

Aprendizaje organizacional: Afirmando un oxímoron

Por Karl Weick y Frances Westley

Traducción y adaptación:
Ernesto Gore y Marisa Vázquez Mazzini
(Universidad de San Andrés, 2000)

Organizar y aprender son procesos esencialmente antitéticos; la expresión “aprendizaje organizacional” puede considerarse una paradoja expresada en oxímoron. “Organizar” es reducir la variedad. “Aprender” es desorganizar e incrementar la variedad.

Los teóricos de la organización a menudo pasan por alto esta tensión. Este texto la afirma, retomando y expandiendo las ideas de Cohen y Sproull (1991) respecto del aprendizaje. Ambos autores sostienen que las teorías sobre el aprendizaje proveen una visión de la organización y del individuo basada en la racionalidad, pero las evidencias empíricas ponen de manifiesto la “no racionalidad” de los actores. Así se produce una peculiar esquizofrenia intelectual, consistente en sostener desde la teoría el supuesto de racionalidad y negarlo a través de trabajos empíricos sin proponer ninguna otra alternativa teórica acorde con las evidencias empíricas. En otros términos, se crea una descripción idealizada y se muestra luego que las organizaciones no la cumplen.

Este texto, en cambio, explora en primer lugar la necesidad de basar la idea del aprendizaje organizacional en conceptos que conecten lo teórico con lo experiencial. En segundo lugar, intenta distinguir entre aprendizaje individual y organizacional y señalar por qué hace falta la distinción. Para esto centra el foco en aspectos culturales de la organización, particularmente en tres subsistemas: lenguaje, artefactos y rutinas de acción. Finalmente, pretende ampliar la comprensión sobre qué condiciones favorecen el aprendizaje organizacional en estos subsistemas culturales.

Imágenes de la organización relevantes para el análisis del aprendizaje

El referente empírico del término “aprendizaje organizacional” es escurridizo: los referentes de la palabra “organización” son imprecisos, y, por otra parte, no existe acuerdo acerca de si quien aprende es una organización o un individuo.

La falta de referente empírico de la palabra “organización” es discutida por Sandelands y Srivatsan (1993). Sostienen que las organizaciones no pueden ser percibidas; por tanto es difícil teorizar sobre ellas. Tal vez como respuesta a la frustración por no poder apresar la naturaleza de la organización, estudiosos del aprendizaje organizacional como March y Olsen o Argyris y Schön simplemente dejan de lado el tema y tratan al aprendizaje organizacional como aprendizaje individual en un contexto; se centran en los *individuos en contexto*. Otros, como Hedberg, Weick, y Cybert & March, sostienen que *las organizaciones aprenden de la misma manera que los individuos aprenden*. Ambos grupos de autores apuntan a la acción individual como el principal dato que se necesita para explicar el aprendizaje organizacional, lo cual podría llevar al error de la “ilusión” de estar denotando lo que no puede ser denotado.

Todo esto nos enfrenta otra vez con la falta de una ciencia social de la organización o del aprendizaje. En nuestro esfuerzo por contribuir a una mejor comprensión del aprendizaje organizacional, vamos a centrarnos en algunas imágenes de la organización útiles para nuestro propósito. Aparentemente, quienes analizan a las organizaciones desde una perspectiva cultural y estudian la inserción del conocimiento en la cultura y en sus artefactos parecen estar en una buena posición para formular inferencias sobre el aprendizaje.

Cook y Yanow (1993) definen “cultura” como “conjunto de valores, creencias, y sentimientos, junto con los artefactos de su expresión y transmisión (como mitos, símbolos, metáforas, rituales)

que son creados, compartidos, transmitidos dentro de un grupo de gente y que, en parte, distinguen ese grupo de otros". Cuando los investigadores enfocan a las organizaciones como culturas, prestan menos atención a la cognición y a lo que ocurre en la mente individual y más a lo que ocurre en las prácticas de los grupos. Esto implica un cambio de mirada, desde la mirada del plano individual a la mirada del aprendizaje organizacional. Argote y McGrath (1993) observan que el aprendizaje organizacional refiere a cómo una organización adquiere conocimiento a través de la experiencia, cómo ese conocimiento se "incrusta" en la organización, y en cómo afectan tales cambios en el conocimiento el desempeño de la organización. Para estos autores, la clave para el aprendizaje organizacional reside en la palabra "incrustación": porque el conocimiento puede "incrustarse" sólo en la mente de los individuos, o en las estructuras de trabajo grupales, los roles y los procedimientos.

"Cultura" tiene una ventaja sobre otros conceptos tales como "estructura" o incluso "organización". Es más específico, visible, tangible, ya que se manifiesta a través de productos o sistemas sociales. Ante todo el concepto de "cultura" se corporiza en el lenguaje, las frases, el vocabulario, las expresiones mediante las cuales los grupos se desarrollan. En segundo lugar se manifiesta en los artefactos, los objetos materiales que los grupos producen. En tercer lugar, se manifiesta en rutinas de acción coordinada. Un abordaje del aprendizaje que conciba a las organizaciones como a culturas parece entonces valioso. Consideraremos ahora uno de estos abordajes culturales que parece especialmente pertinente: el que trata a las organizaciones como depósitos y como sistemas que se autodiseñan.

Las organizaciones como depósitos

Para Schön (1983), las organizaciones son depósitos de conocimiento que se construye acumulativamente: principios y pautas para la práctica, imágenes de misión e identidad, técnicas de operación, historias sobre la experiencia pasada ejemplarizadoras para el futuro. Cuando un gerente "reflexiona en acción", consulta su stock de conocimiento organizacional y lo adapta para hacer frente a la situación presente. A la vez el gerente que "reflexiona en acción" actúa como agente de aprendizaje organizacional, ya que extiende o reestructura en su indagación presente el stock de conocimiento y posibilita así su disponibilidad para indagaciones futuras. El individuo crea conocimiento organizacional a partir de conocimiento organizacional. Esta idea es consistente con la de March (1991), que enfatiza que las organizaciones no sólo socializan a sus miembros sino que también aprenden de ellos.

Pero Schön sostiene, además, la recíproca: la estructura organizacional afecta (positiva o negativamente) el aprendizaje individual. Los individuos viven en sistemas organizativos que promueven o inhiben la "reflexión en acción". Los patrones de relación en estos sistemas pueden estar más o menos abiertos al intercambio de información, a la explicitación de dilemas o a la indagación.

Las organizaciones como sistemas que se autodiseñan

Para Purser y Pasmore (1992) las organizaciones que se autodiseñan son organizaciones pensantes y aprendientes que desarrollaron capacidades para autodiagnosticarse, cuestionar los propios supuestos, y redefinir sus relaciones con las demandas cambiantes del ambiente. Tales organizaciones aprenden a aprender.

En una organización que se autodiseña, las rutinas de tarea producen información para mejorar el desempeño. Las rutinas propias de estas organizaciones no *generan* mejora; son actividades colectivas que *codifican* la mejora, porque están compuestas por pequeños y continuos cambios que posibilitan la adaptación y actualización constantes. Así, la organización se rediseña permanentemente y va descartando viejos métodos, incluso los más adecuados, para generar nuevos desarrollos. Cada desarrollo es tratado como un experimento que sugiere nuevos experimentos. Las organizaciones que se autodiseñan

obtienen su identidad merced a su capacidad para autodiseñarse. Esto supone sensibilidad a las condiciones locales, y ajuste mutuo entre aprendizajes de individuos interdependientes que también cambian continuamente. Es característico de estas organizaciones la institucionalización de la duda (Weick, 1979).

Retomando la imagen anterior y combinándola con ésta, puede decirse que si las organizaciones son depósitos son sólo depósitos imperfectos: la memoria es imperfecta, y el presente es nuevo por definición. Por eso lo almacenado en el depósito nos brinda aproximaciones, no soluciones ciertas. Los sistemas que se autodiseñan aplican las lecciones del pasado y simultáneamente cuestionan su relevancia.

Aprender y organizar

La relación entre aprendizaje y organización es incómoda por definición, pone de manifiesto tensiones más que compatibilidades. Tal tensión está representada en la literatura como una elección entre dos formas estructurales. Algunas formas (sistemas que se autodiseñan o “ad-hocracias”) son particularmente buenos para adaptarse al entorno cambiante. Otras formas (burocracias) están dedicadas a la búsqueda de la eficiencia a través de una mecánica división del trabajo, una cadena de mandos rígida, racionalidad técnica y otras cualidades que permiten reprimir u olvidar características del entorno confusas o contradictorias. Esta dicotomía sugiere que mientras los sistemas que se autodiseñan *aprenden*, las burocracias *organizan*. No obstante, March (1991) sugiere que ambas formas aprenden aunque el aprendizaje es de diferente orden. Los sistemas que se autodiseñan tienen tendencia a *explorar*; las burocracias tienen tendencia a *explotar*. Ambas son formas deseables, y el desafío consiste en no excluir a ninguna y lograr un balance entre ambas.

El balance es importante porque es evidente que cualquiera de las dos, llevada al extremo, paraliza a la organización y la incapacita tanto para aprender como para actuar. Cuando las organizaciones parecen aprender explotando rutinas y desarrollando “comunidades de prácticos”, después de cierto tiempo la especialización deriva en una simplificación que rigidiza e inhibe la búsqueda de nuevas respuestas. Por otra parte, las formas más caóticas y aptas para alinearse con el ambiente pueden llevar a perder la integridad.

Entonces, el aprendizaje parece estar asociado tanto con la exploración como con la explotación, con establecer rutinas y con aceptar conductas disruptivas y no rutinarias para responder al entorno. **El punto óptimo consiste en yuxtaponer orden y desorden simultáneamente.** Este punto óptimo representa la intersección entre aprendizaje de circuito doble (descubrimiento, exploración, ruptura de marcos, revolución) y aprendizaje de circuito simple (explotación, adaptación, evolución).

Estamos ahora en condiciones de comprender el oxímoron del aprendizaje organizacional. Se trata de una capacidad poseída no por los individuos, sino por la agregación de individuos. El lenguaje, las rutinas y los artefactos nos pueden ayudar a comprender más empíricamente el aprendizaje organizacional.

El aprendizaje y el lenguaje

Al examinar la tensión entre aprender y organizar, no podemos obviar el rol del lenguaje. En tanto sistema cultural central de cualquier organización social, el lenguaje es vital para el aprendizaje así como también para el organizar. Aprender es usar el lenguaje: no hay aprendizaje interpersonal sin lenguaje, no hay aprendizaje intrapersonal (reflexión) sin lenguaje.

El lenguaje está tan ligado al aprendizaje como al olvido. A través del nombrar, estamos no sólo *viendo* sino también *no viendo*; estamos suprimiendo algún tipo de conciencia con el propósito de distinguir una cosa de otra. Como ejemplo: al distinguir el rojo del naranja, estamos suprimiendo la conciencia de lo continuo del espectro de colores y dejando de ver la parte del espectro en la que el rojo y el naranja se juntan. Una cultura presta más atención

a ciertas partes de la experiencia que a otras, y las palabras proliferan para distinguir las partes importantes.

En los lenguajes podemos ver manifestaciones de exploración y de explotación. Cuando hablamos de articular ideas en un contexto organizacional nos estamos refiriendo a ese movimiento que va desde la vaguedad, desde el sentido inespecífico, a la precisión del lenguaje (los lenguajes técnico, científico o lógico constituyen manifestaciones de alta precisión). Este movimiento es necesario para aquella parte de la experiencia organizacional que requiere de pensamiento racional. Al pensar racionalmente, diferenciamos fondo y figura; resaltamos la figura, y perdemos conciencia del fondo. El pensamiento lógico implica un “cerramiento”, un intento de proteger la figura de las interrupciones que produce el material irrelevante. Para eso seleccionamos palabras que incrementan la variedad y la precisión a expensas de la experiencia. Este es el equivalente al aprendizaje por explotación. Es también el equivalente a la ciencia normal (Kuhn), o al aprendizaje de circuito simple (Argyris & Schön).

La creatividad o el pensamiento original parece implicar el proceso inverso. No protege a la figura de la interrupción, sino que el *insight* consiste precisamente en la interrupción. Si para ver necesitábamos no ver, para ver más (para aprender por circuito doble) necesitamos recordar lo olvidado, evocar contextos de experiencia y conectarlos produciendo una nueva respuesta.

Se produce así un espiral: para descubrir se requiere olvidar la actual configuración figura - fondo; para comunicar el descubrimiento necesitamos nombrarlo, destacando algunos aspectos y olvidando otros; para incrementar la precisión en la comunicación necesitamos generar variaciones (mayor grado de sutileza e las palabras, signos, lógica, semántica) y efectuar la selección de las herramientas de comunicación a emplear para olvidar las restantes; para comprender situaciones nuevas necesitamos generar nuevas variaciones olvidando estas herramientas y evocando la no diferenciación entre fondo y figura; y así sucesivamente.

Aprender supone la capacidad de ver y no ver, de nombrar y de no nombrar, de organizar el pensamiento y de desorganizarlo.

El aprendizaje y los artefactos

La identidad organizacional es lo que los miembros perciben como central, único o distintivo de su organización. Ring y Van de Ven (1994) la describen como una imagen que ayuda a construir sentido. A menudo esa identidad se corporiza en un símbolo tangible, sea un logo o un producto. **Para entender el oxímoron del aprendizaje organizacional desde el subsistema de los artefactos, tenemos que entender la yuxtaposición de innovación y preservación.**

En momentos de aprendizaje, la gente hace frente a situaciones nuevas sin perder la identidad: las situaciones son exploradas, pero la identidad es explotada. Los individuos aprenden a innovar, pero también a restablecer su identidad ante nuevas amenazas. Cuando las organizaciones fallan en el proceso de innovar, es probable que no hayan podido “despegar” la innovación de la identidad. Esto puede tomar dos formas. Una es la incapacidad de producir algo nuevo, por entender erróneamente que “producir algo nuevo” significa “ser algo diferente”. La otra es la generación de innovación a expensas de la identidad: la organización tiene tantas identidades como innovaciones, es decir, perdió su identidad como organización.

La ambivalencia es el óptimo compromiso. El equilibrio reside en identificar qué aspectos conciernen a la identidad (y retenerlos), y qué aspectos admiten las variaciones que llevan a la innovación. En otros términos, en yuxtaponer orden y desorden, exploración y explotación, aprendizaje incremental y transformacional.

El aprendizaje y las rutinas de acción

En el subsistema de las rutinas de acción, el aprendizaje puede verse como lo que ocurre en algunos momentos “sensatos” dentro de las rutinas, momentos en los que el orden y el desorden se yuxtaponen. Parker Follet utiliza la expresión “momento dentro de un proceso”.

Un ejemplo de “momento en un proceso” (oportunidad de aprendizaje) es un error recurrente, que lleva a un sistema a obtener información nueva. El error en sí da cuenta de la entropía, del nivel de incertidumbre con el que lidia toda organización: el error desafió los controles y se “filtró” dentro de una rutina preestablecida. La recurrencia del error da cuenta de que la entropía se controla: el error (disfuncional) adoptó la forma organizativa. El hecho de que el error haya desafiado los controles previos es clave para el aprendizaje, ya que indica que es necesario reformular tales controles. Y ésta es la oportunidad en la que la organización puede aprender.

Para identificar cuál puede ser un “momento en un proceso” (error recurrente, momento en el que el orden y el desorden se yuxtaponen), o para detectar la frecuencia con que se produce, se necesita ajuste mutuo entre las conductas de los individuos. Aprenden colectivamente las organizaciones en las cuales los procesos se documentan, los miembros conocen los procesos y las interacciones, y los ciclos de acciones coordinadas son cortos y detallados para facilitar la detección de errores.

Facilitadores del aprendizaje organizacional

Los momentos y espacios de aprendizaje son momentos en los cuales el orden y el desorden se yuxtaponen, y la gente advierte lo olvidado o no visto. Pero esos momentos o espacios son muy breves y puntuales. Además no son obvios, precisamente porque retienen vestigios de orden, rutina, explotación, previsibilidad. Son *casi* como lo cotidiano (el “business as usual”); lo que los diferencia de lo cotidiano es algún detalle de lenguaje encarnado en una broma, o una rutina improvisada, o un malentendido en una instrucción que puede conducir a un error, o una irreverencia.

No se trata sólo de puro aprendizaje de segundo orden, de pura exploración. Estas situaciones son muy eventuales. Más comúnmente se aprende *por aproximación*, ya que el cambio y el desorden son equilibrados por la ordenada práctica vigente en la organización. Los límites de esta práctica se hacen visibles precisamente porque es esa misma práctica la que revela su propia grieta. Las “prácticas agrietadas”, al generar su propia autocrítica, llevan a revisar la práctica.

El humor como momento de aprendizaje

Salman Rushdie (1992) y Michael Cole (1990) discutieron recientemente la relación entre poder y memoria en el contexto del libro de Kundera “El libro de la risa y el olvido”. Cole, citando los esfuerzos del gobierno chino para negar que alguien hubiera sido matado en Tiananmén, arguye que la incidencia creciente del olvido socialmente organizado parece ilustrar la frase de Orwell “*Quien controla el pasado controla el futuro. Quien controla el presente controla el pasado.*”. Rushdie sostiene que redescubrir el mundo es el primer paso para cambiarlo.

Esta perspectiva implica que el poder presenta el mayor impedimento al aprendizaje. Lo que el libro de Kundera sugiere es que en la lucha contra el olvido, el humor es una herramienta invaluable. El sentido del humor es un sentido de anarquía, de caos. Nombra lo innombrable, confunde sentido con no-sentido, y crea desorden en nuestro ordenado sistema de pensamiento. Bateson (1972) describe el uso del humor como un circuito completo que envuelve la disolución y el restablecimiento de la relación figura - fondo: en una broma, el contenido está en la superficie y otras informaciones están implícitas en el

fondo; de repente, cuando entendemos la broma, lo que ocurre es una inversión de fondo y figura ya que el material del fondo atrae la atención. Además, el humor es una expresión tolerada y permitida de lo inconsciente. No es una inversión de la verdad, ni es una suspensión de la conciencia. En este sentido, la broma satisface nuestros criterios de yuxtaposición.

Un chiste, para ser entendido, tiene que tener una forma específica. Por eso los chistes están culturalmente definidos según un determinado patrón, y es ese patrón lo que permite la aparición del sentido inconsciente. Los chistes juegan con el orden y simultáneamente lo mantienen.

Estudios sociológicos y antropológicos muestran que las condiciones más aptas para el humor en grupos son aquellas en las que la ansiedad, la sumisión a una estructura de autoridad rígida y el ajuste a una rutina rígida determinan un contexto en el que la broma provee un medio institucionalizado para expresar la tensión. Los payasos, por ejemplo, actúan de mediadores que traen el material olvidado o reprimido del inconsciente colectivo a los ojos del público para tornarlo disponible para el progreso social. Pero a la vez, la anarquía y la disrupción que se le permite crear al payaso está cuidadosamente controlada por formas rituales y restringidas a determinados períodos de tiempo (como el carnaval).

Estudios sobre el humor en las organizaciones sugieren que la broma es un vehículo para expresar crítica y oposición hacia las políticas o procedimientos, para desenmascarar ambigüedades. Tiene las cualidades que hemos encontrado en otros momentos de aprendizaje. Es la única forma de actividad creativa que produce una respuesta física masiva (la risa), que a la vez es una respuesta social. El placer proviene no de crear el chiste sino de compartirlo. En un sentido, el humor es como el jazz. La broma espontánea organiza la situación total según sus propios patrones de broma.

Una organización aprendiente no es una organización exploratoria, ya que aquella retiene mayor integridad en su estructura. Tampoco lo es una organización explotativa, ya que la organización aprendiente retiene elementos de desorden y flexibilidad. El humor es un buen ejemplo de la creación del desorden dentro del orden.

La improvisación como lugar del aprendizaje

Los chistes ayudan a entender las condiciones que facilitan el aprendizaje, y la improvisación de los músicos de jazz provee nuevos elementos.

Lo que es distintivo en la improvisación del jazz es que requiere de la coincidencia entre aprendizaje y acción. Tradicionalmente se efectúa una distinción entre la composición y la ejecución, lo que refleja la racional distinción entre planificar y hacer. Esta distinción desaparece en el jazz ya que el creador es intérprete. La improvisación no se restringe al jazz. el buen jazz, la buena conversación, es improvisación colectiva. Implican escuchar a otros y a la vez escucharse, elaborar con otros, inventar sobre la marcha, todo dentro de una estructura subyacente. Improvisar es variar, combinar y recombinar figuras dentro de un esquema que dé coherencia a la pieza completa. Los músicos, o los participantes de una conversación "reflexionan en acción".

Lo interesante de los momentos o espacios similares a la improvisación es que verdaderamente suponen aprendizaje. Son recordados como "experiencias pico", en las que la acción coordinada parecía fluida y sin esfuerzos. Estos momentos y espacios son difíciles de diseñar o planear; tienen una cualidad improvisacional. Cuando el aprendizaje ocurre, debe "sentirse" más que monitorearse. La improvisación requiere de una mínima estructura y una máxima capacidad de tolerar y elaborar errores. El jazz es un arte imperfecto.

Los pequeños triunfos como ocasiones de aprendizaje

El contexto organizacional en el que los aprendizajes ocurren a menudo atenta contra tal ocurrencia. En los ambientes complejos, los grandes cambios son difíciles de lograr y más aún de controlar. El ambiente cambia más rápido de lo que puede obtenerse por medio del cambio planeado. Una alternativa, entonces, la constituyen los pequeños intentos de cambio que se inician en diversos puntos. Esta forma especial de cambio se conoce como “pequeños triunfos”, y se define como oportunidades controlables de modesta envergadura que producen resultados tangibles y visibles (Weick, 1984). Los pequeños triunfos, pese a que a nada se asemejan tanto como al orden y a la explotación incremental, de hecho a menudo producen una combinación más compleja de exploración, explotación y aprendizaje. Porque es cierto que su resultado es tangible, pero el significado y la significación de tal resultado no está fijada. Por el contrario, puede constituir una ocasión para atraer aliados inesperados, descubrir nuevas oportunidades, desafiar viejos supuestos, disuadir oponentes, y yuxtaponer nuevos símbolos con viejos artefactos para producir nuevos olvidos.

Un pequeño triunfo no es simplemente una gran tarea compleja descompuesta en series de subtarefas menores y lógicamente relacionadas. Los pequeños triunfos son experimentos oportunistas tanto como derivaciones lógicas de subtarea a partir de tareas: son acciones locales, completas, que pueden tener relación débil unas con otras. Dan permiso a la gente para aprender lentamente, de a poco:

- a) porque en los grandes sistemas los pequeños cambios se producen tanto en paralelo tanto serialmente, lo cual significa que varios pequeños cambios en el sistema total van acercando al sistema completo, por aproximaciones sucesivas, a lo que podría ser una transformación radical;
- b) porque series de pequeños cambios a menudo preceden y preparan el terreno para la revolución; proveen el momento y los aprendizajes básicos que hacen posible una revolución;
- c) porque muchas de las que consideramos revoluciones consisten, en parte, en un paquete retrospectivo de series de pequeños triunfos previos que parecen haberse movido en la misma nueva dirección.

Los pequeños triunfos insertan el desorden de una “no rutina” en el orden de una rutina de acción, y ambas se equilibran en una configuración específica por un período de tiempo relativamente corto. La yuxtaposición es breve, local, transitoria, como lo es cualquier cambio que permita aprender.

Síntesis y conclusiones

Las paradojas revelan las limitaciones de la gramática propias del lenguaje lógico. Cuando estas paradojas se expresan en contradicciones, ironías u oxímorons, el resultado es la yuxtaposición que muestra los límites de las convenciones y provee el pretexto para renovar el lenguaje en sí mismo. Así, el lenguaje también aprende.

El lenguaje que aprende es un microcosmos de la organización que aprende. El aprendizaje es una característica –implícita, continua– del proceso de organizar. Esto significa que el organizar se despliega mediante la creación de un conjunto de condiciones en las cuales el aprendizaje es posible. Las llamamos “momentos de aprendizaje”, y consisten en una yuxtaposición temporal de organización y desorganización. Cuando las organizaciones se tornan desorganizadas lo olvidado se recuerda, lo invisible se vuelve visible, lo silenciado se hace escuchar. Estos cambios crean oportunidades para aprender. Puede decirse que el aprendizaje ocurre cuando olvidar, ocultar y silenciar esconden un nuevo conjunto de continuidades y crean nuevas categorías, significados... y más organización. La gente puede renegociar qué porciones de su permanente experiencia colectiva olvidará después, silenciará y tornará invisible, y qué residuos de la discontinuidad se plasmarán en artefactos de la cultura. **Si la organización se caracteriza en términos de cultura, es más fácil hablar**

de aprendizaje organizacional. Porque los artefactos y las prácticas preservan el pasado; la conciencia crítica cultural provee ocasiones para el cambio.

Lo que hacemos cuando aprendemos es repuntuar la experiencia continua. Para llevar a cabo esta repuntuación, lo organizado tiene que reducirse y la duda y la curiosidad tienen que ser cultivadas. Tiene que yuxtaponerse suficiente orden como para sostener al sujeto que aprende, y suficiente desorden como para movilizar el material olvidado hacia nuevas alternativas. Algunos ejemplos están dados por el humor, la improvisación en las rutinas, y los pequeños triunfos. Afirmar el oxímoron del aprendizaje organizacional es mantener el organizar y el aprendizaje juntos a pesar de que parezcan empujar hacia direcciones opuestas.

Diferentes formas de organización crean diferentes problemas de aprendizaje. Las "adhocracias" exploran poniendo en riesgo su integridad y las lecciones aprendidas antes, las burocracias explotan lecciones del pasado e identidades construidas poniendo en riesgo el descubrimiento. Las adhocracias privilegian la variación, las burocracias la retención.

Lo que distingue a una organización aprendiente es su capacidad de advertir que la historia que se cuenta es la *historia del desorden*, en la cual la el riesgo real usa el disfraz de la seguridad; y, a la vez, la *historia del orden* en la cual la seguridad real usa el disfraz del riesgo.