

Per un management a “regola d’arte”: l’arte di apprendere

di [Alberto Bubbio](#)

Publicato il 16 Settembre 2020

Data la novità del fenomeno legato all'emergenza da Coronavirus e ai suoi impatti, si è indotti a pensare che, in questi tempi, ciò che conti prioritariamente per il management sia l'arte di apprendere e di far apprendere. Esaminiamo due modelli utili per spiegare i processi di apprendimento, che hanno nel tempo convinto per la loro utilità.

L'arte di apprendere e i processi di apprendimento

Premesso che per aiutare gli altri ad apprendere è necessario aver *“capito ciò che si desidera insegnare”*, ecco che la situazione nella quale ci troviamo a dover lavorare è così nuova da richiedere necessariamente un elevato sforzo e poi un impegno sul piano dell'apprendimento.

Così, un imperativo per coloro che non hanno, da tempo, più tempo per apprendere è: **trovare invece il tempo per tornare a farlo.**

Certo, questo richiede, come suggerisce Edgar Morin, una disponibilità che non è di tutti e che è quella di *“riapprendere ad apprendere”*.

Ebbene, uno dei passaggi per riattivare il circuito virtuoso dell'apprendimento è quello di ispirarsi a ciò che il Tao definisce lo *“spirito della valle”*, *“riceve tutte le acque che in essa si riversano”*.

Tra i vari modelli proposti per spiegare i processi di apprendimento, ce ne sono due che mi hanno nel tempo convinto per la loro utilità.

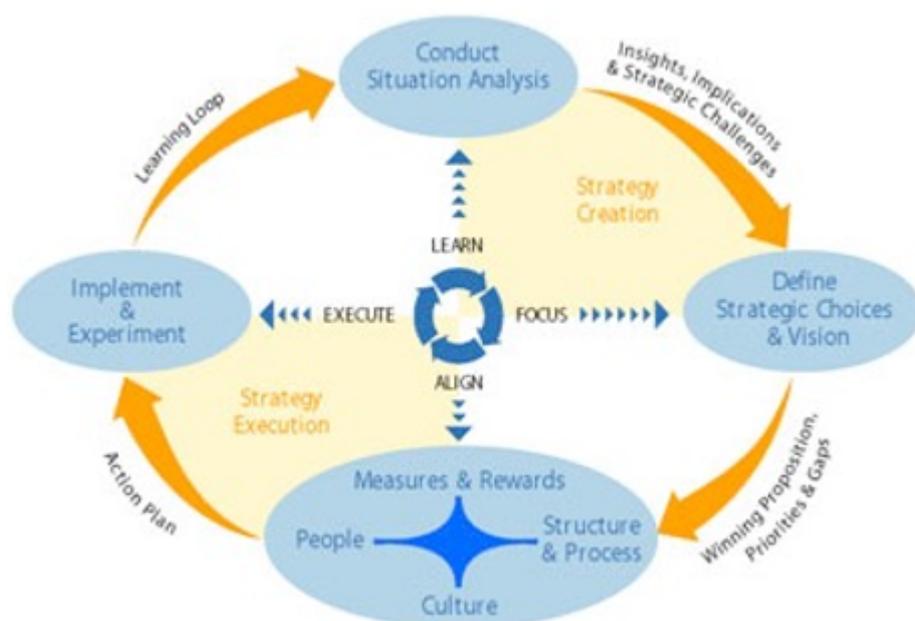


(Per ulteriori approfondimenti del Dott. Alberto Bubbio [Clicca qui...](#))

Management e arte di apprendere

L'apprendimento esponenziale: il modello di David Kolb

Il modello di David Kolb sull'apprendimento esperienziale con i suoi 4 step sequenziali che rappresentano le attività che portano ad apprendere dai fatti, dall'implementazione delle decisioni prese.



L'apprendimento organizzativo: il modello di Chris Argyris

C'è poi il contributo di Chris Argyris (Harvard University) che, nel libro pubblicato con Donald Schon (MIT) dal titolo [Apprendimento Organizzativo](#) (A.Guerini & Associati, Milano 1998), ha riproposto il double loop dell'apprendimento, distinguendo:

- l'apprendimento che porta all'innovazione che è tipicamente rivolto all'analisi di fattori di ambiente esterno;
- l'apprendimento conservativo che spinge per comportamenti migliorativi e che è concentrato su variabili interne all'azienda.



L'analisi dinamica dei sistemi (System Dynamics)

Ma sul piano dell'approccio ai fenomeni e della loro comprensione, quella che ha consentito, attraverso la ricerca delle relazioni di causa-effetto tra variabili, costruttivi momenti di apprendimento, sia per le persone che per le organizzazioni, è stata l'analisi dinamica dei sistemi (Systems Dynamics).

Quest'approccio, originariamente proposto da Jay Forrester (1965), docente del Massachusetts Institute of Technology di Boston, oggi è diventata una scuola.

Ne sono importanti esponenti Donella Meadows e Peter Senge, che ha proposto al mondo quest'approccio come [*The fifth discipline*](#).

In particolare, tra i vari lavori della Meadows è stato pubblicato di recente anche in Italia, quello che risulta l'ultimo suo lavoro.

Il titolo è "[*Pensare per sistemi*](#)" (Guerini Next, Milano 2019), con una nota del curatore dell'edizione italiana: Stefano Armenia, Presidente del System Dynamics Italian Chapter, Associazione parte della System Dynamics Society che opera a livello internazionale.

Nella parte finale di questo volume si può anche trovare una Bibliografia ragionata per macro ambiti di ricerca in cui è stato applicato il System Dynamics e tra questi vi è anche il mondo delle imprese.

In Italia alcuni studiosi si sono avvicinati a questa Scuola. Fra questi si ricordano: Carmine Bianchi (Università di Palermo), Vittorio d'Amato (prima Bocconi e poi Liuc-Università Cattaneo), Piero Mella (Università di Pavia), Alberto de Toni (Rettore Università di Udine), Vittorio Coda e Eduardo Mollona.

Di questi diversi studiosi si citano due contributi: Vittorio Coda "*L'analisi delle relazioni di causa-effetto nel governo delle imprese*" (articolo pubblicato in "Finanza Marketing e Produzione" Numero 2 1983) e Carmine Bianchi "[*Modelli di System Dynamics per il miglioramento della performance aziendale*](#)" (Collana Management, Ipsoa Milano 2009).

Questa è una Scuola alla quale sicuramente avvicinarsi, poiché le potenzialità in termini di apprendimento derivanti dalla ricerca delle relazioni di causa-effetto fra variabili gestionali è molto elevata.

Così, si ricorda, solo per i meno attenti, che anche la "*Mappa Strategica*" elaborata in fase di definizione della Balanced Scorecard richiede di applicare i modelli di System Dynamics.

Si deve effettuare una ricerca delle relazioni di causa-effetto per individuare tra le innumerevoli variabili di gestione operativa, quelle poche a forte valenza strategica in quanto ad alto "*impatto strategico*".

A cura di Alberto Bubbio

Mercoledì 16 settembre 2020

Manage-Mind, la piattaforma per l'aggiornamento manageriale

I migliori contenuti di management a portata di clic

Manage-Mind *knowledge distribution factory* è una piattaforma web creata da **Alberto Bubbio** e da **Dario Bubbio** che mette a disposizione degli utenti **contenuti di management di alta qualità** su un argomento



- Innovation,
- Marketing & Sales
- Operations
- Organization & Human Resources
- Temi Ondata
- Next Economy

Manage-Mind è un supporto fondamentale per il professionista che intende passare dalla contabilità alla consulenza.

Webinar e video di formazione manageriale

Materiale didattico selezionato sui temi di management

A completamento di ogni argomento c'è anche un'**area ricerche** nella vengono pubblicati i risultati di ricerche da noi ritenute più interessanti tra quelle condotte dal nostro team.

[APPROFONDISCI >>](#)