

# Indice

17	1.	IERI, OGGI E DOMANI. MA DOPODOMANI? <i>LEARNING ORGANIZATION, PROSPETTIVA E PERCEZIONE DEL CAMBIAMENTO</i> <i>Luigi Maria Sicca</i>
17	1.1.	Antefatto: L'edizione di ieri
18	1.2.	L'edizione del 2006 e quella di oggi
24	1.3.	Siamo tutti badanti
25	1.4.	Alcune caratteristiche di questa edizione
30	1.5.	Alcuni criteri di curatela
33	2.	GOVERNARE NEI SISTEMI AZIENDALI <i>Edoardo Mollona</i>
33	2.1.	Introduzione
34	2.2.	Una genealogia per <i>La Quinta Disciplina</i> : il <i>System Dynamics</i>
40	2.3.	Il concetto di "circuito di retroazione" negli studi manageriali
43	2.4.	Il ponte tra <i>System Dynamics</i> e studi organizzativi: la <i>behavioural decision theory</i>
48	2.5.	Strutturalismo, determinismo e riflessione
53	2.6.	Pronti alla lettura della nuova edizione italiana de <i>La Quinta Disciplina</i>
55	3.	INTRODUZIONE ALLA NUOVA EDIZIONE
55	3.1.	Il sistema di gestione dominante
60	3.2.	Un'epoca di correnti incrociate
63	3.3.	Voci dal fronte

**PARTE I – COME LE NOSTRE AZIONI CREANO LA REALTÀ... E  
COME POSSIAMO CAMBIARLA**

- 69 4. «DATEMI UNA LEVA ABBASTANZA LUNGA [...] E SOLLEVERÒ IL  
MONDO CON UNA MANO»
- 73 4.1. Le discipline delle organizzazioni che apprendono
- 85 4.2. La quinta disciplina
- 87 4.3. Metanoia: un cambiamento mentale
- 89 4.4. Mettere in pratica le idee
- 95 5. LA VOSTRA ORGANIZZAZIONE È INCAPACE DI APPRENDERE?
- 95 5.1. Mortalità aziendale
- 97 5.1.1. *“Io sono la mia posizione”*
- 99 5.1.2. *“Il nemico è là fuori”*
- 101 5.1.3. *L’illusione del farsi carico di qualcosa*
- 102 5.1.4. *L’eccesso di concentrazione sugli eventi*
- 104 5.1.5. *La parabola della rana bollita*
- 106 5.1.6. *L’illusione di apprendere dall’esperienza*
- 108 5.1.7. *Il mito del management team*
- 110 5.2. Le incapacità e le discipline
- 113 6. PRIGIONIERI DEL SISTEMA O DEL NOSTRO MODO DI PENSARE?
- 115 6.1. Il dettagliante
- 120 6.2. Il grossista
- 125 6.3. La fabbrica
- 129 6.4. Lezioni del gioco della birra
- 133 6.5. La struttura influenza il comportamento
- 140 6.6. Ridefinire l’ambito della vostra influenza: come mi-  
gliorare i risultati nel gioco della birra
- 146 6.7. Le incapacità di apprendere e i nostri modi di  
pensare

**PARTE II – LA QUINTA DISCIPLINA, LA PIETRA ANGOLARE DELLE  
ORGANIZZAZIONI CHE APPRENDONO**

- 153 7. LE LEGGI DELLA QUINTA DISCIPLINA
- 153 7.1. I problemi di oggi derivano dalle “soluzioni” di ieri
- 154 7.2. Più spingete avanti, più il sistema spinge indietro
- 157 7.3. Prima di peggiorare il comportamento migliora
- 158 7.4. La facile via di uscita di solito riporta all’interno del  
problema

- 159 7.5. La cura può essere peggiore della malattia  
 161 7.6. Più rapido è più lento  
 162 7.7. Causa ed effetto non sono strettamente connessi nel tempo e nello spazio  
 163 7.8. Piccoli cambiamenti possono produrre grossi risultati – ma le aree in cui si possono verificare gli effetti migliori sono spesso quelle meno ovvie  
 165 7.9. Potete avere la torta e mangiarla – ma non subito  
 167 7.10. Dividere un elefante in due non dà due elefantini  
 168 7.11. Non ci sono colpe da attribuire
- 171 8. UN CAMBIAMENTO DI MENTALITÀ  
 171 8.1. Vedere il mondo in modo nuovo  
 179 8.2. Vedere i circoli della causalità  
 185 8.2.1. *Come rafforzare ed equilibrare la retroazione e i ritardi: i mattoni per la costruzione del pensiero sistemico*  
 186 8.2.2. *La retroazione di rafforzamento: la scoperta di come possono svilupparsi piccoli cambiamenti*  
 191 8.2.3. *I processi di riequilibrio: come scoprire le fonti di stabilità e di resistenza*  
 196 8.2.4. *I ritardi: quando le cose si verificano... alla fine*
- 201 9. COME INDIVIDUARE GLI SCHEMI CHE CONTROLLANO GLI EVENTI  
 204 9.1. Archetipo 1: i limiti alla crescita  
 204 9.1.1. *Definizione*  
 205 9.1.2. *Dove li si riscontra*  
 206 9.1.3. *Struttura*  
 207 9.1.4. *Comprendere e utilizzare la struttura*  
 209 9.1.5. *Lo schema di comportamento*  
 211 9.1.6. *Come ottenere l'effetto leva*  
 216 9.2. Archetipo 2: il *transfert*  
 216 9.2.1. *Definizione*  
 216 9.2.2. *Dove trovarlo*  
 218 9.2.3. *Struttura*  
 219 9.2.4. *Come comprendere e utilizzare la struttura*  
 222 9.2.5. *Lo schema di comportamento*  
 224 9.2.6. *Come ottenere l'effetto leva*

**PARTE III – IL NUCLEO CENTRALE DELLE DISCIPLINE: LA CREAZIONE DELLE ORGANIZZAZIONI CHE APPRENDONO**

- 231 10. IL PRINCIPIO DELL'EFFETTO LEVA (*LEVERAGE*)  
 232 10.1. Quando ci creiamo da soli i nostri "limiti di mercato"  
 244 10.2. La scelta fra la crescita che si autolimita e la crescita  
 che si autosostiene
- 249 11. LA PADRONANZA PERSONALE  
 249 11.1. Lo spirito dell'organizzazione che apprende  
 252 11.2. La padronanza e la perizia  
 254 11.3. «Perché lo vogliamo»  
 257 11.4. La resistenza  
 258 11.5. La disciplina della padronanza personale  
 259 11.5.1. *La visione personale*  
 263 11.5.2. *Mantenere la tensione creativa*  
 270 11.5.3. «Il conflitto strutturale»: *il potere della vostra*  
*impotenza*  
 275 11.5.4. *L'impegno alla verità*  
 278 11.5.5. *L'uso del subconscio, o come non avete veramente*  
*bisogno di calcolare*
- 286 11.6. La padronanza personale e la quinta disciplina  
 287 11.6.1. *L'integrazione della ragione con l'intuizione*  
 289 11.6.2. *Vedere come siamo connessi al mondo*  
 291 11.6.3. *La compassione*  
 292 11.6.4. *L'impegno al tutto*  
 293 11.7. Promuovere la padronanza personale in un'orga-  
 nizzazione
- 297 12. I MODELLI MENTALI  
 297 12.1. Perché le migliori idee falliscono  
 304 12.2. Come creare una nuova visione del mondo aziendale  
 309 12.3. Applicazione dei modelli mentali  
 309 12.3.1. *Come superare "i mali di base della gerarchia"*  
 314 12.4. Istituzionalizzare la pratica  
 316 12.5. Strumenti e competenze  
 316 12.6. La disciplina dei modelli mentali  
 316 12.6.1. *L'importanza della riflessione nell'azione*  
 318 12.6.2. *La teoria professata rispetto a quella utilizzata*  
 333 12.7. L'accordo è importante?  
 335 12.8. I modelli mentali e la quinta disciplina

339	13. LA VISIONE CONDIVISA
339	13.1. Una sollecitudine comune
341	13.2. Perché le visioni condivise sono importanti
347	13.3. La disciplina della creazione della visione condivisa
347	13.3.1. <i>Come incoraggiare la visione personale</i>
349	13.3.2. <i>Da visioni personali a visioni condivise</i>
356	13.3.3. <i>Come diffondere le visioni: arruolarsi, impegnarsi e conformarsi</i>
361	13.3.4. <i>Indicazioni per l'arruolamento e l'impegno</i>
363	13.3.5. <i>Come ancorare la visione ad un insieme di idee di governo</i>
364	13.3.6. <i>La visione positiva e quella negativa</i>
365	13.3.7. <i>La tensione creativa e l'impegno alla verità</i>
367	13.4. La visione condivisa e la quinta disciplina
367	13.4.1. <i>Perché le visioni muoiono prematuramente</i>
371	13.4.2. <i>La sinergia mancante: la visione condivisa e il pensiero sistemico</i>
375	14. L'APPRENDIMENTO DI GRUPPO
375	14.1. I gruppi del buonsenso potenziale
382	14.2. La disciplina dell'apprendimento di gruppo
382	14.2.1. <i>Dialogo e discussione</i>
397	14.2.2. <i>Come affrontare la «realtà corrente»: il conflitto e le routine difensive</i>
410	14.2.3. <i>L'anello mancante: la pratica</i>
413	14.3. <i>Imparare come "allenarsi"</i>
421	14.4. L'apprendimento di gruppo e la quinta disciplina

#### PARTE IV – RIFLESSIONI SU ESEMPI PRATICI

429	<i>Introduzione</i>
433	15. FONDAMENTA
433	15.1. Creare una cultura basata sulla riflessione e la conversazione approfondita
433	15.1.1. <i>Il cambiamento attraverso la conversazione</i>
435	15.1.2. <i>L'apertura mentale riflessiva</i>
438	15.2. La crescita delle persone
439	15.2.1. <i>Uno scopo per cui vale la pena impegnarsi</i>
441	15.2.2. <i>Il rapporto "trasformativo"</i>
444	15.2.3. <i>Tutto inizia da me</i>

- 444 15.3. Le organizzazioni come sistemi viventi  
 445 15.3.1. *L'era delle aziende come macchine*  
 448 15.3.2. *Come viene fatto il lavoro*
- 453 16. IMPETO  
 453 16.1. Un approccio diverso al cambiamento  
 457 16.2. Costruire organizzazioni che si adattano  
 457 16.2.1. *Il futuro*  
 461 16.2.2. *Una polizia che si adatta*  
 465 16.3. Prestazione e felicità
- 469 17. STRATEGIE  
 469 17.1. Pensare e agire in modo strategico  
 474 17.1.1. *Integrazione dell'apprendimento con il lavoro*  
 475 17.1.1.1. *Riflessione e azione*  
 477 17.1.1.2. *Imparare nel tempo*  
 481 17.2. Iniziare dove sei con chi sei  
 482 17.2.1. *Gli «impossibili»*  
 483 17.2.2. *Della gente e dalla gente*  
 486 17.3. Diventare biculturali  
 489 17.3.1. *Trasmissione furtiva*  
 490 17.3.2. *Lavorare sul linguaggio dell'azienda*  
 491 17.4. Creare "campi" per far pratica  
 492 17.4.1. *Il campo e la gerarchia*  
 493 17.4.2. *Il "vortice" e il "muro di fuoco"*  
 495 17.5. Collegarsi al cuore dell'azienda  
 496 17.5.1. *Il primo passo: capire chi siamo*  
 499 17.5.2. *Lavoro sul campo: percepire l'origine della creatività di un'organizzazione*
- 500 17.6. Creare comunità di apprendimento  
 501 17.6.1. *Discutere con cuore e razionalità*
- 504 17.7. Lavorare con «l'altro»  
 505 17.7.1. *Costruire ponti verso i rivali istituzionali*  
 506 17.7.2. *Collegare i settori*  
 507 17.7.3. *Lo stadio successivo della diversità*
- 508 17.8. Sviluppo delle infrastrutture di apprendimento  
 509 17.8.1. *Un pioniere delle infrastrutture di apprendimento*  
 511 17.8.2. *Le altre organizzazioni sono pronte a prenderla seriamente?*  
 512 17.8.3. *Che cos'è in una parola?*

515	18. IL NUOVO COMPITO DELLA DIREZIONE
516	18.1. Cosa si intende con “leader”?
520	18.2. Il leader come progettista
521	18.2.1. <i>Progettazione iterativa e infrastrutture che apprendono</i>
526	18.2.2. <i>Creazione di infrastrutture</i>
528	18.2.3. <i>Le idee guida</i>
530	18.2.4. <i>La conoscenza dei progettisti</i>
531	18.3. Il leader come maestro
532	18.3.1. <i>Riconoscere le carenze nella capacità organizzativa</i>
534	18.3.2. <i>Il dilemma del maestro</i>
537	18.3.3. <i>Essere prima di tutto dei discenti</i>
538	18.4. Il leader come steward
539	18.4.1. <i>I paradossi del leader come steward</i>
541	18.4.2. <i>Il potere e la natura dell'ambizione</i>
542	18.4.3. <i>Risultati sostenibili</i>
544	18.4.4. <i>Essere steward della propria visione</i>
545	18.4.5. <i>In che modo è possibile creare leader di questo tipo?</i>
549	19. CITTADINI DEL SISTEMA
551	19.1. Riconoscere i sistemi
553	19.2. Riconoscere il sistema globale del cambiamento climatico
558	19.3. Vivere come se il sistema fossimo noi
560	19.3.1. <i>L'azienda come incubatrice: l'origine di un nuovo sistema energetico</i>
565	19.3.2. <i>Reti di approvvigionamento: il sistema che riconosce se stesso</i>
566	19.3.2.1. <i>Considerare insieme il sistema</i>
572	19.3.2.2. <i>Costruire visioni condivise in grado di modificare sistemi più ampi</i>
574	19.3.3. <i>Le società: comunicare oltrepassando i confini</i>
578	19.4. L'educazione del XXI secolo
583	20. FRONTIERE
584	20.1. Scoprire e impersonare le strutture della natura
589	20.2. La futura generazione di leader
589	20.2.1. <i>Donne che comandano da donne</i>
591	20.2.2. <i>Leader provenienti dalla periferia dell'Economia</i>
593	20.2.3. <i>La leadership dei giovani</i>
596	20.3. Tre aperture

**PARTE V – CODA**

- 605 21. L'INTERO INDIVISIBILE
- 611 22. PENSARE PER SISTEMI: LA CHIAVE DELLE MODERNE ORGANIZZAZIONI INTELLIGENTI  
*Stefano Armenia*
- 611 22.1. Introduzione
- 613 22.2. Il *systems thinking* come competenza cruciale per la gestione del cambiamento nelle organizzazioni moderne
- 621 22.3. Dall'“organizzazione che apprende” all'“organizzazione intelligente”
- 634 22.4. Un *framework* per la *governance* delle moderne organizzazioni intelligenti
- 640 22.4.1 *Proposta di un modello organizzativo*
- 648 22.5. Conclusioni
- 651 22.6. Ringraziamenti

653 Appendice 1  
Le discipline dell'apprendimento

659 Appendice 2  
Gli archetipi sistemici

675 Appendice 3  
Il processo a U

**Tavola rotonda**

- 681 1. PRENDI TRE GIOVANI STUDENTI DI *ECONOMIA*  
*Nicola Andreottola, Simona Capecelatro e Davide Coppola*
- 685 2. L'ATTUALITÀ DEL PENSIERO SISTEMICO NELLO STUDIO DELLE ORGANIZZAZIONI IMPRENDITORIALI  
*Sergio Barile e Francesca Iandolo*
- 689 3. IL CONTRIBUTO DELLE SCIENZE SOCIALI AL PENSIERO SISTEMICO  
*Mariavittoria Cicellin e Stefano Consiglio*
- 693 4. PETER SENGE: IL “MIO” FRANCOBOLLO  
*Corrado Cuccurullo*
- 697 5. L'IDOLO RAZIONALE E LA SUA CADUTA  
*Luca Giustiniano*

- 701 6. I MODELLI MENTALI E LA TEMPORALITÀ DELLE ORGANIZZAZIONI  
*Vito Lasala, Paolo Canonico e Davide Bizjak*
- 707 7. LO SGUARDO DI ULISSE  
*Marcello Martinez e Mario Pezzillo Iacono*
- 711 8. MODELLI DI SYSTEM DYNAMICS IN BIOLOGIA ED ECOLOGIA:  
NECESSITÀ DI UN PROCESSO DI APPRENDIMENTO E SVILUPPO  
INTERDISCIPLINARE  
*Stefano Mazzoleni e Francesco Giannino*
- 715 9. LA DISCIPLINA DELLA COMPLESSITÀ  
*Mario Nicodemi*
- 719 10. HO INCONTRATO SENGE E MI HA DETTO COSA FARE  
*Francesco Perillo*
- 725 11. LO SGUARDO DELLA STORIA DELLE IDEE  
*Francesco Piro*
- 729 12. LO SGUARDO DI UN NUOVO RINASCIMENTO  
*Apollonia Striano*
- 733 *Bibliografia*
- 757 *Sitografia*
- 759 *Indice dei nomi*
- 771 *Notizie sugli autori*
- 773 *Hanno scritto nella Collana punto org*