

Innovazione e apprendimento

In un contesto dinamico e complesso innovare è una priorità di qualsiasi organizzazione. Non innovare significa non rispondere ai bisogni, non essere competitivi, **restare indietro**

Innovare significa apprendere a fare cose diverse da quelle che si sapevano fare prima, a farle meglio, o in modo più efficiente, efficace e rapido.

Ogni innovazione è un processo che presuppone
la capacità di imparare nuovi modi di operare e
di metterli in pratica attraverso aggiustamenti
incrementali

Nelle organizzazioni l'apprendimento si basa
sull'esistenza di processi cognitivi e sociali
incorporati nelle pratiche e nelle strutture
organizzative

Quali sono i meccanismi che promuovono e sorreggono l'apprendimento orientato all'innovazione?



Il primo meccanismo è l'orientamento alla
sperimentazione che la facilitazione e lo
sviluppo di pratiche per sviluppare e facilitare il
cambiamento

La sperimentazione implica la messa a punto di prototipi, la realizzazione di azioni preliminari e modificabili, l'innesto dell'innovazione su parti dell'organizzazione che presentano un relativo grado di autonomia e flessibilità per sviluppare le nuove idee

Il secondo meccanismo è la **tolleranza** nei confronti dell'incertezza, dell'errore e dell'ambiguità. Organizzazioni che vedono gli errori come accadimenti non accettabili hanno grandi difficoltà a promuovere l'innovazione perché evitano di sviluppare decisioni e attività che hanno margini di incertezza

La tolleranza rispetto agli errori e l'accettazione dei rischi fanno parte del clima e della cultura organizzativa, possono essere sostenuti attraverso la condivisione e discussione delle nuove idee, attraverso la condivisione dei rischi con altre organizzazioni oppure tramite la presenza di competenze specificamente finalizzate a valutare e gestire la fattibilità e le conseguenze delle decisioni prese

Il terzo meccanismo è il **dialogo** attraverso il quale le idee e le conoscenze sono socializzate, discusse e approfondite e in questo modo sono rese patrimonio condiviso delle organizzazioni

Il dialogo si realizza attraverso la costruzione di luoghi entro i quali la comunicazione e la discussione può esser svolta in modo appropriato. Per esempio gruppi di lavoro, consigli di amministrazione allargati, riunioni con i membri dell'organizzazione che occupano posizioni periferiche con membri inseriti in posizioni centrali

Il quarto meccanismo per promuovere apprendimento finalizzato a sostenere l'innovazione è rappresentato da **processi decisionali inclusivi e partecipativi** che svolgono la funzione di incentivare l'impegno a proporre nuove idee e facilitano la discussione e elaborazione di nuove idee

I processi partecipativi e inclusivi implicano la valorizzazione delle conoscenze di tutti i membri delle organizzazioni, il coinvolgimento attivo nella progettazione degli stessi, l'ascolto da parte dei vertici dell'organizzazione attraverso l'apertura degli organismi decisionali e l'organizzazione di gruppi di lavoro a integrazione verticale oltre che orizzontale

Infine l'apprendimento per l'innovazione passa attraverso la **valutazione** dei risultati conseguiti, delle attività svolte e dell'impatto che esse hanno sulle dinamiche interne e esterne

Letture

- Sulle dinamiche dell'apprendimento per il cambiamento una lettura fondamentale è D Schön Il professionista riflessivo Dedalo, 1993, di cui esistono diverse sintesi tra cui http://www.formazione-esperienziale.it/catalog/images/schon_apprendimento_riflessivo.pdf

- Sulla progettazione dell'apprendimento a livello organizzativo si può leggere T. M. Fabbri, *L'apprendimento organizzativo Teoria e progettazione*, Carocci, 2003; P. Vello, *Da reattivi a creativi*, FrancoAngeli, 2002.
- Sul tema in internet sono reperibili molteplici saggi brevi tra cui <http://organizzazioni.blogspot.it/2005/11/apprendimento-organizzativo.html>

La valutazione può assumere forme diverse: di processo, di risultato atteso, di esito. Per valutare è necessario organizzare tempi e spazi dedicati alla riflessione e discussione dei risultati raggiunti, favorire l'attenzione sulle conseguenze delle azioni svolte e mettere la valutazione in modo stabile nell'agenda dell'azione organizzativa