**La learning organisation**

“Datemi una leva abbastanza lunga... e solleverò il mondo con una mano”.

*Archimede*

Le organizzazioni che apprendono, meglio note come *Learning Organization,* sono organizzazioni nelle quali le persone aumentano continuamente la loro capacità di raggiungere i veri risultati, cui mirano; nelle quali si stimolano nuovi modi di pensare orientati alla crescita, nelle quali si lascia libero sfogo alle aspirazioni collettive, e nelle quali, infine, le persone continuano ad imparare come si apprende insieme.[[1]](#footnote-1)

Quando un’organizzazione è incapace di apprendere?

Secondo Senge le organizzazioni non apprendono quando si verificano le incapacità ad apprendere che possono essere:

1. “Io sono la mia posizione”, quando nelle organizzazioni le persone si concentrano solo sulla loro posizione, si sentono poco responsabili dei risultati ottenuti dal gruppo e quando questi sono deludenti diventa difficile capirne il motivo, in quanto le responsabilità si scaricano sugli altri;
2. “Il nemico è la fuori”, mentre secondo Senge “Là fuori e qui dentro” sono parte di un unico sistema. Il cliente deve essere al centro della nostra organizzazione;
3. L’illusione del farsi carico di qualcosa; troppo spesso l’essere proattivi significa una reattività nascosta. Non dobbiamo diventare più aggressivi per risolvere i problemi, semplicemente li dobbiamo risolvere!
4. L’eccesso di concentrazione sugli eventi; in un’organizzazione non può essere mantenuto l’apprendimento creativo se il modo di pensare delle persone è dominato dagli eventi a breve termine;
5. La parabola della rana bollita; quando l’acqua diventa troppo calda, la rana si paralizza, non è più in grado di uscire dall’acqua e muore annegata. Imparare a vedere processi lenti e graduali impone di rallentare il nostro correre frenetico e di prestare attenzione ai particolari;
6. L’illusione di apprendere dall’esperienza; noi apprendiamo meglio dall’esperienza, ma non sperimentiamo mai direttamente le conseguenze di molte delle nostre decisioni più importanti;
7. Il mito del *team management*, secondo Argyris, la maggior parte dei dirigenti trova che l’indagine sia intrinsecamente una minaccia. Senge provoca con una domanda: “Quando è stata l’ultima volta che qualcuno nella vostra organizzazione è stato ricompensato per aver posto delle domande difficili circa le politiche attuali dell’azienda, e non per aver risolto dei problemi urgenti?”.

Senge identifica cinque nuove “tecnologie di comportamenti” che stanno contribuendo a trasformare in innovazione le organizzazioni che apprendono:

1. Il pensiero sistemico: le aziende e le altre imprese umane sono dei sistemi;
2. La padronanza personale: è la disciplina che consiste nel chiarire ed approfondire continuamente la nostra visione personale, nel concentrare le nostre energie, nello sviluppare la pazienza e nel vedere la realtà in modo obiettivo;
3. I modelli mentali: sono ipotesi generalizzate che influenzano il modo in cui agiamo;
4. Costruire una visione condivisa: e mantenerla nel futuro;
5. L’apprendimento di gruppo: se i gruppi non apprendono, l’organizzazione non potrà farlo di certo.

E’ fondamentale che le cinque discipline sopra descritte si sviluppino come un insieme. Esse non creano l’apprendimento nelle organizzazioni, ma piuttosto un nuovo ciclo di sperimentazioni e progressi che portano le organizzazioni ad innovarsi.

Il pensiero sistemico è la disciplina che integra le altre, fondendole in un unico insieme formato del giusto *mix* di teoria e pratica. Esso ci ricorda che stimolando continuamente tutte le altre discipline, il risultato totale può essere maggiore della somma delle parti.

Per realizzare il suo potenziale, il pensiero sistemico necessita anche delle altre discipline, utili a creare una visione condivisa dell’organizzazione. I modelli mentali aiutano a vedere il mondo da un altro punto di vista; l’apprendimento di gruppo ci insegna a guardare al tutto più grande piuttosto che alla nostra singola parte; la padronanza personale sostiene la motivazione personale a continuare ad apprendere.

Un’organizzazione che apprende è un posto nel quale le organizzazioni stanno continuamente scoprendo come creare la loro realtà e come cambiarla.[[2]](#footnote-2)

1. Peter M. Senge, *La quinta disciplina, L’arte e la pratica dell’apprendimento organizzativo,* Sperling & Kupfer Editori, p. 3. [↑](#footnote-ref-1)
2. Peter M. Senge, Op, Cit. p. 14. [↑](#footnote-ref-2)