

CREARE VALORE  
GESTIRE CONOSCENZA

made in Sicily  
innovazione 100%

# 2007

Fondirigenti Best Performer

## [FONDIRIGENTI 2007]

*Questa è la storia di un successo. Di una scommessa vinta con caparbia, abnegazione e con la consapevolezza che anche in Sicilia, anche in un contesto frenante, la volontà può essere un traino formidabile verso il traguardo più lontano.*



*“Solo l'uomo colto è libero”*

Epitteto - Filosofo

*“L'innovazione basata sulla conoscenza  
può fornire potenzialità praticamente illimitate  
per il successo e la crescita economica”*

Paul Romer - Economista



## SOMMARIO

<b>INTRODUZIONE</b> .....	3
<i>Fondirigenti e il premio per il migliore piano formativo dell'anno</i> .....	3
<i>Il best performer 2007</i> .....	5
<b>I PROTAGONISTI</b> .....	7
<b>I PROMOTORI</b> .....	7
<i>Lo sviluppo: un traguardo da raggiungere – Antonino Salerno</i> .....	7
<i>La formazione manageriale come obiettivo comune – Gaetano Bartoli</i> .....	8
<b>L'ATTUATORE</b> .....	10
<i>SDI Soluzioni d'Impresa srl – Massimo Plescia</i> .....	10
<b>IL PIANO FORMATIVO</b> .....	15
<b>AZIONI NON FORMATIVE</b> .....	15
<b><i>Analisi dei Fabbisogni Formativi</i></b> .....	15
<b><i>Monitoraggio e Controllo Qualità</i></b> .....	17
<i>Il Dirigente leva dello sviluppo – Ettore Artioli</i> .....	19
<b><i>Comunicazione</i></b> .....	22
<i>La nuova formazione manageriale – Franco Amicucci</i> .....	30
<i>Arte e management: un sodalizio vincente – Carmen Cutrera</i> .....	33
<i>La formazione che crea “valore” – Pietro Federico</i> .....	34
<b>AZIONI FORMATIVE</b> .....	36
<b><i>Aula</i></b> .....	36
<i>Creare conoscenza attraverso l'esperienza – Mario De Gennaro e Fabrizio Mariotti</i> ...	38
<i>Riflessioni sulla formazione – Daniele Vitale</i> .....	39
<b><i>Outdoor Training</i></b> .....	45
<i>Manager in outdoor – Paolo Viel</i> .....	48
<i>Riflessioni sull'outdoor training – Carlo Buccheri</i> .....	51

<b>Action learning</b> .....	54
<i>Sull'action learning – Aldo Serraino</i> .....	56
<i>Emozione e conoscenza – Emilio Giammusso</i> .....	59
<i>Un'esperienza di formazione-intervento – Giuseppina Lisuzzo</i> .....	62
<b>CONCLUSIONI</b> .....	65
<b>CREARE VALORE = GESTIRE CONOSCENZA IN SINTESI</b> .....	67
<b>SDI SOLUZIONI D'IMPRESA SRL</b> .....	73

### *FONDIRIGENTI E IL PREMIO PER IL MIGLIORE PIANO FORMATIVO DELL'ANNO*

Fondirigenti cosciente dell'esigenza di diffondere la cultura della qualità nella formazione continua, ha promosso il premio Best performer per il miglior piano formativo dell'anno individuato tra quelli finanziati dalla Fondazione nell'ambito dell'Avviso 1/2006.

Il *fil rouge* che ha guidato la valutazione dei piani formativi è stato quello di considerare questa attività come uno strumento di miglioramento continuo della qualità della formazione. Il modello adottato nell'analisi si fonda su una visione centrata sulla soddisfazione degli attori coinvolti.

L'iter di valutazione ha previsto i seguenti step: (i) *analisi documentale*: dei primi 15 piani in graduatoria relativi all'Avviso 1/2006; dei criteri di valutazione identificati dalla commissione di valutazione, dei report delle visite in itinere effettuate da Fondirigenti, delle relazioni intermedie e finali a cura dei Responsabili del Piano (RP), dei rendiconti finali e delle relazioni finali; (ii) *elaborazione di un modello di qualità* e relativo set di indicatori inerenti i piani formativi sul fronte della loro efficacia ed efficienza gestionale, nonché sui risultati della formazione e del livello di innovazione e riproducibilità; (iii) *self assessment*: produzione e somministrazione di una scheda sintetica di autovalutazione inviata ai RP basata sul set di indicatori individuati con relativo esame dei risultati ottenuti; (iv) *interviste*: elaborazione di una traccia ed effettuazione di interviste ai vari soggetti coinvolti nei piani formativi; (v)

*analisi di tutti i risultati* ottenuti nelle fasi precedenti e redazione del *report finale* con l'identificazione del best performer.



Coerentemente con l'intenzione di mettere al centro della valutazione le esigenze degli attori coinvolti e le loro attese e percezioni come una fonte informativa decisiva, è stato implementato un sistema di indicatori che ha previsto: la valutazione della qualità progettuale e della coerenza con l'analisi della domanda effettuata; l'analisi e la valutazione dei modelli di aggregazione tra i soggetti proponenti (Parti Sociali) per la realizzazione dei piani, anche nella loro dimensione organizzativa; la valutazione del processo (attuazione delle attività, misurazione delle diverse componenti del processo esecutivo), la valutazione dei risultati (impatto, realizzazione, analisi degli effetti) per singolo intervento o per complesso di attività, la rilevazione degli indicatori di customer satisfaction laddove previsti e/o utilizzati; un benchmarking tra i piani attraverso l'impostazione e la predisposizione di schede per la comparazione dei risultati.

Nello specifico sono stati utilizzati indicatori quantitativi di realizzazione (output fisici suscettibili di conteggio); indicatori qualitativi di risultato (riguardano il grado in cui sono migliorate le caratteristiche del contesto e dei beneficiari per i quali si è realizzato il progetto); indicatori qualitativi di impatto (concernono il rapporto tra le attività dell'intervento e le condotte assunte dai potenziali beneficiari).

In particolare, l'attività di *valutazione dei risultati* ha misurato il livello di pertinenza dei piani realizzati con la domanda espressa da manager e imprese attraverso la rilevazione e il confronto sistematico delle aspettative *ex ante* e degli output prodotti *ex post*. Tale approccio valutativo ha consentito di individuare le caratteristiche cui i piani che intendano proporsi tra i *best*

*performer* dovrebbero tendere per la realizzazione di una formazione realmente condivisa e di qualità.



### *IL BEST PERFORMER 2007*

Il piano formativo **Creare Valore = Gestire Conoscenza** è stato individuato come best performer in quanto dall'analisi emerge un armonioso sviluppo degli interventi che si distingue dagli altri piani per aver toccato i punteggi più alti nella quasi totalità degli indicatori presi in esame.

Si evince, un raggiungimento pieno degli obiettivi sia per il merito degli argomenti trattati sia per l'approccio utilizzato. Da un argomento, che a prima vista si presenta in assoluto come intangibile, la gestione della conoscenza, si sono creati una serie di prodotti tangibili e fruibili sia dai dirigenti partecipanti che dai loro team in azienda. Il piano, dunque, che parte da un argomento assolutamente condivisibile ma che è relegato ad una categoria di competenze aspecifiche, si è integrato con la domanda espressa a livello territoriale promuovendo una concreta risposta ai problemi concreti di aziende e dirigenti.

La tangibilità dei prodotti è passata attraverso percorsi reali guidati in cui il dirigente, nella sua azienda (e non in una azienda generica), con il suo team è stato guidato da SDI nella autorealizzazione di brevi interventi formativi on-line (pillole formative), gestendo meglio la conoscenza, che deve necessariamente essere trasmessa tra le persone nell'organizzazione utilizzando diversi media come la web tv aziendale, l'intranet, la mail e il sito internet.

Il piano inoltre propone un modello relazionale forte tra il soggetto attuatore e le parti sociali promotrici del piano. Il modello utilizzato ha previsto la costruzione di un tavolo di lavoro che ha operato concretamente nelle varie fasi del piano dalla promozione al recruiting, dalla pianificazione degli obiettivi

alle strategie formative.



L'aspetto, forse più innovativo, è stato proprio quello di utilizzare l'azienda in cui si lavora come luogo di apprendimento, costruzione della conoscenza e condivisione degli output. La "forza lavoro" dispiegata sul piano con la copertura di adeguate funzioni e competenze in tutti gli ambiti e la traccia di visibilità dell'impatto sul territorio condiviso a più livelli nell'ambito regionale completa il quadro di riferimento.

### *I PROMOTORI*

#### **CONFINDUSTRIA PALERMO: LO SVILUPPO: UN TRAGUARDO DA RAGGIUNGERE**

*Questa è la storia di un successo. Di una scommessa vinta con caparbia, abnegazione e con la consapevolezza che anche in Sicilia, anche in un contesto frenante, la volontà può essere un traino formidabile verso il traguardo più lontano. Questo è l'esempio concreto di una tesi che da tempo Confindustria Palermo sostiene: e cioè che in Sicilia può esserci sviluppo.*

*La nostra associazione degli Industriali, d'intesa con Federmanager Sicilia Occidentale, ha proposto, lanciato e condotto a termine un progetto che ha rappresentato una vera svolta. Un sistema di formazione dei dirigenti in Sicilia: "Creare valore, gestire conoscenze. Made in Sicily, Innovazione 100%".*

*Confindustria, Federmanager Sicilia Occidentale e Sdi Soluzioni d'impresa hanno puntato su un progetto full immersion di alta formazione manageriale.*

*Il programma si è aperto con una sessione di team building. Poi si sono alternate lezioni con sociologi e con docenti sulla comunicazione con il personale e sui Modelli innovativi di gestione. All'attività teorica è seguita quella "in cantiere", cioè in azienda con esperti della Sdi per l'uso di tecnologie integrate, la costruzione di "pillole formative" e la realizzazione di uno strumento semplice per la diffusione di conoscenze e addestramento interno (rete Intranet); più 16 ore di formazione a distanza sulla gestione dei "casi difficili" in sinergia fra le aziende partecipanti.*



*I dirigenti che hanno aderito appartengono ad aziende dei settori ricerca applicata, packaging, energia, metalmeccanica, vitivinicolo, agroindustria e dolciaria, case di cura.*

*L'obiettivo del corso è quello di valorizzare le importanti competenze e conoscenze dei dirigenti delle nostre pmi. Confindustria Palermo assegna massima importanza alla formazione delle risorse umane. La gestione del capitale intellettuale aumenterà la capacità delle aziende e creerà ricchezza economica e nuova occupazione. Anche perché per sviluppare l'efficienza manageriale all'interno delle piccole e medie imprese, che rappresentano la maggioranza del nostro tessuto produttivo, è importante che tutti i dirigenti avvertano la necessità di aggiornamento e di scambio di esperienze.*

*Un ambiente più fecondo, un clima di virtuosa collaborazione, un terreno fertile e pronto ai cambiamenti sono le basi per un concetto di rilancio autentico e sano. E il passo successivo sono i risultati. Tutto ciò passa e porta a un cambiamento della classe dirigente, a un'evoluzione del concetto di management, più sensibile alle innovazioni del mercato, della produzione, della gestione delle risorse umane. Tutto ciò porta a uno solo e al migliore dei traguardi: lo sviluppo.*

**Antonino Salerno - Presidente Confindustria Palermo**

**FEDERMANAGER SICILIA OCCIDENTALE: LA FORMAZIONE MANAGERIALE COME OBIETTIVO COMUNE**

*Da tempo si parla dell'opportunità di fare "sinergia" tra le Associazioni degli industriali e le Strutture Territoriali che organizzano i dirigenti di Aziende produttrici di beni e servizi.*

*Questo obiettivo, tuttavia, ancorché auspicabile ed in larga misura condiviso, non sempre riesce di facile attuazione.*



*Pesano i rapporti di forza di gran lunga a favore degli industriali, gli interessi rappresentati che pur non essendo in conflitto talvolta sono di tipo diverso, ma anche il fatto che ad oggi non si è affermata una comune volontà di ricercare i tanti settori in cui esiste un obiettivo vantaggio ad operare insieme.*

*Uno di questi è sicuramente quello della formazione manageriale, al cui proposito un esempio concreto e sicuramente riuscito è stato il recente progetto “ Creare valore = Gestire Conoscenza”, finanziato da Fondirigenti e promosso congiuntamente da Confindustria Palermo e da Federmanager Sicilia Occidentale.*

*A tale progetto desideriamo riconoscere la validità sia dei contenuti formativi che della modalità di svolgimento, che hanno determinato la presenza di un numero significativo di partecipanti.*

*Buona parte del merito va dato all’Ente attuatore, che ha saputo coinvolgerci ed indicarci una prospettiva di prosecuzione e di allargamento alla intera regione siciliana.*

*In questa direzione, infatti, intendiamo impegnarci anche per il futuro, avendo presenti due concetti emersi nel corso dell’interessante dibattito che ha accompagnato le varie fasi in cui si è articolata la attuazione del progetto stesso:*

- Non è possibile essere competitivi ed attuare sviluppo in Sicilia senza avere formato in maniera adeguata i dirigenti siciliani*

- È necessario cominciare a pensare a progetti formativi che tengano conto delle reali esigenze dei dirigenti e delle Aziende, con riguardo anche alla specificità della nostra regione.

**Gaetano Bartoli – Federmanager Sicilia Occidentale - Componente Comitato Paritetico di Pilotaggio**

## L'ATTUATORE

### SDI SOLUZIONI D'IMPRESA SRL

*Nelle società industriali avanzate il capitale intellettuale d'impresa viene ormai considerato dai più grandi economisti la ricchezza e la risorsa del futuro.*

*Ma affinché il capitale intellettuale possa essere concretamente utilizzato dal management aziendale e produca successo e ricchezza, è necessario che la "conoscenza aziendale" sia identificata, misurata, gestita correttamente.*

*Questo compito è demandato anche ai dirigenti d'azienda ed è strettamente legato all'innovazione della cultura manageriale che, soprattutto al sud Italia, stenta a decollare.*

*Questa è stata la sfida che abbiamo raccolto e che ci ha portati ad elaborare e proporre ai nostri manager "Creare Valore = Gestire Conoscenza".*

*L'identificazione del capitale intellettuale d'impresa, attraverso la valorizzazione degli asset intangibili delle aziende: il capitale relazionale, il capitale organizzativo, il capitale umano.*

*Due, quindi, i traguardi da raggiungere con priorità: la valorizzazione e il consolidamento del ruolo del dirigente come leva fondamentale per l'innovazione e lo sviluppo di nuovi processi gestionali e la sperimentazione di*

*soluzioni innovative di Knowledge management finalizzata allo sviluppo di reti fra le imprese.*



*L'idea progettuale è stata favorita dalla straordinaria sinergia che si è sviluppata fra Confindustria Palermo e Federmanager Sicilia Occidentale che hanno condiviso la scelta di "innovare" attraverso una formazione/informazione basata essenzialmente su una metodologia esperienziale e, soprattutto, hanno condiviso la proposizione del tema della conoscenza al fine di promuovere una nuova cultura d'impresa che veicoli le aziende verso lo sviluppo e verso la capacità di raccogliere le sfide del mercato globale.*

*I temi proposti dall'impianto progettuale sono stati oggetto di confronto con gli organi di Confindustria Palermo e Federmanager, imprenditori locali, dirigenti che ne costituiscono punti di riferimento, in occasione del seminario di presentazione del progetto nel febbraio del 2007.*

*L'analisi della domanda emersa già in quella prima occasione d'incontro/dibattito, ci ha portati ad effettuare una modifica al percorso formativo ipotizzato, inserendo una giornata di Team Building fra le attività d'aula.*

*La "costruzione" del Team, affidabile in termini di competenze e abilità, è stato infatti uno dei temi su cui i manager hanno puntato l'attenzione.*

*Gli elementi di innovazione che hanno caratterizzato il progetto sono da identificare nella scelta di utilizzare la formazione blended e nella scelta di privilegiare l'approccio esperienziale coinvolgendo nel processo formativo, nella fase dell'action learning, i team di lavoro dei dirigenti partecipanti.*

*Così ai temi proposti in aula relativi alla gestione della conoscenza, all'organizzazione e gestione delle risorse umane, all'ICT per la conoscenza, al team building, attraverso un sistema dinamico e integrato, sono stati proposti l'outdoor training, l'e-learning e l'action learning sperimentando e attivando meccanismi mentali e comportamentali indirizzati verso una cultura manageriale e d'impresa centrata certamente sui numeri e sulle statistiche e finalizzata alla produzione di ricchezza, ma con uno sguardo sempre più forte verso l'uomo e il suo bisogno di conoscere e patrimonializzare esperienza.*

*La dinamicità delle azioni formative ha coinvolto i partecipanti in maniera globale soddisfacendo esigenze di tipo conoscitivo, comportamentale, emotivo.*

*Il punto di partenza è stato "l'agire" nelle sue accezioni più ampie di muovere, fare, condurre.*

*L'incipit del viaggio è stato dunque il "fare", attraverso di esso è stato costruito un percorso di studio, analisi, confronto, scambio di esperienze attuato con le metodologie più appropriate al segmento considerato.*

*Abbiamo inserito in questa pubblicazione le testimonianze e i contributi di alcuni tra coloro che, a diverso titolo, hanno partecipato e collaborato alla realizzazione del progetto. Continuare a dialogare con i nostri interlocutori - formatori, dirigenti, rappresentanti autorevoli di Confindustria e Federmanager, artisti - ci è sembrato il modo migliore di comunicare un'esperienza di valore.*

*Un sentito ringraziamento a tutto lo staff interno di SDI Soluzioni d'Impresa srl che è riuscito a crescere, insieme ai partecipanti, costruendo una fertile miscela di professionalità ed entusiasmo. Riteniamo che essi siano elementi indispensabili per la costruzione di un futuro di sviluppo economico fondato*

*sull'affermazione di valori forti che mettano sempre al centro la dignità dell'uomo e la sua pacifica convivenza sociale.*



***Massimo Plescia – Amministratore Unico S.D.I. Soluzioni d'Impresa srl –  
Responsabile del piano formativo***

CREARE VALORE  
GESTIRE CONOSCENZA

made in Sicily  
innovazione 100%



2007 creare valore gestire conoscenza



Confindustria Palermo



SINDACATO DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI  
SICILIA - OCCIDENTALE



### *AZIONI NON FORMATIVE*

#### ***ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI***

La rilevazione dei dati è stata preceduta da un'attività desk finalizzata alla raccolta delle informazioni necessarie per conoscere il contesto di riferimento nel suo complesso in modo da poter costruire una metodologia e degli strumenti di indagine quanto più rispondenti alle esigenze emerse. La metodologia ha dunque previsto interviste in presenza e telefoniche, svolte con il supporto del database e del software Cati (Computer Aided Telephony Interview).

La rilevazione ha permesso inoltre di ottenere un quadro aggiornato di tutte le imprese aderenti a Fondirigenti in Sicilia, con valenza di monitoraggio della popolazione target.

L'indagine per la valutazione dei fabbisogni formativi dei dirigenti in Sicilia ha coinvolto 79 aziende aderenti a Fondirigenti. La rilevazione, che ha ottenuto 89 interviste positive (su 175 dirigenti contattati), ha avuto come obiettivo quello di analizzare il modello manageriale made in sicily e identificare i principali bisogni formativi della classe dirigente al fine di programmare interventi formativi tarati sulle reali necessità.

Il 70% degli intervistati si occupa direttamente della gestione del personale sotto gli aspetti normativi, contrattuali, retributivi o organizzativi. La forma di comunicazione interna più utilizzata è quella delle e-mail, seguita dal telefono, mentre l'uso della intranet come forma di comunicazione interna è ancora abbastanza limitato. Molto diffuse sono le riunioni periodiche di staff, anche se

la maggior parte sono di tipo organizzativo; solo in pochi casi esse sono di tipo motivazionale. Solo il 46% delle 78 aziende coinvolte utilizza in Management by Objective . Il 55% dei dirigenti intervistati ha fatto formazione negli ultimi due anni su varie tematiche, sia di tipo tecnico-professionale che di carattere organizzativo. Il 40% degli intervistati ha dichiarato che nell'ambito del gruppo che ogni dirigente dirige vi sono competenze specifiche possedute da un numero particolare di persone che andrebbero maggiormente diffuse.

Questo sicuramente rappresenta un dato interessante in quanto sinonimo di specifiche esigenze formative.

Molti dirigenti hanno evidenziato di fatto alcuni fabbisogni per lo più legati all'ambito della gestione della conoscenza e della comunicazione.

In particolare, è emerso che in molti gruppi di lavoro ci sono delle specifiche esigenze relative alla gestione del personale, nonché all'innovazione tecnologica dei sistemi di gestione dello stesso. Per quanto riguarda la struttura organizzativa, è interessante l'esigenza emersa relativamente alla gestione dei flussi di comunicazione interna e agli strumenti di Knowledge management. Fra i fabbisogni formativi rilevati hanno sicuramente rilevanza, infine, quelli relativi agli strumenti e tecniche del management by objective, problem solving, team building, sistema di gestione qualità, project management, analisi di mercato e programmazione strategica.

## **MONITORAGGIO E CONTROLLO QUALITÀ**

Il controllo costante dell'efficacia e dell'efficienza del progetto è stato guidato dal Comitato Paritetico di Pilotaggio composto da Ettore Artioli, Maria Colosimo (Confindustria) e Gaetano Bartoli, Aldo Serraino (Federmanager).

Le rilevazioni sono state effettuate attraverso l'attività di Monitoraggio, rivolta sia all'organizzazione dell'intervento che al processo di apprendimento dei partecipanti.

Il piano formativo è stato gestito secondo le specifiche del sistema qualità aziendale della S.D.I Soluzioni d'Impresa srl, certificato a norma UNI ISO 9001 ed 2000.

Il controllo del processo formativo è stato realizzato individuando e definendo degli indicatori misurabili e valutabili che hanno permesso di monitorare costantemente le attività progettuali.

Il sistema di monitoraggio è stato predisposto in funzione del raggiungimento dei seguenti obiettivi: a) coinvolgimento operativo di tutte le risorse professionali che erogano la formazione attraverso l'applicazione di un opportuno sistema di controllo/ autocontrollo delle attività svolte; b) valutazione del livello di soddisfazione dei bisogni impliciti ed espliciti dei partecipanti (contenuti, logistica, materiale didattico, competenze tecniche e comunicative del docente); c) controllo e valutazione dei risultati; d) verifica delle procedure: attività trasversale all'iniziativa, finalizzata a prevenire o rimuovere fattori critici che determinerebbero un fattore di non qualità. A supporto dell'attività di monitoraggio è stato progettato e sviluppato uno strumento di lavoro informatizzato (database) condivisibile in rete e



consultabile da parte dei soggetti operativamente coinvolti nelle attività progettuali.



Il database ha consentito di effettuare un monitoraggio in tempo reale delle attività e di fornire un feed back continuo alle aziende coinvolte, che hanno potuto essere aggiornate sull'andamento delle attività e del livello di soddisfazione dei partecipanti aumentando la propria consapevolezza per il valore della formazione continua.

La valutazione dell'apprendimento si è basata sull'osservazione delle performance che ciascun partecipante ha messo in atto nella gestione delle attività di outdoor training e action learning.

Le suddette attività hanno costituito una palestra che ha dato la misura di un incipit del cambiamento che gli obiettivi progettuali hanno auspicato.

I dati desunti dall'analisi dei feed back form somministrati ai dirigenti che hanno partecipato agli interventi formativi d'aula e agli interventi formativi di tipo non tradizionale (outdoor training, e-learning), nonché le valutazioni desunte da colloqui/intervista specificatamente organizzati con i partecipanti al termine delle attività, permettono di affermare che i dirigenti che hanno partecipato al piano formativo, si sono dichiarati ampiamente soddisfatti del percorso svolto e previsto dal piano nel suo complesso. In particolare, è emerso un alto livello di soddisfazione per quanto concerne l'utilità delle conoscenze acquisite in vista di uno sviluppo delle proprie competenze personali e professionali ed un buon livello di soddisfazione in merito alla capacità degli interventi realizzati di far fronte alle loro esigenze formative. Un risultato particolarmente positivo è stato ottenuto con la convention formativa finale che in generale ha riscosso un ampio successo, non solo per il

raggiungimento degli obiettivi che essa si è prefissata, ma anche per il livello generale di apprezzamento e di soddisfacimento che i partecipanti hanno dimostrato attraverso la compilazione del feedback form.

### IL DIRIGENTE LEVA DELLO SVILUPPO

*Il progetto Creare Valore = Gestire Conoscenza ha avuto l'obiettivo ambizioso di rappresentare una chiave strategica per le aziende che intendono valorizzare il ruolo del dirigente che, spesso, nel tessuto economico della Sicilia, non viene identificato come "valore" in grado di determinare il successo o l'insuccesso dell'impresa.*

*Lo sforzo di Fondirigenti nei riguardi delle aziende del sud per sollecitare l'attenzione verso la gestione manageriale è molto importante e va sottolineato.*

*E' un approccio antitetico rispetto alla continua ricerca delle imprese dell'aiuto di terzi per stare "in piedi" sul mercato.*

*Ci si è chiesti, metaforicamente, se aiutare sempre un bambino possa farlo mai camminare. Ovviamente primo o poi il bambino dovrà essere lasciato da solo.*

*In questa ottica l'obiettivo è quello di affrancare l'impresa meridionale da una logica in cui qualcun altro deve sempre qualcosa, qualcun altro rimedia agli eventuali danni causati dall'incapacità di gestire correttamente le aziende.*

*E' fondamentale, quindi, che il manager possieda le conoscenze e le competenze per interpretare il ruolo del Leader. Essere leader significa, a mio avviso, sviluppare la capacità di percepire, di sintetizzare le circostanze e gli*

*obiettivi, di identificare le opportunità e di dare indirizzi, affinché con una serie di scelte si possa avere la possibilità di prendere percorsi favorevoli al conseguimento di maggiori risultati.*

*Il manager, insomma, deve essere messo nelle condizioni di guidare i percorsi futuri senza farsi condizionare dalle esigenze quotidiane e, soprattutto, senza aspettare che “altri” diano risposte.*

*La classe dirigente del Sud deve crescere e deve sviluppare la capacità di elevare le proprie ambizioni e i propri traguardi. I dati dell'Istat di qualche mese fa ci dicono che a 55 anni dall'inizio dell'intervento straordinario nel Mezzogiorno è rimasta costante la forbice rispetto alle altre realtà del Paese. Questi dati rafforzano la tesi che la classe dirigente pubblica e privata del Sud continua a condividere quella mediocrità che si sviluppa e sopravvive laddove non si osa ma si attende l'aiuto esterno che consolida politiche di assistenzialismo fine a se stesso.*

*La formazione manageriale proposta da Fondirigenti vuole fare ordine, vuole fare riflettere sul problema, propone una vision più ampia del contesto in cui ci troviamo e lo sviluppo di competenze manageriali adeguate ai continui cambiamenti dei sistemi produttivi.*

*Il progetto Creare Valore = Gestire Conoscenza, attuato da SDI Soluzioni d'impresa, ha avuto certamente il merito, attraverso l'attuazione di strategie didattiche appropriate e innovative, di riuscire a scalfire la diffidenza nei confronti della formazione manageriale, diffidenza generata dal fatto che spesso il dirigente parte dal presupposto che non ha nulla da imparare. Questo anche grazie alla creazione di una rete interaziendale all'interno della quale gli*

*scambi relazionali e le esperienze dei singoli partecipanti sono state ampiamente valorizzate.*

***Ettore Artioli – Vicepresidente Confindustria – Presidente Comitato Paritetico di Pilotaggio***

## COMUNICAZIONE

Il progetto è stato sostenuto da una intensa attività di comunicazione e promozione.



L'avvio è stato dato con un seminario informativo per i dirigenti delle PMI siciliane tenutosi a Febbraio del 2007, seguito da una conferenza stampa cui hanno partecipato i promotori del progetto (Confindustria Palermo e Federmanager Sicilia Occidentale), l'ente attuatore (SDI Soluzioni d'Impresa) e il Presidente di Confindustria Sicilia Ivan Lo Bello che in quell'occasione ha affermato *".....l'unica politica di sviluppo possibile per la Sicilia è quella di creare più condizioni di mercato. Bisogna realizzare un mercato non condizionato, per non comprimere la capacità di crescita delle imprese, e sostenere massicci investimenti sul capitale umano. Dobbiamo scommettere su una squadra vincente composta da dirigenti capaci di mettere in rete le proprie*

*conoscenze e di valorizzarle attraverso il confronto e le sinergie e, quindi, di contribuire al riscatto economico e sociale dell'Isola."*

Il Piano formativo è stato ampiamente promosso presso tutte le aziende siciliane che aderiscono a Fondirigenti e sono stati pubblicati diversi articoli sui quotidiani locali e sul web.

E' stato creato un logo di progetto, brochure informative, un sito/intranet web, mini dvd con la registrazione video dei momenti più significativi dell'outdoor training.

Il momento conclusivo del progetto lo abbiamo affidato ad una Convention sulla formazione manageriale.

Far diventare l'evento finale un'occasione di promozione della formazione manageriale ci è sembrato il modo più adeguato per concludere un "viaggio" così articolato e ricco di risultati.

Per questa ragione sono stati invitati a partecipare non soltanto i dirigenti iscritti al corso ma diversi altri esponenti della classe manageriale della Sicilia.

La convention, dal titolo ***Dirigente: professionista e uomo. Le 8 parole chiave del Manager***, è stata un "viaggio" alla scoperta di percorsi nuovi e linguaggi alternativi che coinvolgono il manager e l'uomo attraverso la proposizione di una cultura dell'innovazione fondata sul pensiero creativo.

L'evento, guidato dal Prof. Franco Amicucci, è stato caratterizzato da interventi inerenti alle *otto parole chiave* che rappresentano i tratti distintivi del dirigente: *Scenari, Ascolto, Coraggio, Professionalità, Apprendere ad apprendere e a trasferire, Intelligenza razionale ed emotiva, Innovazione e Leadership.*

Le 8 parole chiave sono frutto della considerazione che compito del manager è quello di osservare, ascoltare e capitalizzare le esperienze, le idee, la competenza dei team che coordina.

Compito del Manager è innovare - *alterare l'ordine delle cose stabilite per fare cose nuove*- un imperativo tanto usato quanto temuto che riguarda non soltanto la sfera lavorativa in quanto tale ma coinvolge in un circolo virtuoso anche la vita privata di chi ne è attuatore e/o portatore.

Compito del manager è gestire e guidare le organizzazioni non soltanto con l'intelligenza matematica e linguistica ma soprattutto con l'intelligenza visivo-spaziale che racchiude in sé le prime due e guarda strategicamente al futuro.

Compito del Manager è esercitare la leadership sapendo che per ottenere il consenso dovrà innanzi tutto cercarlo dentro di sé, perché leader di se stesso è soprattutto colui che sa riconoscere i propri bisogni e vuole soddisfarli, come condizione essenziale per esaltare le potenzialità altrui. Rafforzare la propria autostima, dare e ricevere riconoscimenti sono passaggi cruciali per affrontare il cambiamento come un'opportunità di crescita personale e della propria organizzazione. E' necessario, dunque, che il manager sviluppi non solo competenze tecniche, per loro natura trasferibili, ma talenti e visioni del mondo che, per loro natura, non si possono insegnare, ma solo ritrovare e sperimentare, coltivare ed esercitare.

**CREARE VALORE  
GESTIRE CONOSCENZA**

made in Sicily  
**innovazione 100%**

**Dirigente: professionista e uomo**

**Le 8 parole chiave del Manager**

09 Ottobre 2007

Apprendere ad apprendere e a trasferire

Ascolto - Scenari - Coraggio - Innovazione - Intelligenza

Razionale ed emotiva - Leadership - Professionalità



Ogni contributo espresso dai relatori è stato accompagnato da momenti di comunicazione legati ai linguaggi nuovi della formazione: cinema, musica, teatro, immagini, stimoli d'arte.

Sono intervenuti:

**Giorgio Ambrogioni** – Direttore Generale Federmanager per la parola chiave *“Scenari”*

**Paolo Rizzuto** – Direttore Confindustria Palermo per la parola chiave *“Ascolto”*

**Pietro Federico** – Dirigente Mangiatorella Spa per la parola chiave *“Coraggio”*

**Massimo Plescia** – Amministratore Unico SDI Soluzioni d'Impresa Srl per la parola chiave *“Professionalità”*

**Alessandra Russo** – Direttore Formazione Professionale Regione Sicilia per la parola chiave *“Apprendere ad apprendere e trasferire”*

**Emilio Giammusso** – Docente di Marketing e Comunicazione Università di Catania per la parola chiave *“Intelligenza razionale ed emotiva”*

**Pietro Fiorentino** – Direttore Generale Fondirigenti per la parola chiave *“Innovazione”*

**Ettore Artioli** – Vice Presidente di Confindustria per la parola chiave *“Leadership”*

**Carmen Cutrera** – attrice

**Simona Carrara** – Arpista



**Lecture:**

Kahil Gibran	<i>Costruire</i>
Achille Campanile	<i>La terra vista dalla luna</i>
Plutarco	<i>L'arte di ascoltare</i>
Pablo Neruda	<i>Ode alla vita</i>
Erich Fromm	<i>L'arte di amare</i>
W.Goethe	<i>Viaggio in Italia</i>
Italo Calvino	<i>Molteplicità</i>
Rita Levi Montalcini	<i>I nuovi magellani</i>
Blaise Pascal	<i>L'arte dell'eloquenza</i>
Lao Tze	<i>Colui che conosce</i>
Seneca	<i>La volta umana</i>

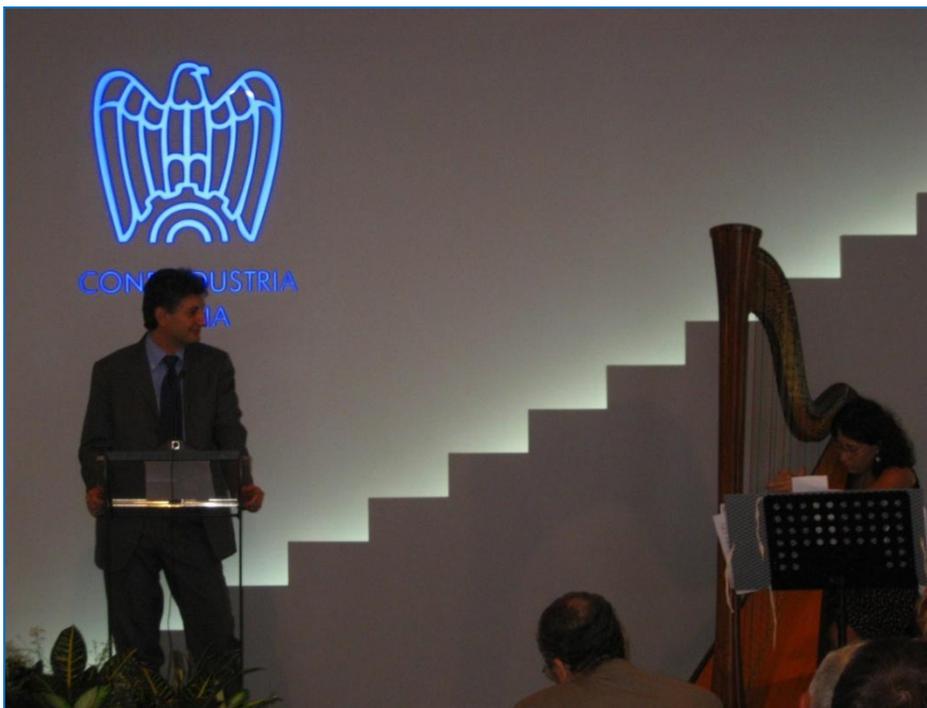
**Musiche:**

Achille Claude Debussy	<i>Premiere Arabesque</i>
Jan Ladislav Dusik	<i>Sonata in C min</i>
Gabriel Faure	<i>Impromptu op. 86</i>
Georg Friederich Haendel	<i>Theme and variations</i>  <i>Allegro moderato-Largo</i> dal Concerto per arpa in Si b Maggiore (versione di Marcel Grandjany)
Alphonse Hasselmans	<i>La Source</i>
Germaine Tailleferre	<i>Lento dalla Sonata per Arpa</i>
Carlos Leon Salzedo	<i>Chanson dans la nuit</i>

La Convention, realizzata per la prima volta in Sicilia, ha riscosso un successo insperato, accanto ai nostri dirigenti partecipanti al progetto abbiamo ospitato esponenti del management di aziende pubbliche e private dell'Isola.

La formula innovativa e coinvolgente ha riscosso particolare interesse ed ha avuto il merito di sintetizzare mirabilmente gli obiettivi di **Creare Valore = Gestire Conoscenza**: creare nei dirigenti una coscienza di classe forte orientata al cambiamento visto non nella sua accezione di elemento destabilizzante, ma nel suo significato più profondo che è relativo all'accrescimento delle proprie competenze manageriali in funzione della crescita economica e produttiva della nostra terra e nel contempo mostrare il "valore" che hanno generato i prodotti realizzati attraverso l'action learning.

Alla Convention hanno partecipato numerose aziende, ne citiamo alcune: Rete Ferroviaria Italiana, Amia Spa, Engisud Spa, AMG Energia Spa, Multiservizi Spa, FIAT Auto spa, Kalos Spa, Mangiatorella Spa, Angelo Morettino Spa, LVS Srl, Sispi Spa, Casa di Cura Villa Serena Spa, Casa di Cura Triolo Zanca Spa, nonché le Confindustrie provinciali e regionale, il Comune di Palermo e l'Università degli Studi di Palermo.



*La conclusione del progetto, di cui ho avuto il piacere di collaborare con Massimo Plescia nella progettazione e nella gestione di alcuni momenti, si è basata sul modello della “Convention formativa”.*

*La convention formativa è stata un momento di sintesi dei valori che il progetto Fondirigenti ha voluto trasmettere in tutto il suo percorso e un momento di innovazione metodologica della formazione tradizionale.*

*Vediamo la struttura ed i contenuti della Convention finale.*

*Il titolo: La mente e le emozioni del dirigenti. Le 8 parole chiave per i dirigenti*

*Il titolo è stato scelto per sintetizzare il messaggio e la modalità innovativa di fare formazione. Il progetto si è sviluppato con un equilibrio tra contenuti formativi razionali, utili al mestiere e alla professionalità del dirigente e contenuti emozionali, fondamentali per creare motivazione, energia ed entusiasmo nel gruppo di dirigenti ed imprenditori coinvolti, rappresentativi di una esperienza che in Sicilia si propone come guida di un importante processo di innovazione non solo nell'impresa, ma anche come punto di riferimento di tutta la società.*

*I contenuti: Con otto parole abbiamo voluto sintetizzare il percorso fatto e creare al tempo stesso delle linee guida per una formazione permanente dei gruppi dirigenti dell'imprenditoria siciliana, per raccogliere e dare continuità ad una sfida difficile della Confindustria, ma degna di essere raccolta perché il suo esito avrà una incidenza sul sistema Italia.*

*La scelta delle otto parole della convention, un mix di valori e competenze manageriali, sono il frutto di una riflessione non facile, perché quando si parla*

*di formazione manageriale si apre immediatamente una lunga lista di valori e competenze da affrontare. La selezione è quindi il frutto di una scelta di priorità di valori e competenze che abbiamo fatto insieme al gruppo di coordinamento del progetto, a Confindustria Palermo e Federmanager Sicilia Occidentale.*

*Vediamoli.*

*Scenari. Il dirigente deve comprenderli, saper cogliere il cambiamento in atto, acquisire metodologie di lettura ed indicatori per il proprio lavoro, per poi saper cavalcarne le onde.*

*Ascolto. Una classe dirigente che sa ascoltare, che sa cogliere i segnali deboli, che sa costruire un processo di ascolto che parte dalla consapevolezza personale, saper ascoltare se stessi, passa per l'ascolto dei collaboratori per arrivare all'ascolto dei mercati e coinvolge tutta la propria rete di relazioni.*

*Coraggio. E' l'essenza di una vera leadership, perché si basa sulla responsabilità, sulla capacità di rompere pigrizie e resistenze, fino alla capacità di contribuire alla creazione di una cultura della legalità.*

*Professionalità. L'attenzione continua alla qualità, alla competenza tecnica, alla efficacia della propria azione manageriale.*

*Apprendere ad apprendere e a trasferire. Essere classe dirigente in un contesto in continua evoluzione richiede sempre più la capacità di acquisire una cultura di autoaggiornamento permanente e di trasferire questa capacità in tutti i collaboratori.*

*Leadership. Saper condurre: se stessi, i collaboratori, l'azienda. Una palestra permanente per ogni dirigente ed imprenditore.*

*Intelligenza razionale ed emotiva. Saper coltivare l'arte del pensare, del pensiero strategico, dell'analisi e della sintesi, saper allenare la propria solidità emotiva appartengono ormai ai fondamentali della formazione manageriale.*

*Innovazione. Parola che rischia di essere abusata, ma fondamentale nella costruzione di una nuova classe dirigente, che deve essere guida e protagonista dei processi in atto*

*La metodologia: Le otto parole sono state presentate con il linguaggio delle arti tradizionali, musica, teatro, letteratura, pittura, ma anche con i nuovi linguaggi della grafica multimediali, in particolare con i cartoni animati e filmati con attori. Il metodo ha utilizzato dal vivo quanto i partecipanti avevano già vissuto in modalità virtuale durante il percorso, con le Pillole Formative Multimediali, basate proprio su questi linguaggi.*

*Buona parte della nostra storia culturale coincide con la storia dell'arte dell'umanità. Siamo riconosciuti nel mondo per la creatività dei nostri prodotti, per il design, per creatività, spirito di iniziativa, flessibilità, capacità di reinventarsi continuamente.*

*E' questo il nostro vero vantaggio nel mondo, non imitabile perché appartiene alla nostra storia.*

*Introdurre nella formazione l'utilizzo delle arti, può essere una delle innovazioni, certamente non la sola, per affermare un modello manageriale italiano, coerente con le sfide attuali.*

*L'esigenza di organizzare la formazione con nuove modalità è sempre più sentita dalle organizzazioni evolute.*



*L'inserimento delle varie arti nella formazione sta portando stimoli culturali ai gruppi dirigenti, permette di guardare le stesse cose con occhi nuovi, apre orizzonti di riflessione e di coinvolgimento impensati ed impensabili con la tradizionale formazione d'aula.*

*Non è solo un modo diverso per stimolare la creatività, ma un efficace modo di stimolare le Intelligenze Multiple (la famosa teoria di H. Gardner) delle persone, per allargare la visione alle tematiche manageriali, per creare incisive metafore, ed infine per creare ambienti piacevoli, stimolare l'apertura mentale e spirituale delle persone.*

*In sintesi, ogni parola della convention è stata presentata in 15 minuti, con un ritmo alto e brillante, dove gli interventi con i linguaggi dell'arte si alternavano agli interventi dei relatori/testimoni, che sono riusciti a testimoniare come si può essere straordinariamente efficaci anche quando si hanno a disposizione solo 5 minuti per intervenire!*

**Franco Amicucci – Presidente Ax - Amicucci Formazione**

#### [ARTE E MANAGEMENT: UN SODALIZIO VINCENTE](#)

*Impossibile non sembrare troppo di parte, troppo ossequiosi o elogiativi parlando di una iniziativa alla quale si è partecipato. Ma proprio in questo "farne parte" sta la risposta, il perché, nello svolgere la propria professione, un lavoro a cui si è avvezzi, si scopre in una occasione come questa di aver dato ma anche ricevuto valori nuovi e conoscenze uniche.*

*Seppure in un contesto non convenzionale, almeno per il nostro lavoro non sembrava esserci nessuna novità in un recital, forma antica, forse arcaica, che*

*univa due espressioni umane, la voce e la musica apparentate nel “suono”. Tutto era sperimentato, collaudato. Eppure l’atmosfera che ha contagiato tutti, in un rimando continuo tra operatori e fruitori è stata certamente nuova, intensa, appagante. A volte si creano strane alchimie tra gli esseri umani, hanno ingredienti facili, o “parole chiave” come direbbe il Prof. Amicucci: professionalità, volontà, innovazione, disponibilità. Questa soprattutto, a trecentosessanta gradi. Questa abbiamo sperimentato, la straordinaria arpista Simona Carrara ed io. Ci siamo trovate a lavorare così mentalmente aperte tra di noi e sul materiale che avevamo e tale lo abbiamo offerto. Non è stata una esibizione fine a se stessa è stato un “farne parte”, di una convention i cui organizzatori non saranno mai abbastanza lodati.*

**Carmen Cutrera - Attrice**

#### LA FORMAZIONE CHE CREA “VALORE”

*L’esperienza della formazione manageriale che ho vissuto nel corso Creare Valore = Gestire Conoscenza finanziato da Fondirigenti, ha costituito un sicuro arricchimento alla mia esperienza professionale di manager; trovarsi assieme a colleghi con i quali potersi confrontare sulle proprie esperienze di lavoro, oltre che sociali, è stata un’esperienza non solo positiva ma anche costruttiva per la conoscenza più approfondita dei problemi che attraversano la ns società civile, in particolare per il nostro Sud.*

*Sugli aspetti squisitamente formativi da utilizzare per valorizzare le proprie metodologie gestionali, gli incontri sono stati doppiamente utili poiché, grazie all’aiuto dei formatori, abbiamo imparato a riconoscere molti aspetti comportamentali insiti nelle risorse umane di realtà aziendali, avendo altresì la*

*possibilità di confrontarci direttamente sui diversi modi di operare; queste conoscenze sono senz'altro molto utili nel momento in cui, nella vita di tutti i giorni, cerchiamo di raggiungere e far raggiungere un'efficienza ai "sistemi produttivi" nei quali ciascuno di noi riveste un ruolo determinante per il loro buon esito.*

*Devo infine sottolineare che ho trovato estremamente ben articolato il calendario di incontri sui temi discussi, anche in relazione alle scelte localizzative, che hanno reso sicuramente più fertile l'ambiente di lavoro che a volte, per la presenza di barriere invisibili, non contribuisce a favorire la partecipazione dei presenti.*

*Riguardo la convention finale, ringrazio "Soluzioni d'Impresa" per avermi scelto come relatore; il successo della giornata, l'ampia partecipazione e l'eco sulla stampa ritengo abbiamo confermato che a monte sia stato molto efficace il lavoro del team che, interpretando bene la centralità dei temi rispetto all'attualità, ha azzeccato anche le modalità di presentazione dei lavori.*

**Ing. Pietro Federico – Direzione Generale Mangiatorella S.p.a.- Saponara (Me) – Dirigente partecipante**

### AULA

Le sessioni d'aula, guidate da professionisti di altissimo livello, hanno fornito ai partecipanti strumenti conoscitivi e una vision più ampia e strutturata dei temi proposti.

Sono stati presentati e condivisi metodi, strumenti, teorie e modelli per sviluppare la capacità di identificare e valorizzare la conoscenza esistente all'interno delle aziende e trasformarla in asset di sviluppo.



Oggetto di studio, riflessione e dibattito sono state alcune tematiche legate all'esercizio del ruolo di Leader e alle peculiarità del Leader del nuovo millennio. (Franco Amicucci Docente universitario e consulente aziendale).

E' stato affrontato il tema dell'organizzazione e gestione delle risorse umane fornendo conoscenze e strumenti e sviluppando nei partecipanti competenze manageriali per la gestione del personale, in un'ottica di integrazione tra strategie, progettazione organizzativa, strumenti di gestione e sviluppo delle persone. (Mario De Gennaro - Direttore Centrale Risorse Umane, Organizzazione e Qualità e Vice Presidente Esecutivo in A.D.R. Aeroporti di Roma S.p.A.)



Infine, insieme a Fabrizio Mariotti (Responsabile Sviluppo Organizzativo e Manageriale in A.D.R. Aeroporti di Roma S.p.A.) i nostri dirigenti hanno preso consapevolezza delle potenzialità insite nei nuovi strumenti ICT nella gestione dei processi di knowledge management.

Ai nostri dirigenti sono stati presentati gli strumenti per utilizzare concretamente, in modo semplice e facile, le nuove tecnologie per la gestione del repertorio di conoscenze interne, in particolare gli accorgimenti per rendere la propria intranet un efficace strumento di comunicazione interna, di coinvolgimento e motivazione del personale.



### CREARE CONOSCENZA ATTRAVERSO L'ESPERIENZA

*Qual è il ruolo della Direzione Risorse Umane in un contesto incerto e in continuo cambiamento? Qual è il valore della conoscenza nelle organizzazioni?*

*Questi i due temi centrali che abbiamo sviluppato nell'interessante corso di formazione "Creare Valore = Gestire Conoscenza" indirizzato a Dirigenti dell'area palermitana, con l'autorevole regia di "Soluzioni d'Impresa", raccogliendo il prezioso invito di Confindustria Palermo a fornire il punto di vista di chi quotidianamente è impegnato nella propria esperienza professionale a confrontarsi con il Knowledge Management.*

*Personalmente condividiamo l'assunto secondo il quale si ha una esperienza di crescita quando le persone riescono a costruire relazioni efficaci nelle quali condividere in modo autentico significati ed emozioni, realizzando quel "terzo" che rappresenta il vero valore di una comunicazione positiva.*

*La percezione condivisa è che questo valore, senza retorica, sia il risultato di queste due straordinarie giornate passate insieme ai Manager Palermitani che grazie alla loro partecipazione costruttiva, intelligente ed emozionale ha stimolato un'approfondita riflessione sul significato della conoscenza nelle diverse realtà aziendali.*

*Ciò che abbiamo messo a fuoco è l'intrinseco legame che unisce oggi il valore della conoscenza organizzativa e il Ruolo della Direzione Risorse Umane: la capacità di supportare la strategia d'impresa nello sviluppo e nella gestione di quella conoscenza "utile " all'organizzazione per sostenere nel tempo il vantaggio competitivo dell'azienda nei mercati di riferimento.*

*Soprattutto, da parte di tutti, è stato condiviso il pensiero che la centralità delle persone nelle organizzazioni è il vero fattore critico di successo. E che solo potenziando l'apprendimento verso il cambiamento e l'innovazione sia possibile generare la creazione di valore competitivo.*

*Come? Grazie al ruolo di un Management sempre più orientato a liberare il potenziale delle persone e a facilitare un processo di "esplicitazione" e socializzazione della conoscenza nell'intero tessuto organizzativo, creando quella spirale virtuosa che favorisce la creazione di un apprendimento dotato di valore competitivo.*

*Un saluto sentito a tutti coloro con i quali abbiamo condiviso questa breve ma intensa esperienza di apprendimento.*

**Mario de Gennaro Direttore Centrale Risorse Umane e Qualità Gruppo ADR –  
Docente**

**Fabrizio Mariotti Responsabile Sviluppo Organizzativo e Manageriale Gruppo  
ADR – Docente**

#### RIFLESSIONI SULLA FORMAZIONE

*Per un ex calciatore come me, in realtà mancata promessa del calcio siciliano, il termine "Formazione" ha rappresentato, per molti anni, quel gruppo di 11*

ragazzi “in forma” scelti da un allenatore per entrare in campo ed affrontare gli avversari.

Anche oggi però, dopo circa trenta anni, riconosco che tenersi in forma e comunque informati e “formarsi” è importantissimo dato che ogni giorno nella vita abbiamo più di un allenamento da affrontare e al contempo più di una partita da vincere.

Ciascuno dei dieci caratteri che compongono il termine *Formazione* mi ha fatto venire in mente alcuni dei temi affrontati durante le varie sessioni del corso “*Creare Valore Gestire Conoscenza*”.

**F** come “*Fiducia*” - *Fiducia in se stessi, senza la quale non si possono affrontare le continue sfide quotidiane che siamo chiamati a superare per raggiungere qualsiasi obiettivo. Se avremo fiducia in noi stessi infonderemo fiducia negli altri che a loro volta la nutriranno nei nostri confronti innescando uno straordinario circolo virtuoso. Fiducia quindi incondizionata, per alcuni versi, ma per certi altri condizionata al ricevimento di altrettanta fiducia perché diversamente ci rammarichiamo se diamo sempre senza ricevere mai.*

**O** come “*Organizzazione*” - *Già al mattino appena svegli è necessario organizzarsi per prepararsi, decidere chi accompagnerà i figli a scuola, se percorrere la stessa strada del giorno prima o cambiarla per evitare il primo nemico della giornata (il traffico) che già di buon ora mette alla prova la nostra pazienza.*

*Spesso organizziamo le nostre giornate sovraccaricandoci di impegni e di aspettative che non soddisferemo mai se non avremo prima impiegato del tempo a pianificare ciò che veramente vogliamo o dobbiamo fare. Giunti quindi “al posto di combattimento”, stilare un programma stabilendo l’ordine delle*

priorità e il tempo necessario per affrontare gli impegni, nel corso della giornata, aiuta certamente a portare a termine ciò che ci siamo prefissati di fare.



**R** come “Risultato” - Ogni giorno qualcuno si aspetta da noi il raggiungimento di un determinato risultato, ovviamente positivo. Ogni giorno noi stessi attendiamo risultati da chi ci collabora. Viviamo tutti continuamente con l’ansia del risultato che talvolta non ci pone nella condizione di serenità che sarebbe fondamentale per raggiungere l’obiettivo prefissato. E’ importante, quindi, concentrarsi sulle modalità più adeguate da mettere in atto per raggiungere il risultato, avendo cura di verificare le conseguenze che potrebbe avere il raggiungimento o meno di quell’obiettivo.

**M** quindi come “Migliorare” - Attimo dopo attimo la vita ci presenta opportunità per migliorarci e crescere. Ovviamente non sempre riusciamo a coglierle tutte e talvolta piuttosto che trasformare l’errore in opportunità preferiamo “piangere sul latte versato”. Migliorare significa credere nelle proprie possibilità ed in quelle delle persone che ci circondano perché da chiunque possiamo trarre occasioni di crescita.

**A** come “Armonia” - Armonia con se stessi per poter poi entrare in armonia con gli altri e tutto ciò che ci circonda.

**Z** come “Zelo” - Dall’etimologia latina emulazione, desiderio e sforzo di eguagliare o superare; da quella greca, entusiasmo e ardore che spinge ad adoperarsi per il conseguimento di un fine o di un ideale. Quante volte abbiamo sentito dire che qualcuno “ha fatto un errore per eccesso di zelo”. Bene... io sono del parere che è meglio fare qualche errore per eccesso di zelo che farne tanti altri per scarso impegno o peggio ancora per negligenza. L’impegno e la

*dedizione premiano non soltanto chi desidera eccellere ma anche coloro che tendono ad impegnarsi pur soltanto per dare il proprio apporto a coloro che con essi interagiscono. Ho sempre ritenuto che dietro ad ogni persona eccellente vi sia sempre qualcuno che, con la propria dedizione ed il proprio impegno, svolge un lavoro di preparazione che è humus fondamentale per il raggiungimento di performance eccellenti o comunque di qualsiasi altro scopo atteso e quindi ottenuto.*

**I** come "Imparare" - *La voglia di imparare è la chiave di tutta la nostra crescita.*

*Più forte sarà stata la nostra voglia di imparare e più grande e veloce sarà stata la nostra crescita di uomini e/o di professionisti. Se avremo la fortuna di sentire questa voglia costantemente, ogni nuovo giorno sarà più interessante di quello precedente ed ogni traguardo sarà solo un nuovo punto di partenza.*

**O** come "Oggi" - *Oggi è il presente che ci chiede di fare delle cose che spesso non siamo in grado di portare a termine e siamo costretti a rimandare a domani, domani che diventa il nuovo oggi e che potrebbe ancora non bastare costringendoci a rimandare ancora al giorno dopo.*

*Il presente ci chiede di essere responsabili perché esige che facciamo, al termine della giornata, un rendiconto, a noi stessi o qualcun altro, circa le azioni compiute o quello che purtroppo saremo costretti a rimandare a domani.*

**N** come "Nucleo" - *Gruppo, insieme di cose o persone che si trovano ad interagire e ad intersecarsi. Fare parte di un nucleo o gruppo di persone che devono lavorare, discutere, legiferare, viaggiare, suonare, cantare, giocare etc..., presuppone una capacità di "integrarsi" ed intersecarsi senza la quale si può sperare solo di aver maggiore fortuna in circostanze dove "l'assolo" è*

*l'unica condizione richiesta e attesa. Se l'aver agito positivamente all'interno di qualsiasi nucleo avrà reso soddisfatti sia noi che gli altri componenti del nucleo stesso, troveremo maggiore forza e stimolo per poter dare sempre di più agli altri e metterli così nelle condizioni in cui possano anch'essi essere generosi di contributi, attivando così una spirale positiva che è alla base dello "stare bene per far stare bene".*

*E come "Emozioni" - Le nostre emozioni sono la nostra vera essenza, sono il nostro vero "io" . Spesso però non riusciamo ad esprimerle così come arrivano, maturano dentro di noi ma cerchiamo di contenerle per paura di essere scoperti o fraintesi o meglio ancora per timore di fare male a qualcuno o di divenire vulnerabili.*

*E' certamente difficile essere se stessi in qualunque circostanza poiché spesso le condizioni sono tali che ci inducono a ritenere che sia meglio lasciare che le nostre emozioni si assopiscano in attesa di un momento migliore per esternarle, momento che, spesso, non si ripresenterà mai più .*

*Fiducia, organizzazione, miglioramento continuo, armonia, gruppo e senso di appartenenza, relazioni ed emozioni, questi e tanti altri interessanti temi sono stati affrontati durante il corso con l'ausilio di docenti dotati di grande esperienza e di spiccate capacità di comunicazione, quali Emilio Giammusso, Mario De Gennaro, Fabrizio Mariotti, Franco Amicucci.*

*Mi piace sottolineare l'esperienza dell' Outdoor Training con Paolo Viel, in quell'occasione, che poteva essere intesa alla vigilia come la possibilità di concludere "all'aria aperta" il corso di formazione fin lì tenutosi in aula, ho verificato che dietro semplici gesti o giochi si innescavano dinamiche di fatti ed eventi dai quali si procedeva, con incredibile semplicità, fino ad arrivare ad*

*approfondimenti di tipo psicologico. Ho considerato l'Outdoor Training come un concentrato di tutti i temi trattati precedentemente in aula ma analizzati con modalità diverse. Il setting particolarmente rilassante ha certamente facilitato l'interazione e l'integrazione di tutti i partecipanti. In definitiva posso considerare tutta l'esperienza del corso come una grande opportunità di accrescimento umano e quindi personale e professionale .*

***Daniele Vitale – Direttore Vendite Angelo Morettino S.p.a.-Palermo –  
Dirigente partecipante***



## OUTDOOR TRAINING

*“Bisogna avere rinunciato al buon senso per non convenire che non conosciamo nulla se non attraverso l’esperienza”*

Voltaire

L’outdoor training è stato certamente un momento esperienziale che ha generato nei partecipanti un ricordo forte e indelebile.



Il contesto naturale, l’essere “fuori” dal “tempo aziendale”, dalla quotidiana maschera in giacca e cravatta, immersi nel silenzio in un ambiente destrutturato dove il coinvolgimento dei sensi e l’aspetto ludico hanno giocato un ruolo fondamentale, ci ha consentito di raggiungere diversi traguardi.

I dirigenti sono stati coinvolti in attività mirate allo *sviluppo della leadership personale orientata alla valorizzazione delle conoscenze e delle risorse all’interno del team e del lavoro di gruppo in un’ottica di problem solving*. La

metodologia centrata sul lavoro all'aperto e fondata sul presupposto che la modalità più efficace di apprendere concretamente e stabilmente nuovi comportamenti sia quella di sperimentarli in modo concreto, ha fatto sì che, in un ambiente protetto, il "gioco" divenisse metafora di comportamenti organizzativi da perseguire o da modificare.

Il *"fare esperienze fuori dall'ordinario"*, *"la metafora"* e il *"debriefing"* hanno consentito a tutti di re-agire in maniera spontanea rispetto ad un obiettivo da raggiungere, di trasferire l'apprendimento ciascuno nel proprio contesto organizzativo, di scambiarsi feed back di sviluppo attraverso l'osservazione e la riflessione sui comportamenti adottati.



E' da sottolineare quanto, nel contesto dell'outdoor, successi e fallimenti abbiano determinato un reale cambiamento nelle persone coinvolte. Le prove

cui sono stati sottoposti i partecipanti hanno fatto registrare margini di errore sempre più esigui nell'esecuzione dei compiti e nell'organizzazione del "gioco di squadra", a riprova del fatto che sono stati consolidati i comportamenti "corretti" e modificati quelli che non consentivano reali successi nel raggiungimento degli obiettivi.



Formazione e convivialità hanno prodotto, e ci piace sottolinearlo quale valore aggiunto al progetto, sodalizi professionali che si stanno sviluppando fra alcune aziende che hanno partecipato.



### MANAGER IN OUTDOOR

*Il workshop di apertura attraverso l'utilizzo della formazione outdoor, si riproponeva di supportare i manager, con modalità esperienziali, ludiche, basate su attività all'aperto nella valorizzazione del patrimonio di conoscenze del proprio team al fine di aumentare produttività ed efficienza e di sperimentare, in maniera concreta, varie modalità di lavoro di gruppo.*

*Le problematiche legate alla gestione della conoscenza e alla valorizzazione del capitale intellettuale all'interno delle organizzazioni non possono non essere filtrate anche attraverso l'utilizzo di metodologie che, attraverso l'esperienza, aiutino a cogliere anche i fattori più legati alle componenti emozionali, terreno*

di confronto sempre più strategico per manager e dirigenti che si trovano ad operare in uno scenario sempre più complesso.

Si è rivelato assolutamente funzionale e consequenziale, dunque, utilizzare, come metodologia di formazione inaugurale del percorso , **l'Outdoor Training** (supportato da altri strumenti quali questionari di profili di personalità basati sulle teorie di Gardner sulle intelligenze multiple, piani d'azione, sessioni di feedback, ausilio di materiali foto e video)per un lavoro di gruppo che avesse nella collaborazione intra e interfunzionale, nella creazione di un network e negli aspetti di condivisione di conoscenze e informazioni all'interno del gruppo di lavoro gli obiettivi formativi principali di questo inizio di percorso. Non sono mancate riflessioni, nel corso dei debriefing, sulla Gestione dei cambiamenti come paradigma di crescita e sviluppo di una leadership personale orientata alla valorizzazione delle conoscenze e delle risorse all'interno del team, favorendo al contempo il riconoscimento delle buone idee e delle competenze.

Come accennato in precedenza, l'outdoor training è una metodologia di formazione innovativa centrata sul lavoro all' aperto, individuale e di gruppo, con il coinvolgimento dei partecipanti sul piano fisico, cognitivo ed emozionale. Si fonda sul presupposto che la modalità più efficace per apprendere concretamente e stabilmente nuovi comportamenti sia quella di sperimentarli in modo concreto.

Nello specifico, l'utilizzo di questa metodologia ha contribuito fin da subito a creare un clima di partecipazione coinvolgente, elemento fondamentale per creare le premesse ad un clima favorevole all'apprendimento.

Le provenienze eterogenee dei partecipanti e le differenze esistenti all'interno del gruppo hanno indotto ad investire una parte della mattinata alla creazione

*del gruppo attraverso attività quali ice-breaker o i warm-up che hanno permesso una socializzazione con modalità ludiche e l'abbassamento delle barriere interpersonali.*

*Del resto, il riconoscimento e la valorizzazione delle differenze all'interno di gruppi multiculturali o multiprofessionali, così come all'interno di gruppi di lavoro, è uno dei cardini di questa metodologia che ne permette un utilizzo anche in contesti alternativi a quelli strettamente legati al mondo del lavoro.*

*Le attività sulla fiducia hanno, poi, evidenziato l'importanza del gruppo come requisito base per un miglioramento individuale. In questo senso anche la richiesta di aiuto può trasformarsi da momento di debolezza, in punto di forza e il fare leva su alcune competenze emozionali ha rappresentato l'occasione per una riflessione più approfondita sul ruolo del manager e del dirigente nell'attuale contesto.*

*Fin dalla prima giornata, sono state utilizzate delle riprese video non solo per restituire ai partecipanti uno strumento che permettesse un collegamento emozionale all'esperienza, ma anche un'occasione per rivedere, dopo cena, le attività della giornata e analizzare, sorridendo, i comportamenti agiti. I problem solving che il gruppo ha affrontato, in particolare, hanno avuto una valenza metaforica: un'attenta analisi delle risorse interne ad un gruppo, un efficace processo di comunicazione e di condivisione del metodo è un prerequisito essenziale per qualsiasi gruppo per il raggiungimento dei propri obiettivi. L'utilizzo di un approccio analogico permette, attraverso l'utilizzo dei principi di Kolb, una focalizzazione sugli apprendimenti mutuati dall'esperienza fatta ed una riflessione sulla trasposizione dei comportamenti in ambito organizzativo.*

*Sono stati, inoltre, utilizzati alcuni strumenti di supporto (feedback, piani d'azione e triplete di autosviluppo) per una maggior focalizzazione sulle singole persone e sui rispettivi stili individuali.*

*Infine, il supporto di un questionario basato sulle teorie delle intelligenze multiple di Gardner è servito per mantenere un contatto a distanza con i partecipanti che hanno avuto modo di mantenere un contatto a distanza anche grazie all'uso della piattaforma dove sono state riportate le foto fatte da Roberta Rossi nel corso del seminario.*

**Paolo Viel - Vice-pres. AIF, esperto di formazione outdoor – Docente**

#### RIFLESSIONI SULL'OUTDOOR TRAINING

*Avevo già partecipato con soddisfazione al primo piano formativo, sempre finanziato da Fondirigenti in Sicilia nel 2004 e realizzato da SDI Soluzioni d'Impresa srl in ats con ADA Comunicazione srl, è stato quindi naturale aderire a Creare Valore = Gestire Conoscenza anche per rivivere la stimolante esperienza dell'Outdoor Training.*

*Quando mi è stato chiesto di scrivere una nota sull'esperienza dell'outdoor training mi sono reso conto che, pur essendo trascorsi alcuni mesi, e dunque "a freddo", l'esercizio della memoria mi rinnovava agevolmente le sensazioni intense provate nel corso delle due giornate.*

*Io ed alcuni altri avevamo già partecipato alla prima edizione e, volendo ripetere quest'esperienza, ci siamo ritrovati. E' stato piacevole, giunto un sabato mattina di metà giugno ad Alpe Cucco, (agriturismo sito in montagna) incontrare Aldo, Paolo e Giovanni e conoscere gli altri che partecipavano per la*

*prima volta: Daniele, Michele, Pietro, Salvo e gli altri. Una composizione variegata di dirigenti con competenze, ruoli e percorsi professionali diversi, che operano in diversi settori e tipologie di aziende (aziende municipalizzate, servizi informatici, produzione di caffè piuttosto che distribuzione di acqua minerale, associazioni di categoria o case di cura).*

*Mi è apparso evidente che l'organizzazione aveva valorizzato l'esperienza maturata in occasione dell'edizione precedente. Ho ritrovato lo stesso docente Paolo Viel con la sua collaboratrice Roberta, che si teneva estranea agli accadimenti e documentava con la telecamera tutto quello che avveniva (l'audiovisivo, dopo il montaggio, è stato successivamente distribuito ai partecipanti), supportati da Giusi e Nicoletta dello staff di "Soluzioni d'Impresa". Il prof. Emilio Giammusso, un po' partecipe ed un po' spettatore ed analista "on the job" delle dinamiche di gruppo e delle attività, forniva contributi significativi in fase di "debriefing" (la riflessione a posteriori sui comportamenti dei componenti del gruppo).*

*Al completamento delle prove, divertenti ma impegnative e di crescente difficoltà, sempre da superare con l'ausilio del gruppo, seguiva sempre il momento dell'analisi e della riflessione per far emergere i punti di debolezza dell'organizzazione che ci eravamo dati ed individuare le modalità alternative che si sarebbero potute adottare per ottenere un risultato migliore.*

*Lo stimolo nell'affrontare insieme prove sfidanti e la gratificazione nei casi di successo, alimentando la fiducia reciproca, hanno consentito di superare in brevissimo tempo le diffidenze reciproche iniziali nel gruppo (naturale difesa nei confronti di chi non si conosce) e di acquisire con rapidità, insieme alla fiducia, maggiori livelli di confidenza e familiarità. In definitiva un'esperienza emozionale e coinvolgente.*

*Questo tipo di formazione non tradizionale, che si svolge prevalentemente all'aperto in un contesto ambientale fuori dall'ordinario, e somigliante al gioco (pur se molto impegnativa) può essere sottovalutata con superficialità da parte di chi non ne ha fatto l'esperienza. E' invece molto utile, perchè stimola in ciascuno dei partecipanti processi di miglioramento del proprio "stile" di management piuttosto che della propria capacità di contribuire utilmente ad un lavoro di gruppo, oltre a metterne in evidenza caratteristiche e comportamenti professionali dei quali non ha solitamente la percezione.*

*Al termine del workshop si fa ritorno all'ordinarietà arricchiti da una maggiore consapevolezza che stimola l'impegno per il proprio miglioramento continuo. Questo giudizio mi è stato confermato, nelle successive occasioni professionali di incontro, anche dagli altri dirigenti che mostrano tutti di avere apprezzato l'iniziativa e di conservarne il ricordo come di un'esperienza caratterizzabile con tre aggettivi: intensa, piacevole ed utile.*

**Carlo Buccheri –Settore Tecnologia, Sicurezza, Qualità e Misura del Valore -  
Sispi S.p.a.- Palermo- Dirigente partecipante**

## **ACTION LEARNING**

L'attività di action learning – formazione intervento - ha impegnato dirigenti in formazione e consulenti per il 40% del monte ore complessivo e ne ha costituito il nodo centrale.

E' stato sperimentato concretamente uno strumento di gestione della conoscenza attraverso la realizzazione di contenuti multimediali (Knowledge Sharing Objects), con tecniche derivate dalle pillole formative (ispirate dal modello creato dalla Amicucci Formazione), su temi condivisi e da utilizzare per i team di lavoro dei dirigenti.

I nostri formatori – Prof. Emilio Giammusso e Dott.ssa Giuseppina Lisuzzo – hanno incontrato i dirigenti in azienda e alla presenza dei loro team di lavoro, tracciando un percorso di analisi/studio che si è snodato attraverso diversi momenti.

In una prima fase è stato necessario condividere gli obiettivi dell'action learning con un gruppo allargato di persone (team) al fine di individuare, attraverso un brainstorming guidato, le criticità e quindi i temi su cui focalizzare l'attenzione.

Questo è stato certamente il momento più difficile da superare, in molte aziende il rapporto fra dirigenti e team passa attraverso difficoltà comunicative, barriere rappresentate dall'identificazione del management con la proprietà, pregiudizi che minano alla base il rapporto di fiducia reciproca e che rendono difficoltosi i normali processi di delega della dirigenza.

Insieme a ciò, soprattutto nelle Grandi Imprese, abbiamo riscontrato difficoltà di riconoscimento del senso di appartenenza e una visione pessimistica

rispetto alla reale possibilità di lavorare per obiettivi e di accrescere le proprie competenze professionali da mettere al servizio della mission aziendale.



La seconda fase è stata centrata sull'identificazione degli output da produrre rispetto alle criticità che ciascun gruppo aveva individuato come "problema" da risolvere e sull'assegnazione dei compiti e dei tempi di realizzazione.

Le verifiche dello stato di avanzamento del lavoro rispetto agli script realizzati e alla documentazione di supporto è stata monitorata costantemente dai ns. consulenti che hanno ottimizzato tempi e risorse per la realizzazione del prodotto finale.

Conclusa anche questa fase si è passati all'informatizzazione degli oggetti da realizzare e alla costruzione dei Knowledge Sharing Objects.

Da sottolineare che laddove abbiamo realizzato dei video (ad. esempio pillole formative per l'Amia su temi legati all'utilizzo dei dispositivi di prevenzione sicurezza per gli operatori ecologici) il coinvolgimento ha riguardato gli stessi operatori che hanno accolto con entusiasmo la possibilità di essere informati costantemente in pochi minuti e in modo piacevole sull'utilizzo dei sistemi di sicurezza.

I prodotti realizzati sono stati consegnati, infine, alle aziende di riferimento valorizzandone i risultati e affermando ancora una volta l'assunto di base da cui siamo partiti: la gestione della conoscenza nelle sue varie forme crea valore per l'azienda che usufruisce di un "bene" spendibile in qualsiasi momento.

Il metodo è risultato vincente perché l'affiancamento in azienda e la possibilità di confrontarsi con i propri collaboratori in un clima sereno e di reciproca collaborazione ha fatto emergere una serie di criticità che mentre, nella fase

iniziale dell'intervento costituivano solo la punta dell'iceberg, nel tempo si sono trasformate in "opportunità" per i dirigenti. La reale conoscenza dei problemi, la capacità di risolverli e di affrontare le situazioni confrontandosi con gli altri e con se stessi ha determinato, infatti, una condivisione delle esperienze e dei saperi che, se perpetuata, può diventare fonte continua di apprendimento.



### SULL'ACTION LEARNING

*Vorrei iniziare questa mia breve testimonianza con due aneddoti.*

*Il primo. Nel 1979, fresco di laurea, durante un colloquio di assunzione mi venne chiesto quale fosse a mio parere il più grande problema delle Organizzazioni. Non ci avevo mai pensato [tante cose non si studia(va)no all'Università]. Cominciai così a inventarmi temi quali la "qualità" del personale, il possesso di un valido know-how, le disponibilità finanziarie ecc. Il mio interlocutore scuoteva gentilmente la testa e alla fine affermò che il più*

*grande problema era la COMUNICAZIONE. Mi sembrò una esagerazione, e come tale la archiviai.*

*Il secondo. Ricordo che fino ad alcuni anni fa si narrava di un Geometra dell'Azienda Acquedotto di Palermo che, percorrendo qualsiasi parte della città, era l'unico in grado di descrivere alla perfezione le caratteristiche delle tubazioni fognarie sottostanti: rami, allacci, quote, diametri ecc. Per fortuna, nel passaggio dal mito alla leggenda dell'ormai pensionato Geometra, l'AMAP si è opportunamente dotata di sistemi di conoscenza senz'altro più moderni e disponibili a tutti.*

*Ebbene, se mi riferisco ai due episodi, direi che oggi io cerco di lavorare tenendo ben presente la prima affermazione ed evitando la seconda situazione.*

*In fondo ci rendiamo tutti conto di vivere in una rete complessa di relazioni veloci, nella quale il progredire degli strumenti di comunicazione obbliga a sempre maggiori competenze, da acquisire in tempi sempre più ristretti. Sono quindi dietro l'angolo rischi dai più banali, quali i fraintendimenti, ai più pericolosi come la gelosia della conoscenza, egualmente in grado di produrre danni piccoli e grandi per le Aziende, semplici disfunzioni ma anche diseconomie di un certo rilievo.*

*In quanto Dirigenti credo che, su questo tema, dobbiamo trasferire l'esigenza di chiarezza e sinteticità dei messaggi, accompagnata dal senso di soddisfazione che si ricava nel potere condividere con altri le proprie cognizioni, per farne un bene comune.*

*Quanto mai opportuno quindi, è stato il tema del corso "Creare valore = Gestire conoscenza".*

*La sua particolare articolazione, tra l'altro, ha consentito di attuare in AMIA l'"action learning" realizzando dei video informativi su alcune operazioni di lavoro da svolgere in sicurezza, scelte tra quelle che ogni anno statisticamente fanno rilevare il maggior numero di infortuni. Abbiamo impiegato "attori" scelti tra il personale effettivamente addetto alle mansioni che filmavamo (autista, operatore addetto al caricamento degli autocompattatori per rifiuti), sotto la "regia operativa" del Servizio Prevenzione e Protezione che all'occorrenza dettava la "best practise" da seguire.*

*Tale "neorealismo aziendale" ha creato curiosità e interesse, come ovvio, già durante la realizzazione del filmato in sé, che è stata seguita da molti colleghi-spettatori nell'autoparco in cui si svolgeva. La diffusione della notizia, veicolata anche attraverso comunicati aziendali, ha creato poi l'aspettativa di vedere il cortometraggio sulla rete intranet aziendale, consultabile non solo dai pc degli uffici ma anche tramite totem informativi distribuiti presso tutte le sedi operative e accessibili a tutti. Passo successivo dovrà essere la diffusione dei filmati tramite schermi collocati presso le aree di attesa del personale, per lanciare un messaggio quasi ossessivamente incentrato sulla sicurezza nel lavoro: misureremo l'efficacia dell'intervento tra un anno.*

*Intanto ci è piaciuto, e così sono arrivate ulteriori idee sullo sviluppo di iniziative analoghe che enfaticino le migliori pratiche operative o –su altro fronte- che facciano condividere le informazioni di un processo a tutti i partecipanti coinvolti. In molti casi, infatti, ciascuno oggi vede solo le informazioni di propria pertinenza e sa poco del processo complessivo: riteniamo che la condivisione possa migliorare i rapporti tra Uffici e soprattutto tra collaboratori, motivarli e, perché no, farli crescere professionalmente e renderli interscambiabili.*

*E' evidente quindi come il Progetto "Creare valore = Gestire conoscenza" ha avuto un pregio che lo ha distinto dai "soliti" corsi di formazione: i formatori sono venuti in Azienda, hanno ascoltato noi e i nostri collaboratori, hanno individuato delle concrete applicazioni di principi esposti in aula (senza farli restare generici enunciati), hanno implementato anche fisicamente e tecnicamente le iniziative proposte.*

*Ma il Progetto è andato anche al di là, ci ha fatto un regalo che quasi sempre da soli non ci sappiamo fare: del Tempo.*

*E' stato un Tempo durante il quale, seguendo un'attività formativa simpatica, efficace e talvolta anche un po' eccentrica, ci è stata data l'occasione di riflettere su noi stessi e sui nostri comportamenti all'interno delle Organizzazioni in cui lavoriamo. Fermarsi per migliorare, confrontarsi con gli altri per scoprire quanto gli stessi temi accomunino operatori di aree affatto diverse, conoscere interlocutori con cui poter scambiare, anche dopo, suggerimenti e soluzioni: questo ci ha consentito quel Tempo, e di ciò ringrazio gli organizzatori e i compagni tutti, da cui ho appreso e con cui ho vissuto questa avventura che mi auguro di continuare.*

***Aldo Serraino - Direttore Progettazioni e Sistemi di Gestione - AMIA S.p.A. –  
Palermo- Vicepresidente Federmanager Sicilia Occidentale - Dirigente  
partecipante***

### [EMOZIONE E CONOSCENZA](#)

*L'attività formativa è stata concentrata principalmente su un'azione complessa di conoscenza e di coscienza dei molteplici aspetti della comunicazione e dell'organizzazione eccellente all'interno delle molteplici realtà aziendali. Le tematiche affrontate sono state esposte in stretta considerazione del*

*background dei discenti e del loro ruolo all'interno del proprio contesto ambientale interno ed esterno.*

*In concomitanza all'effettivo svolgimento delle pratiche comunicative, delle tecniche di role-playing e delle simulazioni di gruppo, si è mirato a stimolare la partecipazione attiva degli allievi sì da porre tutto il contesto gruppale in tangibile contatto con le difficoltà relazionali date dalla scarsità e dalla riservatezza delle informazioni comuni. Tutto il processo è stato costantemente incentrato sul miglioramento del rapporto del singolo individuo nei confronti dell'ambiente interno ed esterno. L'utilizzo sistemico di tecniche di PNL – Programmazione Neuro Linguistica – ha inoltre creato l'opportunità per i presenti di approfondire, unitamente all'atteggiamento ed al bagaglio comunicativo di ognuno, l'inconscio mutamento dello stesso, nei confronti dei rapporti con gli altri. La conoscenza ed il relativo approfondimento dei suddetti argomenti, ha originato spesso creativi dibattiti ruotanti attorno ai comuni dubbi in materia di comunicazione ed organizzazione, accrescendo al contempo la reciproca conoscenza dei corsisti, stimolandone la socializzazione e l'empatia.*

*La condivisione delle medesime difficoltà relazionali incontrate nell'espletamento del lavoro quotidiano così come l'utilizzo del capitale intellettuale ed umano, ha inoltre fornito numerosi input al gruppo, attuando un coinvolgimento attivo ed un rinnovato interesse nel superamento delle problematiche aziendali. Lo svolgimento del programma ha dunque avuto uno start-up decisamente evolutivo : da un eventuale e prevedibile atteggiamento di curiosità da parte di alcuno in merito allo studio e alla conoscenza delle tecniche comunicative, commista ad un'analisi critica sulle effettive possibilità di applicazione, si è passato ad un interesse diffuso e crescente, oltre che ad*

*una partecipe ricerca di informazioni. Sono state trattate le tematiche afferenti alle problematiche della comunicazione con particolare riferimento alla gestione dei conflitti, alla valorizzazione della diversità come fattore vincente, alle dinamiche relazionali all'interno del team (l'ascolto attivo, il problem solving, il decision making, la comunicazione efficace ed efficiente). Unitamente a queste, è stata data particolare attenzione agli strumenti operativi da utilizzare all'interno dell'azienda : il time management, le tecniche di comunicazione scritte (lettere, e-mail), le comunicazioni interne come principale risorsa dell'azienda. Le metodologie didattiche affrontate sono state oltre le lezioni frontali d'aula, tecniche di role-playing, esercitazioni e brainstorming oltre che test di autoanalisi e autoconoscenza. Una buona parte della formazione è stata erogata in outdoor training con una forte partecipazione e motivazione dei dirigenti. L'organizzazione dei sentimenti è stato l'elemento chiave presente in tutto l'iter formativo : si è mirato a stimolare l'approfondimento e ad assecondare la passione, diffusamente emersa durante le lezioni, per le relazioni sociali e per la voglia di comunicare. Seppur il poco tempo disponibile non possa essere ritenuto esaustivo dell'argomento, si può certamente affermare che i contenuti trattati, di importanza focale, hanno determinato nei presenti un valido punto di partenza nel percorso di miglioramento formativo dei sistemi relazionali/organizzativi dell'individuo. In tal modo si è auspicato a fomentare maggior interesse ed attenzione nello studio e nella applicazione delle tecniche comunicative nel contesto lavorativo e nella vita quotidiana, riconosciute come fondamentali pilastri della realizzazione personale ed aziendale.*

**Emilio Giammusso – Sociologo e docente di Marketing – Docente**

*L'economia basata sulla conoscenza, peraltro uno degli obiettivi prioritari dell'Unione Europea per il 2010, la conoscenza che genera valore se adeguatamente capitalizzata: questo l'obiettivo.*

*I Dirigenti e i loro team ad un tavolo di confronto per esaminare micro problemi, criticità evidenti da poter risolvere lavorando alla creazione di un prodotto multimediale immediatamente spendibile in azienda.*

*Una sfida non da poco.*

*Una sfida vinta perché attuata sul campo: nelle rispettive aziende dei manager partecipanti, luogo fisico di lavoro ma anche luogo fortemente condizionato dagli aspetti comportamentali di ciascuno.*

*Diffidenza e curiosità hanno accompagnato le prime fasi di attuazione del programma di action learning, poi sciolti i nodi del pre-giudizio e conquistata quella "fiducia" senza la quale niente è attuabile, in ogni azienda – e in ogni gruppo di lavoro – creatività ed entusiasmo hanno generato degli output tangibili: prototipi di un processo di innovazione cominciato e in corso.*

*La formazione intervento ha avuto il pregio di fare emergere, rispetto ad un tema condiviso, tutte le conoscenze tangibili e/o intangibili riferibili a quell'oggetto, organizzarle, classificarle ma soprattutto, e qui sta la vera innovazione, gestirle e diffonderle facilmente proprio perché reperibili nell'archivio aziendale.*

*Se la conoscenza è uno dei beni più preziosi per un'impresa, patrimonio vitale e condicio sine qua per innescare circoli virtuosi verso l'innovazione, il cambiamento e il rinnovamento, i nostri dirigenti, dotati di grande sensibilità e*

*lungimiranza e, soprattutto, fermamente decisi ad affrontare le quotidiane sfide in un ottica di miglioramento continuo, certamente hanno intuito che è una strada da percorrere. Come dire che il seme è stato piantato, qualche germoglio è già visibile, per gli alberi ci vorrà un po' di tempo. Ci sono le radici.*

*Un grazie a tutti i dirigenti e ai loro team con cui ho condiviso mesi di lavoro e con cui ho instaurato un dialogo non ancora interrotto. Grazie perché la reciprocità degli scambi culturali e professionali ha arricchito ulteriormente la mia esperienza lavorativa.*

**Giuseppina Lisuzzo – Consulente**





Le conclusioni, alla fine di un percorso ampio, difficile e stimolante come **Creare Valore = Gestire Conoscenza** sono difficili da sintetizzare, soprattutto per gli ottimi risultati raggiunti in termini di coinvolgimento e motivazione dei dirigenti partecipanti e delle rispettive aziende.

Le difficoltà del recruiting e della successiva partecipazione attiva dei dirigenti è cosa nota. Pertanto il risultato di 32 iscritti e dei 24 dirigenti partecipanti, riteniamo che sia di piena soddisfazione. Sul piano dei contenuti gli obiettivi appaiono altresì altrettanto raggiunti sia sulle singole tematiche delle attività didattiche che, soprattutto, della nuova sensibilità verso la valenza strategica di una gestione efficace della conoscenza esistente in azienda.

La metodologia dell'action learning, in particolare, è stata diffusamente apprezzata. La richiesta di ulteriori attività da parte delle imprese partecipanti ne è la tangibile dimostrazione.

Un altro risultato che ci piace evidenziare è l'attivazione dei primi nodi della rete, speriamo sempre più ampia ed utile, tra i dirigenti, come evidenziato dall'avvio di trattative per collaborazioni tecnico commerciali tra le aziende di alcuni dirigenti. Il lavoro di promozione dei proponenti e di Fondirigenti è stato svolto in maniera capillare sul territorio della Provincia di Palermo e, più in generale sull'intero territorio regionale.

Gli elementi di riproducibilità del progetto possono essere sintetizzati dicendo che il tema centrale del Piano e gli obiettivi hanno valenza generale e possono, quindi, essere modellati su diverse realtà imprenditoriali anche a livello multi

regionale. Riteniamo, inoltre, che possa essere interessante la creazione di una rete multiregionale con l'obiettivo di implementare relazioni e scambi di esperienza fra dirigenti che appartengono a diverse realtà economiche. Gli elementi innovativi del progetto, più volte sottolineati, sono da ricercare nei processi di erogazione della formazione stessa (modalità blended e coinvolgimento dei team dei dirigenti), nell'attenzione costante ad accogliere le esigenze dei partecipanti trasformandole in opportunità di crescita attraverso la presenza di formatori e consulenti di alto livello, l'utilizzazione del web sia come piattaforma e-learning e supporto informativo sia come intranet per favorire le interazioni tra i partecipanti e, non ultimo, quello che abbiamo chiamato il *metodo di SDI* e cioè l'aver fondato le attività progettuali sul dialogo costante con i partecipanti. Le frequenti riunioni e visite in azienda dello staff di progetto ci hanno consentito, infatti, di costruire relazioni forti e di risolvere la maggior parte dei problemi.

Infine la partecipazione e il forte eco che ha avuto sulla stampa la Convention, rafforza il nostro convincimento che la formazione manageriale possa aiutare i dirigenti nel difficile compito di riuscire ad ascoltare rumori laddove gli altri pensano ci sia solo silenzio, ad essere sempre più esperti nel cogliere i segnali deboli della società a favore di una **cultura d'impresa** centrata sulla patrimonializzazione della conoscenza e dell'esperienza e che, perché no, anche parlare di "coraggio" (fare e gestire aziende al Sud), e soprattutto testimoniarlo come è accaduto ad un imprenditore, possa essere considerato elemento di innovazione per una regione che sconta un secolare problema quale quello della mafia.

**Massimo Plescia – Amministratore Unico S.D.I. Soluzioni d'Impresa srl –  
Responsabile del piano formativo**

Aziende e dirigenti partecipanti:

<b>Azienda</b>	<b>Numero di Iscritti</b>
Amia Spa	10
Sispi Spa	4
Servizi Energia Calore Srl	1
Casa di Cura Villa Serena Spa	2
Confindustria Palermo	1
Confindustria Sicilia	1
Ge.s.i.p. Spa	1
Officine Antonio Marino Srl	1
Selital Spa	1
Angelo Morettino Srl	1
Mangiatorella Spa	3
Cavagrande Spa	1
Cos Communication Services Spa	3
Alicos Spa	2

## Attività formative realizzate



TEAM BUILDING – 20 Aprile 2007 – 4 ore - Aula

Docente: Emilio Giammusso

*Sociologo e docente di Marketing presso la Facoltà di Scienze Politiche - Università di Catania, Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione della Presidenza del Consiglio dei Ministri, Manchester Business School etc.*

LA GESTIONE DELLA CONOSCENZA - 04 Maggio 2007 – 5 ore - Aula

Docente: Franco Amicucci

*Consulente aziendale e professore universitario, insegna sociologia dei processi di comunicazione presso l'Università di Macerata. E' anche autore di numerose pubblicazioni sulla formazione manageriale, tra cui il libro "La formazione fa spettacolo" ed. il sole 24 ore.*

ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE – 25 Maggio 2007 – 8 ore Aula

Docente: Mario De Gennaro

*Direttore Centrale Risorse Umane, Organizzazione e Qualità e Vice Presidente Esecutivo in A.D.R. Aeroporti di Roma S.p.A.*

L'ICT PER LA GESTIONE DELLA CONOSCENZA – 18 settembre 2007 – 8 ore - Aula

Docente: Fabrizio Mariotti

*Responsabile Sviluppo Organizzativo e Manageriale in A.D.R. Aeroporti di Roma S.p.A.*

OUTDOOR TRAINING – 15/16 giugno 2007 - 16 ore- Azienda Agrituristica Alpe Cucco



Docente: Paolo Viel

*Vice presidente dell'AIF, è specializzato in outdoor training presso la Project Adventure di Beverly (USA); svolge da anni attività di consulenza e formazione presso la Project Outdoor Education su tematiche di tipo comportamentale.*

ACTION LEARNING – Aprile/Settembre 2007 – 40 ore – realizzato presso le aziende partecipanti

Consulenti: Emilio Giammusso – Giuseppina Lisuzzo

*Sono stati realizzati diversi pacchetti multimediali su temi proposti dalle stesse aziende partecipanti al progetto. Per gli aspetti tecnologici ci si è avvalsi dell'esperienza della Tecnologia Integrate srl.*

**Alcuni esempi**

*L'Amia Spa ha individuato negli infortuni degli operatori un problema difficile da gestire per la difficoltà di diffondere le informazione della normativa sulla sicurezza sul lavoro. Per rispondere a questa esigenza sono state realizzate dei pacchetti multimediali, con registrazione video e audio (realizzati con la partecipazione degli stessi dipendenti dell'azienda), montati con musica e immagini, col vantaggio di poter diffondere l'informazione in poco tempo ad un numero elevato di destinatari, attraverso un linguaggio chiaro, semplice, trasversale, efficace e, perché no, anche piacevole.*

*Confindustria Palermo ha invece espresso l'esigenza di poter coinvolgere gli associati nell'utilizzazione dei servizi offerti dalla stessa associazione attraverso*

*il sito internet: è stato realizzato un cd-rom contenente una presentazione video da parte del Direttore della Confindustria, e altri video e link a documenti di approfondimento, che comunicano agli associati, in modo semplice, veloce ed efficace, tutti i servizi offerti.*

**Angelo Morettino s.p.a.**, azienda che si sta affermando sempre di più sul mercato nazionale, ha manifestato delle criticità relative ai processi di comunicazione interna. L'incremento delle vendite e quindi della produttività ha determinato una crescita esponenziale in pochi anni del numero dei dipendenti e difficoltà sempre maggiori nella gestione dei team di lavoro che sono entrati in crisi nella misura in cui non sono riusciti a gestire le dinamiche innescate dai dipendenti "vecchi" e "nuovi".

Colta l'esigenza di far conoscere in modo più profondo i membri dei gruppi di lavoro, di aumentarne la fiducia reciproca, di migliorarne la comunicazione e la collaborazione, è stata realizzata una pillola formativa sul tema del team building con il fine ultimo di cominciare un percorso che, nel tempo, potrà fare sentire il gruppo una vera squadra.

**Selital S.p.a.**, azienda che realizza schede e apparati elettronici per conto terzi, ha manifestato l'esigenza di realizzare un prodotto multimediale rivolto all'accoglienza dei lavoratori interinali che spesso, giungendo in azienda magari con il turno di notte, non trovano referenti dell'ufficio risorse umane.

E' stata realizzata, quindi una pillola formativa, che illustra loro quali sono i passaggi da compiere e i dispositivi di sicurezza di cui dotarsi per poter cominciare a svolgere il lavoro assegnato.

L'e-learning ha offerto ai partecipanti una serie di competenze trasversali utili e necessarie alla conduzione dei team di lavoro.

Il modello formativo utilizzato consiste nella fruizione di pillole formative e corsi strutturati attraverso la piattaforma Fad di Tecnologie Integrate Srl che ha sviluppato contenuti e tecnologia in collaborazione con la Amicucci Formazione. I temi sono stati vari, tra cui: squadra vincente, la percezione, stimolare la cooperazione, metodi per gestire soluzioni creative, gestire i casi difficili.

Nella stessa piattaforma, dedicata al progetto, ciascun dirigente partecipante, in area riservata, ha potuto accedere a tutte le informazioni e alla documentazione inerente l'attività formativa.

### **Attività non formative**

E' stata realizzata un'indagine per la mappatura dei fabbisogni formativi dei dirigenti delle aziende presenti sul territorio siciliano iscritte a Fondirigenti.

L'indagine ha coinvolto 79 aziende, sono state realizzate 89 interviste.

Il controllo costante dell'efficacia/efficienza del progetto è stato effettuato con l'ausilio del Comitato paritetico di pilotaggio. Le rilevazioni hanno riguardato l'organizzazione e gestione e il processo di apprendimento dei partecipanti. Il Piano formativo è stato gestito secondo le specifiche del sistema qualità aziendale, certificato a norma UNI ISO 9001 e 2000.

Il Progetto è stato supportato da diversi momenti promozionali: incontri seminariali, conferenza stampa, piattaforma web, inserti sui quotidiani locali e sul web, Convention sulla formazione manageriale come evento finale.

***Hanno partecipato al Progetto n. 24 dirigenti, sono state realizzate n. 97 ore di formazione, sono state impiegate n. 700 ore in attività connesse al Piano formativo.***

*“SDI è una società di consulenza di Knowledge Management e Tecnologia che collabora con i clienti per realizzare soluzioni concrete che durano nel tempo”.*



**SDI Soluzioni d'Impresa srl**

Via D. Di Marco, 9

90144 Palermo

Tel. 091 6702977 – Fax 091 6197300

[info@soluzionidimpresa.it](mailto:info@soluzionidimpresa.it) – [www.soluzionidimpresa.it](http://www.soluzionidimpresa.it)

Nasce nel 1991 come società di consulenza direzionale e gestione delle informazioni, dalla ricerca all'analisi, fino alla pubblicazione delle stesse (libri, cd rom, portali).

Sin dalla sua costituzione si è posta l'obiettivo di sviluppare una struttura di eccellenza capace di fornire soluzioni applicative perfettamente rispondenti alle specifiche problematiche del cliente.

L'esperienza maturata sia nel campo della consulenza che nel trattamento delle informazioni e la continua ricerca di strumenti e soluzioni innovative, ha consentito all'azienda di collocarsi all'avanguardia nel mercato della consulenza del knowledge management e tecnologia.

Dal 1993 la S.D.I. ha ampliato il suo campo di attività alla formazione rivolta a dipendenti e dirigenti di aziende pubbliche e private, acquisendo competenze

e professionalità nella progettazione ed erogazione di percorsi formativi caratterizzati dall'impiego di metodologie tradizionali integrate a metodologie innovative - FAD, outdoor training, action learning, coaching, teatro d'impresa - per lo sviluppo delle competenze.

Oggi, la S.D.I. è caratterizzata da una struttura consolidata, da un team di lavoro affiatato e professionale che, grazie ad un approccio operativo *focalizzato al cliente*, garantisce qualità ed affidabilità delle prestazioni e dei servizi offerti.

Le competenze di SDI includono:

- ✓ Progettazione e realizzazione di percorsi formativi e soluzioni di formazione-intervento personalizzate con sviluppo di contenuti multimediali ad hoc;
- ✓ Consulenza sui fabbisogni formativi;
- ✓ Ricerche e banche dati per la crescita socio economica e di mercato;
- ✓ Soluzioni di gestione della conoscenza (Knowledge Management), piattaforme e servizi di Information Technology per la gestione della conoscenza aziendale;
- ✓ Consulenza gestionale e sviluppo delle competenze aziendali.