



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PAVIA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI

Corso di Economia Aziendale – Teoria del controllo

LA PADRONANZA PERSONALE (PERSONAL MASTERY)

Giulia Pigretti (MAT. 441172)

Ramona Beltramini (MAT. 441800)

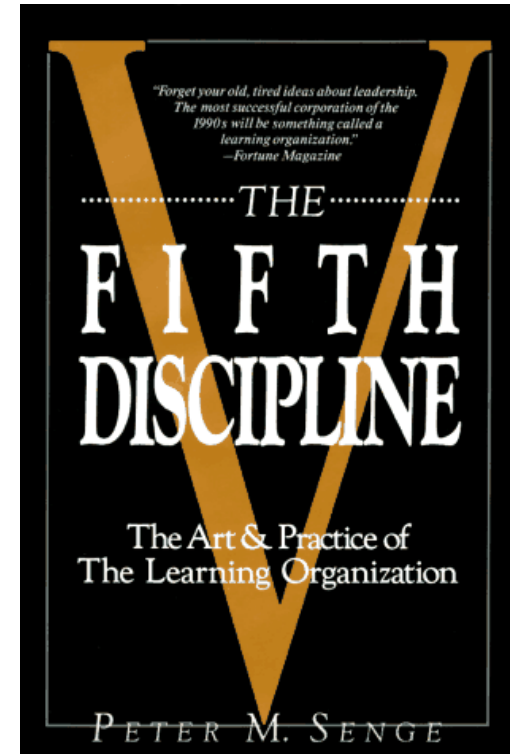
anno accademico 2016/2017

Peter **Senge**, fondatore della Society for Organizational Learning (SoL), organizzazione che facilita la comunicazione di idee tra le grandi aziende per sviluppare le *learning organizations*, ha teorizzato, affinché sia possibile raggiungere tale risultato, la necessaria presenza di 5 discipline:

1. Padronanza Personale o Personal Mastery
2. Modelli Mentali o Mental Models
3. Visione condivisa o Vision
4. Apprendimento di gruppo o Team-work
5. Pensiero sistemico o Systems Thinking

Secondo Senge, queste discipline sono fondamentali per la costruzione delle **learning organizations**.

“The five disciplines now converging appear to comprise a critical mass. They make building learning organizations a systematic undertaking, rather than a matter of happenstance” (Senge 1990, p. 363).



INTRODUZIONE:

CHE COS'È UNA *LEARNING ORGANIZATION*?

[Learning organizations are] organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together (Senge 1990, p. 3).

In the **learning organization**, the new 'dogma' will be vision, values, and mental models.

Just as “linear thinking” dominates most mental models used for critical decisions today, the learning organizations of the future will make key decisions based on shared understanding of interrelationship and patterns of change.

LA PADRONANZA PERSONALE (PERSONAL MASTERY)

Senge associa al termine padronanza il significato di perizia, ovvero “grande e comprovata abilità in qualcosa”.

Personal mastery is the discipline of continually clarifying and deepening our personal vision, of focusing our energies, of developing patience, and of seeing reality objectively.

As such, it is an essential cornerstone of the learning organization – the learning organization’s spiritual foundation” (Senge 2006, p. 7).

La disciplina della padronanza personale vuole perciò incentivare l’individuo a sviluppare la propria perizia, aiutandolo a capire prima e ad eliminare poi la distanza tra la visione e la realtà corrente, ovvero fra la posizione che l’individuo vuole raggiungere e la posizione in cui invece l’individuo si trova.

Dunque, per migliorare la performance aziendale è necessario che ogni individuo all’interno della stessa organizzazione sviluppi la padronanza personale, in modo tale da riuscire ad affrontare gli eventi che gli si pongono davanti in modo creativo.

La padronanza personale aiuta quindi la crescita individuale, delineando obiettivi e concezioni dell’individuo.

LA PADRONANZA PERSONALE (PERSONAL MASTERY) [2]

Per prima cosa, la disciplina della padronanza personale vuole individuare le cose che veramente risultano importanti per l'individuo, ovvero le cose che permettono allo stesso di vivere la propria vita al servizio delle aspirazioni più elevate.

The discipline of personal mastery [. . .] starts with clarifying the things that really matter to us, of living our lives in the service of our highest aspirations (Senge 2006, p. 8).

Alla luce di ciò, Senge dimostra come tutte le organizzazioni fanno della padronanza personale una disciplina fondamentale per promuovere la crescita personale dei dipendenti, trasformando la diffusa convinzione passiva “io lavoro perché devo lavorare” nella convinzione attiva “io lavoro perché voglio lavorare”.

Ciò determina il passaggio della visione del lavoro da semplice “contratto necessario per vivere: un onesto salario contro un’onesta prestazione” a “un patto con l’organizzazione: condivisione di fini contro l’opportunità di realizzarsi”

EVITIAMO I PENSIERI CHE CI LIMITANO

Alla luce di queste informazioni, Senge evidenzia quanto sia importante non generalizzare determinati assunti che la società tende ad imporre. Infatti, soprattutto circa il concetto di “limite”, questa cerca di insegnare agli individui, giustamente, quali siano i propri limiti.

In questo modo, però, i comportamenti, le scelte e le convinzioni di ogni soggetto potrebbero risultare influenzati da convinzioni altrui, per le quali l'individuo in questione potrebbe non avere o non fare certe cose, facendo così emergere la convinzione di non possedere le capacità per giungere fino all'obiettivo desiderato.

Ritenersi infatti incapaci di fare qualcosa limita molto l'individuo stesso nell'atteggiamento verso ciò che è nuovo. Quando si è in questa incapacità si ha paura del nuovo, del cambiamento, anche quando questo implica un miglioramento di sé. Si diventa gelosi della propria posizione, delle proprie cose, e quindi non aperti al dialogo con gli altri, e, a livello aziendale, non aperti al confronto con i colleghi. Si pensa quindi esclusivamente al proprio tornaconto, e non al bene comune, al gruppo.

EVITIAMO I PENSIERI CHE CI LIMITANO [2]

Bisognerebbe invece comprendere le conseguenze delle proprie azioni, soprattutto se queste si andranno a verificare in un lontano futuro o, comunque, distanti dal sistema in cui solitamente si opera. Non sperimentando, infatti, i risultati delle proprie azioni o decisioni, l'individuo non impara nemmeno, poiché non collega la causa all'effetto. E dato che il risultato delle proprie esperienze si forma sull'effetto (e non sulla causa), l'individuo si creerà sempre una credenza limitante e una serie di esperienze negative che giudicherà dei fallimenti.

E se è pur vero che tutto ciò che facciamo genera esperienza, il fallimento, cioè il risultato non desiderato, è solo relativo al “quando” (il tempo in cui avviene l'azione). E considerando comunque che hai ulteriori esperienze da mettere a frutto, e che perseguire e raggiungere un risultato azzerà almeno dieci risultati non desiderati, non pensi che sarebbe meglio concentrarti sugli obiettivi raggiunti e far caso a quanto cresca la tua autostima, o no? (Io, mentore e la quinta disciplina, Ivano Bonocore, Edizioni Nuova Cultura, 2013, pagina 145)

Ogni individuo, infatti, non deve ritenersi privo di merito, perché il solo fatto di pensare di “non meritare di avere quello che veramente si desidera” è il primo passo per il non raggiungimento dello stesso.

SUPERAMENTO
DEI PROPRI
LIMITI

+

GIUSTO
MERITO NEI
CONFRONTI DI
SE STESSI

MAGGIORE
PADRONANZA
PERSONALE E
RAGGIUNGIMENTO
DEGLI OBIETTIVI

LE CONSEGUENZE DELLA PADRONANZA PERSONALE

Senge, dunque, definisce la padronanza personale come la “consapevolezza del lavoro svolto”. Egli ritiene che “al pari di un artista, dobbiamo considerare la nostra opera come un prodotto dell'ingegno”

Dalla ricerca e dallo sviluppo della propria padronanza personale, perciò, ci si può attendere:

1. un più alto grado di consapevolezza delle proprie prestazioni
2. una più chiara e approfondita visione personale
3. una più definita individuazione delle cose ritenute realmente importanti

Senge definisce che “ il modo per cominciare a sviluppare un senso di padronanza personale è di affrontarla come una disciplina, una serie di procedure e di principi che devono essere applicati per essere utili”.

CHE COSA SI IMPARA CON LA PADRONANZA PERSONALE?

La pratica centrale della padronanza personale è quella di imparare a fare due cose:

1. riuscire a mantenere davanti a sé una visione personale
2. e, nello stesso tempo, riuscire a mantenere un'immagine molto chiara della realtà corrente che ci sta di fronte.

Chiaramente ci sarà una grande differenza tra la visione personale e la realtà corrente.

Tale “gap”, e cioè tale scarto, viene definito da Senge come “tensione creativa”, che rappresenta appunto la differenza tra la visione personale e la realtà.

CHE COSA SI IMPARA CON LA PADRONANZA PERSONALE? [2]

Un certo senso di energia e di entusiasmo spesso produce risultati tangibili, che a loro volta contribuiscono a creare ancora più energia ed entusiasmo.

dalla differenza fra
visione personale
e
realtà corrente
↓
tensione creativa
↓
risultati tangibili
↓
fonte di energia
↓
maggiore energia

Questi scarti possono fare sì che una visione sembri utopistica o fantastica. Possono scoraggiarci, oppure farci sentire privi di speranze. Ma lo scarto fra la visione e la realtà corrente è anche una fonte di energia. Questo scarto è la fonte dell'energia creativa. Questa tensione creativa viene generata dentro di noi.

CHE COSA SI IMPARA CON LA PADRONANZA PERSONALE? [3]



Perciò: dalla differenza fra visione personale e realtà corrente, si genera un “gap”, ovvero la tensione creativa. Questo scarto produce - da un lato, un certo livello di tensione emotiva all’interno dell’individuo, che lo porta a cercare di ridurre la sua stessa visione, procedendo in modo adattivo alla realtà - dall’altro, nuove idee e nuove azioni per realizzare la propria visione personale, seppur a fronte di differenze rispetto alla realtà corrente

Tutto questo determina la nascita di nuovi modelli.

DALLA TEORIA ALLA PRATICA

Ciò che Senge ha teorizzato risulta essere molto importante a livello aziendale, soprattutto per i manager. Egli considera un significato più profondo di tale figura, in quanto leader dell'organizzazione.

L'errata convinzione dei manager "io sono la mia posizione" rappresenta il *focus point*, cioè il problema sul quale concentrare l'attenzione.

Tale convinzione, infatti, rappresenta spesso la radice di tutto ciò che genera eventi negativi in un'azienda, e in generale in qualsiasi interazione interpersonale.

Essa, infatti, impedisce ai manager di vedersi parte di un sistema e agendo solo per ottimizzare "la loro posizione", senza farsi carico dell'ottimizzazione generale dell'organizzazione.

DALLA TEORIA ALLA PRATICA [2]

Risolvere perciò questo problema è importantissimo, e ciò proprio perché se non viene chiarito è inutile intervenire sulle altre incapacità, dato che sono solo conseguenze della prima.

Peter Senge definisce, come antidoto alle incapacità di apprendere, la Quinta Disciplina o Pensiero Sistemico.

Interpretare infatti la figura del manager come “l'uomo che non deve chiedere mai” (mai incerto, mai ignaro, mai impreparato, colui che conosce sempre la risposta) rappresenta proprio un atteggiamento che blocca completamente l'apprendimento, la comprensione creando ciò che viene definita “incompetenza qualificata”, cioè un team di persone incredibilmente abili a impedire a se stesse di imparare.

DALLA TEORIA ALLA PRATICA [3]

L'atteggiamento proprio di "Io sono la mia posizione" ha origine nell'antica Roma, quando i popoli conquistati venivano assimilati mantenendo la propria cultura e le proprie usanze. Per distinguere, per esempio, un romano da un gallo, si usava identificarsi con il popolo di provenienza e poi anche attraverso il mestiere che svolgeva.

Oggi, vuol dire confondere il proprio ruolo (incarico) con il proprio essere (identità), cioè l'individuo si identifica con le azioni che svolge quotidianamente nel proprio lavoro, invece che con le proprie aspirazioni, valori personali, radici (origini da cui proviene).

(Io, mentore e la quinta disciplina, Ivano Bonocore, Edizioni Nuova Cultura, 2013, pagina 142)

CONCLUSIONI

Applicare dunque i principi del pensiero sistemico all'apprendimento organizzativo aiuta le aziende a far fronte alla sfida del cambiamento.

In particolare, la presa di coscienza della padronanza personale, ovvero di quella disciplina che cerca

- di chiarire e continuamente approfondire la nostra visione personale,
- di mantenere la tensione creativa,
- di concentrare le nostre energie,
- di sviluppare la pazienza
- e di vedere la realtà in modo obiettivo

rappresenta il punto di snodo fondamentale fra un diverso livello di performance aziendale.

CONCLUSIONI [2]

È quindi importante che il chiarimento riguardi in primis la propria visione personale e poi quella aziendale, e ciò perché si pensi a che cosa potrebbe accadere qualora una vision aziendale si trovasse continuamente insidiata dalle diverse vedute di chi è parte del team di lavoro. Una buona leadership serve ad ispirare, permette meccanismi di riconoscimento in una certa organizzazione e stimola l'impegno di chi la condivide. E le vision, come le aziende del resto, nascono dalle persone.

La padronanza personale, perciò,
rappresenta la consapevolezza del lavoro
svolto.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- Teoria del controllo – Dal system thinking ai sistemi di controllo, Piero Mella, Franco Angeli, 2014
- The Fifth Discipline – The art and practice of the learning organization, Peter M. Senge, Currency Doubieday, 1990
- Io, mentore e la quinta disciplina, Ivano Bonocore, Edizioni Nuova Cultura, 2013
- Marketing coaching – Strumenti per creare la propria strategia di crescita professionale e aziendale, Stefania Ciani – Lapo Baglini, FrancoAngeli, 2013
- L'apprendimento come forma di Leadership – Una metodologia di cambiamento aziendale attraverso la padronanza personale, Lara H. Nuer
- http://www.giannicoladeantoniis.com/2010/09/la-quinta-disciplina-peter-senge_30.html

GRAZIE
PER
L'ATTENZIONE