

ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

SCUOLA DI INGEGNERIA E ARCHITETTURA

DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA INDUSTRIALE

CORSO DI LAUREA IN INGEGNERIA GESTIONALE

TESI DI LAUREA

in

Organizzazione E Gestione Delle Risorse Umane M

Apprendimento organizzativo:

teorie e metodi nella gestione d'impresa

CANDIDATO
Tommaso Proccichiani

RELATORE:
Chiar.mo Prof. Massimiliano Ghini

Anno Accademico 2012/2013

Sessione II

INDICE

Introduzione.....	2
CAPITOLO 1: <i>ORGANIZATIONAL LEARNING</i>	5
1.1 Etimologia	5
1.2 Apprendere	8
1.4 Prospettive	10
1.5 KM vs OL – Knowledge Management versus Organizational Learning	16
1.6 Apprendimento, individuale, di gruppo, organizzativo	21
1.7 Definizione di Apprendimento organizzativo	30
CAPITOLO 2: <i>LEARNING ORGANIZATION</i>	39
2.1 L'organizzazione che apprende.....	39
2.2 Verso la formazione di un modello	40
2.3 La configurazione di una Learning Organization.....	42
CAPITOLO 3: <i>APPLICAZIONI PRATICHE</i>	64
CONCLUSIONI	85
BIBLIOGRAFIA	87

INTRODUZIONE

Fin dall'origine della sua esistenza, dall'inizio della sua evoluzione come specie (e, in forme in qualche modo diverse, anche in precedenza), l'essere umano ha sperimentato l'*apprendimento*.

Ciò che innescava questi processi di apprendimento era, a livello primordiale, principalmente lo spirito di sopravvivenza, quasi a livello istintivo, per tentativi, interagendo con l'ambiente circostante e modificando di conseguenza i propri comportamenti.

Nello stesso modo nasce la socialità, sin dai "primati sociali" la funzionalità del gruppo era la sopravvivenza e la possibilità di difendersi, ma il gruppo parallelamente generava nuove potenziali esperienze che per un unico esemplare sarebbero state troppo rischiose (come l'esplorazione di nuovi territori ad esempio).

Si sviluppa quindi quella che possiamo definire la vita sociale, l'interazione non soltanto con l'ambiente circostante ma anche con dei simili; gruppi, tribù, comunità di individui rappresentano l'inizio del processo di *organizzazione* sociale.

Millenni sono trascorsi e l'evoluzione, la storia, gli eventi e il progresso hanno portato l'essere umano a ciò che è oggi, ma mi piace intravedere quelli che sono i due trend alla base di questa tesi di laurea sin dagli albori del genere umano: l'*apprendimento* e le *organizzazioni*.

Queste due tematiche sono tutt'altro che slegate ma anzi l'una ha contribuito allo sviluppo dell'altra condizionandone l'orientamento.

Le implicazioni di questi concetti sono ampie ed interessano molteplici aree di studio che spaziano dalla biologia evolutiva, alla psicologia cognitiva, alla pedagogia, alla sociologia, ma sconfinano anche in aspetti che riguardano l'uomo e le organizzazioni di cui è parte integrante.

Uno degli esempi di organizzazione, che poi è quello preso in esame in questo studio, è l'organizzazione intesa come azienda, impresa.

Oggi, in media, la maggior parte della popolazione adulta impiega più del 20% del proprio tempo giornaliero lavorando all'interno di un'organizzazione (*dato istat*), e contemporaneamente l'apprendimento viene considerato indispensabile per l'individuo, sia inteso come formazione istituzionalizzata, sia per tutti quegli aspetti, pratici e non, che riguardano la vita di tutti i giorni. Risulta dunque interessante valutare come le organizzazioni, in quanto entità e conglomerato di persone, si interfaccino all'apprendimento, ponendoci degli interrogativi:

- Che cos'è l'apprendimento?
- Come viene inteso e contestualizzato all'interno delle organizzazioni?
- Se questo processo è presente ed identificato, come viene gestito?
- Quali sono le determinanti che ne spingono lo sviluppo?
- Quali sono le caratteristiche di questo tipo di apprendimento?

Nel corso di questa tesi, verranno approfondite queste tematiche innanzitutto, per contestualizzare e descrivere il fenomeno, analizzando la letteratura inerente per comprendere fino in fondo il significato e le implicazioni di quello che oggi viene considerato essere un asset indispensabile per le imprese di successo, strettamente connesso alle performance e agli obiettivi d'impresa.

Definiremo poi il concetto di "*learning organization*", teorizzato negli ultimi decenni, che identifica sostanzialmente un ideale, un modello di organizzazione che integra la gestione dell'apprendimento all'interno della strategia aziendale e mira ad innescare un processo di apprendimento continuo.

D'altra parte, oggi più che mai, il mondo che ci circonda è fortemente caratterizzato dal cambiamento, eventi che sconvolgono quasi quotidianamente lo svolgimento dell'attività d'impresa, mettendone alle volte a rischio la sopravvivenza. Il cambiamento va individuato e gestito correttamente, le soluzioni che erano corrette solo qualche anno fa, rischiano di non esserlo più per il presente.

Quali sono dunque quelle caratteristiche che deve avere un'azienda che vuole (*oggi*) sopravvivere e avere successo, resistendo ai mutamenti che la

coinvolgono e sfruttandoli a proprio vantaggio, soprattutto attraverso l'apprendimento organizzativo, gestendo, individuando e infine utilizzando la conoscenza?

Nell'ultimo capitolo si tenterà di dare una risposta a questo complesso interrogativo mettendo in evidenza le caratteristiche chiave attraverso un modello, il quale, oltre a descrivere il problema, mira a fornire una guida operativa che vuole essere utile a quelle aziende che vogliono intraprendere questo percorso.

CAPITOLO 1: *ORGANIZATIONAL LEARNING*

1.1 Etimologia

La parola, orale o scritta che sia, è un elemento basilare della comunicazione da migliaia di anni, attraverso di essa vengono trasmessi concetti, informazioni, idee.

Spesso poi, nel corso del tempo, le parole hanno assunto significati e sfumature complesse, evolvendosi insieme ai vari linguaggi, seppur accumulando tutto sulla base delle proprie origini antiche e originali.

Per questo motivo vorrei introdurre l'argomento dell'apprendimento organizzativo attraverso l'analisi delle due parole con il quale questo concetto è espresso, confrontando alcune definizioni estratte da dizionari e testi a riguardo.

APPRENDERE:

- processo mentale tramite il quale l'esperienza cambia il modo di agire umano.

[fonte: Wikidictionary]

- [lat. *apprēndĕre*, *apprēhendĕre*, comp. di *ad-* e *pre(he)ndĕre* «prendere»] (coniug. come prendere).

a) Ricevere e ritenere nella mente, imparare: a. cognizioni nuove; a. un'arte; è un ragazzo che non apprende nulla.

b) Venire a conoscere: ho appreso con dolore la notizia; ha appreso solo ora di aver vinto; non aveva appreso che era stato scelto.

[fonte: Dizionario Treccani]

- Imparare, fare proprio con la mente: a. nozioni complesse; a. un mestiere; a. velocemente, con difficoltà;

Venire a conoscere: apprese la notizia appena arrivato; ho appreso poco fa che non verrai alla festa;

lett. Insegnare: ti apprese al fine i dolci sogni amor Carducci;

ant. Prendere, afferrare.

[fonte: Dizionario Hoepli]

- Acquisire una serie di nozioni o di capacità, imparare: a. una lingua straniera; a. un mestiere; a. a scrivere; anche **assol.**: è un ragazzo che apprende con facilità.

Venire a sapere, a conoscere: a. un fatto, una notizia da un amico;

lett. Insegnare: l'amoroso Apprendeva lamento a' giovinetti (Foscolo)

ORGANIZZAZIONE:

- «Le organizzazioni sono delle realtà socialmente costruite che si trovano più nelle menti dei loro membri che nelle strutture »

(Gareth Morgan)

[fonte: Wikipedia]

- Un'organizzazione (dalla lingua greca antica: ὄργανον -organon-strumento) è un gruppo di persone formalmente unite per raggiungere uno o più obiettivi comuni che individualmente riuscirebbero difficilmente a raggiungere.

[fonte: Wikipedia]

- Con sign. concr., corpo organizzato, associazione di persone collegate tra loro in una struttura organica per cooperare a un fine comune: o. giovanili; o. cattoliche; o. sindacali; organizzazioni di massa, di cui fanno parte grandi masse di aderenti; un'o. terroristica. Anche nome di istituti e organismi a carattere internazionale, la maggior parte dei quali fanno capo all'O. delle Nazioni Unite (v. nazione), come l'O. internazionale del lavoro, con sede a Ginevra, l'O. per l'alimentazione e l'agricoltura (sigla FAO, dall'ingl. Food and Agriculture Organization), con sede a Roma, l'O. delle Nazioni Unite per l'educazione, la scienza e la cultura (sigla UNESCO, dall'ingl. United Nations Educational Scientific and Cultural Organization), con sede a Parigi, ecc.

[fonte: Dizionario Treccani]

- Estens. Organismo, insieme di persone e beni, i cui aderenti condividono scopi e programmi: o. politica, sociale, culturale; Organizzazione di massa, associazione in cui confluiscono numerosi cittadini per finalità comuni.

[fonte: Dizionario Hoepli]

- L'attività o l'ente che corrisponde in modo sistematico alle esigenze di funzionalità e di efficienza di una impresa per lo più collettiva: l'o. delle forze armate, dei servizi pubblici; l'o. di una mostra, di una manifestazione; l'o. scientifica del lavoro; o. aziendale, finalizzata all'efficienza e produttività dell'impresa; l'o. giovanile del partito; organizzazioni di massa, cui aderiscono alte percentuali della popolazione; l'O. delle Nazioni Unite; o. non governativa (sigla ONG),

impegnata nella cooperazione internazionale al di fuori degli ambiti istituzionali; o. non lucrativa di utilità sociale (sigla ONLUS), ente privato senza fini di lucro, che opera in vari settori di pubblica utilità (assistenza, beneficenza, istruzione, ricerca, tutela dell'ambiente, cultura, sport).

[fonte: Dizionario Devoto Oli]

Da queste poche definizioni si possono già cogliere diversi aspetti interessanti che come vedremo in seguito caratterizzano l'argomento dell'apprendimento organizzativo e numerose teorie che ne descrivono i concetti principali.

1.2 Apprendere ...

Fin da bambini iniziamo i primi processi di apprendimento, che ci accompagnano per tutto il corso della vita, in modi e tempi differenti.

Apprendere significa acquisire nuove conoscenze (o modificare quelle esistenti), nuovi comportamenti, abilità, valori o preferenze e può riguardare la sintesi di vari tipo di informazioni.

Risulta evidente il fatto che l'apprendimento è un processo ampio e complesso che non può essere definito univocamente e associato ad un solo tipo di meccanismo, ma anzi esso dipende fortemente dal *cosa* si sta apprendendo.

Migliorare se stessi e le situazioni in cui ci si trova ad agire è un modo per definire l'apprendimento, in effetti si tratta di un processo cumulativo e incrementale.

Nonostante il fatto che molto è stato scritto riguardo questo argomento, le varie teorie, di origine prevalentemente psicopedagogica, aprono dibattiti e discussioni non del tutto conciliabili, facendo sì che non ne risulti una dottrina solida ma soprattutto non troppo compatta.

Un altro problema che concorre a indebolirne l'attendibilità, è la mancanza di comunicazione tra tutte quelle scienze e discipline che hanno a che fare con l'apprendimento da diversi punti di vista di natura differente.

Questo comporta un effetto cascata che rende non del tutto approfondibili ed utilizzabili certi concetti, con ripercussioni negative nella teoria e nella pratica.

Infatti come accennato all'inizio di questo trattato, l'apprendimento è diventato nel corso degli ultimi decenni un argomento di rilevanza tale che tutte le organizzazioni, ed in particolare le imprese, che vogliono sopravvivere ed avere successo non possono assolutamente ignorare.

1.3 ... nelle organizzazioni

Soprattutto nel lasso di tempo che va dagli anni 70 ad oggi, l'argomento ha iniziato ad interessare sempre di più il mondo del business, e di conseguenza sono spuntate le prime teorie che collegavano l'apprendimento alle organizzazioni.

La ragione principale di questa nuova considerevole attenzione per l'apprendimento risiede nel fatto che la velocità alla quale il mondo che ci circonda sta cambiando, aumenta ogni giorno sempre di più e per risolvere le nuove situazioni che si prospettano alle imprese, occorrono nuove soluzioni, nuovi strumenti e nuove conoscenze.

Proprio i momenti di cambiamento risultano interessanti per quanto riguarda l'apprendimento organizzativo, poiché proprio in questi momenti si richiede che si faccia qualcosa di più, che si riesaminino situazioni passate, che si cerchino nuovi modi per affrontare ciò che sta accadendo.

In più molto importante è la fase finale del processo quella in cui si ha la possibilità di verificare ciò che è successo, cosa è andato male, cosa poteva andar meglio e quello che invece ha funzionato, proprio in queste circostanze si apprende realmente.

Si è aperto poi un dibattito sul come definire l'apprendimento organizzativo come concetto.

Cosa significa per un'organizzazione apprendere? e come questo processo si innesca e si manifesta?

Certamente un'organizzazione è un insieme di individui che cooperano inseriti all'interno di una struttura comune, quindi appare chiaro che l'apprendimento di un'organizzazione passi assolutamente attraverso l'apprendimento degli individui che la compongono.

Ma cosa offre all'apprendimento la struttura che lega insieme tutti gli individui, di certo ha un grande potenziale, e forse la sfida sta proprio nell'indirizzare l'apprendimento verso una certa direzione e nel legare insieme le persone, facendo in modo che aumentino le connessioni e la collaborazione.

La cultura organizzativa, le norme, i valori che caratterizzano un'organizzazione, devono (e in ogni caso è così) influenzare il processo di apprendimento, sia in senso positivo, amplificandolo e guidandolo, sia in senso negativo, inibendolo e non riconoscendolo.

1.4 Prospettive

Per sfruttare al meglio le potenzialità offerte dall'apprendimento, occorre conoscerne a fondo la natura e i meccanismi che ne determinano il funzionamento.

Come ribadito anche in precedenza, le teorie che riguardano l'apprendimento si legano ampiamente a varie discipline in campi molto differenti, ma per ora ci focalizzeremo sull'analisi dei processi di apprendimento mediante il punto di vista della psicologia e della pedagogia, per capire a livello mentale, cosa succede e perché succede, senza però perdere di vista l'ottica organizzativa come contesto specifico.

Fiol & Lyles (1985) hanno identificato per quanto riguarda l'apprendimento organizzativo due prospettive fondamentali che è bene definire e separare in qualche modo: la prospettiva cognitiva e la prospettiva comportamentale.

Nel trattato in cui approfondiscono questa tesi, suggeriscono che “è essenziale osservare la differenza tra cognizione e comportamento, poiché non solo rappresentano due diversi fenomeni, ma uno non è il necessario riflesso dell'altro.”

Questo dibattito, aperto in ambito organizzativo, è un rimaneggiamento di teorie provenienti dal campo della psicologia, e molti ricercatori, esperti di management e professionisti hanno ritenuto opportuno affrontare nuovamente queste tematiche per trarne nuove implicazioni mirate per il business.

Coloro i quali sostengono la prospettiva cognitiva, affermano che l'apprendimento ha luogo nel momento in cui si verifica un cambiamento nel modo in cui le organizzazioni o gli individui processano le informazioni, sviluppano e condividono ed interpretano il senso di alcuni eventi.

Con l'approccio cognitivo infatti si intende un tipo di processo che fa riferimento alla organizzazione di idee, all'elaborazione di concetti a partire da informazioni raccolte, condivise passate e presenti, si considera quindi l'apprendimento come un processo razionale.

Il focus in questo caso è soprattutto sui processi e sulle strutture, sulle competenze umane come la memoria e l'elaborazione di informazioni, piuttosto che sull'acquisizione e sui processi di transizione.

L'apprendimento risulta però bloccato se i membri dell'organizzazione non dispongono di un apparato cognitivo appropriato che fa sì che si rendano conto di avere una sorta di “bisogno di apprendere”, di dare un “senso”.

Il “bisogno” innesca il processo di apprendimento, il passaggio dall'accontentarsi di ciò che si sa (i know that i know), alla realizzazione che invece occorre fare un passo avanti e ricercare nuove conoscenze (i know that i need to know), ma di per se non basta.

Le persone devono avere sia la motivazione, sia la capacità di identificare e interpretare un bisogno, il che è legato al proprio bagaglio culturale o anche ai propri modelli mentali (Argyris & Schoon 1978, Senge 1990, Stata 1989).

Una delle ragioni per cui certi stimoli non vengono approfonditi e elaborati, è proprio il non notarli, e la ragione principale per cui accade ciò è la presenza di strutture spesso inconsce che dirottano l'attenzione in differenti direzioni e provocano distorsioni interpretative (Ulrich Neisser 1979).

Quello che Argyris chiama "single loop learning", in un certo senso si può ricondurre a quel tipo di apprendimento di routine, se vogliamo, superficiale, mentre una attenzione più profonda e la presenza di elaborazioni più complesse fanno riferimento al "double loop learning".

Secondo l'approccio cognitivo, l'apprendimento è spesso collegato all'aspettativa: si sente il bisogno di apprendere perché si vuole arrivare da qualche parte, risolvere un problema, trovare una soluzione migliore, così da raggiungere in risultato o un obiettivo che ci è stato prefissato o che ci si è prefissati.

In questo senso per attivare questo tipo di atteggiamento verso l'apprendimento, sono considerati strumenti particolarmente efficaci e motivanti, il goal setting e tutto ciò che ruota intorno ai sistemi di incentivazione e ricompensa.

D'altra parte, evidenze sperimentali hanno evidenziato come la sola consapevolezza di non avere certe capacità o competenze, l'identificazione di una sorta di gap, costituisca alle volte la spinta necessaria per apprendere.

Non tutti concordano però con un approccio di tipo puramente cognitivo, in particolare vi è la corrente dell'apprendimento comportamentale che definisce l'apprendimento come "shift in action or behaviour", ovvero ci si riconduce al concetto che vi è apprendimento se si riscontra qualcosa di pratico e tangibile, se vi è un diverso modo di agire e si mette in pratica ciò di cui si è venuti a conoscenza.

Questa visione dell'apprendimento non è del tutto inconciliabile con le teorie cognitive, ma anzi spesso vengono integrate (apprendimento cognitivo/comportamentale) sostenendo che inizialmente uno sviluppo cognitivo sia necessario per dar luogo all'apprendimento, così come risulta necessaria l'azione a seguito dello stimolo cognitivo.

Qui l'apprendimento si verifica nel momento in cui si presentano nuove idee, nuove congetture e nuove mappe causali che portano a nuovi comportamenti o anche l'inverso, ovvero quando nuovi modi di agire portano a nuove idee (Argyris 1977, Garvin 1993, Stata 1989).

Argyris in particolare afferma che un'organizzazione apprende se è in grado di identificare e correggere gli errori.

Shrivastava (1983) rimanendo in ambito organizzativo con una prospettiva prevalentemente comportamentale, pur simultaneamente riconducendosi ad un approccio di tipo cognitivo, si riferisce all'apprendimento come "changes in theory-in-use", riferendosi a cambiamenti nel modo in cui le teorie di azione delle organizzazioni vengono messe in pratica al fine di raggiungere determinate performance ed obiettivi organizzativi.

Fiol & Lyles (1985) invece, si riferiscono ai due approcci in maniera differente, considerando l'apprendimento vero e proprio connesso a cambiamenti nella cognizione, e, a cambiamenti nel comportamento, associano la capacità di adattamento.

Nel caso in cui sia richiesto un cambiamento nel comportamento di un individuo (o gruppo di individui), non accompagnato da una variazione nel proprio sistema di valori, si è nel caso di "apprendimento forzato", mentre lo stato di cambiamento cognitivo senza però l'opportunità di adattare le proprie azioni viene definito "apprendimento anticipatorio"; un apprendimento per essere completo, deve allineare le nuove conoscenze con le azioni (Inkpen & Crossan 1995).

Centrale nel dibattito cognizione-comportamento è il fatto che l'apprendimento sia o meno una funzione del pensiero cognitivo.

Mentre alcuni suggeriscono che l'apprendimento non deve essere necessariamente consapevole o intenzionale, come nel caso del condizionamento operante (Huber 1991), la maggior parte dei teorici di Organizational Learning concordano che l'apprendimento, anche se attivato fortuitamente, richiede comunque una consapevole riflessione cognitiva (Crossan, Lane & White 1999).

La differenza principale tra i due approcci ampiamente descritti, risiede nelle azioni, e sul fatto che l'apprendimento sia collegato ad un cambiamento, qualcosa di tangibile e pratico, un tipo di processo che può essere definito come "learning by doing", "action learning" e "after action review".

Viene messo in risalto il fatto che apprendere non è semplicemente un ampliamento delle conoscenze ma un processo necessario alla sopravvivenza, in un mondo in movimento continuo che richiede l'abilità di risolvere situazioni difficili in poco tempo e che mette alla prova le organizzazioni e le persone che le costituiscono.

"One really does not know what one knows until it is put into action"

(Redding & Catalanello 1994).

Integrando l'aspetto cognitivo e quello comportamentale, ne deriva una prospettiva più completa che prende in esame i diversi tipi di apprendimento che possono avere luogo, e che non si limita ad una visione periferica del problema in esame ma punta a collegare le due prospettive.

Nonostante il dibattito riguardo la natura dell'apprendimento risulti già discusso ampiamente, ritengo fondamentale integrare queste due prospettive con una terza che, tra l'altro, rappresenta al meglio l'apprendimento come un processo inserito all'interno delle organizzazioni, sto parlando della teoria dell'apprendimento sociale.

In questa teoria si puntualizza qualcosa che fin ad ora non era stato evidenziato, ovvero il fatto che l'apprendimento sia un processo "situation specific", cioè che dipende dalla situazione e dal contesto nel quale si verifica.

Si passa da una visione dell'apprendimento intesa come acquisizione di nuove informazioni, a quella di apprendimento come un rapporto mutevole di partecipazione nel mondo (Wenger 2006).

Partecipare, essere parte di qualcosa, implica che l'apprendimento non sia un processo propriamente individuale, ma un qualcosa che ha origine dall'incontro scontro con altre persone, con eventi, e più in generale con le organizzazioni delle quali si fa parte.

L'apprendimento quindi non può prescindere dalla collaborazione, secondo Wenger, le persone sono portate a condividere le proprie conoscenze in quanto parte della conoscenza applicabile (engaged partiality).

Dato che la conoscenza è altamente situazionale, risulta difficile codificarla e trascriverla in manuali e protocolli.

Piuttosto, le conoscenze sviluppate da professionisti, spesso e volentieri sul campo, nel corso delle esperienze personali di carriera e non, possono essere trasmesse attraverso l'interazione, tramite l'improvvisazione, apprendistati, conversazioni e storie tramandate.

Il rapporto tra le persone che compongono le organizzazioni, risulta fondamentale e influenza il modo in cui si apprende.

Spesso si condivide uno spazio fisico, altre volte si trascorre del tempo insieme, ci si interfaccia di persona o tramite varie tecnologie di comunicazione, si hanno materiali in comune, ma è anche qualcosa di non tangibile che si condivide, ovvero il clima aziendale, la cultura, i valori, la visione, le prassi comuni, le modalità di relazione.

Dunque per poter beneficiare di un apprendimento a tutto tondo si deve far veramente parte di un'organizzazione, per innescare tutta quella serie di interscambi tra le persone che sono indispensabili soprattutto per il sapere che è più difficile da codificare e che invece si trasmette molto più facilmente con la pratica, conversando, e condividendo.

Non solo questa prospettiva mette in risalto l'utilità dell'interazione sociale per quanto riguarda la trasmissione di conoscenze, e le modalità con cui si apprende, ma puntualizza il fatto che spesso la conoscenza è situazionale.

Nell'ambito del business si presentano spesso situazioni di cambiamento che vanno identificate e gestite, e come in altri ambiti, ma forse qui in misura maggiore, non è certo che quello che si considera vero oggi, lo sarà anche nella prossima situazione.

Certo è che quanto affermato non va neanche preso per l'opposto, ma è una provocazione che però fa riferimento al fatto che soprattutto a livello strategico, spesso si presentano sfide ed eventi che anche se simili richiedono modalità di approccio e soluzioni anche molto differenti.

Si devono considerare tutta una serie di variabili interne ed esterne all'organizzazione, che concorrono a delineare il contesto nel quale ci si trova ad operare, e proprio da questa interazione che si genera ogni volta uno scenario differente che ha bisogno di ricette in una certa misura sempre nuove.

1.5 KM vs OL – Knowledge Management versus Organizational Learning (*Gestione della conoscenza contro Apprendimento organizzativo*)

Parlare di Organizational Learning e di Knowledge Management è cosa ben diversa anche se entrambe appartengono alla stessa area concettuale, in questo paragrafo analizzeremo le loro differenze e le loro caratteristiche peculiari.

Un famoso assioma che viene spesso menzionato è che la conoscenza è potere. King (2009) afferma che il più delle volte le organizzazioni non sono capaci di utilizzare la conoscenza che posseggono sfruttandone a pieno le potenzialità. Appare chiaro che tutto ciò possa avere un impatto negativo sia a livello di apprendimento organizzativo ma anche per quanto riguarda le performance aziendali.

Da ciò nasce l'esigenza in molte organizzazioni di gestire la propria conoscenza, perché considerata un fattore strategico per il vantaggio competitivo.

Al fine di evitare confusione e fraintendimenti e data l'importanza dell'argomento e le sue implicazioni dirette e indirette nelle attività di business, risulta essenziale definire e categorizzare la conoscenza.

Bergeron (2003) differenzia la conoscenza in alcuni gruppi e tipologie distinte:

- *Data* - quantità numeriche, attributi derivanti dall'osservazione, da esperimenti, calcoli, ecc ecc;
- *Information* - ai dati si associano anche spiegazioni, interpretazioni e altri materiali di testo concernenti un qualche tipo di processo o obiettivo;

- *Metadata* - rappresentano informazioni aggiuntive riguardanti il contesto in cui le informazioni vengono utilizzate;
- *Knowledge* - definita come un set di informazioni organizzate e sintetizzate in modo tale da promuovere la consapevolezza e la comprensione. In più la conoscenza fa sì che si associ ai “metadata” il contesto esatto per la loro applicazione;
- *Instrumental understanding* - rappresenta la chiara e completa percezione della natura e del significato di una questione. È la capacità interna di acquisire esperienza collegando la conoscenza a tematiche generalizzate. Altre ricerche collegano questo concetto anche al buon senso e all'avvedutezza nel valutare le situazioni.

Nonaka (1998) nei suoi studi riguardo la conoscenza, teorizza un suo altro tipo di classificazione: divide la conoscenza in *tacita* ed *esplicita*.

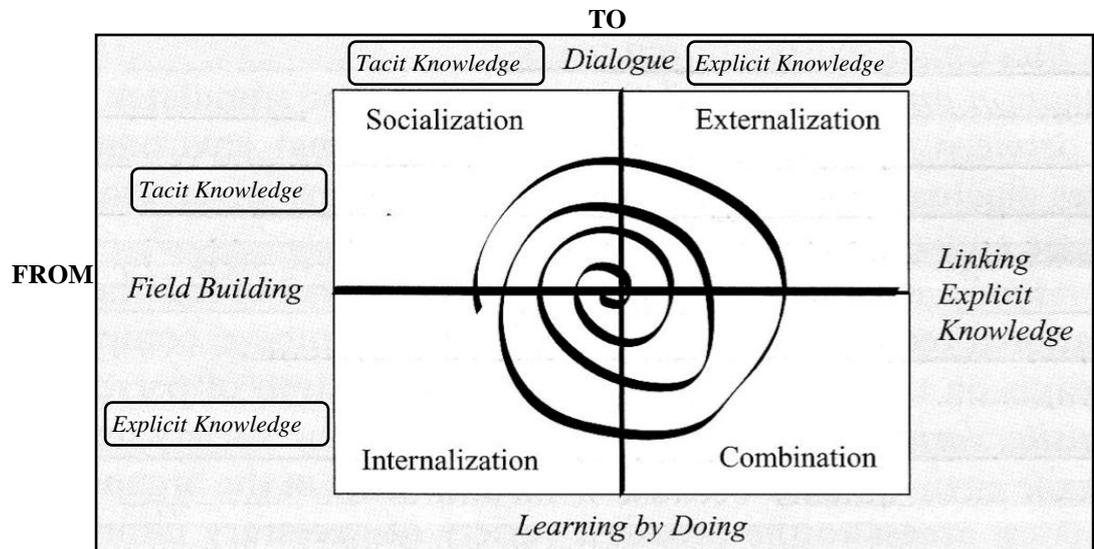
La conoscenza esplicita fa riferimento a tutto ciò che è oggettivo, esprimibile tramite numeri e parole, e senza bisogno di particolare interpretazione; questo tipo di conoscenza è dunque facilmente condivisibile e soprattutto codificabile, perciò è possibile metterla per iscritto così che altri possano fruirne.

La conoscenza tacita, invece, è rappresentata da tutto ciò che è impossibile o difficile da esprimibile a parole, da ciò che in qualche misura può essere soggettivo, che deriva dall'esperienza personale, dunque risulta difficile formalizzarlo e trasmetterlo tra un individuo ed un altro.

In qualche modo la conoscenza esplicita può essere associata al concetto di “know what”, nel senso di conoscenza tecnica e set di informazioni che descrivono un argomento, mentre la conoscenza tacita in qualche modo si avvicina al “know how” e al “know why” cioè al funzionamento, alle abilità e alle competenze personali ma anche all'insieme di valori, motivazioni personali e modelli mentali profondamente intrinseci all'individuo che guidano le proprie azioni.

Secondo questa logica, Nonaka teorizza un modello che descrive come la conoscenza possa essere sfruttata al meglio ed essere trasmessa da individuo a individuo.

Il modello prende il nome di “spirale della conoscenza”:



Come si può vedere dal disegno, partendo dalle due tipologie di conoscenza ed incrociandole tra loro, si generano quattro possibili processi di creazione di conoscenza.

Questi quattro processi sono mutuamente complementari e interdipendenti ed interagiscono in modo continuativo creando una spirale di conversione dei vari tipi di conoscenza.

Lo scambio di conoscenza tacita tra individui viene denominato *socializzazione* e ha luogo attraverso comunicazione faccia a faccia o con la condivisione di esperienze.

Avviene spesso in maniera informale nel corso dei rapporti sociali tra gli individui e l'insegnamento costituisce uno degli strumenti più efficaci, un esempio ne è l'apprendistato.

L'*esternalizzazione* fa riferimento alla conversione da conoscenza tacita a conoscenza esplicita, spesso rappresenta la formalizzazione attraverso concetti e modelli e fa sì che la conoscenza divenga fruibile e interpretabile in modo da poter essere utilizzata da altri.

Convertire la conoscenza tacita in esplicita è la base per la creazione di nuova conoscenza.

Letteralmente *combinazione*, consiste nel mescolare conoscenze esplicite già esternalizzate per ottenere teorie e sistemi più ampi, in questa fase è possibile analizzare e organizzare la conoscenza.

L'ultimo tipo di conversione è quello da esplicita a tacita, la conoscenza tacita è la forma più personale di conoscenza e convertire la conoscenza esplicita in tacita significa internalizzare, fare propri determinati concetti.

Questo modello, chiamato anche SECI (acronimo di Socialization, Externalization, Combination, Internalization), rappresenta la spirale della conoscenza come un processo dinamico che cresce man mano che si sale a livello organizzativo.

Un limite di questa teoria è la troppa categorizzazione delle interazioni tra gli individui che tende a semplificare e non prevede situazioni diverse che alle volte escono dalla spirale.

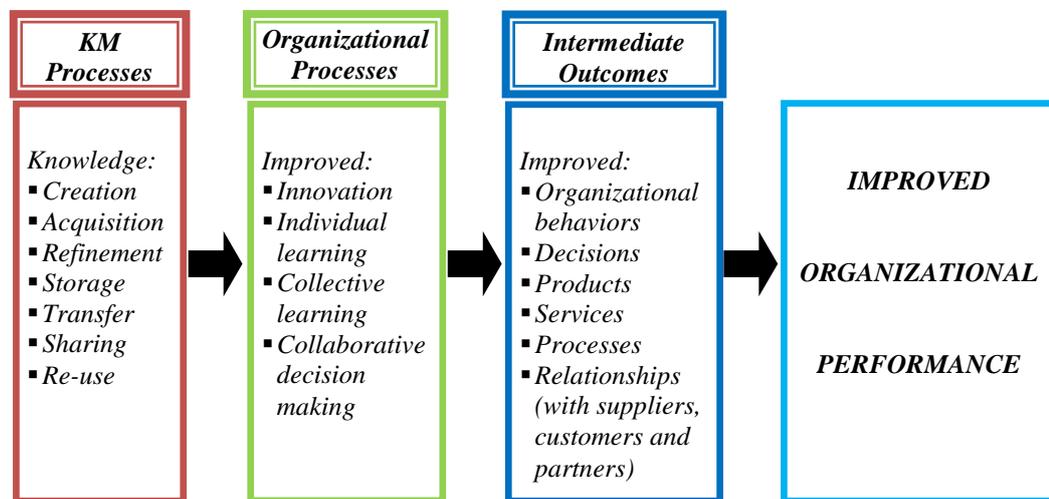
In più ciò che guida il modello sembra essere la formalizzazione della conoscenza come capacità chiave in una impresa, mentre molte volte la fonte di vantaggio competitivo delle aziende risulta essere la conoscenza tacita e più in generale il know how, che non necessariamente occorre cercare di formalizzare perché potrebbe non essere possibile o comunque essere molto difficile comportando un elevato dispendio di risorse.

Probabilmente la conoscenza esplicita da modo alla dirigenza di sapere quali sono le informazioni a disposizione e utilizzabili, ma al tempo stesso permette di non dover dipendere troppo dalle persone, riducendo secondo una certa ottica i rischi d'impresa.

Fare affidamento sulla conoscenza tacita significa fare affidamento sulle persone che compongono un'organizzazione, e il fattore più importante in questo senso è sapere quali sono le sedi della conoscenza all'interno di una azienda, chi conosce che cosa? e quindi si devono incentivare processi di socializzazione e di mentoring per condividere la conoscenza, consapevoli del fatto che non tutto è formalizzabile ed inseribile in database.

King ha analizzato a fondo il rapporto tra il KM e l'OL e sostiene in accordo con Esterby-Smith e Lyles (2003) che si possa fare una distinzione tra queste due discipline basandosi sul ruolo che esse rivestono in ambito organizzativo: l'organizational learning si focalizza sui *processi* mentre il knowledge management si focalizza sui *contenuti*.

Di seguito lo schema utilizzato da King per descrivere i processi e i risultati del KM e dell'OL:



Come è possibile notare dallo schema, i processi riguardanti lo sviluppo di conoscenza, se applicati correttamente, apportano un contributo significativo per migliorare i processi organizzativi che a loro volta danno luogo a miglioramenti nei comportamenti, nelle relazioni, nelle decisioni che determinano prodotti e servizi migliori.

Nel lungo termine, tutti questi risultati intermedi portano a migliori performance organizzative.

1.6 Apprendimento, individuale, di gruppo, organizzativo

La questione riguardo al fatto che l'apprendimento sia un processo personale o no, è tutt'ora oggetto di discussione.

Quello che può a prima vista sembrare un banale interrogativo, nasconde invece differenti interpretazioni riguardo a come le persone siano abituate a gestire l'apprendimento nei vari ambiti della propria vita.

Se ci si ferma a pensare, tendenzialmente non possiamo dare una risposta univoca a questa domanda probabilmente perché occorre concordare su cosa viene considerato apprendimento, ma forse anche perché ognuno apprende in una maniera personale che può essere diversa dagli altri in qualche modo, o perlomeno è solito pensare all'apprendimento come ad un processo con determinate caratteristiche e quindi ognuno in base ai propri modelli mentali si fa un'idea soggettiva dell'argomento.

Il fatto stesso che si discuta riguardo la natura dell'apprendimento ed il suo essere un processo personale o meno, mette in discussione anche il concetto stesso di apprendimento organizzativo.

Cosa vuol dire apprendere per un'organizzazione?

L'apprendimento in quanto processo mentale cognitivo, comportamentale e sociale, avviene nel cervello delle persone, a livello neurobiologico e psicologico, dunque questo significa che solo le persone sono in grado di apprendere?

Dunque l'apprendimento di una organizzazione in questo caso sarebbe solamente la somma dell'apprendimento dei singoli che la compongono (Kim 1993; Simon 1991).

In contrapposizione altri sostengono che l'apprendimento organizzativo sia qualcosa di diverso, che rappresenti l'insieme delle idee collettive, delle attività, dei processi, dei sistemi, e delle strutture di una organizzazione (Levitt & March 1988; March 1991).

Secondo la prima idea di apprendimento organizzativo, l'apprendimento all'interno di una organizzazione è costituito dall'apprendimento dei propri membri, dato che è un processo che ha luogo nella testa delle persone.

Qui si pone molto l'accento su un argomento che ad oggi, nonostante sia discusso e dibattuto, non ha ancora ottenuto l'attenzione che merita:

la centralità delle persone all'interno delle organizzazioni.

Il potenziale umano delle aziende è troppo spesso sottovalutato, ma in realtà rappresenta un asset fondamentale per una impresa di successo, a pari merito con altri fattori dei quali non sottostimiamo la rilevanza.

Le persone non rappresentano unicamente uno strumento operativo indispensabile per raggiungere gli obiettivi d'impresa e portare a termine i compiti prefissati, ma se messe nelle giuste condizioni possono fare la differenza.

L'individuo con il suo set di caratteristiche uniche e personali, interagendo con gli altri e sviluppando il proprio potenziale perché motivato e stimolato nella maniera corretta, apporta linfa vitale alle organizzazioni permettendo di non essere statiche e impassibili ai cambiamenti, genera nuove idee da sviluppare ed analizzare, risolve situazioni problematiche e ottimizza i processi, apporta all'organizzazione nuove conoscenze che nell'arco della vita lavorativa aumentano e occorre gestire nel modo corretto.

Secondo Simon, le organizzazioni apprendono in due modi, o attraverso l'apprendimento dei membri appartenenti all'organizzazione, o tramite l'acquisizione di nuovi membri con esperienza, caratteristiche e bagagli culturali diversi.

La sfida che le organizzazioni, soprattutto le grandi organizzazioni, si trovano a dover gestire è proprio quella di sapere chi possiede determinate conoscenze all'interno dell'impresa, "Do we know who knows what?" (Simon 1991)

Ed il secondo interrogativo sollevato da Simon è: "Can their knowledge be accessed by others?" ovvero "Questa conoscenza è accessibile agli altri?"

Spesso la risposta a queste domande non è del tutto positiva.

Non è facile saper individuare la persona che è in possesso di determinate conoscenze ammenoché non si tratti di qualcuno con cui si è a stretto contatto ogni giorno, e pur essendo stati in grado di scoprirla non è così scontato che costui sia favorevole e pronto a condividerle apertamente con gli altri.

Spesso si pensa alle proprie conoscenze e abilità come una cosa preziosa ma personale, che ci rende unici e a volte indispensabili per l'azienda, il che disincentiva la collaborazione e la condivisione.

Altre volte non si è in grado di accedere alle conoscenze dei propri colleghi perché difficili da codificare e da fare proprie, in base anche alla natura stessa delle conoscenze in questione o alla assenza di politiche di gestione dell'apprendimento implementate, che il più delle volte semplificherebbe questo lavoro.

La principale obiezione a questa teoria è che nonostante i membri di un'organizzazione vengano e vengano e la leadership cambi nel corso degli anni, c'è qualcosa che rimane nell'organizzazione e la caratterizza profondamente, nel senso che certi ricordi si conservano nella memoria dell'organizzazione, si preservano certi comportamenti, e tutto ciò modifica e arricchisce la cultura organizzativa formata da norme, prassi e valori che rimangono nel tempo.

“Nonostante l'apprendimento si verifichi attraverso gli individui, sarebbe un errore concludere che l'apprendimento organizzativo sia nient'altro che la somma dell'apprendimento dei singoli le organizzazioni non hanno un cervello ma posseggono sistemi cognitivi e ricordi” (Hedberg 1981).

Nonaka, similmente, descrive le aziende come un organismo vivente caratterizzato da un collettivo senso di identità ed uno scopo fondamentale, che di riflesso influenza l'impegno di ciascun membro verso l'apprendimento e la condivisione delle conoscenze.

Molti condividono alcuni aspetti di queste visioni e concordano sul fatto che l'apprendimento sia necessario, tuttavia non vi è ancora una teoria completa e condivisa per quanto riguarda l'apprendimento organizzativo (Probst and Buchel 1997).

Il dibattito ha contribuito ad approfondire l'analisi e ad esplorare il tema dell'apprendimento, il modo in cui avviene nelle organizzazioni, come questo processo possa essere influenzato e tramite quali modalità, infatti i maggiori teorici hanno distinto l'apprendimento in tre diversi livelli, l'apprendimento individuale, di gruppo ed organizzativo.

Un'organizzazione apprende fundamentalmente tramite i suoi membri individuali (Kim 1993).

L'apprendimento ha luogo nelle menti degli individui (Simon 1991, Sanchez 2005).

Marquardt descrive l'apprendimento individuale come un cambiamento nelle abilità, nella comprensione, nelle conoscenze, nelle attitudini e nei valori acquisiti da una persona per mezzo di studi personali, istruzione a base tecnologica e osservazione (Marquardt 2002).

Data l'importanza dell'apprendimento individuale anche in ottica organizzativa, molti scrittori, come il celebre Chris Argyris, si sono concentrati soprattutto su questo livello, affermando che l'attore principale nell'apprendimento organizzativo è sempre l'individuo.

Anche Nonaka concorda e aggiunge che la nuova conoscenza inizia sempre dagli individui e che l'apprendimento degli individui è un prerequisito dell'apprendimento di una organizzazione (Nonaka 1991, Probst and Buchel 1997).

Tornando al dibattito riguardo l'apprendimento organizzativo che vede la contrapposizione delle teorie che lo definiscono come la somma dell'apprendimento degli individui, Fiol and Lyles sostengono che non ci si può limitare a considerarlo come tale.

Le organizzazioni differiscono dagli individui per quanto riguarda l'apprendimento perché esse sviluppano e mantengono dei sistemi di apprendimento che non solo influenzano i membri attualmente parte dell'organizzazione, ma che si trasmettono ad altri in futuro, attraverso le storie che caratterizzano l'organizzazione e le tradizioni e le norme che sono in uso e che distinguono un'azienda dalle altre (Fiol & Lyles 1985).

A prescindere dai benefici che apportano anche all'apprendimento degli individui, l'interazione sociale e le esperienze condivise giocano un ruolo importantissimo nello sviluppo e trasferimento della conoscenza.

La conoscenza, infatti, non si trasmette dal livello individuale a quello organizzativo senza passaggi intermedi o in modo automatico, più precisamente i rapporti, la comprensione comune di gruppi di persone abilitano

il trasferimento della conoscenza fino al livello organizzativo (Shivrastava 1983).

Molti autori hanno puntualizzato l'importanza dell'apprendimento di gruppo, come strumento per ottenere apprendimento organizzativo condiviso da tutti i membri.

La visione che più pone l'attenzione sull'apprendimento di gruppo è quella di Peter Senge, che vede il team (gruppo) come l'unità fondamentale per apprendere nelle organizzazioni moderne.

In accordo con Argyris, Senge considera la connessione dell'apprendimento dei gruppi ai risultati operativi e alle performance, poiché l'orientamento ai risultati rappresenta un incentivo estremamente efficace per far funzionare correttamente i gruppi, prendere decisioni e confrontarsi effettivamente con importanti questioni di business. (Argyris 1990; Senge 1990).

Come nel caso dell'apprendimento individuale, anche l'apprendimento di gruppo può essere esternalizzato ed articolato in strategie e idee innovative, offerte di servizi, ottimizzazioni di procedure, e internalizzata come schemi condivisi o insieme di convinzioni comuni che costituiranno le linee guida ed determineranno il funzionamento dei gruppi e dei propri membri.

D'altra parte, però, l'apprendimento di gruppo nel tempo si tramuta in una sorta di cultura del gruppo: mentre i componenti del team affrontano sfide, condividono esperienze e discussioni, adottano soluzioni, proprio per via della natura dei gruppi costituiti da un insieme di individui, si instaurano una serie di dinamiche proprie delle interazioni tra le persone, ed in particolare portano i gruppi ad isolarsi dall'esterno, ad assegnare esplicitamente o implicitamente dei ruoli spesso informali ai vari membri in base alle proprie caratteristiche .

In altre parole il rischio per i gruppi è quello di avere dei modi di agire e delle modalità di collaborazione e discussione spesso ricorsive, che possono portare i gruppi a situazioni di staticità e immobilismo, o a far sì che alcuni acquisiscano un'influenza maggiore di altri determinando una sorta di leadership informale.

I gruppi vanno gestiti e progettati correttamente e seguiti nel proprio sviluppo nel corso della loro vita, alle volte si hanno gruppi permanenti e altre volte si hanno gruppi formati ad hoc per un determinato lasso temporale che si

sciogliono una volta raggiunti gli obiettivi prefissati, gruppi che seguono un progetto specifico, o gruppi che riuniscono individui provenienti da varie funzioni aziendali con propositi coordinativi.

Tradizionalmente i gruppi facevano riferimento alla prossimità fisica delle persone e alla condivisione di attività, ma con lo sviluppo della tecnologia è stato possibile formare gruppi virtuali formati da persone alle volte a molti chilometri di distanza, con culture spesso molto differenti ma che interagiscono in maniera stabile nonostante alcuni limiti e problematiche relative alla loro natura.

Come gli apprendimenti individuali e dei gruppi confluiscono nell'organizzazione determinando un intero che sia maggiore della somma dei singoli contributi, è tuttora non del tutto compreso (Starkey 1996).

Di certo si può affermare che tutte le organizzazioni apprendono, sia che investano e progettino l'apprendimento sia che non pongano attenzione su questo tipo di processi, proprio perché l'apprendimento è un processo che avviene a prescindere, e che possiamo ritrovare anche nella vita di tutti i giorni. Secondo Stata, esistono varie differenze nelle modalità in cui gli individui e le organizzazioni apprendono:

“Primo, l'apprendimento nelle organizzazioni avviene grazie alla condivisione di idee, conoscenze e modelli mentali. Tuttavia le organizzazioni possono apprendere solo alla velocità del più lento dei collegamenti. Il cambiamento è bloccato ammenoché la totalità dei maggiori decision maker apprendano insieme, arrivino al punto di avere convinzioni ed obiettivi condivisi, e siano impegnati a mettere in atto le azioni richieste per cambiare.

Secondo, l'apprendimento si fonda su conoscenze passate e sulle esperienze, quindi anche sui ricordi. La memoria delle organizzazioni dipende dai meccanismi istituzionali utilizzati per fissare la conoscenza (ad esempio, politiche, strategie e modelli specifici). Di certo, le organizzazioni dipendono dalla memoria degli individui. Tuttavia, facendo unicamente affidamento sugli individui, le organizzazioni

rischiano di perdere delle lezioni duramente ottenute ed esperienze come nel caso di persone che cambiano da un certo lavoro ad un altro.”

Ciò che un'organizzazione apprende è unico e diverso per ognuna di esse.

Anche se l'apprendimento ha luogo tramite gli individui e le loro interazioni, insieme si costituisce un intero del tutto differente, con le proprie capacità e caratteristiche (Probst and Buchel 1997).

Cercando di definire meglio quello ciò a cui si fa riferimento quando si parla di apprendimento organizzativo, Rheem basandosi su una solida ricerca, distingue quattro diversi tipi di apprendimento organizzativo:

- Acquisizione di nuove competenze per coltivare nuove abilità nei gruppi e negli individui;
- Sperimentazione di nuove idee;
- Continuo miglioramento per gestire efficacemente ogni passo di un progetto prima di passare al prossimo;
- Analisi dei limiti e dei confini dell'organizzazione in relazione alle altre imprese, confrontando i propri progressi con quelli dei competitors e acquisendo informazioni da soggetti esterni all'organizzazione.

Stata considera l'apprendimento organizzativo come un ombrello che unifica il pensiero sistemico, la pianificazione, il miglioramento della qualità, il comportamento organizzativo ed i sistemi informativi.

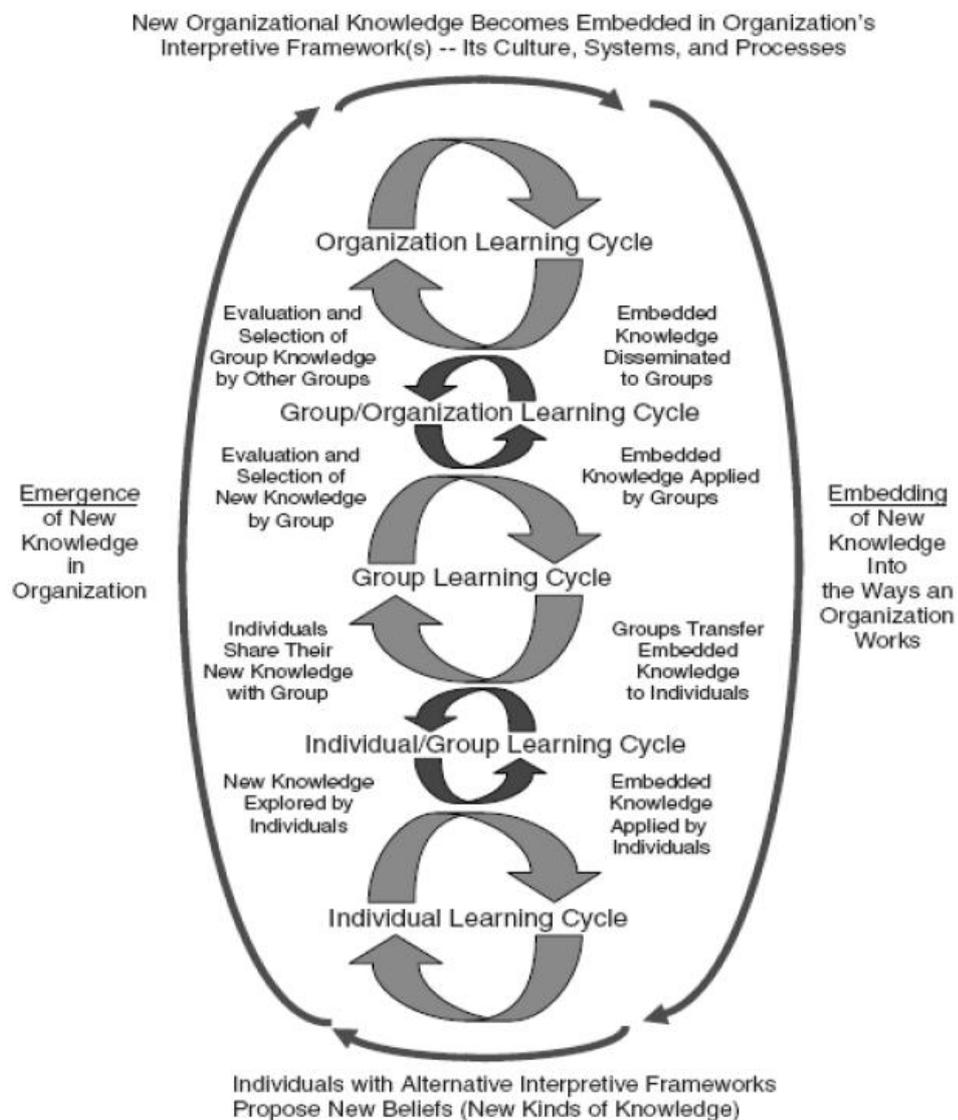
A livello organizzativo, il processo di istituzionalizzazione fa sì che lo sviluppo di schemi organizzativi poi si rifletta nei sistemi e nelle routine aziendali che, in ritorno, influenzano a loro volta l'apprendimento individuale e di gruppo (Inkpen & Crossan 1995).

Per cercare di avere un quadro più preciso dei processi di condivisione della conoscenza ed in particolare di come un'organizzazione apprende partendo dal livello individuale, utilizzeremo un modello noto come il *Modello dei cinque cicli di apprendimento di Sanchez*.

Si è ritenuto opportuno scegliere questo modello perché utilizza molti dei concetti espressi fino ad ora.

Innanzitutto fa riferimento alla definizione di Nonaka della conoscenza in tacita ed esplicita attraverso la conoscenza personale e la conoscenza dell'organizzazione, in più si basa sulla suddivisione dell'apprendimento nelle organizzazioni in apprendimento individuale, di gruppo ed organizzativo.

Ecco dunque uno schema riassuntivo del modello:



A differenza di altre teorie riguardo l'OL (organizational learning), possiamo vedere che Sanchez integra i tre livelli tradizionalmente identificati nella scala dell'apprendimento nelle organizzazioni con due livelli aggiuntivi che si collocano nel mezzo degli altri.

Con i livelli "individual/group learning" e "group/organizational learning" si ottiene una struttura più completa che collega i tre livelli principali dando una dimensione più dinamica dei processi proprio per il fatto che i due nuovi livelli rappresentano il passaggio da uno stadio all'altro.

"Il vettore dei cicli di apprendimento, nel modello, non rappresenta un ordine gerarchico e ascendente, con l'idea dei singoli lavoratori in basso e i dirigenti in alto." (Sanchez 2005)

Lateralmente allo schema del modello possiamo notare i due processi denominati "emergence" ed "embedding", ovvero "comparsa" e "radicamento" della conoscenza, sono due processi che nelle organizzazioni sono integrati e formano il circolo di processamento della conoscenza, *knowledge processing loop*.

Emergence, si manifesta nel momento in cui nuova conoscenza viene selezionata e compie un salto verso l'alto nella struttura organizzativa, come ad esempio dall'individuo al gruppo o dal gruppo all'organizzazione, si tratta in qualche modo di un processo che filtra la conoscenza.

Embedding, invece, consiste nel processo opposto e complementare che porta nuova conoscenza ai livelli unitari di una organizzazione, rendendo intrinseca fino al livello individuale la conoscenza che si è affermata a livello organizzativo; anche qui vi sono i passaggi dal livello organizzativo a quello dei gruppi e da quest'ultimo si arriva al livello individuale.

Con questo modello è possibile integrare alcuni concetti propri del knowledge management come la conoscenza tacita ed esplicita, ad altri appartenenti alla sfera dell'organizational learning, adottando un'ottica dinamica che guarda sia ai contenuti sia ai processi.

1.7 Definizione di Apprendimento organizzativo

In quest'ultima parte del capitolo, analizzeremo e cercheremo di integrare i numerosi punti di vista sull'apprendimento organizzativo per cercare di avere una visione di insieme, in modo da costituire una base solida per quello che sarà il prossimo capitolo che descriverà il modello di Learning Organization.

L'Organizational Learning risulta essere un argomento piuttosto recente se inserito nella storia dello studio delle organizzazioni e forse proprio per questo non vi è ne una letteratura "ufficiale", ne una teoria univoca e universalmente accettata.

Dunque per una azienda, oggi, non risulta facile implementare una politica di gestione dell'apprendimento che non si traduca solamente in corsi di formazione interni o esterni che siano, ma una gestione dei processi interni che sono alla base della crescita di ogni organizzazione.

Le aziende, come affermato sopra, non possono far riferimento ad una teoria univoca, perciò, quella porzione di aziende che comunque pongono l'attenzione su questo argomento, sono costrette a crearsi una linea di pensiero che guidi la gestione di questi processi, sulla base delle varie teorie in circolazione o prendendo in esame casi di implementazioni di successo in altre aziende.

Lo svantaggio in tutto ciò risiede nel fatto che non si fanno passi avanti velocemente in questo ambito poiché molte aziende non possono sfruttare a pieno i concetti sviluppati dalle altre perché frammentati e difficilmente osservabili, e quindi le organizzazioni sono costrette a svolgere loro in prima persona il lavoro di concettualizzazione e di individuazione delle modalità di gestione, con il vantaggio della personalizzazione del progetto perché costruito *ad hoc* sull'impresa stessa, ma con gli svantaggi derivanti dalla prospettiva particolare e non generale che la singola azienda può avere.

I primi ad interessarsi a questa branca che nasce da materie più ampie come l'*organizzazione aziendale* e il *comportamento organizzativo*, iniziano a sviluppare le prime teorie nel corso degli anni '60.

Di seguito approfondiremo alcune delle teorie e delle definizioni dell'apprendimento organizzativo sviluppate nel corso degli ultimi 50 anni.

Nel 1963, Cyert & March affermano che l'apprendimento in una organizzazione corrisponde a un cambiamento nel comportamento in risposta ad uno stimolo. Definizione comportamentale dell'apprendimento che considera l'aspetto interpretativo e cognitivo.

Pochi anni dopo, Cangelosi & Dill presentarono il concetto di apprendimento organizzativo e il primo studio empirico a riguardo.

Successivamente, un grande numero di discipline accademiche e di business hanno trattato l'argomento.

La ragione principale della particolare attenzione attorno a questo fenomeno risiede nel fatto che l'apprendimento è stato riconosciuto come un concetto dinamico, e il suo utilizzo nelle teorie di apprendimento organizzativo, enfatizza la natura di cambiamento continuo propria delle organizzazioni (Dogson 1993).

Aumentando l'incertezza in ambiente economico, aumenta il bisogno di apprendere.

Le organizzazioni vogliono andare oltre l'essere "agglomerati di risorse"; apprendere è un concetto dinamico che suggerisce una filosofia di cambiamento continuo.

Si delinea un concetto di apprendimento come arma in risposta al cambiamento, legato al concetto di sopravvivenza stessa di una impresa, non solamente immagazzinamento di nuova conoscenza fine a se stessa, ma l'utilizzo della conoscenza che oltre a ciò, va di pari passo all'analisi delle situazioni attuali e future.

Storici di economia, hanno studiato l'importanza dell'apprendimento per quanto riguarda nuovi settori e tecnologie (Rosenberg 1976).

Hanno anche studiato la funzione Ricerca e Sviluppo nelle aziende, e come in quest'ambito si formino meccanismi istituzionalizzati per l'apprendimento organizzativo (Mowery 1981).

La R&D oltre a sviluppare nuovi prodotti e produrre innovazione, accresce l'abilità dell'azienda di identificare, assimilare e sfruttare la conoscenza proveniente dall'ambiente, chiamata da Cohen & Levinthal "learning or

absorptive capacity: a firm's ability to recognize the value of new information, assimilate it, and apply it to commercial ends".

Negli anni '70 emerge una teoria significativa che rimane fondamentale anche oggi, quella elaborata da Chris Argyris & Donald Schon.

I due ricercatori e professori di Harvard sono conosciuti soprattutto per essere i pionieri dell'idea per cui l'apprendimento organizzativo costituisca un fattore di successo imprescindibile per le imprese.

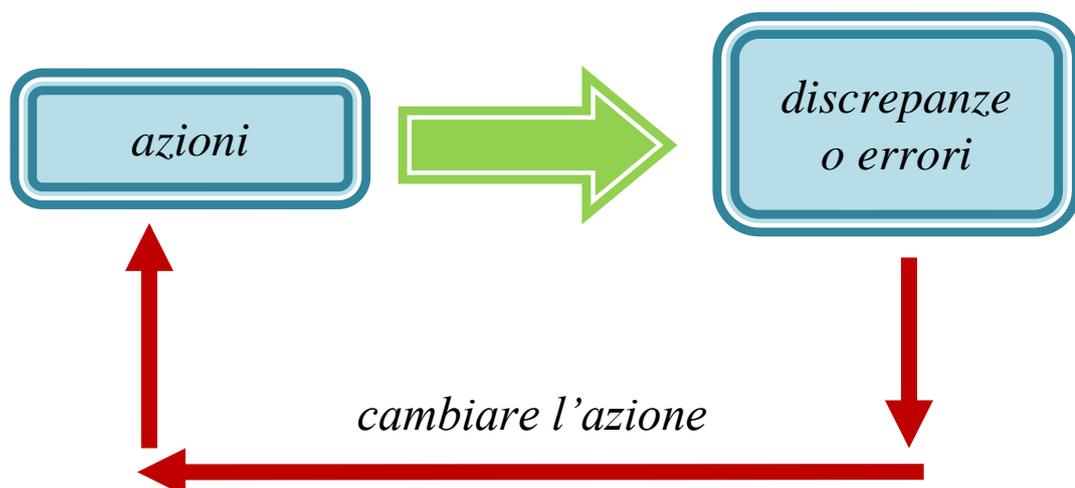
L'apprendimento organizzativo, nelle teorie sviluppate da Argyris & Schon, è un processo nel quale i membri di una organizzazione individuano errori o anomalie e le correggono ristrutturando i piani di azione dell'organizzazione in maniera retroattiva, inglobando i risultati in sorta di immagini o mappe mentali dell'organizzazione.

Distinguono due diverse tipologie di apprendimento:

- *double-loop learning* ;
- *single-loop learning* .

SINGLE-LOOP LEARNING

Il primo livello di apprendimento, per così dire, risolve i problemi che si presentano e avviene quando le persone individuano discrepanze tra le azioni messe in atto e i risultati desiderati e cercano di correggerle modificando le proprie azioni dal momento che determinati valori o credenze dell'azienda che ne guidano la direzione non siano modificabili.



Nel caso di single-loop learning si agisce solamente sulle azioni, è il processo elementare dell'apprendimento, legato al concetto di *learning by doing* (apprendimento tramite l'azione) e si verifica quando si affrontano problemi semplici o comunque propri della routine aziendale.

Affrontando problemi semplici si dà una risposta semplice e non si va ad analizzare le ragioni per cui una discrepanza o un errore si sono manifestati, in più non si mettono in discussione i valori, gli obiettivi e le strutture.

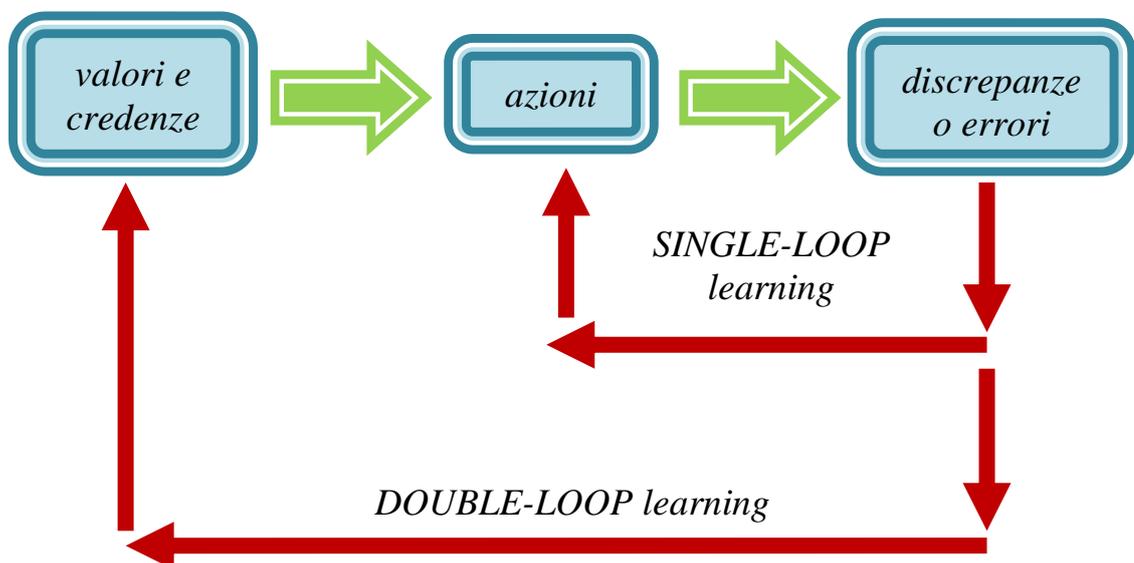
DOUBLE-LOOP LEARNING

Il processo di double-loop learning è più complesso perché analizza la situazione in modo più approfondito.

Quando si verificano problemi complessi, tramite questo processo si cercano le cause per avere un quadro ben preciso di cosa sia successo e del perché sia successo, Argyris chiama questo processo ricerca della *trasparenza*.

A differenza del single-loop learning si compie un passo in più, non ci si limita solamente a modificare le proprie azioni in corrispondenza di risultati non conformi, ma si mettono in dubbio le motivazioni che le guidano, e si modificano in una certa misura norme, procedure, politiche ed obiettivi.

Il double-loop learning dipende fortemente dalla motivazione e dall'impegno che gli individui facenti parte dell'organizzazione posseggono, entra in gioco il bisogno di ricercare la verità e il senso di responsabilità stesso delle persone.



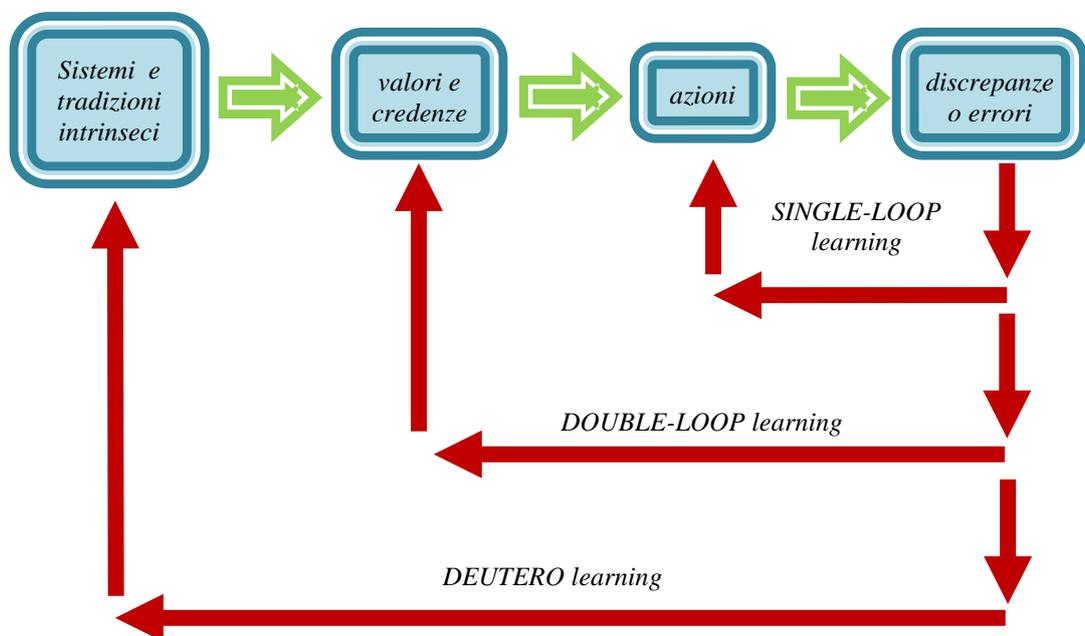
Vi è poi un terzo livello di apprendimento, seppur meno conosciuto dei primi due, concettualizzato da Argyris & Schon: il *deutero learning*.

Deutero learning, termine coniato negli anni '40, si riferisce all'organizzazione dell'apprendimento o più semplicemente imparare ad apprendere.

Attraverso le azioni congiunte degli individui si può modificare il modo in cui l'apprendimento viene inteso nell'organizzazione.

Ecco come lo descrivono gli autori:

“When an organization engages in deutero-learning, its members learn, too, about previous contexts for learning. They reflect on and enquire into previous episodes of organizational learning or failure to learn. They discover what they did that facilitated or inhibited learning, they invent new strategies for learning, and they evaluate and generalize what they have produced. The results become encoded in individual maps and images and are reflected in organizational learning practice.”



L'obiettivo è quello di riempire i propri dipendenti con quanta più motivazione intrinseca possibile insieme ad un grande senso di appartenenza all'organizzazione.

Applicando queste idee in fase di valutazione delle prestazioni per quanto riguarda sia gli individui, sia i gruppi, i manager possono creare incentivi per accrescere il tasso di impegno da parte dei singoli verso un continuo apprendimento non di routine e per le strategie che vengono implementate.

Sulla scia delle teorie dell'action learning di Argyris, anche Fiol & Lyles forniscono un interessante punto di vista sull'apprendimento organizzativo:

“Organization learning means the process of improving actions through better knowledge and understanding”. (Fiol & Lyles, 1985)

L'apprendimento è definito come “reflective change” (cambiamento riflessivo), il che significa che vi è sempre una componente cognitiva nell'apprendimento, che sia di alto o basso livello, e che porta alla creazione di nuove relazioni causali, nuove supposizioni e cambiamenti nelle associazioni cognitive e negli schemi interpretativi per i membri dell'organizzazione.

L'*high level learning* corrisponde al processo di double-loop learning mentre il *low level learning* al single-loop learning.

Il tipo di apprendimento che realmente si ritiene interessante è l'*high level learning*, considerato estremamente rilevante per la gestione strategica poiché è il livello di apprendimento che impatta maggiormente sulla sopravvivenza a lungo termine dell'impresa.

Di seguito si espongono ulteriori visioni riguardo l'apprendimento organizzativo, alcune che si riallacciano a concetti già espressi in precedenza e altri non ancora analizzati, con l'intento di definire al meglio ogni aspetto che costituisce l'OL fino ad oggi.

“Il tasso al quale gli individui e le organizzazioni apprendono può diventare l’unico reale vantaggio competitivo, specialmente in settori con alti livelli di conoscenza. “

(Stata 1996)

“In assenza di apprendimento, le organizzazioni e gli individui ripeterebbero semplicemente vecchie pratiche. Così facendo, il crescente bisogno di apprendere ha attirato notevole interesse verso le teorie riguardo l’apprendimento.”

(Garvin 1993)

“Apprendimento, come creazione di qualcosa di significativo, individuale o condiviso. L’apprendimento genera conoscenza, la quale serve per ridurre l’incertezza.”

(Starkey 1996)

“L’apprendimento è il processo umano per cui abilità, conoscenze, abitudini e attitudini sono acquisite e modificate in modo tale che anche il comportamento risulti modificato.”

(Beach 1980)

“L’esperienza di apprendimento è una esperienza sociale, costruita sull’interazione e sul dialogo con un numero significativo di altri individui, in un contesto dove le persone possano condividere le proprie idee con gli altri.

(Schuck 1996)

Considera i metodi tradizionali di training limitanti dato che insegnano solo il cosa pensare, ma le migliori soluzioni spesso si manifestano quando punti di vista differenti sono integrati e vi è un

dialogo tra le persone.

Sostiene quindi l'idea che le persone debbano imparare come apprendere.”

“L'apprendimento non è un concetto unitario, vi sono almeno tre diversi tipi di apprendimento che richiedono differenti orizzonti temporali e che si possono applicare a differenti momenti nell'arco di processi di cambiamento organizzativo:

(Schein 1993)

- *Acquisizione di conoscenza e di idee;*
- *Apprendimento di abilità e abitudini;*
- *Condizionamento emotivo e trasmissione di ansia.”*

“L'apprendimento si può definire in due modi:

- *Acquisizione di abilità e di know-how, il che implica l'abilità di produrre fisicamente un qualche tipo di azione;*
- *Acquisizione di know-why, che identifica l'abilità di articolare una comprensione concettuale di una esperienza.”*

(Kim 1993)

“L'apprendimento organizzativo include sia i processi con cui le organizzazioni si adattano difensivamente alla realtà, sia i processi in cui la conoscenza è utilizzata in modo offensivo per colmare il gap tra le organizzazioni e l'ambiente

(Hedberg, 1981)

circostante.”

“Le organizzazioni apprendono codificando gli influssi dalla storia, e inglobandoli nelle routine che guidano il proprio comportamento.”

(Levitt & March, 1988)

“Una entità apprende se, attraverso il processamento delle informazioni, essa cambia il range dei suoi potenziali comportamenti.”

(Huber, 1991)

“Organizational Learning è il processo di sviluppo di un potenziale per migliorare le proprie azioni (comportamenti) attraverso una più ampia conoscenza e comprensione (cognizione).”

(Villinger, 1996)

“L'apprendimento organizzativo è un set di azioni (acquisizione di conoscenza, distribuzione di informazioni, interpretazione di informazioni e memoria collettiva dell'organizzazione) nell'ambito organizzativo che intenzionalmente o non, influenza e porta a cambiamenti positivi nell'organizzazione.”

(Templeton et al., 2002)

CAPITOLO 2: *LEARNING ORGANIZATION*

Nel corso della trattazione si è parlato del significato della parola apprendere in ambito organizzativo, dei differenti punti di vista dei numerosi studiosi di organizational learning e di come i processi di gestione della conoscenza vadano gestiti nelle organizzazioni attraverso modelli teorici.

A differenza del primo capitolo, nella seconda parte di questa tesi vogliamo approfondire un aspetto complementare e che si intreccia con quello già analizzato, ovvero: una volta definito l'apprendimento nelle organizzazioni, avendone esplicitato le caratteristiche ed evidenziato la sua importanza strategica, vogliamo capire quali sono le organizzazioni che riescono ad implementare con successo questi concetti, che caratteristiche hanno e come ci riescono.

2.1 L'organizzazione che apprende

Quando si parla di Learning Organization, letteralmente “organizzazione che apprende”, si fa riferimento a quella particolare organizzazione che ha insite nel proprio DNA certe caratteristiche che promuovono l'apprendimento degli individui che ne fanno parte e che ha la capacità di rispondere prontamente ai cambiamenti.

L'apprendimento in un'azienda non avviene per caso ma al contrario avviene per lo più ove sistematicamente si pone impegno e ci si focalizza deliberatamente sull'apprendimento organizzativo e sulle capacità dell'organizzazione, in modo coerente con gli obiettivi prefissati e sui quali si lavora in modo continuativo.

Non si tratta esclusivamente di un attributo che si può associare ad una organizzazione, ma si fa riferimento ad un vero e proprio modello di

organizzazione che ha determinate caratteristiche che insieme contribuiscono a delineare un'impresa che sa reagire prontamente ai veloci cambiamenti nell'ambiente operativo, cambiamenti che si presentano con una intensità e frequenza sempre maggiori.

2.2 Verso la formazione di un modello

Il concetto di “learning organization” si è sviluppato in tempi relativamente recenti a partire dalle teorie che descrivono le organizzazioni e il loro comportamento, e più in particolare dal ramo dell'apprendimento organizzativo, argomento piuttosto popolare soprattutto a partire da fine anni '60 come ampiamente descritto nel corso del primo capitolo.

Altman & Iles (1998) hanno individuato quattro correnti teoriche che insieme hanno contribuito alla formazione del modello della learning organization:

- ❖ Focus sulle risorse interne dell'organizzazione, in particolare sul potenziale umano, che possono costituire una importante fonte di vantaggio competitivo invece di confidare unicamente nell'ambiente circostante;
- ❖ Sviluppo della teoria sistemica per cui le organizzazioni sono dei sistemi aperti che cambiano in maniera continua; (Ackoff, 1981; Forrester, 1968; Senge, 1990)
- ❖ Visione riguardo l'apprendimento, per cui è possibile individuare vari livelli; (Argyris & Schon, 1978)
- ❖ Dagli studi riguardo il contesto organizzativo; la struttura e la cultura di una organizzazione possono avere una certa influenza sull'apprendimento. (Kontoghiorghes et al., 2005)

Oltre a questi fattori, vi è la contrapposizione di due teorie riguardo le relazioni interpersonali che coinvolgono i membri delle organizzazioni:

❖ Rational Choice Theory:

Questa teoria afferma che le interrelazioni tra due individui sono basate su cosa ogni persona immagina riceverà in cambio dei suoi sforzi e delle sue scelte, “*wanting more rather than less of a good*”.

Utilizzata in ambito microeconomico e sociologico, la Rational Choice Theory descrive l'azione umana come razionale e guidata dal perseguimento di interessi personali.

Trasportata in ambito organizzativo, i membri dell'organizzazione si focalizzerebbero esclusivamente nella loro specifica mansione, svolgendo raramente compiti che non competono loro, il che limita il ruolo di comportamenti spontanei, di cooperazione e l'assunzione di rischi.

❖ Social Exchange Theory:

Originariamente elaborata negli anni '60, la teoria dello scambio sociale intende per scambio un qualche tipo di interazione che prevede comunque un ritorno individuale, lo scambio è alla base di qualsiasi azione, di qualsiasi realtà istituzionale, di qualsiasi configurazione culturale, quali che siano le diversità che intercorrono tra istituzione e istituzione e cultura e cultura. (Homans, 1958)

Peter Blau arricchisce i concetti di Homans, egli sostiene che non tutti i rapporti sono necessariamente di scambio, ma solo quando vi sono aspettative o ricompense, e in quel caso siamo in presenza di *attrazione sociale*.

Il punto interessante che Blau mette in evidenza è proprio il fatto che non necessariamente si deve ragionare secondo l'ottica utilitaristica ed individualistica perché quello che si considera l'utile ricavato, può essere stabilito a livello sociale, uscendo dunque da questo paradigma.

Così facendo si incentivano anche interscambi che prevedono come unica ricompensa l'integrazione nella società, ciò tradotto a livello organizzativo significa che nel momento in cui i membri dell'organizzazione riconoscono che l'azienda si interessa a loro, al loro benessere, questi tendono anche ad agire per il bene dell'organizzazione stessa e di coloro con cui lavorano e collaborano.

Questo ultimo scontro ideologico sulle relazioni umane è significativo perché fa riferimento ad un atteggiamento da parte dei dipendenti nei riguardi dell'organizzazione che è fondamentale per incentivare l'apprendimento e in particolare la cooperazione e il trasferimento di conoscenza in tutti i livelli organizzativi.

Questi fattori uniti al crescente interesse riguardo la gestione della conoscenza e alle teorie dell'apprendimento sviluppatasi dopo la metà dello scorso secolo, hanno creato l'esigenza di creare un modello che potesse essere un punto di arrivo e soprattutto una guida per tutte quelle organizzazioni che volessero migliorarsi e reagire prontamente ai cambiamenti con il punto di forza dato dal valore strategico dell'apprendimento organizzativo.

2.3 La configurazione di una Learning Organization

Di tutti gli studiosi che si sono occupati di apprendimento organizzativo, Peter Senge è probabilmente considerato dai più, il "padre" dell'apprendimento organizzativo. (Dumaine, 1994)

Ingegnere aerospaziale e studioso di filosofia, ha conseguito un Master of Science in *social system modeling* al MIT (Massachusetts Institute of Technology) ed un Ph.D. alla MIT Sloan School of Management, una delle più prestigiose scuole di business degli stati uniti insieme alla Harvard Business School.

Sempre alla MIT Sloan School of Management, fu direttore del Centro per l'Apprendimento Organizzativo, è il fondatore della Society for Organizational Learning ed il *Journal of Business Strategy* l'ha nominato uno dei 24 tra uomini e donne che hanno avuto il maggior impatto sul modo in cui conduciamo il business oggi.

Inoltre si dedica regolarmente alla meditazione, dopo aver compiuto un viaggio a Tassajara, un monastero Buddhista e nel corso degli anni ha scritto e pubblicato numerosi libri e articoli.

Appare un ritratto piuttosto peculiare che denota subito come Senge sia un uomo poliedrico dalle ampie vedute che più di altri aveva le possibilità di interfacciarsi con l'apprendimento organizzativo, una materia complessa che si interseca con aree di studio piuttosto distanti tra loro.

Peter Senge descrive se stesso come un "idealista pragmatico", caratteristica che gli ha permesso di esplorare alcuni concetti astratti e utopici ma anche di mediare in qualche modo quei concetti così che potessero essere applicati dalle persone in diverse aree organizzative.

Il suo contributo più significativo è senza alcun dubbio il libro "*The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*" pubblicato nel 1990, nella versione italiana intitolato "*La quinta disciplina: l'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*" (come si può vedere dalla versione italiana anche il termine stesso di learning organization è difficilmente traducibile, per cui si fa riferimento alla materia che ne sta alla base ovvero l'apprendimento organizzativo), libro che ha venduto sin dalla sua prima pubblicazione più di un milione di copie in tutto il mondo e che ha il merito di aver reso noto il concetto di learning organization.

E' con questo libro che Peter Senge si guadagna quel prestigioso riconoscimento dal Journal of Business Strategy e nel 1997 l'Harvard Business Review lo identifica come uno dei libri di management più influenti degli ultimi 75 anni.

Alla base delle teorie esposte in particolare in questo libro, vi è chiaramente l'idea che le organizzazioni sono in realtà dei sistemi dinamici in continuo

movimento e adattamento, concetto mutuato dalla Teoria dei Sistemi alla quale Senge si era molto interessato nei suoi precedenti studi.

L'approccio sistemico fa riferimento allo studio dei sistemi nella loro interezza, in questo modo si possono analizzare sistemi di varia natura secondo una metodologia logica, matematica, ingegneristica e filosofica al fine di capirne fino in fondo il funzionamento e cercare di modellarli.

Sin dalle prime pagine del suo best seller, Senge afferma che occorre invertire la tendenza, fin da piccoli ci insegnano a scomporre i problemi e a frammentare il mondo per semplificare e gestire in maniera migliore argomenti anche piuttosto complessi, secondo la logica della specializzazione.

Attraverso la Teoria dei Sistemi, l'autore invece sostiene apertamente che occorre recuperare una visione di insieme e lo fa tramite quella che definisce "la quinta disciplina" e che dà il titolo al suo lavoro.

Il nome "quinta disciplina" fa desumere che ne esistano delle altre, infatti Senge nella sua teoria distingue cinque diverse discipline che un'organizzazione deve saper utilizzare per diventare una learning organization, e sulle quali occorre lavorare in modo continuo.

Ognuna di queste cinque discipline è fondamentale per far sì che le organizzazioni possano effettivamente apprendere cioè migliorare continuamente la loro capacità di realizzare le loro aspirazioni più elevate, vediamo quali sono:

- ❖ *Il pensiero sistemico;*
- ❖ *La padronanza personale;*
- ❖ *I modelli mentali;*
- ❖ *La visione condivisa;*
- ❖ *L'apprendimento di gruppo.*

Le cinque discipline costituiscono dei percorsi di sviluppo per acquisire certe abilità o competenze, e come molte altre discipline di vario genere hanno bisogno della pratica per raggiungere dei buoni risultati.

Nonostante tutto, a prima vista queste discipline possono sembrare particolari dato che l'argomento di base al quale questa teoria vuole trovare applicazione è il management.

Solitamente nell'ambito del business, troviamo numerose discipline che se ben approfondite e praticate portano innumerevoli vantaggi alle aziende, ma sono spesso di natura molto concreta (Senge fa riferimento ad esempio alla contabilità), invece le cinque discipline hanno in se un carattere visibilmente differente, sono più attinenti alla sfera umana e personale delle organizzazioni, e pertanto sono gli individui stessi che si devono interfacciare con queste discipline e mettersi realmente in discussione interiorizzandone i principi.

In più a differenza di un modello statico da emulare, al quale si può guardare come riferimento per metterlo in pratica, in questo caso Senge propone delle discipline sulle quali le organizzazioni devono lavorare e si devono mettere alla prova, con le modalità che si riterranno più adatte, rendendo il tutto molto personalizzato e adatto ad ogni organizzazione.

Entreremo nel dettaglio di ognuna delle cinque discipline successivamente per sviscerarle fino in fondo, ma prima di tutto occorre anticipare che quella che l'autore chiama la "quinta" disciplina è il *pensiero sistemico*, e intitola il libro proprio con questa in particolare perché è la disciplina fondamentale che collega tutte le altre.

Adottando questa visione, cambia il modo in cui gli individui percepiscono se stessi e il mondo circostante; si passa dal vedersi come una entità unica separata dagli altri al vedersi connessi al mondo come parte di un tutto, al vedere le proprie azioni in relazione a ciò che accade, nel bene e nel male le persone realizzano che essi stessi contribuiscono a creare e modificare la realtà che li circonda.

Senge parla di un necessario cambiamento di mentalità nelle organizzazioni e negli individui in generale utilizzando il termine *Metanoia*, termine utilizzato inizialmente dai greci per intendere un cambiamento fondamentale nella mente. Effettivamente solleva un problema fondamentale con il quale scrivendo questo trattato anche io mi sono dovuto scontrare, ovvero il significato che oggi viene attribuito alla parola apprendimento, e cioè l'essere informati, essere

a conoscenza di qualcosa, è legato quasi esclusivamente ad aver seguito un determinato corso o lezione.

L'accezione che invece il movimento dell'apprendimento organizzativo e lo stesso Peter Senge vuole dare all'apprendimento, è ben differente: quando si apprende, si modifica in qualche modo una parte di se stessi, si è in grado di fare qualcosa che prima non si sapeva fare, si recepisce fino in fondo un determinato concetto facendolo proprio, si aumenta il ventaglio delle possibilità legate alla propria persona, in altre parole si prende una posizione attiva nella creazione del proprio futuro.

La stessa cosa si riflette dalle persone, nelle organizzazioni, e qui Senge aggiunge un altro tassello all'apprendimento organizzativo inteso come adattamento ai cambiamenti, quello di un tipo di atteggiamento generativo che esalta la capacità di creare.

Ciò che rende il lavoro di Senge così brillante ed accurato, è il fatto che nel formulare la sua teoria abbia collaborato in modo continuativo con numerose organizzazioni attraverso il Center for Organizational Learning, che fungeva da collegamento tra la ricerca universitaria riguardo l'apprendimento e importanti organizzazioni come Chrysler, Ford Motor Company, Harley Davidson Motorcycle Company, Federal Express, Hewlett Packard, IBM, Intel Corporation, Shell Oil Company, Texas Instruments e non solo.

Grazie a questa collaborazione a filo stretto tra il Center for Organizational Learning e le organizzazioni è stato possibile effettuare numerosi esperimenti sul campo, attraverso i quali si è esplorata la possibilità di creare competenze legate all'apprendimento, sviluppando vere e proprie infrastrutture nelle aziende, che hanno coinvolto migliaia di persone in questi esperimenti.

Nonostante l'equilibrio economico fa sì che alcune aziende crescano ed altre scompaiano attraverso un processo di "selezione naturale" in una rotazione economico industriale che è in parte fisiologica, da questo rapporto con le imprese Senge ha avuto modo di comprendere che tutto ciò è collegato in qualche modo alla capacità di apprendere delle organizzazioni.

In qualche misura tutte le aziende dimostrano delle vere e proprie incapacità di apprendere che molto sono la causa della propria rovina.

Di seguito ecco alcune delle incapacità di apprendere più diffuse nelle organizzazioni:

<p><i>“Io sono la mia posizione”</i></p>	<p><i>Quando nelle organizzazioni le persone si concentrano soltanto sulla loro posizione, si sentono poco responsabili dei risultati ottenuti dall’interazione di tutte le posizioni.</i></p> <p><i>Inoltre quando i risultati sono scadenti, può essere molto difficile saperne il perché.</i></p>
<p><i>“Il nemico è la fuori”</i></p>	<p><i>Attribuire all’esterno la colpa di determinati eventi, quando in realtà non ci si interroga per capire se quegli eventi sono le conseguenze di azioni intraprese in passato.</i></p>
<p><i>L’illusione di farsi carico di qualcosa</i></p>	<p><i>Spesso nelle organizzazioni si incentiva l’essere “proattivi”, ma molto spesso significa essere reattivi, e cioè risolvere i problemi con aggressività che non necessariamente è il giusto modo per risolvere una situazione.</i></p>
<p><i>Eccesso di concentrazione sugli eventi</i></p>	<p><i>Focalizzarsi sugli eventi non pensando che spesso si inseriscono all’interno di processi lenti e gradualisti dei quali sono una manifestazione.</i></p>

<p><i>La parabola della rana bollita</i></p>	<p><i>Si tratta di una reazione tardiva alle situazioni. Così come la rana se immersa in una pentola di acqua a temperatura ambiente che viene lentamente riscaldata, non cercherà immediatamente di uscire e quando si renderà conto di volerlo fare sarà impossibilitata a farlo.</i></p>
<p><i>L'illusione di apprendere dall'esperienza</i></p>	<p><i>Nel momento in cui le azioni che si intraprendono hanno conseguenze non osservabili nel proprio orizzonte temporale, risulta impossibile imparare dall'esperienza diretta.</i></p>
<p><i>Il mito del management team</i></p>	<p><i>Nonostante molto spesso i team siano formati da esperti provenienti da diverse aree aziendali e abbiano grandi potenzialità per risolvere situazioni complesse, altrettanto spesso sono incapaci di apprendere e di comunicare tra loro.</i></p>

Questo elenco fornitoci da Senge prende spunto in buona parte dalle teorie riguardanti i rapporti interpersonali e dal funzionamento dei team di lavoro, oltre che dall'osservazione diretta di tali fenomeni in ambito organizzativo.

In modo da introdurci alle cinque discipline fondamentali per le learning organization, ci presenta quelle che sono le leggi della quinta disciplina,

definita la pietra angolare delle organizzazioni che apprendono e che ci aiuteranno a spiegare il pensiero sistemico:

1. I problemi di oggi derivano dalle “soluzioni” di ieri
2. Più spingete avanti più il sistema spinge indietro
3. Prima di peggiorare il comportamento migliora
4. La facile via d’uscita di solito riporta all’interno del problema
5. La cura può essere peggiore della malattia
6. Più rapido è più lento
7. Causa ed effetto non sono strettamente connessi nel tempo e nello spazio
8. Piccoli cambiamenti possono produrre grossi risultati – ma le aree in cui si possono verificare gli effetti migliori sono spesso quelle meno ovvie
9. Potete avere la torta e mangiarla, ma non subito
10. Dividere un elefante in due, non da due elefantini
11. Non ci sono colpe da attribuire

Queste leggi che a prima vista possono sembrare un po’ bizzarre, in realtà chiariscono l’idea di System Thinking, introducendo dei principi che ne costituiscono le basi.

Come affermato in precedenza, questa disciplina ha lo scopo di permetterci di vedere ciò che ci circonda come un tutt’uno, collegare noi stessi con il mondo e inoltre queste teorie hanno origini molto antiche che risalgono sino alla filosofia di Aristotele e che spaziano in campi piuttosto differenti come le scienze fisiche e sociali, l’ingegneria e il management.

I due principi fondamentali sui quali il pensiero sistemico si costruisce sono la “retroazione” e il “servomeccanismo”, entrambi concetti mutuati dalla tecnologia e dalla ingegneria.

La retroazione indica il modo di controllare un processo a posteriori per verificare un certo parametro, e qual’ora si rilevasse un errore, si comunicherebbe all’indietro in modo tale da aggiustare il tiro e correggere il processo per la prossima esecuzione.

Il servomeccanismo è un dispositivo in grado di regolare e controllare una determinata grandezza in modo continuo nel tempo e correggerla automaticamente agendo secondo il principio di retroazione.

In altre parole, il pensiero sistemico costituisce un modo alternativo di vedere la realtà e gli eventi, analizzando la complessità alla ricerca delle cause e delle conseguenze che le azioni intraprese comportano.

Vi sono due diversi tipi di complessità:

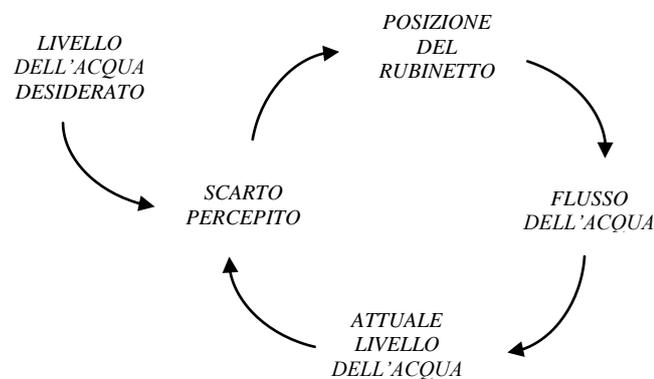
- *Complessità del dettaglio;*
- *Complessità dinamica.*

Molti dei sistemi di analisi odierni più avanzati sono capaci di affrontare problemi con un gran numero di variabili (*complessità del dettaglio*), ma non considerano gli effetti a breve e a lungo termine degli eventi, basti pensare al fatto che la maggior parte delle decisioni strategiche devono essere prese dagli uomini perché anche le macchine più avanzate non riescono a fornire la soluzione corretta (*complessità dinamica*).

Occorre dunque vedere le interrelazioni anziché catene lineari causa-effetto e focalizzarsi sui processi di cambiamento anziché su immagini “istantanee”.

Inoltre il pensiero sistemico, data anche la sua natura piuttosto logica, suggerisce di analizzare la realtà costruendo i cosiddetti circoli della causalità, che trovano la massima espressione nei *Diagrammi Sistemici*.

Eccone un esempio piuttosto banale per capire come funzionano:



Tramite diagrammi come questo, si riescono ad individuare tutti i meccanismi causa-effetto più o meno elementari che si nascondono dietro ad una qualsiasi situazione, evidenziando quali effetti comporta una determinata azione.

Studiando i diagrammi sistemici, si analizzano i processi sottostanti l'apparenza e come abbiamo anticipato un processo di base è quello di retroazione che può essere di rafforzamento (nel caso in cui piccole azioni portano a conseguenze importanti sia in bene sia in male) o di riequilibrio (se il sistema tende a stabilizzarsi).

Ma non basta saper utilizzare ed interpretare i diagrammi sistemici, occorre essere a conoscenza che esistono delle tipologie di situazioni che spesso si ripresentano, sono intrecci ricorrenti noti come *Archetipi Sistemici*.

Attraverso gli archetipi si possono individuare più velocemente e con maggiore chiarezza, le strutture sottostanti per poi capirne gli effetti e gestirli correttamente.

Ecco una panoramica degli Archetipi Sistemici più comuni, che nominiamo senza entrare nello specifico del loro meccanismo di funzionamento:

- I limiti alla crescita;
- Il transfert;
- Riequilibrio tra processo e ritardo;
- L'erosione degli obiettivi;
- Escalation;
- Successo a chi ha successo;
- La tragedia delle risorse comuni;
- Soluzioni che falliscono;
- La crescita e la insufficienza degli investimenti.

Ragionare secondo la logica degli archetipi permette di evitare di commettere errori in fase decisionale e soprattutto di agire rapidamente utilizzando la giusta *leva*.

Per Senge il concetto di *effetto leva* è fondamentale, nella maggior parte dei casi, afferma, chi non ragiona secondo la logica sistemica impiega risorse in processi a basso effetto leva magari ottenendo anche qualche risultato positivo,

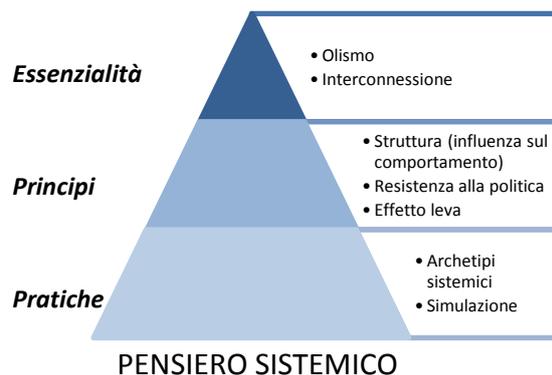
ma molto inferiori di come sarebbe accaduto se si fosse individuata la giusta leva da utilizzare per attuare un intervento oculato.

Tuttavia, nell'ambito di questa teoria, la quinta disciplina da sola non fa sì che una organizzazione divenga una learning organization, per fare ciò occorre integrarla con le altre quattro discipline, ognuna con una funzione ben specifica.

Ogni disciplina è vista da Senge come un insieme di principi e pratiche che si possono studiare e applicare alla propria vita e le suddivide in tre livelli di analisi:

1. Pratiche: ciò che si fa;
2. Principi: percezioni e linee guida;
3. Essenzialità: come si comporta colui che ha elevato livello di padronanza della disciplina.

Applichiamo questa schematizzazione alla prima delle discipline analizzate, il pensiero sistemico e man mano descriveremo le altre utilizzando le relative piramidi.



Studi precedenti riguardo l'apprendimento organizzativo avevano messo in evidenza il ruolo fondamentale che riveste l'individuo nel processo di apprendimento organizzativo, individuando tre livelli di apprendimento che insieme fanno sì che sia possibile apprendere per una organizzazione.

Anche in questa teoria l'individuo considerato il punto centrale, infatti un po' ogni disciplina coinvolge le persone mettendole alla prova e soprattutto è proprio tramite la padronanza che i membri dell'organizzazione hanno delle discipline che si rende l'apprendimento efficace.

La *Padronanza Personale* è una delle discipline fondamentali per una learning organization e corrisponde a tutto ciò che contribuisce ad accrescere l'apprendimento personale e che permette agli individui di creare risultati e di raggiungere gli obiettivi prefissati.

Non solo si basa sulle competenze e sulle abilità personali ma anzi, una parte fondamentale di questa disciplina è costituita dalle priorità degli individui e dalla capacità di osservare attentamente la realtà circostante.

Essere padroni di se stessi è un concetto astratto e molto complicato in realtà, significa sapere ciò che si vuole e dove si deve arrivare (*visione*), essere consapevoli delle proprie capacità e delle proprie mancanze e avere la fiducia in se stessi per migliorarsi e crescere come persona (*tensione creativa*).



Un concetto molto interessante è quello di *tensione creativa*: ovvero il divario che esiste tra la realtà e la visione, crea uno stato di tensione che provoca negli individui la spinta necessaria per colmare quel divario.

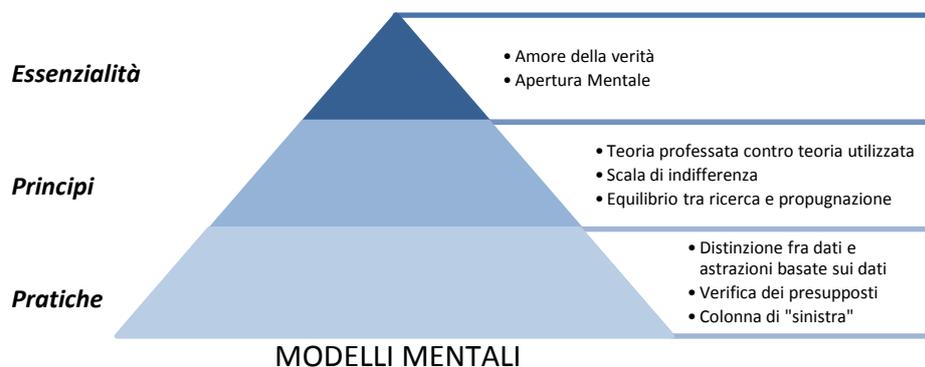
Se non si ha idea di dove si vuole arrivare però, non si genera tensione creativa, perciò vediamo come anche il concetto della visione personale sia fondamentale.

Così come è fondamentale avere una percezione accurata della realtà, l'impegno verso la ricerca della *verità* che spesso è nascosta ad una analisi superficiale.

Anche un'altra disciplina ha un carattere molto personale ed individuale e si tratta della disciplina dei *Modelli Mentali*.

Si fa riferimento al fatto che ognuno di noi in realtà ha un suo modo di ragionare, di vedere le cose e di processarle, anche a prima vista alle volte ci si fa già un'idea di una situazione, di un problema, di una persona.

Tutto ciò deriva dal fatto che abbiamo dei modelli mentali che influenzano e guidano i nostri pensieri e il nostro modo di agire e più si ignora questo fatto, più essi saranno potenti e entreranno in azione a nostra insaputa.



Se si vogliono considerare i modelli mentali presenti all'interno dell'organizzazione, ciò che risulta essenziale è identificarli e portarli in superficie, per poi analizzarli, comprenderli per poterli gestire.

Occorre sviluppare le cosiddette “competenze di apprendimento” che sono due:

- *Competenze di riflessione:*
come agiscono i nostri modelli mentali (salti di astrazione; la colonna di sinistra, ovvero cosa sto pensando vs cosa viene detto).
- *Competenze di analisi:*
come operiamo nel rapportarci con gli altri, soprattutto in situazioni conflittuali.

La riflessione in particolare, è fondamentale soprattutto per i professionisti che operano in settori come la medicina, l'architettura ed il management, i quali devono essere consapevoli dell'impatto di tali fattori che influenzano il proprio comportamento, pertanto devono sviluppare “la riflessione in azione”, che letteralmente significa apprendere facendo.

Non si tratta di un percorso di tipo “trial and error” (ovvero un processo di sperimentazione in cui si apprende dagli errori commessi), si suggerisce di pensare a ciò che si sta facendo mentre lo si sta facendo, ed effettuare dei cambiamenti qualora sia necessario e gestire così anche gli imprevisti che spesso hanno luogo, nel migliore dei modi. (Argyris & Schon,)

Oltre a cercare di riflettere su come prendiamo determinate decisioni e su cosa ci influenza, è fondamentale, ai fini di diventare una learning organization (e non solo), sapere quali sono gli obiettivi alla base delle azioni organizzative, e cosa caratterizza l'organizzazione e cosa rappresenta per i propri membri.

La disciplina della *Visione Condivisa* ha un ruolo decisivo per quanto riguarda la motivazione e il coinvolgimento delle persone facenti parte un'organizzazione, e troppo spesso le aziende si limitano a formulare una “visione” e una “missione” che in realtà sono poco significative e poco rappresentative, perdendo così una grande occasione.

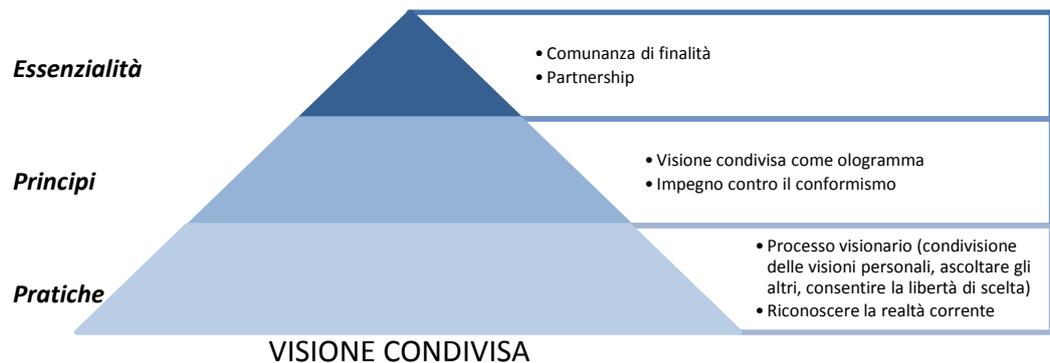
Una base della visione condivisa è senz'altro il fatto che sia presente negli individui la visione personale, perché è il vero driver della motivazione per un individuo; bisogna quindi capire come collegare le visioni personali alla visione condivisa che possa incoraggiare il miglioramento, la sperimentazione e l'innovazione.

Per farlo occorre identificare quale sia l'immagine del futuro condivisa che possa incoraggiare un impegno genuino da parte dei membri dell'organizzazione e spesso il rischio è i dirigenti vogliano perseguire una visione personale fortemente ancorata a loro e ai propri successi.

“Fondamentalmente il mio lavoro consiste nell'ascoltare quello che l'organizzazione sta cercando di dire e quindi nel garantire che sia formulato in termini energici” (estratto da un discorso di un capo d'azienda di grande successo).

Ad ogni modo, in risposta ad una visione ci possono essere diversi atteggiamenti (in ordine decrescente a partire dal più desiderabile):

- *Impegno*
 - *Arruolamento*
-
- *Conformismo*
 - *Conformismo formale*
 - *Conformismo riluttante*
 - *Conformismo negativo*
 - *Apatia*



L'ultima disciplina che non è stata ancora descritta è legata proprio all'altro elemento che caratterizza le organizzazioni moderne, ovvero i gruppi, che costituiscono il livello intermedio tra l'apprendimento individuale e quello dell'organizzazione; la disciplina si chiama: *Apprendimento di gruppo*.

I gruppi hanno certamente grandi possibilità:

“la scienza è radicata nelle conversazioni. La cooperazione di persone diverse può culminare in risultati scientifici di eccezionale importanza”
(Heisenberg)

Heisenberg, fisico moderno noto ai più per il famoso “principio di incertezza”, è convinto che la collaborazione tra più individui abbia un grande potenziale e permetta di raggiungere risultati straordinari.

Lo strumento principale a disposizione dei gruppi è la modalità naturale con cui si interfacciano i membri dei gruppi, ovvero la conversazione o più in generale l'interazione verbale.

Fondamentalmente esistono due tipi di discorso:

- la discussione:

In inglese “concussion”, si collega all'idea di scuotimento, percussione.

Fa riferimento a quel tipo di discorso in cui si cerca di trovare il punto di vista vincente e spesso vi è uno scontro tra le diverse ideologie.

- il dialogo:

Dal greco “dia logos”, letteralmente *attraverso la parola/il significato*, nel dialogo abbiamo una situazione opposta alla discussione in quanto tutti insieme si va alla ricerca della soluzione, di un significato comune.

“Attraverso il dialogo le persone possono aiutarsi vicendevolmente a divenire consapevoli dell'incoerenza nei pensieri di ciascuno e in questo modo il pensiero collettivo diventa sempre più coerente”

(Bohm)

Entrambe le modalità di interazione sono utili nel contesto di un gruppo, poiché se da un lato il dialogo serve per aprire le menti e i punti di vista sono il mezzo per scoprirne di nuovi, dall'altro la discussione serve per finalizzare, per prendere delle decisioni.

Un ostacolo alla collaborazione nei gruppi è la gerarchia che divide i membri di una organizzazione e contribuisce a renderli distanti l'uno dall'altro e a non considerare allo stesso livello i contributi offerti da ognuno.

A questo possibile problema si aggiunge il fatto che tutti i gruppi sono caratterizzati dal conflitto.

Non necessariamente questo costituisce un problema, il conflitto ha un importante ruolo sia nel dialogo sia nella discussione poiché si genera dalla presenza di punti di vista discordanti che a loro volta denota ricchezza di prospettive e porta a risultati particolarmente interessanti.

Argyris nel corso dei suoi studi riguardanti il lavoro dei gruppi, evidenzia come la presenza di “routine difensive” differenzi un gruppo valido da un gruppo mediocre.

Per *routine difensiva* si intende quel meccanismo di difesa che spesso si instaura nel corso di conversazioni ed è in qualche misura collegato con il proprio modello mentale.

“Il ragionamento difensivo ci protegge dall’imparare quanto è veramente valido il nostro modo di ragionare”.

(Argyris)

La cooperazione disinteressata costituisce un pericolo in molti casi poiché si teme per la propria posizione, che la propria utilità venga messa in discussione una volta che anche altri sapranno qualcosa che fino a quel momento era proprietà personale dell’individuo.

Come tutte le altre discipline, anche l’apprendimento ha bisogno di pratica per poter essere applicata nel modo corretto, infatti come testimoniato da molte situazioni reali, gruppi formati da individui validi non sempre sono all’altezza delle aspettative.



Il *Pensiero Sistemico* collega tutte le discipline perché si può intendere in maniera trasversale e ragionare secondo i suoi principi, agire secondo le sue

modalità pratiche risulta molto utile e fa sì che il risultato di questo processo sia quello di rendere una organizzazione una *learning organization*.

Applicare le cinque discipline insieme fa sì che una organizzazione non sia prigioniera degli eventi ma possa ragionare sul quadro generale, vedere le strutture che si nascondono dietro ciò che accade, capire cosa muove le decisioni dei membri dell'organizzazione nel loro modo di relazionarsi e cercare le modalità per motivarli e ricostruire l'organizzazione insieme a loro per essere parte di qualcosa in cui tutti credono.

In realtà, come già affermato in precedenza, l'individuo è il punto centrale di una organizzazione che apprende e non solamente perché l'apprendimento organizzativo passa attraverso gli individui.

Abbiamo ormai ampiamente detto che apprendimento non è solo acquisizione di nuove conoscenze, apprendimento è anche consapevolezza, saper identificare cosa succede intorno e all'interno della propria organizzazione, essere spinti da una visione personale ma anche da una visione organizzativa condivisa, avere capacità di analisi per capire come ogni membro dell'organizzazione agisce, scoprire i modelli mentali e i meccanismi che si instaurano nella collaborazione, e in tutto ciò l'individuo è chiaramente l'attore principale.

Un'impresa di successo si differenzia da un'altra impresa nel lungo periodo per il capitale umano di cui è composta, perché è vero che innovazione e attenzione al mercato portano vantaggio competitivo, ma queste sono un sottoprodotto del lavoro dei membri dell'organizzazione oltre che delle conoscenze organizzative consolidate.

Le persone che lavorano in contesti organizzativi hanno dei ruoli, compiono scelte, portano a termine dei compiti e contemporaneamente hanno una famiglia, dei desideri, delle aspirazioni, dei valori di riferimento e non considerare ciò a livello organizzativo sarebbe tralasciare una buona parte di ciò che è davvero fondamentale per ogni individuo.

La *padronanza personale* infatti sostiene questo principio, e in qualche modo anche la *visione condivisa* contribuisce a porre l'attenzione sui valori che guidano le persone e le organizzazioni in generale, portando l'attenzione non

solamente su obiettivi operativi, che rimangono assolutamente fondamentali per le aziende, ma anche su un'ideologia aziendale, per capire cosa distingue una organizzazione da un'altra, e ha la capacità di coinvolgere gli individui e di far sì che gli individui stessi contribuiscano attivamente al continuo miglioramento dell'organizzazione.

Coinvolgere gli individui significa anche far sì che essi possano diventare più autonomi in modo da poter prendere decisioni, sperimentare, produrre risultati e quindi apprendere, infatti quello che Senge chiama *il localismo*, è un fattore imprescindibile per una learning organization.

Ovviamente il localismo non è facile da accettare soprattutto per via dell'impostazione gerarchica che caratterizza la maggior parte delle aziende tradizionali, infatti l'ostacolo maggiore da superare sono i dirigenti che non vogliono cedere il proprio "potere", la capacità di controllo e di impartire ordini per via del fatto che potrebbero perdere i propri privilegi e la loro figura divenga non più così indispensabile e utile all'organizzazione.

Il timore diffuso, quando si parla di delocalizzazione del controllo alla periferia delle organizzazioni è che in realtà non vi sia più controllo, ma la learning organization in questo è di grande aiuto perché le cinque discipline, ognuna in modo diverso, contribuiscono a rendere unita una organizzazione e a rendere possibile un tipo di controllo periferico così che non si sfoci nell'anarchia organizzativa.

In questo la visione condivisa gioca un ruolo di primaria importanza, soprattutto in tempi di estremo cambiamento come quelli che stiamo vivendo, in quanto se i membri dell'organizzazioni condividono la visione, sanno cosa l'organizzazione considera prioritario e la direzione verso la quale agire per raggiungere gli obiettivi organizzativi.

A questo punto sorge spontaneo interrogarsi su quale sia il ruolo del leader in una learning organization dato che è chiaro che il tipo tradizionale di leadership non si addice assolutamente a questo tipo di organizzazione.

Il leader è colui dal quale si può innescare il processo di cambiamento di una organizzazione verso una learning organization, perché deve essere in grado di

incoraggiare l'importanza dell'apprendimento nell'organizzazione e per fare ciò deve impegnarsi in prima persona per traghettare l'organizzazione.

Ecco il ruolo e le caratteristiche che un buon leader deve avere:

- Leader come *progettista*.

Agisce dietro le quinte e spesso ciò che fa non è del tutto visibile dai membri dell'organizzazione, le aree di interesse sono le politiche, le strategie e i sistemi organizzativi e le cinque discipline sono un punto cruciale del suo modo di agire.

Il leader progetta i processi di apprendimento che vengono utilizzati dai membri all'interno dell'organizzazione per agire e per affrontare i problemi, inoltre pianifica il percorso per raggiungere la padronanza delle cinque discipline.

- Leader come *steward*.

Il leader deve essere lo steward della visione, quindi egli stesso deve essere impegnato e responsabile verso la visione che non deve essere la sua personale visione ma che deve essere condivisa da tutti.

Spesso utilizza lo strumento delle cosiddette "purpose stories" (storie della finalità), cioè il racconto di storie di eventi passati che hanno lo scopo di collegarsi alla visione, di far sì che le persone trovino un riscontro con se stessi e con l'organizzazione.

- Leader come *maestro*.

Il compito del leader è quello di definire la realtà e di aiutare gli altri a fare lo stesso concentrandosi sulla struttura sistemica e sulla finalità, e non solamente sugli eventi e sui modelli di comportamento.

"Leader come maestro" non significa insegnare alle persone come raggiungere la propria visione. Si tratta di incoraggiare l'apprendimento per tutti. Questo tipo di leader aiuta le persone appartenenti all'organizzazione a sviluppare la comprensione

sistemica. Accettare questa responsabilità è l'antidoto per uno dei rischi più comuni: perdere l'impegno per la verità.

(Senge 1990)

Il bravo leader incarna tutti e tre gli aspetti contemporaneamente e non è un superuomo, spesso si tratta di un uomo non necessariamente carismatico o di un buon oratore, il buon leader sa applicare correttamente le cinque discipline, il buon leader è quello che *apprende*.

Le cinque discipline dell'apprendimento se si analizzano da un'altra prospettiva potrebbero essere chiamate anche le cinque discipline della leadership; pensiero sistemico, modelli mentali, visione personale, visione condivisa, apprendimento di gruppo, tutte si applicano al concetto di leadership sebbene la padronanza personale, il pensiero sistemico e i modelli mentali si possano riconoscere come le discipline fondamentali per un leader in quanto più attinenti alla sfera personale.

"The fifth discipline: the art and practice of the learning organization" ha di fatto imposto negli anni '90 uno standard per quanto riguarda le learning organization, costruendo una solida teoria con aspetti "teorici" e "pratici" come anche affermato nel titolo.

Il merito di Peter Senge è stato soprattutto quello di aver collegato elementi anche apparentemente distanti e magari anche già analizzati e presentati da altri studiosi di vari campi, creando un insieme unico che non risulta frammentario ma puntuale.

Le cinque discipline sono degli strumenti molto efficaci e significativi sia per comprendere nel migliore dei modi se stessi e le dinamiche interne all'organizzazione, sia l'ambiente esterno e il contesto in cui si opera.

Considerato il momento storico in cui sviluppa questi concetti, Senge precorre i suoi tempi rivoluzionando il mondo del business cogliendo soprattutto il fatto che il mondo è in continuo cambiamento e che la velocità di questo cambiamento sta aumentando esponenzialmente, tutte le organizzazioni che non lo coglieranno prima o poi scompariranno e altre nuove nasceranno

selezionando come quasi nelle teorie darwiniane la popolazione delle organizzazioni.

Ciò che stupisce è la dimensione umana e psicologica del suo lavoro, che si afferma non solo come libro di business ma come una lettura utile nella propria vita per capire le dinamiche della realtà e per comprendere di più anche noi stessi, i veri sconosciuti.

CAPITOLO 3: *APPLICAZIONI PRATICHE*

La teoria di Peter Senge ha ottenuto un grandissimo successo principalmente grazie al best seller “La quinta disciplina” e a numerosi altri libri, vendendo milioni di copie in tutto il mondo. Senge è considerato di fatto uno dei massimi esperti di Organizational Behaviour ed un vero e proprio guru del management, un precursore del proprio tempo che presenta un nuovo modello di organizzazione, la “learning organization”, ideale al quale aspirare per riuscire a sopravvivere ed avere successo in un mondo in continuo cambiamento attraverso la padronanza e l’utilizzo delle cinque discipline. In quanto direttore del Center for Organizational Learning, oggi noto come Society for Organizational Learning, Senge ha collaborato a stretto contatto con numerose organizzazioni per uno sviluppo sostenibile fondato sull’apprendimento. Sebbene non vi siano dubbi riguardo l’influenza esercitata dal pensiero di Senge in ambito manageriale, le sue idee vennero considerate da alcuni “utopiche” e difficilmente applicabili. Nonostante la posizione rilevante tuttora ricoperta da Senge in ambito accademico (senior lecturer at MIT, founding chair of the SOL), oggi si è ridotta la risonanza del dibattito riguardo l’apprendimento organizzativo e si parla limitatamente di “learning organization” anche se molti concetti presenti nel modello sono tuttora centrali nello studio delle organizzazioni e nella gestione aziendale. Pertanto risulta interessante dare un’occhiata più da vicino alla situazione attuale, per notare le differenze su come vengono gestiti i processi di apprendimento all’interno delle organizzazioni e valutare l’importanza ricoperta dall’apprendimento nel successo e nelle performance organizzative. L’analisi è stata svolta proprio prendendo in esame alcune situazioni significative per tipologia di approccio innovativo, per efficacia applicativa e per il successo conseguito sul campo. In questo senso si potrà comprendere quali sono le caratteristiche dell’organizzazione ideale ad oggi, anche in raffronto al modello di “learning organization. Iniziamo dalla base dell’universo dell’apprendimento, dove si

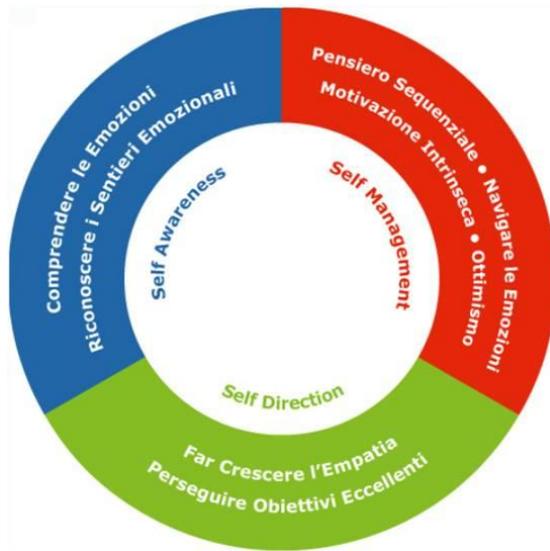
crea il paradigma che caratterizza il modo in cui tutti gli individui “imparano ad imparare” (il learn to learn a cui si faceva riferimento con il *deutero learning*) e si iniziano a mettere in pratica i vari processi di apprendimento: la scuola. Il caso a cui facciamo riferimento in questa fase è la scuola sperimentale Synapse, la scuola elementare e media indipendente di Six Seconds, situata a Menlo Park, California. Prima di esaminare le caratteristiche di questa scuola/laboratorio occorre fare una premessa su Six Seconds.

Network internazionale con 10 sedi nel mondo e presente in 75 nazioni, Six Seconds affonda le proprie radici nella fine degli anni '60 periodo storico in cui



si inizia a parlare di intelligenza emotiva, di sviluppo emozionale della persona e di Self Science. Con il termine *intelligenza emotiva* si intende la capacità di identificare, comprendere e gestire le emozioni proprie e degli altri, interpretare le emozioni in quanto fonte di informazioni non trascurabili rispetto ai dati razionali raccolti dal cervello secondo processi razionali. Nel suo advisory board sono presenti, tra gli altri, due dei più rilevanti ricercatori dell'intelligenza emotiva Peter Salovey e John Mayer sviluppatori del primo modello di EI (emoziona intelligence). L'intelligenza emotiva è dunque il punto di partenza per Six Seconds per parlare di come funzionano le persone, sviluppare il proprio potenziale attraverso l'utilizzo sia della parte razionale sia della parte emotiva del cervello come ampiamente dimostrato dalle neuroscienze. Ecco una veloce panoramica del modello:

Il modello è articolato in 3 fasi: Self Awareness, Self Management e Self Direction.



Da qui si intuisce la natura applicativa del modello che specialmente nella terza fase mette a terra pone l'accento sul "fare".

Le capacità emozionali di ciascuno di noi sono definite dal nostro quoziente emotivo (QE); le ricerche ci dimostrano, infatti, che più del 50% della nostra

performance ed efficacia personale è determinata dall'Intelligenza Emotiva (IE). Intelligenza emotiva non vuol dire dare libero sfogo alla propria emotività, ma essere consapevoli delle proprie reazioni ed emozioni. Attingere dalle proprie emozioni per ottenere più informazioni e prendere con maggiore consapevolezza decisioni importanti e complesse: questo vuol dire essere emotivamente intelligenti. Six Seconds offre una vasta gamma di strumenti per esercitare e imparare a gestire al meglio la dimensione emotiva insieme a quella razionale, *misurando* i progressi e la loro relazione alla performance sia in ambito organizzativo sia in ambito individuale. Questa introduzione a Six Seconds e all'intelligenza emotiva è funzionale rispetto al caso Synapse School poiché nasce nel 2009 per opera di Six Seconds e di Karen McCown ad oggi membro del consiglio di amministrazione di Six Seconds, che già nel 1967 fondò un laboratorio che integrava sviluppo accademico ed emotivo dei bambini, Nueva School, la quale ricevette diversi riconoscimenti nel campo dell'Education. La sfida affrontata da Karen McCown è stata quella di inserire tematiche di sviluppo socio emotivo all'interno della scuola, perché ritenute essenziali per lo sviluppo dei bambini in esseri umani migliori, e iniziò tutto ciò collaborando con un team formato da diversi premi Nobel ai quali fu chiesto di portare la propria esperienza per l'ideazione di una scuola nuova, rivoluzionaria.

L'idea di approfondire, come una qualsiasi altra materia, la cosiddetta *Self Science* (scienza di se stessi) per poter conoscere meglio noi stessi, la parte che dall'esterno non è osservabile, della quale raramente ci interroghiamo e che ci rende veri esseri umani.



Synapse, scuola indipendente elementare e media, apre nel 2008 e al momento ha 54 bambini iscritti, provenienti da 45 famiglie. E' strutturata in classi ad età mista che si declinano in 5 livelli fino al livello k-8 (ultimo anno di scuola media). In California, epicentro dell'innovazione globale, come in molte altre parti del Mondo, i modelli educativi non cambiano da decenni e la situazione dell'educazione è in uno stato di calamità. Synapse da una risposta a questo bisogno di cambiamento nel campo dell'apprendimento attraverso la combinazione di neuroscienze e Social Emotional learning, ecco gli ingredienti del successo nel processo di Synapse:

- Divertimento
- Scelta
- Multi-modalità/media
- Processo vs. prodotto
- Interazioni interpersonali
- Modelli appropriati



Il processo utilizzato si chiama Helical Model ed è stato sviluppato da Gigi Carungan, Direttore dei Programmi in Synapse, questo modello è ancorato alle neuroscienze ed alle best practices nel campo dell'educazione. Coinvolge sistematicamente e progressivamente gli studenti in una serie di attività che si basano le une sulle altre. Gli studenti, di diversi gradi, sono introdotti ai concetti o temi accademici attraverso il *gioco* strutturato in modo tale che possano collegare gli argomenti trattati alle proprie esperienze e capacità in una modalità divertente e coinvolgente. L'*esplorazione* del mondo attraverso domande e connessioni aumenta il desiderio di conoscenza. La successiva fase della *connessione* porta i ragazzi a risolvere i problemi utilizzando processi creativi e metodologie derivanti da ricerche scientifiche o sociali. L'*immaginazione* li conduce a trovare soluzioni, sviluppare nuove idee, porre domande diverse, fuori dagli schemi. Infine sono chiamati alla *riflessione* per distillare dalle esperienze vissute i concetti e le teorie necessarie all'apprendimento. Arte, musica e tecnologia infine completano il curriculum

scolastico in un crescendo di esperienze sensoriali e creative che arricchiscono il percorso di crescita del bambino o del ragazzo e della sua identità. Attraverso un percorso del genere che permette di utilizzare al meglio il potenziale di apprendimento, si acquisiscono le nozioni base necessarie per il livello di educazione richiesto ma in più si sviluppano competenze sociali ed emotive, si impara a lavorare in team, a gestire le relazioni e il rispetto e infine si allenano a diventare dei problem solver ad affrontare le sfide fisiche ed emotive della loro età. Tutto il percorso è fondato sulla *motivazione intrinseca* vero volano di energia ed entusiasmo che si basa sulla conoscenza di se stessi e che è importante utilizzare al massimo perché da la spinta interna per trarre il massimo da ogni attività proprio perché lo si desidera, perché si prova soddisfazione nel farlo, perché si considera importante. Con Synapse School il team di Six Seconds ha iniziato una transizione per educare al meglio i futuri adulti alle sfide del nostro tempo, sovvertendo le regole tradizionali dell'istruzione partendo proprio dalle competenze che potranno essere più utili da ora in avanti e i risultati sono sorprendenti: apprendere in maniera diversa si può, iniziando dal comprendere come funzioniamo come esseri umani e focalizzandoci sui bisogni da soddisfare.

La scuola è una delle prime organizzazioni con le quali si entra in contatto ma è soltanto la prima di molte, infatti nel corso della propria vita ciascuno sperimenta il coinvolgimento in organizzazioni che hanno strutture e obiettivi di vario genere. Di certo una delle forme di organizzazioni più comuni e delle quali molti di noi fanno parte, sono le aziende, il prossimo step dell'analisi.

Come affrontato in precedenza nel corso della trattazione, la gestione della conoscenza e dei processi che caratterizzano l'apprendimento è un punto chiave della gestione aziendale che ne determina in molti casi il successo o l'insuccesso. Una delle più avanzate modalità di sistematizzazione e di sviluppo dell'apprendimento all'interno di una realtà aziendale che costituirà l'oggetto del prossimo caso che andremo ad approfondire è la Corporate Academy. Si tratta di una struttura di formazione interna parallela al sistema universitario e post-universitario ma non solo, infatti oltre ad offrire

formazione a neolaureati per facilitarne l'ingresso nella propria azienda, prevede in molti casi anche lo sviluppo delle competenze dei propri dipendenti nelle aree considerate strategiche. Per dare un po' di numeri riguardo la rilevanza di questo trend di derivazione anglosassone, la prima corporate university (o academy che dir si voglia) nasce all'interno di General Motors nel lontano 1927. Nel 1993 erano solo 400 le grandi aziende a livello mondiale (General Motors, General Electric, Boeing, Motorola, IBM, Ford, Caterpillar, McDonald's e Walt Disney per citarne alcune) ad avere una academy interna, ad oggi il numero è decuplicato ed anche in Italia ne esistono circa una trentina, le più famose sono quelle di Barilla, Fiat, Ferrero, Eni. Molto spesso queste strutture nate in ambienti aziendali si sviluppano autonomamente con l'obiettivo di coltivare i talenti e sviluppare le competenze chiave e per fare questo si instaurano molto spesso collaborazioni con atenei e scuole diventando un vero e proprio ente di formazione paragonabile al sistema universitario. L'EFMD (European Foundation for Management Development) definisce la Corporate University come "...l'espressione concreta e visibile di una *learning organization* che sviluppa e sostiene i processi di cambiamento, garantisce l'allineamento di valori, strategie e persone nell'organizzazione, adegua e fa crescere di continuo le competenze chiave dell'azienda e dei singoli individui che per essa e con essa lavorano; la sua *mission* è di aiutare a migliorare e rinforzare la posizione competitiva delle imprese sul mercato, ma è anche quella di introdurre discontinuità innovative laddove si renda necessario".

Da questa definizione si può capire come gli obiettivi di una Corporate Academy siano molto variegati e che le aziende possano essere spinti da motivazioni diverse per decidere di costituirne una. Di certo c'è che una corporate university costituisce un fattore strategico di competitività utile sia in periodi buoni che meno buoni. A questo proposito occorre menzionare l'impatto rilevante della crisi economica degli ultimi anni sulla formazione aziendale che ha ovviamente indebolito strutture come le corporate academy per via delle riduzioni di budget che hanno interessato soprattutto le aree non strettamente operative in molte aziende. Nonostante tutto le aziende che potevano contare su una struttura del genere al proprio interno costruita su basi

solide e inserita all'interno della strategia organizzativa hanno ricominciato ad investire nella formazione interna e nelle academy anche per rafforzare i valori, la vision e il consolidamento di tutta l'azienda (in particolar modo per quanto riguarda le aziende multinazionali).

Per vedere più da vicino come funziona questo vero e proprio strumento di *knowledge management* è stata condotta uno studio seguito da un'intervista alla Dottorssa Roberta Gentile, Direttore della Emerson Network Power Academy.

Emerson (tra le Fortune 500) è una impresa multinazionale diversificata operante nel campo del manufacturing e della tecnologia, offre soluzioni per il mercato industriale, commerciale e consumer attraverso le divisioni Process Management, Industrial Automation, Network Power, Climate Technologies, Commercial & Residential Solutions con più di 120000 dipendenti nel mondo.



L'academy nasce nel 2007 all'interno di Chloride Industrial Power, nel 2010 viene acquisita dal marchio internazionale di Emerson Network Power che decide di estenderla a tutta

la divisione Network Power perché comprende subito le enormi potenzialità di questa struttura: rendere la formazione parte integrante della strategia di eccellenza a lungo termine, costruire valore attraverso le competenze chiave, sviluppare le persone e il gruppi di professionisti.

VISION

Contribute to the success of Emerson Network Power by managing the company's knowledge and making it accessible throughout the organization

MISSION

Map training needs to assure each employee has access to job specific technical knowledge and best practices through a world class training methodology

Alcune cifre per descrivere l'impatto dell'Academy:

- 7 Training Areas in EMEA
- 14 Training Areas nel Mondo
- 32 Trainer in EMEA
- 39 Trainer nel Mondo
- 52 Programmi disponibili nell'academy
- Più di 250 corsi di training operativi ogni anno
- Più di 1400 certificati emessi ogni anno
- Più di 65000 ore di training svolte ogni anno

I target dell'Academy sono:

- Clienti, al fine di stabilire e mantenere elevati standard di eccellenza di Emerson Network Power;
- Dipendenti, al fine di progettare la formazione sui bisogni aziendali, costruire una cultura condivisa, preparare le persone a ricoprire il proprio ruolo organizzativo in modo eccellente, costruire percorsi di carriera basati su esperienze comprovate.

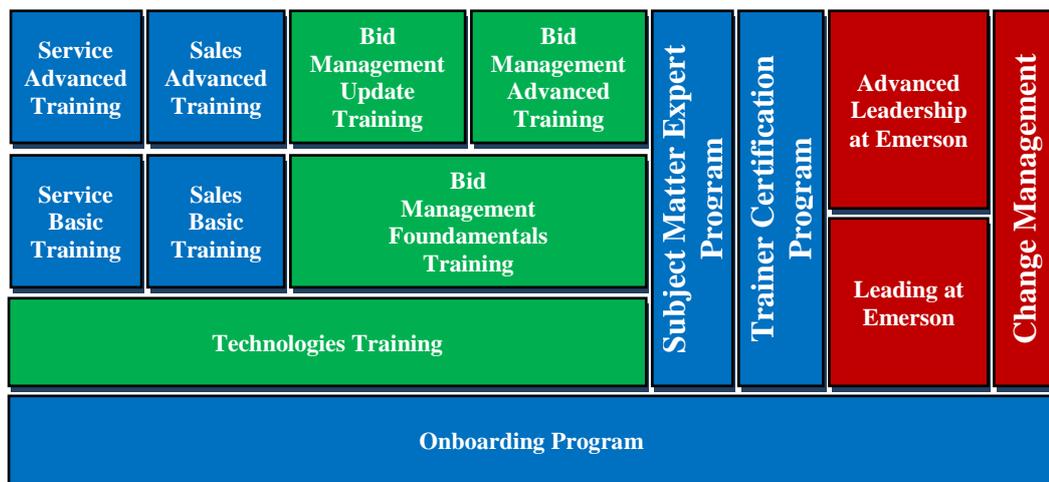
Alla sua guida vi è un consiglio, formato dai senior manager dell'azienda, che definisce le priorità a livello strategico e le politiche dell'Academy, garantendo un completo allineamento con gli obiettivi aziendali. Il direttore dell'Academy sviluppa e implementa le strategie dell'Academy come parte della strategia a lungo termine dell'impresa, dando forma alla cultura organizzativa e alla gestione della conoscenza. Vi è poi un Program Manager, responsabile della gestione dei programmi e del continuo miglioramento del portafoglio di offerta e dei Training Coordinators,

punto di riferimento interno per Emerson Network Power che assicurano il corretto svolgimento della formazione dell'Academy.

Per selezionare, in accordo con le linee guida condivise, i contenuti dei programmi offerti dall'Academy, esiste un Comitato Tecnico, formato dai massimi esperti a livello tecnico che individua le best practices e strutturano i corsi nelle varie aree di specializzazione.

Infine i Trainer sono coloro che effettuano la delivery finale dei corsi nelle varie sedi dell'Academy nel mondo nelle varie lingue e sono certificati dall'headquarter di Emerson USA per la formazione relativa alla Leadership e al Change Management. La formazione offerta dall'Academy è incentrata principalmente sull'assistenza, sulle vendite e sul management, ogni area prevede una serie di moduli progettati dai Comitati Tecnici e sono basati sulle materie più rilevanti per lo specifico settore.

Ecco nel dettaglio la struttura del programma:



- Academy program delivered by Center of Expertise
- Global Academy program
- Global Emerson program

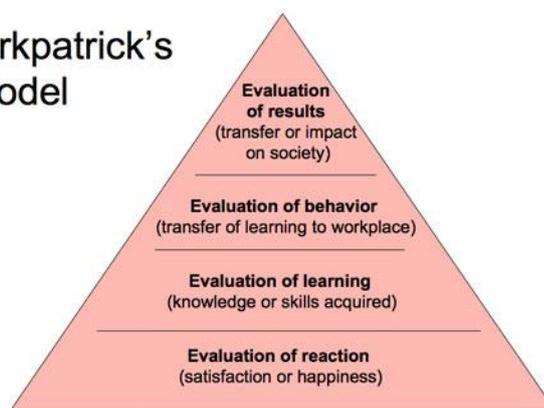
Gli Insegnanti sono selezionati attentamente e sono certificati nell'headquarter dell'Academy al fine di creare corsi con alti standard di performance.

Anche i corsi sono svolti nell'headquarter o in aree di training dell'Academy a livello locale ma non solo, infatti è adottata una metodologia blended learning, ovvero sono previste diverse tecniche di insegnamento in presenza e in distance con l'ausilio di contenuti e modalità innovative e internet based. Per quanto riguarda la parte in presenza le varie sedi dell'Academy prevedono ampi spazi con aule dove si possono fruire le lezioni mentre parte dei contenuti sono ospitati nella piattaforma web dell'Academy con materiali interattivi e di supporto, casi studio e bibliografie per approfondimenti inoltre sono previsti all'interno delle sessioni in distance learning, webinar, incontri live o conversazioni telefoniche. Riveste un ruolo centrale anche la valutazione dell'andamento dei corsi che avviene progressivamente nell'arco del tempo, con un esame finale e con una survey dopo 6-12 mesi dalla fruizione del corso per avere un feedback dei partecipanti.

I corsi dell'Academy iniziano con in mente la fine, supportando la business strategy di Emerson Network Power per raggiungere gli obiettivi organizzativi. Per valutare l'efficacia della formazione fornita dall'Academy viene utilizzato il modello di Kirkpatrick che valuta 4 elementi:

- 1) Soddisfazione studenti
- 2) Contenuto appreso
- 3) Comportamenti
- 4) Performance

Kirkpatrick's Model



Kirkpatrick's (2006) hierarchy of evaluation.

“Partire dalla persona e dalle performance che deve raggiungere.”

A testimonianza del successo ottenuto da Emerson Network Power's Academy, nel novembre 2013 viene inaugurato un nuovo spazio nell'headquarter

dell'Academy situata nella sede di Emerson a Bologna, investendo 5 milioni di euro nel Customer Experience Center.

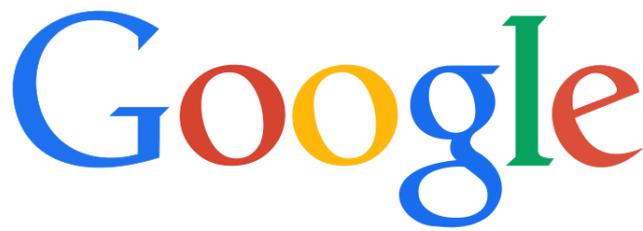
Dopo aver approfondito l'architettura di una Corporate Academy ed il suo funzionamento, possiamo affermare che la sua natura *firm specific* è la peculiarità di queste strutture rispetto ad altri enti di formazione, tutto è progettato su misura in funzione delle caratteristiche e delle necessità dell'organizzazione, garantendo massima aderenza al business e coerenza con la strategia corporate. Tuttavia costruire un'Academy comporta un grande investimento economico ma anche un grande impegno organizzativo se si vuole evitare che si tramuti in un fallimento, occorre infatti far sì che si crei uno stretto legame con le alte sfere dirigenziali perché si sfruttino a pieno le potenzialità di questo tipo di struttura interna che travalica i confini della formazione fino a fondersi in un certo senso con l'identità stessa dell'azienda.

La fase finale dell'analisi si riallaccia proprio al tema dell'identità particolare e unica che distingue ogni azienda ed in particolare alle potenzialità che vengono esplicitate dal proprio modello di business. Allo stesso tempo dopo aver compreso l'efficacia dell'Academy come strumento di *knowledge management*, si vuole tentare di dare una risposta alla domanda che ha guidato l'ultimo capitolo di questa trattazione: Esiste qualcosa di assimilabile ad una *learning organization*? Se sì, quali sono i suoi tratti distintivi?

Per cercare la risposta a questo interrogativo si è scelto di partire da alcune caratteristiche necessarie per poter definire un'azienda una *learning organization*: come sostenuto da Senge, una *learning organization* è l'emblema dell'impresa di successo che si adatta per sopravvivere ai cambiamenti, quindi il primo ingrediente è il **successo**; in secondo luogo una *learning organization* per ottenere il successo a cui ci riferiamo nel primo punto, si fonda sull'apprendimento e sulla gestione della conoscenza, il secondo ingrediente è quindi il **knowledge management**.

Dall'unione di questi due prerequisiti è stato impossibile non pensare immediatamente ad una delle organizzazioni che ha riscosso un incredibile

successo passando in meno di 20 anni dall'essere una start-up ad occupare il secondo posto nella classifica "Best Global Brands 2013" dietro solo ad Apple Inc. superando colossi del calibro di Coca Cola, Microsoft, IBM e General Electric, con un valore di mercato stimato di 357.50 Miliardi di dollari, scalando negli anni la classifica Fortune 500 fino ad arrivare alla posizione 55 nel 2013.



Si tratta di Google, impresa multinazionale specializzata in prodotti e servizi per il mondo di internet, resa famosa

principalmente dal celebre motore di ricerca è stata capace di rivoluzionare significativamente il modo in cui ogni individuo ricerca informazioni ordinariamente, dimostrando di poter fare continuamente dell'innovazione il punto chiave della propria strategia. Nasce nel 1998 da due studenti PhD in Computer Science alla Stanford University, che avevano sviluppato qualche anno prima nell'ambito di un progetto di ricerca, un nuovo algoritmo di ranking per pagine internet in base al numero di link che indirizzavano ad ogni pagina. Da questo progetto Larry Page e Sergey Brin fondarono Google Inc.; *googol*, termine che indica il numero 1 seguito da 100 zero, inizialmente era il nome scelto per l'azienda poiché rispecchiava la mission di organizzare l'enorme ammasso di informazioni presenti nel web, ma grazie ad un errore di ortografia si arrivò per sbaglio al nome *Google*, che divenne poi il nome definitivo dell'azienda. Il motore di ricerca, oggi in assoluto il più utilizzato del web, costituì la spinta per la crescita di Google che già nel 2000 lancia AdWords, servizio attraverso il quale gli inserzionisti avevano la possibilità di acquistare parole chiave che una volta inserite in google facevano comparire la propria inserzione a lato dei risultati di ricerca ed il costo del servizio era di tipo *cost-per-click* o *cost-per-view* ovvero Google veniva pagata ogni volta che un utente visualizzava o cliccava quella determinata inserzione. Nel corso di qualche anno il fatturato di Google iniziava a crescere e con se la struttura

Orientamento valoriale, ecco le dieci verità di Google:

[Scritte nei primi anni di fondazione dell'azienda e che in Google riesaminano periodicamente perché sia sempre attuale e veritiero]

- 1) *L'utente prima di tutto e il resto viene da sé.*
- 2) *È meglio fare una cosa sola, ma farla in modo impeccabile.*
- 3) *Veloce è meglio di lento.*
- 4) *La democrazia sul web funziona.*
- 5) *Le informazioni devono essere accessibili ovunque.*
- 6) *Si può guadagnare senza fare del male.*
- 7) *Ci sono sempre più informazioni di quante ci si possa immaginare.*
- 8) *Il bisogno di informazioni oltrepassa ogni confine.*
- 9) *Si può essere seri anche senza giacca e cravatta.*
- 10) *Eccellere non basta.*

Questa lista esplica quella che è la filosofia di Google, una gigantesca start-up che continua a crescere e ad espandersi ma che allo stesso tempo vuole preservare la sua identità (in Google dicono “*keep it small*”) di impresa non convenzionale guidata da valori e obiettivi nobili, convinta dell'importanza della propria mission e della responsabilità che comporta nei confronti del mondo, conscia che per riuscire nel suo obiettivo deve essere degna di fiducia. *Don't be evil*, il famoso motto di casa Google significa proprio questo, e ciò viene ribadito nel delicato momento dell'IPO: *"Don't be evil. We believe strongly that in the long term, we will be better served — as shareholders and in all other ways — by a company that does good things for the world even if we forgot some short term gains."*

A questo proposito, Google nel 2005 decide di fondare Google.org quello che poi diverrà il suo braccio filantropico, includendo Google Foundation ed altre attività dello stesso tipo già in essere, destinandogli l'1% delle equity e del profitto come capitale iniziale, con tre aree principali come obiettivo:

- Sviluppo Globale: sviluppare soluzioni sostenibili per ridurre la povertà nel mondo, favorendo la crescita economica nel settore privato e migliorando l'accesso all'informazione e i servizi per i poveri;
- Sanità pubblica Globale: rendere possibile la previsione, la prevenzione e l'eliminazione delle malattie infettive tramite un migliore accesso all'informazione ed al suo utilizzo;
- Cambiamenti Climatici: mitigare gli effetti dei cambiamenti climatici soprattutto nelle zone più povere del mondo riducendo le emissioni di gas nocivi, migliorando l'efficienza energetica e supportando le fonti energetiche sostenibili.

Risulta già chiaro il valore eccezionale di Google Inc. per tutta una serie di ragioni e di caratteristiche uniche, sebbene rimane da esaminare un ultimo punto, non in ordine di importanza, che probabilmente ha guidato il successo di Google sin dalla sua nascita fino ad oggi.

“This guys obviously had an idea originally about the search engine that was unique, but beyond that they had an idea at the very start that they were going to create a great workplace” Milton Moskowitz

FORTUNE 100 Best Companies to Work For[®]



1° posizione nel 2013

1° posizione nel 2012

4° posizione nel 2011

4° posizione nel 2010

4° posizione nel 2009

1° posizione nel 2008

1° posizione nel 2007

Per 7 anni consecutivi tra le prime 5 posizioni della classifica *100 Best Companies to Work For* di Fortune, al primo posto nel 2007, 2008, 2012 e 2013, Google spicca nel panorama organizzativo mondiale per quello che è uno dei suoi maggiori punti di forza che è così profondamente integrato con la gestione strategica da essere inscindibile. Fondata in abito universitario alla Stanford University dai due PhD Larry Page e Sergey Brin, Google fin dall'inizio è caratterizzata da un DNA del tutto alternativo che riesce a preservare nel corso della sua evoluzione, e che parte da un concetto base: le persone sono il miglior asset possibile. In particolar modo ciò è ancora più vero per un'impresa knowledge-based fortemente votata all'innovazione che deve poter attrarre le menti più brillanti e creare un ambiente tale per cui si stimoli la creatività in modo continuativo. La funzione HR (Human Resources), nota in Google come People Operation, ricopre un ruolo fondamentale per un'impresa con queste caratteristiche nel raggiungimento degli impegnativi obiettivi organizzativi e di performance di successo. Ecco la ricetta di Google: trattare le persone con *rispetto* incentivando la *collaborazione* e la comunicazione, supportare i *processi creativi* anche attraverso un ambiente lavorativo rilassante, lavorare duramente spinti da *ideali e valori importanti* per le persone in modo da sentire di star facendo qualcosa che abbia significato per se stessi.

“Google is a great company and I am very proud to be a part of it. The perks are extraordinary and this is the most unique working environment I have ever been in. The products, ideas, creative minds that we have continue to amaze and inspire me.” (parole di un impiegato di Google)

Le persone in Google preferiscono chiamarsi Googlers, termine che indica la community di impiegati (ve ne sono numerose *Black Googlers Network BGN, Gayglers, Hispanic googlers Network,...*) il che denota il forte senso di appartenenza all'organizzazione e di comunità tra colleghi, dovuto in gran parte anche al tipo di ambiente collaborativo e informale che permette di esprimere la propria creatività, valorizzare i talenti e divertirsi insieme nelle tante occasioni e strutture a propria disposizione per i momenti di svago. La soddisfazione dei membri della propria organizzazione è molto importante per

Google, tanto che sono trattati come propri clienti con la filosofia “*tratta i tuoi dipendenti come vorresti che loro trattassero i tuoi clienti*”, il che nella realtà rende piuttosto semplice immaginare e realizzare un sistema efficace di customer satisfaction interna.

Ecco una serie di benefit offerti ai Googlers:

- **Cibo gratis** – Ristoranti e caffetterie sparsi per tutto il campus offrono ottimo cibo e bevande e vi è la regola che nessuno nei campus dovrebbe essere distante più di 100 passi da cibo, snacks, frutta fresca e bibite.
- **Strutture dedicate ai bambini** all’interno dei campus, periodi di maternità e paternità pagati fino a 5 mesi.
- **Cure Mediche** – Google garantisce il 100% di copertura sanitaria per gli impiegati e le proprie famiglie, in più in alcuni campus sono presenti dentisti e dottori.
- **Trasporti** – Autobus con connessione wi fi gratuiti per coloro che hanno necessità di spostarsi fuori dal campus.
- **Lavanderie** – I dipendenti possono utilizzare gratuitamente le lavanderie del campus ed usufruire dei servizi di lavaggio a secco.
- **Campi e Attrezzature Sportive** – Piscine, campi da beach volley, pareti da roccia, percorsi per running, palestre e massaggi gratuiti.
- **Gli animali sono ammessi** – È possibile portare con se animali domestici purché ben addestrati.
- **Impiego del 20% del tempo in progetti creativi** – I dipendenti vengono incoraggiati ad impiegare il 20% del proprio tempo lavorativo per lavorare a progetti che li interessa. Da progetti di questo tipo sono nati Gmail, Google News e AdSense.
- **Ambientalismo** – Per Google la conservazione ambientale è molto importante e fa il possibile per aumentare l’efficienza energetica e ridurre l’inquinamento. Sono previste biciclette (Google Bikes) per gli spostamenti nei campus e programmi di incentivi per l’acquisto di auto ibride o elettriche e per l’impianto di pannelli solari nelle proprie abitazioni.

- Programmi di rewarding attraverso Stock Option.
- 3 settimane di vacanze pagate dopo il primo anno lavorativo.
- Altro – Alcuni campus come quello di Mountain View offrono servizi come parrucchieri, autolavaggi e la possibilità di seguire corsi per l'apprendimento di una serie di lingue.



[Google Bike, per gli spostamenti all'interno dell'headquarter di Mountain View]



[Statue del robottino simbolo di Android & rendering del nuovo headquarter a Googleplex, Mountain View, California, United States]



Questi sono solo alcuni dei benefit originali messi a disposizione nelle varie sedi di Google, inoltre l'architettura dei campus è molto curata, moderna e piena di colore, ricreando atmosfere simili a campus universitari e non vi è alcun dress-code formale e non sono conteggiati i giorni di malattia nel corso dell'anno. Altre prassi consolidate sono le riunioni TGIF (thank god it's Friday) svolte al venerdì durante le quali spesso parlano i fondatori, durante i quali si dà il benvenuto ai nuovi entrati, si presentano novità su Google e l'highlight di questi incontri è la sezione Question & Answer che riscuote grande entusiasmo e partecipazione. Per quanto riguarda lo sviluppo di nuove conoscenze, è previsto un programma di finanziamento fino ad un massimo di 15000 dollari per coloro che volessero approfondire una determinata area di studi in modo continuativo allontanandosi dall'azienda per un periodo fino a 5 anni.

Inoltre Google pone molta attenzione ai processi di reclutamento di nuovo personale, data la rilevanza strategica rivestita dalle persone ed anche a causa dell'elevatissimo numero di curriculum e di candidature ricevuti per nuove posizioni, con l'obiettivo di attrarre le menti più brillanti e lo fa tramite un approccio di tipo "people analytics", ovvero le decisioni di people management vengono prese attraverso l'utilizzo di dati e algoritmi predittivi a supporto. Anche lo stile di management in Google non è dei più tradizionali, infatti nonostante i numeri da grande azienda si cerca di ricreare meccanismi tipici di piccole imprese o start-up, puntando su gruppi di lavoro ristretti con leader temporanei e non formali incaricati per determinati progetti. In questo modo si mantiene lo spirito di collaborazione costruttiva tra i membri dell'organizzazione con il risultato di avere una struttura orizzontale e non piramidale come nelle organizzazioni più tradizionali. Il leader in Google per essere integrato e rispettato, deve essere una figura tecnica con capacità manageriali e più che avere un approccio da decision maker deve essere soprattutto un aggregatore di punti di vista. Il numero di manager è limitato anche se chiaramente salendo nella struttura organizzativa vi è la necessità di figure di questo tipo, in accordo in qualche misura con il concetto di leadership localizzata di cui parla Senge. Si può affermare senza dubbio che Google sia un

esempio di *learning organization* dell'era di internet, perché nonostante non incorpori tutte le caratteristiche della learning organization in modo esplicito, ha dimostrato di sapersi adattare al cambiamento con facilità mantenendo una forte identità e facendo della conoscenza e dell'innovazione il proprio punto di forza.

CONCLUSIONI

L'apprendimento organizzativo, nei tempi recenti, ha suscitato grande interesse da parte degli addetti ai lavori, sia per quanto riguarda le teorie sviluppate sia per l'applicazione pratica in organizzazioni di vario tipo e non esclusivamente in imprese tradizionali. Tuttavia, una delle critiche che vengono mosse contro questa materia è la difficile misurabilità del suo effetto sulle performance d'impresa, infatti non è chiara e diretta la sua correlazione con il profitto tanto che sorge spontaneo interrogarsi sulle motivazioni per cui si intraprende un percorso di implementazione e di studio di processi di apprendimento organizzativo nelle aziende, impiegando tempo e risorse. D'altra parte, a livello strategico, l'importanza dell'apprendimento organizzativo è piuttosto evidente, soprattutto per quanto riguarda la capacità trasformazionale di una organizzazione, il sapersi adattare e saper rispondere ai cambiamenti con lucidità e prontezza. In particolar modo, il modello della *learning organization*, che fa dell'apprendimento organizzativo il proprio punto di forza, rappresenta un'ideale di impresa di successo che è attenta al presente, sa dove vuole andare e progetta il percorso per raggiungere i suoi obiettivi senza paura di sbagliare ma anzi imparando le lezioni sul campo. Questo probabilmente non solo per via della propensione all'innovazione e dell'attenzione ai processi di apprendimento in senso stretto, ma anche per via dell'uso delle cinque discipline, strumenti fondamentali per la gestione efficace di una impresa, che pongono l'attenzione sulle aree più complesse ed allo tempo più strategiche per le organizzazioni moderne. La visione condivisa fa sì che si crei un senso di appartenenza all'organizzazione e una finalità che indirizza la pianificazione strategica a lungo termine, la padronanza personale punta a valorizzare le persone attraverso la comprensione di se stessi e incentivando la crescita e lo sviluppo individuale. L'apprendimento di gruppo contribuisce a rendere efficaci i team di lavoro che sono un anello fondamentale del funzionamento di una impresa, i modelli mentali e il pensiero sistemico infine contribuiscono a rendere consapevole l'azienda di come funzionano certi meccanismi insiti al suo interno e a comprendere la realtà circostante. Attraverso l'analisi di alcuni

casi pratici di successo, emerge che il focus strategico si sta spostando sempre di più sulla persona, vero asset strategico di ogni azienda in un mondo in cui la complessità aumenta incessantemente e i cambiamenti da gestire sono all'ordine del giorno. Occorre iniziare dalle scuole, come testimoniato da Synapse School, per crescere futuri problem solver, che siano agenti del cambiamento, attenti al lato umano delle persone, che non considerino solamente il paradigma razionale ma anche quello emozionale che le evidenze scientifiche hanno dimostrato spiegare più del 50% della performance. Ma non è mai troppo tardi per iniziare a lavorare su questi aspetti e Six Seconds lo dimostra collaborando con numerose organizzazioni nello sviluppo delle competenze socio emotive e manageriali, per migliorare le performance e la soddisfazione sul lavoro. Le Corporate Academy sono uno degli strumenti a disposizione delle aziende per investire nel proprio futuro attraverso lo sviluppo del potenziale dei propri dipendenti, per non subire i cambiamenti organizzativi ma per indirizzarli verso obiettivi condivisi e sfidanti, non è un caso l'aumento di strutture di questo tipo in aziende leader del proprio settore e le eccellenze ci sono anche in Italia come dimostra l'esempio di Emerson Network Power Academy (nata a Bologna) e ma anche di Barilla, Eni e altre organizzazioni del nostro territorio. Il colosso di Mountain View conferma fortemente questo trend e lo articola secondo il suo stile del tutto originale, influenzando la moderna gestione d'impresa, provando che si possono realizzare imprese grandiose partendo dal rispetto e dalla valorizzazione dei talenti delle persone progettando sul lungo periodo con obiettivi nobili a guidare il percorso. Sebbene Google abbia impressionato le organizzazioni di tutto il mondo per l'originalità delle sue politiche e il successo raggiunto, ci dimostra anche che non c'è una ricetta che vada bene per qualsiasi tipo di organizzazione, ma che ognuno deve trovare la sua personale strategia sulla base delle proprie caratteristiche distintive e delle specifiche necessità.

BIBLIOGRAFIA

- Abell, P. (1991). *Rational choice theory*. Aldershot, England: Wiley.
- Adenzato M. (2001). *L'approccio della Psicologia evoluzionistica allo studio dell'architettura cognitiva umana. Il caso dell'inganno*. *Sistemi Intelligenti*, 13, 53-76.
- Argyris, C. (1977). *Double-Loop Learning in Organizations*. *Harvard Business Review*, Vol. 55, No. 5, 115-125.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Barker Scott, B (2011). *Organizational Learning: A Literature Review*. PhD. Thesis, Queens University.
- Basso, M., Passoni, E. (2009). *Corporate University nella realtà italiana: il vantaggio competitivo della formazione dell'esperienza di Shell Academy*. *Quaderni di Management*, EOS.
- Bontis, N., Crossan, M., & Hulland, J. (2002). *Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows*. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437-469.
- Bunyanin, H., Meyliana, O. (2013). *Learning from Google: Increasing the Quality of Work Life*. IBEA, International Conference on Business, Economics, and Accounting, Bangkok – Thailand.
- Cors, R. (2003). *What Is a Learning Organization? Reflections on the Literature and Practitioner Perspectives*.
- Crossan, M. (1991). *Organizational Learning: A Sociocognitive Model of Strategic Management*. Thesis, The University of Western Ontario.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). *Organizational learning*. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Garvin, D. (1993). *Building a learning organization*. *Harvard Business Review*, 7(4), 78-91.
- Groysberg, B. (2012). *Keeping Google "Googley"*. Harvard Business School.

- Eisenmann, T. R. (2010). *Google Ice. And Google Inc. (Abridged)*. Harvard Business School.
- Hill, L. A., Stecker, E. A. (2010). *System Infrastructure at Google*. Harvard Business Review
- Iyer, B. Davenport, T. H. (2008). *Reverse Engineering Google's Innovation Machine*. Harvard Business School
- King, R. W. (2009). *Knowledge Management and Organizational Learning*. Springer.
- Le Ber, M. J. (2007), *Google's Way – Don't Be Evil*. Ivey School of Business
- Levitt, B. and J. G. March (1988). *Organizational learning*. Annual Review of Sociology, March (14), 319-340.
- Moskowitz, M. (2007). *Why is Google so great? Google is #1 on this year's list of Fortune's 100 Best Companies to Work For*. Great Place To Work Institute
- Nightingale, F., Girija P. (2008). *Google's HR Practices. A Strategic Edge?* ICFAI Business School, Chennai.
- Nonaka, I. (1991). *The knowledge-creating company*. Harvard Business Review, November-December, 96-104.
- Nonaka, I. (1994). *A dynamic theory of organizational knowledge creation*. Organizational Science, 5(1), 14-37.
- Sanchez, R. (1997). *Managing Articulated Knowledge in Competence-Based Competition*. Strategic learning and knowledge management, 163-87. New York, John Wiley & Sons.
- Schön, D. A. (1975). *Deutero-Learning in Organizations: Learning for Increased Effectiveness*. Organization Dynamics, Vol. 4, No.1, 2-16.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Currency Doubleday.
- Simon, H. (1991). *Bounded rationality and organizational learning*. Organizational Science, 1(2), 125-134.
- Stata, R. (1989). *Organizational learning: the key to management innovation*, Sloan Management Review, 30(Spring), 63-74.

Sullivan, J. (2013). *How Google Is Using People Analytics to Completely Reinvent HR*. TLNT

http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_learning#CITEREFBontisSerenko2009a

http://en.wikipedia.org/wiki/Learning_organization

<http://www.fastcompany.com/1761778/training-secrets-inside-googleplex>

<http://work.chron.com/purpose-internal-training-employees-3973.html>

<http://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization/ar/1>

<http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/01/18/5-keys-to-building-a-learning-organization/>

<http://web-logos.blogspot.it/2012/07/google-learning-organization.html>

http://clomedia.com/articles/view/what_are_learning_organizations_and_what_do_they_really_do/3

<http://infed.org/mobi/the-learning-organization/>

<http://infed.org/mobi/peter-senge-and-the-learning-organization/>

<http://www.ilsole24ore.com/art/economia/2011-05-18/ripartono-corporate-university-064040.shtml?uuid=AajMN9XD>

<http://www.trainingpressreleases.com/news/elearnity/2011/the-fall-and-rise-of-corporate-academies-an-elearnity-viewpoint>

http://www.universitastrends.info/index.php?option=com_content&view=article&id=1710:le-corporate-academy&catid=96:7-ottobre&Itemid=124

http://en.wikipedia.org/wiki/Corporate_university

<http://www.cuenterprise.com/777about/whatiscu.php>

http://www.eosmc.com/docs/qm/EOS_31.pdf