

GIUSEPPE PAOLONE

IL RAPPORTO  
DI COMPLEMENTARIETÀ  
TRA LA “CONOSCENZA”  
E LA “COMPETENZA”  
IN AMBITO AZIENDALE

**FrancoAngeli**



Collana di Studi e Ricerche Aziendali

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



diretta da *Giuseppe Paolone*

La *Collana di Studi e Ricerche Aziendali* è ideata per offrire un “prodotto editoriale” in grado di soddisfare le esigenze conoscitive e di rafforzare le competenze specifiche dei soggetti – ricercatori ed operatori del settore – interessati allo studio ed all’approfondimento delle tematiche aziendalistiche.

I volumi che di essa fanno parte rappresentano uno strumento rigoroso e, nel contempo, agile e pragmatico, di studio e di riscontro operativo; e ciò per rispondere all’esigenza di fornire una documentazione snella ed attuale che, partendo da una base teorico-metodologica, si estende all’esame dei contenuti operativi individuabili nell’ambito del sistema aziendale.

Tali volumi presentano, inoltre, la caratteristica di esprimere un contenuto scientifico traducibile in pratica operativa, attraverso un linguaggio chiaro e semplice per la comprensione dei fenomeni aziendali.

L’obiettivo primario della *Collana* è pertanto quello di coniugare la cultura teorico-scientifica di base con quella pragmatico-empirica, in un approccio che sia in grado di proporre uno strumento operativo utile a tutti coloro che agiscono in contesti professionali, manageriali e imprenditoriali, oltre a quelli che intendono incanalarsi nei faticosi percorsi della ricerca scientifica.

È noto che ogni acquisizione di elementi teorici di base presenti implicazioni di ordine pratico e che, viceversa, ogni abilità pratica trovi la sua origine in un determinato contesto teorico.

Il connubio tra teoria e pratica si presenta, pertanto, in modo reversibile ed inscindibile, per cui il “sapere scientifico” separato dalle “abilità pratiche”, pur costituendo un importante patrimonio culturale del singolo soggetto, non concorre pienamente allo sviluppo ed alla crescita del sistema aziendale. Ne consegue che il “sapere” va affrontato partendo dalle competenze ed avviando un percorso circolare teso a migliorare la qualità dei livelli che lo caratterizzano (teoria-pratica-teoria), determinando così il successo di qualsiasi attività economica.

Condivisi i principi teorici di base, sostenuti dalla prevalente comunità scientifica di riferimento, i contributi dei vari studiosi e ricercatori, finalizzati alla migliore riuscita della *Collana*, saranno incentrati su tematiche operative che consentiranno di reintervenire su tali principi, procedendo così alla revisione ed all’avanzamento della ricerca scientifica.

La *Collana* presenta, in definitiva, la caratteristica di trattare argomenti di cultura aziendale in generale, di approcci organizzativi, di tematiche professionali, di strategie operative, in una prospettiva interdisciplinare fruibile dai soggetti interessati, sia in chiave di ricerca scientifica che di concrete applicazioni.

Gli Autori chiamati a collaborare con propri contributi monografici nella macroarea aziendale sono tutti consapevoli di fornire uno strumento utile, sia per coloro che ne fanno oggetto di studio e di ricerca, che per quelli che si confrontano nella realtà operativa.

In buona sostanza, la *Collana* vuole essere un utile strumento per una fruttuosa ricerca scientifica e, nel contempo, un prezioso supporto per una efficace didattica; ma vuole anche agevolare l'operatore nell'affrontare i problemi che si pongono alla sua attenzione, portandoli a corretta soluzione.

Il coordinamento della *Collana* è affidato all'Università Telematica Pegaso, prestigioso Ateneo operante nel campo della didattica avanzata e della ricerca scientifica, in ambito nazionale e in quello internazionale.

Colgo l'occasione per ringraziare i Colleghi aziendalisti che hanno manifestato il proprio consenso a comporre il Comitato Scientifico della *Collana*, nonché gli Autori che vorranno fornire il proprio contributo per il successo dell'iniziativa editoriale.

*Giuseppe Paolone*



*Direttore Scientifico:*

Giuseppe Paolone (Università Telematica Pegaso)

*Comitato Scientifico:*

Stefano Adamo (Università del Salento); Paolo Andrei (Università di Parma); Valerio Antonelli (Università di Salerno); Berardino Benito (University of Murcia); Massimo Ciambotti (Università di Urbino); Stefano Coronella (Università Parthenope di Napoli); Lidia D'Alessio (Università Roma Tre); Alfredo De Massis (University of Lancaster); Roberto Di Pietra (Università di Siena); Giovanni Fiori (Università LUISS Guido Carli di Roma); Michele Galeotti (Università La Sapienza di Roma); Stefano Garzella (Università Parthenope di Napoli); Francesco Giunta (Università di Firenze); Claudio Lipari (Università di Palermo); Stefano Marasca (Università Politecnica delle Marche); Luciano Marchi (Università di Pisa); Alessandro Mechelli (Università della Tuscia); Rosa Alba Miraglia (Università di Catania); Tiziano Onesti (Università Roma Tre); Antonella Paolini (Università di Macerata); Aldo Pavan (Università di Cagliari); Luisa Pulejo (Università di Messina); Paolo Ricci (Università del Sannio); Gianfranco Rusconi (Università di Bergamo); Claudia Salvatore (Università del Molise); Daniela M. Salvioni (Università di Brescia); Raffaele Trequatrin (Università di Cassino); Riccardo Viganò (Università Federico II di Napoli)

*Procedura relativa alla accettazione dei volumi per la pubblicazione*

La procedura relativa alla accettazione dei volumi da pubblicare nella *Collana di Studi e Ricerche Aziendali*, si articola in due fasi: *accettazione provvisoria* e *accettazione definitiva*.

*Accettazione provvisoria.*

Prima della presentazione del lavoro monografico, l'Autore dovrà inviare al Direttore Scientifico l'indice analitico e una breve sintesi, evidenziando gli obiettivi, la base scientifica di partenza, la metodologia adottata ed i risultati attesi. Dette informazioni dovranno essere trasmesse a due componenti del Comitato Scientifico che, d'accordo con il Direttore Scientifico, potranno accettare il lavoro o rifiutarlo. In caso di accettazione, verranno individuati due *referees* che dovranno esprimersi entro venti giorni dall'invio della documentazione, indicando, in forma anonima, eventuali rilievi di cui l'Autore dovrà tener conto nella rivisitazione del lavoro.

Il Direttore Scientifico, sulla base del giudizio espresso dai *referees*, deciderà se accettare il lavoro, chiedendo, in caso contrario, all'Autore di revisionare la proposta da sottoporre di nuovo al loro insindacabile giudizio.

*Accettazione definitiva.*

Nella fase finale, l'Autore dovrà far pervenire al Direttore Scientifico la bozza del volume da pubblicare, da trasmettere ai due *referees* che si sono già pronunciati all'inizio della procedura. Entro trenta giorni, questi ultimi dovranno esprimere un motivato giudizio per l'accettazione del volume nella *Collana*, nel pieno rispetto della metodologia di ricerca dichiarata nella fase iniziale.

Il Direttore Scientifico, tenendo conto del giudizio espresso dai *referees*, deciderà di accettare o meno l'inserimento del volume nella *Collana*.

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

GIUSEPPE PAOLONE

# IL RAPPORTO DI COMPLEMENTARIETÀ TRA LA “CONOSCENZA” E LA “COMPETENZA” IN AMBITO AZIENDALE



Collana di Studi e Ricerche Aziendali  
diretta da Giuseppe Paolone

**FrancoAngeli**



**PEGASO**  
Università Telematica

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

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



A tutti Coloro  
che si dedicano con costante impegno  
alla ricerca, rammentando loro che:  
– non si può “competere” senza “conoscere” e  
– non è sufficiente “conoscere” per “competere”



# INDICE

<b>Introduzione</b>	pag.	11
---------------------	------	----

PARTE PRIMA  
LA “CONOSCENZA”, QUALE RISULTATO  
DI APPRENDIMENTI RICONDUCIBILI AL “SAPERE”

<b>1. Il significato etimologico della “conoscenza” e le diverse modalità d’uso nel linguaggio comune</b>	»	21
<b>2. Le fonti e la natura della credenza giustificata e della conoscenza</b>	»	26
2.1. Introduzione	»	26
2.2. Gli elementi di base e la varia tipologia della percezione	»	27
2.3. La conservazione e la ricostruzione del ricordo e della memoria	»	30
2.4. L’“introspezione” come fonte di giustificazione e di conoscenza	»	32
2.5. La natura e i fondamenti della conoscenza e della giustificazione nei riguardi della verità	»	34
2.6. Il fondamento sociale, psicologico e filosofico della conoscenza: la testimonianza	»	36
<b>3. La giustificazione e la conoscenza nelle loro specifiche finalità</b>	»	38
3.1. Introduzione	»	36
3.2. L’analisi e le relazioni della conoscenza, della giustificazione e della verità	»	39

3.3. Il carattere e il fondamento della conoscenza scientifica, etica e religiosa	pag.	41
3.4. Lo scetticismo della conoscenza e della giustificazione nella ricerca della certezza	»	44
3.5. L'ignoranza e l'illusione del processo cognitivo	»	47

PARTE SECONDA  
LA “COMPETENZA”, QUALE LOGICA CONSEGUENZA  
DEL PROCESSO COGNITIVO

<b>1. Il significato etimologico della “competenza” e i condivisibili elementi nel dibattito definitorio</b>	»	53
<b>2. La “competenza” come fattore di successo nell’ambiente permeato da un’accesa competitività</b>	»	57
2.1. Introduzione	»	57
2.2. Le “competenze distintive” per l’affermazione dei vantaggi competitivi	»	60
2.3. La formazione e lo sviluppo delle competenze per la gestione dei processi di apprendimento	»	62
2.4. La definizione delle politiche retributive collegate alle competenze	»	65
2.5. Gli strumenti di diffusione delle competenze distintive	»	67
2.6. Gli effetti delle competenze sulla valutazione delle prestazioni e del potenziale	»	69
<b>3. Il modello teorico e il modello applicativo delle competenze e delle prestazioni</b>	»	73
3.1. Introduzione	»	73
3.2. Il modello teorico delle competenze nei suoi elementi definitori	»	75
3.3. L’elaborazione della cultura aziendale e le sue articolate manifestazioni	»	76
3.4. Il modello applicativo delle competenze nella sua mappatura e nella sua tecnica rilevativa	»	78
<b>4. La verifica, la valutazione e la certificazione delle competenze acquisite in ambito formativo</b>	»	80
4.1. Introduzione	»	80

4.2. Le normative e le raccomandazioni europee con i riferimenti nazionali e regionali	pag.	81
4.3. Il piano di ricerca e di sperimentazione delle competenze	»	84
4.4. La rilevazione dei dati e i risultati della sperimentazione	»	85
4.5. Gli obiettivi e gli strumenti della didattica per competenze	»	86
<b>5. Le politiche delle competenze nel contesto economico e sociale</b>	»	89
5.1. Introduzione	»	89
5.2. La politica delle competenze delle risorse umane nel contesto economico-sociale	»	91
5.3. Le tendenze del <i>management</i> e i modelli delle competenze	»	92
5.4. Gli strumenti gestionali per la valutazione delle competenze	»	94
<b>6. Le competenze e le intenzioni trasversali</b>	»	97
6.1. Introduzione	»	97
6.2. Gli elementi e la struttura definatori delle competenze trasversali	»	100
6.3. Le manifestazioni e i trasferimenti delle competenze trasversali	»	102
6.4. La competenza metodologica in ambito filosofico ed epistemologico	»	104
6.5. L'intenzione trasversale sostitutiva della competenza (o capacità) trasversale	»	105
<b>7. Le competenze interculturali e comunicative</b>	»	108
7.1. Introduzione	»	108
7.2. Le competenze interculturali con implicazioni sul piano teorico	»	109
7.3. Le competenze interculturali nel settore aziendale e in quello giuridico	»	111
7.4. I risultati sintetici delle competenze interculturali nei vari settori di analisi	»	113
<b>8. Il bilancio di competenze nell'orientamento formativo</b>	»	115
8.1. Introduzione	»	115
8.2. L'origine e le caratteristiche del bilancio di competenze	»	117

8.3. I modelli di bilancio e gli approcci riconducibili al concetto di competenza	pag.	120
8.4. Le riflessioni di approfondimento caratterizzanti l'intervento bilancistico	»	123
8.5. Un caso aziendale di bilancio delle competenze	»	125

PARTE TERZA  
DALLA “CONOSCENZA CONTESTUALIZZATA”  
ALLA “COMPETENZA ESPERTA” PER TRAMITE  
DEL PROCESSO COMUNICATIVO

<b>1. La competenza, quale risultato del concorso della conoscenza, dell'esperienza e delle abilità</b>	»	131
<b>2. Gli aspetti costitutivi della competenza nelle sue funzioni e nel suo contesto lavorativo aziendale</b>	»	136
2.1. Introduzione	»	136
2.2. L'allargamento dei saperi idonei a fornire una definizione generale di competenza	»	137
2.3. Sul rapporto tra competenza e organizzazione del lavoro	»	139
2.4. La strategia basata sulle “competenze distintive”	»	141
<b>3. I modelli della competenza nel mondo della formazione</b>	»	143
3.1. Introduzione	»	143
3.2. Il modello comportamentale della competenza	»	144
3.3. Il modello cognitivista della competenza	»	145
3.4. Il modello motivazionale della competenza	»	147
<b>4. La conoscenza e la competenza, presupposti fondamentali per un'efficace comunicazione aziendale</b>	»	150
<b>5. Le conoscenze e le competenze richieste per la composizione di bilanci regolari e legittimi</b>	»	157
<b>Conclusioni</b>	»	185
<b>Bibliografia</b>	»	189

# INTRODUZIONE

Dalla concezione sistemica dell'azienda traggono origine i *principi*, studiati, nell'aspetto operativo (organizzativo-gestionale), dall'*economia aziendale*, considerata come *teoria generale*, quale ramo della scienza economica destinata ad evolversi nel tempo, e come *specializzazione* per tipo di operatività.

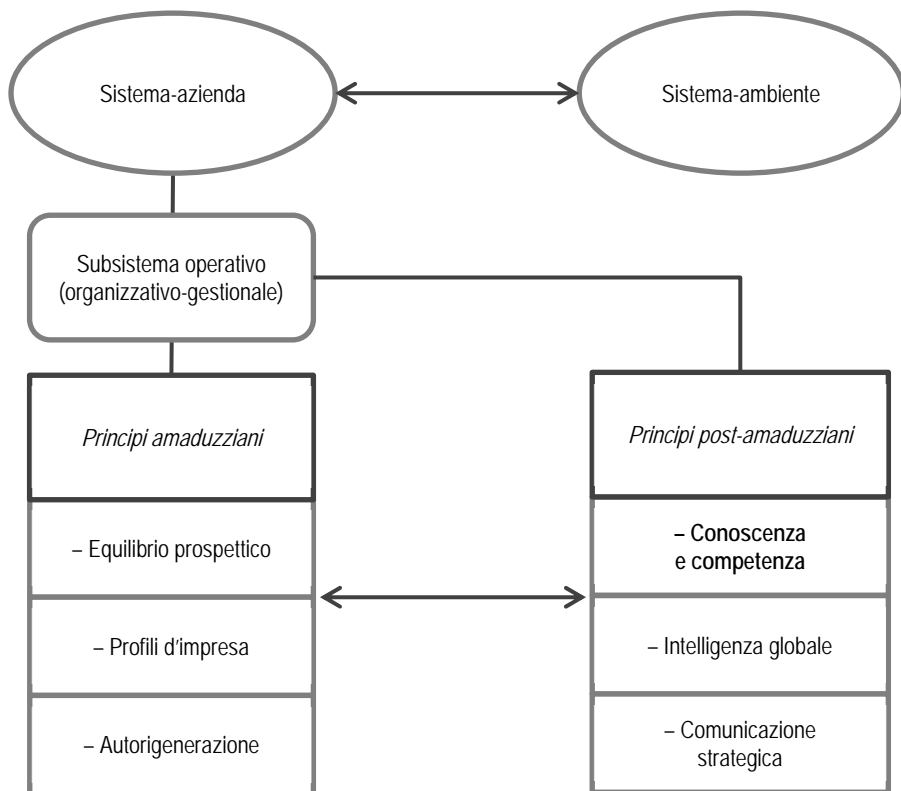
I principi, partendo da quelli ideati e trasmessi da Aldo Amaduzzi (equilibrio, profili, autorigenerazione)<sup>1</sup> si sono successivamente sviluppati, riunendosi a sistema con i precedenti, dando origine ad ulteriori principi tra cui particolare rilievo è stato dato a quello della “capacità di apprendimento” e della “conoscenza profonda”<sup>2</sup>, connesso ad un lento e graduale processo cognitivo di accumulazione delle potenzialità che conduce alla “competenza”.

Nello schema che segue (Figura 1) vengono, in sintesi, evidenziati i principi dell'economia aziendale, preposta allo studio del subsistema operativo nei suoi aspetti organizzativi e gestionali.

<sup>1</sup> Cfr. ALDO AMADUZZI, “Il sistema degli studi aziendali sulla base di principii”, Rirea, n. 1-2, 1990.

<sup>2</sup> In aggiunta a quelli della “intelligenza globale” e della “comunicazione”. Cfr. G. PAOLONE, *L'economia aziendale, nella teorica di base e nella pratica operativa*, FrancoAngeli, Milano, 2014, pp. 108 e ss.

Fig. 1 – I principi dell'economia aziendale



Esaminando, in generale, il principio della *conoscenza* profonda<sup>3</sup>, sviluppato nella prima parte del presente lavoro, si fa preliminarmente osservare che le risorse aziendali, opportunamente rigenerabili, sono assai spesso orientate verso la ricerca di quelle grandezze economiche e finanziarie idonee a dare dimostrazione del “valore effettivo” del sistema aziendale.

Tali risorse vanno di regola ricercate nei flussi di capitale acquisibili a vario titolo, trascurando che essi rappresentano la sola manifestazione esteriore della vera risorsa aziendale rinvenibile nella *capacità di attrazione* dei flussi finanziari; si pensa, analogamente, di ricercare nel *know-how* stratificato nella componente impiantistica le risorse tecnologiche, senza riflettere sul fatto che l’accumulo di conoscenza tecnologica è solo la prima conse-

<sup>3</sup> Preceduto dalla “capacità di apprendimento”.



guenza della vera risorsa aziendale rappresentata dalla *capacità di apprendimento* e di sviluppo della conoscenza stessa<sup>4</sup>.

Le disponibilità di mezzi finanziari e di tecnologie avanzate si configurano, pertanto, come la conseguenza di un lento e graduale processo accumulativo di potenzialità che trae origine dalla dotazione della principale risorsa aziendale coincidente con la *capacità di apprendimento* e con la *conoscenza profonda*<sup>5</sup>.

Quando un'azienda, reputata solida da un punto di vista patrimoniale, entra in una situazione di momentanea difficoltà, non è agevole ricercarne le cause originatrici; come anche, un'azienda che si trova in acclarata situazione di crisi finanziaria riesce, facendo anche leva su determinate risorse (invisibili o intangibili), a superare lo stato di difficoltà, ripristinando l'equilibrio che sembrava irrimediabilmente perso.

D'altronde, l'osservazione dello "stato di sanità" di un'azienda, misurato da grandezze di natura patrimoniale, non consentirebbe di comprendere a pieno i più esaltanti casi di eccellenza e di successo aziendale, laddove imprese marginali, ritenute precarie, assurgono all'improvviso al ruolo di *leader* nel proprio mercato, assai spesso a danno di unità aziendali che dispongono di elevate risorse tangibili, le quali rappresentano le ultime manifestazioni, il mero supporto fisico, delle grandezze economico-finanziarie.

Quando un'azienda evidenzia i primi sintomi disfunzionali, premonitori di una crisi ciclica, la reazione immediata è quella di intervenire per il ripristino di quegli indicatori che attestano squilibri nel settore economico (perdite gestionali), in quello monetario (illiquidità) e in quello finanziario (mancata correlazione tra investimenti e finanziamenti), perturbatori dell'integrità del patrimonio aziendale<sup>6</sup>.

Da quanto detto consegue che il sistema-azienda non può ridurre il suo significato-contenuto alla sola componente materiale rappresentata dagli im-

<sup>4</sup> I concetti qui espressi sono ripresi integralmente da: G. PAOLONE, *L'evoluzione dei principi dell'economia aziendale ed il legame di correlazione con i principi della ragioneria*, in G. PAOLONE, L. D'AMICO (a cura di), *I principi e i modelli de l'Economia Aziendale*, Giappichelli, Torino, 2017, pp. 319 e ss.

<sup>5</sup> L'attenzione è assai spesso rivolta verso gli aggregati finanziari, patrimoniali, tecnologici, ecc., per ottimizzare l'acquisizione, mentre si attribuisce scarso rilievo alle cause originarie che influiscono sulla loro disponibilità.

<sup>6</sup> Così, per esempio, il superamento di una crisi di natura finanziaria viene generalmente perseguito con apporto di nuove risorse finanziarie, mentre il fronteggiamento di una crisi economica viene realizzato attraverso la ristrutturazione e/o l'eliminazione di rami improduttivi; dimenticando assai spesso che le cause che hanno originato la crisi stessa andrebbero ricercate nel mancato funzionamento di quei meccanismi che non hanno consentito in tempo utile di analizzare a fondo le reali motivazioni del deterioramento della propria struttura finanziaria ovvero del decadimento di quelle convenienze economiche cui era orientato l'operare aziendale.

pianti, dalle risorse finanziarie, dai sistemi produttivi ecc., ma assume la configurazione di insieme di *conoscenze* o di *risorse cognitive* riferibili alle proprie singole aree o a settori in cui esso si scompone.

Sono proprio le risorse cognitive che consentono di realizzare a pieno il consolidamento di un sistema di idee vincenti e la razionalizzazione di strategie di successo.

L'azienda, come più volte detto, viene quindi definita, più che dal complesso di beni materiali, dal patrimonio di informazioni e conoscenze che ha accumulato e dalla possibilità-capacità di indirizzarlo verso formule che ne definiscano la strategia vincente, vale a dire dal *patrimonio cognitivo* e dalla *capacità di apprendimento*.

Occorre pertanto procedere a una più accurata ridefinizione dell'aspetto economico sotteso ai fenomeni aziendali e mercatistici<sup>7</sup>.

E inoltre è necessario osservare il sistema operativo aziendale considerando i vincoli ambientali che si risolvono nell'atteggiarsi ottimale di particolari variabili di natura economico-finanziaria e ricercando, altresì, le cause promozionali del suo successo nei cicli cognitivi che le possano consentire la partecipazione ai processi metabolici del sistema economico.

Si rende pertanto necessario passare da una concezione di equilibrio aziendale basata sulla ricerca delle circostanze al cui verificarsi l'azienda si avvia verso il disequilibrio e la dissoluzione, ad una visione dell'equilibrio ricercando i meccanismi, le modalità operative e, soprattutto, le cause che possono consentire all'azienda di percorrere un sentiero di crescita e di sviluppo.

La creazione di un'azienda sana, capace di avviare un autonomo percorso di crescita e di gemmazione, comporta l'avvio di un faticoso e lungo processo di accumulazione del sapere, di conoscenza profonda, che richiede l'acquisizione di risorse in larga parte immateriali (gli *invisible assets*) quali: *abilità imprenditoriali*, frutto di una lenta sedimentazione di esperienze; *capacità organizzative*, orientate alla continua ridefinizione delle proprie strutture; *orientamento all'innovazione*, esteso all'intera operatività aziendale; *cultura d'impresa*, quale capacità di perseguire obiettivi comuni.

In sintesi, l'azienda appare non compresa nei suoi elementi costitutivi e è stata, nella sua *dimensione sincronica*, sostanzialmente confusa con le sue componenti tangibilmente materiali (energie umane, risorse finanziarie, parco immobilizzi, strutture organizzative ecc.), mentre, nella sua *dimensio-*

<sup>7</sup> Così, se in passato era possibile esaurire l'economicità dell'operare aziendale all'interno di schemi basati sul criterio degli investimenti-realizzi, diventa allo stato attuale necessario ridefinire l'economicità aziendale in riferimento al processo generativo delle conoscenze, esprimendo con efficacia le risorse aziendali in termini di *potenzialità cognitive*.

*ne diacronica*, il processo economico ad essa pertinente è stato inteso in buona parte come processo di trasformazione input/output in cui la creazione del valore si esaurisce nel mero ottenimento di un *surplus* reddituale.

Ne è derivata una errata focalizzazione degli elementi coesivi del sistema, erroneamente individuati nei legami funzionali e nell'apparente condivisione dell'obiettivo reddituale; i confini del sistema-azienda e le sue relazioni con il sistema-ambiente sono stati definiti ricorrendo a criteri di tipo giuridico-organizzativi, ovvero attribuendo agli scambi monetari e finanziari una funzione di demarcazione che sovente si è risolta in una mera finzione, utile al solo scopo di assicurare coerenza interna alle teorie<sup>8</sup>.

L'azienda si trasforma in un *fenomeno cognitivo*, poiché la capacità di reazione, di adattamento e di proazione rispetto agli stimoli ambientali viene a dipendere esclusivamente dalla quantità di *conoscenza* di cui essa dispone, conoscenza che si esplicita in modelli cognitivi definiti da nessi relazionali e domini linguistici, configurandosi quale unica vera risorsa aziendale.

Tale risorsa può solo essere prodotta all'interno del sistema-azienda mediante l'attivazione di *meccanismi di apprendimento*, che presentano un'efficacia strettamente connessa con il livello di conoscenza già acquisita e che dipendono dalla sua *ridondanza*, ossia dalla quantità di conoscenza eccedente quella strettamente necessaria per mantenere il sistema stesso in equilibrio statico, e dalla sua *varietà*<sup>9</sup>.

Alle origini del sistema aziendale vi è, in definitiva, l'accumulo di conoscenza e la capacità di apprendimento, fattori promozionali che si traducono in parametri tecnico-qualitativi, definibili quale vero e proprio "genoma aziendale".

Il processo di sviluppo e di cambiamento può essere accelerato mediante un "contagio ambientale", immettendo nel sistema aziendale i "germi" idonei a coagulare energie per la creazione di nuove unità produttive. Conoscenza, etica, cultura, senso di responsabilità sono i catalizzatori di un processo di sviluppo non soltanto economico.

Gli psicologi dell'"apprendimento" e della "conoscenza"<sup>10</sup> hanno attribuito al concetto di *metacognizione* svariati significati, riconducibili all'idea

<sup>8</sup> Per una più estesa analisi, si veda l'articolo di G. PAOLONE, "L'università e l'impresa nelle loro mutate relazioni sistemiche", Rirea, n. 7-8, 1996.

<sup>9</sup> La ridondanza di conoscenza conferisce all'azienda elevate capacità di sviluppo, la varietà ne assicura la capacità di cambiamento; entrambe concorrono a definire l'*impresa resiliente*, che si pone come obiettivo l'incremento del proprio patrimonio di conoscenza.

<sup>10</sup> Essi ritengono che la metacognizione costituisce un aspetto fondamentale del funzionamento psichico del soggetto, il cui campo si presenta estremamente controverso ed eterogeneo.

omogenea sul funzionamento mentale ed estensibili all'intera gamma dei processi di controllo, dalla pianificazione strategica alla decisione operativa.

La conoscenza metacognitiva assume rilievo in quanto influenza determinati comportamenti cognitivi e il relativo processo di controllo si caratterizza riguardo ad uno stato di conoscenza del funzionamento mentale.

Si evidenziano, pertanto, due settori della metacognizione: quello della *conoscenza metacognitiva*, che fa riferimento alle idee che un soggetto sviluppa sul funzionamento mentale<sup>11</sup> (comprendenti differenti concetti psicologici quali l'intuizione, la memoria, la percezione, l'immagine, il linguaggio ecc.) e quello dei *processi metacognitivi di controllo*, che inducono ad adottare una determinata strategia di intervento.

La conoscenza metacognitiva presenta caratteristiche differenti a seconda se acquisita spontaneamente, con coinvolgimento emotivo, ovvero per trasmissione culturale<sup>12</sup>.

Le teorie dell'apprendimento e le analisi sulle modalità di acquisizione di idee innovative e vincenti nell'ambito del sistema-azienda attribuiscono peso alla conoscenza metacognitiva caratterizzata da una serie di variabili, rinvenibili indicativamente nella facilità di accesso, nell'adozione di un linguaggio verbale trasmissibile, nel livello di consapevolezza, nell'estensione degli ambiti applicativi, nell'esperienza acquisita in passato e, in particolare, nella *pregnanza emotiva*<sup>13</sup>.

Ma la conoscenza metacognitiva non può essere considerata come un mero deposito di intuizioni disorganiche, nel mentre non tutte le meta conoscenze sono in grado di favorire l'accensione di nuove conoscenze, pronte per l'espletamento di attività decisionali; alcuni elementi di conoscenza meta

Si vedano, tra gli altri: C. CORNOLDI, *Metacognizione e apprendimento*, il Mulino, Bologna, 1995; J. G. BORKOWSKI, "Metacognizione e acquisizione di forza", in C. CORNOLDI, R. VIANELLO (a cura di), *Handicap. Comunicazione e linguaggio*, Iuvenilia, Bergamo, 1988; R. DE BENI, "Metacognizione e stili attributivi", in R. VIANELLO, C. CORNOLDI (a cura di), *Stili di insegnamento, stili di apprendimento e handicap*, Iuvenilia, Bergamo, 1991; S. MONIGA, C. CORNOLDI, R. VIANELLO, "Lo sviluppo metacognitivo", in A. ANTONIETTI (a cura di), *Trattato di psicologia dello sviluppo*, vol. IV, Vita e Pensiero, Milano, 1995.

<sup>11</sup> Riconducibili alla nozione di "conoscenza allargata", con riferimento a qualsiasi unità del sistema di conoscenza immagazzinato nella memoria di un individuo.

<sup>12</sup> L'utilizzo della conoscenza per l'attività di decisione-azione è indipendente dal modo di acquisizione.

<sup>13</sup> C. Cornoldi, nella pubblicazione citata (*Metacognizione e apprendimento*, p. 43), individua una serie di variabili influenzanti la conoscenza metacognitiva, nelle seguenti: generalità, livello gerarchico; gamma di applicazioni; facilità di accesso; verbalizzabilità; modalità di acquisizione; livello di consapevolezza; propensione ad essere applicata nel comportamento; *pregnanza emotiva*; ampiezza delle interconnessioni; coerenza interna ed esterna; prerequisiti in informazioni, esperienze, strutture intellettive.

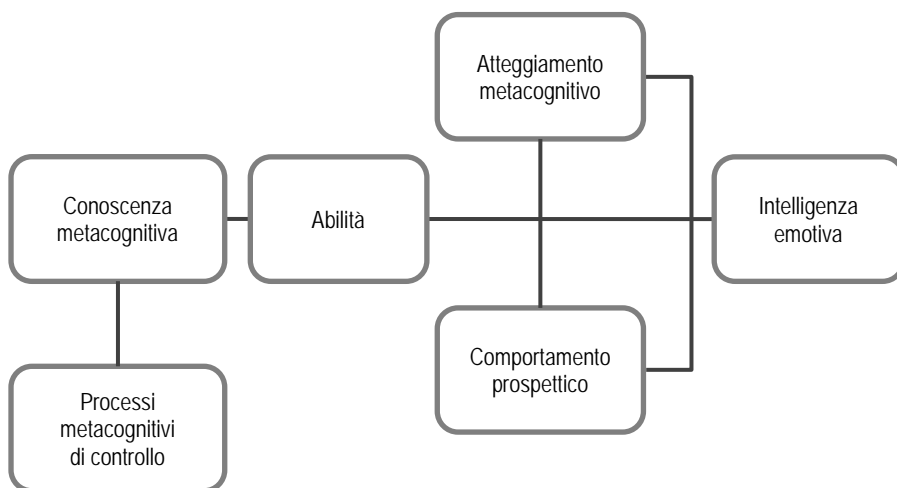
cognitiva producono una particolare *abilità* nell'orientamento strategico finalizzato al conseguimento di risultati positivi.

Ma all'aspetto conoscitivo è intimamente legato quello *emotivo*, dalla cui connessione derivano conseguenze rilevanti sull'*atteggiamento*<sup>14</sup> e sul *comportamento* del soggetto preposto all'attività decisionale.

L'abilità viene pertanto ad essere il risultato di conoscenze e tendenze, in parte innate, influenzanti l'atteggiamento metacognitivo e il comportamento prospettico, caratterizzati da un legame diretto con l'*intelligenza emotiva*.

Si instaura così un nesso logico tra *conoscenza metacognitiva*, *abilità* ed *intelligenza emotiva*, come evidenziato in Figura 2.

Fig. 2 – Nesso tra conoscenza, abilità e intelligenza



Passando alla seconda parte della ricerca, avente ad oggetto la *competenza*, quale conseguenza del processo cognitivo, è, innanzitutto, opportuno precisare che essa rappresenta il risultato di una serie di apprendimenti riconducibili al "sapere" e, quindi, alla stessa *conoscenza*.

Quest'ultima viene ad essere l'asse portante di sviluppo della competenza, in stretta correlazione tra di loro, nel senso che l'esistenza dell'una presuppone l'esistenza dell'altra.

<sup>14</sup> Per "atteggiamento metacognitivo" si intende «la generale propensione del soggetto a riflettere sulla natura della propria attività cognitiva e a riconoscere la possibilità di utilizzarla ed estenderla». Cfr. C. CORNOLDI, B. CAPONI, *Memoria e metacognizione*, Erickson, Trento, 1991, p. 12.