

## **Learning organization, così conoscenze e competenze mettono il turbo**



### **Dottor Bergamaschi**

**sono il responsabile amministrativo di un'azienda bergamasca, che, a discapito del periodo difficile, sta fortunatamente lavorando senza troppi scossoni. Segue sempre la su rubrica e ora che la direzione ha comunicato di voler procedere all'attivazione di un processo di "Learning organization", procedura utile a migliorare l'efficienza aziendale, ci tenevo ad avere un suo parere in merito.**

*e-mail, Grumallo del Monte*

La "Learning Organization" è l'abilità che un'azienda possiede di migliorare le proprie competenze e conoscenze attraverso l'analisi continua della propria esperienza, dei propri successi e dei propri fallimenti. E' pertanto un processo che permette di sviluppare le abilità che rendono l'organizzazione capace di competere più efficacemente all'interno del mercato del lavoro. Tale modello, oltre a facilitare l'apprendimento di tutti i suoi membri e consentire il costante rinnovamento dell'organizzazione, assicura all'azienda una migliore capacità di adattamento al cambiamento, allo sviluppo e alla crescita, fattori fondamentali e preziosissimi per riuscire a far fronte a periodi difficoltosi come quello che siamo chiamati a vivere.

Presupposto fondamentale della "Learning organization" è la motivazione all'apprendimento attraverso l'azione e

l'esperienza degli individui che la compongono e le realtà che hanno cominciato a farlo, hanno acquisito una consapevolezza nuova dell'importante legame tra miglioramento, cambiamento e apprendimento e oggi propongono processi culturali adatti a creare quei sistemi necessari per assicurarsi un apprendimento continuo, focalizzando l'attenzione sull'individuo, sul gruppo e sulla struttura. Cioè sono aziende dotate delle capacità necessarie per creare, acquisire e trasferire in maniera efficiente e veloce la conoscenza. Utopia? Forse, almeno per chi è contrario alle novità e alla condivisione ed è invece affezionato ai modelli gerarchici e organizzativi rigidi dove la regola principale è l'osservanza di consuetudini e codici; non per niente la "learning organization" è l'antitesi di quei processi mentali e dei codici di comportamento che hanno caratterizzato per molto tempo le organizzazioni basate su una struttura burocratica rigida e pervasiva. Qui invece la prospettiva è diversa ed è rappresentata da una continua socializzazione, intesa come la messa in comune delle conoscenze, che si sviluppa parallelamente ad una de-gerarchizzazione dei ruoli e ad una promozione costante del lavoro di gruppo, in un'ottica di responsabilizzazione sia individuale che collettiva e secondo una logica partecipativa e non di obbedienza. Così facendo, ogni lavoratore viene messo nelle condizioni di prendere delle decisioni e di partecipare alla risoluzione dei problemi relativi al processo a cui aderisce, eliminando in maniera definitiva le rigidità del passato create da stili di conduzione forse ormai obsoleti e caratterizzati da un monopolio del sapere concentrato su poche figure professionali. Questo modello suggerisce così nuove modalità organizzative che presuppongono la creazione dei mezzi necessari per agevolare l'apprendimento continuo, funzionale a sua volta a generare permanenti processi di adattamento ai problemi e di miglioramento delle performance. Come ottenere tutto ciò? Sicuramente affidandosi, almeno per i primi tempi, a dei consulenti esterni capaci, che dopo un'analisi accurata dell'azienda, attivino e gestiscano uno start up aziendale, che deve prevedere una serie di operazioni come l'acquisizione di informazioni attraverso il feedback dei clienti e dei fornitori, la ricerca di alleanze strategiche, il confronto con le esperienze pregresse di realtà simili, l'adozione di procedure informali di problem-solving, la valutazione delle modalità di apprendimento presenti in azienda, la misurazione del cambiamento e del clima aziendale e non per ultimo, un monitoraggio della comunicazione interna attraverso l'implementazione di un sistema efficace di circolazione delle informazioni, che preveda anche riunioni periodiche fra capi e collaboratori e l'introduzione di tecnologie informatiche che rendono l'informazione disponibile quando è necessaria.

Tutto ciò sottintende un grosso cambiamento, non solo nelle procedure aziendali, ma soprattutto nella mentalità delle persone, fino ad oggi abituate a credere che un'azienda di successo dovesse per forza essere gestita da modelli che vedevano nella suddivisione e nel monopolio dei saperi, la chiave del successo. E' davvero una sfida cominciare a pensarla diversamente, ma come ha sempre ricordato George S. Patton, il generale più famoso della II° guerra mondiale, "accettate le sfide se volete provare l'eccitazione e il gusto della vittoria". Non mi resta che auguravi buon lavoro.