

# Organizzazione Aziendale

Capitolo 7, *Apprendimento e formazione*,  
di Rossella Cappetta

# La relazione fondamentale

**Prestazione** = motivazione x competenza x  
**caratteristiche individuali** x percezione di ruolo e  
fattori situazionali



Focus su **caratteristiche individuali (apprendimento)**

# Apprendimento: definizione

- L'apprendimento è un processo di **trasformazione** al termine del quale l'individuo si ritrova cambiato per conoscenze, abilità e attitudini.
- Si tratta di un cambiamento **non momentaneo**, ma che permane nel tempo e produce uno sviluppo stabile dell'individuo (Hilgard e Bower 1975).

# **Approccio comportamentista**

## Approccio costruttivista

# Definizione di apprendimento nell'approccio comportamentista (Watson 1913)

- L'apprendimento determina una trasformazione (nella sua parte osservabile) del comportamento.
- Su questa trasformazione esterna si focalizza l'approccio **comportamentista** (Watson 1913).
  - Apprendimento come condizionamento del comportamento attraverso associazione **ripetuta** fra stimoli e comportamenti attivati in risposta agli stimoli
  - Apprendimento significa memorizzazione della risposta giusta a fronte di uno specifico stimolo

# Esempi comportamentismo: Il condizionamento classico (Pavlov)

Negli esperimenti di Ivan Pavlov (1849-1936) i cani, posti di fronte ad uno stimolo incondizionato, attivano in modo innato riflessi incondizionati. Grazie a un processo di numerose ripetizioni, apprendono nuove associazioni, quelle fra uno stimolo condizionato e una risposta condizionata.

Il cane ha imparato che campanello indica cibo.

# Esempi comportamentismo

## I rinforzi (Skinner)

Negli esperimenti di B.F. Skinner (1904-1990) i topi, a fronte della attivazione o non attivazione della giusta catena stimolo-risposta, sono premiati o puniti.

Rispetto a Pavlov, l'aggiunta di Skinner è che il rinforzo è un modo di velocizzare l'apprendimento della connessione stimolo-risposta

La maestra scrive alla lavagna la lettera «A» e chiede ai bambini di ripetere la scrittura sul proprio quaderno. Il riempimento ripetuto di pagine e pagine con la lettera «A» è seguito da un premio specifico (il giudizio «bravissimo» riportato a margine della pagina o l'elezione a «bambino della settimana» per la scrittura della lettera A) o da una punizione.

# Teaching practice comportamentiste

- L'apprendimento inteso come condizionamento del comportamento ha generato prassi didattiche diffusissime, sia nelle scuole che nelle imprese di molti paesi.
- Elementi fondamentali:
  1. Ruolo attivo del docente e passivo del discente
  2. Centralità della tecnica di lezione frontale
  3. Utilizzo del metodo preventivo e punitivo dell'errore
  4. Progettazione di luoghi didattici con la «prospettiva dello spettatore»



# Teaching practice comportamentiste, l'errore

Il metodo didattico è preventivo dell'errore.

L'errore ha valore negativo, perché è lo scostamento rispetto allo standard, la deviazione nella sequenza progettata stimolo-risposta.

Le pratiche comportamentiste sono preventive dell'errore (error-avoidant training).

Si guida il discente passo per passo con procedure di dettaglio che evitano l'errore fornendo regole e indicazioni specifiche per raggiungere la risposta «giusta» nel minor tempo possibile.

# Limiti approccio comportamentista

1. Durata nel tempo del condizionamento del comportamento
2. Riduzione di comportamenti esplorativi
3. Mancata considerazione della dimensione sociale dell'apprendimento



# Approccio comportamentista

# **Approccio costruttivista**

# Definizione di apprendimento nell'approccio costruttivista

Il processo di apprendimento

- non porta a cambiamento **solo** comportamentale
- ma porta a un cambiamento al livello cognitivo negli individui (comprendere le logiche)

Ne derivano prassi didattiche che non mirano **solo** a condizionare il comportamento del discente, ma si propongono di supportare il discente nell'attivazione della sua propria costruzione di significati e nel confronto con le interpretazioni altrui.

# Approccio costruttivista, i 3 meccanismi

Il processo di apprendimento costruttivista è un processo di costruzione cognitiva

I meccanismi fondamentali sono 3:

1. **Assimilazione:** meccanismo attraverso cui l'individuo incorpora eventi ed oggetti nelle strutture cognitive che già possiede.
2. **Adattamento:** modifica della struttura cognitiva per accogliere nuovi oggetti o eventi fino a quel momento ignoti all'individuo.
3. **Socializzazione:** influenza delle dinamiche sociali in cui l'individuo è immerso.

# Teaching practice costruttiviste

Le prassi di insegnamento costruttiviste servono ad attivare dinamiche come l'**adattamento** e costruire nuove strutture cognitive utili all'astrazione, al problem solving ...

Esse hanno elementi comuni:

1. Ruolo attivo del discente
2. Diffusione di una pluralità di tecniche didattiche attive e collaborative
3. Utilizzo di metodi supportivi dell'errore (learning by mistakes)
4. Ruolo di guida del docente
5. Progettazione di luoghi didattici con la «prospettiva del giocatore»