

---

# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Giorgia Serughetti</i>	pag. 11
<b>Presentazione della nuova edizione italiana</b> , di <i>Stefano Zordan</i>	» 15
<b>Introduzione</b>	» 17
<b>1. La teoria dietro la pratica</b>	» 25
1. L'illusione del sistema che non funziona	» 28
2. Distinguere i problemi tecnici dalle sfide adattive	» 29
3. Distinguere "leadership" e "autorità"	» 32
4. Andare oltre la propria autorità	» 33
5. Accettare il disequilibrio	» 37
6. Osservare, interpretare, intervenire	» 38
7. Sperimentare e accettare il rischio in modo intelligente	» 42
8. Impegnarsi sia a livello mentale sia a livello emotivo	» 43
9. Entrare in connessione con il proprio <i>purpose</i>	» 43
10. Prima di cominciare...	» 44
11. Vivere la vita come se fosse un laboratorio di leadership	» 45
12. Resistere all'impulso di agire subito	» 46
13. Scoprire la gioia delle scelte difficili	» 46

<b>2. La diagnosi del sistema</b>	pag.	48
1. La tenacia dello status quo	»	49
2. Portare alla luce la cultura di un'organizzazione	»	54
3. Il folklore	»	55
4. I rituali condivisi	»	56
5. Le norme di gruppo	»	57
6. I comportamenti di default	»	59
<b>3. Le sfide adattive</b>	»	62
1. Distinguere elementi tecnici e adattivi	»	63
2. La dipendenza dalle autorità	»	65
3. Un modello diagnostico di base	»	66
4. Ascoltare “la musica sotto le parole”	»	67
5. Quattro archetipi di sfide adattive	»	68
6. Altre modalità per riportare l'equilibrio	»	73
<b>4. Il panorama politico</b>	»	76
1. Ricercare i valori che determinano i comportamenti	»	77
2. Fare attenzione alle alleanze	»	78
3. La paura della perdita	»	80
<b>5. Le caratteristiche di un'organizzazione adattiva</b>	»	82
1. Notare l'elefante nella stanza	»	82
2. Condividere il senso di responsabilità per il futuro dell'organizzazione	»	83
3. Valorizzare l'autonomia di giudizio	»	84
4. Sviluppare competenze di leadership	»	84
5. Rendere l'auto-riflessione una pratica consolidata	»	85
<b>6. Mobilitare il sistema</b>	»	89
1. Proporre interpretazioni alternative	»	91
2. Prestare attenzione alle interpretazioni poco produttive	»	94
3. Ripensare le interpretazioni di default	»	96
4. Come generare molteplici interpretazioni	»	97
5. Mettere alla prova le proprie idee	»	98
<b>7. Pianificare interventi efficaci</b>	»	100
1. Fase 1. Osservare dal balcone	»	101
2. Fase 2. Determinare la maturità del problema	»	101
3. Fase 3. Identificare il vostro ruolo nel sistema	»	102
4. Fase 4. Ripensare la vostra interpretazione	»	103

5. Fase 5. Essere pazienti	pag. 103
6. Fase 6. Analizzare le fazioni che emergono	» 104
7. Fase 7. Mantenere l'attenzione del sistema sul problema	» 104
<b>8. Agire in modo politico</b>	» 106
1. Aumentare la propria autorità informale	» 106
2. Trovare alleati	» 109
3. Mantenere una connessione con l'opposizione	» 111
4. Gestire le autorità	» 113
5. Assumersi la responsabilità per le perdite	» 115
6. Proteggere i dissidenti	» 115
<b>9. Orchestrare il conflitto</b>	» 119
1. Creare un ambiente di sviluppo: il concetto di <i>holding environment</i>	» 123
2. Selezionare i partecipanti	» 124
3. "Regolare la temperatura"	» 125
4. Restituire il lavoro al gruppo	» 127
<b>10. Costruire una cultura adattiva</b>	» 129
1. Vedere gli "elefanti nella stanza"	» 130
2. Osservare i modelli comportamentali	» 130
3. Proteggere i "disturbatori"	» 131
4. Promuovere la condivisione di responsabilità	» 131
5. Incoraggiare l'autonomia di giudizio	» 132
6. Sviluppare la capacità di leadership	» 133
7. Istituzionalizzare una cultura che favorisca la riflessione e l'apprendimento continui	» 134
8. Valorizzare chi ha il coraggio di rischiare e di sperimentare	» 134
9. Inviare i segnali giusti	» 135
10. Premiare l'assunzione intelligente del rischio	» 136
11. Incentivare una mentalità coraggiosa	» 136
12. Provare più esperimenti simultaneamente	» 137
<b>11. Vedere sé stessi come un sistema</b>	» 138
1. Capire i propri default	» 139
2. Molteplici identità	» 141
3. Mappare il proprio senso di appartenenza	» 143
4. Quali gruppi di appartenenza valorizzate di più?	» 144
5. Dare un nome alle proprie identità meno evidenti	» 146

6. Prendere coscienza della propria sintonizzazione ( <i>tuning</i> )	pag.	147
7. Prendere coscienza dei propri inneschi ( <i>trigger</i> )	»	150
8. I bisogni fisiologici e il “portare l’acqua” per conto d’altri	»	151
9. Ampliare la propria banda larga	»	152
10. Comprendere i propri ruoli	»	155
11. Identificare la propria sfera d’influenza	»	158
12. Definire il proprio <i>purpose</i>	»	161
13. A che cosa diamo priorità?	»	164
14. La storia che raccontate a voi stessi	»	166
<b>12. Rimanere connessi al proprio <i>purpose</i></b>	»	168
1. Integrare ambizioni e aspirazioni	»	173
2. Impegnarsi con coraggio	»	177
3. Superare il passato	»	177
4. Abbracciare la propria incompetenza	»	181
5. Riformulare le verità sotto forma di supposizioni	»	182
6. Appassionarsi alle decisioni difficili	»	184
7. Autorizzarsi a fallire	»	186
8. Attrezzarsi per il viaggio	»	187
<b>13. Ispirare per cambiare</b>	»	191
1. Restare connessi con il proprio pubblico	»	192
2. Ascoltare con curiosità e compassione	»	193
3. Il silenzio è d’oro	»	194
4. Parlare col cuore	»	196
5. Gestire le proprie emozioni e quelle degli altri	»	197
6. Parlare a ritmo di musica	»	198
7. Dare valore a ogni singola parola	»	199
<b>14. Fare esperimenti su di sé</b>	»	202
1. Assumersi più rischi	»	204
2. Andare oltre la propria autorità	»	206
3. Alzare la temperatura	»	208
4. Assumersi la propria parte di insuccesso	»	209
5. Mostrare la propria incompetenza	»	210
<b>15. Avere cura di sé</b>	»	212
1. Ampliare la propria rete di supporto	»	212
2. Trovare dei confidenti	»	213
3. Trovare appagamento al di fuori del lavoro	»	213
4. Radicarsi in diverse comunità	»	214

5. Creare un ambiente di sviluppo (un <i>holding environment</i> )	pag.	215
6. Crearsi dei rifugi	»	216
7. Rinnovarsi	»	217
8. Avere un “portafoglio equilibrato”	»	218
9. Realismo della ragione, ottimismo della volontà	»	218
<b>Casi applicativi italiani</b>	»	220
1. AIDAF: leadership per rigenerare le aziende familiari italiane	»	220
2. Gruppo Giannecchini: rinnovare il DNA aziendale con la leadership adattiva	»	224
3. Sviluppare la leadership nei manager di domani: il caso di un primario gruppo bancario	»	228
4. Agenzia di Trasporto Pubblico Locale (TPL) Como-Lecco-Varese: leadership per forgiare l’identità di un nuovo ente pubblico	»	230
5. Ospedale Meyer: leadership per costruire salute	»	234
6. Fondazione Monasterio: coltivare leadership nel Servizio Sanitario Nazionale	»	239
7. Istituto “Primo Levi”: leadership per una scuola che cambia	»	243
8. AIRC: nuova leadership per restare fedeli alla missione	»	245
9. Fondazione FiemmePer: leadership per lo sviluppo territoriale	»	248
<b>Glossario</b>	»	251