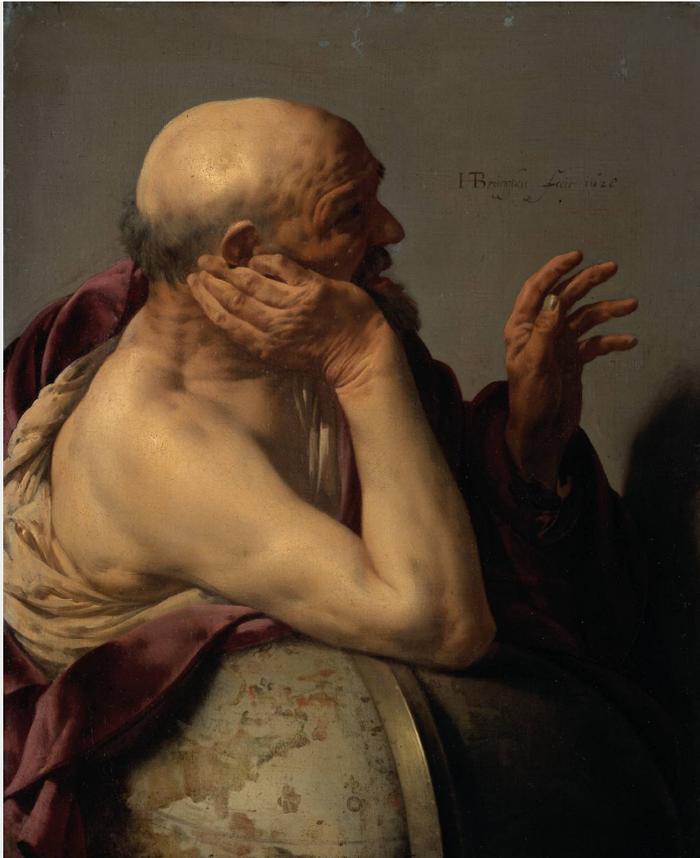




L'ERUDIZIONE NON INSEGNA AD AVERE INTELLIGENZA... PERCHÉ IN UNA SOLA COSA CONSISTE LA SAPIENZA, NELL'INTENDERE LA RAGIONE, CHE GOVERNA TUTTO IL MONDO DAPPERTUTTO (ERACLITO)

Publicato il 22 Dicembre 2016 di Martinez Marcello



Categoria: [Miti, Metafore e Modelli Organizzativi. Il Punto del Direttore](#)

Tra le tante sfide a cui le organizzazioni sono esposte rispetto al tema della conoscenza, della sua trasmissione, del suo sviluppo e del suo apprendimento, due assumono sempre maggiore rilevanza: l'impatto delle tecnologie sulle attività organizzative e sull'apprendimento (su tutte quelle di intelligenza artificiale) e l'innovazione (non necessariamente tecnologica) nei metodi di formazione.



L'intelligenza artificiale sta rendendo reali, e alla portata di tutti, soluzioni che fino a soli cinque anni fa sembravano ancora squisitamente fantascientifiche. È un dato di fatto che *machine learning* e *Big Data* stanno offrendo al management e alle organizzazioni opportunità finora inesplorate, non solo accelerando i processi operativi e decisionali, ma anche estendendo il patrimonio di conoscenze disponibili in tempo reale.

Sotto un'altra prospettiva, la tecnologia può rendere labili i confini entro cui operano le organizzazioni. Ma anche laddove i confini organizzativi siano ben marcati, come nel caso dei gruppi di lavoro interni ad una determinata organizzazione, la virtualizzazione dei rapporti umani pone nuove sfide allo scambio e alla creazione di nuova conoscenza. Uno studio recente evidenzia, infatti, come i modelli che ci aiutano a capire e spiegare la trasmissione della conoscenza derivino prevalentemente da studi che hanno osservato e concettualizzato l'interazione diretta e personale tra individui (si veda Evangelia Baralou, Haridimos Tsoukas. "How is new organizational knowledge created in a virtual context? An ethnographic study." *Organization Studies*. 2015. 36.5, 593-620). Quando invece l'interazione tra soggetti avviene attraverso mezzi virtuali (es. teleconferenze, messaggistica istantanea), ai dialoghi interpersonali tra individui si affiancano quelli con altri soggetti reali ma "invisibili" (es. partecipanti ad una chat o ad una comunità virtuale) e quelli con artefatti virtuali (es. la pagina di un blog). Tali forme di interazione non si escludono a vicenda ma possono anche sovrapporsi, generando la necessità di comprendere come la conoscenza possa essere trasmessa e generata in questi contenuti "polisincroni".

Per quanto riguarda la trasmissione e lo sviluppo della conoscenza attraverso l'apprendimento formale (formazione), l'ultimo decennio ha fatto registrare due fenomeni principali. Il primo riguarda l'utilizzo delle tecnologie a supporto dei metodi didattici, non solo nelle forme di *e-learning* o *MOOC* (*massive open online course*), ma anche rispetto alla possibilità di erogare contenuti attraverso metodologie combinate ("blended"), in cui la formazione faccia a faccia viene supportata, arricchita e resa più interattiva da supporti tecnologici di vario tipo, che operano sia modo sincrono che asincrono. Il secondo si riferisce, invece, all'adozione delle metodologie didattiche che si basano sugli approcci cosiddetti "research-driven", ossia ancorati alle attività di ricerca.

I fenomeni accennati sfidano sempre più la pratica manageriale e il dibattito accademico. Questo numero di *ProspettiveInOrganizzazione* ha raccolto 11 contributi di cui 3 "Punti di vista" e 8 contributi nella sezione "Prospettive di Ricerca" che declinano il tema della conoscenza e della formazione secondo le quattro prospettive di analisi relative al comportamento organizzativo, alla gestione delle risorse umane, alla teoria e progettazione organizzativa ed alla tecnologia ed innovazione nell'organizzazione.

L'area tematica relativa al "[Comportamento Organizzativo](#)" accoglie i contributi di Berni dal titolo "[Promuovere l'apprendimento e l'innovazione nelle organizzazioni: la prospettiva della Complexity Leadership Theory](#)" e di Della Torre su "[Sviluppare il capitale umano sfruttando le connessioni tra apprendimento formale e informale](#)". Il primo lavoro illustra come le organizzazioni siano esposte ad una crescente complessità dell'ambiente di lavoro, dovuta anche alla globalizzazione e allo sviluppo delle tecnologie, obbligando il management a ripensare processi di apprendimento, innovazione e l'idea stessa di leadership. Il secondo contributo confuta la supposta primazia dell'apprendimento informale su quello formale riportando evidenze secondo cui quando le organizzazioni investono in apprendimento formale, i lavoratori rispondono a tale investimento adottando spontaneamente –in cambio– iniziative di apprendimento informale.

Il tema dell'apprendimento è centrale anche per l'area tematica "[Tecnologia e Innovazione Organizzativa](#)" che



riporta i contributi di Virili dal titolo [“La didattica attiva migliora il successo degli studenti: i sorprendenti risultati ottenuti in una grande aula universitaria di fisica”](#) e di Za, Braccini e Caporarello su [“Sistemi persuasivi: influenzare il comportamento per migliorare l'apprendimento”](#). Entrambi i contributi si concentrano sull'apprendimento, con il primo che enfatizza la centralità dell'innovazione nei corsi universitari, evidenziando che i risultati possono aumentare anche del 100% agendo esclusivamente sui metodi di insegnamento. Il secondo articolo illustra la centralità dei sistemi persuasivi, che agendo sulla modifica del comportamento delle persone, possono influenzarne l'apprendimento, se supportati da adeguate tecnologie digitali.

Apprendimento, tecnologie digitali e insegnamento universitario sono al centro anche del contributo di Reina e Gentile dal titolo [“L'apprendimento universitario è collaborativo? Prime considerazioni sui sistemi e-learning”](#), riportato nell'area tematica [“Gestione delle Risorse Umane”](#). Il contributo illustra come molti Atenei stiano investendo in Information Technology (IT) al fine di sviluppare forme di e-learning, ma l'interoperabilità –non sempre garantita– tra i vari sistemi di e-learning limita o inibisce la gestione e la creazione di conoscenza. Nella stessa area tematica si colloca il contributo di Esposito, Berni e Cuozzo dal titolo [“La formazione nell'organizzazione del lavoro postindustriale: motore di sviluppo o fonte di conflitti?”](#) che con efficacia allarga il perimetro del tema oltre l'impatto delle tecnologie, evidenziando come la formazione possa essere al tempo stesso motore del cambiamento, ma anche punto di rottura dell'argine tra vita professionale e personale di chi lavora, assurgendo a minaccia di delicati equilibri di bilanciamento vita-lavoro, con significativi riflessi sul benessere organizzativo dei singoli e sulle performance individuali e organizzative.

L'area tematica [“Organizzazione: Teorie e Progettazione”](#) ospita due contributi relativi all'apprendimento esperienziale, sebbene da due prospettive diverse. Il primo lavoro, realizzato da Cavaliere e Boffo, è intitolato [“The Learning Way. Aspetti meta-cognitivi dell'apprendimento esperienziale”](#) riesamina il rapporto tra apprendimento e cambiamento formativo/organizzativo prendendo in considerazione la teoria dell'Experiential Learning (formulata da David Kolb nel 1984), declinando le funzioni meta-cognitive dell'apprendere che influenzano lo sviluppo positivo di contesti professionali, di lavoro e di vita. Il contributo [“Vendi, impara, vinci! Effetto esperienza nelle operazioni di disinvestimento”](#) realizzato da Marchegiani, Peruffo e Vicentini verte sempre sull'effetto esperienza ma, al contrario del contributo precedente, qui è studiato a livello di intera organizzazione, esplorando come questa possa apprendere anche dalle operazioni di disinvestimento, soprattutto quando queste sono ripetute nel tempo, purché si presentino determinate condizioni.

La sezione [“Punti di vista”](#) presenta tre contributi che offrono una visione critica delle tendenze più recenti nella formazione manageriale, provando a tracciarne anche degli scenari prospettici. Il contributo di Maria Chiara Di Guardo e Michela Loi [“Nuova Impresa - Cercasi Studente Esperto con Forte Propensione Imprenditoriale”](#) ci ricorda che le priorità strategiche europee per il 2020 vedono l'imprenditorialità e la sua diffusione come elementi chiave per la competitività degli Stati Membri, generando bisogni di formazione ed educazione imprenditoriale rispetto ai quali gli autori fanno il punto del dibattito accademico. Luigi Proserpio torna sul tema [“Università, apprendimento e tecnologie”](#) e si interroga sul rapporto tra tecnologia e metodi didattici in un'era in cui i fruitori (studenti) e gli erogatori (docenti, case editrici) appartengono a generazioni che hanno approcci ed attitudini molto diverse verso i temi della trasformazione digitale. Giovanni Masino sintetizza i risultati della ricerca [“Insegnare organizzazione in Italia: l'indagine Assioa”](#); uno studio che ha mappato lo stato dell'arte dell'insegnamento delle materie afferenti alla disciplina dell'Organizzazione Aziendale, riscontrando alcune aree di similitudine, pur nella diversità dei vari Atenei, in termini di contenuti e innovazione didattica, e



soprattutto ha evidenziato aree di potenziale miglioramento congiunto che possono auspicabilmente trovare in Assio il “contenitore” ideale di armonizzazione e dibattito.