

L'azienda che apprende

Di Enzo Fei, Mauro Marini, Annibale Francesco Iannice

La creazione di vere e proprie Corporate University è ormai pratica diffusa nei grandi gruppi industriali: con un po' di coraggio, intraprendenza e buona volontà anche le Pmi possono utilizzare lo stesso concetto per sviluppare il proprio patrimonio di conoscenze e innalzare il livello qualitativo e di partecipazione degli sforzi formativi interni.

Enzo Fei è stato Direttore Operations in Datalogic SpA e Direttore Generale di Datasensor. Attualmente è presidente di Nuidea, società di consulenza che si occupa di innovazione e di sviluppo del valore nelle Pmi.

Mauro Marini insegna Organizzazione della Produzione e dei Sistemi Logistici presso la Facoltà di Ingegneria dell'Università di Bologna. È partner di Opta, società di consulenza specializzata nella gestione delle operations.

Annibale Francesco Iannice è Senior Consultant in Jmac, società giapponese leader nella consulenza di direzione, con cui è impegnato in progetti di innovazione in numerose aziende nazionali e multinazionali. Collabora con la Facoltà di Ingegneria e l'Alma Graduate School dell'Università di Bologna.

Learning organization e Corporate University

Le organizzazioni che operano nel mondo high-tech hanno necessità di esplorare l'ambiente circostante: le pratiche interne e le relazioni tra le persone sono dinamiche e orientate alla continua ricerca dell'innovazione utile al competere e di come la si possa perseguire.

Nelle Pmi lo sforzo di individuazione del "nuovo" avviene di solito in maniera destrutturata e disomogenea.

Le conoscenze, sviluppate in stretta connessione con la risoluzione dei problemi che si presentano, restano per lo più tacite e la loro trasmissione interfunzionale avviene con difficoltà e in modo informale. Il rischio di questo approccio volontaristico, che ha portato tante aziende a conseguire risultati di rilievo, è duplice: perdita di opportunità competitive e non completa valorizzazione della conoscenza diffusa nell'azienda.

Si pone quindi il problema di come superare la fase pionieristica della gestione della conoscenza per puntare con decisione e pragmatismo verso modelli di Learning Organization, basati sulla valorizzazione delle competenze e sullo sviluppo della conoscenza interna. Le organizzazioni orientate all'apprendimento offrono al personale gli strumenti necessari per la crescita della propria professionalità e della conoscenza relativa al core-business aziendale e all'ambiente esterno.



Impresa, università e innovazione

Un interscambio forte tra l'impresa e un ambiente esterno qualificato è fonte di vantaggio su diversi fronti:

- Consente di correggere la *path dependence*, ovvero la tendenza ad affrontare situazioni nuove applicando strumenti consolidati;
- Permette di creare nuove conoscenze;
- Contribuisce a sviluppare l'atteggiamento positivo verso il nuovo e il rischio d'impresa.

L'università è uno dei soggetti forti con cui l'impresa può interfacciarsi con vantaggio. Pur con tutte le sue croniche e note carenze l'università italiana presenta delle punte di eccellenza che cercano il contatto con il territorio per individuare percorsi di ricerca che possano incidere sulla realtà e non solo sul dibattito accademico.

La collaborazione tra le imprese e i ricercatori più dinamici rappresenta una delle vie maestre attraverso cui l'istituzione accademica può contribuire alla generazione di innovazione sul territorio lungo due direttrici:

- Restituire all'università il ruolo di luogo di incontro e di confronto in cui ricercatori, tecnici e manager possano allargare la propria rete di relazioni, scambiare esperienze e generare conoscenze;



- Creare spazi in cui gli studenti possano fare delle esperienze tra lavoro e ricerca che li educino a un equilibrio tra concretezza e creatività.

La Datasensor University è nata con l'ambizione di creare uno di questi spazi a costi contenuti e senza sovrastrutture organizzative complesse.



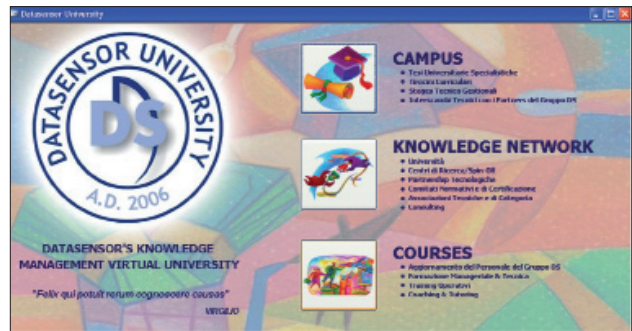
Datasensor University: l'idea e lo sviluppo

L'idea della Datasensor University come strumento di promozione in azienda del concetto di Learning Organization nasce all'inizio del 2005. Supportata dall'entusiasmo del personale interno e aiutata dall'interesse mostrato per l'iniziativa da molti professori titolari di cattedra in varie università italiane, la piccola università di Datasensor passa dal virtuale al reale e diviene un'iniziativa di successo. Per dare consistenza fisica all'iniziativa, un'area aziendale viene attrezzata: bacheca, sala riunioni, sala operativa con sei postazioni internet, biblioteca sono oggi una realtà. L'idea è presentata dalla direzione aziendale in occasione di meeting diversi, enfatizzandone le ragioni strategiche e viene pubblicizzata a varie università. A oggi partecipano all'iniziativa di Datasensor con contributi le università di Bologna, Brescia, Verona, Pavia, Ferrara, Parma, Napoli, oltre alla Bocconi di Milano, il Politecnico di Torino e il Fraunhofer Institut Physikalische Messtechnik di Friburgo. L'insieme delle attività oggi svolte in Datasensor University sono strutturate in tre macro-aree:

1. Campus è il vivaio creativo. Con l'aiuto dei professori vengono selezionati gli studenti più capaci e invitati a svolgere presso Datasensor tesi, tirocini, stage su temi innovativi ma sempre concreti supportati dai vari responsabili di settore dell'azienda. Periodicamente sono individuati e promossi in riunioni collettive i nuovi temi specifici, attinenti all'area gestionale, tecnica, organizzativa o commerciale o marketing di maggiore interesse tattico per la crescita competitiva, da proporre alle varie università per l'individuazione della migliore selezione degli studenti neolaureandi. Al termine dei lavori svolti, gli studenti sono chiamati a presentare il loro operato in un convegno interno che viene organizzato almeno una volta all'anno.
2. Knowledge Network è la rete di professori universitari, dipartimenti e centri di ricerca con cui Datasensor col-

labora: le relazioni riguardano aree gestionali e tecniche, ma si spingono anche su tematiche generali di valenza critica. Datasensor intende mantenere e accrescere una rete di collaborazioni per sviluppare le reciproche sinergie. L'obiettivo è creare un forum per uno scambio di conoscenze fruibile anche grazie a reti Intranet e all'adozione di software per il *knowledge management*.

3. Courses è il piano di formazione aziendale, i cui contenuti sono stati ristrutturati attorno al concetto "università". Oggi Datasensor dispone di un insieme di "scuole" e programmi di insegnamento che promuove per sviluppare l'apprendimento coerentemente con le necessità competitive dell'azienda.
- Management School: propone corsi formativi interni di management, organizzazione e gestione dei processi, delle risorse, della comunicazione e del marketing. Le attività formative sono svolte dai manager interni coadiuvati da consulenti esterni che propongano esperienze dirette e case-histories adeguate. Sono previsti, a selezione, anche corsi formativi specifici esterni. Partecipano manager, middle management e impiegati dell'intero Gruppo Datasensor. I corsi sono obbligatori.
- Technical School: propone corsi formativi interni a vari livelli di difficoltà, a carattere tecnico. Sono in stretta relazione con le discipline le tecnologie, i prodotti, i processi e i controlli, le attività di operation e servizio tecnico caratteristiche del core-business aziendale. Partecipano impiegati tecnici, capi reparto dell'intero Gruppo Datasensor e, spesso, figure tecniche chiave della rete di outsourcing. I corsi sono facoltativi.



- Sales School: svolge corsi formativi interni indirizzati all'eccellenza nella vendita e alla soddisfazione del cliente attraverso una focalizzazione di prodotto, applicazione, servizio. Le attività formative sono svolte dai responsabili commerciali e marketing interni di maggiore esperienza coadiuvati da consulenti esterni di settore. Partecipano venditori, agenti, distributori, customer care dell'intero Gruppo Datasensor. I corsi sono facoltativi.
- Training & tutoring: vengono svolti training sul campo per indirizzare alla qualità, all'efficacia e approfondire i concetti di lean thinking. I training sono svolti dai diretti responsabili che provvedono ad attivare periodi mirati di tutoring. Partecipano tutti gli impiegati e gli operai a rotazione.



- **Speak English:** corsi collettivi di diverso livello, tenuti in azienda da società esterne, per permettere a tutti di parlare nella lingua del business internazionale. I corsi sono facoltativi e a pagamento, Datasensor partecipa al 50%. Datasensor University è uno strumento attraverso il quale si vuole sviluppare e rendere fruibili a tutti da parte di molti le competenze, le capacità e le eccellenze interne. I migliori esperti si trasformano in 'teacher' migliorando sia la focalizzazione sulla materia specifica sia le proprie capacità espositive, spesso recependo dal gruppo degli 'student' indicazioni utili al miglioramento.

Learning Organization: il ruolo dell'Information Technology

Oggi l'Information Technology permette di supportare la gestione della Learning Organization sia a livello di promozione, comunicazione e consuntivazione delle attività legate alla formazione, sia a livello di condivisione delle conoscenze individuali e aziendali.

Per quanto riguarda la gestione della formazione, i corsi vengono resi noti a tutto il personale per permetterne la partecipazione e vengono svolti principalmente in orario di lavoro. Datasensor ha sviluppato un database per gestire l'università: le informazioni relative ai corsi sono inviate in automatico ai partecipanti tramite e-mail e pubblicate sui tabelloni aziendali. Chiunque può iscriversi al corso di interesse se autorizzato dal proprio responsabile.

Il database fornisce le statistiche di partecipazione ai corsi e raccoglie la valutazione dei partecipanti. Un apposito modulo di "soddisfazione del cliente" è compilato da ogni partecipante, inviato a ogni teacher e mediato per indirizzare il miglioramento e l'incisività sia dei corsi successivi sia dei programmi. Datasensor considera le tesi svolte nella propria università virtuale parte della formazione e del patrimonio conoscitivo aziendale. Il database gestionale permette ai dipendenti anche l'accesso alle tesi svolte dagli studenti.

Ma la vera sfida di Datasensor è andare oltre la gestione della conoscenza esplicita attuata attraverso il Database per la gestione della Datasensor University. Il nuovo orizzonte sta nello sviluppo di un sistema di *knowledge management* che consenta la diffusione, il consolidamento e il mantenimento delle conoscenze implicite dell'organizzazione, intesa come

organismo vivo e in continua evoluzione. Favorire la condivisione di tali conoscenze significa dare visibilità ai dipendenti sui processi organizzativi, sulle best practices aziendali e sui progetti in corso; consentire loro di interagire con il resto dell'azienda; strutturare la gestione documentale. La tecnologia può rappresentare in questa ottica un fattore efficace. L'azienda estesa, nel caso di Datasensor, vuol dire integrazione della rete commerciale che deve sentirsi parte della casa madre. Nello specifico è stato avviato un programma di e-learning per formare e motivare il personale addetto alle vendite, costruendo moduli integrati con contenuti multimediali e corredati da strumenti per il controllo del processo formativo.

Conclusioni

La Datasensor University è stata realizzata come uno strumento per dare contenuto operativo al concetto di Learning Organization, inteso sia come valorizzazione e sviluppo delle competenze interne sia come apertura all'ambiente esterno e all'innovazione.

I risultati sono positivi: nell'ambito della collaborazione con le università quindici studenti hanno svolto, a partire dal 2006, una tesi di laurea presso la Datasensor University, di cui undici di carattere gestionale e quattro di carattere tecnico. Altre tre tesi di laurea e uno stage sono in fase di completamento, mentre per altri quattro temi si stanno cercando candidati idonei. Tra i neolaureati ritenuti migliori per capacità innovativa, quattro sono stati assunti da Datasensor e proseguono la loro ricerca in azienda. Anche sul fronte interno i risultati sono positivi, dal punto di vista della qualità e della partecipazione: il 76% delle risorse destinatarie dell'informazione ha partecipato alle iniziative di formazione proposte dichiarandosi molto soddisfatte.

Quali gli investimenti necessari per attivare Datasensor University? Ben poca cosa a livello economico, rilevanti in termini di impegno, ricerca dei partner adeguati, progettazione e realizzazione degli interventi sia da parte del management sia dei docenti interni ed esterni coinvolti.

Datasensor University ha un obiettivo pratico: trasformare l'apprendimento in azione competitiva e promozionale con innovazione e creatività.

Amministratore Delegato

di Francesco Varanini

Magister, 'maestro', nasce insieme al suo opposto, *minister*. I termini sono indissolubilmente legati tra di loro dal suffisso *-ter*, che indica 'opposizione tra due'. *Magis*, 'più', e *minus*, 'meno'. È l'opposizione 'servo'/'padrone', che la coppia di termini *succube/incubo* porta all'estremo, fino alla crudeltà della sfera sessuale: 'chi a letto sta sotto', 'chi a letto sta sopra'.

Ecco dunque nel latino medievale il *minister*, che è in origine il 'servitore'. E l'*administrator*. *Ad-*, rafforzativo, si aggiunge a *ministrare*: 'servire', 'governare'. Così in italiano, dalla fine del 1200, *amministrare* sta per 'prenderci cura dei beni pubblici o privati'.

Ministro, amministratore: figure *delegate* ad agire da persone investite di autorità. *Delegare*: 'dare un incarico per mezzo di un patto o contratto'.

In origine *legis*, parola indoeuropea arcaica, presente in lingue indo-iraniche e in latino, sta per 'legge religiosa'. Da *legis*, il verbo latino *legare* (da non confondere con *ligare*, da cui l'italiano *legare*). Il verbo latino *legare* ci parla di 'mandare con un compito'. Insomma, vincolare a un *mandato*. Un incarico che si fonda sull'etica prima che su norme giuridiche.

Da *legare*, già in latino, *collega*: *cum*, 'insieme', *legare*. Sono *collegli* tutti coloro che condividono un mandato, e quindi lavorano insieme. Da *collega*, *collegium*, 'insieme dei colleghi'. Dante, nel *Convivio*, traduce in italiano, *collegio*: 'corpo di persone di ugual titolo e dignità, che hanno comuni funzioni o interessi'. C'è qui un'idea di condivisione, di coinvolgimento, di giustizia, di uguaglianza di diritti e doveri. È bello e giusto pensare alla moderna azienda come *collegium*. Diversità di ruoli, ma obiettivi comuni, uguale appartenenza e uguale diritto al rispetto.

In questo contesto, anche l'Amministratore Delegato, pur nel suo specifico ruolo di punto di contatto tra gli interessi di proprietà e investitori e gli interessi di chi nell'azienda lavora, è un *collega*.

Forse, anzi, lo è più di ogni altro: ha più vincoli morali, più precisi doveri nei confronti di tutti coloro che sono interessati al buon funzionamento e ai buoni risultati dell'azienda.

Di questo forte vincolo parla il *de-* di *delegare*. Già in latino l'idea di 'mandare con un compito', 'vincolare a un

mandato' è sottolineata e completata dal *de-*. Che è intensivo e conclusivo. Gli ambiti all'interno dei quali l'amministratore deve agire dovranno essere ben esplicitati, ma in ogni caso il potere dell'Amministratore Delegato è vincolato e limitato.

L'Amministratore Delegato, lungi dal poter fare quello che gli pare, risponde a ognuno e a tutti i portatori di interessi.

