

G. BERTINI, B. CAMILLI, G. GAY,
M. PATRON, M. ROTONDI,
C. TREVISANI, M. VERGEAT

Il processo di apprendimento individuale e organizzativo

La formazione
nella società della conoscenza

a cura di Stefano Paneforte



FRANCOANGELI

a cura di Stefano PANEFORTE

IL PROCESSO DI APPRENDIMENTO INDIVIDUALE E ORGANIZZATIVO

La formazione nella società della conoscenza

FrancoAngeli. Milano

€ 19

Nelle organizzazioni attuali la conoscenza assume un'importanza sempre maggiore proprio perché è l'individuo, con il suo patrimonio di competenze, idee, relazioni e comportamenti, che rappresenta l'asset strategico per il loro successo. Da questo punto di vista i processi di apprendimento, sia individuali che collettivi, costituiscono una realtà che le organizzazioni devono curare e gestire con attenzione particolare. Dopo un'introduzione di Stefano Paneforte che mette a fuoco la necessità di guardare all'apprendimento come a una "risorsa chiave", Marco Rotondi fa il punto "critico" sui diversi modelli della formazione oggi in uso e indica le nuove vie per una formazione che sia più incisiva e più rispondente ai bisogni delle persone sul lavoro. Guido Gay e Michelangelo Patron ripercorrono le tappe della costituzione e dello sviluppo del Centro di Formazione Management del Terziario (CFMT), nato per favorire la crescita professionale e personale dei dirigenti del settore Terziario, che costituisce un fatto nuovo nel panorama della formazione manageriale italiana. Giorgio Bertini, a partire da esperienze di apprendimento organizzativo raccolte nel corso di una ricerca Isfol, riflette sulle ragioni della scarsa diffusione di questo approccio e ne propone una possibile evoluzione centrata sull'autogestione e sull'autovalutazione dell'apprendimento. Barbara Camilli e Carla Trevisani illustrano il cammino intrapreso da Telecom Italia nella direzione del cambiamento attraverso la definizione di un modello organizzativo, basato sulle famiglie professionali. Infine Marco Vergeat affronta il complesso problema della valutazione della formazione, mettendo in risalto gli strumenti utilizzati nel processo e presentando, fra l'altro, l'esperienza di Isvor Fiat.

Indice

Prefazione , di <i>Stefano Paneforte</i>	pag.	9
1. La formazione come leva dell'apprendimento organizzativo , di <i>Stefano Paneforte</i>	»	15
1. L'importanza di apprendere nell'attuale scenario competitivo: verso l'apprendimento organizzativo	»	15
2. La formazione come "service" per il cambiamento	»	20
3. L'apprendimento: un riferimento all'antropologia culturale	»	23
4. Conclusioni	»	25
Bibliografia	»	28
2. Formazione senza aula , di <i>Marco Rotondi</i>	»	31
1. Limiti della formazione tradizionale	»	31
2. Modelli mentali di riferimento	»	33
3. L'apprendimento dall'esperienza	»	37
4. Nuove vie per una formazione più incisiva	»	46
5. Work Learning Place: apprendere mentre si lavora	»	50
5.1. Cos'è, come funziona	»	50
5.2. Organizzare l'apprendimento	»	53
5.3. Formazione e comunicazione interna	»	57
5.4. Formazione di terza generazione	»	58
5.5. Perché introdurre un sistema WLP	»	59
6. Personal training	»	59
6.1. Cos'è, come funziona	»	59
6.2. Tipi di personal training	»	61
6.3. Ruoli in gioco	»	64
6.4. Un percorso tipico di personal training	»	66
6.5. Origine e diffusione	»	68
6.6. Rischi e vantaggi	»	69
6.7. Alcune esperienze	»	70

6.8. Ampliamento della visione	pag.	71
6.9. Sviluppo di analisi realistica	»	72
7. Formazione outdoor	»	73
7.1. Cos'è, come funziona	»	73
7.2. L'utilizzo di formazione outdoor	»	74
7.3. Tipi di formazione outdoor	»	76
7.4. Le basi metodologiche	»	80
7.5. L'azione	»	81
7.6. La rielaborazione	»	82
7.7. L'estrazione di modelli	»	83
7.8. Alcune linee guida per la realizzazione	»	83
7.9. Origini del metodo e diffusione in Italia	»	85
8. Conclusioni	»	87
Bibliografia	»	87
3. La nascita di una scuola di manager, di Guido Gay e Michelangelo Patron	»	91
1. L'importanza dell'aggiornamento e della formazione continua in un'epoca di grandi e veloci cambiamenti	»	91
2. L'obsolescenza professionale, patologia tipica del manager	»	93
3. La nascita del CFMT	»	94
3.1. La mission del Centro, la strategia di sviluppo, l'esordio	»	95
3.2. Lo straordinario sviluppo nei primi nove anni	»	98
3.3. La formazione in aula, il ventaglio dell'offerta e la risposta dell'utenza	»	102
3.4. Altre attività del Centro	»	103
3.5. I servizi	»	104
4. La costituzione di un Osservatorio sul Terziario: la ricerca, i Forum, l'attività editoriale	»	104
4.1. La ricerca, i forum	»	105
4.2. L'evoluzione delle linee guida strategiche	»	107
4.3. Il portale	»	107
4. Esperienze di apprendimento organizzativo, di Giorgio Bertini	»	109
1. Premessa: alcune esperienze italiane di apprendimento organizzativo	»	109
2. Le ragioni della ridotta applicazione dell'apprendimento organizzativo	»	114
3. Autonomia e autogestione nell'apprendimento	»	122
4. Come attivare la motivazione ad apprendere?	»	124

5. Apprendimento autogestito e organizzazioni	pag.	125
6. Verso un apprendimento organizzativo autogestito	»	126
7. Valutazioni conclusive	»	129
Bibliografia	»	132
5. Apprendimento e competenze: le comunità professionali, un nuovo modo per vivere l'organizzazione, di <i>Barbara Camilli e Carla Trevisani</i>	»	135
1. L'organizzazione e la relazionalità	»	135
2. Famiglie professionali e comunità professionali	»	138
3. Il processo d'apprendimento nelle comunità professionali	»	144
4. La formazione e l'apprendimento	»	150
5. La famiglia professionale da sistema professionale a modello di funzionamento organizzativo: il Gruppo Telecom Italia	»	153
Bibliografia	»	162
6. Valutare la formazione, di <i>Marco Vergeat</i>	»	165
1. La valutazione della formazione: molti studi, meno esperienze significative	»	165
2. Modelli e metodologie di valutazione della formazione	»	170
3. La valutazione costi-benefici della formazione	»	174
4. La valutazione: attività integrata nel processo formativo	»	177
5. Un caso di valutazione della formazione: l'esperienza Isvor Fiat	»	178
6. Conclusioni: rilanciare l'impegno nella valutazione per una formazione di valore	»	182
Bibliografia	»	183