



Le “incapacità” di apprendere



**Corso
di
Comportamento Manageriale**

Prof. Federico Niccolini



Apprendimento

**Significato storico: concetto che nel tempo ha subito variazioni
significative**

... nell'uso quotidiano, apprendimento è diventato sinonimo di essere informati: “sì ho imparato tutto su quell'argomento nel seminario di ieri”. Al contrario, ricevere informazioni non sempre si collega al concetto di apprendimento.



Apprendimento

Processo non solo di accumulazione, ma di decodificazione delle informazioni

Molteplici definizioni e autori

L'apprendimento è diverso. Mediante l'apprendimento ci mettiamo in condizione di fare qualcosa che non siamo mai stati in grado di fare. Mediante l'apprendimento **ri-percepiamo la realtà** e il nostro rapporto con essa. Mediante l'apprendimento **estendiamo** la nostra **capacità di creare (pensare, riflettere)**

(Peter Senge, *La quinta disciplina*, Sperling & Kupfer, 2006: 15)



Quesito di fondo

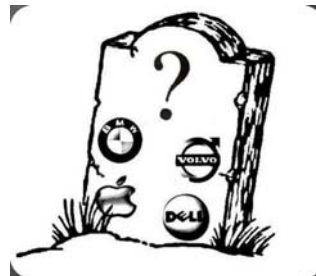
Le organizzazioni sono capaci di apprendere?

Risposta: apparentemente no, se si considera la dinamica selettiva. La durata della vita media delle più grandi aziende industriali è circa la metà di quella di un uomo (appena inferiore a 40 anni).



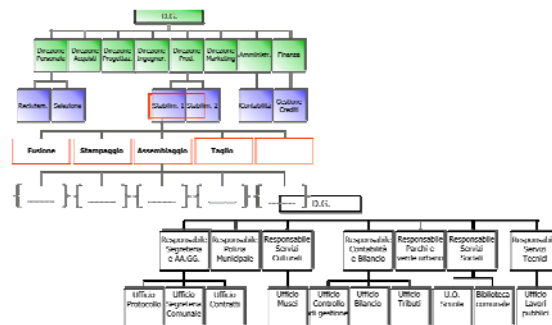
Delle 500 aziende nella classifica di Fortune 500, nel 1983 il 30% era scomparso.

(Studio Shell, 1983. Cfr De Geus A., *Planning as learning*, Harvard Business Review, 1988, 70-74.



Principale preoccupazione: è possibile che i fattori (le concause) che generano mortalità di molte aziende siano presenti anche nelle aziende operanti ?

Risposta: verosimilmente sì, il modo con cui ci è stato insegnato a pensare ed a interagire (non solo nelle organizzazioni), il modo in cui le organizzazioni sono pensate e gestite, il modo in cui le funzioni delle persone sono definite, determinano basilari incapacità di apprendimento.



Comportamento Manageriale

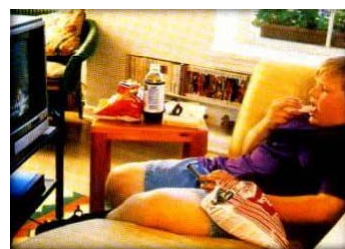
Prof. Federico Niccolini

Costatazione essenziale: molte persone e aziende non sfruttano pienamente il loro potenziale

Obiettivo fondamentale: identificazione delle “incapacità” (indebolimento delle capacità) di apprendere: la mancata individuazione può avere conseguenze molto negative (come avviene per i bambini)



No meccanismo di correzione errori, ma ottica opposta, di potenziamento delle capacità



Comportamento Manageriale

Prof. Federico Niccolini



a.a. 2012-2013

Università di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto

La prospettiva da superare: l'apprendimento meccanicistico



Il pensiero frammentato (o atomistico): sin dall'infanzia ci insegnano a scomporre i problemi, a frammentare il mondo.

Questo processo apparentemente rende più gestibili compiti complessi. Ma per questo paghiamo un prezzo implicito enorme. Quando ci sforziamo di vedere l'insieme, cerchiamo di ricomporre i frammenti nella nostra mente. Come afferma David Bohm è un compito vano, è come tentare di vedere un'immagine cercando di rimettere insieme i frammenti di uno specchio rotto. Così, dopo un po', rinunciando a vedere il tutto.

L'apprendimento top-down: non esiste più il "grande stratega" che calcola tutto dall'alto, le organizzazioni che riescono effettivamente ad eccellere sono quelle che utilizzano l'impegno e le capacità di apprendere dei singoli a tutti i livelli (Senge P., 2006: 3 e 4).

Comportamento Manageriale

Prof. Federico Niccolini



a.a. 2012-2013

Università di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto

La metafora dei ciechi e dell'elefante

Tre ciechi incontrano e toccano un **elefante**. Toccandolo, ognuno esclama:



"è una grossa curva ruvida, larga e ampia, come un tappeto"



"è un tubo dritto e vuoto"



"è forte e fermo come un pilastro"



Senge si chiede: **"Questi 3 ciechi differiscono dai responsabili della produzione, del marketing, della ricerca in molte aziende?"**

Risposta: NO

Dato il loro modo di apprendere, questi uomini non conosceranno mai un elefante.

Comportamento Manageriale

Prof. Federico Niccolini



a.a. 2012-2013

Università di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto

Possibili limiti all'apprendimento

Incapacità di giudicare l'inadeguatezza delle norme e nel correggere errori contenuti nelle norme (obiettivi)

Obiettivo ~ camicia di forza

Possibilità di "accanimento" su obiettivo errato

Focalizzazione sull'obiettivo

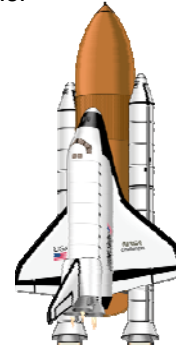


Rischia di trascurare conseguenze inattese, anche se rilevanti

Sistemi premianti e responsabilità individuali

(Esempio: disastro *Shuttle*)

(Cfr., MORGAN G., *Images. Le metafore dell'organizzazione*, Franco Angeli, Milano, 2002: par. 3.2)



Comportamento Manageriale

Prof. Federico Niccolini



a.a. 2012-2013

Università di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto

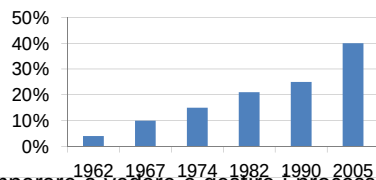
L'incapacità di reagire a cambiamenti lenti e gradual

La metafora della rana bollita

Esempio industria automobilistica nordamericana



Quota Mercato Americano
coperta dai giapponesi



Imparare a vedere e gestire i processi lenti e gradual $\Rightarrow$
rallentare il *modus vivendi* frenetico e prestare attenzione non
solo agli aspetti straordinari ma anche a quelli sottili: cambiare
frequenza di ascolto

Apparato interno della rana reagisce
solo a cambiamenti improvvisi



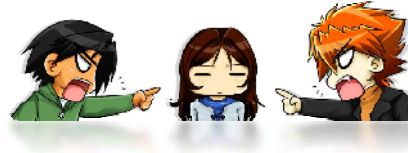
Comportamento Manageriale

Prof. Federico Niccolini



La sindrome de "il nemico è la fuori"

Propensione ad attribuire la causa dei problemi che accadono a fattori esterni al soggetto (interni all'organizzazione o esterni), come le altre unità operative, i concorrenti



Può assumere la forma di imperativo categorico "troverai sempre un agente esterno da rimproverare"

Origine: incapacità di vedere che gli effetti delle nostre azioni travalicano i limiti della nostra posizione

Effetti negativi sull'apprendimento organizzativo: tendenza ad imputare integralmente a fattori esterni, problemi che invece sono in parte frutto degli effetti esterni di nostre azioni, che sono tornati a "colpirci". Esempio imputazione di un declino aziendale alla concorrenza, invece che alla qualità del nostro servizio. Oppure unità operativa A, che imputa la colpa di un problema a B, che a sua volta lo imputa a C, il quale lo imputa ad A



L'illusione di apprendere dall'esperienza

Metodo di apprendimento migliore = esperienza

Le persone imparano meglio dall'esperienza, ma spesso non sperimentano le conseguenze di molte delle decisioni/azioni più importanti





a.a. 2012-2013

Università di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto

L'illusione di farsi carico di qualcosa



Gondrano (Boxer)
Slogan "lavorerò di più"



Può riguardare
anche la c.d.
Proattività

→ = vedere e capire come risolviamo i problemi

~~se per, invece, proattività si intende intraprendere un' azione
aggressiva contro un nemico esterno (là fuori) ⇒
allora significa attuare una "reattività" sotto mentite spoglie~~

Comportamento Manageriale

Prof. Federico Niccolini



a.a. 2012-2013

Università di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto

Eccesso di concentrazione sugli eventi L'illusione delle relazioni causa-effetto

La maggior parte delle persone e anche dei manager (pubblici e privati) è abituata a pensare che per ogni evento (vendite del mese scorso, profitti dell'ultimo trimestre, flessione dell'indice di borsa) vi sia una causa ovvia e talvolta a vedere la vita (personale o aziendale) come una serie di eventi

Cercare spiegazioni in termini di relazioni causa effetto, anche quando vere, ci **distrae da vedere le strutture di cambiamento a lungo termine** (da cui derivano le vere minacce ed opportunità aziendali)

Se ci concentriamo sugli eventi, il meglio che possiamo fare è di prevedere un avvenimento prima che questo si verifichi, ma non possiamo imparare a creare.

L'apprendimento creativo non può essere ottenuto se il modo di pensare dei manager è dominato dagli eventi a breve termine

Comportamento Manageriale

Prof. Federico Niccolini



a.a. 2012-2013

Università di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto

Eccesso di concentrazione sugli eventi Rischi – Estensione della prospettiva al management pubblico ed alla società

Spesso le fondamentali minacce alla sopravvivenza tanto delle organizzazioni quanto della società (degrado ambientale, corsa agli armamenti, degrado sistema educativo) non derivano da eventi improvvisi ma da processi lenti e gradualisti

L'eccesso di concentrazione sugli eventi oggi è una delle con-cause che può portare non solo alla scomparsa delle organizzazioni, ma anche al declino della nostra società, forse simile a quello dell'impero romano



Comportamento Manageriale

Prof. Federico Niccolini



a.a. 2012-2013

Università di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto

Il "mito", e l'incompetenza qualificata, del management team

Assunto base: il management team si propone come l'unità organizzativa in grado di superare le incapacità di apprendere



Con troppi galli a cantare
non si fa mai giorno!

Sebbene il gruppo
funzioni benissimo in
situazioni routinarie, in
"questioni complesse
(...) sembra non servire
a nulla" (C. Argyris)

Lotta per il primato
Kampf für die Vorherrschaft



Coesione **apparente**
"Compromessi annacquati"



Disaccordo con attribuzione
di colpe



Equilibrare il trade off tra propugnazione e ricerca,
aprendosi alle situazioni di "apprendimento
collaborativo"

Comportamento Manageriale

Prof. Federico Niccolini