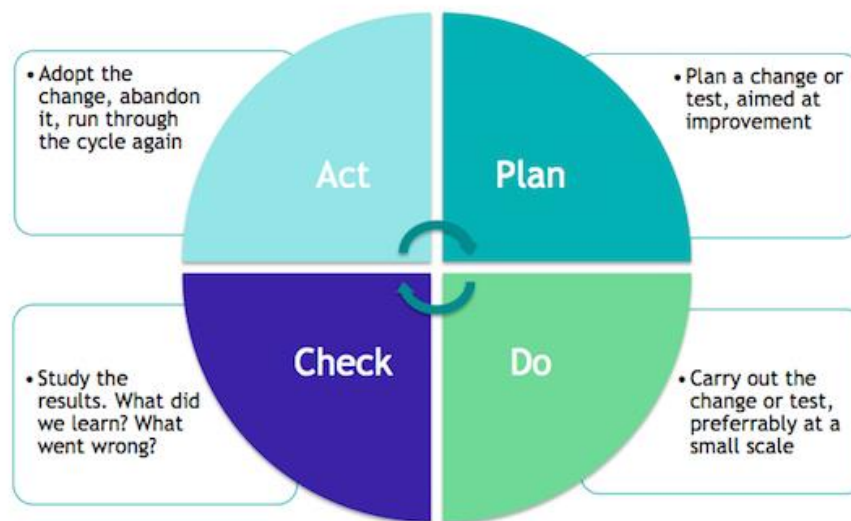
- Coinvolgimento di tutti: Kaizen coinvolge tutti i livelli dell'organizzazione, dal livello operativo ai dirigenti. Ogni individuo è incoraggiato a contribuire con idee e suggerimenti per migliorare il proprio lavoro e l'organizzazione nel suo complesso.
- Ricerca della radice dei problemi: Piuttosto che affrontare solo i sintomi dei problemi, Kaizen cerca di identificare e risolvere le cause profonde dei problemi, promuovendo un approccio sistemico alla risoluzione dei problemi.
- Semplicità e pragmatismo: Gli approcci Kaizen sono solitamente semplici, pratici e facili da implementare. Si tratta di adottare piccoli cambiamenti che possono portare a miglioramenti significativi nel lungo termine.
- Apprendimento continuo: Kaizen promuove un'atmosfera di apprendimento continuo, dove gli errori sono visti come opportunità di miglioramento e il feedback è incoraggiato e apprezzato.
- Rispetto per le persone: La filosofia Kaizen pone un'enfasi particolare sul rispetto per le persone. Ciò significa ascoltare le opinioni e i contributi di tutti i membri dell'organizzazione, valorizzare il loro lavoro e fornire loro le risorse e il supporto necessari per crescere e svilupparsi.

Kaizen è stata ampiamente adottata in diversi settori, tra cui il manifatturiero, i servizi, la sanità e l'istruzione, per promuovere una cultura di miglioramento continuo e innovazione. Attraverso l'implementazione di questa filosofia, le organizzazioni possono diventare più agili, competitive e orientate al cliente.

La filosofia Kaizen si applica al mondo organizzativo attraverso una serie di pratiche e principi che promuovono il miglioramento continuo e l'efficienza in tutti gli aspetti delle operazioni aziendali. Per applicare la filosofia Kaizen al mondo organizzativo aziendale si possono adottare diverse strategie:

Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act): Questo ciclo, noto anche come ciclo di Deming, è uno strumento centrale nel Kaizen. Le organizzazioni pianificano (Plan) miglioramenti, li implementano (Do), valutano i risultati (Check) e agiscono (Act) per standardizzare i miglioramenti o apportare ulteriori modifiche. Questo ciclo viene ripetuto continuamente per favorire un miglioramento costante.

Figura 3.3: Ciclo di Deming - PDCA



Fonte: ICT Institute

Coinvolgimento dei dipendenti: Kaizen incoraggia la partecipazione attiva di tutti i dipendenti, indipendentemente dal loro livello gerarchico. Le idee per miglioramenti spesso emergono direttamente dagli operatori che sono più vicini ai processi quotidiani. Incontri regolari, come i "kaizen events" o "kaizen blitz", permettono ai dipendenti di collaborare e proporre soluzioni ai problemi.

Standardizzazione dei processi: Dopo aver identificato le migliori pratiche attraverso il miglioramento continuo, queste vengono standardizzate per garantire coerenza e qualità. La standardizzazione facilita l'adozione di miglioramenti e rende i processi più prevedibili e gestibili.

Eliminazione degli sprechi (Muda): Kaizen si concentra sull'identificazione e l'eliminazione degli sprechi nei processi aziendali. Gli sprechi possono includere

tempi di attesa, movimenti inutili, sovrapproduzione, difetti e scorte eccessive. Ridurre questi sprechi aumenta l'efficienza e la produttività.

Il miglioramento della qualità: L'approccio Kaizen include la continua ricerca di modi per migliorare la qualità dei prodotti e dei servizi offerti dall'organizzazione. Questo può essere raggiunto attraverso la formazione dei dipendenti, l'adozione di nuove tecnologie e l'implementazione di controlli di qualità rigorosi.

La semplicità e praticità: Le soluzioni Kaizen tendono ad essere semplici e pratiche, facilmente implementabili senza la necessità di grandi investimenti o cambiamenti radicali. Questo rende più facile per le organizzazioni adottare e mantenere i miglioramenti nel tempo.

Il feedback e comunicazione aperta: Kaizen promuove una cultura in cui il feedback è costantemente incoraggiato e apprezzato. Una comunicazione aperta tra i dipendenti e i manager è essenziale per identificare rapidamente i problemi e trovare soluzioni efficaci.

La misurazione e monitoraggio: Per garantire che i miglioramenti siano effettivi, è fondamentale misurare i risultati e monitorare le prestazioni nel tempo. Questo può includere l'uso di metriche di performance, report periodici e analisi dei dati.

La formazione e sviluppo continuo: Kaizen enfatizza l'importanza della formazione continua per tutti i dipendenti. Attraverso la formazione, i dipendenti acquisiscono nuove competenze e conoscenze che possono applicare per migliorare i processi e risolvere i problemi in modo più efficace.

La gestione visuale: Utilizzare strumenti visivi come schede Kanban, grafici e segnali visivi per gestire i processi e monitorare i progressi. Questo aiuta a mantenere tutti i membri del team informati e sincronizzati con gli obiettivi aziendali.

Implementando questi principi e pratiche, le organizzazioni possono creare un ambiente in cui il miglioramento continuo diventa parte integrante della cultura aziendale, portando a una maggiore efficienza, qualità e soddisfazione del cliente.

3.2 Impatto della leadership sulle pratiche singole e delle comunità

La leadership ha un ruolo fondamentale nel determinare e migliorare le pratiche sia a livello personale che all'interno delle comunità. L'impatto della leadership si manifesta attraverso diversi aspetti: ispirazione, innovazione, supporto e sviluppo delle competenze (J.M. Kousez, B.Z. Posner, 2002).

Un leader efficace ispira gli individui e le comunità attraverso una visione chiara e motivante. Questa visione aiuta a orientare le attività e a definire gli obiettivi comuni, creando un senso di scopo e direzione. La capacità di comunicare una visione convincente può:

- Motivare gli individui a migliorare le loro pratiche personali
- Incoraggiare la coesione e la collaborazione all'interno delle comunità
- Favorire l'adozione di nuove pratiche che allineano gli sforzi individuali con gli obiettivi comunitari

I leader che promuovono l'innovazione incoraggiano gli individui a esplorare nuove idee e approcci: ciò risulta essere molto importante per stimolare l'apprendimento continuo e l'adattamento alle nuove sfide, sostenere la comunità nel risolvere problemi complessi con soluzioni creative e favorire una cultura di miglioramento costante, dove le pratiche singole vengono raffinate attraverso l'interazione e il feedback collettivo.

Clayton M. Christensen (1997), nel suo lavoro "The Innovator's Dilemma", esplora come i leader promuovano l'innovazione, che lui identifica come "innovazione dirompente" affermando che "i leader devono guidare le organizzazioni nell'adattamento alle nuove sfide per mantenere la competitività".

Ciò può avvenire in diversi modi: la leadership fornisce il supporto necessario per implementare e sostenere le pratiche efficaci, sia dell'individuo che della comunità, attraverso risorse, formazione e mentoring. Egli ha la possibilità di influenzare i suoi "follower", migliorando le competenze individuali attraverso opportunità di formazione e sviluppo, fornendo risorse essenziali che permettono agli individui di eseguire al meglio le loro attività e creando un ambiente di lavoro che favorisce il benessere e la produttività, influenzando positivamente le pratiche quotidiane. Lo sviluppo positivo delle pratiche può essere maggiormente influenzato dallo sviluppo dell'empowerment nei collaboratori; sviluppare le capacità dei membri della comunità promuove infatti empowerment personale e permette una vera crescita interiore. L'acquisizione di un potere personale sviluppa senso di appartenenza alla comunità organizzativa, e favorisce anche una crescita aziendale (C. Rogers). Secondo Carl Rogers, uno dei fondatori della psicologia umanistica, lo sviluppo di empowerment nelle persone comporta una serie di cambiamenti positivi a livello individuale e che si possono rifare sulla qualità del team di lavoro. Le persone che sperimentano empowerment sviluppano una maggiore autostima e fiducia nelle proprie capacità. Si sentono più sicure di poter affrontare le sfide e prendere decisioni autonome. L'empowerment promuove la crescita personale, portando gli individui a realizzare il loro potenziale e a perseguire i propri obiettivi e aspirazioni. Rogers sostiene che ogni persona ha una tendenza innata verso l'autorealizzazione, e l'empowerment facilita questo processo. Le persone che hanno sviluppato empowerment tendono a sviluppare relazioni più sane e positive e sono in grado di comunicare in modo più aperto e autentico, mostrando empatia e comprensione verso gli altri.

Un altro punto cruciale è la condivisione di esperienze e soluzioni; Nel contesto delle comunità di pratica, come descritto nello studio di Petrucco (2014), i leader che promuovono la narrazione digitale come strumento di riflessione aiutano i professionisti a condividere esperienze e soluzioni, migliorando così le pratiche individuali e collettive. La leadership in queste comunità facilita la creazione di

ambienti di apprendimento dove le storie personali sono utilizzate per riflettere, apprendere e migliorare le pratiche professionali.

Per creare e mantenere un'organizzazione flessibile e dinamica, i leader devono incoraggiare il personale ad acquisire continuamente nuove competenze e ad abbracciare nuove mentalità. Questo processo non solo arricchisce le competenze individuali ma migliora anche la resilienza e l'agilità dell'intera azienda.

Per prima cosa è di fondamentale importanza iniziare il processo con una visione chiara. Una transizione verso una cultura dell'apprendimento continuo richiede una visione chiara e obiettivi specifici. È fondamentale che i leader comunichino esplicitamente i benefici di questa cultura e come essa si allinea con la missione aziendale in modo da stabilire risultati tangibili e misurabili aiutando così a mantenere il focus e la motivazione. La formazione è importante, ma deve essere integrata con opportunità pratiche che permettano ai dipendenti di applicare ciò che hanno appreso. Risulta quindi necessario creare un ambiente che favorisca la curiosità e l'innovazione cercando di fornire tempo e risorse affinché i dipendenti possano sperimentare e implementare nuove competenze. Per far sì che si sviluppi una cultura dell'apprendimento continuo in un contesto aziendale dedicare tempo, risorse finanziarie e attenzione all'apprendimento continuo è cruciale: anche in presenza di altre priorità, l'apprendimento non deve essere messo in secondo piano. Inoltre, guidare i dipendenti attraverso percorsi di apprendimento mirati, allineati con le esigenze future dell'azienda, è essenziale, in modo da portare avanti obiettivi personali del collaboratore, obiettivi del team di lavoro e obiettivi aziendali, incrementando le competenze e la motivazione. Per fornire la giusta formazione è importante incoraggiare i dipendenti a perseguire interessi personali rilevanti e permettere ai dipendenti di esplorare ciò che amano può arricchire il loro lavoro quotidiano e portare vantaggi sia personali che aziendali. Creare piani di sviluppo personalizzati dimostra ai dipendenti che l'azienda investe nella loro crescita. Questi piani dovrebbero includere obiettivi

condivisi e opportunità di apprendimento creative, come l'affiancamento e il lavoro in team di progetto diversi. Un fattore che può contribuire è dato dal motivare i dipendenti riconoscendo i loro sforzi di apprendimento con bonus, promozioni e altre forme di riconoscimento per aiutarli a sostenere una cultura dell'apprendimento continuo. Le motivazioni variano, ma il riconoscimento dell'eccellenza è un fattore chiave per tutti.

Le fasi necessarie per sviluppare un impatto della leadership sulle pratiche singole e delle comunità sono:

- 1) **Analisi delle pratiche attuali:** in primo luogo è importante Identificare quali pratiche necessitano di cambiamento e le motivazioni che ne fanno parte. In questo caso possono risultare utili strumenti come SWOT (analisi dei punti di forza, debolezza, opportunità e minacce) per valutare l'efficacia delle pratiche attuali e il coinvolgimento degli stakeholder per raccogliere feedback dai dipendenti, manager e altre parti interessate per capire le loro percezioni e preoccupazioni riguardo alle pratiche esistenti.
- 2) **Definizione degli obiettivi:** gli obiettivi devono essere: chiari, in modo da non essere fraintesi, misurabili, raggiungibili, pertinenti al compito e volti al cambiamento. Inoltre, è importante che gli obiettivi siano allineati con la visione e la missione dell'organizzazione.
- 3) **Pianificazione del cambiamento:** in questa fase è necessario creare un piano d'azione dettagliato che descriva i passaggi necessari per implementare il cambiamento, includendo risorse, tempistiche e responsabilità. Inoltre, tener conto del giusto supporto è fondamentale, in modo da garantire che ci siano sufficienti risorse (finanziarie, umane, tecnologiche) per supportare il processo di cambiamento.
- 4) **La comunicazione:** Comunicare chiaramente il motivo del cambiamento, i benefici attesi e come sarà implementato, permette il coinvolgimento dei collaboratori ed il loro feedback a supporto. Risulta inoltre importante utilizzare vari canali di comunicazione per raggiungere tutti i livelli

dell'organizzazione (orizzontale, verticale). Avere una comunicazione trasparente e chiara permette di essere predisposti al cambiamento (John P. Kotter, 1996).

- 5) **Formazione e sviluppo:** in questa fase ci si focalizza sulla possibilità di fornire formazione adeguata ad aiutare i dipendenti ad acquisire le competenze necessarie per adattarsi alle nuove pratiche. In questo modo è possibile fornire un supporto continuo attraverso mentoring, coaching e risorse di apprendimento.
- 6) **Implementazione del cambiamento:** eseguire un progetto pilota per testare le nuove pratiche in una parte limitata dell'organizzazione permette di identificare e risolvere eventuali problemi prima di una piena implementazione. Inoltre, introdurre le nuove pratiche in fasi, permette un adattamento graduale e riduce la resistenza al cambiamento.
- 7) **Monitoraggio e valutazione:** in questa fase si stabiliscono le metriche per monitorare i progressi e valutare l'efficacia delle nuove pratiche. Qui è possibile, ad esempio, utilizzare strumenti come KPI (Key Performance Indicators) e feedback dei dipendenti in modo da essere pronti a fare aggiustamenti basati sui dati raccolti e sul feedback ricevuto. L'iterazione continua è cruciale per il successo a lungo termine.
- 8) **Promuovere una cultura del cambiamento:** in questa fase si incoraggia una cultura organizzativa che valorizzi la flessibilità, l'innovazione e l'apprendimento continuo. È anche possibile riconoscere e premiare i dipendenti che abbracciano il cambiamento e contribuiscono al successo del nuovo approccio (Peter Senge, 1990).

Josh Bersin, in un articolo su Forbes intitolato "Employee Recognition: Low Cost, High Impact" pubblicato nel 2015, esplora l'importanza e l'efficacia del riconoscimento dei dipendenti all'interno delle organizzazioni. Bersin, un esperto di risorse umane e gestione del talento, sottolinea come i programmi di riconoscimento dei dipendenti possano avere un impatto profondo e positivo sul coinvolgimento e sulla produttività dei dipendenti, pur essendo relativamente

economici da implementare. Inoltre, evidenzia che il riconoscimento dei dipendenti non solo aumenta la soddisfazione dei dipendenti ma è anche strettamente legato a miglioramenti nella produttività e nella retention dei talenti. Quando i dipendenti si sentono apprezzati, sono più motivati a dare il meglio di sé e a rimanere con l'azienda a lungo termine. Il riconoscimento costante contribuisce a costruire una cultura aziendale positiva. Bersin afferma che una cultura del riconoscimento può aiutare a rafforzare i valori e gli obiettivi dell'azienda, creando un ambiente di lavoro dove i dipendenti si sentono valorizzati e allineati con la missione aziendale. I programmi di riconoscimento ben strutturati possono anche facilitare i cambiamenti organizzativi. Durante i periodi di trasformazione, il riconoscimento può essere utilizzato per premiare comportamenti che supportano il cambiamento, incoraggiando altri a seguire l'esempio. Uno dei punti chiave del discorso di Bersin è che i programmi di riconoscimento non devono essere costosi per essere efficaci. Anche piccoli gesti di riconoscimento possono avere un grande impatto, rendendo queste iniziative un'opzione conveniente per le aziende di tutte le dimensioni. Infine, egli cita diverse pratiche di riconoscimento che le aziende possono adottare, come per esempio premi per i dipendenti del mese, ringraziamenti pubblici durante le riunioni aziendali, e programmi di premi basati sui valori aziendali. Queste pratiche possono essere adattate per soddisfare le specifiche esigenze culturali e operative di ciascuna organizzazione.

Egli sostiene infatti: "I programmi di riconoscimento possono essere uno degli investimenti a basso costo e con il maggiore impatto che si possano fare sui dipendenti."

Capitolo 4

METODI E STRUMENTI DELLA RICERCA-AZIONE

*"Il miglior modo per capire qualcosa
è cercare di cambiarla"*

K. Lewin

4.1 L'approccio della Ricerca-Azione, definizione della Ricerca-Azione

La ricerca-azione è una metodologia partecipativa e collaborativa che mira a sviluppare soluzioni pratiche ai problemi incontrati nel contesto di lavoro quotidiano, attraverso un processo ciclico di pianificazione, azione, osservazione e riflessione, coinvolgendo attivamente i partecipanti per migliorare le pratiche e generare conoscenze utili sia per la teoria che per la pratica. La ricerca-azione è quindi, un approccio metodologico che combina l'azione pratica con l'indagine scientifica, finalizzato a risolvere problemi immediati e migliorare pratiche all'interno di un contesto specifico. Questo metodo è caratterizzato da un ciclo iterativo di pianificazione, azione, osservazione e riflessione, il cui scopo è sia intervenire nella realtà sia generare conoscenza.

L'azione di ricerca è definita come un'indagine auto-riflessiva intrapresa dai partecipanti in situazioni sociali per migliorare la razionalità e la giustificazione delle loro pratiche, la comprensione di tali pratiche e le condizioni in cui vengono attuate. Questo tipo di ricerca coinvolge la collaborazione tra i ricercatori e gli interessati nella identificazione dei problemi e nella progettazione di soluzioni basate sulla diagnosi. Nel contesto della ricerca educativa, questo coinvolge spesso gli educatori praticanti nel processo di conduzione della ricerca d'azione in classe. È importante notare che la ricerca d'azione si basa sulla collaborazione tra ricercatori e portatori di interessi per risolvere i problemi organizzativi. La

ricerca d'azione partecipativa porta questo coinvolgimento un passo oltre, con il ricercatore che assume un ruolo più attivo come membro di una comunità. Questo tipo di ricerca è adottato quando un'organizzazione deve risolvere un problema per il quale non è indicata una chiara linea di indagine. Una caratteristica importante di entrambi questi approcci è la flessibilità che consentono, il che significa che la ricerca può essere adattata a contesti specifici mentre si concentra sugli interessati, permettendo così l'emergere di soluzioni impreviste. Tuttavia, questa flessibilità può anche essere considerata un punto debole, poiché potrebbe limitare la capacità di formulare affermazioni generalizzate o applicare ciò che è stato trovato in nuovi contesti, come si evince nel testo "Research Methods in Education" di Cohen, L., Manion, L., e Morrison, K del 2007. Un esempio che viene riportato è quello di Hayman che utilizza un approccio di ricerca d'azione mista (MMAR) per esplorare l'utilità di strategie di sensibilizzazione e supporto per aumentare l'uso di OER (open educational resources) tra gli educatori universitari. Questo potrebbe coinvolgere la progettazione e l'implementazione di workshop o corsi online (MOOC) che forniscono informazioni sugli OER, supporto tecnico e spunti pratici su come integrarli efficacemente nel proprio insegnamento. L'obiettivo è quello di coinvolgere gli educatori nell'azione diretta per sperimentare l'uso degli OER e per valutare l'impatto di tali strategie sulla loro pratica didattica e sull'adozione di OER. L'esempio illustra l'approccio partecipativo e collaborativo della ricerca d'azione, in cui i ricercatori e gli interessati lavorano insieme per affrontare questioni specifiche e generare soluzioni pratiche che possono portare a miglioramenti tangibili nella pratica educativa.

Le caratteristiche principali della ricerca-azione, la rendono unica e particolarmente efficace per affrontare problemi pratici e migliorare le pratiche.

Le caratteristiche della ricerca-azione sono:

- Partecipazione e collaborazione: una delle caratteristiche distintive della ricerca-azione è l'ampia partecipazione dei soggetti interessati. Invece di

avere una netta separazione tra ricercatori e partecipanti, la ricerca-azione coinvolge attivamente coloro che sono direttamente toccati dal problema. Questo approccio collaborativo non solo rende i partecipanti più motivati a trovare soluzioni, ma garantisce anche che le azioni intraprese siano rilevanti e praticabili. Per esempio, in un progetto scolastico, gli insegnanti, gli studenti e persino i genitori possono essere coinvolti nel processo di ricerca.

- Il ciclo iterativo: la ricerca-azione si sviluppa attraverso un ciclo continuo di pianificazione, azione, osservazione e riflessione. Questo processo iterativo permette di adattare e perfezionare le strategie man mano che emergono nuove informazioni. Si parte con la pianificazione di un'azione per affrontare un problema identificato. Una volta implementata l'azione, si osservano i risultati e si raccolgono dati. Poi, si riflette su questi risultati per capire cosa ha funzionato e cosa no. Questo porta a una nuova fase di pianificazione per migliorare ulteriormente l'azione, e così via. Questo ciclo continuo assicura che il processo di miglioramento sia dinamico e basato sull'evidenza.
- La risoluzione di problemi pratici: un aspetto centrale della ricerca-azione è la sua focalizzazione sulla risoluzione di problemi reali e immediati. L'obiettivo non è solo teorico, ma molto pratico: trovare soluzioni concrete a questioni specifiche che i partecipanti affrontano nel loro lavoro quotidiano. Per esempio, un'infermiera potrebbe utilizzare la ricerca-azione per migliorare le procedure di cura dei pazienti in un ospedale, affrontando problemi specifici come la riduzione dei tempi di attesa o l'aumento della soddisfazione dei pazienti.
- La generazione di conoscenza: la ricerca-azione non si limita a risolvere problemi pratici; contribuisce anche alla conoscenza teorica. Attraverso la documentazione e l'analisi sistematica delle azioni e dei loro risultati, si generano nuove intuizioni che possono essere condivise con una comunità più ampia. Questo doppio contributo rende la ricerca-azione

particolarmente preziosa sia per i professionisti che per i ricercatori accademici. Ad esempio, un progetto di ricerca-azione in una scuola potrebbe non solo migliorare le pratiche didattiche locali, ma anche fornire nuovi modelli pedagogici che possono essere applicati altrove.

- Il miglioramento continuo: La natura iterativa della ricerca-azione promuove un ciclo continuo di miglioramento. Non ci si accontenta dei risultati iniziali; si riflette costantemente sui progressi fatti e si cercano modi per migliorare ulteriormente. Questo approccio riflessivo aiuta a mantenere alta la qualità delle pratiche e a sviluppare una cultura dell'apprendimento continuo. In un'azienda, per esempio, la ricerca-azione potrebbe essere utilizzata per migliorare i processi produttivi, coinvolgendo i dipendenti in un ciclo costante di feedback e ottimizzazione.

La ricerca-azione è una metodologia potente perché integra strettamente la teoria con la pratica, coinvolge attivamente i partecipanti nel processo di cambiamento e si basa su un ciclo di miglioramento continuo che assicura risultati pratici e teorici.

Lewin (1944) suggerisce che l'intervento attivo in una situazione permette di osservare direttamente le dinamiche in gioco e di apprendere dai cambiamenti risultanti. In un'azienda, questo significa che i manager e i dipendenti possono acquisire una comprensione più profonda dei processi lavorativi, delle relazioni interpersonali e delle sfide organizzative tentando di apportare modifiche e osservando gli effetti di queste modifiche.

4.2 Fasi della Ricerca-Azione nel contesto della sperimentazione

La ricerca-azione nel contesto della sperimentazione è un approccio metodologico che combina elementi di ricerca empirica e azione pratica per affrontare e risolvere problemi specifici all'interno di un contesto pratico o organizzativo. In questo contesto, la ricerca-azione mira a migliorare le pratiche, i processi o le condizioni esistenti attraverso un processo iterativo di pianificazione, azione, osservazione e riflessione.

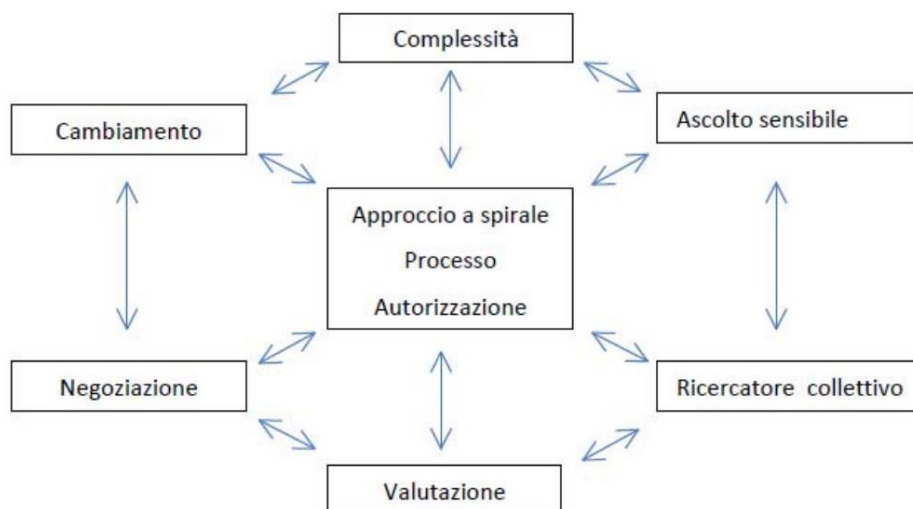
Nel contesto della sperimentazione, la ricerca-azione può essere utilizzata per testare nuove idee, interventi o strategie in situazioni reali per valutarne l'efficacia e apportare eventuali miglioramenti. Questo approccio consente ai ricercatori e agli attori coinvolti di lavorare insieme per affrontare le sfide esistenti, sviluppare soluzioni innovative e adattare le pratiche in base ai risultati dell'azione e all'apprendimento emergente.

Essa può seguire diverse fasi, che possono variare leggermente a seconda del contesto specifico e degli obiettivi della ricerca. Tuttavia, in generale, le fasi comuni della ricerca-azione nel contesto della sperimentazione includono:

- 1) Identificazione del problema: In questa fase, i ricercatori definiscono chiaramente il problema o l'area di interesse su cui intendono concentrarsi. Possono condurre un'analisi delle necessità o esaminare la letteratura esistente per comprendere meglio il contesto e identificare le lacune nella conoscenza o nelle pratiche attuali.
- 2) Pianificazione: Una volta identificato il problema, i ricercatori pianificano il processo di ricerca-azione. Questo può includere la definizione degli obiettivi della ricerca, la selezione dei partecipanti o dei soggetti di studio, la scelta delle metodologie di raccolta dei dati e la pianificazione delle attività di sperimentazione.
- 3) Implementazione: Durante questa fase, i ricercatori conducono l'intervento o l'esperimento stesso. Possono coinvolgere attivamente i partecipanti nell'attuazione delle azioni pianificate, raccogliere dati pertinenti e monitorare il processo per valutare l'efficacia delle azioni intraprese.

- 4) Raccolta dei dati: Durante e dopo l'implementazione dell'intervento, i ricercatori raccolgono dati pertinenti per valutare l'impatto delle azioni intraprese. I dati possono essere raccolti attraverso osservazioni, interviste, questionari, dati quantitativi, documenti o altre fonti di informazione rilevanti.
- 5) Analisi dei dati: Una volta raccolti i dati, i ricercatori li analizzano per identificare modelli, tendenze o risultati significativi. L'analisi può includere sia approcci qualitativi che quantitativi, a seconda della natura dei dati e degli obiettivi della ricerca.
- 6) Riflessione e valutazione: I ricercatori riflettono sui risultati della ricerca e valutano l'efficacia dell'intervento o delle azioni intraprese. Possono esaminare i successi, le sfide incontrate, le lezioni apprese e le possibili modifiche da apportare alle pratiche future.
- 7) Azione correttiva o miglioramento: Sulla base dei risultati e delle riflessioni, i ricercatori possono sviluppare raccomandazioni o proposte per migliorare ulteriormente le pratiche o affrontare le sfide identificate. Possono anche pianificare azioni correttive o iterazioni dell'intervento per ottenere risultati migliori.

Figura 4.1: Le nozioni chiave della ricerca-azione



4.3 Pianificazione: identificazione del problema e definizione degli obiettivi

L'identificazione del problema e la definizione degli obiettivi sono fasi fondamentali nella ricerca-azione, poiché rappresentano il punto di partenza per tutte le azioni successive.

La fase di identificazione del problema consiste nel riconoscere e definire in modo chiaro un problema o un'area che necessita miglioramenti all'interno di un'organizzazione o di un contesto di studio. Per fare questo, è essenziale raccogliere feedback dai partecipanti e dalle persone coinvolte utilizzando diversi strumenti come sondaggi, interviste, osservazioni e gruppi di discussione. È importante analizzare i dati già disponibili, come i report di performance e le valutazioni del personale, per ottenere una comprensione più approfondita della situazione.

Durante questa fase, si cerca di identificare i sintomi del problema, come una bassa produttività o un alto turnover del personale, e di formulare il problema in termini concreti e specifici; questa identificazione chiara e precisa è cruciale perché fornisce una direzione chiara per le azioni successive e coinvolge i partecipanti nel processo, assicurando che le loro preoccupazioni e prospettive siano prese in considerazione. Inoltre, basare la definizione del problema su dati concreti e feedback aiuta a evitare supposizioni e a concentrarsi su problemi reali e misurabili.

Una volta identificato il problema, il passo successivo è la definizione degli obiettivi. Questa fase consiste nel determinare cosa si vuole ottenere attraverso il processo di ricerca-azione. Gli obiettivi devono essere SMART: il concetto di obiettivi SMART è un approccio strutturato per definire e raggiungere obiettivi, particolarmente utile nella gestione dei progetti, nella pianificazione strategica e nella ricerca-azione. SMART è un acronimo che sta per Specific (Specifici), Measurable (Misurabili), Achievable (Raggiungibili), Relevant (Rilevanti) e Time-

bound (Temporizzati). Ogni componente contribuisce a creare obiettivi chiari e realistici che possono essere monitorati e valutati nel tempo.

Per definire gli obiettivi, è fondamentale coinvolgere i partecipanti e le persone chiave per assicurarsi che siano rilevanti e condivisi. Gli obiettivi devono essere specifici, evitando ambiguità, e misurabili, in modo da poter valutare i progressi. Devono essere raggiungibili, considerando le risorse disponibili, rilevanti rispetto al problema identificato e avere una scadenza o un orizzonte temporale preciso.

Obiettivi ben definiti forniscono una guida chiara e motivano i partecipanti, dando loro una direzione precisa verso cui lavorare. Permettono di misurare l'efficacia delle azioni intraprese e di monitorare i progressi nel tempo. Inoltre, facilitano l'adattamento delle strategie in caso di cambiamenti o di nuove informazioni emerse durante il processo.

4.4 Azione: implementazione delle strategie per la gestione della conoscenza

La fase dell'azione nella ricerca-azione è cruciale perché rappresenta il momento in cui le strategie pianificate vengono effettivamente implementate. Questa fase non solo mette in pratica le soluzioni identificate per affrontare un problema, ma consente anche di raccogliere dati e feedback in tempo reale, fondamentali per valutare l'efficacia delle azioni intraprese.

In questa fase, è necessario identificare le possibili strategie da mettere in atto per raggiungere gli obiettivi prefissati. Ciò potrebbe comportare cambiamenti organizzativi, come ad esempio la formazione del personale dipendente o l'introduzione di nuove tecnologie. Una volta individuate le possibili strategie, il passo successivo è valutare quale di queste offrirà il miglior rapporto costo-beneficio. Questo implica considerare sia l'efficacia delle strategie nel raggiungimento degli obiettivi sia i costi associati alla loro implementazione.

Successivamente, sarà necessario sviluppare una pianificazione dettagliata dell'azione, descrivendo in modo preciso le attività specifiche, i tempi di realizzazione, le risorse necessarie e i responsabili per ciascuna attività. È importante allocare le risorse umane, finanziarie e materiali necessarie per l'implementazione delle attività pianificate, stabilendo una timeline realistica con scadenze chiare per ogni fase del piano.

Per proseguire nella progettazione, è fondamentale capire se le azioni intraprese stanno realmente portando ai risultati desiderati. Pertanto, bisogna identificare e stabilire degli indicatori di successo. Questi indicatori permettono di misurare i progressi in modo oggettivo e soggettivo e si suddividono in due categorie: quantitativi e qualitativi. Gli indicatori quantitativi prevedono dati numerici che forniscono misurazioni concrete e oggettive, mentre gli indicatori qualitativi includono dati soggettivi che possono fornire una comprensione più profonda delle esperienze e delle percezioni dei clienti e del personale, come feedback, interviste e così via.

Infine, è essenziale scegliere un metodo idoneo per raccogliere i dati, in modo che possano essere successivamente analizzati. Un monitoraggio sistematico e una raccolta dati accurata consentono di effettuare valutazioni continue e di apportare eventuali aggiustamenti necessari per assicurare il successo dell'intervento.

Il ciclo di azione di Lewin, spesso chiamato anche "modello di ricerca-azione di Lewin", è stato uno dei primi modelli ad essere applicato nella ricerca-azione e fornisce una struttura per il processo di cambiamento.

Il ciclo di azione di Lewin è composto da tre fasi fondamentali:

- Fase di smantellamento (Unfreezing): questa fase riguarda la preparazione al cambiamento. Lewin credeva che prima che un cambiamento significativo potesse avvenire, le persone coinvolte avrebbero dovuto essere pronte a "scongelare" le loro attuali modalità di pensiero e

comportamento. Durante questa fase, si mira a creare dissonanza cognitiva, ovvero una discrepanza tra lo stato attuale e quello desiderato, per rendere le persone più aperte al cambiamento.

- Fase di transizione (Moving): questa è la fase in cui avviene il cambiamento effettivo. Lewin la descrive come una fase di "mobilità" in cui nuove idee, pratiche o comportamenti vengono introdotti e implementati. È durante questa fase che si sperimentano nuove strategie o approcci e si lavora attivamente per raggiungere gli obiettivi desiderati.
- Fase di rimodellamento (Refreezing): in questa fase, il cambiamento viene consolidato e incorporato nella cultura o nel contesto in cui si è verificato. Lewin usa il termine "rifusione" per descrivere il processo di stabilizzazione del cambiamento, rendendolo una parte accettata e stabile del sistema. Durante questa fase, l'attenzione è rivolta a mantenere e rafforzare il nuovo stato o comportamento per evitare un ritorno allo stato precedente.

Questo ciclo di azione di Lewin fornisce una struttura utile per comprendere il processo di cambiamento e può essere applicato in una varietà di contesti, dall'ambito organizzativo a quello sociale. È importante notare che, nonostante la linearità del modello, il processo di cambiamento è spesso complesso e può comportare iterazioni attraverso le fasi.

4.5 Osservazione: raccolta e analisi dei dati

La fase di osservazione nella ricerca-azione è un momento critico del processo in cui vengono raccolti dati empirici per comprendere meglio il contesto e le dinamiche in gioco. Questa fase fornisce la base per identificare le sfide, individuare le opportunità e sviluppare piani d'azione efficaci. Durante la fase di osservazione, i ricercatori raccolgono dati utilizzando una varietà di metodi, che

possono includere osservazioni dirette, interviste, questionari, analisi documentale e altro ancora. L'obiettivo è ottenere una comprensione completa e accurata della situazione oggetto di studio. È inoltre importante coinvolgere gli attori chiave o gli interessati nel processo di osservazione, come per esempio: membri della comunità, dipendenti di un'organizzazione, stakeholder o qualsiasi altra persona coinvolta nel contesto oggetto di studio. Il coinvolgimento degli interessati aiuta a garantire che i dati raccolti riflettano le loro prospettive ed esperienze. Gli osservatori devono essere consapevoli dell'importanza dell'obiettività e dell'etica durante la fase di osservazione. È importante raccogliere i dati in modo imparziale e rispettoso, evitando di influenzare i partecipanti o di distorcere i risultati. I dati raccolti durante la fase di osservazione devono essere registrati in modo accurato e dettagliato. Questo può includere la registrazione di note, la registrazione audio o video, o la compilazione di moduli di raccolta dati strutturati. Una documentazione accurata è essenziale per analizzare i dati in seguito e trarre conclusioni valide. Dopo la raccolta dei dati, viene condotta un'analisi approfondita per identificare modelli, tendenze e temi emergenti. Questa analisi fornisce informazioni preziose per informare il processo decisionale e lo sviluppo di strategie d'azione.

Complessivamente, la fase di osservazione nella ricerca-azione svolge un ruolo fondamentale nel fornire una base empirica per il processo di cambiamento. Una raccolta dati accurata e una riflessione critica sui risultati osservati sono essenziali

per garantire che le azioni intraprese siano ben informate e mirino a migliorare effettivamente la situazione studiata.

Nel loro lavoro, Stephen Kemmis e Robin McTaggart, sottolineano l'importanza di coinvolgere attivamente gli interessati durante tutte le fasi della ricerca-azione, compresa la fase di osservazione, introducendo il tema della ricerca-azione partecipativa (PAR).

Questo approccio comporta un profondo significato: anziché osservare passivamente da lontano, i ricercatori si immergono attivamente nel contesto in studio, interagendo direttamente con gli attori coinvolti. Questo coinvolgimento diretto permette ai ricercatori di ottenere una comprensione più profonda e significativa della situazione, poiché sono in grado di cogliere le sfumature, le prospettive e le esperienze dei partecipanti.

Inoltre, Kemmis e McTaggart sottolineano l'importanza della collaborazione con gli interessati durante l'intero processo di ricerca-azione. Ciò significa coinvolgere le persone direttamente coinvolte nel contesto in studio nel processo decisionale, nell'interpretazione dei dati e nello sviluppo delle azioni correttive o dei piani di miglioramento.

Questo approccio mira a garantire che la ricerca sia rilevante, autentica e valida per coloro che sono coinvolti nel contesto. Coinvolgendo attivamente gli interessati, i ricercatori possono ottenere un'ampia gamma di prospettive, garantendo che le soluzioni proposte siano ben informate e culturalmente appropriate.

In sintesi, Kemmis e McTaggart promuovono un approccio alla ricerca-azione che mette in primo piano il coinvolgimento attivo degli interessati e l'osservazione partecipativa come elementi cruciali per garantire la validità e la rilevanza della ricerca.

4.6 Riflessione: valutazione dei risultati

La fase di riflessione nella ricerca-azione rappresenta un momento fondamentale in cui i ricercatori e i partecipanti esaminano attentamente i dati raccolti, riflettono sulle esperienze e valutano l'efficacia delle azioni intraprese. È un'opportunità cruciale per dare significato ai dati e trarre conclusioni valide che possano guidare le prossime azioni nel processo di ricerca-azione.

Durante la fase di riflessione, i ricercatori si immergono nei dati raccolti durante la fase di osservazione e in altre fasi della ricerca. Questa analisi può coinvolgere diversi approcci, sia qualitativi che quantitativi, a seconda delle caratteristiche del problema di ricerca e della natura dei dati stessi. Dopo aver analizzato i dati, i ricercatori cercano di interpretarli in relazione alle domande di ricerca e agli obiettivi del progetto. Questo processo comporta l'identificazione di modelli, tendenze o relazioni significative presenti nei dati, nonché la formulazione di ipotesi o spiegazioni che possano contribuire a comprendere meglio i risultati ottenuti. La fase di riflessione incoraggia una riflessione critica sulle esperienze e sui risultati della ricerca. Questo significa esaminare in modo critico i presupposti, le prospettive e le influenze che potrebbero aver influenzato il processo di ricerca e i risultati ottenuti. È un momento per essere onesti riguardo alle sfide incontrate e alle lezioni apprese lungo il percorso. Durante questa fase, si valuta se le azioni intraprese in risposta alle sfide identificate hanno prodotto i risultati desiderati. Si considera se ci sono stati effetti imprevisti o indesiderati e si riflette su quali insegnamenti possano essere tratti per migliorare le future azioni nel processo di ricerca-azione. La fase di riflessione può portare a nuove idee, approcci o strategie per affrontare le sfide identificate. Queste nuove prospettive possono informare ulteriori iterazioni nel processo di ricerca-azione, consentendo un ciclo continuo di miglioramento e adattamento che tiene conto delle esperienze precedenti.

In sintesi, la fase di riflessione è un momento cruciale nel processo di ricerca-azione. Essa permette di dare un senso ai dati raccolti, valutare l'efficacia delle

azioni intraprese e informare decisioni future. Una riflessione critica e onesta è fondamentale per garantire che il processo di ricerca-azione sia orientato al miglioramento continuo e al raggiungimento degli obiettivi stabiliti.

All'interno del modello PAR, Kemmis e McTaggart sottolineano l'importanza della fase di riflessione. Essi evidenziano come la riflessione critica sulle esperienze e sui dati raccolti sia cruciale per informare il miglioramento e l'adattamento delle azioni intraprese nel contesto della ricerca-azione.

La riflessione critica permette ai ricercatori e ai partecipanti di analizzare in profondità le loro esperienze, di interrogare le loro assunzioni e di comprendere meglio il significato dei dati raccolti. Questo processo consente loro di trarre conclusioni valide e di identificare possibili punti di forza e di debolezza nelle azioni intraprese.

Inoltre, Kemmis e McTaggart evidenziano che la riflessione critica non dovrebbe essere un'attività isolata, ma dovrebbe coinvolgere attivamente tutti i partecipanti al processo di ricerca-azione. Questo coinvolgimento collettivo favorisce una comprensione condivisa delle sfide affrontate e delle opportunità presenti, e promuove la collaborazione nell'individuare soluzioni e nel pianificare azioni future.

PARTE 2

Capitolo 5

STUDIO DI CASO: L'AZIENDA

5.1 Contesto aziendale Struttura organizzativa e capitale umano

“Un’organizzazione adulta è quella in cui le persone hanno le conoscenze, le capacità, il desiderio e l’opportunità di avere successo a livello personale in un modo che porta al successo di tutta l’organizzazione”

Stephen R. Covey

Il contesto organizzativo in cui si svolge la ricerca-azione vede la partecipazione attiva di un’azienda manifatturiera che ha sede a Castelfranco Veneto, in provincia di Treviso. L’azienda Polymaxacciai srl produce sistemi di evacuazione dei prodotti della combustione e condotti di ventilazione, lavorando materie prime come acciaio inox e polipropilene. Fondata nel 1999, Polymaxacciai ha avuto origine dall’esperienza di Polymax Italia Srl, la prima azienda del gruppo Polymax, che inizialmente operava come agenzia con deposito di Flex tubi. Quest’ultima era una figura dominante nel mercato italiano negli anni '90 per la produzione di canne fumarie. Il fondatore di Polymaxacciai, riconoscendo l’opportunità di diventare indipendente e migliorare la gamma di prodotti disponibili sul mercato, ha deciso di avviare un’azienda dedicata a questo tipo di produzione. All’inizio della sua attività, Polymaxacciai operava su una superficie relativamente limitata di poche centinaia di metri quadrati, con un piccolo numero di collaboratori. Tuttavia, nel corso degli anni, l’azienda ha visto una

crescita significativa. Attualmente, impiega oltre cinquanta dipendenti e occupa una vasta area coperta di circa 15.000 metri quadrati.

Nonostante la sua espansione, la governance aziendale si presenta tutt'ora a conduzione familiare ed avendo sia superato i cinquanta occupati, sia oltrepassato i dieci milioni di euro di totale di bilancio, l'azienda si qualifica ormai da qualche anno a pieno titolo come media impresa.

All'interno dell'azienda, è presente una struttura organizzativa articolata in diversi reparti, ciascuno con specifiche responsabilità e funzioni. Questi reparti comprendono:

- Reparto della produzione: Qui opera la maggior parte dei collaboratori dell'azienda. È il cuore pulsante delle attività, dove vengono realizzati i sistemi di evacuazione dei prodotti della combustione e i condotti di ventilazione utilizzando le materie prime come acciaio inox e polipropilene. Questo reparto è responsabile della produzione di alta qualità, della gestione delle risorse e della soddisfazione delle richieste dei clienti.
- Reparto del magazzino: Questo reparto è dedicato alla gestione degli stock e alla preparazione degli ordini per i clienti. Qui vengono ricevuti, immagazzinati e preparati i materiali e i prodotti finiti per la spedizione. È fondamentale per garantire una gestione efficiente degli inventari e una rapida elaborazione degli ordini.
- Uffici di gestione logistica: Questi uffici si occupano della pianificazione e del coordinamento delle attività di trasporto e distribuzione dei prodotti. Sono responsabili di garantire che i prodotti vengano consegnati ai clienti nel modo più efficiente e tempestivo possibile, coordinando le operazioni di spedizione e monitorando la logistica di magazzino.
- Uffici tecnici: Questi uffici sono dedicati alla ricerca, sviluppo e progettazione dei prodotti. Qui lavorano esperti tecnici che si occupano di

innovazione, progettazione di nuovi prodotti, miglioramento dei processi produttivi e risoluzione di problemi tecnici.

- Uffici amministrativi: Questi uffici gestiscono le attività amministrative e finanziarie dell'azienda, inclusa la contabilità, la gestione del personale, le relazioni con i clienti e la gestione delle risorse umane. Sono responsabili di garantire che l'azienda operi in modo efficiente e conforme alle normative di settore.

Ogni reparto svolge un ruolo chiave nel contribuire al successo complessivo dell'azienda, lavorando in sinergia per raggiungere gli obiettivi aziendali.

L'azienda vanta un capitale umano composto da cinquanta collaboratori dipendenti, distribuiti nei vari reparti secondo la seguente modalità:

Reparto di produzione: Questo è il reparto più popoloso, con circa venticinque operai che lavorano sotto la supervisione di un preposto responsabile. Questo gruppo è fondamentale per le operazioni quotidiane di produzione dei sistemi di evacuazione dei prodotti della combustione e dei condotti di ventilazione.

Reparto di magazzino: In questo reparto, si trovano circa dieci collaboratori, anch'essi coordinati da un preposto responsabile. Questi lavoratori si occupano della gestione degli stock, della preparazione degli ordini e della logistica interna, garantendo che i prodotti siano pronti per la spedizione.

Uffici tecnici: Circa cinque collaboratori operano in questo reparto, dedicandosi alla ricerca, sviluppo e progettazione dei prodotti. Il team tecnico è responsabile dell'innovazione e del miglioramento continuo dei prodotti e dei processi produttivi.

Uffici di logistica: Questo reparto comprende quattro collaboratori che si occupano della pianificazione e del coordinamento delle attività di trasporto e distribuzione. Il loro lavoro è cruciale per assicurare che i prodotti arrivino ai clienti in modo efficiente e puntuale.

Area amministrativa: Sei collaboratori sono impiegati in questo settore, gestendo le attività amministrative e finanziarie dell'azienda. Si occupano di contabilità, gestione delle risorse umane, relazioni con i clienti e altre funzioni amministrative essenziali per il buon funzionamento dell'azienda.

L'azienda impiega un totale di quattro preposti responsabili, ognuno dei quali collabora strettamente con il management aziendale per assicurare il buon funzionamento e la coordinazione dei vari reparti.

Inoltre, l'azienda si avvale della collaborazione di diverse figure commerciali distribuite su tutto il territorio nazionale. Questi rappresentanti commerciali sono essenziali per promuovere i prodotti dell'azienda, espandere la rete di clienti e mantenere relazioni solide e durature con i partner commerciali. La loro presenza capillare permette all'azienda di rispondere prontamente alle esigenze del mercato e di cogliere nuove opportunità di business, contribuendo in modo significativo alla crescita e al successo dell'organizzazione.

Dopo aver completato il periodo di tirocinio curricolare presso Polymaxacciai, l'azienda mi ha concesso la disponibilità a sviluppare il mio progetto di tesi attraverso un approccio di ricerca-azione. Questo progetto si focalizzerà sull'analisi e sulla risoluzione delle problematiche che emergono quotidianamente durante le attività lavorative.

L'opportunità di condurre questa ricerca mi permette di approfondire le dinamiche interne dell'azienda, identificando le sfide operative e proponendo soluzioni pratiche e innovative. La collaborazione con Polymaxacciai durante il progetto di tesi rappresenta una preziosa occasione per applicare le conoscenze teoriche acquisite durante il mio percorso di studi, contribuendo al miglioramento continuo dei processi aziendali e alla crescita complessiva dell'organizzazione.

5.2 Pianificazione: identificazione del problema e definizione degli obiettivi

Il progetto di ricerca-azione ha l'obiettivo di individuare le problematiche presenti nei diversi processi produttivi all'interno dell'azienda, grazie alla scoperta e al coinvolgimento delle comunità di pratica esistenti. L'obiettivo è quello di migliorare la comunicazione tra le persone nelle varie aree di produzione e di stimolare un confronto sui problemi che si riscontrano durante il lavoro e sulle possibili soluzioni da attuare per ottimizzare i vari processi produttivi.

Un aspetto cruciale di questo progetto è il riconoscimento e l'utilizzo della tacit knowledge, ovvero le conoscenze tacite che i dipendenti possiedono ma che non sono formalmente documentate. Questa conoscenza, spesso acquisita attraverso anni di esperienza e pratica quotidiana, è fondamentale per comprendere appieno le dinamiche operative e le sfide specifiche che emergono nei vari reparti.

La domanda di ricerca è:

Come possono emergere le problematiche relative alla produzione e le loro possibili soluzioni all'interno dei vari settori dell'organizzazione grazie alla scoperta e al coinvolgimento delle Comunità di pratica?

L'obiettivo generale si propone di:

- Incentivare il confronto e l'emergenza propositiva di soluzioni relative ai problemi attraverso le Comunità di Pratica
- Individuare le maggiori problematiche legate ai processi produttivi tra i reparti di produzione, magazzino e logistica
- utilizzare la tecnica dello Storytelling come strumento di comunicazione di problemi e soluzioni

Gli obiettivi specifici sono:

- Stimolare la crescita delle Comunità di Pratica e/o favorirne la nascita e la consapevolezza di farne parte
- Incentivare la comunicazione tra i membri delle Comunità di Pratica
- Aumentare il coinvolgimento e la motivazione dei partecipanti
- Far emergere nuove idee e proposte per un cambiamento organizzativo
- Mantenere un clima favorevole agli scambi comunicativi e al confronto

La metodologia della ricerca

La metodologia prevista per la ricerca-azione si basa su un approccio che utilizza principalmente metodologie di ricerca qualitativa per raccogliere dati significativi.

Per facilitare la raccolta e la condivisione della tacit knowledge, il progetto adotta metodologie di ricerca qualitativa, che includono l'utilizzo di focus group e interviste semi-strutturate, progettati per ottenere una comprensione approfondita delle questioni in esame.

L'uso di focus group permette di coinvolgere attivamente i partecipanti in discussioni collettive, facilitando l'emersione di una vasta gamma di opinioni e prospettive. Questo strumento è particolarmente efficace nel raccogliere informazioni sulle esperienze condivise dai membri del gruppo, permettendo di identificare temi comuni e differenze significative che possono influenzare la comprensione delle problematiche e delle potenziali soluzioni.

La tacit knowledge, ovvero il sapere implicito e spesso non formalizzato dei dipendenti, può essere scoperta e valorizzata durante questi incontri. Le conoscenze tacite, che derivano dall'esperienza quotidiana e dalla pratica sul campo, sono cruciali per comprendere appieno le dinamiche operative e identificare soluzioni pratiche ed efficaci. I focus group, dunque, diventano un

luogo privilegiato per il riconoscimento e la condivisione di questo tipo di conoscenza, che può poi essere utilizzata per migliorare i processi aziendali.

Le interviste semi-strutturate, d'altra parte, offrono la flessibilità necessaria per esplorare in profondità le esperienze individuali dei partecipanti. Questo metodo consente di raccogliere dettagliate informazioni qualitative, fornendo un quadro ricco e sfaccettato delle opinioni e delle percezioni dei singoli riguardo alle questioni legate alla produzione.

Insieme, questi strumenti permettono di ottenere un quadro completo e dettagliato delle esperienze, opinioni e prospettive dei partecipanti. Tale approccio non solo assicura una raccolta dati esaustiva, ma facilita anche la partecipazione attiva dei soggetti coinvolti, creando un processo di ricerca-azione collaborativo e mirato alla identificazione e implementazione di soluzioni efficaci per le problematiche affrontate.

L'etica della ricerca-azione prevede

Nella fase di pianificazione della ricerca, l'etica riveste un ruolo fondamentale, con particolare attenzione ai principi di riservatezza e tutela dei diritti e della privacy dei partecipanti. È cruciale garantire che i dati personali raccolti durante il processo di ricerca siano trattati con la massima riservatezza e nel pieno rispetto delle normative sulla protezione dei dati.

È importante sottolineare che tutti i dati e i materiali utilizzati per la tesi sono stati ottenuti con il consenso esplicito e informato dell'azienda Polymaxacciai Srl. Questo consenso assicura che l'azienda sia pienamente consapevole dell'utilizzo dei dati e che sia d'accordo con le modalità di raccolta e trattamento.

Inoltre, al fine di preservare la riservatezza delle informazioni aziendali e dei partecipanti, qualsiasi dato o materiale utilizzato sarà presentato in forma anonima. Saranno citati solo eventuali indicatori complessivi, senza rivelare dettagli che potrebbero compromettere la privacy o la sensibilità aziendale.

Questo approccio garantisce che la ricerca sia condotta in modo etico e rispettoso, salvaguardando contemporaneamente gli interessi e i diritti di tutti i soggetti coinvolti.

Le fasi di sviluppo della ricerca seguono un preciso iter metodologico, delineato per ottenere risultati significativi e condivisi. La tacit knowledge ha svolto un ruolo fondamentale in ciascuna delle fasi dei processi attivati, contribuendo in modo significativo al successo del progetto di ricerca-azione. Le fasi progettuali sono:

- 1) Individuazione dei portavoce delle comunità di pratica: Questa fase iniziale mira a identificare i leader o i rappresentanti delle varie comunità di pratica all'interno dell'organizzazione. Questi individui devono essere disponibili al confronto e alla collaborazione, nonché capaci di fornire materiali fotografici e video relativi alle problematiche riscontrate durante l'attività professionale. In questa fase iniziale, la tacit knowledge è stata determinante per identificare i leader o i rappresentanti delle varie comunità di pratica.
- 2) Raccolta e analisi dei materiali raccolti: Una volta ottenuti i materiali fotografici e video, si procede alla raccolta e all'analisi dei dati. Questa fase è cruciale per comprendere appieno le sfide e i problemi emersi durante le attività lavorative. Durante questa fase, la tacit knowledge ha guidato l'interpretazione e l'analisi dei materiali fotografici e video raccolti. La conoscenza implicita dei processi e delle dinamiche aziendali ha permesso di contestualizzare i dati visivi e di individuare le problematiche sottostanti. La comprensione approfondita delle situazioni lavorative ha facilitato l'identificazione delle cause dei problemi e delle potenziali aree di intervento.
- 3) Conduzione di focus group con le singole comunità di pratica: Si organizzano sessioni di focus group con ciascuna comunità di pratica per discutere e approfondire le tematiche emerse. Questi incontri permettono un confronto diretto tra i partecipanti e favoriscono la condivisione di

conoscenze ed esperienze. Le esperienze condivise e le conoscenze implicite sono state discusse e analizzate collettivamente, permettendo di valorizzare le competenze pratiche e le soluzioni innovative proposte dai membri delle comunità di pratica. Questa fase ha permesso di far emergere la tacit knowledge, rendendola esplicita e utilizzabile per il miglioramento dei processi aziendali.

- 4) Riunione finale con i portavoce delle comunità di pratica e il management: In questa fase, si tiene una riunione conclusiva con i portavoce delle comunità di pratica e il management dell'azienda. Durante questo incontro, vengono esaminati i dati e le evidenze emerse dalla ricerca. Il management ha l'opportunità di confrontarsi con i portavoce e di comprendere appieno i problemi riscontrati, al fine di individuare possibili cambiamenti e soluzioni da attuare. La tacit knowledge raccolta durante le fasi precedenti è stata cruciale durante la riunione conclusiva. I portavoce, forti della conoscenza implicita acquisita sul campo, hanno potuto comunicare efficacemente le problematiche.
- 5) Proposizione di incentivi per i partecipanti: Infine, viene proposto un incentivo, che può essere di natura monetaria o in altra forma, per i partecipanti che abbiano contribuito con idee per la soluzione attiva dei problemi e il miglioramento dei processi aziendali. Questo riconoscimento è volto a valorizzare l'apporto dei dipendenti e a stimolare la partecipazione attiva alla ricerca e al processo di miglioramento continuo dell'azienda.

Fase 1: Identificazione delle problematiche aziendali nei diversi reparti

Sono stati individuati quattro portavoce delle comunità di pratica appartenenti a diversi reparti, in particolare sono interessati: la produzione, il magazzino, l'ufficio tecnico, l'ufficio logistica. I portavoce delle comunità di pratica sono stati identificati come le principali figure di riferimento all'interno dei vari reparti organizzativi. Questo processo ha portato alla selezione, in ogni settore, di

persone capaci di rappresentare efficacemente le esigenze e le idee dei propri colleghi, assumendo un ruolo chiave nel dare voce alla comunità e promuovendo una partecipazione attiva allo sviluppo del progetto.

Questi portavoce, scelti per le loro competenze e attitudini propositive, sono stati incaricati di facilitare la comunicazione tra i dipendenti e il management, assicurando che ogni punto di vista venisse considerato nel processo decisionale.

Grazie alla loro proattività e capacità di mediazione, questi rappresentanti svolgono un ruolo cruciale nel garantire che il progetto non solo risponda alle necessità operative, ma anche alle aspettative e agli obiettivi condivisi da tutto il personale. In tal modo, si favorisce una cultura aziendale inclusiva e orientata al progresso, dove ogni membro del team si sente parte integrante del processo di sviluppo e miglioramento continuo.

I collaboratori si sono resi disponibili al progetto e alla raccolta di foto/video che è stata svolta tramite il gestore delle risorse umane. Data la mia presenza, sono stata già resa partecipe ad alcune problematiche che vivevano in quei giorni nel reparto di produzione. Come esempio, è possibile citare un episodio di difficoltà di realizzazione tecnica: il problema sorge nel momento in cui si piega un lato del frontalino di ventilazione meccanica, perché esso, nella piegatura, si muove ogni volta in modo differente e ciò produce frontalini diversi che poi rischiano di non incastrarsi perfettamente nel supporto e nella cornice.

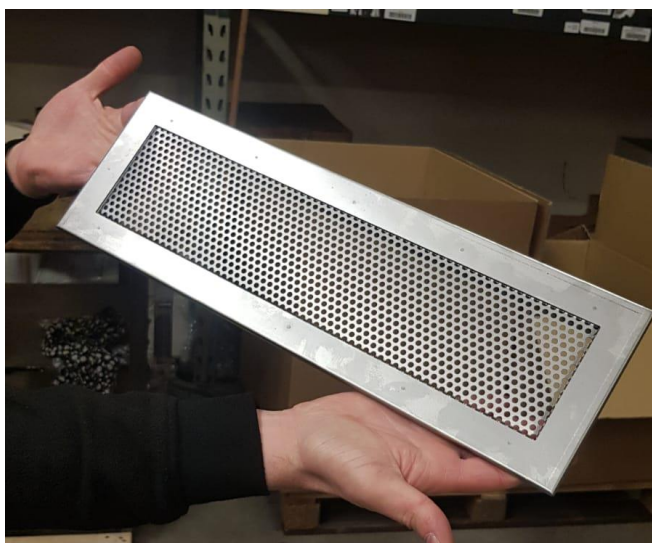


Vengono svolte delle prove e si creano i primi scarti, ossia prodotti non utilizzabili, in quanto difettosi, non idonei per essere spediti ai clienti. Il portavoce dell'ufficio tecnico **A** vuole risolvere la situazione ed ha libertà decisionale nel provare diversi tentativi, data la fiducia che il datore di lavoro ripone in lui; inizia a collaborare con il portavoce della produzione **B** che in quel momento cerca di assemblare i pezzi per comprendere il problema.



Si confrontano e dopo poco **A** si ritira nel suo ufficio. In autonomia decide di ideare, progettare e costruire uno stampo che, messo su un macchinario già in loro possesso, ossia una piegatrice, può creare tutte e quattro le pieghe

contemporaneamente, riducendo così i tempi di lavoro e svolgendo le pieghe perfettamente, dato che il prodotto, con questo macchinario in uso, non si sposta. Tornando a cooperare con il portavoce **B**, mettono in azione il nuovo stampo, lo testano, sistemano gli ultimi accorgimenti e risolvono il problema. Grazie alla loro esperienza e alla capacità di collaborare hanno risolto un problema e raggiunto l'obiettivo in modo veloce ed efficace. Ciò è stato possibile anche grazie alla fiducia che il datore di lavoro ripone in loro e la libertà decisionale che è loro concessa in materia tecnica pratica. La stessa libertà non viene però data a tutti i collaboratori quindi in questo caso è stato possibile migliorare il sistema produttivo di un pezzo, grazie ad un insieme di fattori: la fiducia ai dipendenti concessa, la collaborazione tra lavoratori dipendenti, le competenze dei collaboratori necessarie per la risoluzione dei problemi nell'area competente.



Durante la prima giornata i portavoce delle Comunità di pratica si sono sin da subito resi disponibili a formulare ed esporre le problematiche riscontrate durante lo svolgimento della loro professione, manifestando anche disagio e disapprovazione di alcune procedure o meccanismi messi in pratica nel tempo non sempre efficaci e funzionali, solo perché "è sempre stato fatto così".

Dopo aver parlato con tutti i portavoce dei diversi reparti per verificare la disponibilità dei collaboratori a raccogliere materiali foto/video che possano

documentare le problematiche riscontrate, ribadisco che il tempo a disposizione per la “raccolta” è di una settimana.

Fase 2: La raccolta dei materiali

Durante la settimana di raccolta dei materiali, ricevo diverse fotografie dei presunti problemi riscontrati dai collaboratori appartenenti alle CdP dei diversi reparti dell’azienda.

Le problematiche emerse nel **reparto di produzione** sono:

- 1) Necessità di avere un responsabile di macchinario che forma i pezzi “T” dato che al momento non c’è e la comunicazione tra le diverse persone che portano a compimento le fasi di lavorazione risente di lacune; talvolta, perciò, si riscontrano problemi legati agli ordini di questi pezzi. Per citare un esempio pratico capita che arrivi l’ordine dall’ufficio ordini di 100 pezzi T. Questo ordine viene comunicato direttamente a chi sa realizzare il prodotto e non al responsabile preposto della produzione. Di conseguenza si crea una catena nella quale, il collaboratore porta avanti i pezzi, ma se non riesce a terminarli in tutte e quattro le fasi di lavorazione, i pezzi rimangono incompleti e nessuno oltre a lui è a conoscenza dell’ordine. Capita quindi, che l’ufficio acquisti torni dalla persona a cui era stato consegnato l’ordine e che quest’ultima dica di aver fatto la sua parte che può costituire la prima e seconda fase di lavorazione del pezzo, e di aver pensato che l’ordine fosse di conoscenza condivisa e che qualcun altro avrebbe dovuto portare avanti il lavoro.

In questo primo caso si riscontrano le seguenti problematiche:

- Problema di comunicazione tra l’ufficio ordini, il responsabile di reparto e i collaboratori.
- Necessità di divisione dei ruoli, dato che se esiste un responsabile, la comunicazione va data a lui; in alternativa va incentivata la creazione di un responsabile di macchinario.

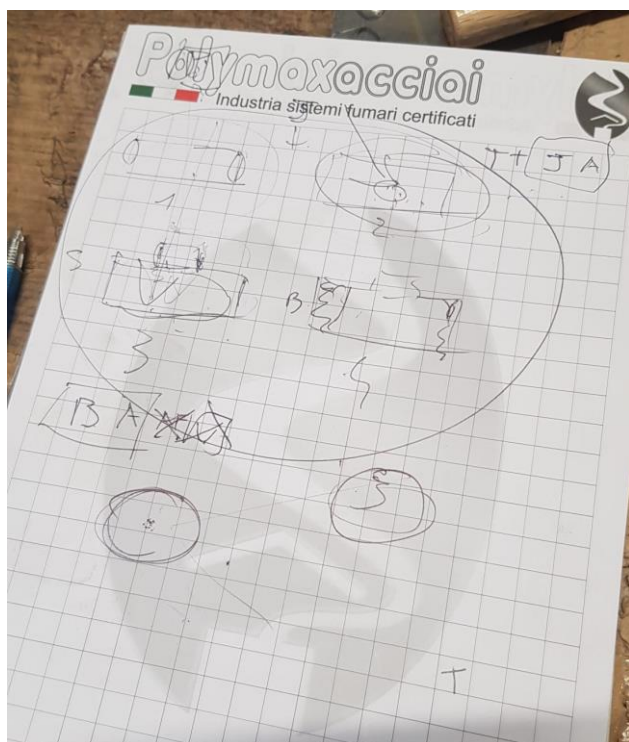


Immagine utilizzata per spiegarmi le diverse fasi di lavorazione del pezzo "T", segue immagine del prodotto realizzato.



Immagine delle diverse fasi di lavorazione del pezzo: la lamiera viene trasformata in un tubo, il tubo viene forato, estruso, viene attaccato un ulteriore pezzo al foro fatto, infine il tubo viene bicchierato da entrambi i lati. Queste fasi vengono svolte da più collaboratori e con diversi macchinari.

2) Necessità di gestione degli spazi della produzione. In particolare, emerge la problematica di dove posizionare alcuni bancali e materiale non conforme dato che per come è sistemata attualmente il reparto di produzione non c'è lo spazio. Al momento, per esempio, gli scarti di produzione, ossia quei pezzi che nascono per diversi motivi, con difetti e non possono essere spediti ai clienti, vengono riposti in scatoloni perché potrebbero essere recuperati in un secondo momento per costruire altri pezzi. Il problema nasce nel momento in cui non tutti i collaboratori conoscono il luogo dove sono presenti gli scarti, e a loro volta creano nuovi spazi dove metterli generando confusione.

Altre volte invece capita che ci siano dei pezzi pronti che non vengono spediti e che potrebbe essere utilizzati ma in pochi sanno della loro presenza e del loro collocamento.

I problemi riscontrati in questi casi sono:

- Gestione degli spazi
- Necessità di condividere le informazioni tra i collaboratori
- Necessità di una figura di riferimento che monitora l'operato degli operai e l'ordine



Immagine di pezzi fatti nel reparto produzione e lasciati in un altro reparto per problemi di spazio; solo alcuni sono a conoscenza del collocamento e della presenza di tali pezzi pronti ad essere inseriti negli ordini e spediti.



Immagine della zona “scarti” creata in autonomia da un collaboratore senza la condivisione della conoscenza a tutti gli operai. Va sistemato, organizzato e vanno informati tutti i collaboratori interessati.

3) Necessità di un sistema di condivisione delle informazioni.

Proprio durante la settimana di raccolta dei materiali è sorto un problema che ha visto diverse difficoltà da parte dei lavoratori dell’azienda: il datore di lavoro ha ideato e costruito dei nuovi pezzi per soddisfare l’esigenza di un importante cliente. Il datore di lavoro non ha comunicato l’importanza di tali prototipi costruiti e di conseguenza alcuni pezzi che sono stati presentati al cliente, riscontravano alcuni difetti (leciti nel normale commercio, ma non ammissibili nella presentazione di un nuovo articolo costruito su misura per un cliente.

Quando questi pezzi sono arrivati a destinazione, circa la metà non andavano bene per le loro caratteristiche. Negli stessi giorni il datore di lavoro era assente dall’azienda. Data l’urgenza e l’importanza di tale operazione, viene comunicato a quattro collaboratori di sospendere qualsiasi altro lavoro per concentrarsi su questi pezzi da sistemare e rimandare al prestigioso cliente.

In sostanza, si procede con una riunione per decidere come proseguire e vengono creati i nuovi pezzi rifiniti nel dettaglio per il cliente. Il problema sta nella delusione del cliente di aver ricevuto in prima battuta i pezzi con i difetti e di aver dovuto attendere altro tempo per riceverli.

I problemi riscontrati in questo caso sono:

- La mancanza di un sistema di comunicazione da parte del management al personale con la spiegazione del tipo di materiali, dell'urgenza e dell'attenzione che sarebbe stata necessaria dato il cliente.
- La mancanza di organizzazione del team di lavoro tramite un preposto responsabile.

Le problematiche emerse nel **reparto di ufficio tecnico** sono:

- 1) Perdita di tempo per rispondere al citofono con il pubblico esterno. Questo problema è sorto da poco tempo perché sono stati spostati degli uffici in una nuova area acquistata di recente dall'azienda, in una zona confinante e comunicante ma che dista circa 200 metri. In particolare, è stato spostato anche l'ufficio amministrativo che si occupava di rispondere al citofono ed interfacciarsi con il pubblico. Tale ufficio gestiva l'arrivo sia imprevisto che su appuntamento di clienti, fornitori ed altri stakeholder. Attualmente quindi l'ufficio tecnico, che è il più vicino all'entrata principale dell'azienda e quindi al citofono, risponde senza avere titolo e competenze per farlo, con relative perdite di tempo. In ufficio infatti sono in due collaboratori e se si assenta uno per rispondere al citofono e relazionarsi con il pubblico, l'altro deve restare in ufficio (per rispondere a telefonate) e rimandare il lavoro che necessita un suo spostamento in azienda. I problemi riscontrati in questo caso sono:
 - Necessità di indicazioni esterne del nuovo posto dove citofonare vicino all'ufficio amministrativo interessato.
 - Perdita di tempo dell'ufficio tecnico

2) Necessità di formare i collaboratori tramite affiancamenti per far loro comprendere le fasi di lavorazione del materiale. In particolare, l'ufficio tecnico che disegna e progetta i pezzi speciali, e opera sul controllo qualità e certificazione risente di difficoltà nel cooperare con diversi collaboratori dato che non avendo le giuste conoscenze di base relative alla lavorazione del materiale ma solo le conoscenze su un unico macchinario specifico, non agisce correttamente nella lavorazione e manipolazione dei pezzi, non ponendosi il problema di cosa verrà fatto in seguito di quello stesso materiale. Per esempio, può accadere che vengano spediti tubi con dei difetti che a prima vista potrebbero essere accettabili, ma che in seguito l'installatore potrebbe riscontrare, ritenendoli non conformi al livello qualitativo con cui l'azienda è solita fornire i propri prodotti. Ciò potrebbe dunque dar luogo a contestazioni.

In questo caso, il collaboratore che ha pensato che quel determinato pezzo fosse accettabile, non si è posto il problema di una futura eventuale contestazione perché non ha abbastanza conoscenze sull'utilizzo di quel pezzo.

I problemi riscontrati in questo caso sono:

- Difficoltà a cooperare tra diversi reparti
- Necessità di una formazione generale per i collaboratori del reparto di produzione sulle fasi di produzione e lavorazione dei materiali.

Le problematiche emerse nel **reparto di magazzino** sono:

1) Difficoltà nella gestione organizzativa del lavoro nel reparto di magazzino.

Nel magazzino sono presenti dieci dipendenti magazzinieri che si occupano di sistemare il materiale sugli scaffali e preparare gli ordini in modo che poi vengano spediti. In particolare, risulta non essere presente un team di lavoro coeso, ci sono difficoltà di comunicazione perché ciò che risulta essere un problema per uno, non lo è per un altro dei dipendenti,

rendendo il clima frustrante e poco comunicativo. Inoltre, non c'è collaborazione e dialogo tra di loro, ed è emersa una mancanza di guida.

I problemi riscontrati sono:

- necessità di una figura di leadership che ascolti e coordini
- necessità di creare un clima favorevole alla collaborazione e alla comunicazione

2) Alcuni degli ordini che sono da preparare dal magazzino non sono inseriti nel gestionale (perché quando sono troppi si blocca) e di conseguenza è necessario caricarli al momento: questo però non lo possono fare tutti. Capita che se manca il preposto che li può inserire, devono aspettare che lui arrivi e lasciare fermi gli ordini.

Le problematiche riscontrate sono:

- Difficoltà a svolgere la mansione della preparazione ordini

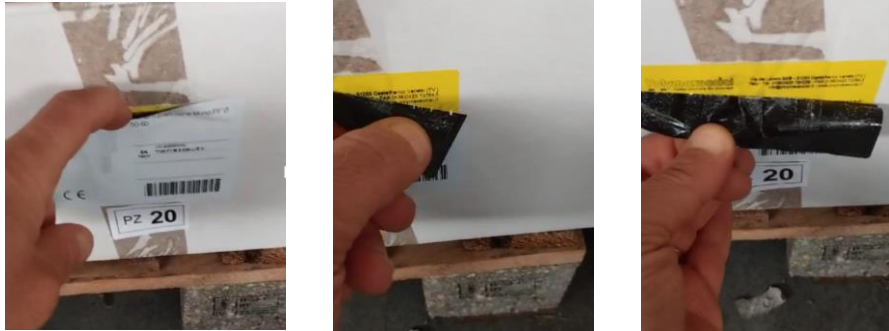
3) Arrivano diverse contestazioni da parte di clienti scontenti al magazzino per diverse problematiche: a volte per pezzi mancanti negli ordini, altre per pezzi danneggiati perché maneggiati senza cura.

In particolare, tutti i magazzinieri preparano gli ordini in modo diverso: chi inserisce la fascetta (componente di unione tra più pezzi) già nel tubo per una questione di cura e di immagine aziendale, chi invece inserisce semplicemente nello scatolone le fascette necessarie per portare avanti l'ordine. Tutto ciò che viene fatto, viene concordato e spiegato a parole, non c'è nulla di scritto.

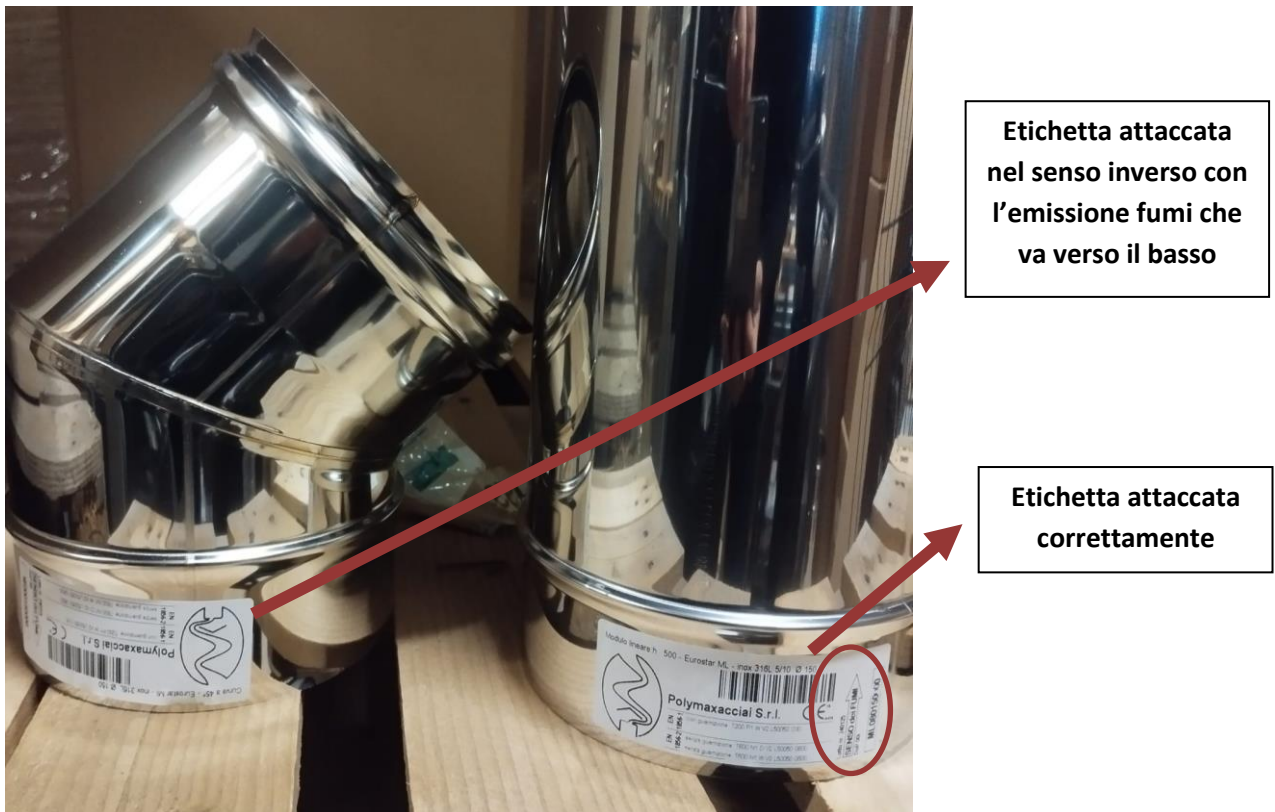
Le problematiche emerse sono:

- Necessità di avere una procedura standard scritta per la preparazione degli ordini
- Necessità di formare i dipendenti sull'utilizzo in seguito dei pezzi, in modo che venga data la giusta cura nelle varie fasi

Esempio di un cliente che richiede l'etichetta anonima sul suo ordine: Viene applicata per sbaglio l'etichetta Polymax e sopra quella anonima che non viene però applicata bene, di conseguenza con poco si tira e si vede l'etichetta Polymax sotto.



- 4) La comunicazione tra il reparto di produzione e quello di magazzino è scarsa: spesso accade che arrivino le etichette sui prodotti storte (e questo è grave perché sull'etichetta viene segnata la parte dell'emissione fumi per montarla correttamente), a volte non sono anonime come da richiesta del cliente, a volte si staccano perché sono incollate male. In questo caso non viene comunicata da parte del proposto la problematica, ma il personale del magazzino sistema il problema, quando naturalmente controlla e se ne accorge. Inoltre, emergono degli errori nella produzione dei pezzi richiesti dagli ordini e secondo il personale del magazzino è dato dal fatto che gli operai della produzione, invece di controllare l'ordine a monitor (1 monitor in tutta la produzione) si affidano agli ordini scritti su carta (a volte evidenziati non correttamente).



5) Le problematiche emerse sono:

- Scarsa comunicazione tra reparto di produzione e di magazzino
- Necessità di formare i dipendenti della produzione sulle fasi di lavorazione e manipolazione successive in modo da collaborare al meglio

Le problematiche emerse nel **reparto di ufficio logistica** sono:

- 1) Necessità di modificare la gestione dei telefoni. In ufficio logistica sono presenti tre collaboratori che operano con diversi pc e postazioni e c'è la presenza di un telefono fisso. Le telefonate che possono arrivare nel loro ufficio provengono o dall'interno dell'azienda, o da clienti esterni e agenti che devono però, con questo mezzo, attendere la voce guida e digitare l'interno corretto per parlare con l'ufficio. Due collaboratori, nel tempo hanno iniziato ad utilizzare il telefono personale come mezzo di comunicazione con gli agenti in modo da velocizzare questa procedura, allargandosi allo scambio di immagini e scambio di informazioni aziendali. Dopo diverso tempo dall'adozione di questo metodo, è ormai prassi per gli

agenti contattare privatamente i collaboratori interni: ciò comporta inoltre che qualora i collaboratori siano impegnati con i telefoni personali, nessuno risponde al telefono fisso dell'ufficio, che suona liberamente lasciando senza risposta gli altri clienti. Inoltre, vi è anche il problema di non avere traccia di documentazione necessaria per l'azienda (dato che ognuno con il proprio telefono privato non lascia traccia dell'informazione aziendale) e nel momento in cui manca quel collaboratore che usa il telefono privato, chi è in ufficio non può accedere a informazioni aziendali necessarie per lo svolgimento del lavoro. Lo stesso problema si propone con l'e-mail dato che viene usata quella aziendale nominativa (ogni dipendente ha la sua e può accedere al proprio account) e non quella condivisa dell'ufficio.

I problemi riscontrati in questo caso sono:

- Mancanza di tracciabilità di documentazione aziendale
 - Mancanza di reperibilità di informazioni utili al lavoro
 - Presenza di clienti scontenti data la mancanza di risposta al telefono fisso dell'ufficio
 - Mancanza di collaborazione e scambio di informazioni tra i dipendenti dell'ufficio
- 2) Contestazioni da parte di clienti che ricevono la merce in parte errata o difettata. In particolare, arrivano e-mail di contestazione da parte di clienti che collaborano con Polymaxacciai sollecitando una risposta e chiedendo una soluzione. L'ufficio tecnico, nel momento in cui controlla che l'ordine ha il codice corretto, parla con il magazziniere che ha costituito l'ordine (in quanto monitorabile tramite il programma di gestione merce e ordini Warehouse management system), e cerca insieme al magazziniere dove potrebbe esserci stato un errore. In prima battuta, il magazziniere spiega come ha posizionato la merce nell'imballaggio, perché capita che la merce venga sistemata in modo diverso in base ai pezzi da inserirvi e di


conseguenza ci si ritrovi piccoli pezzi, sistemati all'interno di altri. Quindi si verifica che questo non sia il caso. Se a tutti gli effetti c'è stato un errore da parte del magazziniere si spedisce nuovamente l'ordine corretto.

I problemi che si riscontrano in questo caso sono:


- Eccesso di errori
- Lamentele da parte dei clienti

Alcuni esempi di contestazioni:

Fwd: CONTESTAZIONE

 **[REDACTED]**
A Ufficio Vendite Polymaxcciai S.r.l.

L'utente ha risposto al messaggio in data 26/09/2023 14:08.

 doc03346420230918131649.pdf
454 KB

Saluti,
Polymaxcciai

From: [REDACTED]
Sent: Monday, September 18, 2023 3:05:20 PM
To: [REDACTED]
Cc: [REDACTED]
Subject: CONTESTAZIONE

Salve come copia del ddt ci sono stati dei disguidi:


per quanto riguarda il cod.MI231.150000 sono arrivati 2 pz e nel ddt sono segnati 3pz

poi ci sono in piu 2 gomiti chiusi diam 150 che non sono neanche segnati nel ddt e che comunque noi non si vogliono.

Attendo riscontro

Saluti

I: CONTESTAZIONE

 **[REDACTED]**
A Ufficio Vendite Polymaxcciai S.r.l.

L'utente ha risposto al messaggio in data 08/02/2024 08:21.

  Rispondi

Da: [REDACTED]
Inviato: mercoledì 7 febbraio 2024 14:38
A: [REDACTED]
Oggetto: CONTESTAZIONE

Buon pomeriggio,

ci è arrivato il prodotto codice n. MN698.130000 come indicato nel ddt dovrebbero essere 10 ma i magazzinieri facendo il controllo hanno notato che ce ne sono 9 ma 1 è di un diametro diverso ,ovvero da 160

Attendo urgentemente un vostro riscontro
Grazie mille!

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

██████████ contestazione



A Ufficio Vendite Polymaxacciai S.r.l.



22/02/2024



Inizia il tuo messaggio Rispondi a tutti con: [OK.](#) [Cordiali saluti.](#) [Fatto.](#) [Feedback](#)



Buondi.

Contestazione cliente ██████████

Aprendo il cartone , merce consegnata oggi, è uscita la curva danneggiata...

Gentilmente spedire curva nuova.

GRAZIE

ps: se necessario recupero la merce per poi farvela avere.

RECLAMO RIF. GUARNIZIONE MQ770.16000



A Ufficio Vendite Polymaxacciai S.r.l.



giovedì 14/03/2024

ⓘ Messaggio inoltrato in data 29/03/2024 08:12.
In caso di problemi di visualizzazione del messaggio, fare clic qui per visualizzarlo in un Web browser.
Fare clic per scaricare le immagini. Per tutelare la privacy, Outlook ha impedito il download automatico di alcune immagini incluse nel messaggio.



Buongiorno,
come da accordi telefonici con il vostro ufficio tecnico, la contatto in quanto dopo aver effettuato un ordine con nelle note una richiesta specifica ed accordi già presi via mail; ci è stato allo stesso modo recapitato il ricambio sbagliato.
Vi allego le foto del prodotto, come da voi richiesto.
In attesa di vostre, cordiali saluti.



5.3 Identificazione della conoscenza tacita all'Interno dell'organizzazione

FASE 2:

i focus group vengono svolti con le comunità di pratica dei due gruppi principali: produzione e magazzino.

FOCUS GROUP CdP – Area Magazzino

Il 21 Maggio si è svolto il focus group con alcuni collaboratori appartenenti alla Comunità di pratica del reparto magazzino: in particolare erano presenti tre collaboratori dipendenti nel ruolo di magazzinieri ed il preposto responsabile area magazzino oltre a me. Dopo una breve presentazione dell'intervento di ricerca focalizzata sull'obiettivo di far comprendere le mie finalità e togliere possibili resistenze è iniziata la discussione sulle problematiche che emergono durante il lavoro.

La prima problematica che viene riscontrata quotidianamente è legata alla comunicazione con il reparto di produzione: infatti ci sono diverse difficoltà nella relazione tra i due reparti con conseguente frustrazione e fatica nella gestione degli ordini. Spesso accade che arrivino un numero di pezzi errato con la conseguenza che ne mancano alcuni per svolgere l'ordine, che ci siano le etichette sui pezzi attaccate male o storte, con conseguente rischio di contestazioni successive. Il gruppo riconosce che possono essere semplici errori di distrazione ma si focalizza sulla difficoltà comunicativa che ne consegue. Infatti, il preposto in quel caso chiama il preposto della produzione, che spesso non risponde al cordless interno. L'assenza di risposta, comporta un allungarsi delle tempistiche, perché i magazzinieri devono fisicamente andare nel reparto di produzione per risolvere il problema, e spesso il furgone del cliente deve quindi attendere fuori l'arrivo dell'ordine. Inoltre, viene riscontrata un'altra osservazione legata al fatto che se il numero di articoli legati ad un ordine arriva in magazzino sbagliato, significa che gli operai hanno svolto l'attività lavorativa senza guardare il monitor presente in produzione dove vedono tutti gli ordini nel

dettaglio. Infatti, capita spesso che l'ordine arrivi in formato cartaceo dall'ufficio e che ci si basi solo su quello, senza verificare l'esatta correttezza al pc.

Emerge la proposta di avere una figura che svolga solo il ruolo di controllo qualità in produzione, in quanto tale figura è già presente ma avendo molte mansioni non riesce ad espletare in modo efficace il controllo qualità. Se ci fosse infatti tale figura, molti di questi accorgimenti verrebbero risolti portando il lavoro ad essere svolto in modo rapido ed efficace, senza malumori.

Dopo un confronto sulla comunicazione e relazione intergruppi, ho cercato di comprendere se ci fossero difficoltà tra i collaboratori intra-gruppo.

Focalizzandosi nel reparto di magazzino emergono diverse problematiche legate ad alcuni collaboratori per barriere linguistiche e culturali legate alle modalità in cui preparare gli ordini. Non esiste, da ciò che ho compreso, una procedura standardizzata per come sistemare e preparare gli articoli negli scatoloni, e come disporre il bancale da consegnare. Quello che emerge da un partecipante è che "basterebbe un po' di buon senso" per comprendere che alcune cose non andrebbero fatte o andrebbero fatte in un altro modo. Subito però un altro partecipante gli risponde che ciò che può vedere lui, potrebbe non essere uguale a ciò che vede un altro, e si sente dare ragione. Ecco che nasce l'idea di svolgere una formazione di base a tutti i collaboratori e la creazione di procedure semplici standard con schede formative, immagini, spiegazioni semplici da poter appendere. Inoltre, emerge la necessità e la volontà di discutere più spesso dei problemi che si riscontrano sul lavoro in modo che non portare avanti frustrazione e malumore e di lavorare e collaborare più efficacemente. Grazie alla presenza del preposto responsabile viene subito proposta la possibilità di svolgere un briefing ogni venerdì pomeriggio al termine della settimana lavorativa, con tutti i magazzinieri per capire cosa non ha funzionato e cercare insieme una soluzione o anche semplicemente per spiegare con collaborazione come andrebbero svolte alcune attività lavorative. Per fare un esempio che può sembrare banale senza tuttavia esserlo, alcuni collaboratori sistemano un

bancale con molti scatoloni che viene imballato incellofanandolo esternamente con la pellicola perché non abbia problemi di stabilità: capita a volte però che le dimensioni degli scatoloni aumentino in altezza, con il risultato che o il bancale risulta essere troppo ingombrante per entrare nel furgone, o ci sia il pericolo che si danneggi, cada, si rompa. Avere quei venti minuti in cui ci si confronta su piccole dinamiche lavorative dove non serve una formazione più strutturata può risultare molto importante per fare in modo che il gruppo sia maggiormente coeso e collaborativo.

Infine, è emersa la necessità di avere una formazione di base per quel che riguarda i diversi processi dei prodotti e per avere delle modalità condivise nello svolgere le attività lavorative.

La comunicazione all'interno del gruppo è stata chiara e fluida, caratterizzata da apertura alla discussione e al confronto. Credo che ciò sia avvenuto grazie alla presenza implicita di una forte motivazione intrinseca orientata al cambiamento e al miglioramento continuo sia delle condizioni lavorative che del clima aziendale. Ho percepito un autentico desiderio di mettersi in gioco e una concreta speranza di cambiamento. Di conseguenza, non ho riscontrato resistenze nella comunicazione, ma al contrario, ho notato un entusiasmo condiviso verso il raggiungimento di obiettivi comuni e il superamento delle sfide.

FOCUS GROUP CdP - Area Produzione

Il 22 Maggio si è svolto il focus group con la comunità di pratica del reparto di produzione. Erano presenti tre dipendenti dell'area compreso uno dei preposti responsabili (che in reparto di produzione sono due). È evidente fin da subito la necessità di una chiara e valida divisione dei ruoli all'interno del contesto aziendale. Troppo spesso, infatti, si verificano situazioni in cui le persone con responsabilità decisionali non esercitano il loro potere decisionale. Al contempo, accade che individui senza alcun ruolo decisionale si assumano l'iniziativa di prendere decisioni organizzative riguardanti il lavoro, agendo in autonomia senza consultare i superiori preposti. Questa mancanza di chiarezza e di rispetto delle competenze definite comporta una serie di conseguenze negative che complicano notevolmente l'organizzazione del lavoro in produzione. La catena di comando diventa confusa, con decisioni che potrebbero essere incoerenti o contrastanti, portando a inefficienze operative e potenziali conflitti tra i membri del team. Di conseguenza, si rende indispensabile una strutturazione rigorosa e ben definita dei ruoli e delle responsabilità, in modo che ogni decisione venga presa dalle persone giuste, nel rispetto delle competenze e delle gerarchie aziendali. Solo così si può garantire un flusso di lavoro armonioso e produttivo, evitando disfunzioni organizzative e migliorando l'efficacia complessiva del processo produttivo.

Attualmente, l'area della produzione impiega circa 25 operai distribuiti in diverse aree operative (lineare, il taglio laser, la saldatura, e così via). In questo contesto, emerge chiaramente la necessità di avviare un programma di formazione di base per tutti i dipendenti. Questo programma dovrebbe focalizzarsi sui ruoli all'interno dell'azienda e sulle corrette procedure operative per lo svolgimento delle attività professionali. L'obiettivo di questa formazione è affrontare e superare quella che possiamo definire come "la grande sfida": la trasformazione della cultura organizzativa. Si tratta di abbandonare il tradizionale approccio del "si è sempre fatto così", tipico della piccola azienda che l'azienda era in passato,

per abbracciare una mentalità più strutturata e organizzata, adeguata a una realtà industriale di medie dimensioni in continua espansione.

Emerge una seconda tematica di rilevanza cruciale: la comunicazione all'interno del team di lavoro. Si riscontra una diffusa difficoltà comunicativa, in quanto, in presenza di un problema, i dipendenti tendono a risolverlo autonomamente con l'aiuto dei colleghi, evitando di interpellare i preposti. Questo approccio è in parte dovuto a esperienze passate in cui, quando è stato coinvolto il management aziendale, alcune problematiche sono state sottovalutate e frequentemente è stato suggerito di trovare soluzioni internamente tra colleghi. Tuttavia, questo metodo ha portato alla nascita di incomprensioni tra i membri del team e a difficoltà nel determinare con chiarezza chi debba svolgere specifici compiti. L'assenza di una comunicazione diretta e strutturata non solo complica la risoluzione dei problemi, ma crea anche confusione riguardo alle responsabilità individuali. È dunque fondamentale implementare un sistema di comunicazione più efficace e diretto, che preveda un coinvolgimento attivo e responsabile del management. Questo sistema dovrebbe includere procedure chiare per la segnalazione e la gestione dei problemi, con linee guida precise su quando e come coinvolgere i preposti.

Inoltre, emerge un ulteriore problema legato alla comunicazione da parte del datore di lavoro, che tende ad essere prevalentemente informale e priva di documentazione scritta, anche in occasione di cambiamenti significativi. Questa modalità comunicativa si traduce in un continuo passaparola tra colleghi, il quale spesso porta a informazioni distorte o incomplete. L'assenza di comunicazioni ufficiali e scritte crea un clima di incertezza e alimenta un sentimento diffuso di frustrazione tra i dipendenti. La mancanza di chiarezza riguardo ai cambiamenti e alle decisioni aziendali può generare confusione e malintesi, compromettendo la coesione del team e l'efficacia operativa. Per affrontare questa problematica, è indispensabile che il datore di lavoro adotti un approccio più formale e strutturato alla comunicazione. Tutti i cambiamenti significativi dovrebbero

essere comunicati ufficialmente e per iscritto, attraverso canali adeguati come email aziendali, bacheche interne o riunioni formali documentate. Questo non solo garantirà che tutti i dipendenti ricevano le stesse informazioni in modo tempestivo e accurato, ma contribuirà anche a costruire un ambiente lavorativo più trasparente e responsabile.

Emerge un confronto significativo tra i collaboratori ed il preposto riguardo alla modalità di lavoro attualmente adottata dall'azienda, che pur lavorando su scorte minime di magazzino si ritrova troppo spesso a dover gestire determinati ordini con la produzione istantanea tipica della modalità di lavoro "Just in Time". Quest'ultimo approccio prevederebbe di non fare magazzino, ma di produrre materiali solo nelle quantità previste dagli ordini e gestendo in questo modo le urgenze. Il preposto suppone che questa modalità lavorativa rappresenti ormai una scelta aziendale strategica; tuttavia, i collaboratori segnalano diverse difficoltà operative legate alla gestione dei tempi e alla produzione. Un problema specifico riscontrato dai collaboratori è che spesso si trovano a dover produrre gli stessi pezzi più volte al giorno perché presenti su ordini diversi. Ad esempio, può capitare che arrivi un ordine per due curve, seguito da un altro ordine per una curva e poi da un altro ancora per tre curve, tutti nello stesso giorno. In queste situazioni, chi prende in mano un ordine tende a lavorare solo i pezzi necessari per quell'ordine specifico, senza considerare i pezzi uguali presenti negli altri ordini. Questo porta a frequenti cambi di stampi o alla situazione in cui più dipendenti lavorano sugli stessi pezzi, causando una significativa perdita di tempo e una mancata ottimizzazione del lavoro. Questo problema potrebbe essere mitigato se i collaboratori utilizzassero il monitor presente in produzione, dove vengono visualizzati tutti i pezzi da lavorare per i diversi ordini. L'uso efficace del monitor permetterebbe una visione d'insieme della produzione, facilitando il raggruppamento dei pezzi simili e riducendo così i tempi di cambio stampi e il lavoro duplicato. Anche qui però emerge un problema, ossia a volte il monitor è più affidabile per quel che riguarda gli ordini, altre lo è il formato cartaceo.

Durante il focus group, la comunicazione si dimostra fluida e chiara, priva di incomprensioni, e motivata dalla volontà comune di risolvere le questioni rimaste irrisolte e di chiarire eventuali dubbi. Questo ambiente facilita un dialogo aperto e sincero tra i partecipanti, che si sentono incoraggiati a esprimere liberamente le proprie opinioni e preoccupazioni.

Per i collaboratori, il focus group viene colto come un'opportunità per far emergere i problemi e le frustrazioni che si sono accumulate nel tempo, portando così il confronto su un livello di attenzione elevato. Questo ambiente di discussione aperto e collaborativo consente loro di sentirsi ascoltati e di contribuire attivamente alla ricerca di soluzioni.

Alla fine dell'incontro, emerge la consapevolezza dell'importanza di aumentare il confronto tra i diversi preposti e stabilire riunioni regolari per affrontare le problematiche e individuare soluzioni appropriate. Questo impegno per un maggiore scambio e collaborazione tra i vari livelli gerarchici dell'organizzazione si rivela fondamentale per affrontare efficacemente le sfide e promuovere un clima di lavoro coeso e produttivo.

In entrambi i focus group emergono elementi di conoscenza tacita:

Nel focus group con l'area Magazzino, si evidenzia una consapevolezza implicita della necessità di migliorare la comunicazione tra i reparti di produzione e magazzino per ottimizzare il flusso di lavoro e ridurre gli errori. Inoltre, emerge la consapevolezza dell'importanza della formazione di base e della standardizzazione dei processi per migliorare l'efficacia e la coesione del gruppo.

Nel focus group con l'area Produzione, si manifesta una consapevolezza della necessità di una strutturazione chiara dei ruoli e delle responsabilità per evitare confusione e inefficienze operative. Inoltre, emerge la consapevolezza dell'importanza di una comunicazione più efficace e diretta, sia all'interno del team che tra management e dipendenti, per risolvere i problemi in modo tempestivo e prevenire incomprensioni.

Entrambi i gruppi riconoscono l'importanza di affrontare le sfide organizzative e comunicative per migliorare le condizioni lavorative e promuovere un clima aziendale più positivo. Questa consapevolezza implicita si riflette nelle proposte e nelle discussioni emerse durante i focus group, indicando un'apertura al cambiamento e un impegno verso il miglioramento continuo.

La considerazione sulla conoscenza tacita implica che esiste una consapevolezza non esplicita all'interno dell'organizzazione riguardo alle sfide e alle opportunità di miglioramento. Questa consapevolezza può essere sfruttata per implementare cambiamenti mirati che portino a miglioramenti concreti nell'organizzazione.

5.4 Strumenti e tecniche per far emergere la conoscenza tacita Individuale e collettiva

È evidente che all'interno dell'azienda sia radicata una conoscenza tacita che influisce sulle dinamiche di lavoro e sulle relazioni interne. Questa consapevolezza implicita sottolinea l'importanza di un maggior confronto e coinvolgimento tra le varie parti coinvolte.

Inoltre, è possibile riscontrare che all'interno dell'azienda sia radicata una conoscenza tacita di gruppo, sviluppata nel tempo all'interno del settore tecnico in cui i collaboratori operano. Questa conoscenza condivisa si manifesta attraverso un linguaggio specifico condiviso e una comprensione comune delle modalità di lavoro e dei processi aziendali.

Emerge infine, che alcuni individui operano basandosi sulla propria conoscenza tacita acquisita nel tempo, senza necessariamente condividerla o confrontarla con colleghi o superiori. Questo comportamento può limitare l'efficacia del lavoro di squadra e la condivisione delle migliori pratiche.

Per affrontare queste dinamiche e capitalizzare sulla conoscenza tacita presente in azienda, è essenziale promuovere una cultura organizzativa che favorisca il dialogo aperto, la condivisione delle esperienze e la collaborazione tra i dipendenti. Inoltre, è importante implementare meccanismi formali di

condivisione delle conoscenze, come ad esempio sessioni di formazione, workshop o incontri regolari tra i dipartimenti, al fine di favorire un apprendimento continuo e una maggiore coesione tra i gruppi di lavoro.

Per mettere in pratica questa consapevolezza, si possono adottare diverse strategie:

- Creazione di un piano d'azione: Utilizzando le informazioni emerse dai focus group, l'organizzazione può sviluppare un piano d'azione dettagliato che identifichi le aree critiche da affrontare e le azioni specifiche da intraprendere per migliorare la comunicazione, la collaborazione e l'efficienza operativa.
- Formazione e sviluppo: Basandosi sulle esigenze individuate, l'organizzazione può implementare programmi di formazione e sviluppo per migliorare le competenze tecniche e trasversali dei dipendenti, come ad esempio la comunicazione interpersonale, la gestione del tempo e la risoluzione dei problemi.
- Standardizzazione dei processi: L'organizzazione può sviluppare procedure standardizzate per le attività chiave, riducendo così la possibilità di errori e aumentando la coerenza e l'efficienza del lavoro.
- Miglioramento della comunicazione: Attraverso l'implementazione di sistemi di comunicazione più efficaci, come riunioni regolari, strumenti digitali per la condivisione di informazioni e procedure chiare per la gestione dei problemi, l'organizzazione può migliorare la trasparenza e la collaborazione tra i dipendenti e i diversi livelli gerarchici.
- Riconoscimento e incentivazione: L'organizzazione può incentivare il coinvolgimento attivo dei dipendenti nel processo di miglioramento attraverso riconoscimenti, premi o opportunità di sviluppo professionale, creando così un ambiente in cui l'iniziativa e il contributo individuale sono valorizzati.

Capitolo 6

RISULTATI DELLA RICERCA-AZIONE

6.1 Miglioramento nelle pratiche organizzative

Perché avvenga un miglioramento delle pratiche organizzative, ho cercato di ottenere idee ed opinioni tra un confronto attivo con i partecipanti al progetto di ricerca-azione, coinvolgendo i portavoce delle comunità di pratica in una riunione finale.

La riunione finale ha l'obiettivo di far emergere possibili soluzioni ai problemi riscontrati nei diversi reparti in modo che il confronto tra loro possa dar voce a idee per un miglioramento continuo. La durata della riunione è di un'ora e mezza ed i partecipanti previsti sono oltre a me, i portavoce dei quattro reparti coinvolti.

Uno dei principali problemi discussi riguarda la comunicazione, sia all'interno dei singoli gruppi che tra i diversi reparti.

Difficoltà comunicative

Produzione: È emersa una difficoltà significativa nella comunicazione nel reparto di produzione. Gli ordini, invece di passare tramite il preposto che organizza il lavoro, vengono comunicati direttamente ad alcuni operai. Questo crea confusione e disorganizzazione. La soluzione proposta è di portare questa problematica alla riunione dei preposti, dove sono presenti il vertice strategico e i diretti interessati.

Magazzino: Anche nel reparto magazzino sono stati riscontrati problemi di comunicazione, soprattutto a causa degli atteggiamenti bruschi del preposto. Questo comportamento ostacola la comunicazione con i colleghi e impedisce che i problemi vengano riportati al management. Si è proposta l'idea di organizzare un briefing settimanale di 15-20 minuti per discutere le problematiche emerse durante la settimana.

Un ulteriore problema riguarda l'erronea gestione degli ordini, con reparti che vedono ordini differenti a causa del gestionale utilizzato. La proposta è di confrontarsi con il tecnico informatico esterno, mediati dal management, per risolvere questo problema.

Le informazioni spesso vengono trasmesse in modo informale e non scritto, bypassando i preposti, e questo porta a una disorganizzazione generale. È stato suggerito di attivare procedure standard scritte e di creare schede semplici per gli ordini, migliorando la coordinazione e la chiarezza.

Difficoltà Organizzative del Magazzino

La gestione del magazzino presenta diverse sfide.

Gestione delle Urgenze: Negli ultimi tre anni, a causa del boom del super bonus, l'azienda ha adottato una modalità di lavoro basata sulle urgenze, che ha lasciato spesso il magazzino vuoto. Ora che il lavoro è tornato alla normalità, c'è bisogno di ritornare alle modalità precedenti. Durante la bassa stagione, alcuni magazzinieri potrebbero aiutare in produzione per garantire scorte adeguate. Questa proposta sarà discussa nella riunione dei preposti.

Mancanza di Materiali d'Acquisto: Si è sottolineata la necessità di una gestione meccanizzata degli ordini. Quando si raggiungono soglie minime di scorte, gli ordini dovrebbero partire automaticamente per evitare ritardi.

Gestione dell'Inventario: Diverse idee sono emerse per migliorare la gestione dell'inventario, ma è chiaro che è necessaria una formazione adeguata e un controllo costante delle persone coinvolte.

Problemi di Tracciabilità e Comunicazione

Utilizzo di Telefoni Privati: Alcuni collaboratori utilizzano i propri telefoni privati per comunicare con i clienti, preferiti per la rapidità della comunicazione. È stata

proposta l'adozione di un telefono cellulare aziendale collegato a WhatsApp Business per facilitare la comunicazione.

Utilizzo di Email: L'email aziendale condivisa non viene utilizzata adeguatamente, con una preferenza per le email nominali, causando una perdita di informazioni. La proposta è che il management emetta una direttiva per utilizzare solo l'email condivisa.

Risposte al Citofono Aziendale: L'ufficio tecnico deve spesso rispondere al citofono, creando disagi. Si è suggerito di implementare segnaletiche specifiche e di creare cartelli con mappe per indirizzare correttamente i visitatori. Inoltre, si è proposta la creazione di un'email dedicata al magazzino per facilitare la comunicazione tra reparti.

Miglioramento del Clima Aziendale

Un tema importante emerso è la necessità di migliorare il clima aziendale e la collaborazione tra i reparti.

Attività di Team Building: È stata proposta l'organizzazione di attività di team building per migliorare la collaborazione e il clima positivo tra i reparti. Anche se ci sono stati dubbi sulla partecipazione, soprattutto considerando la scarsa adesione al pranzo di Natale, l'idea sarà esplorata ulteriormente.

Conclusioni della riunione

Alla fine della riunione, ho chiesto ai partecipanti se l'incontro fosse stato utile, e la risposta è stata positiva. La riunione è stata vista come un'importante occasione di confronto tra i diversi reparti, con una comunicazione chiara, aperta e fluida che ha permesso un dialogo costruttivo. Anche i momenti più animati, caratterizzati da emozioni forti, sono stati percepiti come segno di un profondo senso di appartenenza all'azienda e di motivazione verso il miglioramento continuo.

Dai dati raccolti, emerge chiaramente una forte motivazione tra i dipendenti dell'azienda. Come afferma uno dei partecipanti: "è importante stare bene e lavorare bene dove si lavora". Questa motivazione si traduce in un impegno costante verso il miglioramento delle pratiche aziendali e del clima organizzativo, raggiungendo un elevato livello di collaborazione sia all'interno dei gruppi che tra i diversi gruppi di lavoro.

Di conseguenza, si riscontra un alto senso di appartenenza all'azienda, con i dipendenti che dimostrano un forte attaccamento al proprio posto di lavoro e un desiderio di contribuire al miglioramento dell'azienda attraverso varie proposte.

Inoltre, emerge un bisogno significativo tra i collaboratori di esprimere problemi e frustrazioni, cercando di essere ascoltati. Tutti i partecipanti al progetto si sono mostrati propositivi, avanzando idee per migliorare e risolvere le problematiche esistenti.

Tra i dati emersi si riscontrano anche emozioni contrastanti: se da una parte troviamo voglia di fare e proporre idee, dall'altra troviamo frustrazione e resistenza. Le resistenze riscontrate fanno parte di una cultura organizzativa del "si è sempre fatto così", concetto difficile da sradicare ma da considerare di fondamentale importanza per un cambiamento organizzativo che vuole dei miglioramenti. L'approccio del miglioramento continuo vede piccoli miglioramenti costanti che possano far percepire che l'azienda stia crescendo e migliori le sue pratiche ed i suoi processi continuamente.

6.2 Emersione della Tacit Knowledge

Dai dati riscontrati è emersa una conoscenza tacita condivisa all'interno dell'azienda, tra diversi reparti. In particolare, gli aspetti tecnici e i codici articolo sono parte di un linguaggio condiviso conosciuto che permette una rapida comprensione di ciò di cui si sta parlando nell'organizzazione del lavoro. All'interno dei gruppi dello stesso reparto è emersa una particolare conoscenza tacita legata a diversi aspetti: infatti mancando delle linee guida e procedure esplicite da seguire per tutti, la conoscenza è stata condivisa nel tempo come esperienza personale dei collaboratori creando un *modus operandi* tacito e condiviso. A volte però a causa di questa condivisione tacita, si creano delle incomprensioni tra i dipendenti che lavorano in azienda da molto tempo, rispetto a quelli assunti da poco tempo. In questo caso è risultato utile attivare durante il progetto, dei confronti e dei focus group che potrebbero tradursi in riunioni sistematiche nel tempo, portando valore aggiunto e ad una condivisione della conoscenza non più solo tacita, ma anche esplicita.

Tra i diversi reparti invece, la conoscenza tacita non è sempre presente: tra il reparto di produzione e magazzino, vi sono degli aspetti tecnici in comune che permettono di avere una conoscenza tacita condivisa, ma vi sono anche molte differenze. Queste diversità non sono mai state condivise tra diversi reparti perché non vengono svolte riunioni di confronto tra collaboratori, se non la riunione dei preposti responsabili che interessa tutti i reparti, dove però in quelle occasioni tendono ad emergere più le necessità presentate dall'azienda che quelle dei dipendenti.

Nel progetto di ricerca-azione si è riscontrata effettivamente questa mancanza di condivisione e il grande valore aggiunto della comunicazione aperta che abbiamo sperimentato in quanto c'è stata la possibilità di far dialogare i collaboratori che non si vedono e non si parlano durante il turno lavorativo. Ciò ha permesso di far emergere i problemi condivisi, e i diversi punti di vista. La comprensione dei

problemi di un reparto ha portato un altro reparto ad avere un approccio empatico reciproco, facilitando la comprensione delle difficoltà, e non ultimo, mantenendo anche un clima positivo.

In questa ricerca è emersa certamente una componente importante del ruolo della tacit knowledge ma è allo stesso tempo emersa anche una forte necessità di condivisione della conoscenza esplicita, che sia essa scritta, rappresentata con immagini, schemi o procedure.

Infatti, dai dati raccolti si evince come spesso la conoscenza all'interno dell'organizzazione si diffonda spesso in modo informale, poco chiaro, non dettagliato e a volte non condivisa con tutti.

6.3 Limiti della ricerca

Il progetto di ricerca-azione ha incontrato diversi limiti e resistenze all'interno dell'organizzazione Polymaxacciai Srl:

- Tensioni comunicative tra collaboratori: Sebbene i collaboratori si siano mostrati partecipativi e propositivi, sono emerse tensioni dovute a difficoltà nella comunicazione. Queste tensioni hanno reso più difficile la comprensione delle problematiche emerse e richiederanno tempo per essere superate, creando un clima aziendale più favorevole.
- Ruolo esterno dell'investigatore: Essendo un investigatore esterno all'azienda, alcuni collaboratori si sono sentiti a proprio agio nel condividere le loro difficoltà, mentre altri hanno manifestato resistenza per la mancanza di chiarezza su come le informazioni raccolte sarebbero state trasmesse al management. Per affrontare queste resistenze, è stato enfatizzato il ruolo dell'investigatore esterno e la riservatezza dei dati emersi.

- Comunicazione con il vertice strategico: La comunicazione tra i collaboratori e la leadership dell'azienda ha sempre incontrato alcune difficoltà. Ciò comporta che anche i collaboratori più propositivi percepiscono che difficilmente alcuni suggerimenti verranno presi in considerazione nel breve periodo. È importante continuare il progetto con ulteriori confronti e idee per garantire un miglioramento continuo dell'azienda.
- Replicabilità del progetto: Sebbene il progetto presenti elementi replicabili in altri contesti, è emerso un limite nella sua trasferibilità. È necessario identificare eventuali adattamenti necessari per rendere il progetto efficace in altri contesti organizzativi.

In sintesi, i limiti riscontrati nel progetto di ricerca-azione offrono preziose indicazioni per futuri interventi. Superare queste sfide richiederà un impegno costante verso la comunicazione efficace, la trasparenza, e l'adattabilità delle soluzioni proposte. Continuare a lavorare su questi aspetti contribuirà non solo al miglioramento continuo dell'azienda, ma anche alla creazione di un ambiente di lavoro più armonioso e produttivo.

CONCLUSIONI DEL PROGETTO

Il progetto di ricerca-azione ha messo in luce problemi significativi all'interno dell'azienda sia per quello che riguarda la comunicazione, all'interno dei singoli reparti e tra i vari reparti dell'azienda che per quel che riguarda la collaborazione ed il clima organizzativo. Questi problemi sono vissuti come delle vere proprie sfide ed hanno stimolato la nascita di idee e soluzioni da parte dei collaboratori coinvolti, cogliendo l'opportunità di far emergere la propria voce.

Nel reparto di produzione, sono emerse problematiche organizzative e gestionali che nel tempo hanno generato difficoltà nella comprensione dei ruoli all'interno dell'azienda, oltre a problemi di comunicazione e organizzazione del lavoro. La proposta emersa verte sulla figura del preposto responsabile che potrebbe essere agevolato nell'eseguire esclusivamente le mansioni di organizzazione e gestione della produzione riducendo il lavoro manuale come operaio.

Nel reparto del magazzino, le difficoltà comunicative con il preposto responsabile hanno creato un clima poco favorevole al lavoro di gruppo, generando ostilità e frustrazione. I collaboratori hanno proposto alcune soluzioni praticabili sin da subito, come l'organizzazione di un briefing settimanale per discutere le difficoltà lavorative riscontrate in ogni reparto e l'implementazione di procedure standard scritte e schede per gli ordini, al fine di migliorare la coordinazione e la chiarezza.

Un tema importante emerso è la necessità di migliorare il clima aziendale e la collaborazione tra i reparti in quanto emergono difficoltà conflittuali tra collaboratori dello stesso gruppo di lavoro e tra gruppi diversi. A tal proposito, è stata proposta l'organizzazione di attività di team building e di momenti conviviali dove i collaboratori hanno la possibilità di migliorare il clima e conoscersi meglio per entrare maggiormente in relazione.

La ricerca ha anche evidenziato l'importanza della conoscenza tacita per la comprensione delle dinamiche lavorative. All'interno dei gruppi di lavoro dello stesso reparto, la mancanza di linee guida formali ha portato alla creazione di una conoscenza tacita condivisa. Tuttavia, questa situazione può creare incomprensioni tra i dipendenti di lunga data e i nuovi assunti. Per questo motivo, si è suggerito di organizzare confronti e focus group sistematici che potrebbero tradursi in riunioni regolari, apportando valore aggiunto e promuovendo una condivisione esplicita della conoscenza.

Tra i diversi reparti invece, la conoscenza tacita non è sempre presente. La mancanza di riunioni di confronto tra i collaboratori ha evidenziato problemi condivisi e punti di vista diversi, rendendo necessario un approccio empatico e una migliore condivisione della conoscenza.

I partecipanti al progetto hanno percepito i diversi momenti svolti all'interno del progetto come un'opportunità preziosa per far emergere le problematiche esistenti e dimostrare il loro senso di appartenenza all'azienda. Durante il processo, hanno espresso emozioni sincere e una forte motivazione, indicando chiaramente il loro impegno e il desiderio di contribuire al cambiamento e al miglioramento continuo dell'organizzazione. Questi sentimenti e la partecipazione attiva evidenziano non solo la volontà di affrontare le sfide, ma anche un profondo legame con l'azienda e un desiderio condiviso di vedere progredire l'intera comunità lavorativa.

In generale, il progetto di ricerca-azione ha fornito importanti spunti per migliorare le pratiche organizzative e il clima aziendale che vedono la necessità di affrontare le sfide riscontrate con un impegno costante verso una comunicazione efficace, la trasparenza e l'adattabilità delle soluzioni proposte. Continuare a lavorare su questi aspetti contribuirà non solo al miglioramento continuo dell'azienda, ma anche alla creazione di un ambiente di lavoro più armonioso e produttivo. Il management aziendale ha accolto con grande motivazione le

proposte dei collaboratori, riconoscendo l'importanza dei diversi punti di vista espressi dai dipendenti. Questa apertura verso il dialogo interno dimostra un impegno reale verso un miglioramento continuo, dove ogni contributo è valutato con attenzione e considerazione.

Questa attitudine propositiva non solo favorisce un ambiente di lavoro più inclusivo e collaborativo, ma sottolinea anche la concezione che il progetto rappresenti il punto di partenza ideale per una collaborazione proficua. L'obiettivo è quello di migliorare costantemente le pratiche e i processi aziendali, assicurando che la voce dei collaboratori non venga mai trascurata.

Il management è consapevole che il coinvolgimento attivo dei dipendenti è fondamentale per il successo aziendale. Pertanto, si impegna a lavorare fianco a fianco con loro, valorizzando ogni suggerimento e idea proposta. Questo approccio non solo migliora le dinamiche interne, ma contribuisce anche a creare un clima di fiducia e rispetto reciproco, dove ogni membro del team si sente ascoltato e apprezzato.

In sintesi, il progetto si configura come un catalizzatore per un cambiamento positivo, in cui il management e i collaboratori collaborano in maniera armoniosa e costruttiva, mirando a un continuo miglioramento e all'ottimizzazione dei processi aziendali.

*“Ogni volta che impariamo qualcosa di nuovo,
noi stessi diventiamo qualcosa di nuovo”*

(L. Buscaglia)

Ringraziamenti

Desidero esprimere la mia sincera gratitudine a tutte le persone che hanno reso possibile il completamento di questa tesi e di questo progetto di ricerca-azione.

In primo luogo, vorrei ringraziare il mio relatore, il Professor Corrado Petrucco, per la sua guida, il suo supporto costante e i preziosi consigli che mi ha fornito durante tutto il percorso di ricerca. La sua competenza e disponibilità sono state fondamentali per il raggiungimento di questo traguardo.

Un sentito ringraziamento va anche a tutti i docenti e al personale dell'Università degli studi di Padova e a tutto il personale della sede di Rovigo per il loro sostegno accademico e amministrativo.

Inoltre, ritengo fondamentale esprimere la mia profonda gratitudine all'azienda Polymaxacciai per avermi permesso di svolgere il progetto di ricerca-azione con grande disponibilità e supporto. Grazie per avermi concesso spazi adeguati e opportunità di confronto con i collaboratori, elementi essenziali per il successo del progetto. Un ringraziamento speciale va alla famiglia fondatrice: Piergiorgio Genesin, Teresa Zanchin, Alberto Genesin anche nel ruolo di correlatore di tesi e la dott.ssa Chiara Genesin, per il loro costante supporto e la disponibilità dimostratami. La loro collaborazione è stata preziosa e determinante per il buon esito della mia ricerca. Desidero inoltre ringraziare Alberto Zamprogna, Mauro Bissacco e Giuseppe Cornelio per la loro partecipazione attiva al progetto. Il loro contributo è stato fondamentale per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Infine, un ringraziamento di cuore va alla mia famiglia, al mio compagno e a Gerry, che mi hanno sempre supportata in ogni mia scelta e mi hanno permesso di sperimentare e vivere appieno il concetto di formazione continua.

Bibliografia

Morgan G. (2004) *Images: le metafore dell'organizzazione*, Milano, Angeli, p. 189

Wenger Etienne, *Comunità di pratica. Apprendimento, significato e identità*.
Milano: Cortina, 1998

Alessandrini G., *Comunità di pratica e società della conoscenza*. Roma: Carocci-Le
Bussole, 2007

Sorge C., *“Gestire la conoscenza”*. Serling e Kupfer Editori, 2000

Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Berry Gerhart, Patrick M. Wright, *Human
Resource Management*, McGraw-Hill Education, 2002

Jean Lave, Etienne Wenger, *L'apprendimento situato*, 2006

Senge, P. M., *The fifth discipline, the art and practice of the learning
organization*. Performance + Instruction/Performance & Instruction, 1991

Iacono, G., *L'organizzazione basata sulla conoscenza: verso l'applicazione del
knowledge management in azienda*. FrancoAngeli, 2000

Capucci, U., *E-learning, un importante supporto del knowledge management*,
2005

Nonaka, I., *Knowledge management: Critical Perspectives on Business and
Management*. Taylor & Francis, 2005

Dominici, P., *La comunicazione nella società ipercomplessa: condividere la
conoscenza per governare il mutamento*. Franco Angeli, 2011

Fontana, A., *Manuale di Storytelling*. Etas, 2013

Petrucco, C., & De Rossi, M., *Narrare con il digital storytelling a scuola e nelle
organizzazioni*, 2009

Paivio, A., *Mental representations: A Dual Coding Approach*. Oxford University Press, 1990

Lambert, J., & Hessler, B., *Digital storytelling: Capturing Lives, Creating Community*. Routledge, 2018

Vv, A., *Change management: Gestire il cambiamento organizzativo con un approccio "human centered."* FrancoAngeli, 2018

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M., *Gestione delle risorse umane*, 2019

Capitani P., *Il knowledge management. Strumento di orientamento e formazione per la scuola, l'università, la ricerca, il pubblico impiego, l'azienda*. Milano: Franco Angeli, 2006

Giussani, S., *Organizational change management*. IPSOA, 2023

Shelton, E. J., *Transformational leadership: Trust, Motivation and Engagement*. Trafford Publishing, 2012

Educazione in età adulta, In *Studies on adult learning and education/Studies on Adult Learning and Education*, 2018, <https://doi.org/10.36253/978-88-6453-752-8>

Petrucco, C., *Digital Storytelling as a Reflective Practice Tool in a Community of Professionals*. Central and Eastern European Online Library, 2015, http://www.eurodl.org/materials/special/2015/Zagreb_Petrucco.pdf

Brookfield S. (2013). *Powerful Techniques for Teaching in Lifelong Learning*. United Kingdom: Open University Press

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z., *The leadership challenge*. John Wiley & Sons, 2006

Di Nubila, Fedeli M., *L'esperienza: quando diventa fattore di sviluppo*. Lecce: Pensa MultiMedia, 2010

Hart, A. W., Educational leadership. Educational Management & Administration, 1999

Rogers, C., Potere personale. La forza interiore e il suo effetto rivoluzionario, 1978

Bersin, J., Employee Recognition: Low Cost, High Impact. Retrieved from, 2015

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K., Research methods in education, 2007, <https://doi.org/10.4324/9780203029053>

Peralta K. J., & Murphy, J. W., Community-Based Participatory Research and the Co-Construction of Community Knowledge. The Qualitative Report, 2016, Retrieved from <http://nsuworks.nova.edu/tqr/vol21/iss9/10>.

Kemmis, S., McTaggart, R., & Nixon, R., The Action Research Planner: Doing Critical Participatory Action Research. Springer Science & Business Media, 2013

Scurati C., La ricerca azione. In AA. VV. La ricerca pedagogico-didattica. Roma: LAS, 1997

Chiappi R., Problem solving nelle organizzazioni: idee, metodi e strumenti da Mosè a Mintzberg. Springer, 2006

Gemba Kaizen. Un approccio operativo alle strategie del miglioramento continuo. Con le storie delle aziende italiane che ce l'hanno fatta, 2024

Barone M., Fontana A., Prospettive per la comunicazione interna e il benessere organizzativo. Milano: Franco Angeli, 2005

Sitografia

It Consult (2005). KNOWLEDGE MANAGEMENT: APPROCCI E METODI. Disponibile file:///C:/Users/Utente/Downloads/itc_WP_Conoscenza_Aziendale_Cap2(1).pdf

Marzano e Formisano (2016). Le pratiche narrative per il miglioramento dell'efficacia dei processi di apprendimento. Disponibile su <http://www.metisjournal.it/metis/anno-vi-numero-1-062016-biografie-dellesistenza/167-saggi/809-le-pratiche-narrative-per-il-miglioramento-dellefficacia-dei-processi-di-apprendimento.html>

Nonaka (1994) A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Disponibile su [https://business.illinois.edu/josephm/.../Nonaka%20\(1994\).pdf](https://business.illinois.edu/josephm/.../Nonaka%20(1994).pdf)

Joanna Wheeler's Open Democracy article (2013). Why are personal and collective stories important for social transformation? Disponibile su <https://www.transformativestory.org/why-do-we-need-transformative-storytelling-approaches/why-are-personal-and-collective-stories-important-for-social-transformation/>

Bernard R. Robin (2008). Digital Storytelling: A Powerful Technology Tool for the 21st Century Classroom. Disponibile su file:///C:/Users/Utente/Downloads/Digital+Storytelling+A+Powerful.pdf