

Misure Nazionali di Sistema

Polo Formativo e Tecnologico per il Settore Calzaturiero

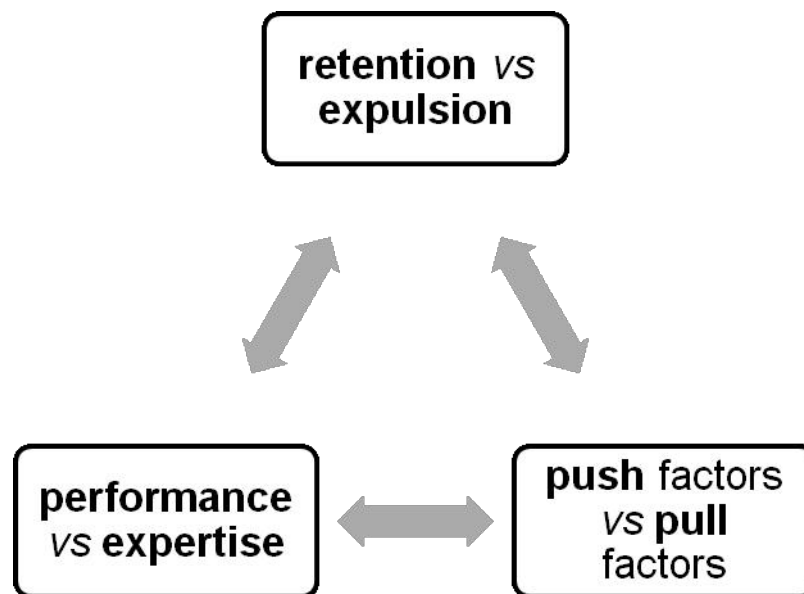
Le Misure Nazionali di Sistema e la Sperimentazione delle Figure Chiave Emergenti nel Calzaturiero

Il tema e la valorizzazione del lavoratore senior nell'impresa e il trasferimento dell'apprendimento dal tacito all'esplicito

Il tema e la valorizzazione del lavoratore senior nell'impresa

Ricerca e formazione
per l'innovazione

- ❖ **Quale impresa?**
 - ✓ PMI
 - ✓ Grande impresa
- ❖ **Quale senior?**
 - ✓ Over 45, 50, 55, 60...?
 - ✓ Anziano, maturo, a fine carriera,
- ❖ **Quale valorizzazione?**
 - ✓ Politiche/strumenti HRM-HRD/Age-Diversity Management
 - ✓ Well-being
 - ✓ Work ability maintenance



Distribution of reasons of participation in non-formal education and training, by age group in Italy, year 2007

Ricerca e formazione
per l'innovazione

	25-34 years	35-54 years	55-64 years	Total
<i>To be less likely to lose job</i>	3,4	2,2	1,7	2,5
<i>To be obliged to participate</i>	12,9	14,4	12,7	13,8
<i>To increase possibilities of getting a job or changing a job/profession</i>	22,3	7,3	4,0	10,9
<i>To start own business</i>	4,2	2,1	1,2	2,6
<i>To get knowledge/skills useful in everyday life</i>	24,4	19,3	21,0	20,9
<i>To increase knowledge/skills on an interesting subject</i>	44,7	42,5	48,5	43,9
<i>To meet new people of just for fun</i>	16,5	10,8	17,9	13,3
<i>To obtain certificate</i>	15,5	13,3	10,1	13,5
<i>To do job better and/or improve carrier prospects</i>	42,5	52,4	36,2	47,6
<i>Other reasons</i>	3,9	3,6	5,3	3,9

Source: Eurostat, AES

Type of obstacles in participating in education and training reported as the most important by age groups in Europe*, year 2007

	25-34 years	35-54 years	55-64 years
<i>Respondent did not have time because of family responsibilities</i>	24,1	20,3	17,1
<i>Training was too expensive or respondent could not afford it</i>	20,9	19,1	13,9
<i>Training conflicted with the work schedule</i>	20,1	21,1	11,5
<i>Health or age</i>	2,9	6,7	18,1
<i>Other</i>	32,0	32,8	39,4

Source: Eurostat, AES

* Mean values in 14 european countries: Austria, Bulgaria, Cyprus, Finland, Germany, Greece, Latvia, Lithuania, Norway, Poland, Slovakia, Spain, Sweden, United Kingdom

La dimensione tacita (implicita, inespressa) e quella esplicita

- ❖ Michael Polanyi (*The tacit dimension*, 1966) postula la distinzione tra conoscenza tacita ed esplicita:
 - La prima è personale, specifica del contesto e difficilmente formalizzabile e comunicabile
 - La seconda è codificata e trasmissibile attraverso il linguaggio formale e sistematico
- ❖ La conoscenza si crea attraverso l'interazione con gli oggetti, ricreando di essi immagini e modelli unificati
- ❖ Ciò si determina a partire dal coinvolgimento e dall'impegno di sé (*indwelling*: immanente, insito nel soggetto)
- ❖ Il concetto di *indwelling* rompe la contrapposizione tra mente e corpo, tra soggetto conoscente e oggetto conosciuto postulata dall'epistemologia classica (oggettività scientifica)
- ❖ La nostra conoscenza è in larga parte frutto di atti intenzionali e routinizzati che eseguiamo rapportandoci al mondo

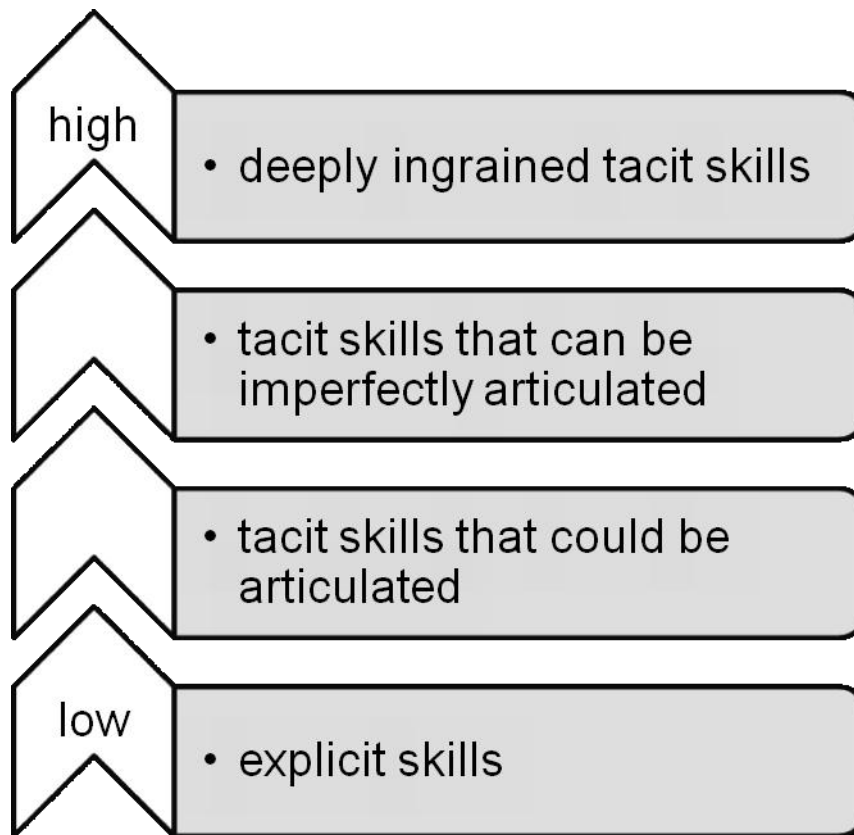
La conoscenza tacita come conoscenza pratica (ma non solo)

- ❖ Rullani (*Economia della conoscenza*, 2004) definisce la conoscenza tacita come prodotto del *learning by doing* e del *learning by using*
 - *Tacitness* come modo per recuperare i processi di apprendimento che creano abilità, danno soluzioni pratiche ai problemi, rimanendo *impliciti* ed emergendo quando vengono usati
- ❖ La conoscenza tacita come fattore non facilmente riproducibile né propagabile
 - È unica, legata allo specifico contesto in cui prende forma
 - È incorporata in specifiche persone, organizzazioni, reti locali
- ❖ La conoscenza tacita come capacità pratica di gestire la conoscenza nel proprio contesto e nel proprio problema
 - Il sapere diviene *saper fare*, ovvero conoscenza adeguata alle esigenze e capacità del fare soggettivo
 - Rivalutazione del contesto entro cui si svolge l'azione

Il problema: come operationalizzare la rilevazione delle conoscenze/competenze tacite

- ❖ Le conoscenze (competenze) tacite sono:
 - Difficili da formalizzare (es. mettere per iscritto)
 - Personali
 - Pratiche
 - *Context specific*
- ❖ Per queste ragioni, le competenze tacite non possono facilmente “migrare”
- ❖ Sono difficilmente valutabili, difficilmente sostituibili, esse costituiscono la principale risorsa del vantaggio competitivo di una organizzazione
- ❖ Porre premesse metodologiche per esplorare il campo delle conoscenze/competenze tacite implica (Ambrosini, Bowman, *Tacit knowledge: some suggestions for operationalization*, 2001):
 - Riconoscere i diversi livelli di *tacitness*
 - Operare una categorizzazione delle competenze presenti nell'organizzazione

Degree of tacitness (*ibi*: 816)



Organizzazione delle *tacit skills* per categoria (*ibi*: 822-823)

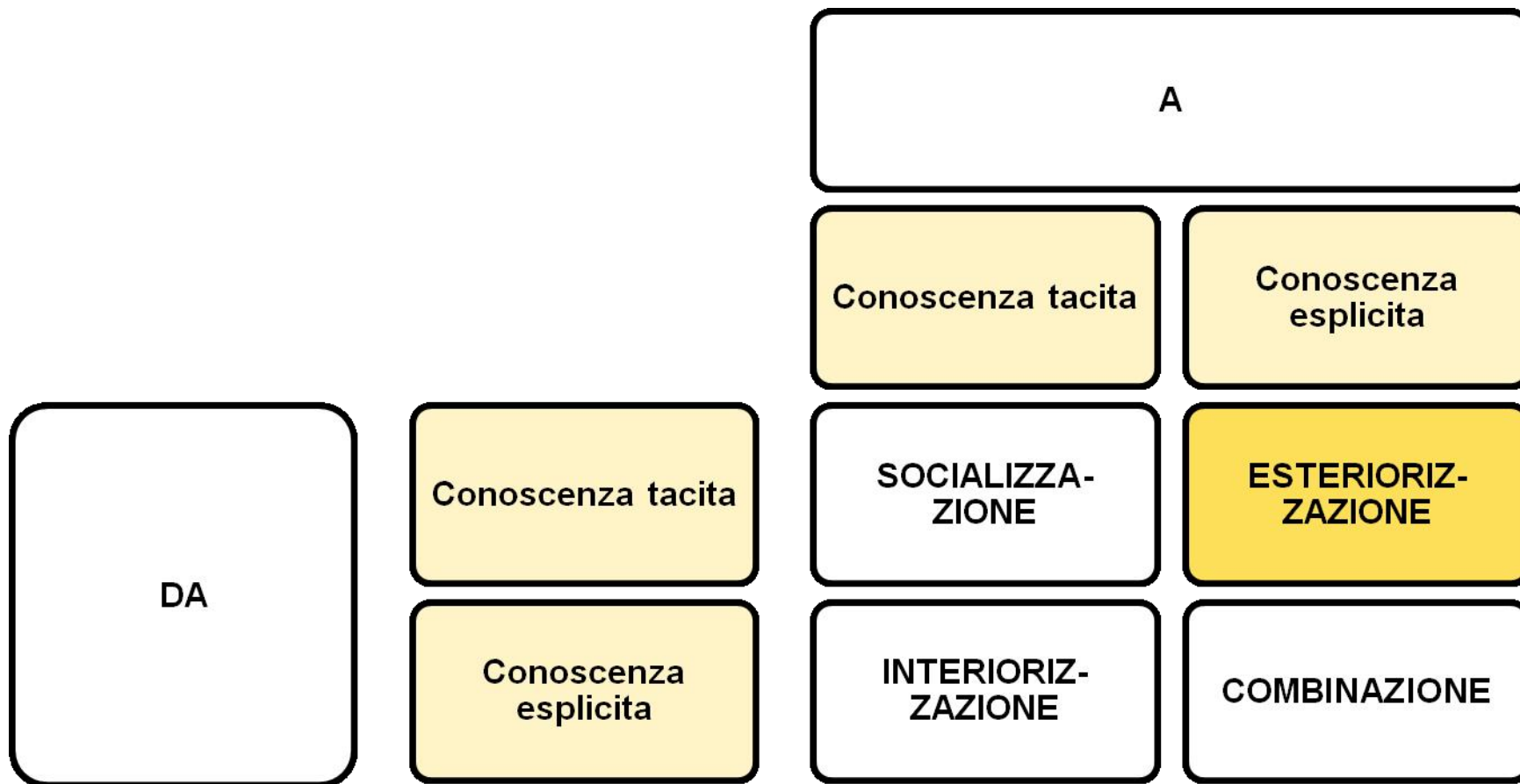
1. Competenze esplicite che non possono essere fonte di vantaggio competitivo in quanto facili da imitare e trasferire ad altre organizzazioni
2. Competenze che sono tacite ma che potrebbero essere articolate se i *manager* fossero spinti a farlo; si tratta di competenze uniche e *context specific*
3. Competenze tacite che rimangono allo stato inconscio, di cui i *manager* non sono consapevoli, uniche e inimitabili, profondamente radicate negli individui e dunque non trasferibili

L'interazione tra conoscenza tacita e conoscenza esplicita

- ❖ **Nonaka e Takeuchi** (*The knowledge-creating company*, 1995, ed. it. 1997) formulano un modello dinamico per la spiegazione dei processi di formazione della conoscenza e la generazione di innovazione (rif. al caso delle imprese giapponesi)
- ❖ Il modello si fonda sul presupposto che la conoscenza umana si crea e si diffonde attraverso l'interazione sociale tra conoscenza tacita ed esplicita
- ❖ Tale interazione è denominata “conversione di conoscenza”, di cui esistono quattro modalità fondamentali:
 - Socializzazione
 - Esteriorizzazione
 - Combinazione
 - Interiorizzazione

Le modalità di “conversione di conoscenza”

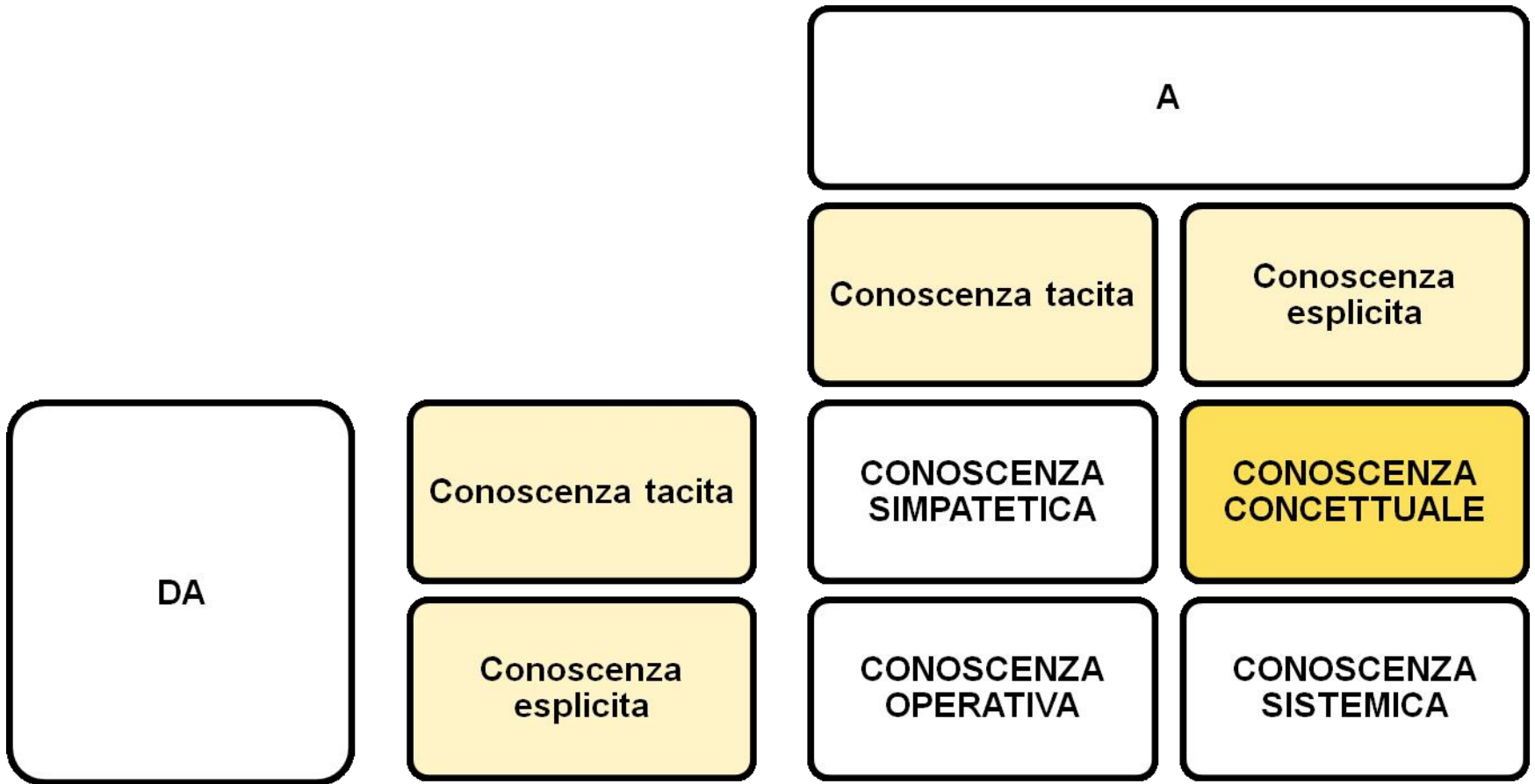
Ricerca e formazione per l'innovazione



Nonaka, Takeuchi, 1997: 102

I contenuti di conoscenza delle modalità di conversione

Ricerca e formazione per l'innovazione

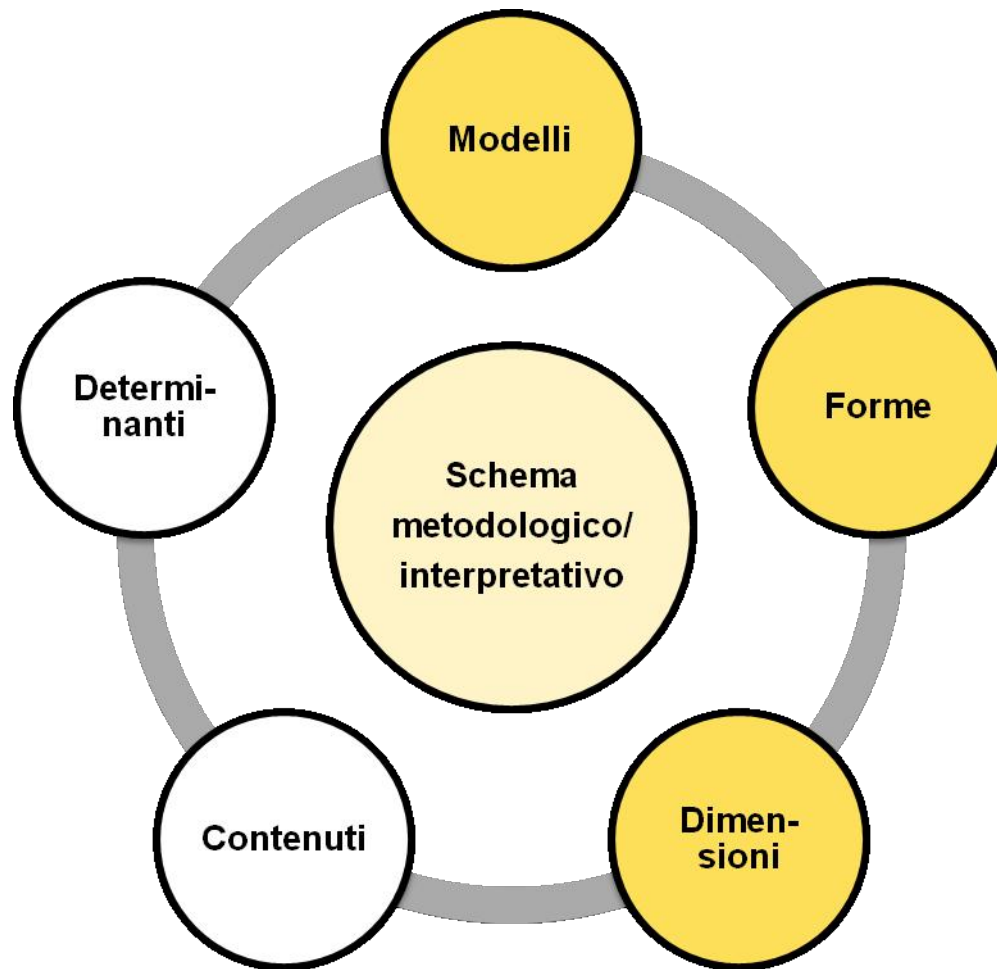


Nonaka, Takeuchi, 1997: 115

Il processo di esteriorizzazione: un caso applicativo

- ❖ Obiettivo: analisi dei processi di trasmissione delle conoscenze e delle competenze tacite finalizzata alla definizione di interventi di carattere formativo
- ❖ Settore calzaturiero
- ❖ Competenze nelle aree
 - Produzione
 - Creativa
 - Commerciale
- ❖ Organizzazione della rilevazione:
 - Ricostruzione del contesto organizzativo
 - Interviste in profondità ai lavoratori
 - Osservazione

Lo schema metodologico/interpretativo dei processi di trasferimento



I modelli (idealtipici) di trasmissione delle conoscenze

1. **Modello *one to one*** in percorsi (a maggiore o minore grado di formalizzazione) di *empowerment* (di giovani) o di ricambio generazionale (es. *coaching*, *mentoring*)
 - ❖ La trasmissione delle *tacit skills* nelle organizzazioni ha luogo secondo tre fondamentali modelli idealtipici, a cui si aggiunge un modello che può applicarsi anche al di fuori dell'organizzazione
2. **Modello proceduralizzato** in percorsi di addestramento in entrata o *in itinere* (es. *training on the job*)
 - ❖ I primi tre modelli sono da intendersi come concrete modalità/soluzioni organizzative adottabili per veicolare un flusso di informazioni da uno o più lavoratori in grado di trasmetterle a uno o più lavoratori in grado di riceverle
3. **Modello istituzionalizzato** in esperienze di condivisione/scambio di saperi (es. "campi di *brainstorming*"; "circoli di qualità")
 - ❖ Il quarto modello può sfuggire al controllo della logica organizzativa
4. **Modello di scambio informale** all'esterno dell'organizzazione (es. in famiglia)

Le forme (idealtipiche) di trasmissione delle conoscenze tacite

1. Ti spiego/ti lascio ascoltare
 2. Ti mostro/ti lascio guardare
 3. Ti faccio provare
- ❖ La maturazione delle competenze tacite presuppone in chi riceve che si realizzi il percorso che conduce a:
 - Ho ascoltato
 - Ho visto
 - Ho provato
 - Ho interiorizzato (fatto mio)
 - ❖ Nell'ambito dei modelli di trasmissione è possibile riconoscere altrettante forme attraverso le quali trova realizzazione la trasmissione dei saperi taciti
 - ❖ Si tratta di forme pure (idealtipiche) spesso attuate in combinazione tra di loro

La gamma dei principali contenuti trasmessi


1. Collocabili lungo una scala che varia tra:
 - Immediatamente/non immediatamente esplicitabili (formalizzabili)

 2. Collocabili lungo una scala che varia tra:
 - Immediatamente/non immediatamente proceduralizzabili (declinabili in una prassi di fatto)
-
- ❖ **Ambiti di contenuto:**
 - Miglioramenti di processo/prodotto (innovazione)
 - Conoscenze tecnico/professionali specifiche (es. ambito creativo, commerciale, produttivo)
 - Processi euristici/empatici
 - Prassi e consuetudini lavorative
 - Stili di comportamento
 - Stili etico/relazionali (identità professionale, appartenenza)

Le dimensioni rilevanti dei processi di trasmissione

- ❖ Modelli, forme e contenuti dei processi di trasmissione variano in misura rilevante in ragione del grado di:
 - Formalizzazione attuale e prospettica
 - Proceduralizzazione attuale e prospettica
 - Estensione
 - Sostenibilità
 - Controllo
 - Programmazione (durata, frequenza)
 - Raccordo con le politiche di gestione delle risorse umane
 - Valutazione di efficacia/impatto
 - Valutazione di efficienza

Le principali determinanti che influenzano i processi di trasmissione

- ❖ L'organizzazione della produzione
 - ❖ L'organizzazione del lavoro
 - ❖ Le strategie commerciali
-
- ❖ I processi di trasmissione delle *tacit skills* sono *firm specific*
 - ❖ È dunque fondamentale collocare la loro analisi all'interno del contesto organizzativo entro il quale essi trovano realizzazione
-
- ❖ Le condizioni del rapporto tra gli attori: trasmettitore *versus* recettore
-
- 
-
- ❖ Processi relazionali empatici
 - ❖ Cultura del lavoro
 - ❖ Cultura del sapere, saper essere, saper fare
 - ❖ Capacità di trasmissione e di apprendimento
 - ❖ Motivazioni e aspettative