

Alessandro Donadio

# #LEARNING ORGANIZATION

L'apprendimento diffuso  
come leva di antifragilità



**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

# Professioni Digitali

## Le professioni di domani, raccontate dai protagonisti di oggi

*Direzione di Alberto Maestri*

Il paradigma digitale ha aperto opportunità straordinarie, per chiunque. Innovazione, dati, omni-canalità sono solo alcune delle keyword alla base di questa profonda rivoluzione: per i professionisti di oggi e domani diventa fondamentale rimanere aggiornati e competenti in uno scenario così dinamico, fluido, stimolante. In questo contesto Professioni Digitali propone una collezione di guide pratiche raccontate dai protagonisti di oggi: autori che hanno saputo fare la differenza nel proprio settore diventando fonte di ispirazione per tanti. Una Collana dedicata a consulenti, freelancer, professionisti che desiderano aggiornare le proprie competenze e a quanti hanno da poco intrapreso la via del digitale. Libri agili, pratici e concreti, ricchi di consigli, casi studio, testimonianze e contributi di grandi esperti nazionali e internazionali, pensati per approfondire competenze specifiche e le metodologie più innovative.

Il dialogo continua su...

 [medium.com/francoangeli-professioni-digitali](https://medium.com/francoangeli-professioni-digitali)

<http://bit.ly/ProfessioniDigitaliFA>



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Alessandro Donadio

# #LEARNING ORGANIZATION

L'apprendimento diffuso  
come leva di antifragilità

Prefazione di Marco Alverà

Progetto grafico della copertina: Gianni Camusso  
In copertina: © Shutterstock

1a edizione. Copyright © 2021 by FrancoAngeli srl, Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Marco Alverà</i>	pag.	9
<b>Ringraziamenti</b>	»	13
<b>Prologo: parlo proprio a te</b>	»	15

## Parte I

### La learning organization ben oltre la formazione

<b>1. L'evoluzione antropologica del digitale</b>	»	23
1. L'informatizzazione	»	24
2. La socializzazione	»	27
3. La smartizzazione	»	31
<b>2. Perché impariamo</b>	»	35
1. Io ho quattro miliardi di anni (adattamento ed evoluzione)	»	35
2. Il rapporto "natura-cultura"	»	38
3. Come impariamo	»	41
<i>Conversazione con Salvatore Maria Aglioti</i>	»	41

## Parte II All'orizzonte la learning organization

<b>1. L'intuizione di Peter Senge</b>	pag.		49
1. Il pensiero sistemico	»		54
2. La padronanza personale	»		54
3. Modelli mentali	»		54
4. Costruire una visione condivisa	»		55
5. L'apprendimento di gruppo	»		55
6. Il cambiamento (ri)fondativo: la metanoia	»		56
 <b>2. La lezione di Senge</b>	 »		 79
1. La visione sistemica	»		79
2. Si apprende dove si fa	»		81
3. L'umano fra fallacia e magia creativa	»		83

## Parte III Disegnare la learning organization

<b>1. Il <i>learner</i>: risorsa di antifragilità organizzativa</b>			
di <i>Flavia Silvia Conoscenti</i>	»		89
1. Il <i>learner</i> contemporaneo: <i>knowledge prosumer</i>	»		89
2. La forza del sapere condiviso	»		105
3. L'apprendimento è esperienza	»		113
4. La teoria dell'apprendimento situato: le comunità di pratiche	»		115
5. I sistemi di attività e l'apprendimento per espansione	»		126

<b>2. La struttura della learning organization</b>	pag.	131
1. Premessa sul <i>learning organization design</i>	»	131
2. Comunicazione interna: sistema neurologico dell'apprendimento	»	133
<i>Conversazione con Annalisa Galardi</i>	»	133
3. Il luogo dell'apprendimento: <i>sensò, sensazioni, esperienze nel mondo phygital</i>	»	141
<i>Visione edificante. Conversazione con Alessandro Adamo</i>	»	146
<i>Le neuroscienze applicate ai luoghi. Conversazione con Davide Ruzzon</i>	»	151
<i>Luoghi digitali: l'organizzazione aumentata. Conversazione con Stefano Besana</i>	»	158
4. La formazione è esperienza: dire, fare, apprendere	»	161
<i>Esperienza fra cognizione ed emozione. Conversazione con Enrico Cerni</i>	»	163
5. <i>Broadcast learning</i> : esperienza e analytics	»	167
<i>Edutainment: il telecomando nella mano del learner. Conversazione con Renato Dorrucchi</i>	»	169
6. <i>Smart learning</i> : "Rob, cosa impariamo oggi"	»	176
<i>Smart learning: patto di sviluppo fra "intelligenze". Conversazione con Luba Manolova</i>	»	178
<b>3. Essere, e non "fare" la learning organization</b>	»	185
1. Parti dal perché	»	185
2. Metti l' <i>anti</i> davanti a fragile	»	187

3. La tua learning organization vive già: liberala	pag.	191
<b>Il consiglio di Rob</b>	»	197
<b>Bibliografia</b>	»	203

## Prefazione

di Marco Alverà\*

Il mondo del lavoro è cambiato profondamente. La pandemia ha reso ancora più evidenti le sfide a cui dobbiamo prepararci. Abbiamo accelerato di 5-10 anni l'adozione di nuove tecnologie digitali negli uffici come a casa e nelle scuole. Moltissime aziende stanno ripensando il modo in cui lavorare e interagire. Secondo il World Economic Forum, nei prossimi tre anni, la tecnologia, il digitale e l'automazione determineranno a livello globale la nascita di oltre 130 milioni di nuove opportunità occupazionali a fronte di 75 milioni di posti di lavoro destinati a scomparire. Questo trend sarà accelerato dal cambiamento degli stili di vita e dal "new normal". Si stima che oltre il 60% di coloro che entreranno nel mondo del lavoro nel 2025 ricopriranno ruoli che oggi non esistono. I talenti del futuro dovranno essere sempre più *polymath*, universali, con competenze trasversali. Serviranno competenze STEM, perché almeno il 70% dei mestieri del futuro richiederanno conoscenze scientifiche, ma saranno sempre più necessarie anche le cosiddette *soft skill* come la curiosità, la capacità relazionale, il pensiero critico.

\* Amministratore Delegato Snam. LinkedIn: Marco Alverà, Instagram: @marcoalvera, Twitter: @malvera1, [www.marcoalvera.com](http://www.marcoalvera.com).

Per questo il *lifelong learning*, l'apprendimento permanente, sarà sempre più importante, sia a livello individuale sia aziendale. Ed è la ragione per la quale è utile leggere *#Learning organization* di Alessandro Donadio. Un'organizzazione proiettata nel futuro è una learning organization, una realtà nella quale il Chief Learning Officer è una figura presente e in qualche modo "diffusa". Perché il Chief Learning Officer, in azienda, è certamente rappresentato dal responsabile delle risorse umane o comunque da una funzione HR, ma anche il CEO è un Chief Learning Officer perché certe decisioni strategiche devono essere proprie del capo azienda, devono essere parte del purpose aziendale.

In Snam, per esempio, abbiamo dato vita quattro anni fa a un Academy di formazione interna – lo Snam Institute – convinti che l'apprendimento continuo per le nostre persone fosse un elemento centrale del perseguimento del nostro scopo aziendale che è il "successo sostenibile" per contribuire alla decarbonizzazione del sistema energetico. Ma oggi, in un contesto nel quale lo smart working ha accentuato il ruolo della delega e dell'imprenditorialità delle persone, la figura del learning officer all'interno dell'organizzazione è in qualche modo estesa a chiunque gestisca delle risorse e ne abbia a cuore la crescita professionale come ingrediente essenziale della crescita dell'impresa. È l'ottica con la quale abbiamo rivisto anche i nostri *work ethics*, focalizzandoci sempre di più su quella responsabilizzazione della leadership come guida, responsabile a sua volta di un apprendimento collettivo e continuo delle stesse persone che sono, in fin dei conti, l'anima di un'organizzazione.

Emerge, insomma, sempre più la figura di un "leader manager" – ovvero del leader focalizzato sulla meta, sugli obiettivi di lungo periodo ma al tempo stesso concentrato sull'operatività per essere da esempio – in grado di essere

anche *learner*, capace di non smettere mai di osservare e apprendere.

Quello dell'apprendimento continuo non è solo un tema per le giovani generazioni: Henry Ford quasi un secolo fa sosteneva che chi continua a imparare resta giovane mentre chiunque smetta di farlo è vecchio, sia a vent'anni che a ottanta. Questa affermazione è ancor più valida oggi, sia per un individuo sia per un'organizzazione, se si vuole continuare a sopravvivere e ad avere successo in questo contesto di incertezze e di novità che accompagna lo sviluppo della società. Il futuro bisogna saperlo immaginare ma anche costruire. E qui torna il leader, manager, *learner*. Per un'organizzazione è essenziale avere uno scopo, un *purpose*, che è la destinazione finale di un viaggio che richiede passione, visione, capacità realizzativa, esperienze e competenze. Ma per comprenderlo, è fondamentale saper osservare e imparare. Aristotele, che per primo 2.400 anni fa ha parlato di *purpose*, scriveva che ciò che dobbiamo imparare lo impariamo facendolo: una vera learning organization è quindi in grado non solo di formare ma anche di creare ingaggio ed empowerment delle proprie persone. In modo continuo. Solo così avrà maggiori possibilità di raggiungere la propria destinazione, nell'interesse di tutti i suoi stakeholder.



## Ringraziamenti

Qualche mese fa ho letto questo passaggio nel bellissimo testo *L'arte dell'attesa* di Andrea Köhler: "... la poesia è, secondo una battuta di spirito, per un dieci per cento ispirazione e per il novanta per cento traspirazione".

Mi ha particolarmente colpito questo concetto e, come qualche volta succede, questa consapevolezza ha prodotto un nodo destinato a rimanere nel tempo.

Ora lo so, lo vedo con chiarezza: niente di quello che scrivo è frutto di un me a priori, con dei confini ben disegnati, con una individualità risolta.

Certo, uno scrittore, un artista, prende ispirazione. Ne è cosciente, si poggia con naturalezza sulle idee, esperienze, storie di altri, per costruire il suo pensiero, la sua proposta. Ma è più vero che per il *novanta per cento* di quello che scrive nemmeno sa di essere sotto l'influenza di quelle suggestioni.

Dico questo perché il libro che ti accingi a leggere è certamente denso delle traspirazioni che ho appena descritto, e so di dover ringraziare un numero di persone ben più alto di quello che potrei elencare qui. Per cui deposito un *grazie sospeso* per tutti quelli che coglieranno il passaggio di una conversazione fatta con me, di un libro che mi hanno consigliato, di una critica che mi hanno mosso. Grazie!

Ma un ringraziamento personale, specifico, pieno di riconoscenza va a Flavia Silvia Conoscenti.

Ci siamo conosciuti per il tramite di un contesto molto significativo quale quello di **Ruben Ristorante Solidale** e per mezzo di un amico comune. Le ho proposto di collaborare al libro mentre ancora terminava i suoi studi universitari, e con una tesi davanti a sé da scrivere.

Ha accettato, e il resto della storia è fatta di mesi di ricerca, decine di libri che ha letto, masticato e sintetizzato. Di correzioni fino a notte fonda.

Ma più di questo, e ci tengo a dirlo, Flavia ha steso un intero capitolo (“Il *learner*: risorsa di antifragilità organizzativa”), frutto della sua personale elaborazione, con poche mie supervisioni e integrazioni. Insomma Flavia è coautrice, senza dubbio!

Ma a dire la verità la ringrazio ancora di più per quei sorrisi alle 21 della sera, dopo giornate interminabili, in meeting di allineamento periodici, in cui mi ha spronato ad andare avanti.

Insomma, grazie, Flavia!

## Prologo: parlo proprio a te

Una delle cose che ho imparato scrivendo libri, è la controintuitiva consapevolezza che le introduzioni e i prologhi debbano essere sempre scritti alla fine del testo. Questo perché, pur riuscendo a non tradire la vocazione originaria che sta alla base dello specifico progetto editoriale, il testo prende infine anche un corpo a sé, stimolato dalle cose che si leggono, le conversazioni che si fanno, mentre ci lavori su.

Questo libro è nato con la vocazione di parlare a uno specifico “agente” organizzativo: il Chief Learning Officer, ritenendo che la learning organization fosse una questione che riguarda questo ruolo nello specifico. Ma progredendo nella riflessione, e nel ragionamento, è diventato sempre più difficile rimuovere l’evidenza che con forza emergeva pagina dopo pagina: se la learning organization è evocatrice di una dimensione fondativa della vita delle organizzazioni – la fenomenologia dell’apprendere – allora non si può pensare di chiudere così tanto il focus dell’interlocutore. Non è una questione meramente tecnica; non si tratta come attrezziamo un percorso di formazione; di quanta tecnologia o virtualità usiamo. È più la storia di come liberiamo un potenziale; di come scoperchiamo uno scrigno nel quale è nascosto un tesoro che si tramanda da sempre nella nostra specifica storia.

Infatti, se provi a pensarci bene, e dedichi qualche secondo a fare l'esercizio mentale di togliere strati di aspetti formali dalle organizzazioni, che cosa trovi? Togli l'edificio (e in questo momento storico stiamo vivendo questo esperimento in modo a dir poco estremo. Ma ci torneremo). Ora togli l'organigramma, le procedure, le istruzioni operative. E ancora gli strumenti tecnici. Ci sei? Quale elemento "resta", venuto meno il quale non possiamo più parlare di organizzazione<sup>1</sup>?

Esatto: le persone.

E come procedono le persone nell'esperienza di fondo del rapporto con il mondo circostante? Incontrano un "problema" che sfida il loro sapere, sperimentano soluzioni, il che vuol dire anche accedere a fonti di sapere altro rispetto al conosciuto, risolvono consolidando quella esperienza, e cambiano il presente mentre cambiano se stesse.

Giusto per acquietare i filosofi e gli psicologi, preciso che questa non è la sola forma di esperimento del mondo che fa la persona: questa può anche immaginare un futuro, e volerlo creare a prescindere dall'incontro o meno con un problema. Ma anche in questo caso lo sviluppo del sapere, saper fare e, quindi, saper essere, è la forma con la quale l'umano procede a costruire il suo mondo.

Ecco perché è importante parlare a un **ruolo evocabile ben oltre del formalizzabile**. Per cui se sei un learning specialist, un learning manager, un responsabile dello sviluppo e un Chief Human Resources Officer, parlo di certo con te. Ma anche se sei capo di un team, direttore di una funzione, fino anche a direttore generale/CEO di un'azienda, parlo anche con te (anzi forse in particolare con te!). Perché se hai capito quanto la competenza di apprendere continuamente sia il cuore della capacità di permanere nel tempo della tua

<sup>1</sup> So che mi espongo all'obiezione che le future aziende potrebbero essere fatte a larga dominanza di robot e intelligenze artificiali. Ma ho detto spesso e altrove del perché quelle non potremmo più chiamarle così.

organizzazione, allora sei, al di là del titolo formale, l'interlocutore con cui avviare questa discussione.

Certo perché allora vorrai sapere come e cosa le persone che lavorano con te stanno imparando. Quali talenti stanno emergendo e come possono accrescere il valore della tua azienda. E soprattutto vorrai sapere quanta riserva di adattamento stai allenando per diventare **antifragile**, in contesti in cui tutto può cambiare anche molto velocemente e, forse, per sempre.

Difficile far mancare qui il riferimento all'esperienza epocale che stiamo vivendo proprio nei mesi in cui questo libro si sta sviluppando.

Il 22 febbraio 2020, almeno per l'Italia, è una data che segna un ante e un post, che, senza voler essere in alcun modo blasfemo, ci troveremo a evocare quanto la più arcaica e nota vicenda biblica.

Uno spartiacque che ha condensato tutte le dimensioni di quel concetto di complessità con il quale abbiamo "giocato" negli ultimi anni. In molti e variegati testi, articoli, convegni, TED, abbiamo sentito citare la complessità come la caratteristica del mondo contemporaneo, in quanto configurabile come un sistema nel quale gli elementi interconnessi sono tali che il battere della farfalla avrebbe certamente potuto creare un uragano dall'altra parte del globo.

Ma un conto è approcciare questa teoria sul piano formale e altro è vederne la realizzazione su scala globale così come il Covid-19 ci sta portando a fare.

La velocità con cui l'emergenza si è propagata, la pervasività con cui si esprime, la dimensione che abbraccia tutto e tutti, ci ha messo di fronte alla consapevolezza ora diventata carnale – è il caso di dire – di come siamo un sistema: di come siamo legati da un destino comune; di come ogni nostra azione, ora anche la più minima, come quella di uscire di casa e spostarsi, si riverberi sugli altri e viceversa. In una parola ci ha messi davanti allo specchio della nostra fragilità.

Eppure, è vero anche il suo contrario: questa consapevolezza, per quanto arrivata come uno schiaffo nel buio, **ci ha dato anche la portata della antifragilità** di cui siamo capaci, e in effetti per le stesse ragioni per cui ci siamo sentiti fragili: perché siamo tutti connessi, perché ogni nostra azione ha effetti sugli altri.

Per cui siamo riusciti a rispondere con protocolli sociali che hanno *in primis* tentato igienicamente di difendere noi stessi<sup>2</sup> dall'effetto più dirompente di un virus: la sua propagazione<sup>3</sup>.

A un altro livello, i “saperi”, altrettanto interconnessi e interagenti, presenti nel mondo della ricerca hanno operato per condividere dati, analisi, studi sul campo, addive-nendo a un vaccino in tempi impensabili prima<sup>4</sup>.

Poi le aziende. La reazione di questi specifici contesti è stata inimmaginabile.

Ricordo che fino al 21 febbraio 2020, tutta la narrazione sullo smart working sembrava spesso l'evocazione di un mito raccontato davanti al fuoco, come una sorta di terra promessa quasi impossibile da raggiungere. Ma poi il più delle volte declinato come pallido programma di *work life balance*, sullo standard di un giorno alla settimana di lavoro da casa, senza la minima ambizione di farne una leva di trasformazione reale del modo di lavorare. Eppure.

Eppure, quelle poche esperienze maturate negli anni precedenti, quella spolverata di digitale che con fatica le

<sup>2</sup> Mi tengo fuori qui da ogni polemica sulla capacità più o meno alta dei governi di approntare misure efficaci. Ai fini di questo testo, guardo alla reazione allo shock che è fatta di apprendimento continuo nel tempo.

<sup>3</sup> In effetti la “pulsione” di un virus non è in sé e per sé quella di voler uccidere tutti gli ospiti, ma piuttosto, proprio come un sistema complesso adattivo, di propagarsi il più possibile per perpetuare la propria esistenza. Una forza autopoietica arcaica di volontà di vita che Schopenhauer avrebbe osservato con grande curiosità e sgomento, penso.

<sup>4</sup> Si pensi che il primo vaccino della storia della medicina, quello contro il vaiolo, è stato creato dopo ventun anni di esperimenti, mentre oggi lo sviluppo di un nuovo vaccino richiede mediamente dai cinque ai dieci anni. Il vaccino contro il Covid-19, invece, è stato creato e messo a disposizione in meno di un anno!

aziende italiane hanno incorporato nel tempo (davvero troppo lungo!) che ha preceduto la crisi, sono diventate risorse che le persone hanno utilizzato per contribuire a dare continuità operativa alle aziende.

Così, distanziati, impauriti, spaesati, ci siamo messi giorno dopo giorno davanti a quel PC e ci abbiamo provato. Abbiamo ridotto i tempi di adoption digitale facendo in tre mesi quello che si era fatto nei cinque anni precedenti. Abbiamo sfidato tutte le teorie di remote management che fino a pochi mesi prima erano casi laboratoriali di pochissime aziende, per farla diventare la sghemba quotidianità di ognuno di noi. Insomma, attraverso una nemmeno sempre “consucia consapevolezza” di come la nostra antifragilità potesse derivare dal fatto che le persone di fronte a un'emergenza, parlandosi, adattandosi, potessero insieme superare le crisi, abbiamo dato una risposta forte alla situazione.

Di nuovo: siamo qui perché siamo capaci di imparare continuamente.

Ecco perché tu, qualunque ruolo tu abbia nella tua organizzazione, puoi, e forse devi, diventare agente di liberazione della learning organization.

Ci faremo un viaggio insieme, quindi, che attraverserà le diverse teorie organizzative che mettono al centro l'idea di apprendimento come fattore fondativo. Teorie che nel tempo hanno trovato conferme sostanziali nella realtà, producendo i casi di cui parleremo.

Poi approfondiremo metodologie, anche molto innovative, che hanno e stanno rivoluzionando il modo di fare apprendimento, perché tu sappia quanto ampia e variegata sia questa disciplina oggi.

Più oltre ci faremo suggestionare da manager, esperti di varie aree che ci hanno raccontato dal loro punto di vista come l'apprendimento si stia trasformando, andando al di là del concetto di aula, senza peraltro negarla, e come nella loro esperienza concreta abbiano incontrato e sperimentato queste modalità nella loro organizzazione.