

14. Audit del processo di apprendimento

Massimo Tommasini

Consulente, esperto di apprendimento organizzativo – ISFOL, Roma

Promozione dell'apprendimento organizzativo nella prospettiva della responsabilità sociale

Che cosa è l'apprendimento organizzativo?

L'idea fondamentale è che anche le organizzazioni, come le persone, apprendono.

Nella cultura e nell'esperienza personale, l'apprendimento è qualcosa che ha che fare con la scuola, con l'esperienza di una parte più o meno lunga della vita di una persona dedicata a memorizzare tante nozioni, tante conoscenze che fanno crescere e consentono di avere una cultura di base e una preparazione professionale. Quindi c'è l'idea dell'apprendimento come acquisizione di conoscenze formalizzate, scritte nei libri o recuperabili in internet, conoscenze che appartengono a discipline abbastanza ben definite.

L'apprendimento fa quindi riferimento, in generale, all'idea dell'acquisire conoscenze formalizzate in diversi ambiti disciplinari oppure acquisire saperi professionali.

Nel mondo contemporaneo però quello che conta non è solo saper acquisire delle conoscenze formalizzate ma è anche quello di sviluppare delle esperienze ed essere capaci di modificare continuamente i propri comportamenti in funzione dell'esperienza.

Da questo punto di vista ci si riferisce ad un significato di apprendimento che è un po' diverso da quello tradizionale: un apprendimento che non è immagazzinare conoscenze ma che è cambiamento, codice di azione di comportamento, sviluppo basato sull'esperienza.

Questo significato di apprendimento è abbastanza tipico di una certa visione della psicologia che si è evoluta attraverso il rapporto con altre discipline, come ad esempio l'etologia, lo studio del comportamento animale o la cibernetica, oppure attraverso meccanismi complessi di tipo artificiale.

L'apprendimento si verifica, nello schema più semplice, quando esiste un determinato stimolo e a questo stimolo viene associata una determinata risposta. Questo meccanismo viene osservato in laboratorio nelle forme più semplici di vita, come l'organi-

smo unicellulare. Questa è la forma più embrionale possibile di apprendimento. Via via che si sale nella scala della complessità, le cose diventano ovviamente più elaborate come, ad esempio, nel caso dell'apprendimento degli animali domestici.

Si possono pensare tante diverse forme di apprendimento man mano che si sale la scala della complessità, fino ad arrivare all'apprendimento umano, che è un fenomeno grandioso e complesso.

I diversi approcci alla scienza dell'organizzazione vedono le organizzazioni in molti modi diversi: come una macchina, un cervello, un sistema di relazioni e così via.

A tutti questi casi corrispondono delle forme di apprendimento. Esistono molti esempi di come le organizzazioni possano apprendere o non apprendere. Se si pensa che le imprese industriali spesso vanno soggette a delle grandi turbolenze – anche le imprese che andavano molto bene – per vari motivi (concorrenza, nuove tecnologie, eccetera), si vede come le organizzazioni sono sottoposte a delle crisi di apprendimento. Bisogna essere in grado di adattarsi agli stimoli con risposte adeguate, integrando le proposte innovative. La crisi subentra quando l'organizzazione non apprende: rispetto a degli stimoli ambientali, l'organizzazione non riesce ad elaborare una strategia ed un comportamento adeguati.

Questo vale per le imprese industriali ma è vero anche per molti altri tipi di organizzazione.

Il rischio sta nell'avere schemi rigidi di interpretazione della realtà e del proprio ruolo in essa.

L'organizzazione che apprende è un sistema complesso, connotato in primo luogo dal fatto di non essere composta da un solo individuo. Per avere un'organizzazione è necessario che ci sia un certo numero di individui che si associano fra di loro per raggiungere degli obiettivi.

L'apprendimento dell'organizzazione ha poi una caratteristica sistemica. La teoria dei sistemi dice che il tutto è più complesso della somma delle parti. L'organizzazione è un sistema costituito da più componenti, ma l'insieme non è la somma delle componenti. L'impresa funziona come un sistema il cui comportamento ingloba le sue componenti ma l'effetto, soprattutto all'esterno, è qualcosa che va al di là delle singole componenti.

L'apprendimento delle organizzazioni è qualcosa che va al di là dell'apprendimento delle singole persone.

Si possono distinguere due tipi fondamentali di apprendimento organizzativo: uno è l'apprendimento a una via o apprendimento semplice, e l'altro è l'apprendimento a doppia via o apprendimento complesso.

Nel primo caso l'organizzazione che è soggetta a stimoli esterni – a fattori di crisi o a necessità di cambiamento – mette in atto qualche tipo di comportamento innovativo, ma limitato. C'è il mantenimento delle cose entro un grado di variabilità più o meno data.

L'apprendimento complesso invece mette in campo una serie di strategie diverse e integrate fra loro per rispondere alla necessità di cambiamento e agli stimoli esterni: una riorganizzazione complessiva del modo di intervenire nelle risposte agli stimoli, un cambiamento di procedure, e risposte a problemi complessi.

Nell'apprendimento complesso di fronte ai momenti di crisi e alla necessità di cambiamento, si mette in atto l'indagine – strumento necessario a capire cosa si deve fare per dare risposte adeguate – rivedendo la realtà dell'organizzazione rispetto alle sue norme fondamentali e ai suoi valori. Si mette in campo quindi una ricerca per affinare le risposte.

L'indagine mette insieme, intorno a un tavolo, delle persone diverse con modi diversi di vedere la realtà. Qui appare un fondamentale problema dell'apprendimento. L'apprendimento si realizza cercando insieme la soluzione ai problemi, mettendo in gioco le visioni della realtà che ogni gruppo organizzato porta con sé e le immagini che ogni persona si fa della realtà. Il problema è che in tutte le organizzazioni molte mappe o immagini non collimano e molto spesso queste diverse mappe si sedimentano.

Immaginiamo l'organizzazione come un sistema di condizioni organizzative connesse fra relazioni che sono di tipo gerarchico o gerarchico/funzionale o comunicativo.

Il problema è quello di rendersi conto che esistono dinamiche conflittuali e che bisogna cercare di risolverle, anche se non esistono ricette sui modi per farlo. Ci sono comunque delle vie da seguire. Innanzitutto c'è la missione della leadership. I leader emergenti sono quelli che sono capaci di comprendere sono dei progettisti di forme organizzative, di nuove linee di attività, ma sono anche persone capaci di mettersi al servizio degli altri che lavorano nell'organizzazione. Non si tratta di una leadership di comando e di controllo.

Un altro passo importante è quello di avere una visione condivisa. Un'organizzazione che apprende può attivare un'indagine organizzativa in modo permanente, deve fare in modo che i creativi e gli organizzativi mettano in comune i loro diversi modi di vedere e trovino dei punti di contatto.

Un altro aspetto molto importante è il lavoro di gruppo. L'ipotesi è che quanto più si sviluppa il lavoro di gruppo, tanto più si sviluppa la visione condivisa, magari dopo che sono emerse le differenze fra i partecipanti.

Tema fondamentale per un'organizzazione è il management, è la leadership, cioè saper guidare, saper orientare e saper comandare, però non è solo questo. Il

management è un insieme di attività che consentono di dare all'organizzazione un certo equilibrio nelle proprie risorse (in input e in output), e consente una previsione di risultati rispetto alle azioni. È importante gestire l'organizzazione anche sulla base di indicatori, per misurare una serie di parametri.

Un altro aspetto importante, che sta diventando sempre più centrale nelle organizzazioni, è quello della gestione delle risorse, gestire per competenze. È importante interrogarsi sulle competenze presenti nell'organizzazione e cercare di valorizzarle il più possibile.

Si può definire l'organizzazione come un sistema che ha di fronte due strade, sempre continuamente aperte e sempre in interazione fra loro. Sono la specializzazione e l'integrazione.

Un'organizzazione deve in qualche modo specializzarsi man mano che cresce. Non tutti possono fare tutto: ci vogliono degli esperti in determinati settori di attività. Poi c'è il processo di differenziazione che richiede dei livelli di integrazione. L'organizzazione si specializza su certi interessi, ma la differenziazione deve essere bilanciata dall'integrazione. È interessante che il problema si ponga anche per le piccole associazioni. Un'ulteriore possibilità è data dal dividere il lavoro fra lavoro individualizzato e lavoro di gruppo, dove si combinano la specializzazione e l'integrazione.

Perché ci sia apprendimento, nell'organizzazione deve circolare il pensiero che permette nello stesso tempo di vedere "gli alberi e la foresta": si tratta del pensiero sistemico. Si deve essere in grado di mettere sufficientemente a fuoco i dettagli e contemporaneamente si deve essere in grado di vedere l'insieme delle interrelazioni in cui ogni "singolo albero" è inserito. Bisogna saper riflettere sulle cause e gli effetti.

Il pensiero olistico è una caratteristica dell'organizzazione che apprende. Il pensiero olistico è quello che si rivolge all'insieme delle componenti che sono parte di un contesto. Nella realtà si è spesso portati necessariamente a concentrarsi sugli aspetti dell'attività e a perdere di vista l'insieme dei fattori, degli insiemi causa-effetto dell'attività. Il pensiero olistico aiuta a far capire, anche in retrospettiva, gli effetti prodotti dalle azioni delle persone nell'organizzazione.

Ci sono tre fattori fondamentali in un'organizzazione efficace. Sono:

1. la minima specificazione,
2. la varietà necessaria
3. l'apprendere ad apprendere.

1. Anche nelle grandi organizzazioni è necessario creare delle unità organizzative più piccole, in cui per così dire, il piccolo riflette il grande, la parte riflette il tutto. Il piccolo deve avere sufficienti risorse per vedere la propria azione e gestire la propria

attività coerentemente con le esigenze dell'organizzazione più grande, deve avere autonomia nel definire gli obiettivi e dare risposte. Nelle piccole organizzazioni questo è intrinseco. Nell'organizzazione è necessario avere un minimo livello di specializzazione delle funzioni. Ciascuno deve assommare al proprio interno una serie di competenze che potenziano complessivamente l'autonomia dell'organizzazione nel suo insieme: perché se c'è una forte specificazione critica, tutti fanno rigidamente solo il lavoro assegnato e questo porta a delle criticità; va quindi abbassata la iper-specializzazione, ma vanno chiaramente rispettate quelle che sono le competenze e le capacità.

2. Un altro aspetto importante è la varietà necessaria. Ciascuna posizione ha una varietà di risposte possibili commisurata alla varietà delle domande che provengono dall'ambiente. Ciascuno a suo modo è in grado di esprimere una varietà di comportamenti, commisurati al fatto che l'ambiente è vario e che richiede degli aggiustamenti e degli adattamenti nei modi di affrontare e di vedere i problemi.

3. Altro aspetto importante è apprendere ad apprendere. È l'apprendimento organizzativo complesso in cui si modificano le norme comportamentali dell'organizzazione, i valori, i modi di definire le soluzioni possibili. L'organizzazione parte dall'apprendimento semplice, ma poi è necessario che passi ad un apprendimento complesso e continuo. Quando le persone sono consapevoli dell'importanza dell'apprendimento organizzativo complesso, allora si è in una dimensione di apprendere ad apprendere. Le persone diventano consapevoli dell'importanza di apprendere e diventano consapevoli che ci sono degli strumenti che consentono di apprendere, come le riunioni, il parlarsi, l'esprimere con franchezza i propri punti di vista. Tutto questo viene chiamato apprendere ad apprendere.

L'apprendimento organizzativo

1. Apprendimento organizzativo: insieme di processi attraverso i quali i membri di un'organizzazione riflettono sui problemi che ricadono nella loro sfera di azione e individuano specifiche soluzioni a tali problemi.

2. Apprendimento organizzativo: insieme di processi attraverso i quali in una determinata organizzazione vengono create e utilizzate le conoscenze e le competenze necessarie per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'organizzazione.

3. Organizzazione che apprende: è quella in cui vengono continuamente sviluppati processi che danno continuità sia alla soluzione dei problemi, sia alla ristrutturazione condivisa delle regole e dei valori dell'organizzazione. I processi sono: la socializzazione, la comunicazione, la valorizzazione delle competenze, l'acquisizione e

l'uso delle conoscenze che si possono recuperare dall'esterno dell'organizzazione.

I tipi di conoscenze organizzative sono due e bisogna tenerne conto per far partire una "logica organizzativa".

Primo tipo: sono le conoscenze codificate o esplicite. Sono quelle trasmesse dalla scuola o trasmesse come informazioni in generale. L'organizzazione stessa produce informazioni codificate interne sul funzionamento dei suoi servizi. Inoltre, un'immensa quantità di informazioni utili all'organizzazione si può trovare sul web.

Secondo tipo: sono le conoscenze tacite – presenti in ogni organizzazione e molto importanti. Non sono scritte da nessuna parte, ma sono molto efficaci. Sono conoscenze incluse nelle capacità delle persone e sono acquisite attraverso l'esperienza. Sono conoscenze anche integrate nei modi ricorrenti e comuni di fare le cose. Sono conoscenze dell'organizzazione senza che nessuno volontariamente e coscientemente abbia ideato questa integrazione di fare e di sapere. L'organizzazione stessa riflette queste conoscenze: sono chiamate know how, è il saper fare una certa cosa. Sono l'intelligenza, le capacità, il modo di fare e la dedizione delle persone che si sono accumulate nel tempo.

Le conoscenze tacite riflettono sia un sapere tecnico che un sapere soggettivo.

Le conoscenze codificate sono la punta dell'iceberg rispetto alle conoscenze tacite.

Le organizzazioni, se vogliono funzionare bene, devono essere in grado di integrare continuamente le conoscenze esplicite e le conoscenze tacite.

Ci sono dei momenti importanti da tenere in considerazione.

Un momento è quello della socializzazione. La spirale delle conoscenze lega fra di loro soprattutto le conoscenze tacite. La socializzazione è il passaggio da una conoscenza tacita ad un'altra conoscenza tacita. Questo meccanismo si mette in moto, ad esempio, al momento di inserire un nuovo volontario in associazione. L'inserimento avviene pian piano, il nuovo volontario impara come si fa a fare determinate cose in uno scambio diretto e tacito con gli altri volontari. Attraverso il processo della socializzazione viene trasferita la conoscenza.

Un altro momento importante nel circuito della conoscenza è quello della esternalizzazione. È la trasformazione della conoscenza tacita in conoscenza esplicita. È la predisposizione di nuove procedure, è l'uso della conoscenza per dare un nuovo servizio in risposta a nuove esigenze.

Altri momenti importanti sono la combinazione di conoscenze esplicite con altre conoscenze esplicite, cioè il passaggio ed il trattamento delle informazioni, e l'internalizzazione cioè le conoscenze codificate che stanno nell'organizzazione e che vengono trasferite nei singoli individui e diventano conoscenze tacite individuali, molto

importanti. A volte queste conoscenze vengono rinforzate dalla formazione.

Tutte queste cose devono essere sempre tenute presenti da parte di chi governa l'organizzazione per sviluppare apprendimento e conoscenza. Si deve vedere se l'integrazione fra le conoscenze esplicite e quelle tacite è sufficientemente sviluppata.

L'organizzazione, con la sua struttura interna, è circondata da un ambiente esterno che prende e dà qualcosa, costituito dagli interlocutori interni ed esterni all'organizzazione.

Sviluppare l'apprendimento organizzativo significa riuscire a fare un'analisi costante delle variabili importanti del sistema di rapporti interni ed esterni dell'organizzazione; significa riuscire a monitorare i rapporti che esistono con gli interlocutori importanti e a capire in che modo funzionano le risorse dell'organizzazione.

SCHEDE

PROMUOVERE L'APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO NELLA PROSPETTIVA DELLA RESPONSABILITA' SOCIALE

DIVERSI SIGNIFICATI DI APPRENDIMENTO

- Acquisire conoscenze formalizzate/disciplinari
- Acquisire saperi professionali
-
- Valorizzare dati di esperienza e modificare comportamenti



Apprendimento organizzativo:

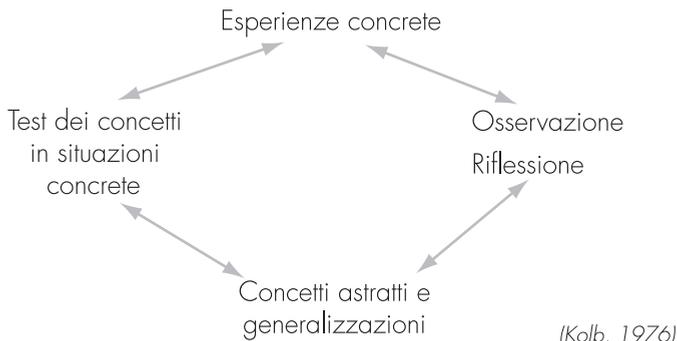
Apprendimento sinonimo di cambiamento

Conoscere per cambiare

... nell'ambito di processi non solo individuali, ma che coinvolgono gruppi e organizzazioni complesse ("il tutto non è la somma delle parti")

acquisire conoscenze formalizzate/disciplinari

IL CICLO DELL'APPRENDIMENTO



APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO: ALCUNE DEFINIZIONI SINTETICHE

- **Apprendimento Organizzativo:** un insieme di processi attraverso i quali i membri di un'organizzazione riflettono sui problemi che ricadono nella propria sfera di azione e individuano specifiche soluzioni a tali problemi
- **Apprendimento Organizzativo:** un insieme di processi attraverso i quali, in una determinata organizzazione, vengono create e utilizzate le conoscenze e le competenze necessarie per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'organizzazione stessa
- **Learning Organisation:** è quella in cui vengono continuamente sviluppati processi (di socializzazione, comunicazione, valorizzazione delle competenze, acquisizione e uso delle conoscenze, etc.) che danno continuità sia alla soluzione dei problemi sia alla ristrutturazione condivisa delle regole e dell'organizzai valori dell'organizzazione

ASPETTI ESTERNI: ECONOMIA DELLA CONOSCENZA /DELL'APPRENDIMENTO

Knowledge-based economy → Learning economy

Knowledge-based economy

- i processi produttivi sono evoluti attraverso l'uso di risorse immateriali
- la quota dei knowledge workers (che dedicano la loro attività alla produzione, distribuzione e processamento delle conoscenze) è preponderante – in termini strategici – rispetto a quella degli addetti ai processi fisici di produzione

Learning economy

- Il fattore principale del successo economico non risiede nelle basi di conoscenze o nelle abilità di accesso all'informazione in quanto tali, ma nelle capacità che gli attori economici devono mettere in atto per quanto riguarda l'uso ottimale di conoscenze e informazioni, l'aggiornamento delle competenze e la sostituzione di quelle obsolete

Conoscenze codificate o esplicite

- possono essere trasformate in informazione
- possono essere rapidamente trasferite attraverso le tecnologie dell'informazione e della comunicazione

Conoscenze tacite

- incorporate in skill individuali e insiemi di regole per la realizzazione di performance e per la soluzione di problemi
- situate in routine organizzative e interpretative condivise da una comunità
- trasferibili attraverso forme di interazione sociale e di apprendistato

ASPETTI INTERNI. LA SPIRALE DELLA CONOSCENZA NELL'ORGANIZZAZIONE

Socializzazione

le conoscenze tacite vengono scambiate attraverso la condivisione di situazioni

Eternalizzazione

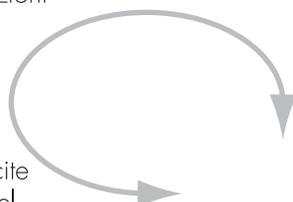
le conoscenze tacite vengono esplicitate, tradotte in prodotti utili

Internalizzazione

le conoscenze esplicite vengono assorbite nel patrimonio cognitivo degli individui e dei gruppi

Combinazione

le conoscenze esplicite vengono sinergizzate tra loro in modo da crescere di valore e essere facilmente accessibili



INTERVISTA COLLETTIVA: METODOLOGIA DI APPRENDIMENTO

Obiettivo dell'intervista collettiva:

- Generare una visione condivisa riguardo ai problemi e alle prospettive di sviluppo del ruolo degli operatori delle organizzazioni orientate alla responsabilità sociale
- Verificare il grado di interazione tra i partecipanti
- (... idealmente è come se il gruppo dovesse predisporre un documento di self-assessment in vista di progetti di apprendimento-cambiamento)



Individuare punti di forza e di debolezza da tenere presenti per la gestione delle organizzazioni (e per la stessa impostazione di bilanci di RS)

PROMUOVERE L'APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO NELLE ORGANIZZAZIONI ORIENTATE ALLA RESPONSABILITA' SOCIALE

- rendere le organizzazioni efficienti, efficaci, eque, capaci di interagire positivamente con tutti gli attori economici e sociale rilevanti
- sviluppare un management capace di nutrire i diversi fattori dello sviluppo organizzativo (rapporti interpersonali, competenze, lavoro di gruppo, capacità di produrre risultati, uso appropriato delle tecnologie)
- far crescere la riflessività all'interno dell'organizzazione
- impostare percorsi consapevoli di sviluppo professionale e organizzativo

LE ORGANIZZAZIONI ORIENTATE ALLA RESPONSABILITA' SOCIALE

A. Obiettivi "esterni":

Integrarsi nello sviluppo della società e dell'economia locale

Rapporti con i sistemi dello sviluppo locale (imprese, parti sociali, sistema politico-istituzionale)

B. Obiettivi "interni":

Realizzare forme di apprendimento organizzativo

Impiego delle risorse disponibili (conoscenze/competenze, risorse umane, tecnologie, sistema organizzativo)

C. Esigenze manageriali:

Far crescere una managerialità orientata all'apprendimento

..rispetto agli obiettivi esterni

..rispetto agli obiettivi interni

QUALI SONO I SOGGETTI SOCIALI E ISTITUZIONALI PIU' IMPORTANTI PER L'ATTIVITA' DELLA MIA ORGANIZZAZIONE

"Clienti":

- giovani
- anziani
- Persone in situazione di svantaggio sociale
- Altri (specificare).....

Istituzioni:

- Provincia / Regione
- Enti statali
- Imprese
- Sindacati

FATTORI ESTERNI: STAKEHOLDERS ANALYSIS

	Punti di forza	Punti di debolezza
"Clienti"		
Istituzioni		

QUALI SONO I FATTORI INTERNI PIU' IMPORTANTI PER L'ATTIVITA' DELLA MIA ORGANIZZAZIONE

Persone

Clima di lavoro, rapporti interpersonali

Sistema organizzativo

Raggiungimento di obiettivi
Formale/Informale

Tecnologie

Tecnologie dell'informazione e della comunicazione
Tecnologie specifiche del settore in cui l'org. opera

Competenze

Come si acquisiscono
Come si sviluppano

FATTORI ESTERNI: STAKEHOLDERS ANALYSIS

Aspetti rilevanti rispetto agli obiettivi esterni	Punti di forza	Punti di debolezza
(es: capacità negoziali) _____ _____ _____		

Aspetti rilevanti rispetto agli obiettivi interni	Punti di forza	Punti di debolezza
(es: capacità di revisione, di leadership, ecc.) _____ _____ _____		

VALUTAZIONI FINALI

Punti di forza su cui basarsi per rafforzare l'organizzazione

-
-
-

Punti di debolezza su cui bisogna progredire

-
-
-

Come gli aspetti precedenti rientrano nel Bilancio di Responsabilità Sociale

-
-
-