

SOCIOLOGIA DEL LAVORO
N. 103

SOCIETA' DELLA CONOSCENZA E FORMAZIONE

**A cura di Barbara Bertagni, Michele La Rosa
e Fernando Salvetti**

Scritti di Angelo Benozzo, Barbara Bertagni, Trevor Boutall, Massimo Brusaglioni, Lorenzo Cantoni, Ulderico Capucci, Michele La Rosa, Lauro Mattalucci, Paolo Minguzzi, Claudia Montedoro, Franco Nanetti, Roberto Panzarani, Dunia Pepe, Claudia Piccardo, Gian Piero Quaglino, Emilio Rago, Fernando Salvetti, Elena Sarati, Francesca Serra, Chiara Succi, Laura Tucci.

Franco Angeli, Milano, 2006

INDICE

Presentazione, di *Barbara Bertagni, Michele La Rosa e Fernando Salvetti*

Parte prima

La formazione oggi: ruolo e prospettive, di *Claudia Montedoro, Dunia Pepe e Francesca Serra*

La formazione nella società della conoscenza, di *Ulderico Capucci*

Come e perché parlare di metacompetenze per la formazione, di *Michele La Rosa*

Knowledge governance e dintorni: il futuro prossimo venturo del lavoro manageriale, di *Fernando Salvetti*

Una formazione centrata sulla persona, di *Gian Piero Quaglino*

La microcultura personale ‘empowerment oriented’, di *Massimo Bruscaaglioni*

Lo spazio della formazione per le comunità di pratiche, di *Claudia Piccardo e Angelo Benozzo*

Accettazione e rifiuto dell’eLearning nelle organizzazioni: una mappa, di *Lorenzo Cantoni e Chiara Succi*

Parte seconda

Self-empowerment: per non morire di lavoro, di *Barbara Bertagni*

La leadership situazionale tra immaginario e realtà, di *Franco Nanetti*

Intangibles, processi di ricerca e innovazione, di *Roberto Panzarani*

Gestione della conoscenza e nuovi paradigmi formativi: i risultati di un’indagine, di *Paolo Minguzzi*

Lavoro, conoscenze e formazione, di *Trevor Boutall*

Oltre la formazione apparente: dalle comunità di apprendimento alle comunità di pratica, di *Lauro Mattalucci ed Elena Sarati*

La formazione ed il movimento. La formazione...vero cambiamento per le persone e le organizzazioni, di *Laura Tucci*

La valutazione quantitativa della formazione aziendale. Dalle misure economico-finanziarie agli indicatori bilanciati, di *Emilio Rago*

Hanno collaborato al presente volume:

Angelo Benozzo, *Università della Valle d'Aosta*

Barbara Bertagni, *Logos Knowledge Network e Centro Studi Logos*

Trevor Boutall, *The Management Standards Consultancy*

Massimo Bruscazioni, *Università di Padova*

Lorenzo Cantoni, *Università della Svizzera Italiana di Lugano*

Ulderico Capucci, *Associazione Italiana Formatori*

Michele La Rosa, *Università di Bologna*

Franco Nanetti, *Università di Urbino*

Lauro Mattalucci, *Consulente di gestione del personale e sviluppo organizzativo*

Paolo Minguzzi, *Università di Bologna*

Claudia Montedoro, *Isfol*

Claudia Piccardo, *Università di Torino*

Roberto Panzarani, *Università La Sapienza di Roma*

Dunia Pepe, *Isfol*

Gian Piero Quaglino, *Università di Torino*

Emilio Rago, *Osservatorio Permanente sulla Formazione Manageriale della Scuola di Direzione Aziendale dell'Università Bocconi di Milano*

Elena Sarati, *Consulente di gestione e sviluppo del personale*

Fernando Salvetti, *Logos Knowledge Network e Centro Studi Logos*

Chiara Succi, *Università della Svizzera Italiana di Lugano*

Francesca Serra, *Isfol*

Laura Tucci, *Specialista in gestione e sviluppo del personale in un gruppo multinazionale*

Il volume affronta un tema strategico: la formazione nella società dell'informazione e della conoscenza. Globalizzazione, *new economy*, finanziarizzazione dell'economia, apertura dei mercati internazionali sono alcuni degli elementi che caratterizzano le società nelle quali viviamo e con le quali i sistemi formativi devono "fare i conti". Negli scenari attuali, la risorsa strategica di base non sono più (o soltanto) il capitale finanziario o il lavoro e tanto meno le risorse naturali, ma le relazioni, le conoscenze, il capitale umano e intellettuale.

Le conoscenze, le capacità e l'immaginazione, così come il *networking* per la messa a fattor comune di esperienze, capacità e conoscenze e, quindi, la capacità di apprendere, contano più dei capitali fisici, tecnologici e finanziari tradizionalmente al centro degli scenari economici ed organizzativi. Centrale diviene il ruolo dell'individuo come risorsa, in cui l'identità professionale richiama non solo abilità di ordine tecnico, ma anche un capitale umano da costruire e ricostruire lungo tutto l'arco dell'esistenza.

Nelle nostre società, inoltre, non è più possibile continuare a riprodurre le conoscenze nei modi tradizionali e, se le istituzioni formative (*in primis* la scuola e le università) non si adegueranno nell'organizzare nuove modalità di trasmissione dei saperi, correranno il rischio di essere emarginate dalle nuove infrastrutture di produzione della conoscenza.

Per quanto riguarda, in particolare, le aziende e le altre organizzazioni lavorative, solo negli ultimi anni la maggior parte dei "managers" hanno cominciato a considerare conoscenze e competenze come risorse strategiche. Il lavoro manageriale del futuro prossimo venturo sarà connotato, ben più di oggi, in termini di sviluppo del capitale umano e intellettuale: creazione di conoscenza organizzativa, gestione e sviluppo delle conoscenze, delle capacità e delle abilità, per diffonderle all'interno/esterno delle organizzazioni e tradurle in prodotti, servizi e sistemi operativi.

Barbara Bertagni è fondatrice e *managing partner* di Logos Knowledge Network, vice-presidente e amministratore delegato del Centro Studi Logos di cui coordina l'area *Projects & Services* e l'area *Communication*. Consulente di alta direzione, antropologa organizzativa, *personal trainer* e psicologa clinica, è specializzata in *coaching*, *counselling*, *mentoring*, *self-empowerment*, strategie di sviluppo personale e professionale, *leadership development*, meta-didattica e formazione dei formatori, filosofia pratica.

Michele La Rosa insegna "Sociologia del lavoro" e "Sociologia economica" presso la Facoltà di Scienze Politiche dell'Università di Bologna ove presiede anche il corso di laurea in "Sociologia" ed il corso di laurea specialistica "Occupazione, mercato, ambiente". Dirige il C.I.Do.S.Pe.L del Dipartimento di sociologia bolognese. Anovera numerose pubblicazioni; fra le più recenti si ricordano *Il lavoro nella sociologia* (Carocci, 2004) ed *Etica economica e sociale* (Angeli, 2005 - con Lorenzo Morri).

Fernando Salvetti è fondatore e *managing partner* di Logos Knowledge Network, presidente e amministratore delegato del Centro Studi Logos di cui coordina l'area *Knowledge Governance, Research & Development* e l'area *Business development*. Consulente di alta direzione, formatore e antropologo organizzativo, avvocato, è specializzato in epistemologia e antropologia della conoscenza, *knowledge governance*, *corporate governance*, *innovation and change management*,

leadership development, self-empowerment, edutainment, meta-didattica e formazione dei formatori, jurisprudence e filosofia del diritto, etica e filosofia pratica. Testimone e visiting professor in varie università e business schools europee, dirige “News & Views” – newsletter on self-empowerment and knowledge governance.

Presentazione

di Barbara Bertagni, Michele La Rosa e Fernando Salvetti

Il presente volume affronta un tema strategico: la formazione nella società dell’informazione e della conoscenza.

La società del terzo millennio è assai diversa da quella per la quale era stato progettato il sistema di istruzione che stiamo per abbandonare (scuola) o è stato abbandonato (università). Globalizzazione, *new economy*, finanziarizzazione dell’economia, apertura dei mercati internazionali sono alcuni degli elementi che caratterizzano le società nelle quali viviamo e con le quali i sistemi formativi devono oggi fare i conti. Negli scenari attuali, la risorsa economica di base non sono più (o soltanto) il capitale finanziario o il lavoro e tanto meno le risorse naturali, ma le relazioni, le conoscenze, il capitale umano e intellettuale. Le conoscenze, le capacità e l’immaginazione, così come il *networking* per la messa a fattor comune di esperienze, capacità e conoscenze e, quindi, la capacità di apprendere, contano più dei capitali fisici, tecnologici e finanziari tradizionalmente al centro degli scenari economici ed organizzativi.

L’esigenza di formare persone con elevate qualifiche, calate sulla cultura locale, deve sapersi conciliare contemporaneamente con la necessità di fornire quelle competenze necessarie per rapportarsi ad una società che non ha altri confini che non siano quelli planetari. Ciò anche alla luce delle principali trasformazioni del mercato del lavoro, che pongono l’accento sull’importanza della circolazione del sapere in una logica tesa alla formazione dell’individuo

non solo nelle sue componenti legate al lavoro e alla sfera produttiva, ma anche nel rispetto della sua crescita personale e sociale (*empowerment* e *self-empowerment*) quale soggetto responsabile ed attivo anche sul piano del sapersi mettere e rimettere in gioco in mercati del lavoro mobili, fluidi, flessibili e precari.

Centrale diviene il ruolo dell'individuo come risorsa, in cui l'identità professionale richiama non solo abilità di ordine tecnico, ma anche un capitale umano da costruire e ricostruire lungo tutto l'arco dell'esistenza. Cambiano quindi le caratteristiche richieste ai "nuovi" lavoratori: a questi non vengono semplicemente chieste conoscenze generali o competenze specialistiche, ma anche e soprattutto propensione ad apprendere, capacità di cogliere i segnali di cambiamento e di reagire ai problemi, flessibilità e mobilità. Alle competenze tradizionali si aggiungono oggi competenze di carattere generale e trasversale (o metacompetenze), che consentono quindi al lavoratore di muoversi in contesti sempre meno regolati. Così come l'*e-competence* è un termine, e una richiesta, sempre più presente negli scenari delle nostre vite, lavorative e non.

L'uso della parola competenza nella riflessione sul *sapere* e sul *sapere fare* è da tempo oggetto di dibattito, poiché si tratta di un concetto dai contorni sfumati, che non a caso viene utilizzato per esprimere l'ambivalenza di mutamenti culturali che riguardano il passaggio dalla centralità del concetto di *insegnamento* a quello di *apprendimento*, e, in riferimento al sistema socio-produttivo, il passaggio dal fordismo al post-fordismo e alla conseguente crisi delle tradizionali categorie utilizzate per inquadrare il lavoro e le professioni. Se si assume questa prospettiva, riflettere sul formare e sull'educare significa non tanto soffermarsi sui contenuti (i singoli saperi, le discipline), ma sul *modo* in cui si predispone un soggetto all'apprendimento.

Nell'attuale società i saperi subiscono una continua trasformazione in qualsiasi campo, e nuovi saperi entrano continuamente e velocemente nel complesso scenario della conoscenza. Non è più possibile continuare a riprodurre le conoscenze nei modi tradizionali e, se le istituzioni formative (*in primis* la scuola e le università) non si adegueranno nell'organizzare nuove modalità di trasmissione dei saperi, correranno il rischio di essere emarginate dalle nuove infrastrutture di produzione della conoscenza.

Il concetto di apprendimento, così come quello dei saperi in rete e del *networking*, diviene il nucleo intorno al quale ruota l'impostazione della formazione oggi, a qualsiasi livello, in una prospettiva che ne sottolinea il carattere costruttivo: ogni soggetto si impegna nella costruzione delle proprie abilità, assume consapevolezza del proprio punto di vista, in una continua attività di organizzazione e di ri-organizzazione delle proprie conoscenze e capacità, in un processo in cui la persona assume (o dovrebbe assumere) un ruolo attivo, con un accento particolare sul modo in cui si apprende e in cui si produce apprendimento.

Per quanto riguarda, in particolare, le aziende e le altre organizzazioni, solo negli ultimi anni la maggior parte dei "managers" hanno cominciato a considerare conoscenze e competenze come risorse strategiche che dovrebbero gestire allo stesso modo in cui gestiscono i flussi di cassa, il personale o le materie prime. E specialmente per le organizzazioni che puntano ad

essere *learning organizations*, ovvero “sistemi cognitivi” in grado di strutturare le conoscenze e i comportamenti di coloro che ne fanno parte, la *knowledge governance* - e quindi la gestione del capitale umano e intellettuale, così come degli altri “*intangibles*” - costituisce un obiettivo strategico (e quindi critico).

Il lavoro manageriale del futuro prossimo venturo sarà connotato, ben più di oggi, in termini di sviluppo del capitale umano e intellettuale: creazione di conoscenza organizzativa, gestione e sviluppo delle conoscenze, delle capacità e delle abilità, per diffonderle all’interno/esterno delle organizzazioni e tradurle in prodotti, servizi e sistemi. Con l’avvertenza che la conoscenza è un oggetto complesso e poliedrico: accanto a conoscenze verbali (o comunque verbalizzate e narrate) o numeriche, troviamo *insights* soggettivi, intuizioni, modelli mentali, credenze, percezioni e varie forme di quella che viene solitamente definita “conoscenza tacita” e che ci ricorda che noi possiamo conoscere e saper fare più di quello che sappiamo esprimere e, inoltre, che le conoscenze più preziose difficilmente possono essere insegnate e trasmesse con modalità dirette, appartenenti alla famiglia di quello che siamo abituati a ricondurre al “razionalismo cartesiano”. Ben sapendo che le tecnologie da sole non possono garantire l’utilizzo ottimale del capitale umano e intellettuale e che l’elemento chiave più rilevante per un pieno utilizzo (o, se vogliamo, per un efficace “sfruttamento” produttivo) delle conoscenze e delle capacità è costituito dal consolidamento di una cultura organizzativa volta a incoraggiare e supportare la condivisione delle conoscenze e delle competenze.