

Unità didattica 5 – *Le organizzazioni in un contesto in cambiamento*

**Apprendimento
organizzativo**

Non somma di apprendimenti individuali,
cognizioni individuali devono essere **condivise con
gli altri e incorporate nel sistema** organizzativo in
modo tale da diventare indipendenti dal singolo
individuo (Argyris e Schön 1996)

Processo di cambiamento nella cognizione e nell'azione di un'organizzazione



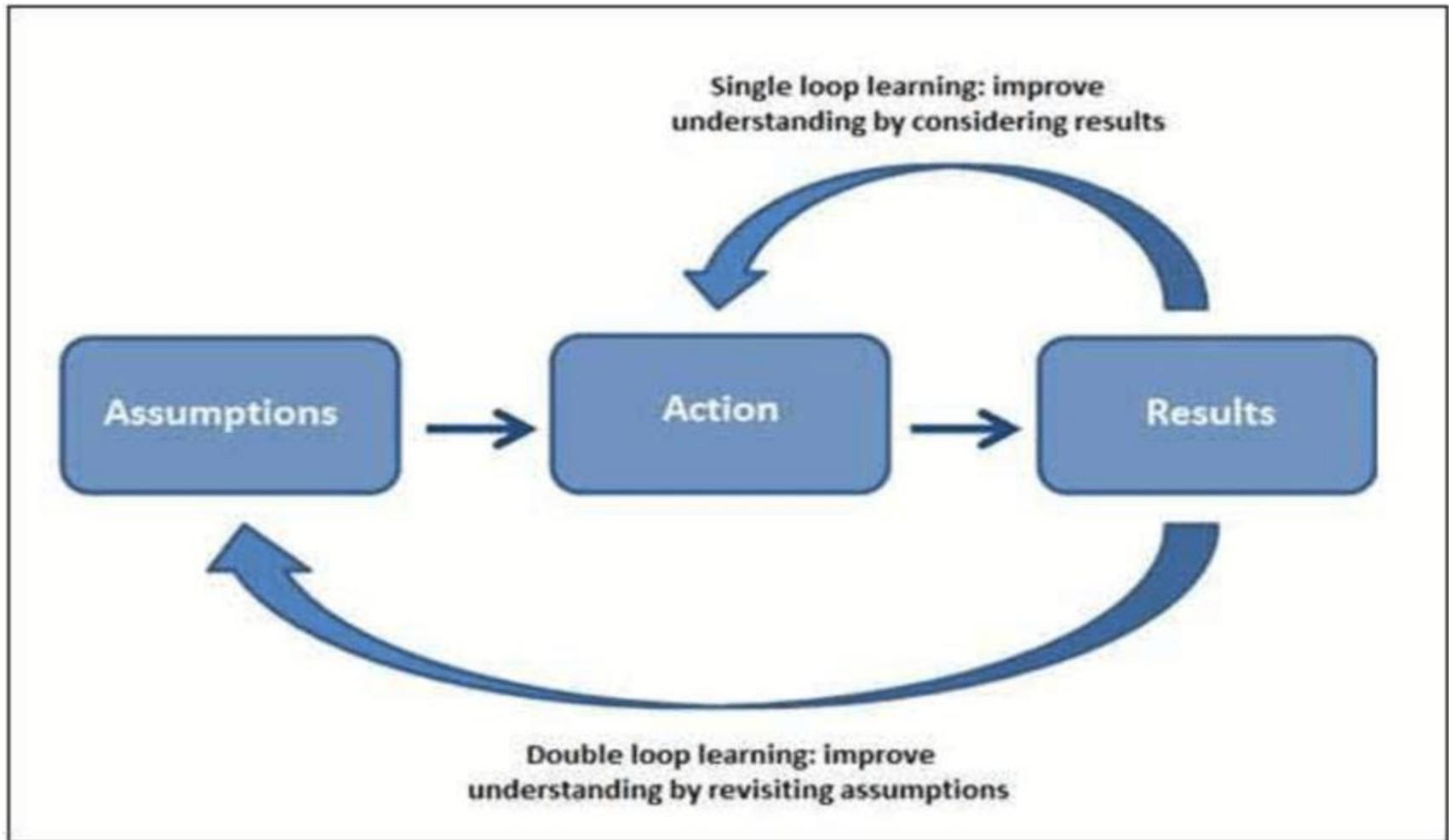
Dimensione
cognitiva



Dimensione
dell'azione

«**Apprendimento ad anello semplice**» (Argyris 1993; 2004; Argyris e Schön 1996) → correzioni senza mettere in discussione la logica del sistema

«**Apprendimento ad anello doppio**» → si interroga e mette in discussione la logica del sistema, le teorie-in-uso sottostanti (assunti di base, valori)



«Apprendimento ad anello doppio» → più complesso → ma trasformazione in sistemi capaci/basati su riflessività

Un tema al centro del dibattito

Molteplici studi su apprendimento (Turner 1978; Sagan 1993; Vaughan 1996, Catino 2013; 2022...) e sul suo (inevitabile) legame con cambiamento, innovazione

Ma anche evidenze su difficoltà di apprendere, soprattutto da «fallimenti», da eventi negativi

Difficoltà...

Ostacoli di tipo emotivo, culturale

E «politicizzazione» degli ambienti interni
(protezioni di alcuni gruppi, attori)



Deficit informativo ←
«segretezza strutturale»
(Vaughan 1996), incapacità
di cogliere/elaborare
informazioni, informazioni
nascoste



Casi di «fallimenti dell'intelligenza» (organizzativa)

(Tuner 1978)



Intelligenza organizzativa: capacità di un'organizzazione di ottenere ed elaborare informazioni chiare e affidabili, necessarie a sostenere la consapevolezza di ciò che accade