

LC WHITE PAPER SERIES

CONTROLLO DELLA LEADERSHIP

Bob Anderson

Fondatore, presidente e responsabile dello sviluppo

LEADERSHIP
CIRCLE®

INDICE

CONTROLLO DELLA LEADERSHIP	3
CAMBIAMENTO DEI PARADIGMI	5
TENSIONE CREATIVA	8
DISCIPLINE DELLA LEADERSHIP	9
DISCIPLINE INTERIORI	10
DISCIPLINE D'AZIONE	10
SCOPO	10
VISIONE E ALLINEAMENTO	11
SCELTA	12
LAVORARE CON GLI OSTACOLI INTERIORI	13
BILANCIARE RAGIONE E INTUIZIONE	14
PENSIERO E PROGETTAZIONE DI SISTEMI	15
DIALOGO AUTENTICO E CORAGGIO	16
COSTRUIRE COMUNITÀ DI APPRENDIMENTO ALLINEATE	18
CONCLUSIONE	18
RIFERIMENTI	19
SULL'AUTORE	20

CONTROLLO DELLA LEADERSHIP

In questo momento della storia delle organizzazioni assistiamo al passaggio dalle tradizionali forme burocratiche paternalistiche di organizzazione a organizzazioni ad alto coinvolgimento, a partnership responsabilizzate e a organizzazioni di apprendimento collaborativo. Le burocrazie paternalistiche non avevano bisogno di individui con responsabilità, se non ai vertici. Il nuovo tipo di organizzazione, tuttavia, si affermerà solo quando le persone a tutti i livelli adotteranno un atteggiamento di responsabilità rispetto alla propria vita, al proprio lavoro e alla propria leadership. In questo articolo, tenterò di dimostrare che lo sviluppo personale è una componente critica di qualsiasi tentativo di cambiamento organizzativo.

Peter Block ha descritto il cambiamento culturale degli anni '80 come una "fuga dalle responsabilità". Ha notato che la maggior parte delle persone coinvolte nel cambiamento culturale non era consapevole di contribuire in prima persona ai problemi della cultura e si preoccupava di dare la colpa agli altri. Analizza te stesso e vediamo se è vero: "Chi è responsabile della frustrazione che provo sul lavoro?" Ci avviciniamo alla cultura come se ci fosse un "qualcosa" là fuori che deve essere cambiato, ma questo "qualcosa" non riguarda mai noi. La responsabilizzazione comincia quando ci rendiamo conto delle "terribili verità" a cui è giunto Ralph Stayer (AD di Johnsonville Sausage Co.): "Sono io il problema; e se voglio che qualcosa cambi, devo essere io a cambiare le cose."

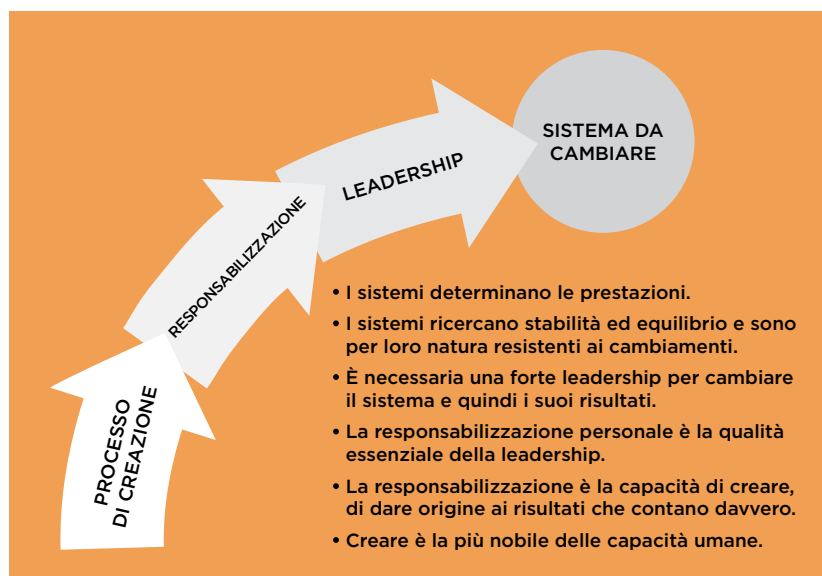
Il difetto principale nell'approccio alla maggior parte dei cambiamenti organizzativi è che si presta troppa poca attenzione ai profondi cambiamenti personali necessari nelle persone a tutti i livelli. Il difetto sta nel pensare di poter creare la nuova cultura a partire dal grado di consapevolezza, pensiero e comportamento su cui si basava la cultura precedente. Se non affrontiamo questo difetto fondamentale, i tentativi di cambiamento iniziano con un'ondata di energia, per poi arrestarsi bruscamente quando le persone iniziano a pretendere che siano gli altri a cambiare per primi e a dare loro il permesso di agire secondo la nuova visione. Questo atteggiamento di non responsabilità impedisce che si verifichino cambiamenti a livello personale e organizzativo. Quando agiamo secondo questo orientamento:

- Mettiamo costantemente la nostra sicurezza politica davanti alla nostra visione.
- Evitiamo il conflitto e non solleviamo le questioni reali che devono essere affrontate se si vuole che l'organizzazione progredisca.
- Consideriamo di cedere il controllo senza mai esaminare il nostro bisogno profondo di mantenerlo. Non intraprendiamo nessuna nuova azione senza prima conoscere tutti i passi da compiere... e in questo modo non accade mai nulla.
- Trasmettiamo ai nostri superiori le idee anche per il minimo cambiamento, in modo che gli altri ci autorizzino a procedere con le cose che sono sotto il nostro controllo e, successivamente, neghiamo ogni responsabilità per il nostro coinvolgimento e diamo la colpa agli "altri" se non otteniamo il permesso o, peggio, se non otteniamo una risposta.
- Ci aspettiamo che i vertici aziendali abbiano tutte le risposte, forniscano una visione carismatica e in generale risolvano il problema in cui ci troviamo (in modo da non doverlo fare noi).
- Prima di partecipare personalmente al cambiamento, aspettiamo che la cultura cambi, che i messaggi contrastanti spariscano e che ci sia una garanzia di successo senza rischi.

Quando in un sistema prevale questo tipo di pensiero, è praticamente impossibile che si verifichi un cambiamento significativo, perché non è presente una leadership individuale abbastanza forte per cambiare le cose. La leadership si manifesta quando uno di noi (a qualsiasi livello) decide che ciò che ci accade è una nostra responsabilità, che il successo dell'azienda e della nostra vita è nelle nostre mani, e che non dobbiamo aspettare che siano gli altri a creare il futuro che desideriamo. Cominciamo a dare potere a noi stessi ogni volta che scegliamo di creare il futuro che desideriamo in un quadro culturale come quello attuale e avviamo il processo di apprendimento necessario per riuscirci.

Personalmente, definisco la **responsabilizzazione** *un modo per imparare a creare ciò che conta di più nella nostra vita attraverso il nostro lavoro. Non è qualcosa che facciamo o che diamo agli altri.* Quando chiedo alle persone cosa creerebbero se potessero creare qualcosa, spesso rispondono descrivendo loro aspirazioni più alte, come la pace nel mondo, l'amore, le grandi relazioni e un lavoro interessante e soddisfacente. Per molti, tuttavia, l'idea di creare ciò che conta davvero è troppo bella per essere vera; e l'idea di creare ciò che conta sul lavoro è del tutto estranea. Le nostre statistiche non ufficiali indicano che solo il 2% di noi manterrebbe l'attuale lavoro se vincessimo alla lotteria. Qual è la reale probabilità di apportare cambiamenti sostanziali alla qualità dei prodotti e dei servizi americani in termini di livello di innovazione, orgoglio e impegno nella creazione di prodotti di livello mondiale se, in un giorno qualsiasi, il 98% di noi preferisce essere altrove? Praticamente nulla.

Questo dimostra quanto le aziende siano diventate rigide e quanto la maggior parte di noi abbia perso la capacità di creare. La nostra scarsa dimestichezza con il processo creativo ci ha portato a concludere che non è possibile creare le vite e le organizzazioni che desideriamo veramente, minati dalla convinzione che sia impossibile ottenere un cambiamento radicale.



La responsabilizzazione rappresenta un cambiamento nel modo in cui viviamo la nostra vita. Passiamo dal reagire al creare, dall'essere spinti e tirati da forze e circostanze esterne all'essere autori del futuro che desideriamo e verso cui vogliamo dirigerci. La responsabilizzazione ci impedisce di dare la colpa ai nostri capi, alla cultura, agli ostacoli e ai vincoli. In altre parole, smettiamo di incolpare gli altri per i nostri problemi attuali per assumerci la piena responsabilità di ciò che sta accadendo. Ciò significa considerare l'azienda come se fosse di nostra proprietà. Diventiamo imprenditori nel bel mezzo delle nostre culture burocratiche.

Responsabilizzazione significa allineare il nostro comportamento alla nostra visione. Diventiamo un esempio per gli altri di come vogliamo che si comportino. Significa creare, nella parte dell'azienda che possiamo influenzare, un'organizzazione che riteniamo possa fungere da modello della cultura e delle prestazioni che desideriamo per l'intera organizzazione. La responsabilizzazione è una presa di responsabilità per gli altri, ma non richiede che gli altri si riorganizzino per sostenere la nostra visione e fornire un percorso sicuro. Piuttosto, la responsabilizzazione ci spinge a influenzare gli altri attraverso il nostro esempio personale.

È una strategia che riguarda la visione, il coraggio e l'autenticità. È l'atteggiamento del leader.

Se la responsabilizzazione riguarda la capacità di creare ciò che conta, la **leadership** consiste *nel migliorare la capacità collettiva di creare*. Con il passaggio a organizzazioni e partnership di apprendimento e responsabilizzate, il compito della leadership si sposta dal processo decisionale, dalla pianificazione e dall'elaborazione della visione, all'aiutare l'organizzazione a imparare a creare il proprio futuro. Con la distribuzione del potere verso il basso, sempre più persone hanno la responsabilità di creare il futuro. Di conseguenza, mentre diventiamo più responsabili dal punto di vista organizzativo, dobbiamo diventare più responsabili anche dal punto di vista personale. Dobbiamo aumentare le nostre capacità individuali di creare. Se non siamo in grado di sviluppare le capacità di creazione degli altri, l'intera strategia di alto coinvolgimento potrebbe fallire. È difficile immaginare organizzazioni altamente efficienti, creative, innovative, flessibili e capaci di creare il futuro che desiderano se i loro individui e i loro team non hanno acquisito la padronanza dei loro processi creativi. Non si può avere l'uno senza l'altro. Il rafforzamento di questa capacità è il ruolo emergente del management.

CAMBIAMENTO DEI PARADIGMI

Voglio sottolineare la necessità di un profondo cambiamento di mentalità e di carattere come prerequisito per la leadership del futuro. O, per dirla in altro modo, un "cambiamento di paradigma". Per me il paradigma attuale, più consueto, segue una struttura "di reazione al problema". Il paradigma più raro e impegnativo, che si applica sia alla leadership che alla vita, lo chiamo struttura di creazione dei risultati. Questo cambio di prospettiva è uno dei principali cambiamenti di paradigma per la leadership del futuro.

Poiché questo cambiamento è così radicale, non esiste una formula da seguire per arrivare da dove siamo fino a dove vogliamo essere. Tuttavia, possiamo descrivere in modo dettagliato dove ci troviamo e anche il nuovo modello di leadership.

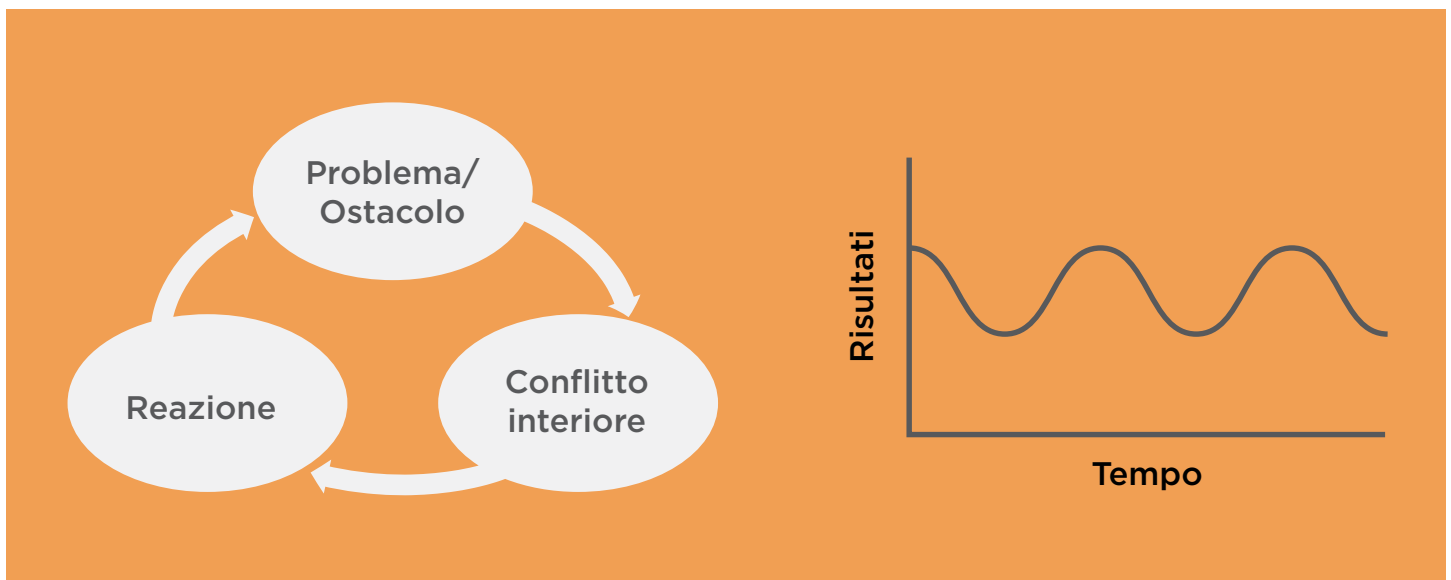


Penso a questi due modelli come a "strategie di vita" contrastanti, perché li usiamo o li applichiamo ampiamente nella nostra vita professionale e privata. Entrambe le strategie sono utili per noi, ma in modi molto diversi. La strategia di reazione al problema è quella che adottiamo per proteggerci

da pericoli e minacce; mentre optiamo per la strategia di creazione dei risultati quando vogliamo realizzare qualcosa a cui teniamo.

Una caratteristica fondamentale della strategia di reazione al problema è quella di concentrarsi sulla rimozione di ciò che non desideriamo (problemi, ostacoli, minacce, ecc.). Quando questa struttura guida il nostro comportamento, tendiamo ad “allontanarci” dai problemi e dagli ostacoli (o, più probabilmente, ad allontanarci dalle emozioni spiacevoli generate dal problema) per farli sparire. Il nostro obiettivo principale è quello di “tornare alla normalità”. Anche le strategie di risoluzione dei problemi più efficienti si concentrano sull’eliminazione del problema, per ricreare uno stato di equilibrio e tornare al punto di partenza. Qual è quindi il problema? Nessuno, se ciò che vogliamo veramente è tornare alla normalità. Tuttavia, il compito della leadership non è quello di preservare la normalità, ma di creare una nuova realtà futura.

Un’altra caratteristica essenziale di questa struttura è che è alimentata dalla paura. La struttura di reazione al problema diventa particolarmente insidiosa quando la nostra ansia, ovvero il nostro conflitto interiore ed emotivo, diventa il nostro problema principale. In questo modo, agiamo per “risolvere” la nostra ansia, invece di cercare di risolvere il vero problema o di agire per creare il futuro che desideriamo. Questa struttura diventa ancora più insidiosa perché funziona, e il fatto che funzioni la rende di per sé gratificante. In altre parole, reagiamo a una sensazione spiacevole affrontandola di petto o evitandola. Queste azioni hanno l’effetto di farci sentire meglio nel breve periodo e poiché abbiamo ottenuto quanto desiderato, ovvero sentirci meglio, utilizziamo questa struttura con maggiore continuità.



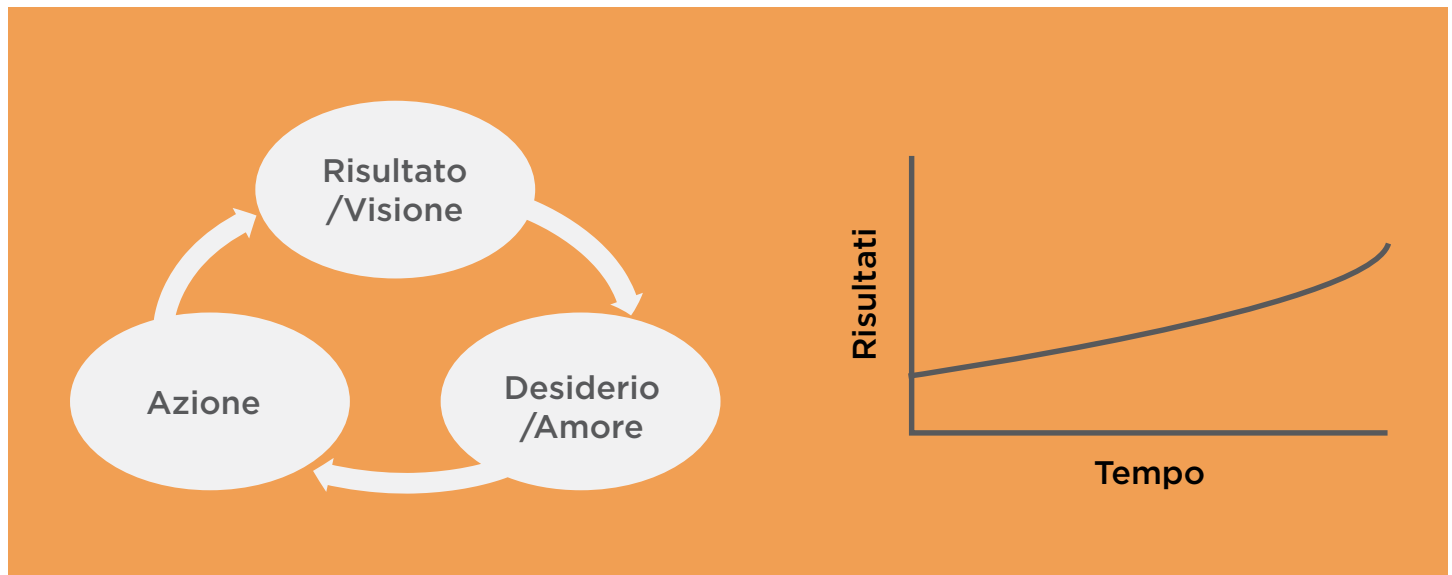
Tuttavia, quando il nostro obiettivo principale è quello di sentirci meglio, è assai probabile che si verifichino due effetti collaterali indesiderati. In primo luogo, poiché l’obiettivo è quello di risolvere l’ansia in tempi brevi, tendiamo a ricorrere a una soluzione rapida piuttosto che affrontare il vero problema. Questo praticamente assicura che il problema si ripresenterà. In secondo luogo, poiché l’azione che intraprendiamo ha come scopo principale quello di alleviare l’ansia, l’energia che motiva la nostra azione si disperde quanto più abbiamo successo. Non appena l’ansia scompare, viene meno

anche il motivo per agire. La conseguenza è che smettiamo di agire ed ecco che il problema si ripresenta. Assistiamo a un gran numero di start-up con poche possibilità di successo.

Riesci a pensare a un problema personale o organizzativo riscontrato nel passato, che stai riscontrando ora e che ti aspetti di avere in futuro, nonostante i tuoi tentativi passati, presenti e futuri di risolverlo? Forse ti sembrerà addirittura che più ti sforzi di risolverlo, più si ripresenta! Mi permetto di suggerire che quando ciò avviene, la struttura di reazione al problema assume il controllo del tuo comportamento personale o organizzativo. Nella terminologia dei sistemi, stai subendo un'oscillazione, un modello di comportamento che è una conseguenza naturale di questa struttura.

Poiché questo modello di comportamento oscillante ti è indubbiamente familiare, probabilmente conosci anche la sua alternativa. Hai mai ottenuto un risultato importante nella tua vita o nel tuo lavoro, qualcosa che volevi solo per te, semplicemente perché era importante per te? Mi riferisco a qualcosa che si è rivelato più o meno come l'avevi immaginato, qualcosa che ora puoi ammirare con orgoglio. Ognuno di noi ha una tendenza naturale a creare risultati importanti, a realizzare qualcosa che non esisteva in precedenza e a creare un futuro in linea con le proprie aspirazioni e i propri valori.

La strategia di vita di creazione dei risultati si concentra sui risultati immaginati. Questa struttura trae la sua energia da un insieme di emozioni molto differenti: non è nemmeno esagerato parlare di amore. Il modello di comportamento che ne deriva è orientato alla crescita piuttosto che all'oscillazione. Permette di ottenere risultati e continuare a ottenerne altri. Perché? Perché quando agiamo in base al desiderio di ottenere i risultati desiderati e li vediamo realizzarsi, la nostra energia per perseguire tali risultati aumenta.



Questo non significa che quando creiamo non sperimentiamo ansia o problemi, lo facciamo. Tuttavia, li notiamo e li comprendiamo, e continuiamo a fare del nostro meglio per realizzare ciò che abbiamo immaginato. In questa struttura, sperimentiamo quella che i teorici dei sistemi chiamano crescita sostenibile. In questo modo, abbiamo molte più probabilità di sviluppare soluzioni sistemiche e a lungo termine per i problemi che a volte dobbiamo affrontare; è proprio quello che ci aspettiamo da una struttura guidata dalla visione.

Ho iniziato questo articolo definendo la **responsabilizzazione** come la capacità di realizzare ciò che conta nella nostra vita e nel nostro lavoro. Ho anche suggerito che la leadership consiste nel coltivare questa capacità negli altri e in tutta l'organizzazione. Ho messo la leadership al centro della strategia di creazione dei risultati. Mettendo insieme queste due definizioni, definisco la leadership **responsabilizzata** come *l'atteggiamento di vita che consiste nel focalizzare continuamente la propria attenzione e il proprio impegno sul futuro desiderato e, nel contesto della situazione attuale, nel collaborare con gli altri per intraprendere azioni che, nel tempo, realizzeranno quella visione condivisa.*

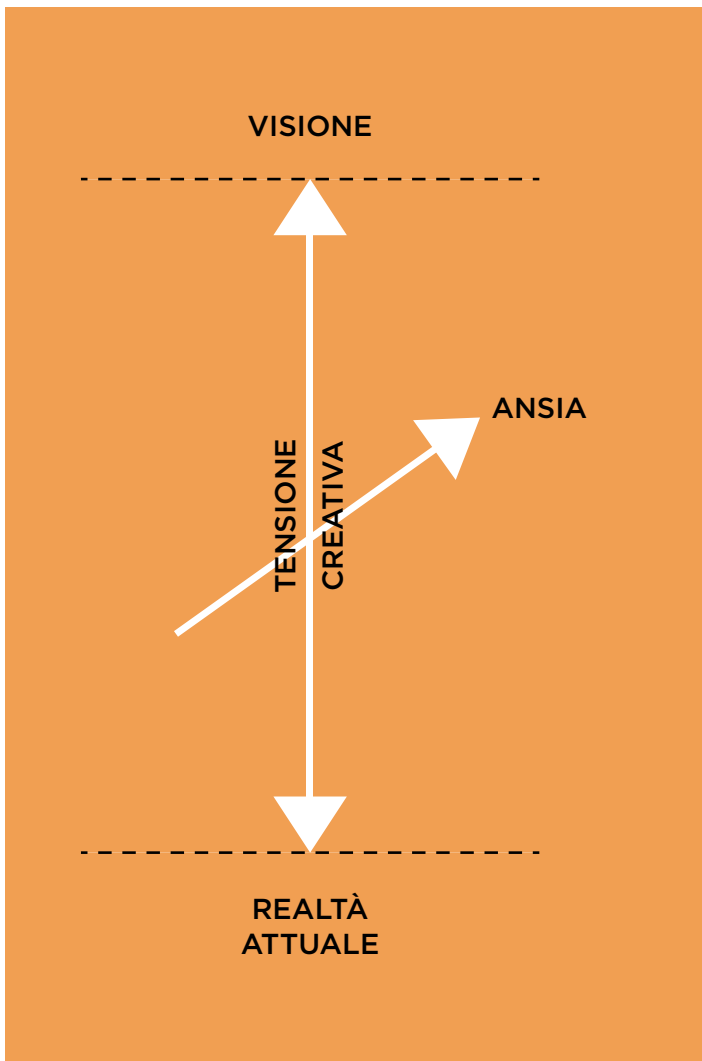
La leadership è uno stile di vita. È un modo diverso di affrontare la vita. È orientata alla visione e guidata dalla passione e dall'impegno. Si tratta, come vedremo più avanti, di un livello superiore di sviluppo del carattere. Nei grandi leader notiamo le qualità e i valori umani più elevati. Ciò che li distingue come leader va ben oltre la loro abilità tecnica, la conoscenza del mercato e la competenza manageriale. Sono creatori. Stanno creando interpretazioni autentiche della loro vera natura, facendo il lavoro che più amano e creando un futuro degno del loro impegno e di quello degli altri.

I leader, soprattutto quelli del futuro, sono dei collaboratori. Creano una visione condivisa e collaborano con gli altri per realizzarla. Inoltre, contribuiscono in modo determinante allo sviluppo degli altri e del sistema. Il loro obiettivo è aiutare gli altri a imparare a creare e incoraggiare la continua riprogettazione del sistema organizzativo in modo che favorisca ulteriormente la creazione e la collaborazione.

TENSIONE CREATIVA

Ho affermato che la strategia di vita di creazione dei risultati è la base della vera leadership, che può essere intesa come un nuovo e profondo paradigma per il comportamento personale e organizzativo e che rappresenta una struttura che tende naturalmente a produrre i risultati desiderati, piuttosto che riportarci al punto di partenza. Vorrei ora approfondire questa struttura.

Nel descrivere la strategia di creazione dei risultati, ho fatto riferimento alla nostra consapevolezza dei risultati che intendiamo creare. Questa immagine del risultato che ci proponiamo di ottenere la chiamo "visione" e spiegherò più avanti cos'è una visione e come ottenerla. Per il momento, è sufficiente sapere che per creare un risultato, dobbiamo prima avere un'idea precisa di tale risultato nella nostra mente, un'idea abbastanza chiara da poterlo riconoscere nel momento in cui lo creiamo.



(Se questo sembra troppo semplice o semplicistico, ricorda che nella strategia di reazione al problema agiamo senza avere in mente un risultato se non quello di liberarci del problema o dell'ostacolo). Questa visione dei risultati che vogliamo creare è una componente della struttura che sta alla base della leadership.

Una seconda componente strutturale deriva naturalmente dalla prima. Prima di poter agire per ottenere il risultato che desideriamo, dobbiamo sapere su cosa lavorare. Prima di fare un passo verso la meta che desideriamo raggiungere, dobbiamo sapere dove ci troviamo in questo momento. Dobbiamo conoscere il più possibile la nostra situazione attuale o, come la chiamo io, la nostra "realtà attuale". Il trucco è quello di non rimanere bloccati nel tentativo di correggere la realtà attuale; basta imparare a conoscerla. I creatori hanno in mente qualcosa di molto più grande (visione) della soluzione di un problema o della rimozione di un ostacolo.

Se la nostra visione è chiara e lo è anche la nostra comprensione della realtà attuale, scopriamo immediatamente la terza e più potente componente della struttura di creazione dei risultati. Percepriamo il divario tra ciò che abbiamo ora e ciò che desideriamo avere o creare. La consapevolezza di questo divario crea una forza positiva che chiamo "tensione creativa".

Se sviluppiamo la capacità di concentrare la nostra attenzione sui risultati desiderati, pur essendo onesti sulla realtà attuale (senza cercare di correggerla in fretta), la tendenza naturale di questa struttura sarà quella di cambiare la realtà attuale nel tempo fino a raggiungere la nostra visione (Fritz, 1989). Coltivare e mantenere la tensione creativa è la disciplina principale della strategia di creazione dei risultati. È il motore che alimenta una crescita duratura. I leader diventano abili nel coltivarla perché hanno imparato che questa discrepanza non è un nemico, ma un potente alleato per il cambiamento.

Tuttavia, stabilire una tensione creativa non è facile come sembra, soprattutto se la struttura di reazione al problema è un'abitudine inconscia. Una volta acquisita la consapevolezza dei risultati che desideriamo e della nostra realtà attuale, il divario tra i due può causare ansia.

L'ansia che deriva dalla tensione creativa è normale, la sperimentiamo tutti. Tuttavia, abbiamo una scelta. Possiamo reagire all'ansia e rimanere bloccati nella strategia di reazione al problema, nonostante le nostre migliori intenzioni, oppure possiamo concentrare la nostra attenzione sui risultati e considerare l'ansia semplicemente come una componente della nostra realtà attuale.

Si tratta di una distinzione sottile ma potente, che ci consente di capire perché lo sviluppo della leadership richiede una disciplina costante. I leader sostengono, anzi perseguono, la tensione creativa. Si rifiutano di rimanere intrappolati nella reazione all'inevitabile ansia. Non ignorano questi sentimenti negativi, al contrario, analizzano le loro paure. Sono consapevoli che la tensione creativa, che imparano a percepire in modo esplicito come si percepisce la tensione di un elastico, è la migliore fonte di energia necessaria per creare i risultati desiderati.

DISCIPLINE DELLA LEADERSHIP

Esistono otto discipline che promuovono e sostengono il passaggio alla strategia di creazione dei risultati della vera leadership. La maggior parte di queste discipline è di tipo interiore, cioè è un lavoro che il leader compie dentro di sé. Come ha affermato Warren Bennis: "Il lavoro del leader è un lavoro interiore". Le altre discipline sono legate all'azione e sono descritte nel resto del documento.

DISCIPLINE INTERIORI:

- Riconoscere uno scopo **personale degno** del nostro impegno più profondo
- Tradurre questo scopo in una **visione** del futuro desiderato
- **Scegliere** o impegnarsi al massimo per raggiungere quel futuro
- Affrontare ed esaminare le **paure e gli ostacoli interiori** che ci limitano
- Sviluppare **l'intuizione** per bilanciare e guidare l'analisi razionale

DISCIPLINE D'AZIONE:

- Imparare a **pensare in modo sistemico** e a progettare nuovi sistemi
- Impegnarsi in modo autentico e coraggioso nel **dialogo** mentre si persegue la propria visione in collaborazione con gli altri
- Sviluppare **comunità di apprendimento** della leadership

SCOPO

La leadership nasce dalla ricerca di uno scopo. Lo scopo è il desiderio, l'amore per ciò che l'anima desidera perseguire più di ogni altra cosa in questa vita e attraverso di essa. I greci lo chiamavano Eros, la capacità di perseguire ciò che più intensamente manca o è incompiuto nella nostra vita. Lo scopo nasce dall'anima, non è qualcosa che inventiamo noi. Ci trova, se prestiamo attenzione. Il compito principale della vita è lasciare che sia lei a vivere noi. È questo il senso della leadership.

La maggior parte di noi non ha familiarità con un senso profondo e duraturo dello scopo, non perché non ne abbia uno, ma perché non ha adottato una disciplina di attenzione silenziosa nella propria vita. Senza questa disciplina, corriamo il rischio di finire fuori rotta e di non vivere mai il nostro vero destino. Scoprire lo scopo è semplicemente una questione di attenzione a ciò che la nostra vita ci comunica. La vita ci parla da tempo di ciò che conta di più, ci ha lasciato degli indizi. Non ci resta che avere il coraggio di mantenere una disciplina di attenzione al modo sottile in cui la nostra anima ci parla.

Warren Bennis, nel suo libro *On Becoming a Leader*, afferma che tutti i leader da lui intervistati concordavano sui seguenti punti: "I leader si formano, non nascono tali, e si formano più da soli che attraverso mezzi esterni... Nessun leader si propone di essere un leader per il gusto di esserlo, ma piuttosto per esprimersi pienamente e liberamente... Diventare leader è come diventare se stessi. È molto semplice, ma allo stesso tempo anche molto difficile... Si tratta innanzitutto di scoprire chi si è e comportarsi di conseguenza".

La scoperta e l'esplorazione continua del nostro senso dello scopo è la disciplina principale della strategia di creazione dei risultati. È il punto di partenza per il vero sviluppo della leadership.

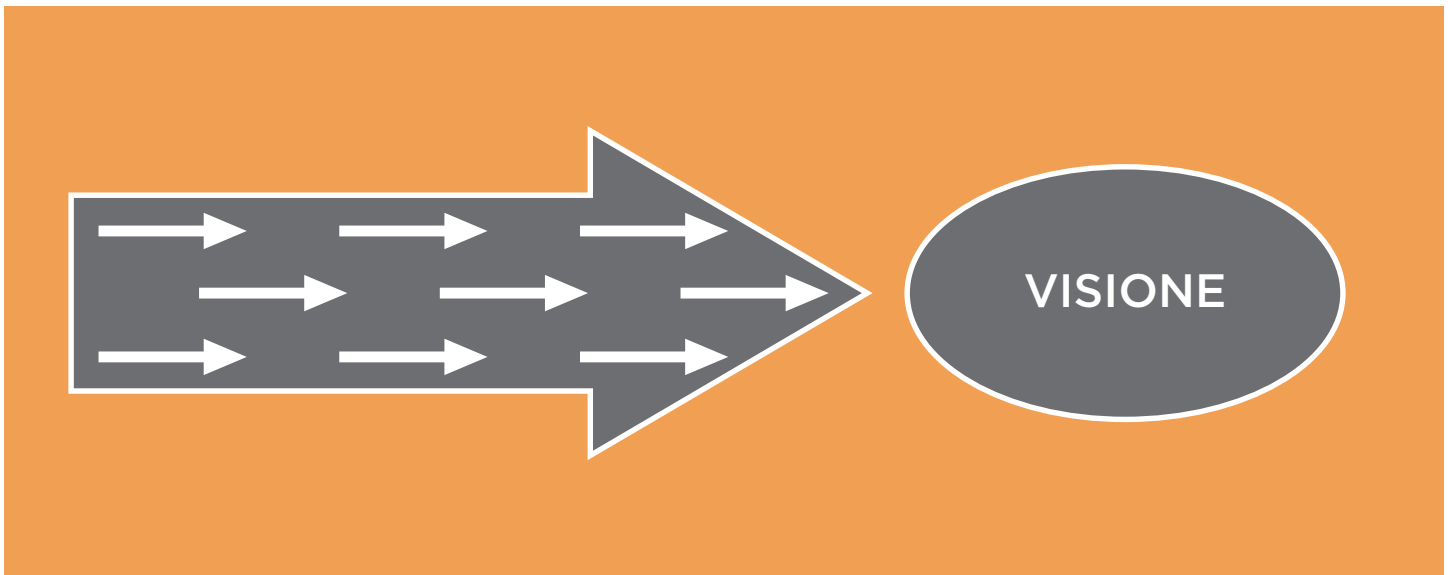
Il percorso della leadership richiede semplicemente di prestare attenzione sia al mondo interiore che a quello esteriore. In questa profonda attenzione alla vita, ci dirigiamo verso la leadership se *seguiamo i desideri della nostra anima fino a quando non ci conducono alla visione*. Ritengo che questa sia la strada per raggiungere una forte leadership, quella che può responsabilizzare gli altri, trasformare le organizzazioni e muovere il mondo, nonché lo scopo stesso della vita.

VISIONE E ALLINEAMENTO

Se lo scopo è il punto di partenza della leadership, la visione è il contributo principale del leader. La leadership è fondamentalmente l'atto di articolare e agire per perseguire una visione che scaturisce dal nostro impegno verso uno scopo superiore. Ognuno di noi persegue uno scopo unico e personale che cerca di esprimere attraverso la propria vita. La visione è un'immagine di come vogliamo realizzare quel significato in modi tangibili. È un modo per percepire la direzione specifica in cui il nostro spirito desidera andare. La vera visione è concreta, strategica, elevata e comunitaria.

La visione deve essere abbastanza **concreta** da permetterci di riconoscerla se diventa realtà. Il discorso sullo Stato dell'Unione del Presidente Kennedy ne è un buon esempio. In quel discorso invitò il Paese a " ...prima della fine del decennio manderemo un uomo [sic] sulla luna e lo riporteremo sulla terra sano e salvo". Si noti che il Presidente non disse: "Esploreremo i cieli...". una dichiarazione di direzione o di intenti, ma piuttosto descrisse il risultato che aveva in mente, in modo sufficientemente dettagliato perché tutti sapessero (come poi accadde nel luglio del 1969) che era stato raggiunto.

La visione è **strategica**, ma non è una strategia. La strategia inizia a tracciare il percorso per arrivare alla visione. La visione è la pietra miliare della strategia. È una descrizione dell'azienda, così come vogliamo che sia in futuro. Stabilisce una direzione che permetterà all'organizzazione di prosperare. La visione è una risposta alle realtà attuali del mercato, ma descrive un futuro che non è limitato dai vincoli della realtà. La visione descrive il contributo esclusivo dell'organizzazione alle esigenze, ai mercati e agli imperativi sociali e culturali reali.



La visione ha anche un significato **elevato**. Cattura le aspirazioni più ambiziose della nostra vita e del nostro lavoro (Kiefer e Stroh, 1984).

Non si vergogna di essere spirituale ed è fondamentalmente immaginativa. Una visione elevata ci conquista a un livello più profondo di quanto non faccia la promessa di un profitto o di una quota di mercato. Sebbene una visione includa spesso questi aspetti, per “elevata” intendo che fa appello ai nostri valori, alle nostre aspirazioni più elevate e ai nostri scopi personali. In questo modo, una visione elevata conferisce un significato e un valore al perseguimento di un obiettivo.

La visione è comunitaria. Per far sì che le nostre organizzazioni si sviluppino, è essenziale che gli altri si allineino alla nostra visione. Alcuni suggeriscono ai leader di creare la visione e poi far sì che gli altri si associno o aderiscano a essa. Questo, però, è un atteggiamento patriarcale e controproducente: nessun potere deriva dall’adesione alla visione di qualcun altro. Al contrario, esponendo la propria visione, il leader induce gli altri a riflettere su qual è la loro. Non è semplice rimanere neutrali in presenza di una leadership forte. Quando ci imbattiamo in essa, ci viene chiesto di esaminare o valutare i nostri interessi e la nostra strategia. L’allineamento avviene quando le altre persone scoprono che anche loro possono realizzare il loro scopo collaborando con il leader nel perseguimento di una visione comune.

Dal momento in cui il leader si fa portavoce della visione, stimola gli altri alla riflessione e si impegna nel dialogo sulle comuni finalità, offre l’opportunità di far emergere il vero scopo e la vera visione dell’organizzazione. Il vero allineamento nasce con il protrarsi del dialogo. I leader devono avviare e portare avanti questo dialogo ed essere sempre pronti a influenzare e a farsi influenzare. Il risultato del dialogo continuo è il raggiungimento di un consenso sulla realtà attuale e di una visione che esprima le aspirazioni più elevate del gruppo, che stimoli, allinei e soddisfi i suoi membri e contribuisca al successo dell’organizzazione.

SCELTA

Se lo scopo è il punto di partenza della leadership, la visione è il contributo principale del leader. La leadership è fondamentalmente l’atto di articolare e agire per perseguire una visione che scaturisce dal nostro impegno verso uno scopo superiore. Ognuno di noi persegue uno scopo unico e personale che cerca di esprimere attraverso la propria vita. La visione è un’immagine di come vogliamo realizzare quel significato in modi tangibili. È un modo per percepire la direzione specifica in cui il nostro spirito desidera andare. La vera visione è concreta, strategica, elevata e comunitaria.

La visione deve essere abbastanza concreta da permetterci di riconoscerla se diventa realtà. Il discorso sullo Stato dell’Unione del Presidente Kennedy ne è un buon esempio. In quel discorso invitò il Paese a “...prima della fine del decennio manderemo un uomo [sic] sulla luna e lo riporteremo sulla terra sano e salvo”. Si noti che il Presidente non disse: “Esploreremo i cieli...”. una dichiarazione di direzione o di intenti, ma piuttosto descrisse il risultato che aveva in mente, in modo sufficientemente dettagliato perché tutti sapessero (come poi accadde nel luglio del 1969) che era stato raggiunto.

La visione è strategica, ma non è una strategia. La strategia inizia a tracciare il percorso per arrivare alla visione. La visione è la pietra miliare della strategia. È una descrizione dell’azienda, così come vogliamo che sia in futuro. Stabilisce una direzione che permetterà all’organizzazione di prosperare. La visione è una risposta alle realtà attuali del mercato, ma descrive un futuro che non è limitato dai vincoli della realtà. La visione descrive il contributo esclusivo dell’organizzazione alle esigenze, ai mercati e agli imperativi sociali e culturali reali.

La visione ha anche un significato elevato. Cattura le aspirazioni più ambiziose della nostra vita e del nostro lavoro (Kiefer e Stroh, 1984).

Non si vergogna di essere spirituale ed è fondamentalmente immaginativa. Una visione elevata ci conquista a un livello più profondo di quanto non faccia la promessa di un profitto o di una quota di mercato. Sebbene una visione includa spesso questi aspetti, per “elevata” intendo che fa appello ai nostri valori, alle nostre aspirazioni più elevate e ai nostri scopi personali. In questo modo, una visione elevata conferisce un significato e un valore al perseguimento di un obiettivo.

La visione è comunitaria. Per far sì che le nostre organizzazioni si sviluppino, è essenziale che gli altri si allineino alla nostra visione. Alcuni suggeriscono ai leader di creare la visione e poi far sì che gli altri si associno o aderiscano a essa. Questo, però, è un atteggiamento patriarcale e controproducente: nessun potere deriva dall’adesione alla visione di qualcun altro. Al contrario, esponendo la propria visione, il leader induce gli altri a riflettere su qual è la loro. Non è semplice rimanere neutrali in presenza di una leadership forte. Quando ci imbattiamo in essa, ci viene chiesto di esaminare o valutare i nostri interessi e la nostra strategia. L’allineamento avviene quando le altre persone scoprono che anche loro possono realizzare il loro scopo collaborando con il leader nel perseguimento di una visione comune.

Dal momento in cui il leader si fa portavoce della visione, stimola gli altri alla riflessione e si impegna nel dialogo sulle comuni finalità, offre l’opportunità di far emergere il vero scopo e la vera visione dell’organizzazione. Il vero allineamento nasce con il protrarsi del dialogo. I leader devono avviare e portare avanti questo dialogo ed essere sempre pronti a influenzare e a farsi influenzare. Il risultato del dialogo continuo è il raggiungimento di un consenso sulla realtà attuale e di una visione che esprima le aspirazioni più elevate del gruppo, che stimoli, allinei e soddisfi i suoi membri e contribuisca al successo dell’organizzazione.

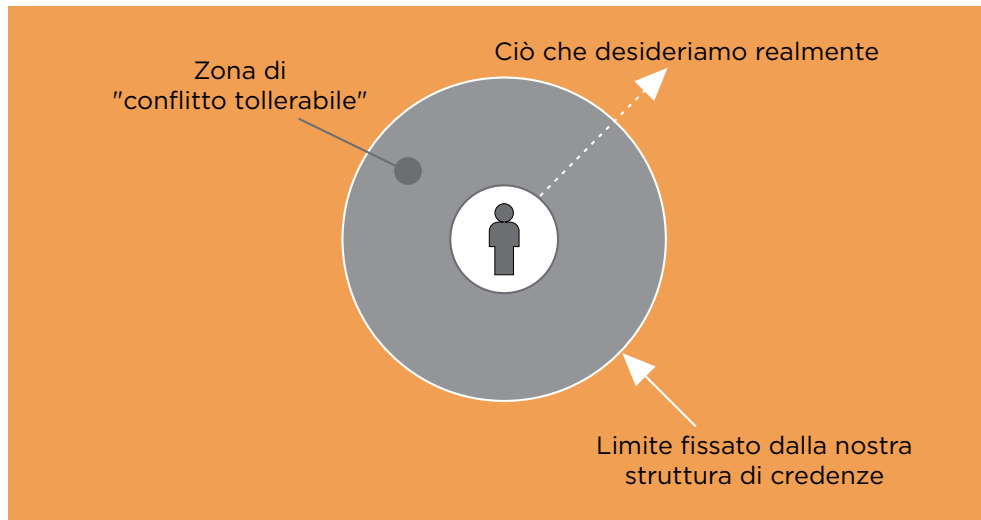
LAVORARE CON GLI OSTACOLI INTERIORI

Tutti noi creiamo mappe mentali. Tutti noi traiamo conclusioni dalla nostra esperienza della realtà e della nostra natura. Molte di queste credenze sono state formulate quando eravamo giovani e, quindi, cartografi inesperti. Di fatto, le nostre mappe sono costellate di errori. La maggior parte degli errori deriva dal misurare la nostra autostima e la nostra sicurezza con il raggiungimento di qualcosa di esterno a noi, ad esempio l’approvazione degli altri, il riconoscimento, l’amore, la perfezione, l’essere giusti, l’adattarsi, l’andare avanti, l’aver successo, ecc. Queste equazioni (per esempio, valore = approvazione) creano un bisogno compulsivo di possedere sempre il valore e la sicurezza a cui sono equiparati. Ho chiamato queste equazioni strutture di credenze. Altre credenze che ci causano problemi sono le conclusioni a cui siamo giunti che pongono dei limiti a ciò che siamo in grado di fare o a ciò che possiamo fare (per esempio, non riesco a esprimermi bene di fronte ad altre persone). Ci costruiamo anche delle credenze sugli altri e sulla natura della realtà (per esempio, è un mondo ostile in cui ognuno pensa solo a se stesso). Nel complesso, queste strutture di credenze costituiscono una mappa della realtà che utilizziamo per orientarci nella nostra vita.

Quando le nostre scoperte, le scelte o le azioni che compiamo sono in conflitto con le nostre mappe della realtà e dell’identità, sperimentiamo la paura in una delle sue molteplici forme: ansia, dubbio, disperazione, rabbia, impotenza, necessità, ecc. Se poi reagiamo per ridurre la paura e rimaniamo all’interno della zona di “conflitto tollerabile” (Fritz, 1989), sono le nostre mappe (i confini stabiliti dalle nostre strutture di credenze) a determinare il nostro futuro piuttosto che la nostra scelta consapevole. Poiché la maggior parte di noi ha gravi lacune nella propria mappa, farsi guidare da essa è un modo sicuro per perdersi.

La nostra vita viene condizionata dalle scelte e dalle conclusioni del passato, non dal futuro che desideriamo.

Può sembrare irrealistico, o addirittura offensivo, constatare che molti manager e dipendenti di successo agiscono inconsciamente in base a strategie adottate da bambini per creare un senso di sicurezza e di autostima. Eppure, sono sicuro che sia così. Quando viviamo certi eventi, il nostro



subconscio o le nostre credenze di base vengono messe in discussione. Queste credenze generano un dialogo interiore, che dirige i nostri sentimenti coscienti, i quali producono reazioni e comportamenti legati all'evento. Si tratta della strategia di reazione al problema sul posto di lavoro.

In aggiunta, poiché queste strutture di credenze sono inconscie, spesso ci troviamo a sostenere un concetto mentre le nostre credenze alimentano una serie

di comportamenti contraddittori. Ciò è visibile a tutti, tranne che a noi. La differenza tra il nostro "camminare" e il nostro "parlare" consiste nel fatto che il nostro io inconscio guida il primo mentre la nostra mente cosciente guida il secondo. Se non siamo consapevoli della nostra struttura di credenze, sono le nostre credenze a controllarci. Riusciamo a gestirle solo quando le esponiamo e le esaminiamo.

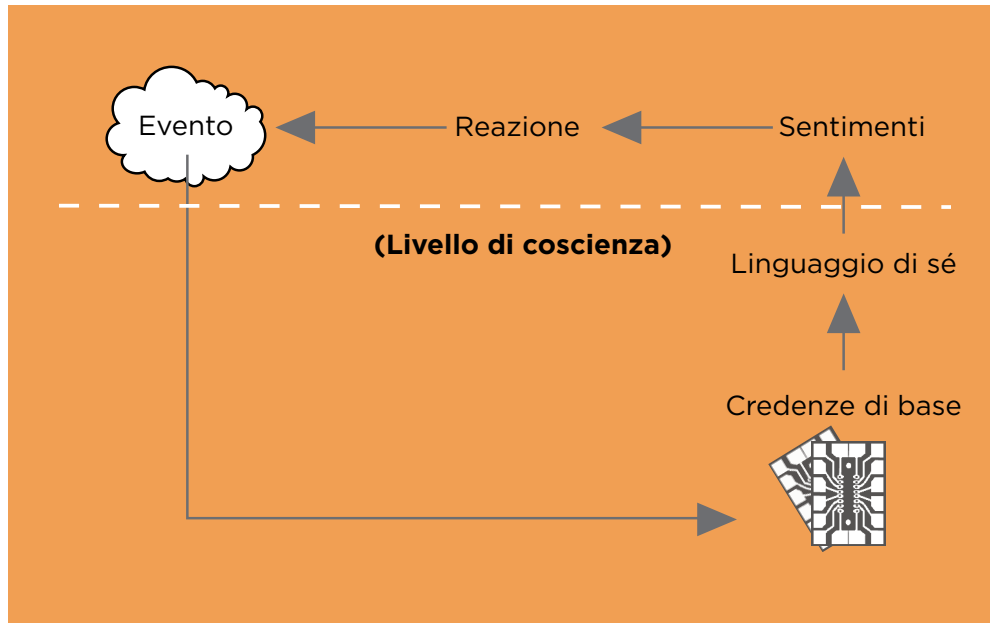
Questa esplorazione, la scoperta e la riformulazione delle credenze che ci impediscono di creare ciò che è più importante per noi, rappresenta il lavoro più profondo della trasformazione personale e fa parte del percorso di autentica trasformazione organizzativa. Questa è, forse, la più impegnativa e rara di tutte le discipline della leadership, e, pertanto, la più necessaria.

BILANCIARE RAGIONE E INTUIZIONE

Gran parte di ciò che ho suggerito sulla leadership in questo articolo è altamente razionale, ma non nel modo lineare e logico a cui siamo più abituati. Il senso dello scopo personale del leader non proviene dal dominio della logica, ma da quello dell'anima. La visione dei risultati che contano è creata tanto dalla mente non razionale e inconscia quanto dalla corteccia cerebrale. (Credo che la nostra super-razionalità sia in parte ciò che rende difficile immaginare risultati che, al momento, non sappiamo come creare). Adottando le tecniche analitiche tradizionali, non è possibile trovare i punti leva nei sistemi complessi (Senge, 1990). Secondo Jerome Wiesner "Alcuni problemi sono troppo complicati per soluzioni razionali e logiche. Richiedono intuizioni, non risposte".

Tendiamo a ignorare la nostra intuizione perché il nostro pregiudizio culturale ci suggerisce di farlo. Per dirigere in modo efficace, dobbiamo avere accesso a ogni tipo di informazione disponibile. Abbiamo bisogno di accedere a forme di percezione che vanno oltre i limiti della nostra consueta razionalità organizzativa.

Dobbiamo scorgere relazioni e interconnessioni che sono invisibili ai processi logici e lineari. La disciplina della leadership consiste nel riconoscere che la capacità di intuizione è reale, che tutti la possediamo, che può essere sviluppata attraverso la pratica e che, come disse il filosofo Schopenhauer: “C'è in noi qualcosa di più saggio della nostra testa”.



PENSIERO E PROGETTAZIONE DI SISTEMI

In presenza di una visione nuova e convincente, le strutture organizzative devono evolversi, perché quando il cambiamento strutturale viene ignorato, le visioni falliscono. Falliscono perché le forze strutturali sono più potenti dell'impegno individuale. La possibilità di vedere la propria visione diventare realtà si ha solo quando i leader hanno il coraggio di affrontare la sfida del cambiamento strutturale.

I sistemi organizzativi sembrano avere una vita propria. Cioè, agiscono come qualsiasi organismo vivente, cercando l'omeostasi o l'equilibrio quando viene introdotto un cambiamento (Senge, 1990). Questa tendenza a resistere al cambiamento contribuisce a garantire la sopravvivenza del sistema, ma lo rende anche molto difficile da cambiare. Questa resistenza non può essere superata a lungo termine semplicemente aumentando la motivazione o migliorando le competenze. Ciò che può cambiare i sistemi è l'azione di leva: un'azione strategicamente mirata a particolari punti di leva che possono essere lontani nel tempo e nello spazio dai fattori che ci disturbano al momento. Per trovare i punti di leva dobbiamo saper osservare ed esplorare la sistematicità dinamica della nostra realtà attuale. Ciò significa che, quando stabiliamo una tensione creativa, vediamo la struttura sistemica della realtà attuale, non solo i suoi problemi. Per raggiungere questo obiettivo, dobbiamo cercare di non reagire ai fattori forti o eclatanti più vicini a noi, concentrare l'attenzione sul sistema riprogettato che scegliamo di creare e convivere con l'ansia di non poter rispondere a tutti i problemi mentre cerchiamo i punti leva.

Il ruolo principale della leadership nel rendere operativa la visione è quello di architetto della struttura.

Un architetto non si occupa della costruzione, ma guida il processo. Ciò significa che i leader senior assicurano che i processi siano in atto in modo che l'organizzazione possa imparare a pensare in modo sistemico e a riprogettarsi nel tempo. Ciò non vuol dire che i leader senior si occupino della riprogettazione e poi chiedano agli altri di adattarsi ai nuovi ruoli e processi. La vera sfida è quella di sviluppare una strategia di cambiamento che coinvolga un ampio numero di persone nel rinnovamento continuo del sistema. Inoltre, il lavoro più profondo di sviluppo della leadership deve andare di pari passo con la riprogettazione del sistema. Quando lo sviluppo della leadership è integrato in una strategia ben concepita per un ampio coinvolgimento nella riprogettazione dei sistemi, le visioni diventano realtà. Le persone crescono e trasformano questa crescita direttamente nel miglioramento dell'organizzazione.

DIALOGO AUTENTICO E CORAGGIO

Si è scritto e parlato molto di cultura organizzativa, di come affrontarla e di come cambiarla. In gran parte di questo documento si parla di cultura come se fosse in qualche modo indipendente dagli individui che compongono l'organizzazione. In realtà, è il comportamento quotidiano di tutti questi individui a creare e ricreare continuamente la cultura. Il potere di ricreare la cultura risiede nell'autenticità. Sappiamo tutti cosa succede in una riunione quando qualcuno smette di fingere e parla a cuore aperto di questioni che tutti stanno evitando. Nella stanza cala il silenzio e tutti prestano la massima attenzione. Qualcuno ha sparigliato le carte. Questo è il potere. Questo è il momento in cui è possibile trasformare la cultura.

La maggior parte di noi rimarrebbe estremamente sorpresa se si rendesse conto di quanto il nostro comportamento con gli altri derivi da una paura interiore. Possiamo essere veloci nel mostrare la nostra rabbia, ma nascondiamo il vero dolore che c'è dietro. Parliamo a voce alta durante le riunioni o restiamo in silenzio di fronte ai nostri colleghi e capi nella speranza di apparire brillanti o di evitare di sembrare sciocchi; raramente ci rendiamo conto della paura di fondo che guida il nostro comportamento. Nei momenti di conflitto o di disaccordo con le persone con cui viviamo o lavoriamo, si verifica un sottile irrigidimento del petto che passa inosservato mentre difendiamo le nostre posizioni, affermiamo i nostri punti di vista e cerchiamo di ascoltare selettivamente gli altri. Questa rigidità agisce come una corazza per il nostro cuore e ci protegge dal rischio di essere feriti dagli altri. Nascondiamo il punto debole in modo che gli altri non possano vederci per quel che siamo. Nascondiamo questo punto debole anche a noi stessi, per non vedere come siamo realmente. Quando sono in gioco le questioni di cuore, ci rifugiamo nei meandri della testa. Queste e altre strategie simili sono essenzialmente manipolative. Rappresentiamo in modo errato noi stessi o la nostra verità, in cambio di sostegno, favore, sicurezza e persino amicizia.

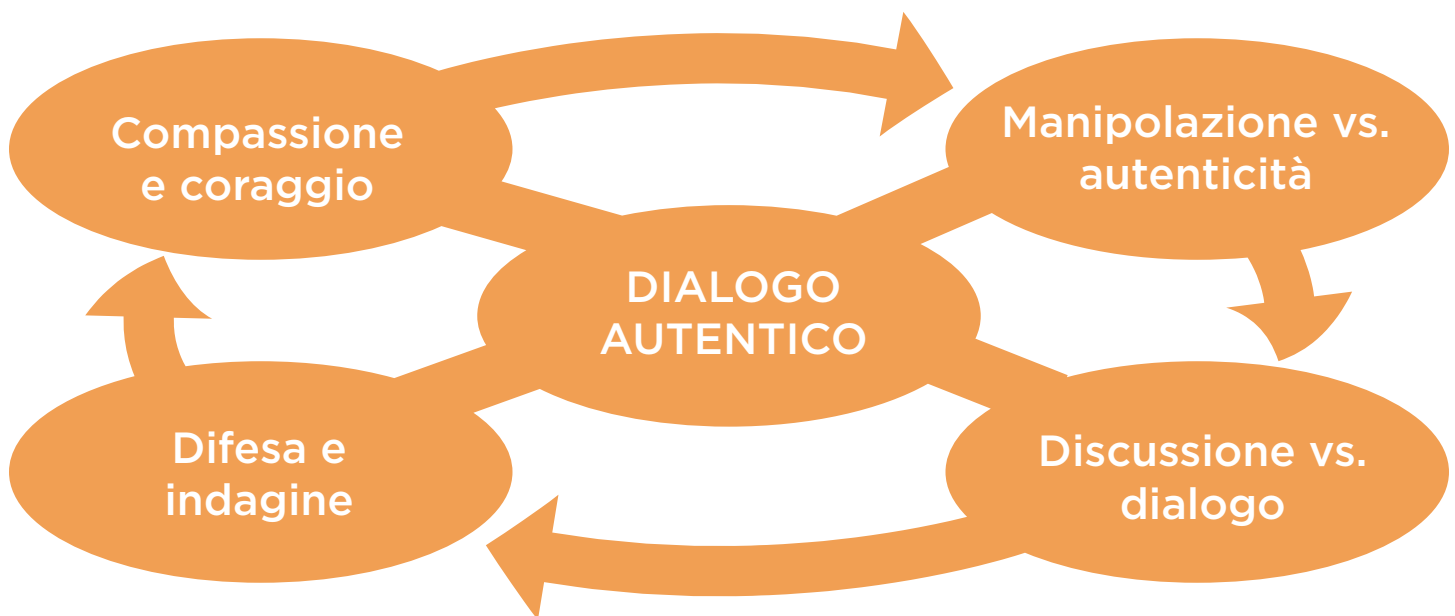
La scelta tra manipolazione e autenticità nel nostro dialogo quotidiano al lavoro influenza la cultura. Il dialogo autentico è un lavoro che dura tutta la vita e inizia con la scelta di aprirci alla nostra vita e alla nostra esperienza, di smettere di nascondere a noi stessi e agli altri chi siamo veramente, di smettere di blindare il nostro cuore. Questo è il compito più difficile di tutti. Non si tratta di diventare impavidi. Significa imparare a dire la verità anche se abbiamo paura. Il dialogo autentico, quindi, ci mette di fronte alla scelta di muoverci nella vita con un atteggiamento manipolatorio o autentico. Il viaggio verso una maggiore autenticità inizia riconoscendo le nostre strategie manipolatorie in modo compassionevole.

Mentre scegliamo tra manipolazione e autenticità, ci troviamo di fronte a un'altra scelta che crea cultura: quella tra **discussione** e **dialogo**. Come l'ha descritta Peter Senge, la discussione deriva dalla

stessa radice di percussione e può essere intesa come un lanciarsi idee a vicenda, nella speranza di ottenere punti e trionfare. Nella maggior parte delle organizzazioni, questo è anche un processo politico normativo. Il dialogo invece significa, come ha asserito Stephen Covey, cercare prima di tutto di capire, poi di essere capiti. Per impegnarsi nel dialogo è necessario ritenere di avere qualcosa da imparare. Se abbiamo qualcosa da imparare, allora dobbiamo bilanciare l'uso della **difesa**, la promozione di opinioni di cui siamo convinti, con l'uso dell'**indagine**, l'esplorazione impegnata di ciò che gli altri credono, sentono, sperimentano, cercano di dire ma non trovano le parole, hanno paura di guardare, e così via. Potremo essere veramente utili agli altri solo quando avremo esplorato questo terreno in noi stessi.

Per riuscirci, soprattutto in relazione a questioni che ci stanno molto a cuore, sono necessari sia la **compassione** che il **coraggio**. Se vogliamo progettare e costruire un'organizzazione con una cultura che sostenga i nostri valori, dobbiamo metterli in pratica in ogni occasione (Block, 1987). Spesso questo significa dire la verità, cioè dire quello che si pensa veramente anche se questo significa subire la disapprovazione o andare contro i propri interessi o persino la propria autostima. Ritengo che quasi sempre sappiamo cosa dovremmo dire, ma non lo diciamo per mancanza di coraggio.

Tutti noi tendiamo a credere che se ci esprimiamo saremo "sotto i riflettori" (Block, 1987), e in effetti le persone vengono giudicate nella vita organizzativa. Gli studi hanno dimostrato chiaramente, tuttavia, che le persone vengono giudicate più spesso per il modo in cui si esprimono che per il contenuto del loro discorso. Vengono giudicate per essere arroganti, ostili, per aver incolpato o sminuito gli altri, per non essersi assunte la responsabilità o per aver attaccato le persone piuttosto che i problemi (Hornstein, 1986). Considero questi comportamenti come il lato oscuro del coraggio: il coraggio non frenato dalla compassione. Compassione significa sostenere le posizioni degli altri come ragionevoli e valide per loro, comprendere la dura realtà degli altri e riconoscere il proprio contributo ai problemi esistenti (Block, 1987). Quando prevale questa qualità del dialogo, il cambiamento culturale è più rapido. Ciò che richiede tempo è arrivare al punto di integrare costantemente il dialogo autentico nelle nostre conversazioni quotidiane.



L'arte della leadership consiste nell'agire con coraggio, ma in modo compassionevole. Come dice Donald Wolfe: "Ci vuole un tipo speciale di coraggio per rimanere fedeli ai propri sentimenti quando questi sono in conflitto e sembrano agire contro di noi. In molte situazioni ci vuole coraggio per dire la verità, soprattutto quando quella verità è impopolare e può scatenare l'ira degli altri... E ci vuole coraggio per vivere pienamente secondo le proprie credenze e i propri valori e per perseverare in azioni che rischiano il fallimento o l'ostilità e il rifiuto degli altri".

COSTRUIRE COMUNITÀ DI APPRENDIMENTO ALLINEATE

Le nostre organizzazioni sono troppo complesse per poterle comprendere da soli. Le discipline della leadership che ho descritto sono in gran parte personali, ma non possono essere apprese o praticate con successo in maniera isolata. Abbiamo bisogno di altre persone con cui condividere la ricerca di uno scopo e di un significato. La scelta dei risultati da creare è molto più potente se condivisa: di fatto, deve essere una scelta condivisa se vogliamo che anche i risultati siano condivisi. Gli ostacoli interiori che affrontiamo sono, con nostra grande sorpresa, molto familiari a chi ci circonda e possono essere affrontati insieme. I sistemi che cerchiamo di guidare e cambiare vanno oltre le nostre possibilità. Solo condividendo le intuizioni, le analisi e le conoscenze di gruppi di persone è possibile individuare i punti di forza più promettenti.

Immagina un gruppo di leader che imparano insieme a conoscere il loro scopo condiviso, la visione comune che portano avanti per la loro vita e organizzazione, e la miriade di modi in cui i loro ostacoli interiori interferiscono. Un gruppo di questo tipo è quello che io chiamo comunità di apprendimento della leadership.

Dobbiamo impegnarci a sviluppare e sostenere comunità di apprendimento della leadership, gruppi di leader (a tutti i livelli) caratterizzati dalla condivisione della pratica delle discipline che ho descritto. Abbiamo bisogno di leader per i quali un comportamento politico positivo, come quello che ho sostenuto e chiamato "dialogo autentico", sostituisca la politica negativa a cui siamo abituati. Rumi, poeta e mistico del XIII secolo, scrisse: "Se sei qui senza fede, causerai un danno terribile. Se hai aperto il tuo amore all'amore di Dio, aiuti le persone che non hai mai visto e che non conoscerai mai. È vero quello che dico? Di "sì" in fretta". Dobbiamo aprirci alla parte spirituale di ciascuno di noi, che è anche la parte più vera di noi, indipendentemente dalla disciplina spirituale da cui proveniamo. Ognuno di noi ha sofferto per le conseguenze di vivere e lavorare con persone che erano "senza fede". Se sei come me, senza dubbio hai causato dolore e sofferenza ad altri attraverso le tue azioni da persona senza fede. Dobbiamo costruire comunità di persone nelle nostre organizzazioni che incoraggino le persone a tutti i livelli a prendere coscienza.

CONCLUSIONE

Il mondo non ha mai avuto tanto bisogno di leadership. In passato la leadership nasceva in risposta a una crisi o all'attacco di un nemico esterno, ma oggi non c'è nessun nemico esterno o crisi all'orizzonte.

Inoltre, le sfide che ci troviamo ad affrontare oggi evidenziano difetti sostanziali nelle fondamenta del nostro ordine mondiale. Di conseguenza, le soluzioni ai problemi attuali non emergeranno dalla mentalità che li ha generati. È necessaria una leadership costruita su uno scopo spirituale, una leadership la cui visione emerga da una concezione del mondo profondamente sistemica, una leadership disposta ad

affrontare le nostre credenze individuali e collettive e una leadership disposta ad agire con autenticità e coraggio in collaborazione con gli altri per costruire un nuovo futuro. Questo futuro sarà creato o meno nella misura in cui la nostra visione e le nostre culture aziendali saranno in grado di apprendere e trasformarsi. Ciò richiederà una leadership responsabilizzata, leader capaci di creare dall'anima, di collaborare con gli altri, di costruire comunità di apprendimento e di vivere in modo autentico.

Ritengo che siamo qui per contribuire al mondo, sviluppando le nostre capacità di creare risultati importanti, e anche per acquisire la nostra interezza, esplorando e riformulando la nostra struttura di credenze. Combinare questi due sforzi, servire e sanare, significa essere un leader. Impegnarsi in queste discipline con onestà e autenticità, come uno studente consapevole di ciò che è e di ciò che lo circonda, ci porta verso la leadership e la vera responsabilizzazione, verso la grandezza e verso organizzazioni, nazioni e comunità globali che riflettono e realizzano le nostre aspirazioni più elevate.

RIFERIMENTI

Allen, J. *As a Man Thinketh*. Brownlow Publishing Company, Inc., 1910.

Bennis, W. *On Becoming a Leader*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1989.

Block, P. *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*. Jossey-Bass Publishers, 1987.

Covey, S. *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. Simon & Schuster, 1989.

Fritz, R. *The Path of Least Resistance*. Fawcett-Columbine Books, 1989.

Horney, K. *Our Inner Conflicts*. W.W. Norton & Company, 1945.

Hornstein, H. *Managerial Courage: Revitalizing Your Company Without Sacrificing Your Job*. John Wiley & Sons, 1986.

Hudson, F. *The Adult Years: Mastering the Art of Self-Renewal*. Jossey-Bass Publishers, 1991.

Kiefer, C. and Stroh, P. "A New Paradigm for Developing Organizations." Innovation Associates, Inc., 1984.

Machado, A. *Selected Poems and Prose*. White Pine Press, 1983.

Peck, M. *The Road Less Traveled*. Simon & Schuster Inc., 1978.

Rilke, R. *Selected Poems of Rainer Maria Rilke*. Robert Bly, trans. Harper & Row, 1981.

Senge, P. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday, 1990.

Vaill, P. *Managing as a Performing Art: New Ideas for a World of Chaotic Change*. Jossey-Bass Publishers, 1989.

SULL'AUTORE

In qualità di fondatore e amministratore delegato di Leadership Circle, Bob ha creato e condotto workshop intensivi di sviluppo della leadership, è stato pioniere di valutazioni innovative e ha fatto da mentore a professionisti di tutto il mondo su come gestire le complesse trasformazioni della leadership. La storia di Bob Anderson, che vanta quasi 30 anni di attività, è quella di un innovatore e visionario nello sviluppo della leadership. Già ai tempi del liceo e dell'università, Bob si occupava di incontri intensivi per lo sviluppo personale e della leadership. Alla scuola di economia, il suo amore per la statistica e l'economia ha contribuito a coltivare un talento unico. Ha acquisito l'abilità di accogliere idee complesse e di integrarle in modelli e metodi per lo sviluppo della leadership che risultassero efficaci, tangibili e accessibili. Mentre lavorava come manager nel settore manifatturiero, Bob ha completato un master in sviluppo organizzativo. All'inizio della sua carriera ha avuto la fortuna di avere come mentore Peter Block. Ha inoltre lavorato a stretto contatto con alcuni dei più rispettati leader del settore, tra cui Peter Senge, Robert Fritz e Ken Wilber. Insieme a David Whyte ha tenuto seminari sulla leadership creati da Bob.

Oggi, sotto la sua guida, i clienti di Leadership Circle sono tra le aziende più importanti della nazione. Bob dichiara: "Oggi riconosciamo che la leadership è un processo di trasformazione in cui un leader è incoraggiato a compiere un cambiamento profondo, ad acquisire una comprensione più profonda di se stesso, del mondo e del suo rapporto con gli altri. Questo lavoro più profondo e a lungo termine è ciò che il nostro Leadership Profile porta alla luce, ciò che Leadership Circle rappresenta, e questo è il tipo di lavoro che invitiamo le organizzazioni a sperimentare".