



a cura di Ennio Baldini, Federico Moroni, Marco Rotondi
NUOVI ALFABETI
Linguaggi e percorsi per ripensare la formazione
FrancoAngeli. Milano
€ 19

Questo libro raccoglie una scelta accurata di quelli che possono essere considerati i documenti di base, i modelli di riferimento, i paradigmi mentali, le linee guida, in metafora i nuovi alfabeti, che occorrono per realizzare una formazione di nuova generazione. Una formazione cioè che sposti l'attenzione dal teaching al learning (dal momento dell'insegnamento all'apprendimento), dall'aula al fuori aula (on the job, outdoor training, coaching...), dalla standardizzazione dei corsifici alla soggettività di ogni individuo, all'apprendimento organizzativo (ai modelli di learning system) e di Knowledge management), dal colmare le carenze allo sviluppo dei punti di forza dell'empowerment delle persone, e del loro benessere. I contributi raccolti forniscono delle indicazioni determinanti per chi si occupa di formazione nelle organizzazioni (aziende private e pubbliche, amministrazione pubblica, enti sociali, sindacali, no profit, volontariato) e vuole realizzare questo nuovo modo di fare formazione. Sono tutti scritti originali di autori internazionali e nazionali, diventati modelli di riferimento: il capitolo di H. Bridger (fondatore del Tavistock Institute) sull'interdipendenza, quello di F. Varala sul rapporto formazione-scienze cognitive, quello di C. Baden-Fuller sul rapporto competitività-creazione di conoscenza, quello di I. Nonaka sui metodi per creare e sviluppare apprendimento nelle organizzazioni o quello di R. Mangabeira Unger sull'opportunità sociale dell'uso della formazione nelle democrazie.

Indice

Introduzione

- | | | |
|---|------|----|
| 1. Linguaggi e percorsi per ripensare la formazione,
di <i>Ennio Baldini, Federico Moroni e Marco Rotondi</i> | pag. | 17 |
| 2. L'interdipendenza come modello per l'efficacia
sociale e lavorativa, di <i>Harold Bridger</i> | » | 23 |
| 2.1. Introduzione | » | 23 |
| 2.2. Caratteristiche del cambiamento nella società
e nelle organizzazioni | » | 26 |
| 2.3. Conseguenze per le organizzazioni e gestione
delle frontiere | » | 28 |
| 2.4. Sviluppo delle capacità di interdipendenza | » | 35 |

Parte I

La pluralità nei processi di apprendimento: percorsi dell'intelligenza e percorsi della formazione

- | | | |
|--|---|----|
| 3. Scienze cognitive e formazione, di <i>Francisco Varela</i> | » | 39 |
| 3.1. Nuove tendenze delle scienze cognitive | » | 39 |
| 3.2. Capacità cognitive distribuite | » | 40 |
| 3.3. Soggetto cognitivo come unità transitoria | » | 41 |
| 3.4. Il sé cognitivo come centro virtuale | » | 43 |
| 3.5. Identità personale come rete "joyciana" | » | 45 |
| 3.6. Nuovi percorsi per la formazione | » | 47 |

4. Tempi della vita e tempi della formazione, di <i>Chiara Saraceno</i>	pag.	49
4.1. Istituzionalizzazione del curriculum biografico	»	49
4.2. Calendari diversi per traiettorie diverse	»	51
4.3. Nuovi bisogni formativi	»	53
5. Esperienza, memoria, emozione e apprendimento, di <i>Alberto Oliverio</i>	»	55
5.1. Introduzione	»	55
5.2. Esperienze cristallizzate ed esperienze aperte	»	55
5.3. Memorie ed oblii	»	56
5.4. Ambivalenza degli apprendimenti	»	59
5.5. Apprendimenti formalizzati e apprendimenti taciti	»	62
6. L'organizzazione come mente e spazio di educa- bilità cognitiva, di <i>Duccio Demetrio</i>	»	64
6.1. Cervello e mente delle organizzazioni	»	64
6.2. Le organizzazioni hanno una storia cognitiva	»	66
6.3. Ologrammi in apprendimento	»	67
6.4. Proposte di ricerca cognitiva	»	68
6.5. La produzione di pensiero in mappe e stili	»	70
6.6. Il metodo biografico come risorsa per la for- mazione	»	72
Riferimenti bibliografici della Parte I	»	74

Parte II
**Apprendimento organizzativo
e sviluppo economico: la riscoperta
delle competenze in un'economia
a risorse controllate**

7. Formazione e sviluppo economico: la sfida com- petitiva per le imprese in un'economia matura, di <i>Charles Baden-Fuller</i>	»	77
7.1. La necessità di fare le cose in modo diverso	»	77
7.2. La maturità è uno stato della mente	»	80
7.3. Il rinnovamento è possibile	»	83

7.4.	Nuovi modi di competere		
7.5.	L'agenda organizzativa	pag.	85
7.6.	Il significato della formazione del management	»	90
		»	94
8.	Competenza manageriale come fattore di sviluppo , di <i>Antonio Martelli</i>		
8.1.	Scienza economica e competenza manageriale	»	97
8.2.	Competenza globale	»	97
8.3.	Competenze specifiche	»	100
8.4.	Competitività e formazione per la transizione	»	103
		»	107
9.	La formazione tra l'alternarsi di congiunture favorevoli e sfavorevoli , di <i>Salvatore Vicari</i>		
9.1.	Evoluzione del management ed evoluzione delle idee	»	109
9.2.	Le nuove capacità fondamentali per il management	»	109
9.3.	Crisi e prospettive per la formazione	»	112
		»	114
10.	Un'organizzazione capace di creare conoscenza , di <i>Ikujiro Nonaka</i>		
		»	117
10.1.	Introduzione	»	117
10.2.	Critica alle teorie economiche e manageriali	»	118
10.2.1.	Limiti all'analisi della conoscenza in economia	»	118
10.2.2.	Limiti all'analisi della conoscenza nelle teorie organizzative	»	120
10.2.3.	Limiti all'analisi della conoscenza nelle teorie manageriali	»	123
10.3.	Concetti e modelli fondamentali per la creazione di conoscenza nelle organizzazioni	»	123
10.3.1.	Conoscenza e informazione	»	124
10.3.2.	Quattro modi di conversione della conoscenza	»	126
10.3.3.	Un modello a spirale di amplificazione della conoscenza	»	129
10.3.4.	Una metodologia per la creazione di conoscenza	»	132

10.4.	Il processo di creazione di conoscenza nelle organizzazioni	pag. 133
10.4.1.	Ampliare le conoscenze individuali	» 133
10.4.2.	Formare un “brodo di coltura”, ovvero costruire team che si auto-organizzano	» 134
10.4.3.	Far condividere le esperienze	» 137
10.4.4.	Creare nuovi concetti	» 137
10.4.5.	Il processo di cristallizzazione	» 139
10.4.6.	Qualità della conoscenza	» 140
10.4.7.	Diffusione della conoscenza	» 141
10.5.	Come gestire il processo di creazione di conoscenza in un’organizzazione	» 143
10.5.1.	I principi base per organizzare la creazione di conoscenza: caos creativo, ridondanza e varietà di requisiti	» 143
10.5.2.	<i>Middle-up-down management</i> : la leadership di un processo parallelo di creazione di conoscenza	» 146
10.6.	Dodici proposizioni conclusive	» 150
11.	Verso un modello dell’organizzazione che apprende , di <i>Claudio Ciborra</i>	» 153
11.1.	Introduzione	» 153
11.2.	Un business strategico	» 153
11.3.	Un nuovo modello analitico	» 155
11.4.	Alcune applicazioni	» 158
12.	Economia della conoscenza: contesti, sperimentazione e assunzione di rischio , di <i>Enzo Rullani</i>	» 162
12.1.	L’impresa come sistema cognitivo	» 162
12.2.	Il paradosso di una spiegazione non spiegata	» 164
12.3.	Nonaka: la produzione di conoscenza come processo socialmente organizzato	» 165
12.4.	Creare la conoscenza e non solo usarla	» 166
12.5.	Contesti e comunicazione	» 167
12.6.	La circolazione sociale delle conoscenze: dall’individuo all’organizzazione e viceversa	» 171
12.7.	L’oggetto specifico di un’economia della produzione di conoscenza	» 173
12.8.	L’organizzazione come struttura della divisione del lavoro cognitivo	» 174

12.9. Un problema irrisolto: come gestire i costi e i rischi della conoscenza	pag. 176
12.10. Il nuovo paradigma biologico-cognitivo: l'auto-organizzazione	» 179
12.11. Il nuovo paradigma biologico-cognitivo: la comunicazione	» 181
12.12. Conseguenze per la formazione	» 183
13. Gestione del cambiamento organizzativo, di Severino Salvemini	» 187
Riferimenti bibliografici della Parte II	» 189

Parte III

Formazione e società: nuovi soggetti, nuove opportunità

14. Democrazia e produzione come apprendimenti: il patto per la ricostruzione, di Roberto Mangabeira Unger	» 195
14.1. Introduzione	» 195
14.2. L'interpretazione della dottrina emergente	» 196
14.2.1. Il lavoro razionalizzato come continuo gioco	» 196
14.2.2. Rottura del contrasto fra supervisione ed esecuzione e intreccio fra cooperazione e competizione	» 197
14.2.3. Coordinamento aziende-governi	» 198
14.3. I limiti essenziali della nuova ortodossia	» 200
14.4. Il conservatorismo istituzionale	» 201
14.5. Due differenti traiettorie: poliarchia radicale e mobilitazione della democrazia	» 201
14.6. Il principio dell'anarchia creativa	» 204
14.7. La paura del conflitto	» 206
14.8. Alla ricerca di un agente credibile	» 206
15. Comunicazione sociale, differenziazione delle competenze e modelli adattabili di formazione, di Salvatore Natoli	» 208
15.1. Premessa	» 208

15.2. L'unità impossibile	pag. 208
15.3. Emergenze e asimmetrie sociali	» 209
15.4. Il mito della trasparenza	» 210
15.5. Il mito che l'opinione pubblica sia luogo di critica sociale	» 211
15.6. Democrazia come competizione di élite	» 212
15.7. Modelli adattabili di formazione per sviluppare intelligenze polimorfe e logiche polivalenti	» 214
16. Il malessere e le opportunità della formazione aziendale, di Giorgio De Michelis	» 217
16.1. Il disagio dei formatori	» 217
16.2. Il ripensamento dei paradigmi del management razionale	» 218
16.3. La formazione come cerniera tra cambiamento nelle organizzazioni e cambiamento nella società	» 219
Riferimenti bibliografici della Parte III	» 221