


# Leadership trasformativa per il XXI secolo.

## Riflessioni sul progetto di un curriculum di leadership post-laurea

Alfonso Montuori

	<p><b>Narrare i gruppi</b> <i>Etnografia dell'interazione quotidiana</i> <i>Prospettive cliniche e sociali - vol. 8, n° 1, Maggio 2013</i></p>	<p>ISSN: 2281-8960</p>
---	--	------------------------

Rivista semestrale pubblicata on-line dal 2006 - website: [www.narrareigruppi.it](http://www.narrareigruppi.it)

Titolo completo dell'articolo

**Leadership trasformativa per il XXI secolo. Riflessioni sul progetto di un curriculum di leadership post-laurea**

Autori

**Alfonso Montuori**

Ente di appartenenza

*California Institute of Integral Studies*

To cite this article:

**Montuori A.**, (2013), *Leadership trasformativa per il XXI secolo. Riflessioni sul progetto di un curriculum di leadership post-laurea*, in *Narrare i Gruppi*, vol. 8, n° 1, Maggio 2013, pp. 17 – 37: website: [www.narrareigruppi.it](http://www.narrareigruppi.it)

Questo articolo può essere utilizzato per la ricerca, l'insegnamento e lo studio privato.

Qualsiasi riproduzione sostanziale o sistematica, o distribuzione a pagamento, in qualsiasi forma, è espressamente vietata.

L'editore non è responsabile per qualsiasi perdita, pretese, procedure, richiesta di costi o danni derivante da qualsiasi causa, direttamente o indirettamente in relazione all'uso di questo materiale.

## Gruppi nel sociale

### ***Leadership*** trasformativa per il XXI secolo. Riflessioni sul progetto di un curriculum di leadership post-laurea

Alfonso Montuori

#### *Riassunto*

Quest'articolo sottolinea i fondamenti filosofici e pedagogici di un master in *Leadership* Trasformativa focalizzandosi in maniera specifica sul ruolo della creatività e dell'auto-creazione. Utilizza il progetto di laurea per esaminare alcune delle considerevoli complessità che la *leadership* presenta, ma anche le sfide planetarie e personali più ampie affrontate da individui impegnati nel contribuire ad un cambiamento sociale positivo.

*Parole Chiave:* leadership, creatività, complessità, sfide planetarie

### ***Transformative leadership for the 21st century.*** Reflections on the design of a graduate leadership curriculum

#### *Abstract*

This paper outlines the philosophical and pedagogical underpinnings of a masters degree in Transformative *Leadership* with a specific focus on the role of creativity and self-creation. It uses the design of the degree as a way of address some of the considerable complexities of the field of *leadership*, but also the larger planetary and personal challenges facing individuals who are committed to contributing to positive social change.

*Key word:* Leadership, creativity, complexity, global challenges

*In tempi bizzarri e insicuri come quelli in cui stiamo vivendo, una persona ragionevole a volte potrebbe perdere la speranza. Ma la speranza è irragionevole, e l'amore va perfino oltre. Che noi si possa credere nell'inesprimibile benevolenza dell'impulso creativo.*

Robert Fripp

## 1. Introduzione

All'alba del XXI secolo, giunto appena alla fine del suo primo decennio, il pianeta sta affrontando sfide terribili. Si è previsto che la crisi economica mondiale debba ulteriormente peggiorare prima di riuscire a risalire la china. La sua è una dimensione davvero planetaria nel senso che i suoi effetti non si limitano ad un'unica nazione. Viene sentita in tutto il mondo. Ciò che più conta è che evidenzia nettamente quanto gli esseri umani vivano in un sistema planetario interdipendente e interconnesso. Sin dal 1492, i collegamenti fra continenti e culture sono enormemente aumentati, si capisce: ciò che si vuole sottolineare non è tanto *che* siamo interconnessi gli uni gli altri, ma piuttosto *in che maniera*, in un'era guidata dall'informatica, la compressione di spazio e tempo significhi che siamo connessi fra di noi a velocità ben superiori che mai – a dire il vero quasi istantaneamente. E, ben più marcatamente, quanto la relazione complessa, interdipendente e interconnessa fra esseri umani e Natura abbia un bisogno disperato di essere rivista.

La crisi sta forzando un'estrema rivalutazione dei modelli economici già radicati – non solo e non tanto i modelli neo-liberisti attuati *hic et nunc*, ma le fondamenta stesse dell'economia globale, e, verosimilmente, la visione globale della Modernità (Bauman, 2001; Ogilvy, 1989). La crisi ambientale è profondamente legata a questa crisi economica, e gli appelli alla sostenibilità puntano tutti alla fondamentale insostenibilità della crescita economica nelle sue linee guida attuali, sorretta com'è da stili di vita e valori fondati sulla mancanza – sul bisogno di avere sempre di più senza mai essere soddisfatti. Siamo verosimilmente assistendo alla fine della Modernità e del tardo capitalismo o Postmodernità (Lyotard, 1984). Paradossalmente, i motori stessi del progresso nella Modernità, specialmente tecnologia, scienza, crescita economica e industria, sono ora divenuti causa dei problemi di cui stiamo cercando di liberarci. Significativamente, il discorso riguarda strategie di uscita: uscita dalla crisi ambientale, dalla guerra in Iraq, dalla crisi economica.

L'elezione del Presidente degli Stati Uniti Barack Obama avvenuta con grandi aspettative è davvero emblematica. Nel suo discorso inaugurale, il Presidente Obama ha evidenziato come 60 anni prima, a suo padre nero non sarebbe stato nemmeno permesso di mangiare in alcuni ristoranti di Washington. La vittoria di Obama alle elezioni ha sorpreso molti, non solo i fautori dei diritti civili che 40 anni prima non avrebbero potuto immaginare di assistere in vita al fatto che un afroamericano sarebbe diventato Presidente degli Stati Uniti. Il successo di Obama è di per se stesso una fonte di speranza, dimostrando che, come ha spesso affermato Edgar Morin, la natura inaspettata della vita può anche essere fonte di speranza (Morin & Kern, 1999).

Nel suo discorso inaugurale, il Presidente ha ribadito il suo impegno e l'appello per una nuova epoca della responsabilità. Gli Stati Uniti, e per la verità l'umanità nella sua interezza, dovrebbero abbandonare "i capricci da bambini". Il messaggio chiarissimo è che il mondo è in un periodo eccezionale di transizione. Tale transizione non si presenta come facile, e da parte nostra ci dovrebbe essere lo sforzo di abbandonare atteggiamenti puerili come egoismo, avidità, e l'ambizione di dominare gli altri. Molti dei baluardi industriali della Modernità negli Stati Uniti – come l'industria automobilistica e le banche – versano in condizioni catastrofiche di ristrettezza. I colpi inferti alla società dal fenomeno più postmoderno della corruzione finanziaria gestita a livello informatico, nonché la complessità bizantina dei *derivati* ed altri modi di fare soldi dal fumo

piuttosto che dall'arresto, hanno colpito nel segno con risultati impressionanti. Le manifestazioni di avidità, egoismo e arroganza nell'industria e nel governo sono state colossali. In realtà, forse non più di quanto non sia stato in epoche precedenti. Ma le somme sono maggiori, le poste in gioco più alte, e le notizie fanno il giro del mondo in pochi secondi.

Un certo numero di altre sfide minaccia l'umanità – dal terrorismo globale alla siccità, ai diritti umani, all'educazione. La lista è lunga e profondamente preoccupante. Se stiamo abbandonando un'epoca, se stiamo assistendo alla fine della Modernità, è molto meno chiaro dove stiamo andando. La sfida della responsabilità è complessa: in questa relazione andrò ad esplorare quanto questo appello alla responsabilità sia anche una sfida di *leadership* per il XXI secolo, e come viene affrontata in ambito didattico nel Master online in *Leadership* trasformativa offerto al *California Institute of Integral Studies* (CIIS).

## 2. Alcune cornici sintetiche del Master

Il Master in *Leadership* Trasformativa presso il CIIS è stato progettato per soddisfare la domanda sempre crescente di programmi che sostengano e preparino gli studenti interessati ad agire concretamente e dare un contributo positivo in un mondo in *rapido cambiamento* sopraffatto da crisi sociali, politiche, economiche ed ambientali. Abbiamo scoperto che molte persone volevano un'opportunità per riflettere sullo stato del mondo e delle loro comunità, ed anche sulle loro possibilità e potenziali per contribuire ad affrontare questioni pressanti. E ci siamo chiesti: in che maniera possiamo contribuire al meglio in questo momento così difficile?

Sin dall'inizio del programma, gli studenti sono passati dall'essere persone di mezza età con una carriera nel settore privato che aspirano a dare un contributo alla giustizia sociale o ambientale, a Uomini di questo Millennio che vogliono capire fino in fondo come affrontare una questione che sta loro molto a cuore.

La maggior parte, se non la totalità, di questi studenti non si identifica con il modello tradizionale di *leader* eroico (Fletcher, 2002; Western, 2008). Di fatto, la maggioranza è rappresentata da donne che stanno cercando nuovi modi di esprimere il loro desiderio di prendere l'iniziativa e sviluppare un ruolo di *leadership*. Il programma offre agli studenti l'opportunità di trascorrere due anni valutando le proprie motivazioni e capacità, accrescendo i propri talenti, e, soprattutto, avendo accesso alla propria creatività in modo da poter modellare se stessi in qualità di *leader* e riuscire a riflettere la propria storia personale, il proprio potenziale e i propri obiettivi, e creare i cambiamenti che vogliono vedere implementati. Proprio perché i nostri studenti sono soprattutto quelli che chiameremmo *leader* non convenzionali, vogliono essere dei *leader a modo loro*. Non si allineano con la maggior parte dei programmi di *leadership* tradizionali e con il discorso sulla *leadership*. Se non altro sono, come la maggior parte delle persone, profondamente delusi di quello che generalmente passa per essere dimostrazione di *leadership*. Il programma si prefigge di preparare coloro che vogliono occupare una posizione dirigenziale mobilitando la propria creatività per contribuire a dare forma a un futuro più positivo. Gli Studenti esplorano i loro Modi d'Essere, Agire, Relazionarsi e Conoscere, e sviluppare un quadro concettuale che abilita pratiche per intraprendere un processo di auto-creazione: essi creano la propria figura di *leader* con l'intento di contribuire a creare un futuro che vada oltre le strategie di uscita.

Il Master in *Leadership* trasformativa è progettato per focalizzarsi sul nostro mondo in transizione (Bauman, 2001, 2005, 2007, 2008a, 2008b; Morin & Kern, 1999; Sardar, 2010; Slater, 2008) attraverso lo sviluppo di nuovi quadri interpretativi, abilità personali, competenze e pratiche e il grado di focalizzazione anche della transizione che gli studenti affrontano al loro ingresso nel programma. Generalmente i nostri studenti affrontano due tipi di transizione personale. Gli studenti dai 25 ai 30 anni sono ancora in un processo fondamentale di auto-creazione: sentono che vogliono dare il loro contributo a una questione che li ha appassionati, e il programma offre loro un'opportunità per valutare le proprie aspirazioni, capacità, assunti e credo personali. Imparano come hanno bisogno di svilupparsi per diventare i *leader* che vogliono essere nel contesto specifico che hanno scelto. I professionisti a metà del loro percorso affrontano la sfida dell'auto-reinvenzione. Possono avere alle loro spalle carriere di successo in ambito aziendale o governativo, e scoprire che vogliono ora immergersi nel lavoro che tanto li appassiona. Sanno di essere capaci, sanno di riuscire a far soldi, ed ora vogliono che il loro obiettivo diventi interpersonale. In altre parole, cercano traguardi più alti, oltre se stessi. L'auto-(ri)creazione verso questi traguardi più alti è una dimensione essenziale della *Leadership* Trasformativa. L'auto-creazione in qualità di *leader* offre l'opportunità di riflettere su se stessi, una profonda esplorazione dei nostri valori e traguardi a livello personale, locale e globale, una consapevolezza e articolazione del contesto in cui stiamo operando la nostra auto-creazione, e le pratiche con le quali possiamo realizzare tutto questo.

In un'epoca di transizione, una delle dimensioni chiave dell'apprendimento della *leadership* non è solo imparare, ma anche *disimparare*. Alcuni di loro hanno affermato: "Molti di noi sono stati cresciuti con immagini di *leadership* (teorie implicite) tipiche della Modernità, ovviamente con il modello di Grande Uomo e di eroe. Anche se abbracciamo con entusiasmo questa nuova visione, e ci vediamo come *leader* creativi di tribù, i nostri assunti impliciti sulla *leadership* potrebbero essere ancora legati a un'epoca passata". La ricerca di Pfeffer e Vega, ad esempio (Pfeffer & Vega, 1999), evidenzia che molte organizzazioni sono ancora pervase da "norme perverse", per lo più dall'idea che i bravi *leader* e *manager* sono uomini duri e "cattivi" e che il loro lavoro si compone principalmente di analisi distaccata (formulazione) sostenuta da una buona dose di muscoli (implementazione ed esecuzione), con un tocco di carisma a differenziare i *leader* dai *manager*. Gabriel (2001: 140) ha scoperto che le organizzazioni vengono ancora ampiamente rappresentate come "posti ordinati dove le persone si comportano in maniera razionale e pragmatica".

Strati (1999) ha criticato in modo simile il discorso della teoria dell'organizzazione e degli studi manageriali proponendo un tipo ideale che è fondamentalmente razionale, logico, mentale e profondamente incorporeo.

Se gli studenti entusiasti della *Leadership* Trasformativa hanno ancora teorie implicite di *leadership* il cui il *leader* deve essere *sostanzialmente* duro e "cattivo" (ad esempio al momento della resa dei conti), o secondo cui le organizzazioni dovrebbero essere ordinate e simili a fabbriche, questo per loro costituirà ovviamente un ostacolo nel momento in cui cercano di creare delle alternative. La visione di se stessi come *Leader Trasformativi* potrebbe finire col diventare niente di più di "una simpatica chiacchierata" con poca attinenza al "mondo reale". L'auto-creazione, pertanto, implica l'affrontare credo limitanti su di noi, sulla *leadership*, e sui grandi cambiamenti che avvengono nel mondo. A livello estremamente fondamentale, ciò significa affrontare questioni sulla natura della

natura umana, sul modo in cui si relazionano gli esseri umani, cosa ci motiva, su cosa è o non è possibile, e la capacità umana di creare e ricreare se stessi e il mondo.

Da questo punto di vista, la vasta ricerca sulla creatività offre numerose analisi approfondite del processo di auto-creazione. Le caratteristiche degli individui creativi possono essere coltivate (Barron, 1995): si può favorire lo sviluppo di indipendenza di giudizio, tolleranza dell'ambiguità e complessità integrativa, come pure della comprensione della natura del processo creativo, con i suoi periodi alternativamente di divergenza (generazione di idee) e convergenza (selezione di idee) (Montuori, 2006). L'intolleranza dell'ambiguità, per esempio, porta alla prematura imposizione di soluzioni prestabilite per alleviare l'ansia. La capacità di convivere con quello stato d'ansia per produrre una soluzione potenzialmente più appropriata (tolleranza dell'ambiguità) permette di avere tempo per esplorare delle alternative. Mentre gli studenti lavorano su progetti di gruppo, diventa chiaro quando c'è la tendenza a saltare prematuramente ad una soluzione per alleviare il proprio stato d'ansia. Questa tendenza all'azione prematura è particolarmente comune nella cultura nordamericana orientata all'azione, al "fare" *tout court*: Non star lì seduto e basta – fa qualcosa! (Stewart & Bennett, 1991). I *leader* sono spesso tentati di prendere decisioni troppo in fretta. Promuovere la crescita della propria creatività, invece, richiede, talvolta, l'approccio opposto: non fare proprio nulla – sta seduto lì e basta! (e sviluppa un approccio più ponderato e creativo).

In questa direzione i progetti di gruppo degli studenti possono offrire infinite opportunità per riflettere su e sviluppare un atteggiamento creativo. Il processo di sviluppo di questo atteggiamento creativo nei confronti del lavoro e di se stessi è una parte considerevole del processo di auto-creazione.

Come ultima cornice sintetica, gli studenti ricevono anche un *feedback* a 360°, come pure una serie di valutazioni di *leadership* e personalità. La combinazione di valutazioni e *feedback* su stile decisionale, capacità di gestire lo *stress*, lavoro di squadra ed altre caratteristiche inerenti la *leadership* da parte di più o meno 8 colleghi, fornisce una ricca immagine delle aree che richiedono un ulteriore sviluppo. Contestualmente a questa valutazione, gli studenti scrivono la loro autobiografia come se fossero degli ottantenni. Vengono invitati a pensare in modo creativo riguardo a ciò che vorrebbero fare della loro vita, che contributo vogliono portare, e nello specifico come intendono applicare il loro lavoro nel programma. Questo è un passo giocoso verso l'esplorazione di possibilità che altrimenti non avrebbero considerato, impegnando la propria creatività e applicandola alla propria vita, cominciando così il processo di allineamento dei loro talenti e contributi con i traguardi ambiti. In questo modo gli Studenti vengono incoraggiati a Pensare Globalmente e Localmente, ed Agire Globalmente e Localmente. E come sappiamo globale e locale sono inestricabilmente intrecciati fra di loro (Morin & Kern, 1999).

### 3. Reinventare la *Leadership*

Allo scopo di facilitare la discussione, inizierò molto semplicemente con una domanda: Chi può essere un *leader*? Una breve revisione della storia dei grandi *leader* mondiali mostra che i più celebri fra di essi, indipendentemente dall'essere amati o odiati, sono stati per la stragrande maggioranza rappresentanti maschi della cultura dominante, che personificano delle caratteristiche sintetizzabili con (ma sicuramente non limitate a) il modello "eroico". E' sempre più evidente che i *leader* ora emergono da

gruppi tradizionalmente sottorappresentati, come donne e minoranze. Il Presidente Obama è forse il caso più emblematico al riguardo. Nell'immaginario sociale globale, ora c'è un Presidente degli Stati Uniti afroamericano. Ciò non significa che le opportunità di *leadership* si siano aperte a tutti. Segnala piuttosto l'inizio di uno spostamento eccezionale verso una maggiore apertura a gruppi tradizionalmente sottorappresentati in ruoli di *leadership*.

Eppure, il cambiamento nel "chi" della *leadership* si estende in altre aree: non si limita alla posizione dell'uomo verosimilmente più potente del mondo. Per fare un esempio, il *Goldman Environmental Prize* viene riconosciuto ogni anno a coloro che si possono descrivere come "ambientalisti di base" provenienti da tutto il mondo che hanno contribuito in maniera considerevole e spesso coraggiosa alla protezione dell'ambiente. I vincitori non sono persone che si battono come "leader eroici" alla maniera plateale del Generale Patton. Non sono grandi leader bellicosi, che dirigono eserciti di soldati o architettano sostituzioni nelle alte sfere aziendali. Sono comunissimi uomini e donne che dimostrano di essere piuttosto *straordinari* quando lo richiedono le circostanze.

Questi individui *sono* degli eroi nel senso che spesso sfidano multinazionali o governi o entrambi. Sono impegnati in battaglie contro la deforestazione, la privatizzazione delle forniture d'acqua e altri progetti che vanno ad inficiare il benessere delle loro comunità o causano la distruzione della natura. Uno di questi leader, vincitore del *Goldman Prize*, il nigeriano Ken Saro-Wiwa, è stato impiccato da un governo corrotto sulla scorta di accuse inventate perché il suo lavoro aveva messo a rischio affari da milioni di dollari. I vincitori del *Goldman Prize* non hanno ambizioni da amministratori delegati, generali o funzionari eletti. Non si vedono nei panni tradizionali di "leader di uomini". Hanno semplicemente reagito con passione e riguardo a quello che percepivano essere un oltraggio. Sentivano che dovevano fare qualcosa che andasse oltre la loro sopravvivenza e benessere personale. Sono diventati leader perché sentivano che dovevano dar vita a una coalizione di persone che lottassero contro le ingiustizie.

Il messaggio è chiaro. Il "chi" della *leadership* è cambiato: se *leadership* è contribuire alla transizione globale, contribuire prendendo l'iniziativa, allora il campo è spalancato. E nel momento in cui gruppi tradizionalmente sottorappresentati diventano leader, possiamo affermare con sicurezza che il concetto di *leadership* verrà irrigato da nuove correnti di creatività e cultura, nuove prospettive e potenziali. Alla fine succederà che i gruppi ora sottorappresentati possono unirsi al club della *leadership* e far parte del gioco. La definizione vera e propria di *leadership*, le stesse regole del gioco, verranno cambiate e stanno già cambiando.

Il "chi" della *leadership* è anche direttamente legato ad una preoccupazione fondamentale del programma di *Leadership Trasformativa: l'auto-creazione*. L'assunto non è che la *leadership* sia una caratteristica fissa che, o si ha, o non si ha. In un'era di transizione, ci sono poche certezze, e grandi opportunità di creatività. Non siamo legati da regole o destini fissi. E' possibile *creare* se stessi come persone e come leader. Possiamo avere accesso, come ha scritto il Presidente Obama in un saggio del 2005 ad "un elemento più ampio e fondamentale della vita americana – il credo incrollabile che possiamo costantemente ricostruire noi stessi per adattarci ai nostri più grandi sogni" (Obama, 2005). In un'epoca di transizione, abbiamo bisogno di sognare tutti insieme un nuovo mondo, e la *Leadership Trasformativa* necessita di creatività sia per sognare che per realizzare i nostri sogni.

#### 4. Tribù e fabbriche

Il libro di Seth Godin intitolato *Tribes [Tribù]* ci fornisce due utili immagini che possono orientarci verso una maggiore comprensione della *leadership* (Godin, 2009: 1). Egli afferma che stiamo uscendo dall'epoca della Fabbrica, e ci troviamo oggi in quella delle Tribù. "Una tribù," scrive, "è un gruppo di persone connesse l'una all'altra, connesse ad un *leader* e connesse ad un'idea". Il termine tribù potrebbe apparire amorfo, "pre-moderno", perché la parola "fabbrica" sembra per antonomasia "moderna". La differenza fondamentale sta ora nella parola "connesse". I nuovi media sociali hanno connesso persone in tutto il mondo. Laddove in tempi pre-moderni una tribù era un fenomeno locale fortemente definito dalla prossimità fisica, è ora possibile far parte della tribù planetaria – o come *fan* di qualche oscura *band* indipendente, riunendosi nel sostegno delle vittime del terremoto in Abruzzo, o, considerando il lato oscuro del fenomeno, come organizzazione terroristica alla stregua di Al-Qaida. E le tribù non sono solo la nuova forma più importante di organizzazione e cambiamento sociale, ma cambiano anche radicalmente il chi, cosa, dove e come della *leadership*.

Le fabbriche sono grandi, gerarchiche, ingombranti, inflessibili e generalmente poco inclini all'innovazione. In una fabbrica, la *leadership* è limitata a poche persone, e comando e controllo sono gli aspetti fondamentali che la caratterizzano. Le fabbriche sono simili ad eserciti. Come abbiamo visto, l'esercito americano ha sconfitto quello iracheno in una manciata di giorni, e nonostante questo la missione non può essere considerata compiuta. Una rete ben distribuita di terroristi sparsi per tutto il mondo non può essere sconfitta da un esercito in un confronto testa a testa sul campo di battaglia. Non si tratta di una nazione ostile nel senso tradizionale della parola. Gli attentatori di Londra del 7 luglio erano residenti in Gran Bretagna, e quelli dell'11 settembre vivevano negli Stati Uniti. Erano "è un gruppo di persone connesse l'una all'altra, connesse ad un *leader* e connesse ad un'idea".

Le tribù sono collegate, flessibili ed eterarchiche, e permettono alla *leadership* di emergere da più fonti (Ogilvy, 1989; Taylor, 2003). In effetti, se nel mondo delle fabbriche moderne c'era un *leader* solo, in quello delle Tribù chiunque può essere un *leader*, e questo è ciò che vuole puntualizzare Godin, nonché il fondamento del programma di *Leadership* Trasformativa. La democratizzazione della *leadership* sta diventando sempre più opinione corrente. Joseph Nye (2008) della *Kennedy School of Government*, ad Harvard, la riassume come segue:

quasi tutti possono diventare *leader*. La *Leadership* si può imparare e dipende sia da natura che da cultura. Può esistere a qualunque livello, con o senza autorità formale. La maggior parte delle persone sono sia *leader* che sostenitori. "Dirigono da una posizione di mezzo" (Nye, 2008: 147).

Tutt'altra cosa rispetto all'immagine della *leadership* eroica del "grande uomo", del capitano d'industria Jack Welch, del Generale Patton, di Napoleone, e delle figure classiche associate alla *leadership*, o perfino quelle di cervelloni, ma non per questo meno autorevoli come Bill Gates e Steve Jobs.

#### 5. *Leadership* Jazz

Si potrebbero paragonare una fabbrica e una tribù rispettivamente ad un'orchestra sinfonica e a un *ensemble jazz*. Nell'orchestra sinfonica, lo spartito è già scritto e i musicisti conoscono la loro parte. Sanno anche che non possono staccarsi



da essa. Quando si trovano a fare un assolo durante un passaggio particolare, come la parte di flauto nel *Prélude à l'après-midi d'un faune* di Debussy, suonano le note scritte sullo spartito. La gerarchia è molto chiara, e parte dal compositore, per arrivare al direttore, al solista, al primo violino e così via.

In un *ensemble jazz*, il punto chiave dell'esecuzione è l'improvvisazione sul tema della canzone o la progressione degli accordi. E' un requisito fondamentale dell'arte di essere un bravo musicista *jazz* (Berliner, 1994). Questo significa che c'è un canovaccio, fornito dalla canzone e complessivamente dal modo in cui viene interpretata dal gruppo (come ballata, *up-tempo*, *medium swing*), e la vera sfida è di rendere interessante il tragitto da A a B, dall'inizio alla fine della canzone.

Se l'orchestra sinfonica può essere considerata come un'espressione teatrale della creatività della modernità, attribuibile al solo geniale compositore, isomorfo rispetto alla fabbrica industriale, l'*ensemble jazz* è in molti modi isomorfo alle tribù, squadre virtuali, e alla creatività collaborativa e interconnessa di un'epoca emergente (Attali, 1985; Montuori, 2003). Nella sinfonia, la fonte principale di creatività sta al di fuori dell'orchestra, e si trova nel singolo compositore. Nell'*ensemble jazz*, la creatività è una proprietà emergente dell'interazione tra musicisti, il loro ambiente e la composizione che stanno eseguendo. Il grado di *discernimento* attribuito ai singoli musicisti *jazz* è molto maggiore di quello dei musicisti classici, poiché essi possono improvvisare e dare il loro contributo al pezzo. Ciò aumenta anche il livello di auto-espressione possibile in un contesto *jazz*. Un interesse particolare lo riveste il ruolo di *leadership*. Un gruppo *jazz* può essere diretto da uno, due o più persone, e può anche essere un collettivo. Nel corso dell'esibizione, per ogni singolo membro del gruppo è normale fare uno o più assoli. Durante quei momenti, il solista dirige, e guida il gruppo nella sua direzione, entro il contesto più ampio della visione del *leader*. Il genio di certi *leader* di gruppi *jazz* come Miles Davis o Duke Ellington stava proprio nel fatto che conoscevano bene i loro musicisti, e creavano un ambiente in cui potessero brillare sia le singole individualità che il collettivo (Crouch, 2007). Se nell'organizzazione della fabbrica/sinfonia la creatività è con "l'uomo in cima", nella tribù/*jazz*, la creatività è una proprietà emergente dell'interazione fra membri/musicisti.

Lo stile di *leadership* di Davis/Ellington implica un aspetto particolarmente importante: l'enfasi sul creare un sistema (un gruppo) che permetta ai musicisti di crescere e raggiungere il loro potenziale massimo, in funzione dell'intera *band*. Il sistema sostiene gli individui che sostengono il sistema in un circolo virtuoso, piuttosto del più tipico circolo vizioso in cui il sistema scarica l'individuo, e la crescita e la direzione dell'individuo non sono allineate con il sistema ("Ho bisogno di fare un album solista per potermi esprimere appieno!"). Specialmente nel quintetto di Miles Davis degli inizi degli anni '60, troviamo che Davis aveva messo insieme una squadra che, sotto la sua egida, esplorava nuove direzioni musicali (Chambers, 1998). Davis non sapeva dove lo avrebbe portato la sua *band*, ma aveva dei parametri e i membri del suo quintetto ormai emblematico erano stati attentamente selezionati. Il sassofonista tenore Wayne Shorter ha scritto parecchie composizioni divenute dei classici del repertorio *jazz* e dato al gruppo un suono e una direzione. Tutto ciò è importante perché mentre Miles era indiscutibilmente il *leader* della *band*, la formidabile innovazione della *band* emergeva perché egli riusciva a dare ai suoi membri un grande spazio decisionale, ed incoraggiava l'emersione spontanea di nuovo materiale insistendo che la *band* facesse pratica sul palco. In altre parole, voleva chiaramente che i musicisti corressero rischi enormi, si

sforzassero ed esplorassero nuovi percorsi di fronte al pubblico. Il gruppo era sostanzialmente un sistema che si auto-organizzava (Borgo, 2006). Davis non diceva ai membri della *band* cosa fare ma piuttosto cosa *non* fare.

Possiamo però considerare Miles Davis semplicemente come un facilitatore che usa un “*soft power*”? Una valutazione approfondita del suo stile di *leadership* mostra che lui dava sì un ampio spazio decisionale, ma che aveva anche l’ultima parola sull’orientamento della *band*. Non restava fermo lì lasciando che il gruppo andasse in qualsiasi direzione volesse. Anche se non diceva alla *band* cosa fare, aveva stabilito parametri precisi dicendo al gruppo cosa *non* gli piaceva, e questo creava dei parametri sottoforma di sensibilità estetica (Chambers, 1998).

L’esempio di Miles Davis evidenzia alcuni elementi importanti della *leadership* trasformativa:

- 1) ha creato un ambiente generativo che ha permesso ai singoli membri della *band* di sbocciare;
- 2) ha sottolineato l’importanza dell’interazione fra gli individui e i loro ruoli e relazioni nel gruppo per creare una combinazione unica;
- 3) ha combinato il suo lavoro di istruzione e supporto per “far crescere” i musicisti, ma la sua non è stata una *leadership* lassista: ha usato un potere intelligente in modo molto sottile, non considerandolo mai una cosa troppo importante, ma allo stesso tempo stabilendo regole e criteri di base per questo percorso. Non una mappa con un risultato chiaro e predeterminato, ma linee guida per un percorso di improvvisazione.

Possiamo sicuramente trarre degli insegnamenti da Miles Davis, e il suo esempio offre ai *leader* un nuovo insieme di scelte. Ma dobbiamo ricordare che non c’è una regola preconfezionata che definisce quali siano gli “ingredienti” della *Leadership* Trasformativa. Come suggerisce Nye, un *leader* dev’essere in grado di combinare “*soft power*” (facilitazioni), e “*hard power*” (direttività). Possiamo dire, però, che Davis mostrava sia *intelligenza emotiva* (Goleman, 2000), attraverso la sua auto-consapevolezza e comprensione del suo ruolo di *leader*, sia *intelligenza contestuale* (Nye, 2008), dal momento che comprendeva le dinamiche del suo gruppo, della cultura del *jazz*, nonché dei più ampi cambiamenti in seno alla società a cavallo tra gli anni ’50 e ’60, e particolarmente quando, a metà degli anni ’60, incorporò elementi di *rock* e psichedelia nella sua musica, cominciando con registrazioni controverse come *In A Silent Way* e *Bitches Brew*. Questi brani erano estremamente a rischio, perché andavano ad alienare gli irriducibili ed inamovibili *fan* del *jazz* acustico, ma creavano un’*audience* completamente nuova e più giovane che ascoltava Jimi Hendrix e i Grateful Dead. Bob Dylan compì una transizione simile ed ugualmente controversa quando, domenica 25 luglio 1965, cominciò a lavorare con un gruppo elettrico (The Band), in occasione del Newport Folk Festival. Come Davis, veniva inizialmente visto come un traditore della musica. Alla fine la sua visione fu vincente, e la *folk music* dovette fare un passo indietro e rassegnarsi ad una posizione marginale all’interno della *popular music*.

Tradizionalmente, la maggior parte delle metafore per la *leadership* e l’organizzazione giungono dall’ambito militare e da quello delle macchine. La *Leadership* Trasformativa esplora invece il potenziale immensamente generativo che si trova nelle metafore e in modelli artistici, che spesso forniscono una prospettiva radicalmente diversa. In particolar modo, dal momento che la creatività è una dimensione tanto centrale della *Leadership* Trasformativa (nella creazione del sé, nella propria visione, nelle relazioni

che si hanno, nell'implementazione e così via) metafore ed esempi dal mondo dell'arte sono istruttivi ed illuminanti in modi che per le metafore sulle macchine non possono semplicemente avvenire, perché una macchina svolge una funzione, ma non è creativa in e di per se stessa: la creatività sta nel creatore della macchina.

#### 6. Interdisciplinarietà e costruzione della Leadership

La *Leadership* è oggi una vera e propria area di studio, con dipartimenti e lauree. La letteratura che la riguarda è piuttosto vasta, confuse e spesso contraddittoria (Maccoby, 2001; Rost, 1993). Bennis and Nanus hanno scritto che solo negli ultimi 75 anni sono state condotte letteralmente migliaia di indagini empiriche riguardanti i *leader*, ma non si ha ancora una chiara ed inequivocabile comprensione di cosa distingue un *leader* da uno che non lo è, e cosa forse più importante, ciò che distingue un *leader* efficiente da uno non efficiente (Bennis & Nanus, 1985: 4).

Negli ultimi 25 anni non è cambiato molto (Western, 2008). Una delle ragioni per cui c'è così tanta confusione riguardo ciò che rappresenta la *leadership* è perché, come ho già sostenuto, stiamo uscendo da un'epoca ed entrando in una nuova (Montuori, 1989; Montuori & Conti, 1993; Morin & Kern, 1999; Slater, 2008). Durante questo periodo di transizione, assistiamo alla scomparsa di una forma di *leadership* e alla nascita di un'altra (Wren, 2007). Le congetture filosofiche interdisciplinari sottese alla *Leadership* Trasformativa traggono spunto in modo consistente da modalità di pensiero basate su relazioni di processo, cibernetica e complessità.

I quattro assunti fondamentali sono che la *Leadership* è Costruita, Contestuale/Relazionale, Emergente e Paradossale.

- 1) *La Leadership è Costruita.* Una panoramica su ricerca e storia del concetto di *leadership* mostra che essa è *costruita* (Ospina & Sorenson, 2006). Con questo intendendo che non esiste una visione univoca ed eterna di ciò che la *leadership* costituisce. Tempi e culture diverse hanno modi diversi di capire ciò che significa *leadership*, e di ciò che costituisce una buona *leadership* (Bennis & Nanus, 1985). Allo stesso modo, vediamo individui in grado di costruire filosofia e stile di *leadership* per se stessi. Non esiste un' "essenza" di *leadership*, e questa può comunque essere appresa (Nye, 2008). La costruzione è un processo creativo, e la sfida della *leadership* nel XXI secolo è dunque essenzialmente strutturata come creativa.
- 2) *La Leadership è Contestuale-Relazionale.* La *Leadership* non è meramente la funzione delle caratteristiche di un singolo individuo, ma di luogo, ed in effetti potrebbe verosimilmente essere definita come una rete di interazioni in un dato contesto. Un *leader* può fare da nesso, da accentratore sistemico, da catalizzatore, da facilitatore, un *leader* può tirare e spingere, ma sempre in un contesto di un insieme di relazioni, e queste non sono per nulla definibili semplicemente nella modalità delle relazioni strumentali transazionali, che rendono "pan per focaccia". La relazione fra *leader* non è solo reciprocamente costitutiva. L'intera struttura *leader*-sostenitore viene problematizzata. Sempre più nell'era dei sondaggi di opinione, i *leader* seguono i sostenitori – o la loro percezione dei "sostenitori".
- 3) *La Leadership è un Processo Emergente.* La *Leadership* emerge attraverso un processo di interazioni, con proprietà e qualità imprevedibili, olistiche e sistemiche.

L'insieme che ne emerge – nel contesto, azioni condotte da *leader* e sostenitori – può essere superiore alla somma delle sue parti, ma può anche essere inferiore alla somma delle sue parti. Il ruolo dell'*organizzazione* è fondamentale in questo processo (Morin, 2008a). L'organizzazione delle interazioni si confronta sempre con la dialogica di Ordine e Disordine. Troppo ordine e il sistema si fossilizza, diventa inflessibile e incapace di affrontare cambiamenti. Troppo disordine e il sistema sprofonda nel *caos* più assoluto. Navigare sulla scia del *caos* è il luogo dove la creatività può emergere. La *Leadership* Trasformativa implica la capacità di riconoscere, catalizzare, ed improntare saggiamente questo processo di navigazione. Il *Leader* Trasformativo organizza le relazioni emergenti in una tribù specifica, e può, come Miles Davis, focalizzarsi sul creare una tribù che sia di per se stessa non semplicemente una raccolta di sostenitori, ma un ambiente generativo e creativo.

- 4) *La Leadership è Paradossale*. I *Leader* Trasformativi combinano “*soft*” e “*hard*” *power*, intelligenza emotiva e analitica, capacità “*hard*” (organizzative, di compiti) e “*soft*” (“la gente”). Sono in grado di comandare e sostenere, ispirare ma anche ascoltare, essere decisi ma anche riflessivi. In modalità più tradizionali di pensiero, siamo spesso imprigionati dai paletti del pensiero o/o, sia che si tratti di potere decisionale o di auto-creazione in quanto *leader*, nella scelta dell'essere duri o morbidi, decisi o riflessivi. I *Leader* Trasformativi devono sviluppare la capacità di comprendere in maniera paradossale, laddove il paradosso si riferisce all'andare oltre modalità comunemente accettate e basarsi su uno spettro più ampio di scelte che possono combinare ciò che tradizionalmente viene visto come ai poli opposti (o/o) (Hampden-Turner, 1999; Hampden-Turner & Trompenaars, 2001; Handy, 1994; Low, 2008).

Un'altra ragione per la quale la *leadership* è un termine contestato, e in qualche modo confuso, è costituita dalla *frammentazione disciplinare*. Ci sono studi sulla *leadership* basati, fra le altre cose, su *management*, teoria politica, formazione, psicologia, sociologia, storia. Ma il consenso sull'argomento si riduce a poco o niente, e di sicuro non esiste nessuna grande teoria consolidante (Goethals & Sorenson, 2006).

Il fatto che la *leadership* sia stata studiata dal punto di vista di discipline diverse è di per se stesso certamente non problematico. I *Leader* sono persone che precedentemente occupavano il grado di politici, uomini d'affari, attivisti sociali, e così via, e non dovrebbe sorprenderci che vengano pertanto studiati in discipline che tradizionalmente studiano politica, economia e commercio, e cambiamenti sociali. Questo però mette il campo nel suo complesso, così come lo studente e il professionista, in una posizione difficile perché in questa proliferazione di informazioni c'è mancanza di coerenza ed integrazione.

La *Leadership* è stata descritta come intrinsecamente multidisciplinare (Wren, 2006), proprio perché si basa su moltissime discipline già esistenti. Il problema della multidisciplinarietà è che si tratta essenzialmente di riconoscere che una pluralità di discipline si rivolgono e contribuiscono alla nostra comprensione di un particolare argomento. Non c'è, però, uno sforzo specifico di integrazione di detta conoscenza, e normalmente non ci sono nemmeno criteri per applicarla. L'interdisciplinarietà (Montuori, 2005; Morin, 2008b; Nicolescu, 2002, 2008) offre un altro approccio che potrebbe rivelarsi utile sia per i professionisti che per i ricercatori.

Un approccio interdisciplinare alla *leadership* può essere sintetizzato attraverso le quattro seguenti dimensioni (Montuori, 2005).

1) *Spinta dell'indagine contro impulso della disciplina*

L'interdisciplinarietà riguarda la relazione fra indagine e azione nel mondo. L'azione coinvolge la materializzazione e la promulgazione dei valori in un dato contesto. Richiede una conoscenza pertinente di quei compiti e la valutazione di quei compiti e traguardi, nonché di un'auto-valutazione. Con l'enorme quantità di ricerche e letteratura su *leadership* e praticamente qualsiasi altro argomento concepibile, stiamo vivendo in un momento di saturazione dell'informazione. Le vere sfide sono costituite dall'organizzazione della conoscenza pertinente al ruolo di *leader* (Morin, 2001, 2008a). Ciò non significa che la formazione alla *leadership* debba essere strettamente circoscritta da un ruolo specifico. Dovrebbe esserci un equilibrio fra conoscenza generale e specifica. Nel programma di *Leadership Trasformativa*, si cerca di raggiungere questo equilibrio offrendo materiale per una panoramica piuttosto vasta durante i corsi, lasciando agli studenti lo spazio per presentare prospettive e questioni, traendo spunto dal loro contesto di *leadership*. Si possono allora suggerire letture specifiche che affrontino i contesti e le questioni con cui gli studenti devono fare i conti. Concentrarsi esclusivamente sulla conoscenza specifica può portare ad una formazione limitata, parziale e limitante che potrebbe non essere pertinente se, com'è sempre possibile, le circostanze dovessero cambiare. Focalizzarsi eccessivamente sulla conoscenza generale, invece, può portare al fatto che esperienze, aspirazioni e contesto specifico dello studente non riescano ad essere affrontati, nel tentativo di fornire una panoramica esaustiva della letteratura senza considerarne l'importanza per lo studente. Possiamo anche non dare per scontato che lo studente si renda esattamente conto di quello che deve sapere ora o fra qualche anno. E anche se non possiamo dare per scontato che la Facoltà sappia esattamente ciò che si richiede, il suo compito è assistere gli studenti nella navigazione dello specifico e del generale.

2) *Meta-paradigmatico contro Intra-Paradigmatico*

Molti sono gli approcci alla gestione della *leadership*. Nella letteratura popolare, troviamo qualsiasi cosa, da *Leadership Secrets of Attila the Hun* [I segreti della leadership di Attila l'Unno] a *The Leadership Lessons of Jesus* [Lezioni di leadership di Gesù]. Nel mondo accademico ci sono numerose e svariate scuole di pensiero: basate sui tratti caratteristici, psicodinamiche, comportamentali, relazionali, basate sulla casualità, trasformativazionali, e così via (Northouse, 2004; Western, 2008). Ciascuna di queste scuole si basa su un insieme di assunti impliciti. Nel caso delle opere popolari sulla *leadership* riguardanti Attila e Gesù potremmo avere una vaga idea di quelli che potrebbero essere i loro assunti impliciti. Nella letteratura accademica, alcune scuole di pensiero enfatizzano i tratti del *leader*, altre i comportamenti, le dimensioni psicologiche, organizzative e storiche e così via. Non diamo per scontato che gli studenti debbano sviluppare una conoscenza esaustiva di questa letteratura: non sono *ricercatori* sulla *leadership*. Sono qui per diventare *leader*. Il centro focale del programma pertanto è riuscire a far capire agli studenti gli assunti impliciti sulla *leadership* che ispirano le varie prospettive teoriche e da cui loro stessi traggono ispirazione, e le modalità con cui detti assunti ne ispirano pensieri e azioni.

Noi tutti, più o meno coscientemente, abbiamo delle “teorie implicite” riguardanti la *leadership* (Betts, Morgan, & Castiglia, 2008; Epitropaki & Martin, 2004). Sono quelle che spesso, senza rendercene conto, influenzano il nostro modo di pensare a come un *leader* è e dovrebbe “davvero” essere. Essendo cresciuti in un mondo in cui la stragrande maggioranza dei *leader* è composta da uomini e dove sulla figura di *leader* ci sono ancora preconcetti sempre più obsoleti e disfunzionali (l’immagine di uomo forte ed “eroico” promossa anche dai media), è fondamentale per gli aspiranti *leader* comprendere fino a dove le immagini popolari di *leadership* abbiano conformato ed influenzato convinzioni e assunti personali al riguardo. Per la maggior parte delle volte troviamo che le teorie implicite sulla *leadership* siano piuttosto limitanti, perché c’è una certa mitologia, sostenuta dai media, riguardante le caratteristiche dei *leader*, che trae ancora spunto da una visione “carismatica”, laddove carismatico viene inteso nel senso etimologico dell’essere un dono. Nello stesso modo in cui la creatività viene considerata come un dono, parliamo spesso dei *leader* come aventi tali qualità dalla nascita, e non divenuti tali, intendendo così che possiedono le caratteristiche che la Modernità ha associato alla *leadership*. Questa visione preclude la possibilità di auto-creazione e apprendimento per gli individui che non si identificano come *leader* “nati”.

La parola meta-paradigmatico è un aggettivo effettivamente pesante per indicare che lo studente non sta operando da dentro un particolare paradigma, una scuola di pensiero (intra-paradigmatico), e un insieme particolare di teorie implicite di *leadership*, ma comprende la pluralità di modi in cui l’argomento può venire modellato dalla teoria, e l’importanza di comprendere i concetti chiave impliciti in dette teorie. Possono spaziare da assunti sulla natura della natura umana, alle modalità di relazione degli esseri umani, e le possibilità umane (la Teoria X e Y nella letteratura gestionale sono un esempio molto chiaro) di speculare sulla natura della conoscenza, sul ruolo di *leader*, e così via. Gli studenti esplorano le proprie congetture e dialogano con la letteratura e la loro esperienza nella sfida di preconcetti, e nel processo articolano una filosofia di *leadership* più coerente e meglio strutturata.

3) *Pensiero Complesso/Cibernetico contro Riduttivo/Disgiuntivo*

Non si può certo dubitare che, nel XX secolo, il mondo sia diventato esageratamente interconnesso. La nascita di un approccio sistemico/cibernetico, e successivamente delle teorie su *chaos* e complessità (Capra, 1996), riflette una consapevolezza insita nelle scienze naturali e sociali riguardo al fatto che a modalità di pensiero analitico-riduzioniste si devono integrare modalità di comprensione di processi, interazione, totalità e connettere le informazioni generate nelle diverse discipline. Un modo di conoscere che si basa sulla semplicità e sulla scomposizione di un sistema nelle sue parti componenti non può affrontare efficacemente le complessità della società interconnessa appartenente al XXI secolo (Castells, 2000). Un approccio complesso/cibernetico propone anche, in breve, che ciò che chiamiamo conoscenza non è uno specchio del mondo, ma sempre una costruzione creativa. Si pone l’accento sulla conoscenza come processo creativo, che può generare un certo numero di (quasi infinite) diverse interpretazioni di una situazione, e riconosce la natura dei processi circolari, ricorrenti nonché la natura di relazione di processo dei sistemi. Affrontare la nostra reale comprensione del mondo pone la creatività al centro della vita e della *leadership*.

4) *Persona coinvolta che si informa in profondità contro Osservatore Esterno*

Negli ultimi anni il concetto di Intelligenza Emotiva è avanzato in maniera sostanziale nel discorso e nelle pratiche della *leadership* (Goleman, 2000; Goleman, McKee, & Boyatzis, 2002). Un approccio interdisciplinare mette l'esperienza del *leader* in posizione centrale, e sottolinea l'importanza dell'auto-creazione in qualità di *leader* e persona coinvolta che si informa. Lo sviluppo dell'Intelligenza Emotiva è una dimensione di questo processo di auto-creazione. Il *leader*/persona che si informa è un partecipante attivo del processo di conoscenza/creazione e dell'azione nel mondo. Ogni aspetto dell'esperienza delle persone ha un suo ruolo nei processi di *leadership* e investigazione, e diventa una strada spalancata per l'auto-investigazione, l'auto-comprensione e l'auto-creazione: in altre parole, la *Leadership* Trasformativa non si può scindere da un percorso di crescita personale.

7. *Auto-Creazione: Essere/Conoscere/Relazionarsi/Fare*

Nel curriculum della *Leadership* Trasformativa ci sono Quattro dimensioni fondamentali di auto-creazione: Modi di Essere, Modi di Conoscere, Modi di Relazionarsi e Modi di Fare. Queste dimensioni vengono usate per evidenziare aree chiave di potenziale auto-creazione, come pure di apprendimento e disapprendimento.

i) *Modi di Essere*. Cominciamo con la visione generale della persona capace di auto-ricreare se stesso come *Leader* Trasformativo. La *Leadership* non viene vista come qualcosa che uno può avere o meno, e, in senso più ampio, gli esseri umani sono visti non come cose con essenze fisse, ma come processo creativo relazionale in corso (Barron, 1999; Fay, 1996). Questo riconoscimento della natura processuale dell'essere può venire amplificato e incorporato coltivando un atteggiamento creativo. Questo include, fra le altre cose, il superamento di convinzioni personali e miti sociali limitanti la creatività (Montuori & Purser, 1995; Montuori & Purser, 1999), come pure lo sviluppo di capacità e competenze derivanti dalla ricerca della creatività e articolati su di essa per l'auto-creazione personale. Un assunto fondamentale del programma di *Leadership* Trasformativa è che gli esseri umani sono fundamentalmente creativi. C'è, comunque, una ricerca sempre più vasta che suggerisce che l'universo stesso sia un processo creativo in evoluzione (Kauffman, 2008). Ai nostri scopi, basti sapere che vediamo la *Leadership* Trasformativa coinvolgere persone, processi, prodotti ed ambienti creativi. La creatività nel mondo implica mezzi per creare qualcosa di nuovo, per dare un contributo originale alla propria comunità o società, e assumere un ruolo di *leadership* nell'articolazione, promozione e implementazione di questo contributo.

Gli studenti partecipano al programma impegnandosi in un'esplorazione di 2 anni dei loro valori, credo, assunti, della loro vera e propria identità, e del modo in cui agiscono nel mondo. Il programma offre loro un'opportunità per auto-ri-creare se stessi, per applicare a se stessi la loro creatività, e creare la persona e il *leader* che vogliono essere nel/i contesto/i che hanno scelto. La chiave di volta del programma fa anche del loro progetto più importante un contributo nel mondo, non un piano di affari o un caso studio, non un'affermazione della filosofia della *leadership*, ma un progetto di *leadership* nel mondo.

ii) *Modi di Conoscere*. Come sappiamo ciò che sappiamo? Non è un mistero che persone diverse vedano il mondo in modo diverso, che dipende da fattori come istruzione, *background*, interessi, sesso, età e così via. Un musicista preparato ascolta un pezzo musicale in maniera diversa rispetto a una persona senza preparazione, e questo effettivamente si può riflettere nel cervello della persona: il musicista preparato utilizza entrambi gli emisferi, il profano solo quello destro o non dominante (Springer & Deutsch, 1985).

Il modo riduttivo/disgiuntivo di pensare è così ampiamente accettato da essere diventato per noi quasi completamente trasparente: in altre parole, non lo consideriamo come un “modo di pensare”, ma solo come pensiero, o, più ampiamente, come “conoscere”. Al fine di comprendere qualcosa, lo scindiamo nelle sue parti componenti, ed abbiamo una logica dominante dell’o/o. La chiave di questo modo di pensare è la semplicità, la chiarezza e la certezza. Sfortunatamente, la vita non è così. La maggior parte delle cose interessanti della vita non sono né semplici, né particolarmente chiare. Sia che si tratti di un’elezione, una storia d’amore, una partita di calcio, un film, o della *leadership* in qualsiasi sua modalità o forma, la complessità, l’ambiguità e l’incertezza sono aspetti onnipresenti e fondamentali.

Il programma di *Leadership* Trasformativa si focalizza sullo sviluppo di una modalità di conoscenza fondata su cibernetica e pensiero complesso. Questa modalità di pensiero è progettata per affrontare le sfide della *leadership*. Queste includono a volte una complessità schiacciante, l’ineluttabile incertezza della vita, e l’importanza di comprendere qualsiasi questione nel suo contesto e complesso di relazioni.

I *Leader* Trasformativi devono comprendere fenomeni complessi ed interconnessi, come pure dare origine a visioni di futuri desiderabili e alternativi. Ciò significa prendere uno spunto più ampio dall’immaginazione, un senso di quello che potrebbe essere e una valutazione di quello che è. L’educazione alla creatività implica il coltivare caratteristiche come indipendenza di giudizio, tolleranza dell’ambiguità, individuazione e risoluzione dei problemi (Barron, 1988; Springer & Deutsch, 1985). Implica anche la “meta-cognizione”, o l’abilità di riflettere sul proprio modo di pensare o elaborare qualsiasi situazione particolare.

Nel loro studio dei Modi di Conoscere, i *Leader* Trasformativi esplorano l’epistemologia sistemica/cibernetica e il pensiero creativo, in un contesto di comando in una società digitale e interconnessa. Oltre lo stile razionale/analitico tradizionale ci sono molti modi di conoscere che sono tipicamente (ed erroneamente) associati con l’ambito accademico e la vita organizzativa (Quinn, 1988). Al tempo stesso è importante non polarizzare fra modalità di conoscenza razionale o altre modalità, o tralasciare gli approcci tradizionali e rendere romantiche intuizione e creatività (Montuori, 2006). I *Leader* Trasformativi devono integrare una pluralità di modi di conoscere e imparare come usarli sinergicamente piuttosto che in maniera oppositiva.

iii) Uno degli assunti più importanti e basilari che influenza *leader* e scelte di *leadership* riguarda oggi il modo fondamentale in cui gli esseri umani si relazionano gli uni con gli altri. Questa è una questione con profonde radici filosofiche e implicazioni altamente pratiche. Come abbiamo visto nella ricerca di Pfeffer, ad esempio, “norme perverse” prosperano tuttora in molte organizzazioni, sulla base dell’assunto che bisogna essere dei duri e controllare gli altri. Questo è ciò che Eisler chiama il paradigma del dominio



(Eisler, 1987; Eisler & Montuori, 2001). L'assunto tradizionalmente implicito alla maggior parte delle modalità di relazione dell'umanità è che viviamo in un mondo di dominio e sottomissione, che rappresentano le due alternative in qualsiasi relazione. In una prospettiva tradizionalista, la *Leadership* viene vista attraverso questa lente "dominatrice". Il *leader* è la figura dominante (e spesso dispotica), e i seguaci sono sottomessi. In modo sempre maggiore, la *leadership* non fa più riferimento al dominio, ma alla collaborazione. Non avere potere *sugli* altri, ma *con* gli altri, per raggiungere traguardi reciprocamente concordati. La *Leadership* di questi tempi è davvero un processo di creatività collaborativa. Piuttosto che avere una *Leadership* centralizzata, dall'alto verso il basso, la *Leadership* Trasformativa offre una pluralità di possibilità e un flusso di informazioni che non va solo dall'alto verso il basso. Essa implica la creazione di contesti in cui le persone possono essere creative e trarre ispirazione da tutti i loro talenti, in un contesto di compiti a portata di mano. Il fondatore di Google Sergey Brin ha calcolato la percentuale di successo delle loro idee rispetto a quelle giunte dalla gente, e trovato che le ultime avevano una percentuale di successo più alta. La *leadership*, pertanto, riguarda l'incoraggiare questa creatività e l'allineare gli scopi di una missione, come un compito più ampio, con le capacità e le passioni dei singoli individui.

Il lavoro di Eisler, che distingue fra dominio e sistemi di collaborazione tra *partner*, fornisce un quadro utile per espandere sia il discorso che le pratiche delle modalità di relazione (Eisler, 1987; Eisler & Montuori, 2001). Presenta anche una sfida, perché si devono *creare* nuove modalità di relazione per contrastare quelle già esistenti basate sul dominio. Sviluppare alternative a sistemi di dominio non è facile. Se l'idea di *partnership* o altri approcci che rifiutano l'assunto che le relazioni umane si debbano basare su dominio o sottomissione sono accattivanti, mettere il tutto in pratica è una cosa molto diversa. La tendenza è cadere in un pensiero dualistico e oppositivo, similmente al caso dell'esplorazione di modalità di pensiero alternative. Qualsiasi cosa sia associata a sistemi di dominio viene rifiutata a favore del suo opposto: se i sistemi di dominio hanno una *leadership* forte, l'assunto è che i sistemi di *partnership* saranno senza *leader* e, allo stesso modo, liberi da disaccordi, conflitti e competizione (Montuori & Conti, 1995). Questa di sicuro è la ricetta per l'immobilità, come pure un profondo "errore di pensiero" che impedisce lo sviluppo di alternative e ci porta indietro all'importanza di sviluppare modi di pensare ampi e cibernetiche che possano rendere conto di processi, e navigare fra le opposizioni. Mostra anche come Modi di Essere, Conoscere e Relazionare siano fondamentalmente interconnessi.

iv) I *leader agiscono*. Non si limitano a riflettere, ponderare o relazionare. Ad integrazione del programma di *Leadership* Trasformativa c'è la costante interrelazione fra teoria e pratica. Con questo intendiamo anche l'esplorazione delle teorie *implicite* in ciò che gli studenti già fanno e in cui credono. Le azioni di ciascuno sono una riflessione su convinzioni personali, sia implicite che esplicite. In un'era di transizione come la nostra, molte delle vecchie immagini di *Leadership* "eroica" sono chiaramente obsolete. Eppure troviamo nel nostro lavoro studenti che nella cultura popolare, nel nostro sistema di immaginazione e convinzioni, nelle scelte di base, nelle modalità di *leadership* e nei comportamenti hanno evidenziato che queste immagini di *leadership* eroica non sono scomparse. In queste fasi preliminari, come la mancanza di una vasta gamma di modelli alternativi e il rafforzamento costante dell'idea che la *leadership* possa essere diversa, non ci si può sorprendere che queste immagini persistano. I nostri studenti sono pertanto invitati a esplorare i loro assunti impliciti sulla *leadership*, e questi spesso esco-

no più chiaramente quando viene chiesto loro di fare un progetto. Gli estremi vanno dal ricadere nel modello eroico del boss stile “OK, sono in carica io ora” alla tendenza a non essere direttivi nella maniera più assoluta, dando per scontato che l’alternativa al modello eroico sia il suo esatto opposto, un completo lassismo, una “*leadership non leadership*,” che di sicuro tende a portare a *caos* e confusione. La sfida dell’auto-creazione è di creare non solo il proprio Modo d’Essere, ma anche un Modo di Fare che rifletta i valori e le convinzioni dei *Leader* Trasformativi. Il progetto culminante è il modo più ovvio in cui il programma affronta questa dimensione del “Fare”, ma si dovrebbe notare che per tutto il programma gli studenti stanno sempre facendo qualcosa – non c’è via d’uscita. Sia che si tratti di lavorare in classe, collaborare con i compagni, applicare le nozioni apprese nel posto di lavoro, o sviluppare un nuovo progetto, troviamo sempre un’interrelazione fra teoria e pratica. Ovviamente quando c’è un tentativo di implementare una nuova idea o prospettiva, e in modo più sottile e forse impercettibile quando ogni nostra azione rivela un fondamento teoretico che potrebbe essere proprio implicito: potremmo comportarci a seconda dei credo che nemmeno noi sapevamo coscientemente di avere, e il reperimento e l’esposizione di questi preconcetti e convinzioni implicite offre una fantastica opportunità per imparare tramite noi stessi.

In contesti accademici, il “fare” è davvero troppo spesso associato esclusivamente ad un risultato accademico. Per quanto possa essere valido, in un programma educativo progettato per i *leader*, abbiamo ritenuto essenziale incorporare un processo in fase di integrazione dell’apprendimento degli studenti nel contesto del loro posto di lavoro o sito di azione. Fondamentale per questo è lo sviluppo di un processo al *top*, una prova finale dell’azione in cui il requisito fondamentale è la creazione di un progetto nel mondo. La prima parte di tale prova, nel terzo semestre, è un corso in cui gli studenti articolano la loro filosofia di *leadership*, e poi danno e ricevono secondo un processo a 360°. Il *feedback* completo fornisce loro un controllo della realtà e permette loro di valutare la misura in cui gli altri percepiscono le loro azioni come in completo accordo con la filosofia di *leadership* affermata da loro.

Nella seconda parte di questo processo, nel semestre finale, una delle modalità di azione con cui tale coronamento viene giudicato è tramite il modo in cui gli studenti hanno preso a cuore il feedback a 360 gradi, applicato in modo che si rifletta nella loro gestione di questa prova finale, ed anche, pertanto, quanto siano stati reali e veri nei confronti della *leadership* che hanno articolato.

Si potrebbe affermare che in questo caso l’obiettivo finale è di sviluppare la saggezza-in-azione.

#### 8. Una riflessione conclusiva per un riavvio

Oggi la *leadership* non è un ruolo confinato a pochi individui scelti. Oggi ciascuno di noi può essere un *leader*, e sempre più individui che vogliono contribuire a creare un nuovo mondo costruito sulle ceneri della Modernità sentono che devono intraprendere azioni.

Oggi, nella Modernità, molti dei nostri studenti non avrebbero mai osato considerare se stessi dei *leader*, perché appartenevano a un gruppo in cui assumere ruoli di *leadership* non era permesso. Oggi l’autentico concetto di *leadership* viene trasformato da una par-

tecipazione più ampia, e una più ampia definizione del chi, cosa, dove e come della *leadership*.

Il Master in *Leadership* Trasformativa presso il *California Institute of Integral Studies* ha accettato la sfida di preparare questi *leader* mentre affrontano il nuovo mondo, liberandosi dei pregiudizi del vecchio mondo e contemporaneamente incorporando il meglio di quanto è venuto prima di noi.

La sfida è notevole, ma il potere della creatività collettiva umana lo è sicuramente di più.

### Bibliografia

- Attali J., (1985), *Noise: The political economy of music*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Barron F., (1988), Putting creativity to work. In R. Sternberg (Ed.), *The nature of creativity* (pp. 76-98). Cambridge: Cambridge University Press.
- Barron F., (1995), *No rootless flower: towards an ecology of creativity*. Cresskill, NJ: Hampton Press.
- Barron F., (1999), All creation is a collaboration. In A. Montuori & R. Purser (Eds.), *Social Creativity* (Vol. 1, pp. 49-60). Cresskill, NJ: Hampton.
- Bauman Z., (2001). *The individualized society*. Malden, MA: Polity Press.
- Bauman Z., (2005). *Liquid life*. London: Polity Press.
- Bauman Z., (2007). *Liquid times. Living in an age of uncertainty*. London: Polity Press.
- Bauman Z., (2008a). *The art of life*. London: Polity Press.
- Bauman Z., (2008b). *Does ethics have a chance in a world of consumers?* Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Bennis W., & Nanus, B., (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper.
- Berliner P.F., (1994). *Thinking in jazz: The infinite art of improvisation*. Chicago: University of Chicago Press.
- Betts S.C., Morgan W., & Castiglia B., (2008), *Who's a leader? Students' implicit theories of leadership*. Paper presented at the Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict.
- Borgo D., (2006), *Sync or swarm: Improvising music in a complex age*. London: Continuum.
- Capra F., (1996), *The web of life*. New York: Anchor.
- Castells M., (2000), *The rise of the network society (New Edition)* (Vol. (The Information Age: Economy, Society and Culture Volume 1)). New York: Wiley-Blackwell.
- Chambers J., (1998), *Milestones: The music and times of Miles Davis*. Cambridge, MA: Da Capo.
- Crouch S., (2007), *Considering genius: Writings on Jazz*. New York: Basic Civitas Books.
- Eisler R., (1987), *The chalice and the blade*. San Francisco: Harper Collins.
- Eisler R., & Montuori A., (2001), The partnership organization. *OD Practitioner*, 33(1), 11-17.
- Epitropaki O., & Martin R., (2004), Implicit *leadership* theories in applied settings: Factor structure, generalizability, and stability over time. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 293-310.
- Fay B., (1996), *Contemporary philosophy of social science. A multicultural approach*. New York: Blackwell Publishers.
- Fletcher J.K., (2002), The greatly exaggerated demise of heroic *leadership*: Gender, power, and the myth of the female advantage. *CGO Insights*(13).
- Godin S., (2009), *Tribes. We need you to lead us*. New York: Portfolio.
- Goethals G. R., & Sorenson G.L.J., (Eds.), (2006), *The quest for a general theory of leadership*. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Goleman D., (2000), *Leadership that gets results*. *Harvard Business Review*.
- Goleman D., McKee A., & Boyatzis R.E., (2002), *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. New York: Harvard University Business Press.

- Hampden-Turner C., (1999), Control, chaos, control: A cybernetic view of creativity. In R. Purser & A. Montuori (Eds.), *Social Creativity* (Vol. 2). Cresskill, NJ: Hampton Press.
- Hampden-Turner C., & Trompenaars A., (2001), Building cross-cultural competence: How to create wealth from conflicting values.
- Handy C., (1994), *The age of paradox*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kauffman S.A., (2008), *Reinventing the sacred. A new view of science, reason, and the sacred*. New York: Basic Books.
- Low A., (2008), *Conflict and creativity at work. Human roots of corporate life*. Brighton and Portland: Sussex Academic.
- Liotard J-F., (1984), *The postmodern condition: A report on knowledge*. Manchester: Manchester University Press.
- Maccoby M., (2001), Making sense of the leadership literature. *Research-Technology Management*, 44(5), 58-60.
- Montuori A., (1989), *Evolutionary competence: Creating the future*. Amsterdam: Gieben.
- Montuori A., (2003), The complexity of improvisation and the improvisation of complexity. Social science, art, and creativity. *Human Relations*, 56(2), 237-255.
- Montuori A., (2005), Gregory Bateson and the challenge of transdisciplinarity. *Cybernetics and Human Knowing*, 12(1-2), 147-158(112).
- Montuori A., (2006), The quest for a new education: From oppositional identities to creative inquiry. *ReVision*, 28(3), 4-20.
- Montuori A., & Conti I., (1993), *From power to partnership. Creating the future of love, work, and community*. San Francisco: Harper San Francisco.
- Montuori A., & Conti I., (1995), The meaning of partnership. *Vision/Action*(Winter), 7-10.
- Montuori A., & Purser R., (1995), Deconstructing the lone genius myth: Towards a contextual view of creativity. *Journal of Humanistic Psychology*, 35(3), 69-112.
- Montuori A., & Purser R.E., (Eds.), (1999). *Social Creativity* (Vol. 1). Cresskill, NJ: Hampton Press.
- Morin E., (2001), *Seven complex lessons in education for the future*. Paris: UNESCO.
- Morin E., (2008a), *On complexity*. Cresskill, NJ: Hampton Press.
- Morin E., (2008b), The reform of thought, transdisciplinarity, and the reform of the university. In B. Nicolescu (Ed.), *Transdisciplinarity. Theory and practice* (pp. 23-32). Cresskill, NJ: Hampton Press.
- Morin E., & Kern B., (1999), *Homeland Earth: A manifesto for the new millennium*. Cresskill, NJ: Hampton Press.
- Nicolescu B., (2002), *Manifesto of transdisciplinarity*. Albany: SUNY Press.
- Nicolescu B., (Ed.), (2008), *Transdisciplinarity. Theory and practice*. Cresskill, NJ: Hampton Press.
- Northouse P.G., (2004), *Leadership. Theory and practice*. Thousand Oaks Sage.
- Nye J.S., (2008), *The powers to lead*. New York: Oxford University Press.
- Obama B., (2005, June 26). What I see in Lincoln's eyes. *Time*.
- Ogilvy J., (1989), This postmodern business. *The Deeper News*, 1(5), 3-23.
- Ospina S., & Sorenson G.L.J., (2006), A constructionist lens on leadership: charting new territory. In G. R. Goethals & G. L. J. Sorenson (Eds.), *The quest for a general theory of leadership* (pp. 188-204), Northampton, MA: Edward Elgar.
- Pfeffer J., & Vega J.F., (1999), Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13(2), 37-45.
- Quinn R., (1988), *Beyond rational management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rost J. C., (1993), *Leadership for the twenty-first century*. Westport, CT: Praeger.
- Sardar Z., (2010), Welcome to postnormal times. *Futures*, 42(5), 435-444.
- Slater P., (2008), *The chrysalis effect*. Brighton & Portland: Sussex Academic.
- Springer S.P., & Deutsch G., (1985), *Left brain, right brain*. New York: W.H. Freeman.
- Stewart E.C., & Bennett M.J., (1991), *American cultural patterns*. Dartmouth: Intercultural Press.
- Taylor M., (2003), *The moment of complexity. Emerging network culture*. Chicago: University of Chicago Press.
- Western S. (2008), *Leadership. A critical text*. Thousand Oaks: Sage.

- Wren J. T., (2006), A quest for a grand theory of *leadership*. In G. R. Goethals & G. L. J. Sorenson (Eds.), *The quest for a general theory of leadership* (pp. 1-38). Northampton, MA: Edward Elgar.
- Wren J. T., (2007), *Inventing leadership. The challenge of democracy*, Northampton, MA: Edward Elgar.