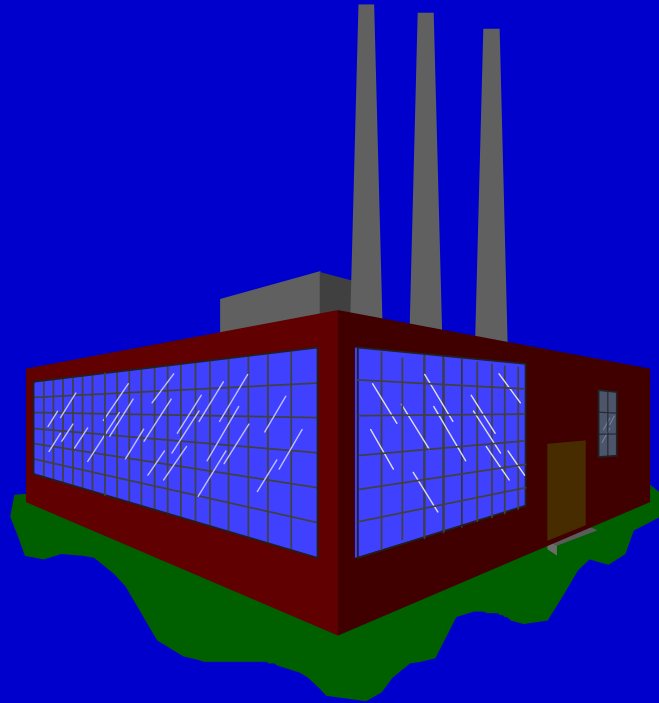


*aicq sicev - CEPAS*  
*SEMINARIO*  
*ROMA 19 giugno 2009*

***“L’INNOVAZIONE  
NELLA FORMAZIONE  
E SVILUPPO DELLE R.U.”***

*Renato Mastrosanti*

# LA SOCIETA' POST-INDUSTRIALE



**DEINDUSTRIALIZZAZIONE**

**COMPLESSIFICAZIONE**

**INNOVAZIONE TECNOLOGICA**

*Il processo di cambiamento che investe le organizzazioni comporta la necessità di innovazione organizzativa e tecnologica, la priorità e centralità delle R.U., l'equilibrio dinamico tra l'instabilità dei mercati e l'efficacia della competizione*

# LA NUOVA ECONOMIA



dall'**ECONOMIA INDUSTRIALE**  
all'**ECONOMIA DELLA CONOSCENZA**

(FEDERICO BUTERA: *“Economia della conoscenza e lavoratori della conoscenza”*)

dall'**ERA DEL POSSESSO**  
(**OLD ECONOMY**)  
all'**ERA DELL'ACCESSO**  
(**NEW ECONOMY**)

(JEREMY RIFKIN: *“L'era dell'accesso. La rivoluzione della new economy”*)

# LA SOCIETA' DELLA CONOSCENZA



**CONTINUA CREAZIONE  
DI CONOSCENZA**

**TRASFERIMENTO  
DELLE CONOSCENZE**

**LAVORO DESCRIVIBILE IN  
TERMINI DI PROCESSI COGNITIVI**

*“All’interno del generale processo di cambiamento che sta interessando oggi le organizzazioni, l’affermarsi dei concetti di conoscenza e di competenza è legato al processo di evoluzione dei modelli organizzativi e formativi della società contemporanea”*

# LO SVILUPPO DELLE TECNONOLOGIE DELL'INFORMAZIONE



“La diffusione delle ICT cambierà  
il nostro modo di:

- *COMUNICARE*
- *LAVORARE*
- *ABITUDINI E TEMPO LIBERO*”

(dal LIBRO BIANCO DELLA  
COMMISSIONE EUROPEA 1995:  
“Crescita, competitività, occupazione”)

# LO SVILUPPO DELLE TECNONOLOGIE DELL'INFORMAZIONE



“E’ cambiato il modo di fare:

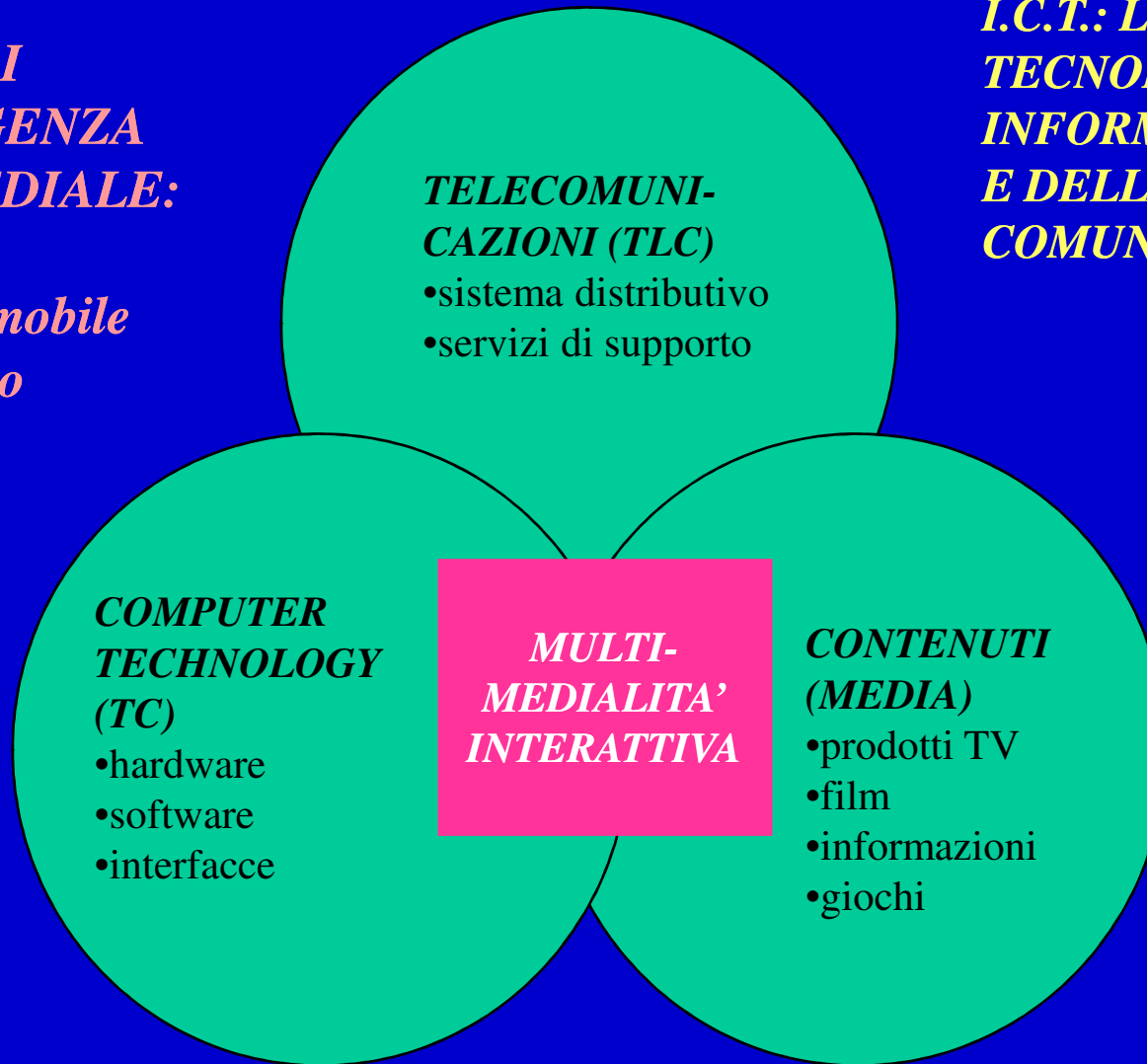
- *INFORMAZIONE*
- *EDUCAZIONE*
- *COMUNICAZIONE”*

(dal FORUM P.A. 2008:  
“*Le caratteristiche distintive  
del nostro tempo*”)

# INFORMATION COMMUNICATION TECHNOLOGY

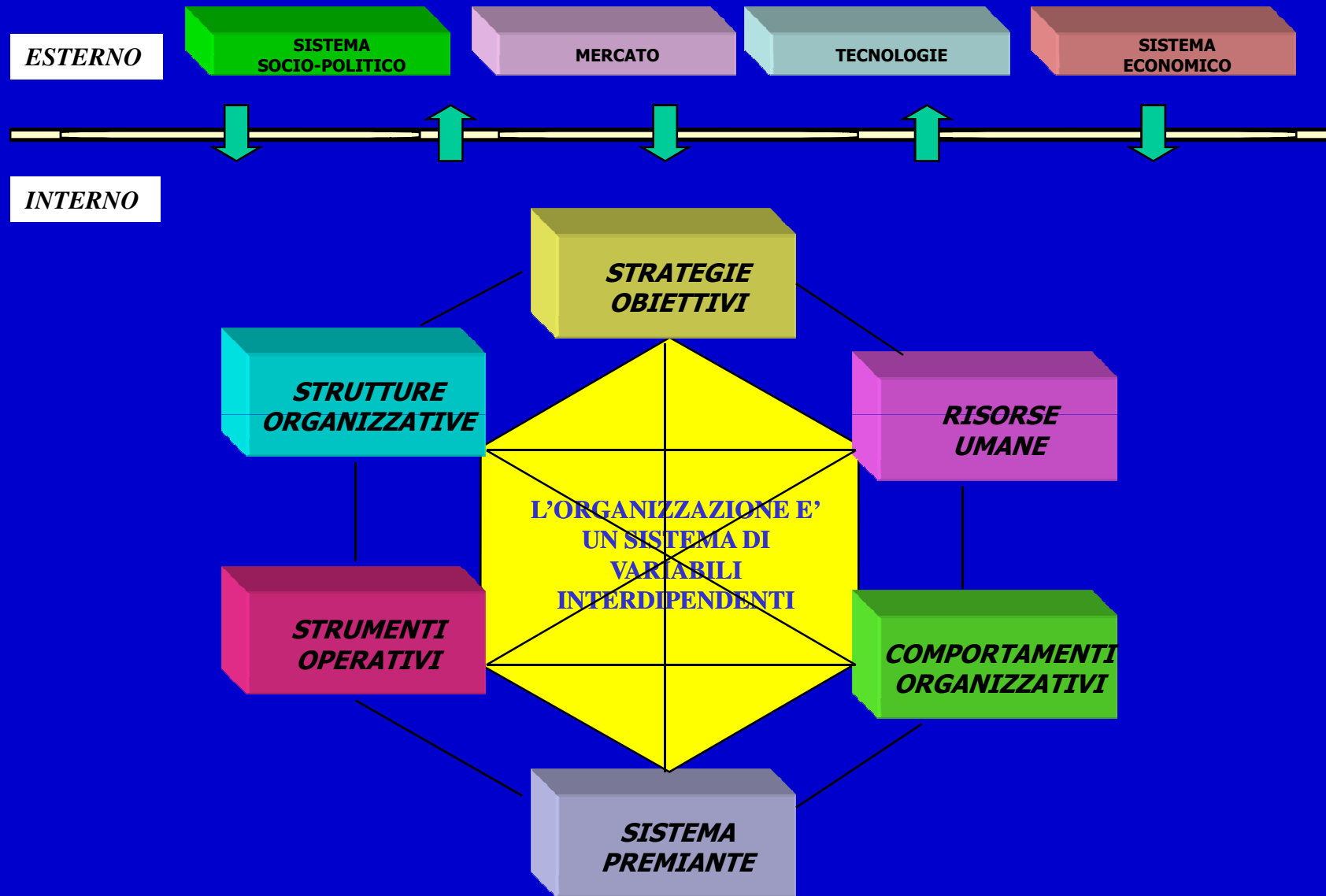
## *ESEMPI DI CONVERGENZA MULTIMEDIALE:*

- Internet*
- Telefonia mobile*
- TV via cavo*
- Sistemi di pagamento elettronico*

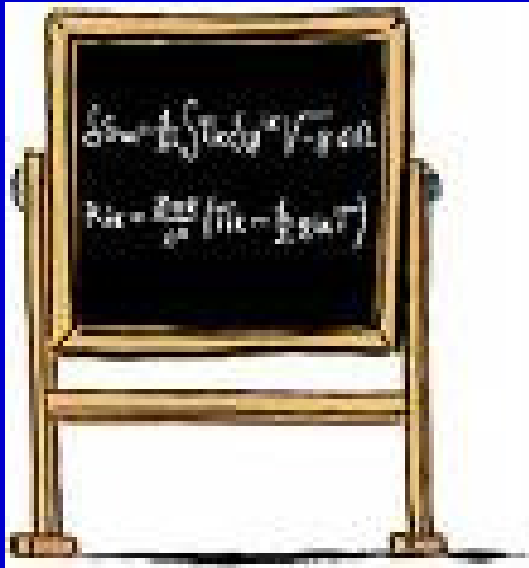


*I.C.T.: LE  
TECNOLOGIE DELLA  
INFORMAZIONE  
E DELLA  
COMUNICAZIONE*

# IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO



# IL MUTAMENTO DELLA CULTURA ORGANIZZATIVA



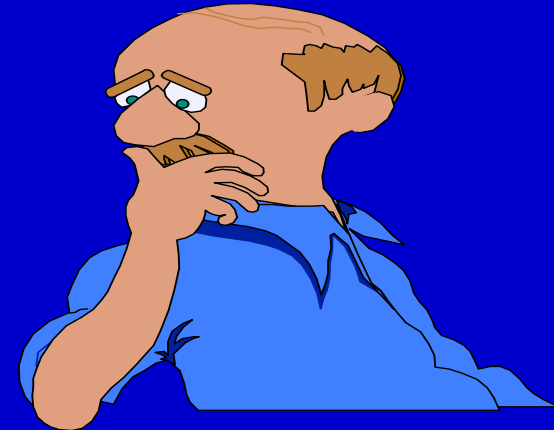
## **CULTURA ORGANIZZATIVA**

**PATRIMONIO SPECIFICO DI  
CONOSCENZE E NOZIONI  
ORGANICAMENTE LEGATE  
TRA DI LORO, PROPRIE DELLA  
STRUTTURA ORGANIZZATIVA**

*Il processo di trasformazione dell'organizzazione opera un mutamento nella cultura organizzativa: da una cultura basata sull'adempimento dei compiti e delle procedure ad un modello basato sui criteri di efficienza ed efficacia e orientato alla competenza e al risultato*

# LE ORGANIZZAZIONI NELL'ERA DELLA GLOBALIZZAZIONE

LE ORGANIZZAZIONI CHE  
HANNO PIU' CHANCES  
SONO QUELLE IN GRADO  
DI GESTIRE FORZE  
CONTRADDITTORIE:



- ⇒ *integrazione globale & adattamento locale*
- ⇒ *competitività & cooperazione*
- ⇒ *creatività & efficienza*

# LE ORGANIZZAZIONI NELL'ERA DELLA GLOBALIZZAZIONE

*Lo scenario economico e sociale richiede l'acquisizione di nuove informazioni ma anche la capacità di produrre e sviluppare nuove conoscenze e competenze*

Le organizzazioni si trovano oggi ad affrontare contraddizioni e difficoltà del tutto nuove:

- Interculturalità
- Innovazione
- Allungamento vita lavorativa
- Snellezza strutturale
- Budget all'osso

I saperi individuali acquisiscono primaria importanza:

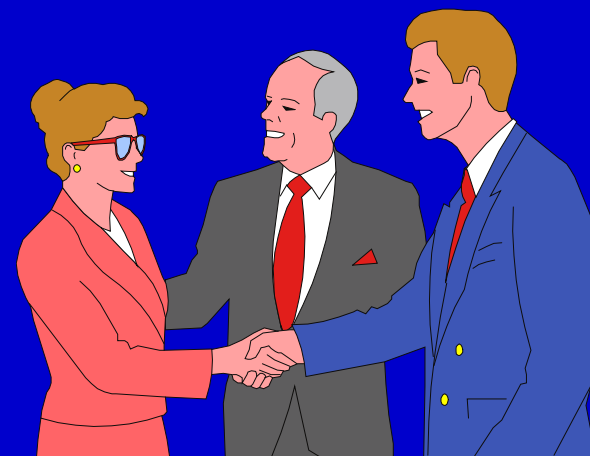
- Tolleranza delle diversità
- Gestione del conflitto
- Capacità di integrazione
- Diffusa competenza tecnico/sociale

# LE NUOVE PROFESSIONALITA'

LE NUOVE PROFESSIONALITA' DESTINATE AD AVERE SEMPRE PIU' SPAZIO VANNO INTESE IN SENSO RELAZIONALE-INFORMATIVO-DECISIONALE

*CON LA FINE DELLA SOCIETA'  
INDUSTRIALE*

- *E' DESTINATA A TRAMONTARE L'IDEA DI ABILITA' PROFESSIONALE, COME CAPACITA' ASTRATTA DI ESEGUIRE UN COMPITO*
- *PER FARE SPAZIO A QUELLA DI COMPETENZA INTESA COME MULTILATERALITA' E POLIEDRICITA'*



# LE NUOVE COMPETENZE

## **METACOMPETENZE:**

### **CAPACITA' DELL'INDIVIDUO DI**

➤ **ADATTARSI ALLE DINAMICHE EVOLUTIVE DEL PROPRIO SISTEMA PROFESSIONALE DI RIFERIMENTO**

➤ **SAPERSI ORIENTARE NEL MERCATO DEL LAVORO**

➤ **RICOSTRUIRE CONTINUAMENTE I PROPRI STRUMENTI E MODELLI DI CONOSCENZA E DI AZIONE**

*E' UNA COMPETENZA STRATEGICA,  
ABILITA'/DIMENSIONE CHE METTE  
L'INDIVIDUO IN GRADO DI SAPER  
APPRENDERE IN DIVERSI CONTESTI E  
LUNGO TUTTO L'ARCO DELLA VITA*



# UN NUOVO MODELLO DI APPRENDIMENTO

**non UN SEMPLICE E LINEARE  
PROCESSO COGNITIVO**

**ma UN COINVOLGIMENTO DELLE  
COMPONENTI COGNITIVE, AFFETTIVE,  
COSCIENTI E INCOSCIENTI**



*L'IMMAGINE DELLA CONOSCENZA CHE NE DERIVA NON  
CORRISPONDE AD UN MODELLO CRISTALLIZZATO BENSÌ  
AD UN MODELLO DINAMICO*

**“Quello che noi vediamo è solo la punta  
dell’iceberg di un mondo interiore  
immensamente più grande e complesso,  
che non governiamo attraverso la  
razionalità”**

**(SIGMUND FREUD: “Introduzione alla psicoanalisi”)**

# L'INNOVAZIONE NEI SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITA'

## *Requisiti richiesti per il Sistema di Gestione delle Risorse Umane*

**Per la norma ISO 9001:2008 il personale deve essere competente sulla base di:**

- **istruzione**
- **formazione/addestramento**
- **abilità**
- **esperienza**
- **consapevolezza**

**La norma ISO 9004:2000 e la versione ISO/DIS del 2008 richiedono:**

- **il coinvolgimento del personale**
- **la definizione e condivisione di obiettivi da parte della direzione**
- **la valutazione delle competenze**
- **l'espressione delle conoscenze (anche tacite)**
- **il possesso della capacità di leadership**

# L'INNOVAZIONE NELLA FORMAZIONE DEL PERSONALE

*L'apprendimento è un processo biologico e dunque vitale,  
continuamente mutevole e continuamente rinnovantesi*

**FORMAZIONE  
RIPETITIVA**



**FORMAZIONE  
INNOVATIVA**

**FORMAZIONE  
NOZIONISTICA**



**FORMAZIONE  
PSICO-SOCIALE**

**COMUNICAZIONE  
E INFORMAZIONE**



**VISSUTO**

**FORMAZIONE  
PROFESSIONALE**



**FORMAZIONE  
MANAGERIALE**

**COMPETENZE  
DI BASE**



**METACOMPETENZE**

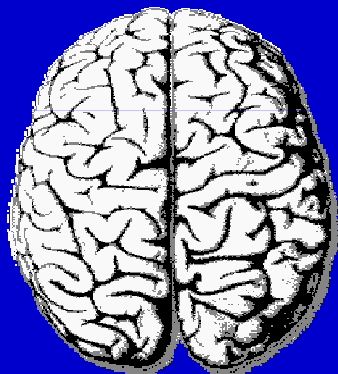
**FORMAZIONE  
TOUT-COURT**



**VALUTAZIONE  
DELLA FORMAZIONE**

# L'INNOVAZIONE NELLA FORMAZIONE DEL PERSONALE

*L'INNOVAZIONE DEI PROCESSI FORMATIVI VA CONIUGATA AL  
REALE SOSTEGNO ALLE PERSONE E ALLE ORGANIZZAZIONI VERSO  
L'ACQUISIZIONE DI UNA SEMPRE MAGGIORE CONSAPEVOLEZZA DI  
SE E DEI PROPRI RUOLI ORGANIZZATIVI*



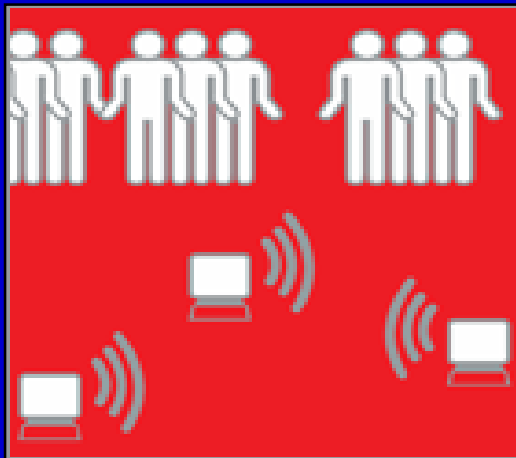
*LA COMPLETEZZA E' ANCHE  
RELATIVA ALL'INTEGRAZIONE DELLE  
SFERE COGNITIVA-LOGICO-  
RAZIONALE DA UN LATO ED  
EMOZIONALE-CREATIVA DALL'ALTRO*

**Utilizzare le emozioni nella formazione vuol dire creare dei contesti di apprendimento che permettano alle persone di recuperare il contatto con se stessi e una maggiore consapevolezza di se e della propria dimensione emozionale**

# LE ORGANIZZAZIONI E LA CONOSCENZA

## L'APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO O LEARNING ORGANIZATION

*E' L'INSIEME DI PROCESSI CHE PORTANO L'ORGANIZZAZIONE AD ANALIZZARE E A RIPENSARE CRITICAMENTE I PROPRI SUCCESSI E INSUCCESSI.*



**E' L'INSIEME DI ALCUNE SPECIFICHE CAPACITA' DELL'ORGANIZZAZIONE:**

- ⇒ accrescere le proprie conoscenze e competenze
- ⇒ mutare le proprie conoscenze e competenze (e quindi la propria "cultura organizzativa")
- ⇒ modificare le modalità di svolgimento del processo di apprendimento

# LE ORGANIZZAZIONI E LA CONOSCENZA

## *IL KNOWLEDGE MANAGEMENT*

*LA CONOSCENZA DIVIENE QUINDI UN PATRIMONIO SOLO QUANDO  
SI DECLINA DENTRO UNA COMPETENZA, CHE E' DEI SOGGETTI  
PRIMA E, ALLA FINE DEL PROCESSO, DELLA ORGANIZZAZIONE*



*⇒ Oggi riconosciamo che ogni  
organizzazione ha un  
determinante **PATRIMONIO DI  
SAPERE** che può  
essere gestito con la stessa logica  
con cui può essere  
gestita ogni altra **RISORSA  
AZIENDALE***