

Peter M. Senge
***La Quinta Disciplina: l'arte e la pratica
dell'apprendimento organizzativo***
Editoriale Scientifica, Napoli, 2019

recensione a cura di Silvio Ripetta*

Entrando in un'aula del I anno di un corso di Economia, qualunque studente, nel gettare le fondamenta delle discipline cardine delle scienze sociali, si trova a confrontarsi con i primi esami di Diritto. Questi ultimi, sin dalle prime lezioni, affrontano il tema delle fonti. La questione è altrettanto rilevante nelle discipline economico-aziendali. Un tema prezioso, per la formazione di studenti e di studiosi, così come di manager e imprenditori che si susseguono di generazione in generazione al confronto con scenari macroeconomici in evoluzione. Perché comprendere le fonti delle discipline che si studiano consente di gestire al meglio, concretamente, gli scenari di contesto con i quali si ha a che fare. È questa tensione tra *ciò che si studia* e *dove si colloca*, nel tempo e nello spazio, che rende anche un testo – alla stregua di qualunque contesto – più o meno obsoleto o, viceversa, un classico, un punto di riferimento, in grado di trascendere il tempo in cui è scritto o vissuto e risultare comunque valido (*exemplum*) anche a distanza di molti anni.

Il testo di Peter M. Senge, *La Quinta Disciplina: l'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*, pubblicato nella sua prima versione nel 1990 e ripensato dall'autore nel 2006, sembra affrontare e vincere la sfida del tempo, al punto di essere ripreso nella nuova edizione 2019, a cura di Luigi Maria Sicca, nell'ambito dei progetti di puntOorg International Research Network.

Peter M. Senge, ingegnere aerospaziale presso il MIT e fondatore della Society for Organizational Learning (SOL) e del Journal of Business Strategy, riallaccia la fondamentale questione dell'apprendimento organizzativo (Learning Organization), sull'abbrivio dell'opera seminale di Argyris e Schön del 1978 – Organizational Learning: A Theory of Action Perspective.

La Quinta Disciplina è un'opera che tocca le corde più profonde dell'essere manager affondando su strutture archetipiche che, in quanto tali, trascendono il contingente: al di là del contesto (i principi di Senge si applicano indistintamente a tutte le rivoluzioni industriali), il merito dell'autore è di fornire punti di riferimento stabili rispondendo in modo esaustivo alla questione delle fonti cui attingere per "fare organizzazione". Un viaggio sopra e dentro il management alla ricerca di teorie e pratiche cucite su misura (non emulabili o ripetibili), in cui si guarda alle organizzazioni come "organismi che apprendono" e che cercano e creano soluzioni

* **Silvio Ripetta**, Laureato in Economia aziendale, Università degli Studi di Napoli "Federico II".

per stesse. Un viaggio che risulta ancora più interessante se siamo capaci di estendere la proposta anche alla conduzione delle nostre vite private. L'edizione 2019 si apre con un capitolo di Luigi Maria Sicca che sfida il lettore a interrogarsi sul significato di termini come *cambiamento*, *prospettiva* e *percezione* a partire da una tabella riepilogativa di alcuni eventi-chiave del primo ventennio del Novecento (1900-1920). Un breve e intenso intervallo durante il quale, come scrive Sicca (p. 22-23):

“[...] tempo e mezzi di comunicazione diventano elementi fondamentali per la comprensione. Nel 1883 veniva introdotta l'ora regionale negli Stati Uniti d'America. Il treno sincronizzava gli orologi. Nel 1912, a Parigi, si tiene la Conferenza mondiale sul tempo. Il cinema rallenta, accelera, inverte e combina i decorsi temporali; mentre telegrafo, telefono e radio creano una rete mondiale di comunicazione che ridefinisce uno spaziotempo globale”.

Da cui una breve e necessaria discussione inerente ai “sistemi di cultura” come risultato di processo delle teorie di Senge. La parte introduttiva prosegue e termina con l'intervento di Edoardo Mollona al quale viene affidato il compito di collocare l'opera nel solco della letteratura manageriale organizzativa tra eventi del passato, quesiti del presente e scelte per il futuro.

La struttura centrale si compone di cinque parti e tre appendici:

I. *Come le nostre azioni creano la realtà e come possiamo cambiarla*: tre capitoli che pongono le basi alla teoria di Senge.

II. *La Quinta Disciplina, la pietra angolare delle organizzazioni che apprendono* declinata anch'essa in tre capitoli interamente dedicati allo studio del pensiero sistemico.

III. *Il nucleo centrale delle discipline: la creazione delle organizzazioni che apprendono* si sviluppa in quattro capitoli attraverso i quali vengono esplicate le altrettante discipline restanti.

IV. *Riflessioni su esempi pratici* e V. *La coda* si articolano rispettivamente in sei e due capitoli al quale poi si vanno a sommare le tre appendici di chiusura.

Se questo appena proposto è lo schema dell'opera, veniamo ora a una più precisa descrizione.

Imparare a distruggere l'illusione per cui il mondo sarebbe creato da forze separate e non collegate: è da qui che Senge muove i primi passi della sua opera. Cercare e ritrovare la percezione dell'essere legati a un contesto più ampio diviene il movente attraverso il quale la parte prima del libro lancia una proposta di pensiero che spinge ad abbandonare i cardini di un management rigido, dove “uno apprende per tutti” e ad inquadrare l'apprendimento dell'intera organizzazione come strada verso un solido e reale vantaggio competitivo. Da cui una spiegazione sul perché siamo tutti ancora discenti e assetati di apprendimento. Non vi è infatti un momento della vita in cui si sceglie di apprendere, l'uomo ne è già capace dalla nascita e non vi è modo di slegarlo dal desiderio, o bisogno, di continuare a farlo. Non è *quanto* o *cosa* si apprende ma *come* a far la differenza; una presa di coscienza che nell'epoca della globalizzazione suona meno disarmante, ma comunque impegnativa, aprendo le porte verso il tema centrale del libro.

Le cinque discipline: *Pensiero sistemico*, *padronanza personale*, *modelli mentali*, *visione condivisa* e *apprendimento di gruppo* accompagneranno il lettore per la quasi

totalità delle pagine successive, sottolineando l'importanza di apprendere e applicarle nei propri scenari con un approccio sistemico (come *unicum*). Tuttavia, sebbene siamo tutti capaci di apprendere, alcune volte l'apprendimento stesso si scontra con delle barriere o, come inquadrato nell'edizione di riferimento, con la "mortalità aziendale". Ed è premura di Senge inquadrare questo fenomeno e presentarlo al lettore con attenzione. I due macro-scenari presentati nei capitoli iniziali si concretizzano nelle pagine finali del sesto capitolo dove un gioco di personificazione, "il gioco della birra", mette sotto una luce pratica ed esemplificativa quanto precedentemente trattato.

La parte seconda è interamente dedicata all'approfondire la disciplina cardine ovvero la Quinta, quella del *pensiero sistemico*. Il settimo capitolo accompagna verso una serie di riflessioni applicabili sia sul piano lavorativo che familiare/personale in merito al proprio approccio di *problem solving*, probabilmente – si suggerisce – da riconsiderare. Una serie di spiegazioni teoriche sul come la visione dettagliata, la mancata percezione causa-effetto, la scelta di soluzioni rapide e la scomposizione dei problemi spesso siano la causa di quest'ultimi. Ma tutto questo non si può ottenere se non comprendendo l'essenza della Quinta Disciplina stessa: vedere interrelazioni anziché catene lineari di causa-effetto e considerare i processi di cambiamento non come immagini istantanee, ma attraverso l'immagine di rullini fotografici osservabili nella loro interezza: su questi temi si districa un denso ottavo capitolo con esempi di storia recente come il conflitto tra Stati Uniti e Russia. Il tutto è condito con una serie di schemi e disegni che sfruttando un effetto "valanga" divengono sempre più complessi, senza mai lasciare interdetto il lettore. Un percorso che sfocia nel nono ed ultimo capitolo dedicato all'analisi di due strutture archetipe (transfert e limiti alla crescita), che il lettore troverà declinate e approfondite nel prosieguo del volume, fino alle appendici di coda.

Se è vero che il DC-3 non avrebbe mai volato se non munito di tutte e cinque le fondamentali tecnologie di cui si serviva, allora neanche il pensiero sistemico può funzionare se non applicato nella pienezza dei suoi elementi. Con questa congettura, l'autore apre e chiude la parte terza del libro, dedicata al discorso dell'apprendimento organizzativo. In essa, l'autore ci accompagna attraverso le restanti quattro discipline. Ogni capitolo è costellato da una parte teorica, esempi di imprese e interventi di grandi personaggi che hanno incarnato in sé e nel proprio lavoro, le discipline da Senge eviscerate. Ciascuna delle quattro discipline può essere analizzata e pensata su tre livelli: le pratiche, i principi e l'essenzialità. Ogni capitolo struttura un processo di discussione che parte dal livello di pratica, certamente più semplice da afferrare per il lettore, sino ad arrivare attraverso le esperienze di terzi a un tentativo di rappresentare come le discipline possono cambiare il corso degli eventi una volta apprese ed interiorizzate, pur ricordando che esse restano uno strumento strettamente personale e di difficile imitazione tra gli utilizzatori.

Le parti quarta e quinta dilatano il filone principale del libro moltiplicandone il contenuto. In dettaglio, la parte quarta mette a confronto una serie di interviste apparentemente poco legate tra loro, complice l'eterogeneità dei contesti, ma - invece - intramate con equilibrio intorno al tema centrale dell'apprendimento organizzativo. Analogamente, la parte quinta si avvale di un duplice momento di riflessione per il

lettore ormai al capolinea del suo percorso. Senge, in una narrazione breve ma viscerale, attraverso gli occhi di Rusty Schweickart (ex-astronauta dell'Apollo 9, 1969) ci rammenta per un'ultima volta il suo invito a cambiare prospettiva di osservazione e a lasciarci inebriare dalle nuove sensazioni e percezioni a cui andare incontro quando si abbraccia una visione olistica della realtà. L'ultimo capitolo è redatto da Stefano Armenia (Presidente del SYDIC, acronimo del *System Dynamics Italian Chapter*) che getta uno sguardo sui possibili sviluppi della disciplina, sulle problematiche degli approcci di decision-making e sulla nascita di un nuovo tentativo di approccio quale la "Smart Model-based Governance".

L'opera si chiude, alla stregua di molte altre opere realizzate in seno a *puntoOrg International Research Network*, con una virtuale tavola rotonda. A sedervi sono studiosi di diversa ed eterogenea estrazione e sensibilità che, in poche pagine, esprimono il proprio vissuto a valle della rilettura dell'opera di Senge. Una collezione di dodici interventi (o, utilizzando le parole del curatore italiano, "francobolli"), coro di sguardi grazie ai quali moltiplicare il cristallino attraverso cui filtrare tutto ciò finora letto grazie ai contributi di Nicola Andreottola, Simona Capecelatro e Davide Coppola; Sergio Barile e Francesca Iandolo; Mariavittoria Cicellin e Stefano Consiglio; Corrado Cuccurullo; Luca Giustiniano; Vito Lasala, Paolo Canonico e Davide Bizjak; Marcello Martinez e Mario Pezzillo Iacono; Stefano Mazzoleni e Francesco Giannino; Mario Nicodemi; Francesco Perillo; Francesco Piro; Apollonia Striano. Un momento di confronto, ma anche di ulteriore apprendimento che abbraccia l'invito, ancora una volta, a prestare attenzione a *come* guardare le cose, gli oggetti, così come nella premessa stessa al libro.

Dopo aver sfogliato l'ultima pagina diviene più chiaro che *disciplina* significa tante cose: dal latino *discipulus* (precepto, insegnamento, istruzione) che a sua volta deriva da *discere* nel suo significato più puro di "apprendere" sia nel suo senso di "aiutante". Una parola che traina dietro di sé molto: confronto con l'altro, ricerca personale, sfida ai propri dogmi, impegno e dedizione. Senge attraverso la sua narrazione lascia alle generazioni un percorso da affrontare e non un punto di arrivo: uno sforzo a fare delle sue teorie materiale ben diverso dalla cassetta degli attrezzi di stampo taylorista. D'altra parte, negli ultimi anni, evidenti sono le difficoltà di sopravvivere in un ambiente macroeconomico dinamico e veloce. Che si tratti di impresa a conduzione familiare o leader di un mercato 4.0, la necessità di un nuovo approccio alla formazione di competenze chiave e vantaggio competitivo diviene un "must". Tuttavia, è impensabile sperare di cambiare una struttura senza cambiare i singoli che la compongono, perché oltre al risultato, spesso fine a sé stesso, vi è il processo.

Senge stesso lo ricorda: "le persone non hanno paura del cambiamento, hanno paura di essere cambiate" (p. 269).

In conclusione, quella di Senge è un'opera che aiuta a vincere la paura, stimola la consapevolezza e nutre una visione alternativa dei propri schemi di senso.