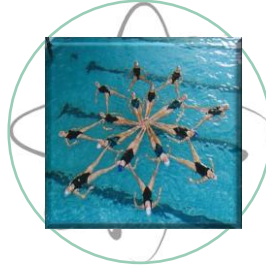




Le cinque discipline



Corso di Comportamento Manageriale

Prof. Federico Niccolini



Le cinque discipline

Per le organizzazioni che apprendono è vitale la padronanza di alcune **discipline di base**



Padronanza
personale
(livello
individuale)



Apprendimento
di gruppo
(livello collettivo)

**Pensiero
sistemico**

Modelli mentali
(livello individuale
e collettivo)



Visione
Condivisa
(livello
collettivo)





La disciplina

Percorso di maturazione per acquisire certe competenze.
Dal lat. *disciplina* = Sinonimo di educazione,
insegnamento, modus vivendi



Corpo di teorie e tecniche che per essere messo in
pratica deve essere studiato e padroneggiato

Praticare una disciplina significa apprendere per tutta la vita, si
passa l'intera vita per padroneggiarla

Praticare una disciplina $\neq$ emulare un modello (o *best practice*),
processo mai mimetico

Praticare una disciplina $\neq$ emulare un modello (o *best practice*),
processo mai mimetico



La padronanza personale

E' la pietra angolare delle organizzazioni che apprendono, il loro fondamento
motivazionale. E' l'animus delle learning organization (Senge, 2006: 8, lo definisce
"fondamento spirituale")

Chiarisce perché l'apprendimento organizzativo inizia dall'apprendimento
individuale

1. Competenza nel distinguere quali sono i risultati essenziali, importanti e
secondari e concentrarsi sui primi
2. Competenza nel chiarire ed approfondire continuamente la nostra visione
personale, nel concentrarvi le energie e nel vedere la realtà in modo
obiettivo

Rischio di affievolimento in aziende meccanicistiche:

*"i singoli entrano nelle aziende come persone brillanti, ben istruite e piene di
energia, con una gran voglia di fare qualcosa di diverso ... ma già a
trent'anni... essi perdono il commitment, l'impegno, il senso di missione,
l'entusiasmo (Idealizzazione rielaborata da "O'Brien. Hanover Ins.")*



I modelli mentali

Ipotesi profondamente radicate che influenzano il modo in cui comprendiamo la realtà ed in cui agiamo e che molto spesso sono inconsci (Senge, 2006: 9)

Lavorare con i modelli mentali implica "voltare lo specchio verso l'interno": scoprire le nostre rappresentazioni del mondo (Senge, 2006: 9)

Lavorare con i modelli mentali è una disciplina che inizia imparando a scoprire le nostre rappresentazioni interne della realtà, i nostri pregiudizi, portarli in superficie e tenerli sotto rigoroso esame

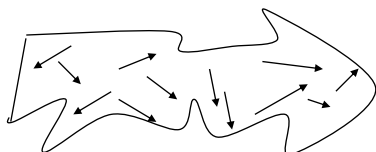
La Shell è passata da essere una delle più deboli delle 7 grandi compagnie petrolifere ad una delle più forti soprattutto capendo l'influenza dei modelli mentali nascosti (Senge, 2006: 9)



L'apprendimento di gruppo

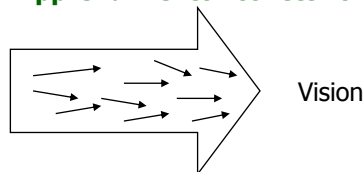
Nella maggior parte delle organizzazioni è condizione essenziale per l'apprendimento organizzativo, dato che molto spesso le unità basilari per l'apprendimento sono i gruppi (Senge, 2006, 11)

Apprendimento "individualista"



La caratteristica fondamentale dei gruppi non allineati è uno "spreco di energia"

Apprendimento "collettivo"



Tramite il dialogo e la discussione, si possono creare sinergie e identificare e abbattere le routine e modelli difensivi, che comprometterebbero l'apprendimento

"La visione può morire se le persone dimenticano di essere interconnesse"



L'apprendimento di gruppo

Ruolo essenziale del dialogo

Da dia-logos =

Colloquio aperto, di persone disposte a ragionare con spirito democratico

Flusso di significati attraverso il gruppo, che può consentire di trovare intuizioni, idee e raggiungere livelli di pensiero che i singoli non possono ottenere.

Competenza di un gruppo di ascoltare profondamente, "sospendere" i propri punti di vista personali e passare ad un autentico "pensare in comune"

Perché il dialogo è così importante?

Come con gli elettroni, dobbiamo guardare al **pensiero** come un fenomeno sistemico, che deriva da come interagiamo e discorriamo l'uno con l'altro

Nel dialogo un gruppo accede ad un più ampio insieme di significato comune, cui non si può accedere singolarmente
(David Bohm)



L'apprendimento di gruppo

Differenza con discussione

usato come sinonimo di contrasto = spingere avanti e indietro le opinioni per far prevalere la propria.

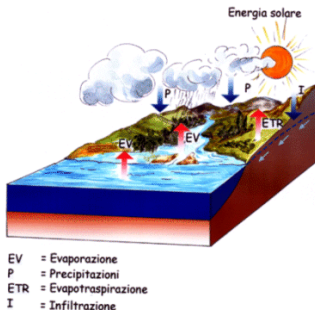
Radice etimologica (da *discūitiŭ, is, ..., cussum, ěre*) rompere scuotendo, disperdere

Nella discussione vengono presentate e difese opinioni diverse e si ricerca il punto di vista migliore per sostenere le decisioni che devono essere prese in un momento

L'apprendimento di gruppo implica saper gestire in modo creativo le forze potenti che si oppongono al dialogo e alla discussione creativa nei gruppi di lavoro



Il pensiero sistemico



Per comprendere un evento occorre contemplare l'intero sistema in cui è inserito e non una singola parte di esso



~~Relazioni di causa ed effetto~~ → Elementi interrelati e interconnessi

~~Visione frammentata~~ → Visione dell'intero



Il pensiero sistemico

E' essenziale che le discipline si sviluppino come un insieme



Componente relazionale fondamentale: il pensiero sistemico ci permette di comprendere che **il tutto è superiore alla somma delle singole parti**

Per comprendere un evento occorre contemplare l'intero sistema in cui è inserito e non una singola parte di esso

E' la quinta disciplina, quella che integra le altre. La stessa vision senza pensiero sistemico finisce per dipingere quadri gradevoli del futuro senza la comprensione delle forze che devono essere padroneggiate per intraprendere il primo passo



La metanoia

Il termine più indicato per descrivere quello che accade alle organizzazioni che veramente apprendono è quello di "metanoia"

Dal greco *meta* = oltre, sopra; *nous* = mente

Spostamento della mente = cambiamento fondamentale di mentalità

Processo culturale spesso necessario nelle organizzazioni

"Per dar vita nuove forme di organizzazione ed a nuovi stili di management bisogna innanzitutto vincere la sfida del cambiamento culturale ... un cambiamento degli atteggiamenti mentali, delle visioni, dei paradigmi, delle immagini, delle metafore, delle credenze e dei significati condivisi che sono alla base delle realtà organizzative moderne ... si tratta di reinventare un intero modo di vivere la quotidianità"

(Morgan, 2002: 190-191)