

## LEARNING ORGANIZATION di Arianna Refe e Anna Zanetti

Con il passaggio da un'economia industriale ad un'economia dei servizi, oggi il maggior investimento di risorse riguarda la proprietà intellettuale anziché i capitali materiali. L'ambiente in cui si trovano le aziende odierne non è stabile e devono far fronte a profondi e rapidi cambiamenti avvenuti recentemente. Le organizzazioni devono, quindi, riconoscere l'interesse privilegiato, che assume la capacità dei *knowledge worker* di interagire con fattori condizionanti in rapida trasformazione e di gestire la vasta quantità di dati con i quali di giorno in giorno si confrontano. Secondo la teoria del caos, le relazioni, i sistemi, le organizzazioni non sono lineari e sono costituite da numerose interconnessioni e scelte divergenti, che creano effetti indesiderati e rendono il mondo imprevedibile, incerto e a volte confuso. La casualità e il disordine seguono alcuni più ampi modelli di ordine e le organizzazioni dovrebbero essere considerate come sistemi naturali. Il sistema caos può raffigurare un valido strumento conoscitivo, sia per capire meglio la realtà delle organizzazioni, sia perché possa tradursi in nuovi atteggiamenti e in nuovi processi. Il successo delle organizzazioni sarà dato, sempre di più, dalle migliori capacità di adattamento ai cambiamenti, dalla dinamicità, come saper rispondere sempre più velocemente alle esigenze del cliente, anticipando le esigenze stesse e non fornendo, quindi, pacchetti standard. Molte organizzazioni si stanno spostando da gerarchie idealmente verticali verso strutture flessibili e decentralizzate che enfatizzano la collaborazione orizzontale, una diffusa condivisione delle informazioni e l'adattabilità.

Le aziende devono trasformarsi in "organizzazioni orientate all'apprendimento", ossia in *learning organization*, ed essere capaci di apprendere e di offrire al proprio personale gli strumenti necessari per assumere il ruolo di "*knowledge workers*". Le organizzazioni orientate all'apprendimento operano con rapidità, rispondono costantemente ai cambiamenti che intervengono nell'ambiente o nel proprio settore di mercato, alle nuove informazioni e alle esigenze del personale. La chiave del loro successo sta nel creare le opportunità, affinché i *knowledge workers* collaborino al meglio. Questo tipo di organizzazioni promuovono la comunicazione e la collaborazione in modo tale che ognuno sia coinvolto nell'identificazione e la risoluzione dei problemi, permettendo all'organizzazione di sperimentare, migliorare e sviluppare le proprie capacità.

Una *learning organization* è basata su una cultura che incoraggia l'adattabilità, la partecipazione e l'uguaglianza, richiede un basso livello di gerarchia, creando una forza lavoro sempre più consapevole. Agire in questo modo permette di avere un'organizzazione flessibile dove i lavoratori saranno più portati ad accettare nuove idee, cambiamenti, richieste di adattamento proprio perché condivideranno una *vision* comune.

Peter Senge, scienziato dei sistemi e docente senior presso la MIT Sloan School of Management di Cambridge, riteneva che: "una learning organization è un'organizzazione nella quale le persone - a tutti i livelli - aumentano di continuo la capacità di produrre risultati, per i quali hanno un reale interesse" (Sorge, 2000, p. 28). Si abbattano le barriere all'interno dell'organizzazione e tra organizzazioni diverse per creare aziende concentrate sulla condivisione della conoscenza e sull'apprendimento continuo. Peter Senge, "le organizzazioni che apprendono sono quelle 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" (Senge, 2006, p. 3).

La *learning organization* è l'impresa che apprende, sia dall'interno sia dall'esterno, valorizzando al massimo il capitale umano (Sorge, 2000, p. 34). Secondo Senge, tutte le *learning organizations* dovrebbero rispondere a cinque caratteristiche:

1. adottare un "pensiero sistemico", cioè sviluppare una cultura collaborativa, che viene facilitata dal confronto e dall'accettazione di prospettive differenti;
2. incoraggiare in sé stessi la "padronanza personale", attraverso un apprendimento continuo e il miglioramento costante delle competenze e delle conoscenze pratiche, per vedere la realtà e per approfondire la propria visione personale;
3. portare in superficie e porre in discussione i "modelli mentali" prevalenti, che a volte sono pregiudizievole, influenzando la comprensione del mondo e quindi il comportamento;
4. costruire una "visione condivisa", incoraggiando l'autoriflessione anche sugli errori, diventando così una spinta aggregante e propulsiva nel far emergere immagini e scenari futuri;
5. facilitare "l'apprendimento di gruppo", che è la capacità di un *team* di pensare come un unico insieme. Nasce dal dialogo continuo e dalla sana gestione dei conflitti, che in questo caso diventano occasione di conoscenza reciproca, generando un'intelligenza collettiva (che supera la somma di quella dei singoli).

Il passaggio alla *learning organization* comporta cambiamenti in diverse aree e i *managers* si devono attenere ai seguenti principi:

- Strutture orizzontali: la struttura si basa su flussi di attività orizzontali e a processi piuttosto che intorno unità funzionali. I gruppi sono auto-diretti e responsabilizzati e i confini tra le funzioni sono praticamente eliminati, in modo che membri provenienti da diverse aree funzionali siano più collaborativi;
- Arricchimento dei ruoli: nella attività lavorativa e nello svolgimento di un compito viene attribuito un ruolo, caratterizzato da discrezionalità e responsabilità, che permette alle persone di utilizzare il proprio giudizio e la propria abilità per ottenere un risultato o un obiettivo. Il ruolo all'interno del *team* può essere ridefinito costantemente.

- Ci sono poche regole e procedure da seguire nello svolgimento dei compiti e la loro conoscenza e il loro controllo sono affidati ai dipendenti anziché ai supervisor. Le informazioni vengono ampiamente condivise. I dipendenti e clienti, i fornitori e partner partecipano tutti alla determinazione della direzione strategica dell'organizzazione.
- Informazioni condivise: si cerca di riprodurre la condizione delle piccole attività imprenditoriali, dove tutti i dipendenti possiedono un'informazione completa sull'azienda e possono agire velocemente. Le informazioni non servono ai *managers* per controllare, bensì per trovare modalità di comunicazione più efficace, affinché le idee fluiscano in tutte le direzioni. Mantengono linee di comunicazione aperte con clienti, con i fornitori persino con i concorrenti per accrescere la capacità di apprendimento.
- Strategia collaborativa: tutti i dipendenti sono in contatto con clienti, fornitori e nuove tecnologie, contribuendo ad identificare i bisogni, le soluzioni e partecipando al processo decisionale. La strategia si sviluppa dai rapporti di *partnership* con fornitori, clienti e concorrenti. Le organizzazioni sono collaboratrici e concorrenti, per sviluppare sperimentazioni e trovare il modo migliore per apprendere e adattarsi.
- Cultura adattiva: un'organizzazione deve possedere una cultura che incoraggi all'apertura, al miglioramento continuo, all'uguaglianza, al cambiamento e all'adattamento all'ambiente esterno. L'approccio mentale sistemico fa sì che le persone abbiano raggiunto la consapevolezza dell'intero sistema, che è più della somma delle singole parti, e dell'interazione con l'ambiente. Questo abbatte le barriere e crea un clima nel quale le persone sono liberi di sperimentare, assumere rischi, commettere errori.

Il *Team learning* è la capacità di un *team* di pensare come un tutt'uno: nasce dal dialogo continuo e anche dalla sana gestione dei conflitti che diventano occasione di conoscenza reciproca, generando un'intelligenza collettiva che supera la somma di quella dei singoli. Questa attitudine andrebbe coltivata fin da piccoli, incoraggiando un apprendimento che vede nella "contaminazione" tra idee e culture diverse, un arricchimento, valorizzando l'originalità e l'anticonformismo. Alla base di un *team* c'è l'ascolto, l'empatia e la fiducia come strumenti basilari per "abbracciare" e comprendere la complessità del tutto, il non dare niente per scontato o acquisito, l'essere continuamente in movimento e alla scoperta di nuovi aspetti o approcci. Non è più pensabile occuparsi solo di un pezzetto, isolandosi nel proprio microcosmo: ogni nostro pensiero e azione ha conseguenze che impattano sugli altri con ricadute notevoli.

L'apprendimento costante di un'organizzazione in cui si sviluppa *leadership* e autonomia dei singoli componenti punta quindi a valorizzare la creatività per soluzioni innovative, che allargano il raggio d'azione. I membri di ogni *team* devono essere consapevoli degli obiettivi formativi dell'azienda e dei risultati desiderati,

collaborando per raggiungerli. Per sviluppare questa funzione è importante avere un luogo centralizzato, in cui i contenuti generati possono essere condivisi e utilizzati da tutti i membri per pensare e lavorare insieme.

Pensare un'organizzazione capace di implementare al suo interno la dimensione dell'apprendimento vuol dire concepirla come un sistema aperto e dialogante non solo tra gli attori interni dell'organizzazione, ma anche tra questi e il più ampio contesto sociale, economico e ambientale. La rapidità e l'imprevedibilità dei cambiamenti scientifico-tecnologici, di mercato e della comunicazione prospettano per le organizzazioni la necessità di un continuo riadattamento del loro profilo funzionale e persino di alcuni tratti riguardanti i valori, le identità personali e sociali. La stabilità dell'instabilità nella società odierna è determinante per la vita delle e nelle organizzazioni, che con straordinaria rapidità devono modificare modalità di funzionamento, qualità delle relazioni interne ed esterne, attribuzioni di ruoli e compiti alle persone che vi operano. Per questo giova considerare le organizzazioni come processi, eventi dinamici, organismi flessibili ed aperti, particolarmente adatte al cambiamento: hanno pochi livelli di gerarchia formale, sono capaci di rispondere prontamente alle sollecitazioni ambientali, sono in grado di mantenere in equilibrio le esigenze di tutti i portatori di interessi: lavoratori, clienti, fornitori, azionisti, ecc.; danno spazio all'autonomia individuale; si preoccupano di migliorare le capacità dei lavoratori; sollecitano lo spirito collaborativo e l'apertura mentale; premiano la creatività.

“Le aziende non vengono più identificate come sistemi con chiari confini che le separano dal loro ambiente, bensì come reti di rapporto che cambiano la fisionomia tradizionale di produttori, clienti e fornitori [...]. È quindi con un'altra ottica che ci rivolgiamo oggi all'organizzazione e ai suoi problemi; un'ottica volta a connettere un'organizzazione in cambiamento ad un ambiente di riferimento, tenendo presente che il processo produttivo stesso è meno concluso nei confini strutturali dell'organizzazione stessa” (Carli-Paniccia, 2003, pp. 203-204).

Queste organizzazioni si presentano – differentemente dalle organizzazioni tradizionali dove il cambiamento era pianificato e introdotto ab esterno – come sistemi che auto-evolvono: a fronte delle sollecitazioni ambientali, sono in grado, in virtù di processi riorganizzativi interni, di modificare adattivamente il loro stato. Le organizzazioni apprendono e apprendendo precisano e trasformano la loro identità, rendono più efficace la loro azione nel tempo e nello spazio e rispondono in maniera più puntuale ai bisogni delle persone e ai loro contestuali processi di crescita. L'apprendimento costante di un'organizzazione in cui si sviluppa leadership e autonomia dei singoli componenti punta quindi a valorizzare la creatività per soluzioni innovative, che allargano il raggio d'azione.

Secondo il noto aforisma di Albert Einstein: “*Non possiamo risolvere i problemi con lo stesso tipo di pensiero che abbiamo usato quando li abbiamo creati*”. È importante, quindi, saper guardare con occhi nuovi, spostandosi lateralmente, perché cambiando la prospettiva anche la nostra visione e percezione della realtà cambia.

Il cambiamento avviene da un lato con la generazione creativa di nuove modalità di pensiero e di azione, dall'altro attraverso la messa in discussione di quanto ritenutosi valido poiché rivelatosi efficace in passato.

Il modello della *learning organization* dall'apprendimento continuo e dalla creazione anticipatrice del futuro ad esso può quindi favorire una positiva e prolifica interconnessione tra i sistemi; un modello in cui i singoli siano parte attiva determinante per contribuire allo sviluppo personale e collettivo con reciproca soddisfazione e ad alto tasso di motivazione e coinvolgimento.

La formazione può offrire un notevole contributo nella trasformazione da una organizzazione competitiva ad una organizzazione collaborativa, sviluppando l'adattamento e le risposte ai cambiamenti con lucidità e prontezza.

Il formatore lavora sulla consapevolezza del gruppo, dei singoli e delle loro dinamiche, nel qui ed ora, attivando le risorse personali e sviluppando le competenze relazionali e comunicative.

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.

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. È necessario, quindi, prestare molta attenzione al lato umano delle persone, considerate nel paradigma razionale ed emozionale.

L'azienda che si riconosce come *learning organization* è un'organizzazione che impara e che incoraggia l'apprendimento di tutti i suoi membri.

L'apprendimento continuo assume dunque un valore nuovo e circolare, che interessa tutte le persone coinvolte nell'organizzazione e l'organizzazione stessa, in quanto indispensabile leva al miglioramento delle prestazioni e al raggiungimento degli obiettivi.

Definire, pianificare e fare formazione sono prioritari per le aziende che intendono investire sulla possibilità di essere competitive in un mondo che richiede agli imprenditori la capacità di resistere alla concorrenza.

Tommasini afferma che: “alla formazione, e in particolare alla formazione continua, si richiede di penetrare nei processi produttivi e di svolgere un ruolo più ampio del trasferimento di conoscenze, incidendo su molti presupposti dello sviluppo sia dei sistemi organizzativi sia delle competenze in essi impiegati”.

Parlare di formazione e formazione continua in *learning organization* significa adottare modelli di formazione innovativi, che possano andare oltre i buoni sviluppi della formazione tradizionale basata su corsi e seminari.

La formazione tradizionale agisce tramite un formatore che ha il compito di intervenire per colmare il divario tra il reale e l’auspicato.

Per la *learning organization* il formatore è invece il facilitatore che interviene “*on the job*”, affinché il processo di apprendimento venga ottimizzato e accelerato in modo permanente e continuo nella vita dell’organizzazione.

Il lavoro è sulle conoscenze già intrinseche nell’organizzazione, sul *know how* già presente, che deve essere trasmesso, diffuso, innovato e sviluppato in modo migliore.

Tommasini considera infatti “definitivamente conclusa l’epoca della formazione rivolta ai ruoli e alle funzioni senza tener conto delle persone in quanto tali, mentre si è avviata un’epoca completamente diversa ove il massimo dell’attenzione è concentrato sull’individuo nelle sue interrelazioni con l’ambiente di lavoro”.

Alessandrini intende la formazione della *learning organization* rivolta all’attore fondamentale della formazione “l’adulto in quanto portatore di teorie implicite o esplicite, in uso o prefessate”.

Nella *learning organization* l’apprendimento in gruppo è una caratteristica fondamentale, in quanto consente la messa in comune dei saperi e lo scambio degli apprendimenti individuali.

Bruscaglioni propone alcune attività formative che possono essere sperimentate nei modelli di *learning organization*:

- adottare e potenziare i sistemi informativi che forniscono elementi di apprendimento quali ad esempio feed-back, sistemi di controllo di gestione, raccolte di risultati, etc.;
- adottare piccole modifiche (temporanee o definitive) dei sistemi informativi affinché possa essere migliorato l’impiego e gli effetti dell’apprendimento mentre vengono utilizzati nel lavoro
- assistere e supervisionare i reali gruppi di lavoro *on the job*;
- organizzare periodi di formazione sul campo più intensificata;
- formare quei gruppi di persone che per cerchi concentrici possano diffondere la formazione sul campo ad altre persone.

La *learning organization* attraverso la possibilità di apprendimento sul campo, riconosce e favorisce la socializzazione di quegli apprendimenti individuali e collettivi di conoscenze tacite maturate nell'attività lavorativa stessa.

La formazione tradizionale, che comunque è utilizzata ed utilizzabile anche in contesti aziendali che si adoperano alla *learning organization*, risulta più efficace quando le esigenze formative riguardano lo sviluppo di un aspetto specifico, quella della *learning organization* è invece più efficace, come indica Brusciaglioni, "quando l'apprendimento è riferito alla crescita globale, non su una ma sull'insieme delle componenti della professionalità, del ruolo, dell'attività, del funzionamento e dell'innovazione organizzativa". In tale ottica il formatore deve possedere competenze aggiuntive rispetto a quelle del docente tradizionale. Esso deve infatti facilitare i gruppi di apprendimento, saper ascoltare, comprendere e gestire l'imprevisto insito nella complessità della dimensione relazionale che, nell'apprendimento organizzativo, prevale rispetto agli aspetti teorici.