

CAPITOLO 4: LA LEARNING ORGANIZATION E I KNOWLEDGE WORKERS

“La capacità di un’organizzazione di apprendere e tradurre rapidamente l’apprendimento in azione, è certamente il miglior vantaggio competitivo.”

JACK WELCH

“Possiamo far nostro il sapere di altri uomini, ma non possiamo far nostra la loro saggezza.”

MICHEL DE MONTAIGNE

“Le idee, i concetti, gli assunti su cui sono state costruite e sono gestite le organizzazioni semplicemente non sono più in sintonia con la realtà.”

PETER F. DRUCKER

La nuova ondata di cambiamenti provocata dalla rivoluzione informatica oggi è in corso grazie alla convergenza delle comunicazioni, delle nuove possibilità di collaborazione e dei processi d’apprendimento; una convergenza che ha principalmente a che fare con la conoscenza. Rispetto all’immagine tradizionale dell’apprendimento in classe, dove le informazioni venivano erogate in tempo reale e in base al lavoratore che doveva completare un progetto o un’attività, la concezione di apprendimento in questo periodo sta cambiando radicalmente. Oggi gli impiegati della maggior parte delle organizzazioni sono davvero dei *knowledge workers* – individui che assimilano, gestiscono e traducono immense quantità d’informazioni di importanza cruciale per il vantaggio competitivo e il successo finale dell’azienda in cui operano.

Con il passaggio da un'economia industriale ad un'economia dei servizi, ora il maggior investimento di risorse riguarda la proprietà intellettuale anziché i capitali materiali, a differenza di un trend ancora prevalente solo dieci anni fa. Le organizzazioni devono quindi riconoscere l'interesse privilegiato che assume la capacità dei knowledge worker di interagire con fattori condizionanti in rapida trasformazione e di gestire la vasta quantità di dati con i quali di giorno in giorno si confrontano.

Le aziende devono trasformarsi in “organizzazioni orientate all'apprendimento”, ossia in *Learning Organization*, ed essere capaci di apprendere e di offrire ai propri impiegati gli strumenti necessari per assumere il ruolo di “knowledge workers”. Le organizzazioni orientate all'apprendimento operano con rapidità, rispondono costantemente ai cambiamenti che intervengono nell'ambiente o nel proprio settore di mercato, alle nuove informazioni e alle esigenze dei propri impiegati. Per questo tipo di organizzazioni, la chiave del successo sta nel creare le opportunità affinché i knowledge workers collaborino al meglio.

Il capitolo inizia col prendere in esame le caratteristiche delle organizzazioni basate sulla conoscenza e l'uso delle mappe mentali. Strumento questo che serve per ricordare e utilizzare nel modo migliore la conoscenza da parte di ogni singolo individuo e, di conseguenza, apportare questi benefici nell'azienda in cui opera.

Si è poi passati ad analizzare la Learning Organization partendo dalle teorie sull'apprendimento organizzativo per proseguire considerando le azioni che aiutano l'apprendimento e i possibili livelli di questo all'interno di un'organizzazione. Si sono quindi esaminati i probabili fattori ambientali che portano alla creazione di una Learning Organization e quali sono le sue principali caratteristiche.

In seguito è stato considerato il modello delle competenze, vedendo cosa questo significhi, i diversi tipi di competenze che si possono avere e la correlazione che s'instaura con l'apprendimento.

Infine, sono stati trattati i knowledge workers ed il perché della loro evoluzione, analizzando la loro funzione in un'organizzazione basata sulla conoscenza e sull'apprendimento.

4.1 L'organizzazione basata sulla conoscenza

Quando si divide con qualcuno del denaro o del cibo, la somma è sempre la stessa; qualcuno perde e qualcun altro acquista. Al contrario dei beni tangibili, la conoscenza invece cresce quando è condivisa. Questo semplice fatto ha un profondo significato per il management, in un'era in cui la conoscenza sta diventando un prodotto al pari delle più importanti risorse. Ogni volta che si attua un flusso di conoscenza tra gli appartenenti ad un'organizzazione la risorsa si raddoppia. Questo viene avvalorato un'altra semplice considerazione: gli esseri umani hanno una capacità illimitata di creare conoscenza. Ciò significa che in un ambiente adatto, i dipendenti di un'azienda divengono fonte di entrata e non solo voci di spesa. I flussi immateriali di conoscenza divengono per il successo dell'impresa, più importanti dei flussi concreti di beni e di denaro.

Nelle organizzazioni basate sulla conoscenza, la relazione con il cliente non è più guidata a senso unico dal mercato, ma diventa una partnership in cui le soluzioni sono concrete e la conoscenza circola in entrambe le direzioni.

Tali organizzazioni non sono entità facili da gestire perché la bilancia del potere si è spostata. I lavoratori della conoscenza, sul piano tecnico, sanno più dei loro superiori. Hanno una migliore percezione del mercato e sono più vicini al cliente. Sono ambienti in cui lo staff dà più valore all'approvazione ottenuta da parte delle comunità professionali piuttosto che non all'approvazione dei propri responsabili.

In una simile situazione il potere dei manager si basa sul loro relativo livello di conoscenza. Il loro ruolo si sposta dal supervisionare al supportare i colleghi. Il management information system riporta l'utilizzo della competenza, il valore aggiunto, i flussi di conoscenza, l'immagine presso la clientela e le attitudini dello staff. Queste informazioni sono a disposizione di chiunque all'interno del network centrale dell'azienda. I manager non gestiscono più le persone e nemmeno la conoscenza, bensì gli spazi in cui la conoscenza è creata. Questi spazi sono rappresentati sia dalla cultura intangibile sia dagli ambienti tangibili, come gli uffici.

La cultura manageriale attuale incoraggia la condivisione della conoscenza affinché il personale sia pubblicamente riconosciuto e ricompensato per la condivisione. Il top management riconosce nella fiducia la larghezza di banda della condivisione e investe nell'edificazione della fiducia una delle

sue principali priorità. Accumulare conoscenza e informazioni come strumenti per propri avanzamenti di carriera è attivamente scoraggiato, e i migliori lavoratori della conoscenza sono pagati meglio dei loro superiori. La cultura aperta è ulteriormente incoraggiata dal lay-out, cioè dalla disposizione degli uffici. I top manager non si nascondono più nei piani alti, ma collocano le loro scrivanie negli stessi piani dei lavoratori della conoscenza, in quanto vogliono ribadire il valore dei network di informazione informali. Le stanze del potere sono usate intensivamente per creare conoscenza, e non sono più simboli vuoti occupati da manager che raramente vi soggiornano, e la macchina del caffè è riconosciuta come un generatore d'incontri creativi, dunque sta al centro e non isolata in un angolo. Tutte queste caratteristiche sono riassunte nella seguente tabella.

...E'/sono visti come...	...Da un Paradigma industriale o attraverso una "Prospettiva industriale"	...ad un Paradigma della Conoscenza o attraverso una "Prospettiva della conoscenza"
Il personale...	...da una fonte di costi o una "Risorsa"...	...diventa fonte di reddito.
Il potere dei manager è basato...	...dal livello gerarchico...	...al livello di conoscenza
La lotta di potere...	...dagli operai contro i capitalisti...	...ai lavoratori della conoscenza contro i manager.
Il principale compito del Management...	...dal supervisionare i subordinati...	...diventa supportare i colleghi.
L'informazione...	...da strumento di controllo...	...diventa strumento di comunicazione e risorsa.
La produzione...	...dagli operai che processano risorse fisiche per creare prodotti tangibili...	...ai lavoratori della conoscenza che convertono la conoscenza per creare strutture intangibili.
I flussi informativi...	...dalla gerarchia organizzativa...	...ai network collegiali.
La principale fonte di reddito...	...da tangibile (moneta)...	...diventa intangibile (apprendimento, nuove idee, nuovi clienti, R&D, ecc.).
I colli di bottiglia...	...da capitale e personale...	...diventano tempo e conoscenza.
La produzione si manifesta...	...attraverso prodotti tangibili (hardware)...	...attraverso strutture intangibili (concetti, software).
I flussi di produzione...	...guidati dalle macchine, sequenziali...	...sono guidati dalle idee, caotici.
Gli effetti di scala...	...dalle economie di scala...	...diventano economie di scopo o network.
Le relazioni con i clienti...	...a senso unico attraverso il mercato...	...diventano interattivi attraverso i network personali.
La conoscenza...	...da una delle tante risorse o strumenti...	...diventa il focus dell'azienda.

Lo scopo dell'apprendimento...	...dall'applicazione di nuovi strumenti...	...diventa creazione di nuovi beni.
I valori azionari...	...influenzati dai beni tangibili...	...sono influenzati dai beni intangibili.
L'economia...	...dai rendimenti marginali decrescenti...	...ai rendimenti marginali sia crescenti sia decrescenti.

Tabella tratta dal sito: www.sveiby.com.au/articles/K-era_it.htm

Gestire ed implementare la conoscenza in un'organizzazione significa, in definitiva, rendere disponibile ai diversi membri (con differenti livelli di accesso) le informazioni e le esperienze relative ad un certo argomento, in modo tale che le persone che lavorano sulle stesse problematiche in tempi e luoghi diversi possono confrontarsi e condividere idee e strategie. Questo consente una crescente competitività, grazie ad una continua innovazione dei prodotti/servizi da un lato e dei processi organizzativi e decisionali dall'altro.

Progetti di Knowledge Management richiedono, come si è visto, sia una trasformazione della cultura e dell'organizzazione aziendale, per motivare e stimolare tutti i membri ad una leale condivisione delle conoscenze tacite e delle esperienze, sia un'innovazione tecnologica che permetta, tramite apposite implementazioni informatiche di rappresentare, classificare, trasmettere ed incrementare le conoscenze e il capitale "intellettuale".

L'utilizzo di alcuni strumenti, come le mappe mentali (che saranno analizzate in seguito) e di alcune metodologie (creative) di lavoro in gruppo, possono favorire una strutturazione e una rappresentazione della conoscenza dinamica. E' indispensabile, in quest'ottica, l'impiego di "descrizioni" multidimensionali che, con l'uso di colori, suoni e immagini attivano l'emisfero destro della nostra mente, e tramite le informazioni verbali e numeriche coinvolgono quello sinistro. E' possibile valorizzare, in questo modo, i preziosi *feedback* che giungono dai dipendenti, dai clienti, dai fornitori, e creare un efficiente *corporate portal*, una intranet in cui modelli consolidati, metodologie sperimentali e rappresentazioni creative costituiscono il "core" della conoscenza organizzativa.

Si delinea, così, una *Learning Organization* in cui l'apprendimento di nuove conoscenze e l'innovazione di processi e strategie s'intrecciano in un continuo divenire, dove la conoscenza si evolve fino a modificare se stessa e la propria rappresentazione.

4.1.1 Le mappe mentali

Esiste un modo semplice per imparare, ricordare e organizzare meglio le conoscenze all'interno della nostra mente e, quindi, nelle organizzazioni?

All'inizio degli anni '60, Joseph D. Novak¹, docente alla Cornell University, elaborò una nuova teoria concernente le modalità di apprendimento. Le sue originali intuizioni traevano spunto dalle idee di Ausubel², il quale aveva evidenziato come le strutture cognitive già esistenti avessero un ruolo fondamentale per ogni futuro apprendimento. Ausubel, infatti, aveva provocatoriamente affermato: "Il fattore che da solo influenza maggiormente l'apprendimento è ciò che l'alunno sa già. Accertatevi di questo ed insegnate di conseguenza"³. Sulla base di tale ipotesi, Novak intuì che le conoscenze si strutturavano e si organizzavano in modo gerarchico: i concetti generali ospitano al loro interno quelli particolari e s'integrano, tramite relazioni, ad altri concetti (generali) all'interno di un determinato dominio conoscitivo. Novak cominciò, quindi, a realizzare le prime "conceptuals maps", mappe concettuali, ossia raffigurazioni grafiche dei modelli relativi all'organizzazione e all'applicazione delle conoscenze.

A metà degli anni '60, Tony Buzan⁴ ha rielaborato e semplificato le teorie di Novak ideando le "mind maps", mappe mentali. Queste, sfruttando la capacità della mente umana di associare idee e pensieri in modo non lineare, risultano particolarmente efficaci per sfruttare informazioni, pianificare progetti, comunicare idee, ecc.

Che cos'è, in pratica, una mappa mentale? E' un diagramma in cui idee e conoscenze sono rappresentate graficamente. L'idea principale viene collocata al centro dello schema e ad essa sono collegati i concetti più importanti disposti a raggiera in tutte le direzioni.

Ognuno di questi concetti può essere a sua volta collegato, con le stesse modalità, ad altri concetti secondari. Colori, simboli e immagini rendono più chiara ed efficace la mappa. La disposizione

¹ per un approfondimento si veda: <http://cmap.coginst.uwf.edu/info>

² per un approfondimento si veda: D. Ausubel, *The Psychology of Meaningful Verbal Learning*, New York: Grune & Stratton, 1963.

³ <http://knowledge.sda.uni-bocconi.it/ticonzero/Rubriche/Creatività/index.asp>

⁴ per un approfondimento si veda: Tony Buzan, *The MindMap book*, (2 ed.), London, UK: BBC Books (1995).

“libera” consente di arricchire, anche in un secondo momento, la rappresentazione aggiungendo nuovi elementi e nuovi legami.

Fin qui nulla di straordinario, se non per il fatto che questa idea ha avuto un sorprendente successo ed un'enorme diffusione. La mappa permette, infatti, di trasformare il processo sequenziale del pensare in una rappresentazione multidimensionale, in un quadro d'insieme in cui è possibile muoversi liberamente, senza dover seguire alcun ordine prefissato. E' così reso possibile spostarsi agilmente da un concetto all'altro, evidenziare immediatamente le gerarchie e le relazioni tra le idee, tracciare man mano percorsi diversi.

Questa modalità di lavoro riflette fedelmente il funzionamento non lineare proprio del nostro cervello. Consente, inoltre, di attivare contemporaneamente l'emisfero destro con la dimensione spaziale, l'impiego di colori ed immagini, e l'emisfero sinistro, con le informazioni verbali, la memoria, ecc.

Queste mappe mentali si delineano come degli strumenti molto interessanti che possono essere impiegati con profitto in ambiti diversi:

- **Comunicazione.**

La mappa consente di schematizzare in maniera chiara la struttura essenziale delle informazioni e del discorso, nonché di evidenziare la gerarchia dei concetti da esporre.

Questo permette di fare molteplici collegamenti e digressioni senza perdere il filo del discorso, e di approfondire, in fasi successive e in momenti diversi, gli aspetti più interessanti della trattazione.

- **Gestione della conoscenza.**

La gestione della conoscenza rappresenta uno degli aspetti più importanti (e più critici) dell'organizzazione personale e aziendale. Grazie all'impiego delle mappe mentali è possibile minimizzare i costi e massimizzare i benefici.

- ***A livello individuale:***

- *Apprendimento:* è possibile raccogliere e strutturare gli appunti in modo dinamico anziché statico; la comprensione delle informazioni, inoltre, è favorita dall'impiego di
-

due differenti “linguaggi”, ossia quello figurativo-simbolico, risalente all’emisfero destro, e quello logico-razionale afferente all’emisfero sinistro. Il ripasso delle nozioni apprese, poi, risulta molto più veloce, dinamico e mirato.

- *Memorizzazione*: i colori, i simboli e le immagini che costituiscono la mappa sollecitano direttamente la memoria visiva, che rappresenta la modalità principale (circa 80%) con cui il nostro cervello immagazzina le informazioni. Risulta, quindi, molto più facile (e più divertente) ricordare il contenuto di una mappa mentale piuttosto che di un elenco di termini.

➤ ***A livello aziendale:***

- *Know-How*: mentre gli organigrammi rappresentano la struttura gerarchica e le responsabilità di un’organizzazione, le mappe mentali comunicano la struttura concettuale della conoscenza dell’azienda. Sono un ottimo strumento per agevolare la collaborazione: stimolano il pensiero, la comunicazione, la condivisione delle informazioni e favoriscono l’integrazione delle conoscenze personali in una costruzione comune.
- *Formazione*: l’evoluzione della scienza e della tecnica è talmente veloce da rendere presto obsolete le conoscenze acquisite durante gli studi; un’efficace metodologia di apprendimento e un aggiornamento continuo sono oggi una necessità indispensabile per ogni lavoratore. L’impiego delle mappe mentali facilita la socializzazione delle conoscenze, stimola l’interazione e la cooperazione nell’apprendimento. Rende più ordinata l’esposizione frontale e più agevole il riepilogo finale; permette, inoltre, di realizzare proposte e percorsi di studio e formazione aperti.

▪ **Problem Setting & Problem Solving.**

Definire correttamente un problema è molto più importante (e spesso più difficile) che risolverlo, le mappe rappresentano uno strumento privilegiato per analizzare e vagliare tutte le componenti in gioco. E’ possibile tracciare, in questo modo, un quadro d’insieme completo che permetta di cogliere, a colpo d’occhio, la gerarchia e le relazioni dei diversi elementi che caratterizzano la situazione da esaminare. Nella fase ideativa, inoltre, il ricorso alle mappe

mentali stimola la capacità di concentrazione e favorisce il libero flusso delle idee. Ognuno può suggerire concetti, metodi, alternative, parole e idee rilevanti. Esprimendo le proprie idee e ascoltando gli interventi degli altri, i partecipanti completano le precedenti conoscenze acquisendo nuove informazioni e incrementando il loro livello di consapevolezza.

▪ **Generazione di idee.**

Contrariamente ad una lista in cui il pensiero è incanalato e forzato a procedere in rigida sequenza, all'interno di una mappa il cervello viene stimolato a generare idee a 360°. Grazie alla visione d'insieme e all'elevata quantità di associazioni possibili, questa struttura elastica e dinamica favorisce ed accelera il sorgere di nuove intuizioni. Il suo impiego risulta proficuo tanto nell'ideazione individuale quanto in quella di gruppo.

Questo semplice e prezioso strumento, in conclusione, non rappresenta certo un rimedio universale, ma risulta utile ed efficace per apprendere, memorizzare, organizzare e gestire conoscenze ed informazioni in maniera ottimale. La pratica e l'esperienza, infine, potranno suggerire ad ognuno, singolo od organizzazione, l'impiego più adatto alle proprie esigenze.

4.2 La Learning Organization

Verso la metà del secolo scorso a seguito dei primi influssi della Rivoluzione industriale e con il diffondersi del concetto di "limited liability", si sviluppò quasi simultaneamente negli Stati Uniti e in Europa una nuova forma d'impresa. Essa aveva l'obiettivo di rendere compatibili lo sviluppo dei sistemi di produzione e della domanda. Tali imprese presero presto la forma di strutture integrate verticalmente che richiedevano forti skill manageriali per il coordinamento di operazioni multifunzionali.

All'inizio del '900 questa forma d'impresa mostrava già segni evidenti di usura, mentre un nuovo modello stava emergendo: le tecnologie per la produzione di massa stavano facendo lievitare la

scala delle operazioni, così come le opportunità stavano diversificando gli scopi su livelli tali da non poter essere gestiti con il vecchio modello. Pionieri come Alfred Sloan alla General Motors o Pierre Du Pont alla Du Pont, avviarono la sperimentazione del nuovo modello corporate multidivisionale che rese necessaria la gestione del coordinamento e quindi, uno stile di management radicalmente diverso. Le differenti possibili modalità di coordinamento diedero origine ad altrettante scuole di pensiero manageriale.

In ordine di apparizione cronologico si sono avute⁵: l'uso dell'autorità formale e dei sistemi gerarchici (1916, Fayol, Gulick e Urwick); la standardizzazione dei task di lavoro (anni Venti, Taylor negli Usa e Max Weber in Europa); scuola delle relazioni umane basata sulla valorizzazione delle strutture informali (anni Cinquanta-Sessanta, Roethlisberger e Dickson); gli ibridi situazionali di Mintzberg e la Learning Organization di Senge, Goshal, Davenport e altri (anni Ottanta-Novanta).

Tra tutti questi approcci ha avuto maggior fortuna quello teorizzato dal taylorismo, diffuso grazie a società di consulenza come la McKinsey, dove le caratteristiche del modello erano: la segmentazione e la misurazione dei task, nell'ambito di job description coordinate dal top management e la visione dell'individuo come input sostituibile dei cicli di produzione.

Le opportunità di diversificazione fecero diventare il capitale una risorsa critica e richiesero lo sviluppo di forti strutture di planning, capital budgeting e controllo.

Tutto questo fino a pochi anni fa'. Dalla metà degli anni Ottanta, con il diffondersi dell'Information Technology Revolution e grazie alla progressiva evidenza dell'inerzia causata dal modello tayloriano, alcuni pionieri hanno iniziato a favorire nelle proprie compagnie il diffondersi di un nuovo modello di management: dal "comanda-e-controlla" alla Learning Organization (per esempio Jack Welch alla General Electric negli Usa e Percy Barnevik all'Asea Brown Boveri-Abb in Europa). Alla base di questo nuovo modello sta il convincimento che in un ambiente a dinamica globale, con forme di competizione basate sui prodotti/servizi forniti e sull'intensità di conoscenza associata, la creatività dell'individuo e l'iniziativa individuale risultano notevolmente più importanti

⁵ www.aidp.it/Art16/02.HTM

dell'omogeneità e della conformità. La sfida non è forzare le Risorse umane a adattarsi al modello dell'*uomo organizzativo*, ma di costruire un'organizzazione abbastanza flessibile da valorizzare la conoscenza idiosincratICA di ciascuna di esse (Individualized corporation di Goshal).

4.2.1 Cos'è l'apprendimento?

Non esiste una definizione univoca e universalmente riconosciuta di apprendimento; eppure, con parole semplici, si potrebbe sostenere che l'apprendimento è relativo a “come si cambia”. Quando si apprende si è in qualche modo diversi da come si era prima. In una “azienda che apprende”, sono importanti quattro tipi di apprendimento⁶:

- Apprendere le cose: Conoscenza;
- Apprendere a fare le cose: Capacità, Abilità, Competenze;
- Apprendere a diventare se stessi, a raggiungere appieno il proprio potenziale: Sviluppo Personale;
- Apprendere a realizzare qualcosa insieme: Ricerca cooperativa.

“L'azienda che si addestra” porta a compimento solo i primi due tipi di apprendimento, non gli altri due. Coloro che aspirano a diventare organizzazioni che apprendono di solito si concentrano sul terzo tipo di apprendimento, mentre il quarto tipo (che da un lato include ciò che Senge chiama Apprendimento di Gruppo e dall'altro incorpora tutti i tentativi di apprendere, a livello impresa, con i suoi partner e nel suo ambiente) è poco sviluppato. Oggi è questo ciò che si sta cercando di capire, di apprendere e di mettere in pratica.

4.2.2 L'apprendimento organizzativo

La necessità per le organizzazioni di modificarsi di continuo, ha costituito per molto tempo l'interesse centrale dei teorici dell'apprendimento organizzativo⁷. Proprio come gli individui, le organizzazioni devono sempre confrontarsi con nuovi aspetti delle circostanze in cui operano.

⁶ www.sudsistemi.it/news/italiano/news3/980907_it001_Articolo_Pedler.asp

⁷ M. Dodgson, “*Organizational Learning: A Review of Some Literatures*”, *Organizational Studies*, 14, 1983, pag.375-394.

In un'epoca come quella attuale, di turbolenza economica e di accelerato cambiamento tecnologico, questa necessità diventa ancora più decisiva. Gli studiosi concordano nel ritenere che l'apprendimento comporti attività di due tipi⁸. Il primo consiste nell'ottenere know-how allo scopo di risolvere problemi specifici in linea con i presupposti condivisi. Il secondo tipo di attività consiste nel definire nuovi presupposti (paradigmi, schemi, modelli mentali, prospettive) capaci di subentrare ai precedenti. Per designare queste attività Bateson⁹ ha utilizzato l'espressione "apprendimento del primo e del secondo tipo", mentre Argyris e Schon¹⁰ hanno usato l'espressione "apprendimento circolare semplice e circolare doppio".

Peter Senge¹¹ ha riconosciuto che numerose organizzazioni soffrono di "disturbi dell'apprendimento". La *Learning Organization* è un modello pratico per porre rimedio a questi disturbi e il rafforzamento delle capacità di apprendimento delle organizzazioni. Secondo Senge, l'organizzazione che apprende è capace sia di apprendimento generativo (attivo) sia di apprendimento adattivo (passivo), che insieme costituiscono le fonti sostenibili di vantaggio competitivo. Per costruire un'organizzazione capace di apprendere, i manager dovrebbero seguire questi principi¹²: 1) adottare un "pensiero sistemico"; 2) incoraggiare in se stessi il "governo personale" delle proprie vite; 3) portare in superficie e porre in discussione i "modelli mentali" prevalenti; 4) costruire una "visione condivisa"; 5) facilitare "l'apprendimento nel team".

Il più importante di questi principi o discipline è considerato da Senge, il "pensiero sistemico", inteso come una disciplina per armonizzare le altre discipline, capace di fonderle in un unico corpo coerente di teoria e pratica. Egli ha anche indicato che il pensiero sistemico rappresenta "un'alternativa filosofica al *riduzionismo* che pervade la cultura occidentale tesa a perseguire risposte semplici a questioni complesse"¹³.

⁸ I. Nonaka e H. Takeuchi, *The knowledge-creating company*, GUERINI E ASSOCIATI (2001), pag.84

⁹ per un approfondimento si veda: G. Bateson, *Steps to an Ecology of Mind*, Paladin, London, 1973.

¹⁰ per un approfondimento si veda: C. Argyris e D. A. Schon, *Organizational Learning*, Addison-Wesley, Reading, MA (1978).

¹¹ per un approfondimento si veda: P. Senge, *The Fifth Discipline: The Age and Practice of the Learning Organization*, Century Business, London, 1990.

¹² P. Senge, opera cit., pag.12.

¹³ P. Senge, opera cit., pag.185.

Secondo Nonaka e Takeuchi¹⁴ la letteratura sulla *Learning Organization* dimostra spesso alcuni limiti importanti. Prima di tutto, le teorie sull'apprendimento organizzativo non riconoscono in sostanza quello che sostiene Karl E. Weick¹⁵: “Lo sviluppo della conoscenza è apprendimento”; ma restano in generale intrappolate in uno schema comportamentista del tipo “stimolo-risposta”. In secondo luogo, tendono ad utilizzare la metafora dell'apprendimento “individuale” e non hanno sviluppato una visione soddisfacente della natura dell'apprendimento “organizzativo”. In terzo luogo, esse concordano nel ritenere che l'apprendimento organizzativo costituisca un processo adattivo di cambiamento influenzato dall'esperienza passata, diretto a sviluppare o modificare schemi di azione e sostenuto dalla memoria organizzativa. Così facendo esse non riescono ad elaborare il concetto di creazione di conoscenza.

A partire da Argyris e Schon la teoria dello sviluppo organizzativo si è mossa esplicitamente o implicitamente sulla base del presupposto per cui il doppio circuito dell'apprendimento – vale a dire la messa in questione e la riformulazione delle prospettive correnti, dei quadri di riferimento interpretativi e delle premesse decisionali – possa rappresentare per le organizzazioni un compito di difficile attuazione. I teorici dell'apprendimento ritengono che il superamento di questa difficoltà richieda l'utilizzo di interventi artificiali di qualche tipo, ad esempio un programma di sviluppo organizzativo. Il limite di questa tesi è di presumere che qualcuno, all'interno o all'esterno dell'organizzazione, conosca “oggettivamente” il momento e la metodologia corretta per applicare il doppio circuito dell'apprendimento. Considerato nella prospettiva della creazione di conoscenza organizzativa, il doppio circuito dell'apprendimento non costituisce affatto un compito difficile e particolare dell'organizzazione, ma una pratica quotidiana. Le organizzazioni creano continuamente nuove conoscenze ricostruendo giorno per giorno le prospettive, i quadri di riferimento e i presupposti condivisi. In altri termini, l'organizzazione che crea conoscenza è intrinsecamente in grado di realizzare un apprendimento a doppio circuito, senza per questo ipotizzare la poco probabile esistenza di una risposta “corretta”.

¹⁴ I. Nonaka e H. Takeuchi, opera cit., pag.85.

¹⁵ K. E. Weick, “*The Nontraditional Quality of Organizational Learning*”, *Organization Science*, 2, n.1, 1991, pag.122.

In tal caso si parla anche di Double-Loop Learning: il comportamento individuale risponde alle esigenze dell'organizzazione che, in tal modo, apprende attraverso l'apprendimento dei suoi singoli componenti.

Affinché il processo di apprendimento organizzativo avvenga è necessario¹⁶:

- Creare una visione comune, che costituisca la mappa di orientamento dell'organizzazione nel perseguire i suoi obiettivi;
- Allineare le persone sull'obiettivo da raggiungere, la direzione da seguire, i modus operandi cui attenersi;
- Abilitare il personale ad esprimere tutto il suo potenziale, responsabilizzarlo, dotarlo delle informazioni necessarie ad assumere decisioni, autoregolandosi;
- Dotarsi di tecnologie di supporto alle prestazioni, ossia strumenti e tecnologie di supporto alle prestazioni in grado di abilitare il personale al raggiungimento di questa nuova sfida.

E' basilare per ogni azienda che voglia assurgere al ruolo di leader del mercato, il dominio di alcune leve fondamentali¹⁷:

- ◆ **Visione.** Ogni individuo sente, pensa e si comporta in base alla sua identità sociale, creata dai vari gruppi di cui è membro. Per uniformarsi e creare il senso di appartenenza ad un determinato gruppo, l'individuo deve prima di tutto conoscere le norme, le regole ed i valori culturali del gruppo stesso, per poi decidere se condividerli o no. La libera scelta del singolo, di adesione al modello e al sistema dei valori formulati, è l'elemento decisivo nel processo di responsabilizzazione. E' quindi importante che l'azienda elabori una visione così formulata:
 - Missione aziendale, ossia la sua ragione d'essere.
 - Valori, ossia il suo credo.
 - Competenze distintive, ossia cosa sa e cosa sa fare.

¹⁶ www.opsonline.it/risorse/articoli_km_og.asp

¹⁷ www.opsonline.it/risorse/articoli_km_og.asp

- Strategie di attuazione, ossia come vuole muoversi e divulgare la strategia ai suoi dipendenti di qualsiasi livello, non tralasciando di comunicarla anche all'esterno.

◆ **Competenze.** La competenza è il mix di:

- Conoscenze: patrimonio di nozioni rispetto ad un preciso dominio.
- Capacità: precise doti da mettere in pratica per rendere operative le conoscenze; rappresentano lo strumento per tradurre in risultati le conoscenze possedute.
- Qualità individuali: caratteristiche individuali di natura personale in grado di influenzare atteggiamenti e comportamenti; esse si esprimono interagendo con l'ambiente organizzativo.

◆ **Ruoli e responsabilizzazione.** Il legame tra apprendimento individuale ed organizzativo costituisce il fattore critico di successo, puntando sulle persone giuste, sperimentando e creando casi di successo che siano di esempio per l'intera organizzazione e che creino un effetto di ricerca emulativa. In tale ambito emerge prepotentemente un nuovo stile, un nuovo modello di leadership, intesa come capacità di raccogliere consenso intorno a sé ed alle proprie idee.

◆ **Tecnologie di supporto alle prestazioni.** I sistemi informativi devono essere progettati ed integrati in modo da mettere in grado le persone di: sapere di più, fare di più e farlo meglio.

Vi sono, però, anche degli ostacoli all'apprendimento. Ecco alcuni esempi¹⁸:

- Strutture frammentate di pensiero, imposte ai singoli membri, non incoraggiati a pensare con la propria testa (in organizzazioni con marcata articolazione verticale è difficile che la comunicazione fluisca liberamente).
- Attribuzione della responsabilità non chiara e non coerente con il sistema di premi e punizioni. Ciò induce le persone a mettere in atto comportamenti elusivi allo scopo di "pararsi le spalle".
- Incoerenza tra il dichiarato ed il praticato.

¹⁸ www.opsonline.it/risorse/articoli_km_og.asp

Si deve, quindi, favorire l'apprendimento all'interno dell'organizzazione partendo dall'analisi di tre domande¹⁹:

a) Come apprendono le persone? Se il cambiamento viene imposto, l'adattamento è solo temporaneo; se invece si è disposti a cambiare, si apprende e si interiorizza il cambiamento. Esso deve nascere da una scelta, che la persona compie in base alla differenza tra realtà ed ideale.

Per favorire il processo di apprendimento è necessario:

- 1) Creare e condividere le mappe mentali.
- 2) Garantire una certa sicurezza della sfera psicologico/emotiva, una persona sotto stress difficilmente apprende in senso positivo.
- 3) Sviluppare capacità di ascolto e di uso del linguaggio. Dopo anni di cultura direttiva bisogna incoraggiare, dare responsabilità e stimolare la creatività.

b) Perché le persone dovrebbero apprendere? Dopo anni di sedimentazione di pratiche consolidate diventa difficoltoso cambiare. Diventa pertanto fondamentale:

- 1) Spostare l'attenzione dal risultato alla novità/curiosità per il nuovo.
- 2) Permettere di sbagliare, in quanto l'ansia del risultato deprime e inibisce le capacità di apprendimento.

c) Come sono impegnate le organizzazioni nello sviluppo dell'apprendimento? Assurgono a fattori critici di successo:

- 1) Costruzione sistematica della conoscenza come obiettivo strategico.
- 2) Interdisciplinarietà, evolvendo dalla specializzazione alla visione d'insieme.
- 3) Il lavoro in team, espressione del concetto di condivisione delle mappe mentali, degli obiettivi, dei risultati.

In definitiva, affinché l'organizzazione apprenda si evincono quattro condizioni di base indispensabili²⁰:

¹⁹ www.opsonline.it/risorse/articoli_km_og.asp

- **Strutturali:** disporre di una massa critica di “intelligenza” e diffusione del pensiero.
- **Funzionali:** strutturare i processi aziendali in modo chiaro e coerente.
- **Cognitive:** imparare ad apprendere.
- **Tecniche:** dotarsi di supporti informatici di raccolta e sistemazione della conoscenza, di distribuzione e scambio delle informazioni, di supporto alle prestazioni.

4.2.3 Quali azioni per l'apprendimento organizzativo?

Nonostante la complessità del modello dell'apprendimento organizzativo e della pluralità dei motivi che vi confluiscano, è possibile individuare una gamma di interventi orientati al successo nella realizzazione di azioni per una Learning Organization.

Può essere interessante distribuire in due sottoinsiemi l'elenco delle azioni facendo riferimento alla variabile ambiente interno-esterno, e ritenendo valida l'esigenza di distinguere i processi referenti alle dimensioni interne o esterne dell'impresa. Le azioni orientate all'apprendimento organizzativo sono²¹:

Ambiente interno

- Gruppi multidimensionali.
- *Overlapping*²².
- Progetti formativi centrati sul Leader come maestro.
- *Reporting* direzionali di autodiagnosi.
- Programmi di autosviluppo.
- Progetti di tecnologia avanzata sulla comunicazione interna/esterna.
- Metodologie e prodotti di simulazione a livello di formazione.

²⁰ www.opsonline.it/risorse/articoli_km_og.asp

²¹ F. Miggiani, *Learning Organization: idee e sistemi per lo sviluppo aziendale nella società della conoscenza*, GUERINI E ASSOCIATI, Milano (1994), pag.159.

²² per *overlapping* s'intendono forme di coinvolgimento di gruppi paralleli che studiano separatamente (ma in qualche modo sovrapponendosi) un problema gestionale o strategico. Per gruppo multidimensionale s'intende, invece, il coinvolgimento integrato di professionalità provenienti da diversi settori e contesti su problematiche simili. Il valore

- Interventi per il monitoraggio della qualità e la revisione dei prodotti.

Ambiente esterno

- Ricerche sui clienti.
- Ricerche sui mercati reali e potenziali.
- Analisi dei prodotti e strategie dei competitori.
- Progetti di comunicazione istituzionale.
- Progetti di *networking*.
- “Finestre” tecnologiche con la collaborazione di enti e istituti esterni o universitari.
- Ricerca tecnologica (dati sull’innovazione di processo e di prodotto).
- Ricerche di *auditing* relativamente alla percezione esterna dell’immagine e dell’identità di *corporate*.

Queste diversità possono essere inserite in differenti quadranti se si considera l’incrocio tra una doppia coppia di elementi: la presenza di azioni orientate all’ambiente interno o all’ambiente esterno, e la tipologia di innovazione, se incrementale o sintetica.

La “incrementale” indica un processo continuo di miglioramento delle performance aziendali, mentre la “sintetica” sta ad individuare un processo innovativo qualitativamente diverso²³.

E’ interessante notare (si veda la seguente tabella), che nel quadrante derivante dall’incrocio tra innovazione incrementale e ambiente interno si addensano gli apprendimenti tendenzialmente del tipo *by using* e *by doing*, mentre nel quadrante risultante dalla tipologia d’innovazione sintetica e dall’ambiente esterno si trova l’apprendimento volto verso la ricerca, l’imitazione e la cooperazione²⁴.

aggiunto, nel primo caso, è la ridondanza di *know-how*; nel secondo, è l’incremento di prospettiva direttamente emergente dalla eterogeneità delle culture di provenienza dei soggetti coinvolti.

²³ per un approfondimento si veda: M. Tushman e D. Nadler, *Organizzare per l’innovazione*, in G. Bernardi e M. Muffatto (a cura di) *La gestione organizzativa dell’innovazione*, Isedi, Torino, 1989.

²⁴ F. Malerba, “*Apprendimento, innovazioni e capacità tecnologiche: verso una nuova concettualizzazione dell’impresa*”, *Economia e Politica Industriale*, 1988, n.58.

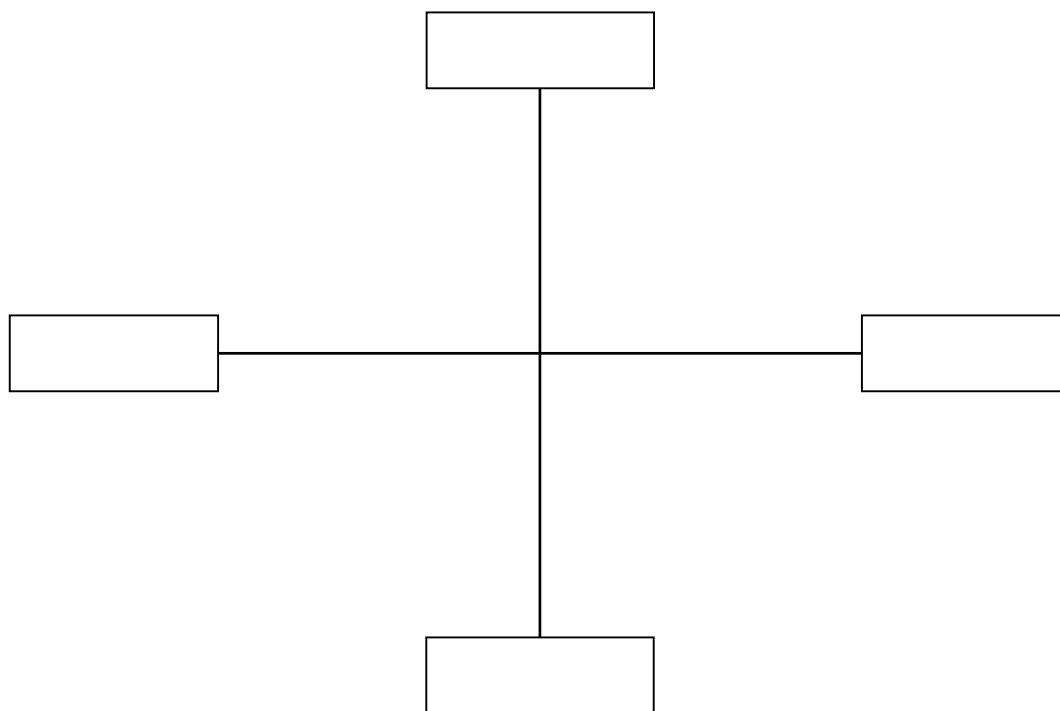


Tabella tratta da: F. Miggiani, *Learning Organization: idee e sistemi per lo sviluppo aziendale nella società della conoscenza*, GUERINI E ASSOCIATI, Milano (1994), pag.160.

La formazione orientata all'apprendimento organizzativo nasce nel contesto stesso dei processi gestionali, ed è strettamente legata allo sviluppo organizzativo nella misura in cui fornisce un supporto permanente ai bisogni di apprendimento emergenti da tale sviluppo.

Le organizzazioni possono finalmente liberarsi dai vincoli di un taylorismo formativo che per lungo tempo ha preteso di rappresentare in griglie e tabulati le job skill, e che legava la legittimità dell'esistenza del formatore alla produzione di corsi e di prodotti strutturati.

Nasce una sfida nuova che chiama i formatori ad un gioco diverso e indubbiamente più stimolante, anche se legato alla perdita di alcune certezze.

Formare significa sempre più fare ricerca dentro e con le organizzazioni, costruendo profili di interventi ad hoc, disegnando spazi di crescita delle persone e degli ambienti interattivi. La stessa evoluzione che ha caratterizzato l'informatica, rendendola di facile accesso agli utenti finali, è forse necessaria per la formazione. Ciò significa fine dei tecnicismi e diffusione pervasiva di un linguaggio agevole e di largo consenso.

L'intelligenza collettiva delle organizzazioni, quindi, diventa il nuovo laboratorio di chi si dovrà occupare di formazione.

4.2.4 I livelli di apprendimento

L'individuazione dei *livelli di apprendimento* è un tema rilevante per la creazione di una Learning Organization. I livelli vengono definiti in base ai cambiamenti che implicano.

Nel modello seguente saranno utilizzati tre livelli. E' possibile individuare un livello di "zero learning", un "primo livello" e un "secondo livello"²⁵.

Attraverso la seguente figura si cerca di rappresentare meglio il concetto.

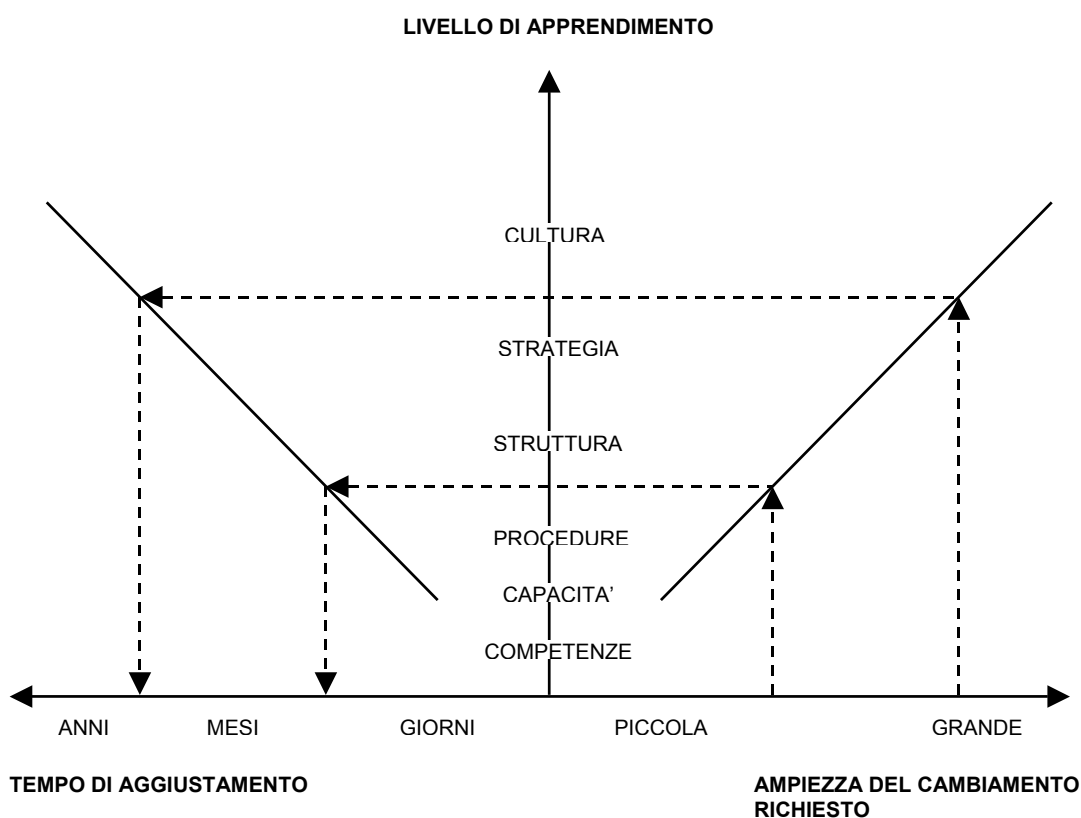


Figura tratta da: F. Miggiani, *Learning Organization: idee e sistemi per lo sviluppo aziendale nella società della conoscenza*, GUERINI E ASSOCIATI, Milano (1994), pag.49.

²⁵ F. Miggiani, opera cit., pag.49.

Lo “zero learning” comporta l’acquisizione di informazioni che possono condurre all’apprendimento ma non sono eventi di apprendimento per se stessi. Ricadono in questo livello le attività di monitoraggio dell’ambiente esterno (concorrenza, evoluzione tecnologica, ecc.) le quali forniscono informazioni che codificate e diffuse all’interno dell’organizzazione possono tradursi in eventi di apprendimento.

L’apprendimento di “primo livello” consente l’acquisizione di abilità che portano a fare scelte che non mettono in discussione gli assunti di base del funzionamento dell’organizzazione (i paradigmi dell’organizzazione). E’ questo il caso di tutte le abilità, le nuove tecniche, i nuovi know-how che le imprese acquisiscono senza tuttavia modificare la loro interpretazione della concorrenza o la loro valutazione del proprio posizionamento competitivo.

L’apprendimento di “secondo livello” è quello che mette in discussione gli assunti di base dell’organizzazione e che permette di scegliere, fra i tanti possibili, i contesti entro i quali avviene l’apprendimento di “primo livello”. Esempio caratteristico anche se traumatico è la ristrutturazione e il riposizionamento strategico di una impresa in difficoltà.

Secondo un’affermazione di Reg Revans, alla base della sopravvivenza degli organismi, e quindi delle aziende, si pone la condizione che “l’apprendimento deve essere maggiore o uguale al cambiamento dell’ambiente esterno ($L > C$)”²⁶.

L’affermazione implica che un’organizzazione sia in grado di apprendere alla velocità del cambiamento, cosa che purtroppo non è sempre vera, sia perché l’apprendimento richiede tempo, sia perché certi cambiamenti non sono soltanto imprevedibili ma anche subitanei. Ciò significa che la metafora dell’apprendimento va contestualizzata.

Se si distingue fra cambiamenti ambientali di tipo incrementale e radicale coniugati con l’apprendimento di primo e di secondo livello, si può avere la seguente matrice.

²⁶ F. Miggiani, opera cit., pag.49.

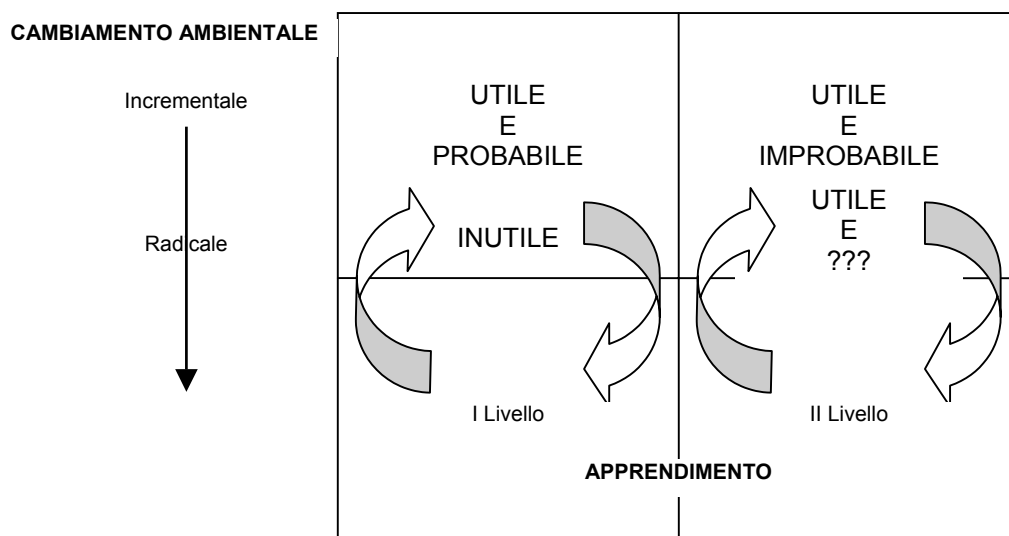


Figura tratta da: Miggiani, *Learning Organization: idee e sistemi per lo sviluppo aziendale nella società della conoscenza*, GUERINI E ASSOCIATI, Milano (1994), pag.50.

Nei quadranti sono state inserite delle valutazioni sulla propabilità che si verificchino apprendimenti di I o II livello e sulla loro utilità, intesa come risposta positiva al cambiamento sia esso incrementale o radicale. Apparentemente la situazione più probabile e utile è quella in cui al cambiamento incrementale si accompagna un apprendimento di I livello. E' il caso delle aziende che sono in grado di sviluppare progressivamente il proprio portafogli prodotti, le tecnologie, l'approccio al mercato, la cultura aziendale in modo armonico con la dinamica delle variabili aziendali, recependo via via le innovazioni.

Un apprendimento di II livello in presenza di cambiamenti incrementali è senza dubbio utile, consentendo all'organizzazione di differenziarsi sostanzialmente rispetto al proprio passato ma soprattutto alla concorrenza. Tuttavia è assai difficile predire se l'assenza di stimoli forti e le vischiosità delle routines, possano consentire un apprendimento di tipo rivoluzionario.

La situazione di cambiamento radicale in cui più sarebbe necessario un apprendimento di II livello, cioè quello che mette in discussione i postulati fondamentali dell'organizzazione, è quella più problematica. Infatti, esistono numerosi esempi di aziende che hanno dato risposte vincenti a

modifiche sostanziali del sistema competitivo o della tecnologia, ma anche altrettanti e, forse, più numerosi di insuccesso.

4.2.5 I fattori ambientali che portano alla Learning Organization

Quali sono i principali fattori che inducono le aziende a prendere come riferimento il modello della Learning Organization?

Si devono considerare tre grandi fenomeni: la globalizzazione, l'innovazione e la rivoluzione informatica. L'influenza che essi esercitano sulle aziende si traduce in vari aspetti²⁷:

- una riduzione dei cicli di vita dei prodotti accompagnata, da una contrazione dei tempi a disposizione delle imprese per reagire alle sfide competitive;
- nella riduzione del contenuto materiale (materie prime, energia, ecc.) dei processi produttivi a favore delle fasi ad elevato contenuto di conoscenza (progettazione, ingegnerizzazione, marketing);
- nello sviluppo di nuovi settori di attività economica caratterizzati da una netta prevalenza delle conoscenze e competenze, detenute e utilizzate da operatori ad elevata qualificazione professionale, il cui coordinamento non può avvenire secondo logiche gerarchiche e tayloristiche;
- nello sviluppo di nuove forme di imprese come quelle ad "assetto variabile", il cui principale obiettivo non è più l'utilizzo delle conoscenze, magari generate altrove, bensì la generazione di nuove in grado di soddisfare i bisogni attuali e potenziali di clienti sempre più esigenti;
- nell'adozione di approcci collaborativi fra le imprese per lo sviluppo di nuove conoscenze e competenze.

Nello stesso tempo lo sviluppo della comprensione delle caratteristiche del funzionamento delle imprese e gli avanzamenti degli studi nel campo dell'epistemologia e dell'apprendimento delle organizzazioni, stanno stimolando nuovi approcci per gestire le conoscenze. I tratti caratteristici sono riconducibili a queste principali conclusioni:

²⁷ F. Miggiani, opera cit., pag.42.

- le imprese hanno una loro soggettività sostanzialmente “unica” fondata sui tratti della loro costituzione, sulla storia dei successi conseguiti, sulle capacità sviluppate, ecc.;
- la conoscenza, per quanto riguarda le organizzazioni, non può essere scissa dal processo della sua produzione;
- le imprese imparano agendo e sperimentando.

4.2.6 Cosa s'intende per Learning Organization?

Nelle organizzazioni esistono sempre forme di apprendimento: le persone, nelle realtà organizzative, devono necessariamente tenere conto di ciò che accade, devono apportare dei cambiamenti ai propri comportamenti, devono prendere delle decisioni efficaci rispetto alle situazioni in cui si trovano, e queste, si può dire, sono sempre situazioni di apprendimento organizzativo.

Ogni organizzazione, in fondo, è una Learning Organization. Ovviamente, ci sono delle notevoli differenze rispetto alla qualità e ai contenuti di questo apprendimento, perché i fatti dimostrano che tante organizzazioni fanno dell'apprendimento un uso molto limitato.

Le organizzazioni fortemente burocratizzate, esempio le organizzazioni pubbliche italiane, difficilmente riescono a cambiare, a valorizzare l'esperienza, perché sono ancorate al rispetto della norma e alla ripetizione di stereotipi di azione.

Nonostante tutto si può affermare che anche nelle organizzazioni più burocratiche si realizzano forme di apprendimento, in quanto bisogna giorno per giorno accendere la luce, o aprire uno sportello, o sfogliare alcune pratiche: ma questo, evidentemente, può essere fatto con uno sforzo minimo, semplicemente ripetendo routine già acquisite.

All'estremo opposto si può pensare ad organizzazioni molto dinamiche, come quelle che caratterizzano il mondo *high-tech*. In questi casi l'ambiente circostante viene continuamente esplorato, le attività della concorrenza vengono analizzate a fondo, tutte le pratiche interne e i rapporti tra le persone sono molto dinamici, orientati alla continua comprensione di cosa e come si debba perseguire l'innovazione.

In questo secondo caso, abbiamo a che fare con forme di apprendimento organizzativo molto sviluppate, e con realtà che si avvicinano alla Learning Organization.

Una definizione di Learning Organization può essere ripresa da Peter Senge, uno dei maggiori studiosi dell'argomento: "Le organizzazioni che apprendono sono quelle nelle quali 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, infine, le persone continuano ad imparare come si apprende insieme"²⁸.

La Learning Organization è l'impresa che apprende, sia dall'interno sia dall'esterno, valorizzando al massimo il capitale umano²⁹.

Il protagonista di questo tipo di organizzazione è il knowledge worker, che interagendo con l'ambiente interno ed esterno realizza la Learning Organization. L'interazione interna avviene con i colleghi e con la intranet aziendale, dalla quale il lavoratore della conoscenza preleva contributi per soddisfare le proprie esigenze di apprendimento e nella quale a sua volta inserisce contributi per mantenere e per migliorare la propria posizione all'interno dell'organizzazione. L'interazione esterna avviene invece con i clienti, i fornitori e con la intranet/extranet.

Il risultato di queste interazioni è una circolazione di conoscenza che va a beneficio sia del lavoratore sia dell'organizzazione: entrambi imparano, rafforzando la propria posizione sul rispettivo mercato di riferimento, ossia l'organizzazione stessa per la persona e il settore produttivo in cui opera per l'azienda.

A questi fini sono di aiuto i centri di apprendimento, anche virtuali, quali possono essere i corsi di autoapprendimento multimediali, in cui però viene messo a disposizione un tutor che esamina i candidati a fine corso. Promuovendo un continuo scambio di conoscenza tra i membri dell'organizzazione si attiva un processo di formazione continua dei lavoratori, che diventano così in grado di operare producendo miglioramenti e innovazioni continue sia nei processi sia nei

²⁸ www.skyrme.com/insights/3lrnorg.htm

²⁹ C. Sorge, *Gestire la conoscenza*, Sperling & Kupfer Editori (2000), pag.34.

prodotti/servizi. Questo consentirà di offrire sul mercato prodotti/servizi sempre più diversificati e sempre più aggiornati, in tempi sempre più rapidi, rendendo più facile soddisfare i gusti e le esigenze dei consumatori.

L'apprendimento necessita anch'esso di una definizione, che però risulta controversa già nella sua accezione universale. L'apprendimento è un processo che ha inizio con l'identificazione e la correzione degli errori. Gli errori sono la differenza fra le intenzioni e i risultati, tra ciò che intendevamo attuare con le nostre azioni e quello che invece è successo³⁰. Affinché ci sia apprendimento è necessario promuovere sempre nuove idee. Ma le nuove idee, da sole, non possono creare un'organizzazione che apprende; se non sono accompagnate da un effettivo cambiamento del modo di lavorare e di comportarsi, non si avrà apprendimento, ma solo un potenziale miglioramento.

Senge articola il percorso della pratica della Learning Organization in cinque discipline³¹, ciascuna con i suoi codici comportamentali e tecniche di applicazioni specifiche.

La Personal Mastery (padronanza personale) consente di imparare a far crescere le nostre capacità personali al fine di raggiungere i risultati che maggiormente si desiderano. L'obiettivo è quello di mettere ogni individuo in condizione di dare al gruppo il meglio di sé.

I Mental Models (modelli mentali) consentono di far emergere, rendere chiara e migliorare la visione interna del mondo e comprendere come questa influenzi le nostre azioni e decisioni.

La Shared Vision (visione condivisa) consente di costruire il senso di partecipazione sviluppando le immagini condivise del futuro che il gruppo vuole creare.

Il Team Learning (apprendimento di gruppo) consente di governare il processo di apprendimento nei gruppi; offre nuove potenzialità al pensiero collettivo consentendo alle persone di sviluppare intelligenze e abilità più grandi della somma dei talenti di ogni singolo membro del gruppo.

Il System Thinking (pensiero sistemico) consente di comprendere le interrelazioni che determinano il comportamento dei sistemi nei quali si vive e si lavora.

³⁰ www.tech.it/twire/mesi/free/tw-9701/soluz02.htm

³¹ www.ingenium.it/24artCarroz.html

Applicando queste competenze si può affermare che le aziende che³²:

- hanno la capacità di risolvere i problemi mantenendo una visione spaziale e temporale degli stessi;
- sperimentano ed implementano rapidamente nuovi approcci e modelli di management a tutti i livelli organizzativi;
- apprendono dall'esperienza del passato (non commettono due volte lo stesso errore);
- apprendono dagli altri (non inventano due volte la stessa cosa);

si possono definire organizzazioni che apprendono.

Senge afferma anche che una Learning Organization debba basarsi su tre fondamenti³³:

- 1) una cultura basata su valori umani di amore, stupore, umiltà e compassione;
- 2) un insieme di pratiche per conversazioni generatrici di azione e per azioni coordinate;
- 3) una capacità di vedere e lavorare col flusso della vita come sistema.

Una Learning Organization si deve concentrare sulla capacità dell'organizzazione stessa di apprendere, essendo l'apprendimento un processo permanente e non temporaneo, onnicomprensivo e orientato alla risoluzione di problemi, e che riguarda tutto lo staff dell'impresa.

Nell'insieme, la Learning Organization è caratterizzata dalla decentralizzazione di decisioni e responsabilità che vengono trasferite a gruppi che lavorano in completa autonomia, dall'integrazione di tutte le funzioni lavorative all'interno del sistema globale aziendale, e dall'abbattimento generalizzato di rigide strutture e gerarchie.

Qualunque impresa che desideri diventare una Learning Organization dovrebbe riflettere sulle implicazioni che questo comporta. Ecco alcune delle aree centrali³⁴:

- L'obiettivo strategico è che l'apprendimento deve avvenire in misura maggiore, piuttosto che uguale, rispetto alle trasformazioni della società. Il mezzo e il modo con cui raggiungere

³² www.tech.it/twire/mesi/free/tw-9701/soluz02.htm

³³ www.ingenium.it/artCarr.html;

per un approfondimento si veda: F. Kofman e P. M. Senge, *“Communities of Commitment: the Heart of Learning Organizations”*, “Learning Organizations-Developing Cultures for Tomorrow's Workplace”, Productivity Press, Portland 1995.

³⁴ www.sudsistemi.it/news/italiano/news1/980220amu.it001_TradArtNews.asp

l'obiettivo deve essere definito bene, misurato in termini di costi e controllato, nonché poter essere visibile a tutti.

- Il buon management in una Learning Organization è caratterizzato dalle seguenti sei qualità: visione, propensione al rischio, impegno, delega, propensione all'apprendimento, formazione e intenzioni cooperative.
- Lo sviluppo dello staff dovrebbe essere misurato in base agli aspetti che fanno progredire la Learning Organization: valutazione delle performance, chiarificazione delle esigenze di formazione, rispetto dei piani di sviluppo, introduzione di nuovi task, integrazione tra carriera, apprendimento e benefici che ne derivano.
- Diffusione della comunicazione attraverso la moderna information technology, con l'obiettivo di condividere la conoscenza da e con l'esterno, e di prendere atto delle conoscenze e delle qualifiche già presenti nell'organizzazione.
- Sulla base dei valori, del linguaggio e del comportamento dell'impresa bisogna valutare se la cultura aziendale sarà di supporto ad una Learning Organization. È importante che ciò che il management dice e fa, e ciò per cui investe tempo e denaro, consolidi l'apprendimento come un valore vitale. Spesso le barriere informali, le strutture di potere e i pregiudizi sono i maggiori ostacoli alla diffusione del know-how al resto dell'organizzazione.
- L'apprendimento e lo sviluppo individuale hanno un'importanza decisiva quando i dipendenti devono agire sia all'interno sia all'esterno dell'organizzazione.
- In generale, l'apprendimento collettivo è più efficace di quello individuale. Reti telematiche, interne ed esterne, ed apprendimento di gruppo, sono le fonti più importanti per acquisire e diffondere know-how. Il punto cruciale dell'apprendimento organizzativo è garantire che conoscenze ed esperienze individuali e di gruppo saranno trasferite nell'apprendimento organizzativo.
- L'apprendimento fine a se stesso non è un obiettivo ma un'occasione per creare uno sviluppo qualitativo. Perciò in una Learning Organization è importante considerare complementari sia la politica di formazione e sia la visione generale del miglioramento qualitativo.

È possibile implementare le seguenti iniziative, allo scopo di raggiungere questi obiettivi³⁵:

- implementazione di studi e seminari sulle attitudini individuali al fine di far emergere le opinioni predominanti e gli eventuali ostacoli all'interno dell'organizzazione;
- sviluppo di responsabilità individuale nella progettazione di processi di autoapprendimento;
- attivazione di riflessioni sullo sviluppo del personale;
- organizzazione di “una carriera che lascia il segno in un percorso di sviluppo”, che include forme alternative di apprendimento quali scambio di lavoro, rotazione, soggiorni all'estero, trasmissione di informazioni;
- diffusione dell'apprendimento individuale in modo che sia messo a disposizione dell'intera organizzazione.

Attuando questi programmi l'azienda si orienterà verso la realizzazione della Learning Organization. Come altri processi organizzativi, la trasformazione di un'impresa in Learning Organization richiede sia tempo sia risorse, e non è possibile trovare facili scorciatoie. Per contro, diventando una Learning Organization, l'impresa sarà coinvolta in un processo di sviluppo.

Dal profilo che emerge, la Learning Organization si caratterizza come un'organizzazione che³⁶:

- ⇒ interpreta l'azione organizzativa come “un'esplorazione tentativa”;
- ⇒ si misura e si confronta con l'ambiente esterno;
- ⇒ “anticipa” il futuro esprimendo una visione negoziata e riconosciuta da tutti i suoi membri;
- ⇒ è capace di ascolto permanente e di interlocuzione continua;
- ⇒ attiva una tensione positiva verso obiettivi e traguardi;
- ⇒ non si adatta passivamente ma è flessibile;
- ⇒ è comunità di apprendimento in cui l'esperienza è considerata un tesoro da patrimonializzare.

Il fine di una Learning Organization non è creare il consenso all'interno di un'organizzazione, ma far sapere che esistono tanti modi di pensare, tanti modi di intendere i ruoli personali e i valori in

³⁵ www.sudsistemi.it/news/italiano/news1/980220amu.it001_TradArtNews.asp

³⁶ www.developnetlombardia.it/public/toolbar/ricerca/learning.htm

cui crede l'organizzazione. Si possono chiamare "valori condivisi" ma è importante capire che anche se si condividono i valori, anche se si lavora con lo scopo di realizzare questi valori, li si deve intendere in modo diverso e accettarli. Non bisogna cercare di creare il consenso all'interno di un'organizzazione, bensì "apprendere" a gestire la complessità e il dissenso.

Perché l'apprendimento è alla base di questa sfida? Lo spiega Senge³⁷: "Il vero apprendimento va al cuore di ciò che significa essere umani. Mediante l'apprendimento ci mettiamo in condizione di fare qualcosa che non siamo mai stati in grado di fare. Mediante l'apprendimento ripercipiamo il mondo e il nostro rapporto con il mondo. Mediante l'apprendimento, estendiamo la nostra capacità di creare, di essere parte del processo generativo della vita".

Apprendere vuol dire avere una visione d'insieme delle problematiche e valutare le cose all'interno dei processi, spesso lenti, di cambiamento. Apprendere vuol quindi dire apprezzare l'opportunità del confronto, occasione "gratuita" di miglioramento.

Il futuro dell'apprendimento organizzativo è essenzialmente comunicativo: bisognerà valorizzare le piccole comunità che ci sono in ogni organizzazione e stimolare l'intreccio delle visioni e delle rappresentazioni tra diverse comunità.

Questo ovviamente dà luogo ad una formazione molto diversa da quella che si conosce, una formazione che sia intesa come risorsa strategica dell'organizzazione e non solo come un dipartimento distaccato o una funzione separata, ma, al contrario, una funzione che è continuamente attenta ai processi di cambiamento dell'organizzazione³⁸.

Questa nuova formazione prende quindi in considerazione le competenze e non i profili professionali: da questo punto di vista i profili professionali sono, per così dire, la tomba dell'apprendimento. Si può immaginare dei contenitori rigidi che raccolgano tutto il sapere di una determinata persona o di un determinato gruppo: in questo modo si preconstituiscono le condizioni di isolamento del sapere e dell'apprendimento di quella persona o di quel gruppo. Se si sta invece attenti alle competenze, allora si gettano le basi per lo sviluppo dell'apprendimento.

³⁷ www.infed.org/thinkers/senge.htm

³⁸ Massimo Tomassini, "La Learning Organization: dalla teoria alla pratica", Atti del Transnational Management Forum, Torino, 27 novembre 1998, pag.19-32.

4.3 Le competenze

Le aziende industriali hanno vissuto un significativo incremento nelle dinamiche esterne rispetto allo scorso decennio, grazie all'aumento della competizione internazionale ed ai rapidi sviluppi tecnologici. Questo è sintetizzato dal concetto di "ipercompetizione" che denota una situazione competitiva in cui il fattore chiave del successo competitivo consiste nell'essere capaci di sviluppare costantemente nuovi prodotti, processi o servizi, fornendo al cliente un incremento delle funzionalità e delle performance. In un ambiente ipercompetitivo, le aziende non possono contare su un sostenibile vantaggio competitivo, ma devono continuamente svilupparsi in nuove direzioni.

Lo sviluppo tecnologico impone anche una maggiore pressione sulle aziende. È un dato di fatto che i cicli di vita tecnologica in alcune industrie siano in declino, spingendo le aziende ad innovarsi costantemente. Molti autori concordano sul bisogno delle aziende di inserire la tecnologia tra gli argomenti dell'ordine del giorno e di fare di essa un elemento strategico. Inoltre, le più recenti tecnologie sembrano suggerire maniere completamente nuove di lavorare e organizzarsi. Ad esempio, si parla della possibilità di avere "Organizzazioni della Quinta Generazione" che si basano sul lavoro in rete e la virtualità.

Naturalmente, le suddette tendenze ed evoluzioni non possono essere tenute separate. In generale le nuove tecnologie hanno un impatto competitivo molto forte, per questo le dinamiche tecnologiche influenzeranno anche le dinamiche competitive delle aziende. Così si esprimono Bettis e Hitt³⁹ a riguardo: "[...] in questi ultimi scorcio di secolo la tecnologia sta modificando rapidamente la natura della competizione [...]". Gli stessi studiosi parlano del nuovo scenario come del "nuovo panorama competitivo" che genera una tendenza all'interno delle teorie manageriali, che enfatizza la necessità di elaborare delle teorie sulle competenze e sullo sviluppo delle stesse.

In una situazione "supercompetitiva" si dovrebbe raggiungere l'obiettivo dell'innovazione continua acquisendo la capacità di utilizzare le competenze chiave, le tecnologie e la conoscenza per diversi scopi al fine di generare continuamente il vantaggio competitivo. In altri termini, nel caso di aziende che si sfidano in un ambiente ipercompetitivo, il vantaggio competitivo dovrebbe basarsi

³⁹ R. A. Bettis & M. A. Hitt, *The new competitive landscape*, Strategic Management Journal, 16, (1995), pag.7-19.

sulle cosiddette “piattaforme tecnologiche” o “competenze chiave” (core competencies) (Prahalad & Hamel)⁴⁰.

In questo paragrafo ci si soffermerà ad analizzare lo sviluppo delle competenze come ponte tra le richieste del mercato e le opportunità, da un lato, e gli sviluppi tecnologici dall’altro. Ad ogni modo, le definizioni date dalla letteratura alle competenze sono incentrate sia sui vantaggi che queste apportano (ad esempio, sono d’importanza vitale per il cliente), sia sulle peculiarità delle stesse (ad esempio, sono difficili da imitare). Per questo è complicato per i manager utilizzare, nelle loro attività dirigenziali, una mentalità ed un approccio basato sulle competenze. Si deve prima di tutto definire le competenze partendo dagli elementi di base e in seguito introdurre tre diversi tipi di competenze. Questo consentirà una migliore descrizione delle sfide a cui le aziende sono sottoposte relativamente allo sviluppo delle competenze.

4.3.1 Cosa sono le competenze?

Sin da quando si è cominciato a guardare il management strategico in termini di “risorse”, “capacità critiche” e “competenze”⁴¹, solo pochi contributi significativi hanno arricchito gli aspetti operativi, ragion per cui è difficile per i manager, adottare nelle loro politiche dirigenziali, una mentalità basata sulle competenze.

In letteratura, le competenze, le capacità e le tecnologie fanno riferimento allo stesso concetto.

Competenze chiave sono solitamente definite quelle competenze che, se messe in campo, danno all’azienda un vantaggio competitivo; ad esempio il modo in cui la Nike gestisce in tutto il mondo la sua rete di fornitori. Le competenze chiave si sono sviluppate nel tempo e non sono facilmente imitabili. Per esempio, sarà complicato accedere alla conoscenza della Nike sui propri fornitori, per non parlare di quanto sia difficile imitare la sua affidabilità agli occhi dei fornitori.

⁴⁰ C. K. Prahalad e G. Hamel, “*The Core Competence of the Corporation*”, Harvard Business Review, May-June, 1990, pag.79-91.

⁴¹ C. K. Prahalad e G. Hamel, opera cit., pag.79-91.

La definizione tradizionale di competenza guarda sia a ciò che essa genera (valore, vantaggio competitivo) che ai suoi attributi (è difficile da imitare). Ben poche informazioni, si hanno però a proposito di come si producono i risultati o a come si raggiungono gli attributi.

Le competenze sono una combinazione di conoscenze, capacità e orientamenti dell'individuo che si traducono in azioni e comportamenti *casualmente collegati ad una prestazione efficace e superiore*, nell'interpretazione di un ruolo in un determinato contesto organizzativo e di business. Le competenze hanno pertanto come caratteristica quella di essere⁴²:

- **definibili**, partendo dalle richieste del ruolo del business, della strategia organizzativa e dei fattori-chiave di successo;
- **osservabili**, attraverso la rilevazione dei comportamenti eccellenti messi in atto dalle persone nella gestione del loro ruolo;
- **misurabili**, poiché ogni competenza può essere graduata su una scala di eccellenza, e le competenze individuali delle persone possono essere misurate su questa scala;
- **sviluppati**, mediante processi strutturati e finalizzati di apprendimento-orientamento-sviluppo.

L'acquisizione di una competenza avviene svolgendo la *pratica competente*, cioè l'uso di abilità fondate su conoscenze strutturate, in condizioni diverse e sfidanti.

In altre occasioni si sono definite le competenze come un sistema di risorse umane, che utilizzano le tecnologie hardware in maniera organizzata e sotto l'influenza di una cultura che genera un output capace di produrre un vantaggio competitivo per l'azienda. Dare una definizione di competenza incentrata sugli elementi tipici che la caratterizzano consentirà di creare una base di comprensione tale da poter discutere, invece, sullo sviluppo delle competenze stesse. Tale definizione enfatizzerà le caratteristiche interne delle competenze e andrà considerata non come una sostituzione, bensì come un'integrazione delle definizioni tradizionali orientate ai risultati.

Una competenza è formata dai seguenti quattro elementi⁴³:

⁴² G. P. Bonani, *La sfida del capitale intellettuale*, FrancoAngeli, Milano 2002, pag.38.

⁴³ www.sudsistemi.it/news/italiano/news3/980907_it001_Articolo_Drejer_BoHenriksen.asp

- La “Tecnologia” – spesso la parte più visibile di una competenza – vale a dire gli strumenti che gli individui utilizzano per svolgere le proprie attività.
Si preferisce considerare la tecnologia come sistema o strumento fisico – includendo le competenze “soft” relative alla tecnologia tra gli skill e il sapere degli individui. Tecnologie “hard” possono essere i macchinari, gli strumenti, le attrezzature, i programmi software, i database e così via.
- Le “Risorse umane” sono la parte più ovvia di una competenza; se nessun individuo utilizzasse le tecnologie, non accadrebbe nulla. Per questo, le persone sono l’elemento chiave dello sviluppo delle competenze.
- Per “Organizzazione” s’intende la struttura organizzativa formale e i sistemi manageriali sotto di cui le persone agiscono. Un esempio sono i sistemi di pianificazione e controllo, i sistemi contabili, i canali di comunicazione, la gerarchia delle responsabilità e dei compiti, come anche le manifestazioni organizzative formali. Essi hanno una grande influenza sulle persone e sulle loro azioni.
- Per “Cultura” s’intende l’organizzazione informale di una data unità organizzativa. La cultura corporativa influenza le persone tramite i valori condivisi e le regole che guidano le attività.

Come afferma Leonard-Barton⁴⁴, una competenza può essere intesa come un sistema – è difficile, infatti, focalizzarsi soltanto sugli elementi individuali dal momento che essi stessi sono strettamente connessi fra loro. Questo punta alla necessità di focalizzarsi non solo sugli elementi individuali ma anche e soprattutto sulla loro azione reciproca.

La definizione di competenza data sopra, fornisce un contesto in cui una specifica tecnologia può essere vista e discussa considerando quanto importante può essere per un’azienda. Inoltre, la definizione mette in evidenza come il carattere formale e informale con cui le persone interagiscono

⁴⁴ per un approfondimento si veda: D. Leonard-Barton, *Wellsprings of Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston, (1996).

è un elemento essenziale di una competenza, a tal punto da individuare nell'apprendimento organizzativo una parte importante per lo sviluppo delle competenze. La definizione di competenza rende così possibile mettere in relazione il progresso tecnologico e l'apprendimento organizzativo con lo sviluppo delle competenze.

4.3.2 Tipi di competenze

Si può pensare ad industrie in cui è possibile trovare una varietà di competenze associate a diverse unità organizzative quali:

- ◆ un impianto di produzione;
- ◆ un gruppo o workshop di produzione;
- ◆ una sezione di sviluppo di un prodotto (ad esempio la specializzazione nella progettazione ingegneristica delle parti meccaniche);
- ◆ un gruppo preposto all'assicurazione della qualità;
- ◆ l'impresa industriale nel suo complesso;
- ◆ una catena di fornitura logistica.

Lo spettro delle diverse competenze può essere espresso dalla natura e dal ruolo degli elementi della competenza stessa. Si sono identificati tre⁴⁵ differenti tipi di competenze che rappresentano tre livelli di una scala continua, ovvero un processo.

1. **Un'unica tecnologia e poche persone.** Un esempio di questo genere potrebbe essere il caso di un workshop che utilizza pochi macchinari all'interno di un particolare processo di produzione. Può essere, parimenti, il caso di un gruppo di produzione capace di elaborare un certo numero di parti. La competenza è piuttosto facile da identificare e, specialmente nel caso di un workshop orientato al processo, la parte tecnologica è abbastanza ben definita.

⁴⁵ www.sudsistemi.it/news/italiano/news3/980907_it001_Articolo_Drejer_BoHenriksen.asp

2. Tecnologie strettamente correlate all'interno di una più ampia unità organizzativa.

Potrebbe essere il caso della capacità del reparto di produzione di progettare un nuovo strumento per le formatrici di plastica. Ciò potrebbe richiedere diverse capacità (o competenze), quali l'applicazione di un software di simulazione per il processo di estrusione, un sistema CAD con la specificazione delle parti del prodotto, un sistema CAM che prepari le istruzioni per la lavorazione dello strumento e il know-how per utilizzare, nel modo più appropriato e integrato, le suddette capacità. Le tecnologie sono interconnesse perché, se prese singolarmente, avrebbero un'utilità limitata; mettendole insieme si ottiene invece un'efficace sinergia. La struttura organizzativa e i processi formali sono necessari per l'interazione e l'uso coordinato delle differenti tecnologie.

3. Sistemi complessi che mettono in relazione più persone in diversi reparti e unità organizzative. Si può far riferimento alla capacità da parte di un'impresa industriale di consegnare gli ordini ai clienti nel giorno prefissato e in maniera conforme alla qualità e al livello di personalizzazione stabilito. Ovviamente, questa capacità o competenza, è il fulcro della forza competitiva di un'azienda e rimane tuttavia di difficile identificazione.

Alcuni esempi sono:

- Il sistema di gestione della qualità;
- Il sistema di gestione della produzione.

Questa complessa competenza può includere una serie di competenze complementari, come ad esempio la conoscenza implicita dei singoli impiegati che interagiscono collettivamente. La competenza che né deriva sarà più grande della somma delle capacità individuali. Solitamente è la tecnologia la caratteristica principale del primo tipo di competenza. Tuttavia, negli altri due tipi di competenze, la tecnologia interagisce con gli altri elementi, quindi diventa difficile valutare esplicitamente il ruolo di una specifica tecnologia.

4.3.3 Apprendimento e competenze

Claus Neergaard⁴⁶ ha sviluppato un modello in cui sono stati identificati i quattro più importanti tipi di apprendimento, che rappresentano ciascuno una specifica prospettiva.

- 1) La prospettiva del comportamento individuale si occupa dei processi informali di apprendimento del singolo. Essa cattura informazioni sul comportamento umano, per esempio dà l'idea di come gli individui reagiscono di fronte a determinate situazioni e in specifiche condizioni, nonché di come le persone interagiscono fra loro. Si pone maggiore attenzione al comportamento informale e inconscio di un singolo membro dell'organizzazione e alle interazioni interpersonali tra un certo numero di componenti di un'organizzazione⁴⁷.
- 2) La prospettiva di supporto alle decisioni pone l'accento sui processi di apprendimento formali e individuali nelle organizzazioni. Il maggiore interesse riguarda le modalità con cui un individuo che prende decisioni e apprende in situazioni di "problem solving". Ciò prevede come supporto l'utilizzo dell'information technology e dei modelli specifici per supportare il processo decisionale. La prospettiva è usata principalmente per studiare e comprendere come l'apprendimento individuale sia influenzato dall'information technology disponibile e dalle relative conoscenze istituzionalizzate⁴⁸.
- 3) La prospettiva dei sistemi manageriali e della struttura organizzativa si concentra sui processi di apprendimento collettivo, guidati da strutture organizzative formali e da sistemi manageriali attraverso processi formali di pianificazione e controllo, procedure operative e incentivazioni⁴⁹.

⁴⁶ Claus Neergaard & Jens O. Riis, *The Learning Company: A New Manufacturing Paradigm*, in *Sharing CIM Solutions - Linking Innovation with Growth* by J.K.H. Knudsen, P.A. MacConaill & J. Bastos (Eds.), 1994, pag.94-102.

⁴⁷ per un approfondimento si veda: C. Argyris, *Superare le difese organizzative. Strategie vincenti per facilitare l'apprendimento nelle organizzazioni*, Raffaello Cortina, Milano, 1994.

⁴⁸ R. Duncan e A. Weiss, "Organizational Learning: Implications for Organizational Design", Jai Press, Greenwich, vol.1, 1979, pag.5-123.

⁴⁹ per un approfondimento si veda: M. Jelinek, *Institutionalizing Innovations: a Study of Organizational Learning Systems*, Praeger, New York, 1979.

Anche la distribuzione delle responsabilità, dell'autorità e della struttura delle divisioni, dei reparti e delle sezioni, regola i processi di apprendimento organizzativo.

- 4) La prospettiva della cultura corporativa (aziendale) rappresenta il sapere di un'organizzazione che non è né codificato né formalizzato in sistemi. L'interesse è tutto sulle relazioni sociali informali, sulle abitudini collettive, sui modelli e le attitudini comportamentali esistenti all'interno di un'organizzazione. La cultura dell'azienda è conseguenza dei processi di apprendimento collettivo ed inoltre guida e modella il comportamento collettivo ed individuale.

I quattro gruppi rappresentano ognuno diverse connotazioni dell'apprendimento e possono essere disposti lungo due assi: un primo asse che indica l'apprendimento formale e quello informale, un secondo che mostra l'apprendimento individuale e quello collettivo.

L'apprendimento nelle organizzazioni può essere direttamente correlato alla questione strategica d'identificare e sviluppare le competenze, aiutando l'impresa stessa ad individuare come meglio apprendere: ad esempio a capire come sviluppare le proprie competenze. Alcuni casi di studio hanno dimostrato che la questione delle competenze viene percepita come qualcosa che va al di là della tecnologia intesa come hardware e software: essa comprende anche la componente "org-ware" (aspetti organizzativi).

Lo sviluppo delle competenze, in un'organizzazione, richiede un approccio integrativo che comprenda sia i processi di apprendimento individuali e collettivi, sia quelli formali ed informali. Appare chiaro che le quattro modalità di apprendimento sono tutti molto importanti, sebbene il loro ruolo possa variare secondo il tipo di competenza. In particolare, le competenze più complesse per un'azienda riguardano proprio l'apprendimento collettivo: esse sono informali nonché difficili da fare proprie.

Nonaka ha definito "implicita" questo tipo di conoscenza, giacché essa non è di facile formulazione. Egli ha inoltre sviluppato una teoria dinamica per il processo di creazione della conoscenza, che segue diversi modelli: dalla conoscenza implicita (informale) a quella esplicita e formale, e dalla

conoscenza esplicita a quella implicita⁵⁰. Tale teoria offre un contributo significativo alla interazione reciproca e dinamica tra le quattro prospettive di apprendimento illustrate nel modello precedentemente presentato.

4.4 I knowledge workers

Per gran parte del secolo scorso, durante il periodo definito della “società industriale”, il lavoro è stato in qualche modo sottomesso alla tecnologia⁵¹. La catena di montaggio è l’esempio più radicale di quel modello produttivo. Il lavoro era soprattutto braccia, forza fisica, abilità operative: la “forza lavoro” appunto. Le scienze organizzative si occupavano soprattutto di “tempi e metodi”, ossia di come adattare l’uomo alla tecnologia. La tecnologia incorporava gran parte della conoscenza, ma il lavoratore che interagiva con la tecnologia aveva poche o nessuna possibilità di modificarla, di accrescerla e di acquisirla per se stesso. La conoscenza era come “congelata” nella macchina. Al lavoratore non restava che seguire il ritmo delle macchine, imparare a convivere con esse.

Nell’economia della conoscenza e dell’informazione questo modello si sta completamente ribaltando. Si affermano nuove strategie competitive delle aziende, centrate sull’innovazione e sullo sviluppo di servizi ad alto valore aggiunto basati su un alto contenuto informativo (*knowledge intensive*).

A ciò si affiancano altri fenomeni che hanno favorito lo sviluppo dei lavoratori della conoscenza⁵²:

- l’evoluzione tecnico-scientifica applicata ai processi economici (automazione dei processi industriali e diffusione delle nuove tecnologie dell’informazione e della cooperazione) che ha provocato un enorme sviluppo del lavoro intellettuale nelle organizzazioni;
- i processi di trasformazione organizzativa, che tendono a ridurre il peso delle gerarchie intermedie, a creare flessibilità, a migliorare la prontezza di risposta al mercato e, soprattutto,

⁵⁰ si veda il par. 1.4.1

⁵¹ <http://sole.ilssole24ore.com/manageronline/n11/box2.htm>

⁵² <http://sole.ilssole24ore.com/manageronline/n11/art2.htm>

che sono tesi a favorire l'impegno, l'iniziativa, la creatività, la cooperazione delle persone, risorse di cui le organizzazioni in costante cambiamento hanno vitale bisogno;

- lo sviluppo dei servizi che si registra sia come crescita del settore sia come aumento del contenuto di servizio, anche in settori tradizionalmente legati ai prodotti. Sono sempre più numerose le attività che vengono erogate in un rapporto diretto con il cliente. La soddisfazione dell'utente passa attraverso la qualità di questa relazione, è influenzata dal comportamento, dalle competenze, dalla cultura espressi da questi "operatori del servizio".

Oggi la tecnologia è diventata a tutti gli effetti una parte della "memoria distribuita" che ogni knowledge worker utilizza per lavorare e per produrre. Si pensi al personal computer, alle agende elettroniche, ai database, ai vari tipi di software e così via. Diversamente da ieri le nuove tecnologie permettono una forte interazione con le persone. La conoscenza è ancora in larga parte incorporata nelle macchine ma evolve continuamente nella relazione tra persone/utilizzatori e tecnologie. Non solo. In un numero sempre maggiore di casi le tecnologie sono disegnate per supportare la comunicazione tra persone e persone. Pensiamo ai sistemi di posta elettronica, ad Internet, ai software per la gestione dei processi (workflow management system) o più semplicemente al telefono cellulare. Questi strumenti ci accompagnano nel lavoro quotidiano e sono divenuti parti del nostro ambiente di conoscenze. La conoscenza incorporata nelle macchine aumenta e viene valorizzata tanto più è frequente e intensa l'interazione dell'uomo con la macchina, e la comunicazione tra le persone attraverso queste tecnologie.

Nel mondo dell'economia dell'informazione o dell'economia digitale, la conoscenza risiede sempre di più nelle tecnologie e nelle reti di cooperazione e di comunicazione tra i lavoratori della conoscenza. Il problema non è più la compatibilità fra individui e macchine, bensì quello dell'accessibilità della conoscenza depositata nelle tecnologie. Le interfacce, che permettono alle persone di interagire con la tecnologia e di usare la conoscenza che in essa è accumulata, diventano il problema centrale del disegno dei sistemi tecnico-organizzativi.

Secondo Peter Drucker la conoscenza è divenuta "la" piuttosto che "una" risorsa. La conoscenza ha spiazzato il capitale e il lavoro per diventare il solo fattore di produzione: "Le attività centrali nella creazione di ricchezza non saranno né l'allocazione di capitali in impieghi produttivi né il "lavoro"

[...] Il valore oggi è creato dalla produttività e dall'innovazione, che sono tutte e due applicazioni della conoscenza al lavoro”⁵³.

La produttività della conoscenza sta diventando il fattore determinante per la competitività di un'azienda, di un complesso industriale, di un intero paese. Nessun paese, nessun complesso industriale, nessun'azienda ha vantaggi o handicap “naturali”. L'unico vantaggio consiste nella capacità di sviluppare conoscenza universalmente disponibile.

I lavoratori della conoscenza, che ora costituiscono il 35-40 % della forza lavoro, diverranno, in conseguenza di tale indirizzo, il gruppo sociale eminente. Per Drucker, “Essi possederanno sia i mezzi di produzione sia gli strumenti di produzione [...] i primi attraverso i loro fondi pensione, che stanno emergendo rapidamente in tutti i paesi sviluppati come gli unici reali proprietari, i secondi poiché i lavoratori della conoscenza sono padroni della propria conoscenza e possono portarla con sé ovunque vadano”⁵⁴.

E' possibile, a questo punto, tracciare l'identikit del lavoratore della conoscenza, ossia il knowledge worker. Si tratta di una persona cui sono chiari gli obiettivi che deve raggiungere, alla quale vengono forniti gli strumenti da utilizzare e le direttive alle quali attenersi, ma cui è demandata in gran parte la decisione di come e quando svolgere le attività necessarie⁵⁵. Egli facilita l'apprendimento della conoscenza e la sua condivisione all'interno dell'organizzazione

E' inevitabile che questo comporti grandi trasformazioni a livello sia di infrastrutture organizzative sia di mentalità, e che non si tratti di cambiamenti di realizzazione immediata. La tecnologia però ha preparato e sta continuamente preparando il terreno perché tutto questo avvenga.

I lavoratori della conoscenza rappresentano quindi la popolazione emergente nel mondo del lavoro. Quali sono le attività di comunicazione che svolgono quotidianamente? In altre parole, quali sono i loro compiti, che tipi di strumenti di comunicazione utilizzano, che tipo di rapporto hanno con i colleghi?

⁵³ P. F. Drucker, *Post-Capitalist Society*, New York: Harper Business, 1993, pag.193.

⁵⁴ P. F. Drucker, opera cit., pag.8.

⁵⁵ www.microsoft.com/italy/impresa/B&S/rivista2/artD.htm

In linea generale si può affermare che i lavoratori della conoscenza hanno bisogno di capacità di ricerca, valutazione, integrazione, creatività e comando⁵⁶.

- Le **capacità di ricerca** sono quelle che permettono ai lavoratori della conoscenza di acquisire le informazioni di cui hanno bisogno per svolgere il loro compito.
- Le **capacità di valutazione** sono quelle che consentono di decidere se un'informazione è utile oppure non essenziale o, ancora, irrilevante per la questione da affrontare.
- Le **capacità di integrazione** implicano che i lavoratori della conoscenza possano combinare l'informazione che hanno con quella fornita da altri, in modo da riuscire ad affrontare problemi di più ampia portata.
- Le **capacità creative** fanno sì che i lavoratori della conoscenza siano in grado di adeguare e presentare l'informazione in modo creativo e appropriato per coloro che la devono ricevere.
- Le **capacità di comando** fanno sì che i lavoratori della conoscenza possano usare l'informazione per prendere decisioni e sviluppare strategie.

A questo elenco bisognerebbe aggiungere la capacità di acquisire e di utilizzare in maniera efficace il capitale intellettuale. In questo possono venire in aiuto la Intranet e le altre tecnologie. Queste consentono infatti ai knowledge workers di trovare le informazioni e le conoscenze di cui hanno bisogno, ma anche e soprattutto di trovare altri individui che le possiedono o che a loro volta conoscono altri che le possiedono.

Le aziende hanno quindi bisogno di creare un nuovo patto, un nuovo rapporto di collaborazione con i knowledge workers. Questo perché sono le persone a maggiore qualificazione – con le loro

⁵⁶ <http://sole.ilsole24ore.com/manageronline/n11/box1.htm>

conoscenze, la loro capacità di fare integrazione, di innovare i processi, di servire il cliente – che sempre più creano l’organizzazione, ne determinano il funzionamento e il successo sul mercato.

I lavoratori della conoscenza ricoprono ruoli poco definiti, basati sui risultati e sulla gestione di relazioni. Hanno gradi di autonomia elevati, operano sulla base di conoscenze e competenze, e “producono” spesso output immateriali come servizi, integrazione ed innovazione.

In concreto sono professionisti – tecnici o operativi – responsabili della gestione e dell’innovazione di processi economici e di servizio, ma anche dell’integrazione di progetti, di obiettivi, di conoscenze, di risorse. Sono anche manager che si qualificano per la loro responsabilità sui clienti, sulle conoscenze, sull’innovazione, sui processi di cambiamento più che sulle responsabilità gerarchiche.

Secondo recenti ricerche compiute anche in Italia, i knowledge workers o professionisti d’azienda comprendono diversi tipi di operatori⁵⁷:

- ◆ *manager professionali*: “manager integratori”, ossia figure di responsabili di programmi e progetti d’innovazione e cambiamento, e di implementazione generalmente dotati di un elevato livello di qualificazione formale ed esperienza (esempio Project Manager, Product Manager, Integratori, Business Process Owner, Capi di strutture tecniche, ecc.);
- ◆ *professionals*: “esperti colti”, ossia figure dotate di conoscenze teoriche strutturate oltre che di significative esperienze e competenze applicative. Di solito dotati di elevato livello di formazione, hanno un’elevata qualificazione aziendale (esempio: computer scientists, esperti di marketing, figure tecnico-commerciali ad alta qualificazione, ricercatori, engineers, esperti di finanza e controllo, esperti legali e tributari, consulenti interni, ecc.);
- ◆ *tecnici*: “esperti pratici”, ossia figure con elevata esperienza pratica basata su conoscenze tecniche e metodologiche e conoscenze del contesto applicativo aziendale;
- ◆ *operativi qualificati*: “operatori di processo”, ossia figure di operativi che hanno conoscenze, esperienze idonee e sufficienti a controllare e regolare processi di produzione, anche in gruppo di lavoro, impiegando spesso tecnologie informatiche.

Le aree aziendali (settori strategici) in cui è più alta la concentrazione di knowledge workers sono⁵⁸:

- sistemi informativi;
- customer care;
- commerciale;
- ricerca e sviluppo;
- personale e organizzazione;
- comunicazione interna ed esterna.

La diffusione dei lavoratori della conoscenza fa emergere un'altra contraddizione presente nelle organizzazioni di lavoro: le aziende ancora oggi assumono le persone per le loro caratteristiche e abilità, ma le retribuiscono in base alla posizione assegnata. Come fare allora a definire la qualifica o a descrivere il lavoro di un knowledge worker?

Le responsabilità sono diverse secondo i progetti; le attività cambiano in funzione del contesto in cui si lavora, presso un cliente o all'interno di un team. Per l'azienda, il valore di un lavoratore della conoscenza è dato: dalle attività che questi è in grado di mettere in atto all'occorrenza più che da quelle di routine; dalle sue capacità di assumere rischi; di essere intraprendente; di raggiungere i risultati.

Le persone che nelle organizzazioni svolgono un lavoro caratterizzato da incertezza e ad alta complessità, vogliono avere un'identità professionale più chiara, più stabile, meno legata alla continua variabilità dell'organigramma e del business. Per questo motivo, molte aziende tendono a promuovere nuove logiche di riconoscimento delle persone⁵⁹.

⇒ Definiscono nuovi sistemi di professioni o di famiglie professionali che, meglio delle qualifiche, rappresentano cosa le persone sono in grado di fare, come possono migliorare le proprie capacità, quali studi, esperienze, competenze sono richieste, quali sono i "riti di passaggio", quali i risultati attesi.

⁵⁷ G. P. Bonani, opera cit., pag.28-29.

⁵⁸ G. P. Bonani, opera cit., pag.29.

⁵⁹ <http://sole.ilsole24ore.com/manageronline/n11/art8.htm>

- ⇒ La retribuzione è sempre meno ancorata alla qualifica e sempre più caratterizzata da ampi margini di variabilità della stessa in funzione delle competenze maturate, dei successi ottenuti nei confronti del cliente o nell'ambito dei progetti, del valore dei risultati conseguiti.
- ⇒ I servizi di compensation sono il più possibile personalizzati (nei trattamenti retributivi, nei benefit, nelle forme di riconoscimento non monetarie) per soddisfare, a parità di costo, le specifiche esigenze professionali, di status e motivazionali del singolo individuo.

In un'organizzazione basata sulla conoscenza e sull'apprendimento i knowledge workers sono essenziali. A partire dall'alta dirigenza che definisce le strategie al responsabile della gestione della conoscenza aziendale (il Chief Knowledge Officer), dai quadri che “traducono” le direttive “teoriche” in compiti “pratici” ai dipendenti di linea che li devono poi eseguire. Tutti questi lavoratori sono importanti in quanto contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi di business.

Nella Learning Organization tutti i manager sono knowledge manager perché a ciascuno di loro è assegnata una porzione di conoscenza da gestire. Ma forse, il ruolo più delicato lo svolgono i quadri⁶⁰ perché danno concretezza alla conoscenza traducendola in procedure operative, e combinano le responsabilità trasversali del Knowledge Management con le mansioni già esistenti.

⁶⁰ C. Sorge, opera cit., pag.32-33.