



ISSN: 2038-3282

**Pubblicato il: 15 aprile 2017**

©Tutti i diritti riservati. Tutti gli articoli possono essere riprodotti con l'unica condizione di mettere in evidenza che il testo riprodotto è tratto da [www.qtimes.it](http://www.qtimes.it)  
Registrazione Tribunale di Frosinone N. 564/09 VG

## **Lifelong learning inside Learning Organization La formazione permanente all'interno delle Learning Organization**

*di Roberto Orazi*<sup>1</sup>

Università degli Studi di Perugia

[roberto.orazi@unipg.it](mailto:roberto.orazi@unipg.it)

### **Abstract:**

Every organization shall check an activity list in order to make profit; each activity is itself depending on a series of bonds (technology, assets, human resources, infrastructures...).

In-business Learning is an essential bond: without it business process could even decade till complete breakout. An organization must be intended as a group of people interacting between

---

<sup>1</sup> Roberto Orazi: Ricercatore di *Didattica e pedagogia speciale* presso il Dipartimento di Filosofia, Scienze Sociali Umane e della Formazione dell'Università degli studi di Perugia. Il suo ambito di ricerca è rivolto allo studio delle tecnologie per la didattica e l'applicazione dei differenti sistemi di formazione all'interno dei diversi tipi di organizzazioni.

them, sharing a common action. The realization of the same goal can be achieved only if the group shares a common background of skills and knowledges, and can successfully exchange info: this is the truly base of learning organization theory.

**Keywords:** learning organization, new technologies, lifelong learning

**Abstract:**

Ogni organizzazione deve controllare una serie di attività necessarie alla creazione del profitto e ognuna di queste attività dipende, a volte rigidamente, da molteplici vincoli (infrastrutture, tecnologia, beni, persone, ecc.). La formazione in azienda rappresenta uno dei vincoli essenziali senza il quale il processo aziendale può persino venir meno, sino alla sua completa interruzione, e questo perché un'organizzazione è da intendersi come un gruppo, cioè come un insieme di persone che interagiscono fra loro per condividere un'azione comune. Ma affinché questo si realizzi è necessario un patrimonio comune di conoscenza in grado di generare quello scambio di informazioni continuo che è alla base della teoria sulle learning organization.

**Parole Chiave:** learning organization, nuove tecnologie, formazione permanente

**Introduzione**

Ogni organizzazione deve controllare una serie di attività necessarie alla creazione del profitto e ognuna di queste attività dipende, a volte rigidamente, da molteplici vincoli (infrastrutture, tecnologia, beni, persone, ecc.). Questi vincoli (tra cui le risorse umane e la loro formazione) rappresentano un aspetto essenziale senza i quali il processo aziendale può persino venir meno, sino alla sua completa interruzione. Secondo le teorie di Chris Argyris e Donald A. Schön<sup>2</sup> un'organizzazione è da intendersi come un gruppo cioè come un insieme di persone che devono necessariamente interagire tra loro per condividere un'azione comune.

*«[...] L'individuo è l'elemento saliente del contesto, in cui tuttavia si verificano rilevanti effetti di gruppo: il suo clima può essere più o meno facilitante in termini di apertura e fiducia tra i membri, con conseguenze sulle capacità di realizzare compiti e obiettivi condivisi. Apprendimento è dunque un termine che, da questo punto di vista, riguarda sia gli individui nel contesto di un gruppo sia il gruppo stesso in quanto gli individui interagiscono per finalità condivise<sup>3</sup>.  
[...]*»

---

<sup>2</sup> C. Argyris – D. A. Schön: *Argyris and Schön's theory on congruence and learning*. Based on a chapter from: Anderson, L. (1994). *Espoused theories and theories-in-use: Bridging the gap (Breaking through defensive routines with organisation development consultants)*. Unpublished Master of Organisational Psychology thesis, University of Qld <http://www.aral.com.au/resources/argyris.html> (retrieved April, 2017)

<sup>3</sup> C. Argyris – D. A. Schön, *Apprendimento Organizzativo. Teoria, metodo e pratiche*, Milano, Edizioni Angelo Guerini e Associati Spa, 1998, p. xxiii.

Lavorare in un *gruppo* significa perciò essere parte di un qualcosa che va oltre il *singolo*, significa in qualche modo prendere coscienza di essere una componente importante di una cosa molto più grande del singolo individuo, significa *cambiare mentalità* e afferrare il vero significato della parola *apprendimento* che, all'interno di una qualsiasi organizzazione, comporta necessariamente un cambiamento mentale di base.

Quando poi parliamo di apprendimento all'interno delle organizzazioni il termine evoca in molti l'immagine degli studenti seduti passivamente ad ascoltare un docente che spiega loro dei concetti su determinati argomenti, ma il vero apprendimento deve andare oltre e creare le condizioni affinché le persone siano in grado di fare *qualcosa di nuovo* in modo da estendere le loro capacità creative per far sì che possano diventare parte *attiva* del processo organizzativo-aziendale, cioè parte integrante di un *gruppo*. Nelle organizzazioni quindi la modalità di apprendimento deve essere di tipo *adattivo generativo*, cioè in grado di *esaltare la creatività dell'individuo* e per far sì che questo possa realizzarsi è necessario utilizzare modelli didattici che si adattino continuamente ai mutamenti che le moderne organizzazioni richiedono e che siano in grado di realizzare un ambiente di apprendimento in cui

*«[...] le persone aumentano continuamente la loro capacità di raggiungere i veri risultati cui mirano; nelle quali si stimolano nuovi modi di pensare orientati alla crescita; nelle quali si lascia libero sfogo alle aspirazioni collettive, e nelle quali, le persone continuano ad imparare come si apprende insieme.»<sup>4</sup>*

Questi modelli portano, inevitabilmente, allo sviluppo di forme di apprendimento nuove e dinamiche che si adattano perfettamente agli interventi formativi che vengono predisposti per la formazione del personale, anche mediante il ricorso di azioni mirate di formazione continua, che necessariamente coinvolgono l'intera organizzazione aziendale e che, partendo dal management, sono in grado di raggiungere tutti i livelli delle risorse umane presenti in azienda. Solo in questo modo si può superare la fase legata all'apprendimento personale<sup>5</sup> per arrivare a quella collettiva. Ecco quindi che in un'azienda l'apprendimento diventa collettivo, non più individuale, cioè parte integrante dell'organizzazione stessa e crea la base sul quale si fondano tutte le conoscenze e le diverse possibilità di scelta dell'organizzazione nel suo complesso. Le imprese si trasformano da statiche in *learning organization* attivando quei processi in cui è l'azienda stessa che apprende, acquisendo e trasformando nuove conoscenze e capacità sulla base dell'esperienza di tutti i suoi membri.

Il risultato che scaturisce fa sì che l'apprendimento organizzativo sia superiore alla somma degli apprendimenti individuali. In base a questa logica, l'organizzazione apprende, quando le unità di personale che la compongono acquisiscono conoscenze che, diventando competenze, risultano

---

<sup>4</sup> P. M. Senge, *La quinta disciplina. L'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*, Milano, Sperling & Kupfer Editori, 2006, p. 3

<sup>5</sup> L'apprendimento lasciato in mano al singolo ne accresce le abilità e ne arricchisce le conoscenze e le competenze, ma all'interno di un'azienda non rappresenta un approccio giusto in quanto questo non può essere solo del singolo.

utili all'azienda nel suo complesso, per questo tanto più sono le persone che apprendono tanto maggiore sarà l'intensità del processo d'apprendimento e le alternative a cui il management aziendale potrà ricorrere per il raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali.

### **La formazione nelle learning organization**

Il processo d'apprendimento che l'azienda è in grado di sviluppare, ha inizio con un metodo sinergico di acquisizione delle informazioni e delle conoscenze, queste saranno poi interpretate e distribuite tra tutti i membri appartenenti all'organizzazione stessa in modo coordinato e con l'obiettivo di determinare una crescita di competenze per far sì che tutti gli appartenenti all'organizzazione agiscano nel suo interesse e, in questo modo, l'azienda apprenderà nel momento stesso in cui le persone che la compongono apprendono a loro volta innescando quel meccanismo che porta inevitabilmente ad un *processo di apprendimento*; pertanto in una organizzazione il termine

*«[...] apprendimento può designare sia un prodotto (qualcosa che si è appreso) sia il processo da cui il prodotto ha avuto origine. Nel primo senso ci si può domandare: cosa si è appreso? riferendosi ad un accumulo di informazioni che ha preso la forma di una conoscenza o di una competenza; nel secondo senso ci si può domandare: come si apprende? riferendosi ad un'attività di apprendimento che può essere eseguita più o meno bene.»<sup>6</sup>*

Il prodotto d'apprendimento nasce perciò da un *processo d'indagine*. Il termine *indagine* viene inteso secondo il significato stesso di esperienza che si colloca sul piano dell'azione pratica come momento di interazione tra la persona e l'ambiente che lo circonda e in cui opera e che fa sì che ogni persona inserita in un determinato contesto aziendale apprende

*«[...]quando ha la possibilità di dare un contributo derivato dalla sua propria esistenza, quantunque scarsa e tenue essa possa essere in un dato momento, e che il sapere è il prodotto dello scambio di esperienze e di idee.»<sup>7</sup>*

All'interno di un'organizzazione le persone indagando le modalità con cui vengono espletate determinate funzioni finiscono inevitabilmente con l'*apprendere*; l'apprendimento diventa strumentale perché innesca negli individui un nuovo modo di pensare, di fare e di approcciare alla situazione problematica alla quale sono chiamati a reagire quotidianamente per migliorare lo svolgimento di una mansione o di un compito che è stato loro assegnato. La persona, con la propria capacità di apprendere, diventa l'attore principale e il protagonista di questa nuova modalità di intendere l'azienda perché apprende per se stessa, ma anche per e nell'interesse dell'organizzazione

---

<sup>6</sup> C. Argyris – D. A. Schön, *Apprendimento organizzativo. Teoria, metodo e pratiche*, Milano, Guerini e Associati, 1998, p. 15.

<sup>7</sup> L. Rosati – M. De Santis, *Antologia del Novecento*, Perugia, Morlacchi Editore, 2003, p. 124.

alla quale appartiene e arriva così ad acquisire capacità «[...] di discutere, sperimentare, adattarsi e innovare nell'interesse dell'organizzazione.»<sup>8</sup>

Senza questa capacità di apprendimento, innata nella persona, non potrebbero esistere le *learning organization*. Negli ultimi venti anni diverse sono state le teorie riguardanti l'organizzazione aziendale, ma solo la teoria sulle *learning organization* è in grado di rispondere ad un mercato proiettato nel nuovo millennio, dove le problematiche legate alla gestione del personale, alla produzione dei beni e dei servizi, alla gestione delle informazioni e l'utilizzo sempre più spinto della tecnologia, che in continua evoluzione riduce la dimensione dei mercati e velocizza lo scambio delle informazioni, costringe le aziende ad una reattività e ad una capacità di adattamento che fino agli anni '90 era semplicemente utopistico raggiungere, per questo oggi ogni individuo diventa parte attiva all'interno del gruppo di lavoro e ne condivide le conoscenze e/o competenze e le strategie aziendali con tutti gli altri membri secondo il modello tipico del *cooperative learning*. Da un modello aziendale imperniato sul *comando* e sul *controllo* si passa ad uno in cui, per la prima volta, l'iniziativa del soggetto è vista in modo positivo, come un valore interno all'azienda da proteggere e difendere e la valorizzazione della conoscenza dell'individuo, risorsa umana all'interno di un'organizzazione, diventa prioritaria.

Uno stimolo a questo cambiamento si deve, in gran parte, al progresso tecnologico degli ultimi anni, grazie a questo nuovo impulso vengono modificati gli assetti *organizzativi* delle imprese, dalla primaria necessità di avere massima efficienza dalla combinazione dei fattori produttivi si passa ora anche alla primaria necessità di massimizzare la *customer satisfaction*. I *clienti* diventano un *bene prezioso e scarso* e per questo, a fronte di una domanda limitata, le aziende rispondono con un aumento della qualità dei prodotti e dei servizi offerti. Cambiano i modelli economici sia dal lato dell'offerta che da quello della domanda e le imprese si adeguano a questo nuovo assetto di mercato ponendo al centro della loro attività non solo le risorse produttive ma soprattutto i clienti, nuova risorsa *limitata*. In questo nuovo modo di vedere la *mission* aziendale nasce un nuovo modello economico, la cosiddetta *economia della conoscenza*. La conoscenza diventa, per la prima volta "risorsa produttiva", al pari di qualsiasi altra risorsa, e le parole chiavi del successo diventano:

- *flessibilità*: cioè la capacità di adattamento ai cambiamenti di mercato e alla nuova richiesta di prodotti e servizi da parte della clientela;
- *abilità*: cioè la capacità del management aziendale di motivare le risorse umane e di cogliere il meglio delle loro *capacità*, delle loro *competenze*, delle loro *conoscenze* e della loro *creatività*;
- *educazione e formazione*: cioè educare e formare in modo continuo il personale affinché risulti sempre più in linea con le politiche aziendali e i cambiamenti richiesti dal mercato.

Ma perché queste condizioni si verifichino è necessario che il *management* aziendale ripensi il proprio ruolo, cercando di cogliere il senso del nuovo modo di intendere l'impresa e far sì che le *nuove idee* possono arrivare da qualsiasi persona che ne fa parte; queste riprese ed elaborate dovranno poi essere diffuse all'interno della struttura come un patrimonio comune di conoscenza in

---

<sup>8</sup> C. Argyris – D. A. Schön, *Apprendimento organizzativo. Teoria, metodo e pratiche*, Milano, Guerini e Associati, 1998, p. 214.

grado di generare quello scambio di informazioni continuo che è alla base della teoria sulle *learning organization*. E' necessario che

«[...] la cultura aziendale incoraggi l'esperienza in un clima di tranquillità e di apertura verso quelle che a volta possono essere nuove idee "irritanti o destabilizzanti"<sup>9</sup>.»

In questo nuovo modo di vedere l'organizzazione aziendale le tecnologie informatiche e delle telecomunicazioni, se ben applicate, possono rivestire un ruolo decisivo per aiutare il management aziendale nel processo decisionale. Ma il punto cruciale di tutto il processo rimane quello decisionale. Grazie agli studi di Herbert Alexander Simon<sup>10</sup> sono state formulate delle teorie fondamentali per lo sviluppo dell'informatica applicata ai processi aziendali, che potremmo definire schematicamente *il management visto come attività per prendere decisioni* cioè come attività di *decision making*. Per Simon l'attività critica del manager è quella di *prendere decisioni*, egli riteneva che l'utilizzo della tecnologia è utile solo se aiuta il manager a decidere e se aiuta la molteplicità di individui che fanno parte di quella organizzazione a migliorare le proprie competenze e/o conoscenze. Simon, perciò, identificava il manager come colui *che decide* e non più semplicemente come colui *che comanda*. Se catturiamo solo gli aspetti essenziali delle riflessioni di Simon, possiamo certamente osservare che egli cercava di delineare gli aspetti principali di un processo decisionale, individuando le varie fasi a cui questo è destinato:

- individuare il problema e circoscriverlo;
- generare soluzioni alternative per la sua risoluzione;
- valutare le diverse alternative e scegliere la migliore tra queste;
- realizzare la scelta che è stata fatta;

Grazie alle *learning organization* la tecnologia in azienda, dalla metà degli anni '90, diventa strategica per aiutare il management a prendere *decisioni*. La vasta e dirompente diffusione delle nuove tecnologie all'interno dei processi aziendali e le nuove tecnologie a supporto della didattica e della formazione hanno coinvolto non solo i processi decisionali, ma anche i processi formativi aziendali perché in grado di creare ambienti di apprendimento con un cambio di paradigma<sup>11</sup>.

«[...] Il cambiamento di paradigma si basa soprattutto sul fatto che l'apprendimento diventerà sempre più un processo continuo, individuale e collettivo insieme, fortemente innestato nell'attività del

---

<sup>9</sup> L. Rosati, *Le sfide del cambiamento*, Perugia, Morlacchi editore, 2005, p. 123.

<sup>10</sup> Herbert Alexander Simon (1916 – 2001). Professore di informatica e psicologia presso la Carnegie Mellon University di Pittsburgh, Pennsylvania (USA). Fu uno dei fondatori della teoria sull'intelligenza artificiale, insignito di numerosi riconoscimenti, tra cui i più prestigiosi: il premio Nobel per l'economia nel 1978 e il Turing Award per la computer science nel 1975.

Per un approfondimento si rimanda a: <http://www.cs.cmu.edu/simon/index.html> (retrieved April, 2017).

<sup>11</sup> Ogni scienza possiede un proprio paradigma, cioè un insieme di teorie, leggi, strumenti e attività che sono riconosciute e accettate universalmente. Senza un paradigma la scienza diventa priva di criteri di scelta perché esso ne rappresenta la guida.

*lavoro. Inoltre aumenterà il ruolo giocato dalla motivazione ad apprendere [...]»<sup>12</sup>*

Tecnologie e motivazione sono i due termini intorno ai quali ruota la formazione in azienda e le tecnologie possono aiutare questa strategia in quanto consentono di adottare modelli didattici che sono in grado di coinvolgere maggiormente le persone e consentono di realizzare un profondo cambiamento nella formazione aziendale. Ma tra le ragioni della diffusione di questi nuovi modelli didattici non vanno dimenticati i vantaggi di carattere organizzativo che un ambiente di apprendimento mediato dalle tecnologie didattiche garantisce rispetto ad uno tradizionale; vantaggi certamente più sentiti in ambito aziendale dove l'esigenza di una riqualificazione del personale unita ad un'esigenza di ottimizzazione delle risorse a disposizione, rende la formazione mediata dalle tecnologie didattiche maggiormente efficace e penetrante rispetto a quella tradizionale.

### **Riferimenti bibliografici:**

Argyris C. – Schön D. A., 1998, *Apprendimento Organizzativo. Teoria, metodo e pratiche*, Milano: Edizioni Angelo Guerini e Associati Spa.

Bauman Z., 2007, *Modus vivendi. Inferno e utopia del mondo liquido*, Bari: Laterza Editore.

Blyth M., 2009, *Business Continuity Management: Building an Effective Incident Management Plan*, United States of America: John Wiley & Sons.

Bobbio A. – Calidoni P., 2009, *Tra pedagogia e didattica. Verso una nuova cultura della formazione*, Roma: Armando Editore.

Burtles J., 2007, *Principles and Practices of Business Continuity*, United States of America: Rothstein Associates Inc.

European Commission, 2004, *Project Cycle Management Guidelines*, Brussels: Europe Aid Cooperation Office.

Cortellazzi S., 2007, *La formazione continua. Cultura norme organizzazione*, Milano: Franco Angeli.

De Vita A., 2007, *L'e-learning nella formazione professionale. Strategie, modelli e metodi*, Trento: Edizioni Erickson.

Friso V., 2012, *Quale formazione per i lavoratori. Verso un superamento della concezione delle risorse umane*, Padova: Cleup.

Merlini F. – Bonoli L. (a cura di), 2010, *Per una cultura della formazione al lavoro. Studi e analisi sulla crisi dell'identità professionale*, Roma: Carocci editore.

Miggiani F., 2000, *Learning organization – idee e sistemi per lo sviluppo aziendale nella società della conoscenza*, Milano: Guerini e Associati.

---

<sup>12</sup> M. Vergeat, R. Cesaria, *Il Corporate E-Learning. L'e-learning come ambiente d'apprendimento e di sviluppo organizzativo aziendale abilitato dalle nuove tecnologie*, in Sviluppo & Organizzazione, N. 184 Marzo Aprile 2001, p. 108.

Mori L. – Varchetta G., 2012, *Cura e formazione. Le organizzazioni che curano*, Milano: Franco Angeli.

Orazi R., 2007, *Il ruolo delle TIC nella progettazione ed erogazione dei corsi on-line: il caso azienda*, Perugia: Morlacchi Editore.

Pavan A., 2005, *Cultura della formazione e politiche dell'apprendimento*, Roma: Armando Editore.

Rogers C. R., 2000, *La terapia centrata sul cliente*, Firenze: Psycho.

Rosati L., 2005, *Le sfide del cambiamento*, Perugia: Morlacchi Editore.

Rosati L. – De Santis M., 2003, *Antologia del Novecento*, Perugia: Morlacchi Editore.

Senge P. M., 2006, *La quinta disciplina: l'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*, Milano: Sperling & Kupfer Editori.