
Incontro Multifocus **ISPER** “Le competenze manageriali per lo sviluppo dell’innovazione”

FRANCESCO DONATO PERILLO
Direttore Generale Fondazione Space Academy
Docente di Gestione Risorse Umane,
Università Suor Orsola Benincasa, Napoli

Comunità di pratica per l’innovazione

*Senza cambiare i nostri schemi mentali non saremo mai in grado di risolvere i problemi che abbiamo creato con tali schemi: questa riflessione di Albert Einstein ci spinge ad affrontare anche il tema dell’innovazione tentando di uscire dai vecchi schemi. Lo schema classico in cui è generalmente inquadrato il tema è riassumibile nell’equazione: *Innovazione = capitale intellettuale x capitale investito per ricerca e sviluppo*. Una formula che appare effettivamente inadeguata a rappresentare il circolo virtuoso che lega l’innovazione alla creazione del valore: uno schema - per dirla con Einstein - che si rivela incapace di risolvere i problemi che la sua stessa applicazione pone. Quali problemi?*

Innovazione, una contraddizione tra il dichiarato e l’agito.

Il più evidente di essi mi sembra essere quello di un’insanabile contraddizione tra il dichiarato e l’agito. Se da una parte una copiosa letteratura manageriale ha abusato dei concetti di “capitale intellettuale” o di “valore dell’intangibile” come chiave interpretativa dell’impresa innovativa, dall’altra le effettive politiche di sostegno all’innovazione sono risultate spesso piuttosto fumose, scarsamente applicate e molto poco diffuse all’interno delle nostre organizzazioni. In tante nostre organizzazioni predichiamo la valorizzazione del capitale intellettuale, ma raramente poi gestiamo i *knowledge workers* con politiche mirate e personalizzate, salvo a volte curarne

una fascia privilegiata che identifichiamo come “bacino di talenti”, finendo poi per trascurare tutti gli altri portatori di conoscenza all’interno della complessa gestione dei processi aziendali. Dichiariamo il valore dell’eccellenza tecnologica, ma i budget destinati alla ricerca decrescono, salvo mantenersi sulla linea di galleggiamento dei finanziamenti concessi dalla Comunità Europea. Capitale umano, formazione e fondi per la ricerca rappresentano sempre i primi elementi di costo su cui interviene il bisturi del bravo CFO al profilarsi di una crisi. Come spiegare poi la cura del capitale intellettuale postulata dalla suddetta equazione con il turnover sempre più ampio di eccellenti laureati con contratti atipici?

L’equazione non rende dunque ragione né del rapporto tra flessibilità e gestione della conoscenza, né del meccanismo che lega ricerca e ritorno del capitale investito, innovazione e obiettivi finanziari degli azionisti.

In uno dei suoi ultimi contributi Franco D’Egidio, insieme con Andrea Jurkic¹, provava già ad uscire dallo schema proponendo una nuova equazione: *Learning Organization + Knowledge + Innovazione = Vivacità Intellettuale*. Un’equazione che esprime il valore della vivacità intellettuale indotta dall’education e da una cultura orientata all’apprendimento continuo. La *Vivacità Intellettuale* di un’organizzazione - intesa ora come sistema organico e non meccanico - si pone come la misura della capacità dell’azienda di gestire la conoscenza e di produrre innovazione: “La creatività, per essere sfruttata appieno, richiede che il management cambi radicalmente il modo di interagire con le persone all’interno dell’organizzazione”².

Nell’“equazione dell’innovazione” entra così in gioco la cultura organizzativa quale essenziale fattore abilitante. Come dire che condizione dell’innovazione è un contesto organizzativo guidato dalla spinta dell’education e dell’autoapprendimento, capace di valorizzare i contributi dei singoli trasformandoli in capacità collettiva: un’organizzazione che innova nella misura in cui è in grado di attivare le energie intellettuali (la “vivacità”) delle persone in tutti i processi che l’attraversano.

La trasformazione della conoscenza in *competenza organizzativa* sembra dunque essere il cuore dell’equazione

¹ D’Egidio F., Jurkic A. “Education e cultura dell’innovazione” in *L’impresa*, n° 2/2005

² ibidem

*Trasformare la
conoscenza in competenza
organizzativa.*

dell'innovazione, come sostiene efficacemente Ulderico Capucci³. Non basta cioè che nell'organizzazione vi sia un capitale intellettuale applicato alla ricerca, ma occorre che la conoscenza collettiva “faccia sistema”, interagisca con i processi lungo la catena del valore: “La conoscenza è davvero un patrimonio se produce innovazione da una parte e cultura organizzativa dall'altra”⁴. Nel senso che il valore non è generato dalla conoscenza, ma dall'uso che di essa se ne fa. Capucci evidenzia come Leadership ed Education rappresentino gli essenziali fattori abilitanti (i catalizzatori) di questa trasformazione della conoscenza in strumento di creazione del valore.

Qui il modello della “spirale della conoscenza” descritto da Nonaka in un noto articolo del 1991⁵, fornisce un riferimento fondamentale. La nuova conoscenza “comincia sempre dagli individui”, sostiene Nonaka. Ma produce valore solo quando le conoscenze personali del singolo sono trasformate in conoscenze organizzative. È questo il passaggio decisivo che conferisce uno spessore addirittura “ontologico” - come si trattasse di un prodotto del metabolismo di un essere vivente - alla conoscenza. Nonaka sembra dirci che il ciclo che trasforma le conoscenze tacite degli individui in nuove conoscenze esplicite resta sterile se non entra nel patrimonio dell'impresa, dove per “patrimonio” non s'intende un qualunque asset misurabile, ma DNA, tessuto ed identità stessa dell'impresa. Un ciclo che, rendendo la conoscenza personale disponibile agli altri, “è l'attività centrale della *knowledge-creating company*” e “si riproduce continuamente ed a tutti i livelli dell'organizzazione”⁶. È questo processo che innesca, secondo Nonaka, la spirale virtuosa *creazione di conoscenze → innovazione continua → vantaggio competitivo*.⁷

Occorre perciò riconsiderare l'intimo legame che connette la capacità di innovazione al modo stesso di “fare impresa”. Lo schema mentale dell'innovazione può uscire così dalla dimensione tradizionale della Ricerca e Sviluppo per applicarsi al piano della cultura organizzativa, l'unico piano su cui è effettivamente possibile coniugare i meccanismi di generazione della conoscenza con quelli di produzione del

³ Capucci U., “La conoscenza sì, ma per farne cosa?”, in *L'impresa*, n° 2/2005

⁴ ibidem

⁵ Nonaka I., “The knowledge creating Company”, in *Harvard Business Review*, novembre-dicembre 1991

⁶ ibidem

⁷ Nonaka I, Takeuchi H., *The knowledge creating company*, Guerini, Milano 1997

valore. Questa prospettiva sembra infatti poterci offrire un approccio più strutturato e profondo al tema: una prospettiva basata sulle dinamiche non lineari, sul mix instabile di fattori *hard* e di fattori *soft* che caratterizzano la complessità dell'impresa post-fordista. Una prospettiva, questa dell'innovazione come competenza organizzativa, che innanzitutto fa giustizia di due luoghi comuni che spesso riecheggiano nelle aule di formazione: quello della *commercializzazione* come “test finale” dell'innovazione⁸ e quello della *creatività* come “stato della mente” (*mindset*) quale fattore abilitante l'innovazione.

Innovazione e marketing.

È abbastanza evidente come il complesso “metabolismo” che spinge l'azienda a ricercare ed attuare l'innovazione continua non possa ridursi al “test cliente”. Certamente tutto ciò che rappresenta un'innovazione dovrà necessariamente tradursi (prima o poi) in prodotto commerciabile di successo. Ma non siamo in presenza di una relazione deterministica e automatica: da una parte l'impatto dell'innovazione sul business può essere anche del tutto indiretto, oppure può produrre frutti a lungo termine (si pensi ad esempio all'invenzione della pellicola fotografica da parte di George Eastman, come a tutte le significative innovazioni inizialmente avversate dal mercato, dalla macchina da scrivere al PC), dall'altra è anche l'impresa ad orientare i bisogni, i gusti e le aspettative del cliente. Quante volte anzi è proprio il cliente ad opporsi, con una fisiologica resistenza, all'innovazione? Come può essere vero anche il contrario: un cliente evoluto ed esigente spinge l'impresa a migliorare costantemente la qualità ed a innovare. Sembra esserci infatti, a mio parere, un nesso strutturale tra miglioramento della qualità e innovazione, un nesso ancora più decisivo di quello innovazione-creatività, fattore questo che resta più legato alla soggettività, e quindi a componenti “volatili”, che ai processi.

Invention + Impact.

Evidenzierai qui una riflessione: l'impresa innovativa, mentre non riduce l'innovazione solo a ciò che è vendibile, appare invece in grado - come avviene per la generalità dei suoi processi - di innovare anche il proprio modo di fare marketing e di fare marketing delle proprie innovazioni.

Gli Inglesi hanno un'espressione diretta e molto efficace per definire ciò che è vera innovazione, un'espressione che

⁸ Vedi ad esempio la guida Harvard Business Essentials, *Creatività e innovazione*, Etas 2003

come un passa-parola gira tra il management delle più diverse aziende: *innovation is invention plus impact*. Come a dire che l'invenzione di per sé non ha significato se non genera un "impatto". Si tratta di un *common sense* che occorre saper leggere al di là della sua apparente ovvietà: a quale impatto si fa riferimento?

Una risposta intuitiva rischierebbe di lasciarci molto in superficie: l'impatto "sul business" *of course*. Ma tutto ciò che anche di negativo si fa in azienda produce un impatto sul business: la definizione intesa in questo senso non ci aiuterebbe quindi a differenziare l'innovazione da qualunque altro fattore in azienda.

Impact è invece da intendersi come l'impronta che l'introduzione di una determinata innovazione è in grado di lasciare sulla catena del valore, nel ciclo cioè dei processi che essa riesce ad attraversare. Proviamo a tradurre la definizione nella domanda: quale innovazione ha "impatto"? Ne avremmo una risposta articolata: quella che comporta la messa in discussione di uno "status quo", quella che forza gli schemi e le procedure operative, quella che abbatte il muro del "si è fatto sempre così", quella che mette in gioco le competenze degli individui e dell'organizzazione, quella che accende nuove aspettative nei clienti.

Appare qui forse più evidente la relazione genetica che lega l'innovazione alla cultura organizzativa: un'innovazione capace di impatto nasce più facilmente sul terreno di una cultura organizzativa orientata all'apprendimento, alla qualità ed alla cura del cliente, piuttosto che nell'incubatore protetto della Ricerca. Richiede cioè un'organizzazione "sistema-aperto", biologicamente evolutiva e reattiva al cambiamento, fa leva sul network delle filiere di co-fornitura, è pervasiva in quanto capace a sua volta di generare nel tessuto organizzativo nuove competenze e nuova cultura, se non addirittura di innescare un cambiamento genetico dell'impresa (si pensi ad esempio alla storia dell'Olivetti, della Nokia, dell'IBM o della Microsoft).

*Finmeccanica coniuga
eccellenza tecnologica e
gestione finanziaria.*

L'esperienza del Gruppo Finmeccanica, in particolare nell'ultimo decennio, fornisce utili spunti per superare una visione "convenzionale" e stereotipa dell'innovazione nell'industria. A valle di un rilevante processo di riorganizzazione, il Gruppo ha realizzato a tappe forzate la profonda trasformazione da holding finanziaria ad holding di gestione industriale, giungendo a governare in un business integrato le diverse filiere delle storiche aziende controllate: dai trasporti e dall'energia dell'Ansaldo, ai sistemi di automazione della

L'innovazione come riuso.

Elsag e Datamat, ai grandi sistemi dell'elettronica per la Difesa della Selex, all'elicotteristica di Agusta, all'aerospazio di Alenia e di Telespazio.

Denominatore comune alla base del complesso processo di riorganizzazione e di sviluppo di business così differenziati una chiara visione strategica e la capacità di coniugare l'eccellenza tecnologica con la gestione finanziaria: due formidabili "business driver" questi solo se coniugati insieme. La privatizzazione prima e la progressiva internazionalizzazione del business poi (un terzo dei dipendenti è ormai all'estero) hanno profondamente cambiato la cultura manageriale, spostandone il focus dal prodotto al mercato. L'eccellenza tecnologica, che da sempre ha caratterizzato le imprese del Gruppo, continua a rappresentare l'asset di cui manager, tecnici ed operai vanno più orgogliosi. Ma questo valore è ora inteso come capacità di "fare sistema", mettendo a fattor comune il know-how che pone le diverse aziende allo stato dell'arte di un ampio spettro di tecnologie distintive. È opinione comune nel Gruppo che l'innovazione ha "impatto" non quando è sofisticata ed originale (come avveniva in passato, in condizioni di scarsa competizione), ma quando essa è capace di *riuso*. Il concetto di riuso orienta il pensiero innovativo a rivalutare le fonti del valore, a fondarsi sulla condivisione delle conoscenze e sul knowledge management piuttosto che sulla ricerca fine a se stessa, a privilegiare l'attenzione ai processi e l'intelligenza collettiva rispetto al genio creativo individuale.

È proprio quest'approccio che spinge le organizzazioni a lavorare in modo sempre più trasversale ed integrato, a diventare sempre più "sistemi aperti" e non autoreferenziali. "Copy plus" dicono i manager inglesi: l'innovazione d'impatto è quella capace di "copiare" ciò che è stato già fatto, aggiungendovi un *plus*. Dicono che è molto più impegnativo adoperarsi in questo senso che inventare ogni volta la ruota o attivare il pensiero laterale o scambiarsi i sei cappelli del metodo De Bono.⁹

Su questa strada Finmeccanica ha risanato i conti, ottenuto risultati finanziari sempre più significativi, acquisito aziende all'estero. Nel 2006 ha conseguito il prestigioso premio internazionale *Best Innovator* che ha interessato oltre 450 grandi imprese in Paesi europei. Un premio che non valuta la singola innovazione, ma "l'eccellenza nell'integrazione

⁹ Cfr. De Bono E., *Serious creativity – Using the power of Lateral Thinking to create new ideas*, The McQuaig Group, 1992 – trad. it. *Essere creativi*, ed. Il Sole 24 Ore, 1996

L'integrazione delle diverse dimensioni dell'organizzazione.

delle diverse dimensioni dell'innovazione”.

Al di là di ogni schema teorico sull'innovazione, non vi è probabilmente approccio più fecondo che ricavare preziosi input dai parametri di valutazione su cui un premio come questo misura la *capability innovativa* di un'organizzazione. La solida esperienza sedimentata da *Best Innovator* ha evidenziato la presenza di un denominatore comune nelle aziende più innovative: la gestione integrata di quello che potremmo definire il “ciclo di vita” dell'innovazione. L'espressione cioè di un approccio sistemico all'innovazione che integra tra loro le cinque fondamentali dimensioni riassunte in figura:

Le cinque dimensioni dell'innovazione



- **Efficacia di gestione:**
 - ✓ Agilità e penetrazione di mercato
 - ✓ Business Value
- **Strategia:**
 - ✓ Visione strategica e orientamento all'innovazione
 - ✓ Implementazione della strategia
- **Organizzazione e Cultura**
 - ✓ Ruoli e responsabilità
 - ✓ Struttura organizzativa
 - ✓ Innovazione nella cultura e nell'ambiente
- **Gestione del Ciclo di Vita**
 - ✓ Generazione idea
 - ✓ Sviluppo Prodotto/Processo
 - ✓ Lancio/miglioramento continuo
- **Processi e sistemi di supporto**
 - ✓ Project Management e misurazione (KPI)
 - ✓ Sistemi di incentivazione e remunerazione
 - ✓ Knowledge Management e IT

Fonte: www.bestinnovator.com

La generazione dell'idea rappresenta perciò solo un fattore sui tredici oggetto di valutazione; considerata in sé, e non inserita organicamente all'interno di un intero modello gestionale, la capacità di generare idee resta una competenza sterile, che può certamente dar luogo all'invenzione, ma non produce valore né diventa competenza organizzativa. Il benchmark con le imprese europee best in class evidenzia per la media delle imprese italiane un punto di forza proprio nella “italica creatività” (generazione dell'idea) e nella visione strategica (capacità ideale anch'essa), a fronte invece di un notevole ritardo nella implementazione delle strategie, nello sviluppo del prodotto e nell'allineamento del sistema premiante. Come se allo stile di gestione dei nostri manager difettasse un approccio rigoroso e sistematico pro-

prio nelle fasi realizzative dell'innovazione e nella coerenza delle azioni gestionali: un dato di cultura industriale che evidenzia come nelle nostre aziende tendenzialmente l'innovazione non sia considerata alla stregua di un processo produttivo. Un dato che, aggiunto alla progressiva riduzione degli investimenti in ricerca, formazione e sviluppo, fornisce la chiave di lettura di un *made in Italy* creativo ed industrioso che scivola tuttavia sempre più in basso nelle graduatorie mondiali della competitività e dell'innovazione.

In questo quadro il *Best Innovator 2006* riconosciuto al Gruppo Finmeccanica acquista particolare rilievo, soprattutto alla luce delle tre motivazioni che l'hanno accompagnato:

- *Solida Governance dell'Innovazione in un modello di Gruppo non divisionalizzato*
- *Strumenti e metodologie di Innovation Management interne (MindSh@re) e di Open Innovation con clienti e fornitori partner; e riutilizzo cross divisionale delle soluzioni sviluppate grazie alla creazione di Comunità tecniche, di prodotto e di processo*
- *Allineamento dei sistemi di rewarding e introduzione di un premio dedicato all'Innovazione.*

Gestione per processi e creatività sono conciliabili?

L'*innovation management* (che include il coinvolgimento di clienti e fornitori nella gestione dei processi d'innovazione) rappresenta esattamente la competenza organizzativa con la quale l'innovazione si trasforma in valore, fornendoci una prospettiva nuova per l'approccio al problema. La prospettiva in cui l'invenzione si coniuga con l'impatto, l'intelligenza collettiva della gestione dei progetti e dei processi con la creatività individuale. Sotto questo profilo anche l'intangibile può essere misurato ed il knowledge management diventa essenziale fattore abilitante nel processo di implementazione dell'idea.

L'*innovation management* ci pone tuttavia di fronte ad una domanda-chiave: è possibile conciliare gli standard richiesti dalla gestione per processi con la creatività? Come dire l'efficienza con la "ridondanza", il controllo con la libertà?¹⁰

Qui il modello Finmeccanica offre col programma *MindSh@re*, cui fa riferimento la motivazione del premio, il terreno per testare la risposta.

¹⁰ Libertà ed un certo grado di ridondanza delle risorse rappresentano nel pensiero di Nonaka due essenziali fattori abilitanti dell'innovazione. V. Nonaka I., op.cit. e nella traduzione italiana Nonaka I, Takeuchi H., *The knowledge creating company*, Guerini, Milano 1997

Il progetto *MindSh@re* nasce nel 2003 con lo scopo di “patrimonializzare le competenze tecnologiche strategiche presenti nelle diverse aree del business e di facilitare lo sviluppo congiunto di nuove opportunità di business attraverso la messa a fattor comune delle risorse/asset disponibili nel Gruppo (centri di competenza, piattaforme tecnologiche, facilities, ecc.)”. La formula è quella di un’organizzazione parallela e trasversale alle varie Divisioni di Business, sviluppata al di fuori delle strutture formali aziendali attraverso l’attivazione di *Technology Council*, omogenei per piattaforma tecnologica e rappresentativi delle expertise presenti nelle diverse aziende del Gruppo. A ciascun Council fanno riferimento più *Technology Communities*, comitati di “pari” composti da esperti (“champions”) delle diverse aziende.

La forza di questo modello non risiede solo nella sua capacità di sviluppare pratiche di team e di cooperazione tra le aziende del Gruppo, ma nella possibilità di far leva su di un comune denominatore - la passione condivisa per l’eccellenza tecnologica - per costruire un senso di appartenenza ed una coscienza di Gruppo negli attori coinvolti. Essere progettisti e tecnici all’interno di una Unità Organizzativa ed allo stesso tempo membri di una Community inter-aziendale offre infatti una straordinaria opportunità identitaria e motivazionale. Se la posizione organizzativa ricoperta in azienda può rappresentare spesso una causa di frustrazione e porre limiti alle potenzialità personali, la Community abilita invece un luogo in cui, al di là delle differenze di Paese, dei ruoli gerarchici e delle barriere organizzative, ci si riconosce nell’appartenenza professionale, in una sintassi e in un linguaggio comune.

Ad oggi i *Technology Council* del programma *MindSh@re* sono sei, sono composti da referenti di ogni azienda afferente alla singola area tecnologica e coinvolgono ai diversi livelli di coordinamento ed operatività oltre 500 risorse pregiate del Gruppo Finmeccanica. La loro azione ha prodotto come primo risultato la completa mappatura della *capability* tecnologica del Gruppo e la continua valutazione della maturità delle diverse tecnologie, contribuendo alla complessa razionalizzazione degli ingenti investimenti tecnologici delle Società operative ed alla definizione della strategia tecnologica del Gruppo.

Dalle Communities sono poi nati alcuni nuovi progetti di sviluppo dei prodotti, sono sorte sinergie, sono state identificate e condivise soluzioni a problematiche tecnologiche. Esse agiscono in modo fluido ed informale, si auto-organiz-

zano, identificano i propri bisogni formativi e promuovono benchmark ed occasioni di aggiornamento sui temi di frontiera. L'apprendimento e lo sviluppo della conoscenza sono innescate dallo scambio diretto delle esperienze nelle Communities come nei Focus group da esse attivati.

L'innovazione può dunque superare i confini organizzativi e coinvolgere network sempre più ampi di professional che autonomamente si relazionano tra loro e col mondo dei clienti e dei fornitori di riferimento. I membri della Comunità si autodefiniscono infatti "animatori di network", "market sniffers", "technologies scouts", "competitors scouts". Non per niente la vision del progetto *MindSh@re* è: "unconventional engine for value innovation".

Ma la pratica, come è noto, può generare anche mostri.

La comunanza professionale infatti crea anche confini, esponendo le Communities al rischio dell'autoreferenzialità, in un certo senso del club esclusivo se non della "parrocchia". E dai circoli chiusi, in luogo dell'innovazione, scaturisce distonia organizzativa.

Per questo è essenziale il raccordo con l'organizzazione aziendale formale, assicurato dai Chairman dei Council che, a loro volta, compongono il *Technology steering committee* del Gruppo, presieduto dal *Chief Technical Officer*.

L'esperienza *MindSh@re* indica nelle *Comunità di pratica*¹¹ l'incubatore di un'innovazione intesa come competenza collettiva generatrice di valore (*value innovation*), il luogo in cui è reso agibile l'incontro tra ricerca e tecnica, tra rigore dei processi e spirito creativo, tra controllo e libertà. Ad esse potremmo perfettamente applicare la definizione che Peter Senge dà della *Learning organization*:

L'organizzazione che apprende è un luogo in cui le persone continuano a scoprire le modalità attraverso le quali creano la loro realtà. E quella attraverso cui possono modificarla.¹²

Provando a trarre alcune conclusioni:

1. L'innovazione è un tema che esce dalle dimensioni tradizionali della R&S o anche del marketing.
2. L'innovazione di "impatto" è quella che si applica a tutta la catena del valore aziendale, non solo alla fase di generazione dell'idea.

¹¹ Cfr. Wenger E., Mc Dermott R., Snyder W., introduzione di D.Lipari, *Coltivare comunità di pratica*, Guerini, Milano 2007; Alessandrini G., *Comunità di pratica e società della conoscenza*, Le Bussole-Carocci editore, Roma, 2007.

¹² Senge P., *La quinta disciplina*, Sperling & Kupfer, Milano 2006.

-
3. L'innovazione ha una dimensione "solida", rappresentata dai processi, dai metodi e dalle conoscenze esplicite ed una dimensione "soft", cui afferiscono fondamentali comportamenti organizzativi basati sul self-commitment, sulla relazione, sulla volontà di apprendere, sulla creatività e sullo scambio.
 4. L'innovazione che genera valore è quella che si trasforma in "competenza organizzativa".

Un'ultima riflessione, indotta anche dal caso Finmeccanica, investe proprio il concetto di "dimensione organizzativa dell'innovazione".

Anche qui occorre uscire dai vecchi schemi e vedere oltre i confini dell'organizzazione. C'è infatti un'azienda ufficiale, che si esprime attraverso le brochure, i bilanci, gli ordini di servizio e gli organigrammi, e c'è un'azienda "nella testa delle persone" che vi lavorano, fatta di esperienze individuali, di storie personali, di sentimenti, di relazioni. Un'azienda che si esprime soprattutto attraverso lo scambio, il conflitto, il racconto delle esperienze e si costruisce attraverso reti informali di relazione. Al di là delle strutture formali, che garantiscono le regole e la stabilità, ma chiedono compiti ed obbedienza, le reti informali di relazione sono portatrici di vitalità e di enormi potenzialità. Se le prime si limitano a descrivere il presente, le seconde possono contenere già il seme del futuro dell'impresa.

È qui, nella dimensione "liquida" dell'organizzazione, che si concentra il capitale sociale di un'azienda e il suo potenziale d'innovazione. Se inserite in una coerente strategia di sviluppo della conoscenza, se ricollegate con la struttura formale e da questa riconosciute, incoraggiate e supportate, le comunità di pratica possono offrire all'impresa la formidabile rete auto-generativa dell'innovazione.

*La dimensione "liquida"
dell'innovazione.*