

LC WHITE PAPER SERIES

LO SPIRITO DELLA LEADERSHIP

Bob Anderson

Fondatore, presidente e responsabile dello sviluppo

LEADERSHIP
CIRCLE®

INDICE

È POSSIBILE UN VERO CAMBIAMENTO?	4
POSSIAMO MIGLIORARE LA PERCENTUALE DI SUCCESSO DEL 15%?	4
COS'È IL LEADERSHIP CIRCLE	5
PERCHÉ GLI SFORZI PER IL CAMBIAMENTO NON HANNO SUCCESSO	5
COSA VIENE TRASCURATO?	7
PRESSIONE PER LA TRASFORMAZIONE PERSONALE	8
DINAMICHE INTERIORI DELL'IDENTITÀ	9
COS'È DAVVERO LA TRASFORMAZIONE?	9
CRESCITA DELLA COSCIENZA	10
LA COSCIENZA È AL PRIMO POSTO	10
LE FASI DELLO SVILUPPO	11
IL SÉ EGOCENTRICO	12
(Fase 0-2 di Kegan)	12
IL SÉ SOCIALIZZATO (REATTIVO)	13
(Fase 3 di Kegan)	13
IL SÉ INDIPENDENTE (CREATIVO)	13
(Fase 4 di Kegan)	13
IL SÉ INTEGRALE	14
(Fase 5 di Kegan)	14
IL SÉ SACRO	14
TRASFORMAZIONE INTEGRALE E LEADERSHIP	15
PIÙ DI UN CAMBIAMENTO INTERIORE	15
IL MONDO STA CAMBIANDO	16
BILANCIARE CORPO, MENTE E SPIRITO	17
ABBANDONARE LA SAGGEZZA DEL CORPO	17
AFFRONTARE LE PAURE	18
COS'È L'INTELLIGENZA SPIRITUALE?	18

DIALOGO: INTELLIGENZA SPIRITUALE COLLETTIVA	19
INDIVIDUALE E COLLETTIVO SONO COLLEGATI	20
IL DIALOGO CATALIZZA IL CAMBIAMENTO	20
DIVENTARE UN'ANIMA E UN SISTEMA ALFABETIZZATO	20
EVITARE IL DURO LAVORO	21
ALFABETIZZAZIONE SPIRITUALE	21
DA DOVE PARTIAMO?	22
SIAMO TUTTI IN VIAGGIO	22
SCOPO SUPERIORE IN AZIONE	23
ALLEGATO	23
LIVELLO 2: ADOLESCENZA	24
(Kegan — Il Sé Imperiale; Fase 1 di Hall — Sopravvivenza)	24
LIVELLO 3	25
(Kegan — Il Sé Interpersonale; Fase 2 di Hall — Appartenenza; TLC—Problema-Reazione)	25
LIVELLO 4	28
(Kegan — Il Sé Istituzionale; Fase 3 di Hall — Auto-iniziativa; TLC—Risultati-Creazione)	28
LIVELLO 5	31
(Kegan — Il Sé Interindividuale; Fase 4 di Hall — Interdipendenza)	31
BIBLIOGRAFIA	33
RIFERIMENTI LETTERARI	36
SITI WEB DI RIFERIMENTO	36

È POSSIBILE UN VERO CAMBIAMENTO?

“I periodi di crescita sono costellati di difficoltà. Ma queste difficoltà nascono dalla proliferazione di tutto ciò che lotta per acquisire la forma. Tutto è in movimento: Perciò, se si persevera, c’è la reale possibilità di raggiungere il successo.”

- I Ching

Sempre più spesso, le questioni che riguardano il business sono di portata globale. Le organizzazioni si trovano in un mare di cambiamenti globali dove tutto influenza il resto. Problemi nel commercio interculturale, cambiamenti economici globali, limitazioni delle risorse, impatto ecologico e (in) stabilità geopolitica stanno ridefinendo il contesto della leadership.

I nostri vecchi modi di pensare e dirigere non sono in grado di comprendere il livello di interdipendenza e complessità che affrontiamo. Semplicemente non sono all’altezza delle sfide del cambiamento globale. In effetti, sono a malapena all’altezza delle sfide del cambiamento organizzativo.

Un recente studio su più di 100 aziende fortemente impegnate nel cambiamento ha dimostrato che l’85% non produce risultati tangibili e tanto meno durevoli. Perché?

Meg Wheatley, rinomata autrice di “Leadership e la Nuova Scienza”, suggerisce che: “La maggior parte dei modi in cui ci hanno insegnato a pensare, a ragionare, a comprendere, semplicemente non ci permette di adottare decisioni sagge. Non sappiamo come risolvere in maniera saggia i problemi e le sfide che affrontiamo quotidianamente. Non ci è stato insegnato come dare un senso a un mondo caotico o a una rete mondiale interconnessa di attività e relazioni.”

POSSIAMO MIGLIORARE LA PERCENTUALE DI SUCCESSO DEL 15%?

La nostra risposta è sì, ma solo se gestiamo il cambiamento in modo integrale affrontando tutte le esigenze interne ed esterne. Il successo è possibile, solo se siamo disposti a:

- Passare attraverso la stessa metamorfosi (cambiamento fondamentale di mente e cuore) che desideriamo per l’organizzazione.
- Impegnarci nel difficile dialogo continuo che fa affiorare ciò che è nascosto nella nostra cultura e permette alla trasformazione personale di tradursi in un cambiamento culturale e sistemico.

Viviamo in un’epoca di grandi opportunità e pericoli. I prossimi cinquant’anni saranno interessanti. Potremmo far nascere un ordine globale che vada oltre il nazionalismo per favorire il benessere planetario. Potremmo autodistruggerci. Certamente il business, con la sua crescente portata globale, gioca un ruolo importante nel futuro del mondo e ha un enorme interesse nel raggiungere i risultati.

La sfida per la leadership nel nuovo millennio è enorme. Einstein spiega chiaramente quale debba essere la sfida: “I problemi significativi che affrontiamo non possono essere risolti con lo stesso modo di ragionare che abbiamo adottato quando li abbiamo creati.” Deve cambiare qualcosa nella nostra coscienza in modo da comprendere come agire per affrontare la sfida dei tempi.

COS'È IL LEADERSHIP CIRCLE

“Il pensiero e l'analisi non sono in grado di comprendere il grande mistero che aleggia sul mondo e sulla nostra esistenza, ma la conoscenza delle grandi verità appare solo nell'azione e nel lavoro.”

- Albert Schweitzer

Il Leadership Circle si prefigge di preparare i leader per il prossimo millennio, capaci di navigare nel delicato equilibrio tra la redditività a breve termine e il bene comune a lungo termine. Inoltre, si prefigge di preparare i leader interessati a creare un futuro prospero e sostenibile per il pianeta e, quindi, per il business globale.

Riteniamo che la leadership aziendale sia al primo posto. Mentre il cambiamento globale richiede in ultima analisi il potere e la volontà politica, il potere dietro l'agenda politica oggi è delle aziende. La leadership aziendale stabilirà l'agenda per il futuro del pianeta.

È giunta l'ora di espandere la nostra nozione di eredità, oltre la creazione di una grande azienda, per inserire un'eredità di benessere globale. Le organizzazioni che guidiamo devono diventare sicuramente grandi organizzazioni. Ma siamo pronti per, abbiamo bisogno di, una definizione allargata di grandezza. Questa definizione comprende ritorni sostenibili di denaro e significato. È una grandezza che premia gli azionisti e l'ambiente, che realizza innovazioni nel servizio, nella tecnologia e nella vita di coloro che sono collegati all'impresa. Il Leadership Circle si prefigge di espandere la nostra valutazione della grandezza, senza sapere dove si trovano i confini.

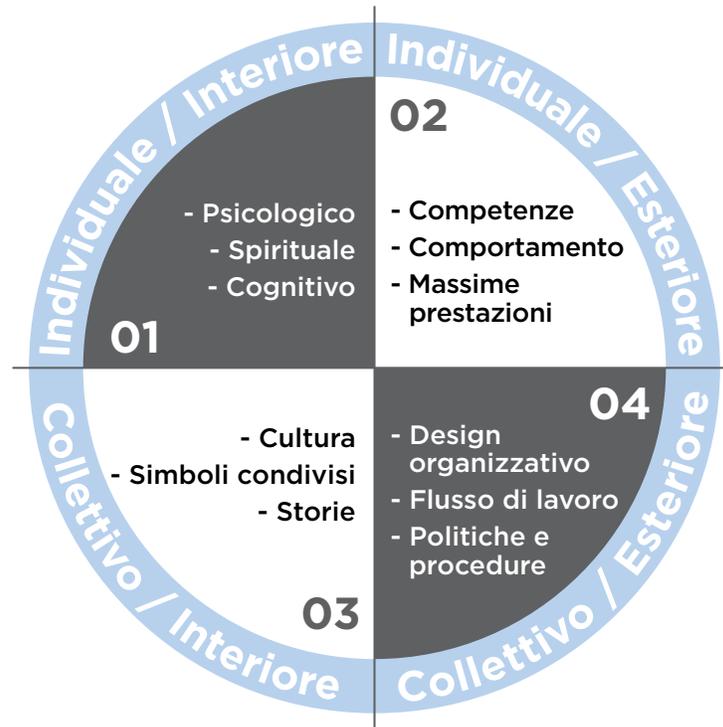
La visione del Leadership Circle è che, attraverso profonde esperienze di apprendimento e grandi discussioni tra i più importanti esperti di leadership e i più grandi teorici del mondo, possiamo diventare leader capaci di affrontare le sfide globali che abbiamo di fronte.

PERCHÉ GLI SFORZI PER IL CAMBIAMENTO NON HANNO SUCCESSO

Perché così tanti sforzi per il cambiamento non hanno successo? La verità è che il cambiamento sistemico è estremamente complesso, e non c'è una sola causa, né un solo antidoto per questi risultati sconcertanti. Tuttavia, la maggior parte degli sforzi per il cambiamento non riusciti che abbiamo esaminato da vicino rivelano un modello comune: le variabili essenziali vengono ignorate. Di solito si affrontano gli aspetti del cambiamento più scontati e semplici. I quadranti più invisibili, insidiosi ed emotivamente dolorosi del cambiamento personale e culturale sono spesso lasciati fuori dall'equazione.

Affinché qualsiasi sforzo per il cambiamento abbia successo, deve affrontare ciascuno dei quattro quadranti del cambiamento delineati di seguito.

I QUATTRO QUADRANTI DEL CAMBIAMENTO



Il **quadrante 1** riguarda l'aspetto individuale/interiore del cambiamento. Si riferisce alla realtà interiore delle persone. È l'area dello sviluppo cognitivo, psicologico e spirituale. In questo quadrante i leader si occupano dello sviluppo interiore delle persone, riconoscendo che nessun cambiamento sostanziale è possibile senza un precedente cambiamento nella coscienza.

Il **quadrante 2** riguarda l'aspetto individuale/esteriore del cambiamento. Questo è il dominio delle abilità tecniche e interpersonali così come la scienza (fisiologia/neurologia/psicologia) delle massime prestazioni. Questo quadrante è preso fortemente in esame dai coach e dagli atleti di livello mondiale. È dove i leader prestano attenzione a sviluppare le abilità delle persone e a sostenere gli aspetti fisici e psicologici che scatenano la motivazione e le massime prestazioni.

Il **quadrante 3** riguarda l'aspetto collettivo/interiore del cambiamento. Questo è il dominio della cultura. È il territorio interiore, spesso nascosto, dei nostri presupposti e immagini condivisi che determinano ciò che accade quando ci incontriamo. Questo è il dominio del mito, della storia, delle regole non scritte e delle credenze. Ricorda ai leader di prestare attenzione ai significati più profondi dei simboli, dello scopo, della vision e dei valori, non tanto come dichiarazioni scritte e strutturate, ma come messaggi sottili codificati nelle nostre interazioni quotidiane.

Il **quadrante 4** riguarda l'aspetto collettivo/esteriore del cambiamento, il sistema sociale/tecnico/organizzativo. È il quadrante della progettazione organizzativa, del flusso di lavoro tecnologico, delle politiche e delle procedure. Questo quadrante ricorda ai leader che la progettazione del sistema stabilisce la prestazione e che, se vogliamo che il sistema funzioni a un livello sostanzialmente più alto, dobbiamo progettarlo.

Ognuno di questi quadranti è collegato a tutti gli altri. Lo sviluppo di un quadrante è inestricabilmente legato a tutti gli altri. Solo alcuni esempi:

- La coscienza individuale influenza la fisiologia e viceversa.
- La cultura stimola o ritarda lo sviluppo individuale e viceversa.
- La struttura organizzativa modella la cultura (e viceversa), che definisce le opportunità che le persone hanno/adottano per esprimersi e crescere.
- La coscienza plasma e guida la progettazione del sistema e viceversa.

Ogni quadrante influenza tutti gli altri. Ciascun quadrante è fondamentale. Ignorare uno qualsiasi di essi può portare a risultati imprevedibili rispetto ai nostri tentativi di cambiamento.

Quando si cerca di cambiare un sistema organizzativo complesso, è necessario un approccio al cambiamento di tutti i quadranti. Al Leadership Circle questo tipo di approccio lo definiamo integrale. È possibile migliorare notevolmente il tasso di successo prevalente del 15% nel cambiamento organizzativo, ma solo se i leader sono disposti a muoversi nelle aree di cambiamento che vengono solitamente evitate.

COSA VIENE TRASCURATO?

“I guerrieri spirituali sono abbastanza coraggiosi da assaporare la sofferenza e relazionarsi con la loro paura... la sofferenza non è vista come un fallimento o una punizione. È una purificazione.”

– Sogyal Rinpoche

L'obiettivo della maggior parte degli sforzi per il cambiamento riguarda un nuovo sistema in grado di aumentare l'efficienza interiore, espandere l'agilità e la capacità sul mercato con nuovi livelli di energia, creatività, proprietà e produttività. Attualmente sono due i motivi principali per cui gli sforzi per il cambiamento sono destinati a fallire. In primo luogo, sono privi di un approccio all'intero sistema. La maggior parte degli approcci al sistema sono riportati in basso a destra (esterni-collettivi). Gli sforzi per il cambiamento falliscono quando i problemi profondi relativi alla progettazione del sistema sono scambiati come problemi isolati da risolvere. Il cambiamento è programmatico e progressivo. È come trattare i sintomi di una malattia e non la malattia stessa. Il miglioramento a breve termine è spesso seguito da un peggioramento delle condizioni a lungo termine.

In secondo luogo, e di gran lunga il motivo più comune per cui gli sforzi per il cambiamento non sono predisposti al successo, (anche con un approccio dell'intero sistema) è che i due quadranti interiori sono ampiamente ignorati.

Questi sforzi per il cambiamento si concentrano solo sul lato esteriore del cambiamento. Viene introdotta una nuova tecnologia, l'organizzazione viene ristrutturata, vengono introdotti dei team, cambiate le politiche e i sistemi di ricompensa, riorganizzati i flussi di lavoro, messi in atto la formazione incrociata e le interfacce interfunzionali, ecc. Gli individui e i team ricevono una formazione nelle competenze richieste per agire nel nuovo sistema. Tutto chiaro? Sembra che tutte le basi siano contemplate e quindi dovrebbe funzionare. Raramente funziona, perché il sistema non può organizzarsi, in nessun modo sostenibile, oltre il livello mediano di coscienza nei quadranti di sinistra (interiori).

La maggior parte degli sforzi per il cambiamento risente di entrambe le negligenze summenzionate: concentrarsi sui problemi e non sui sistemi e ignorare la necessità di cambiamenti interiori nella coscienza e nella cultura. Quando osserviamo gli sforzi per il cambiamento con la lente del modello integrale, il quadrante solitamente più ignorato è quello individuale/interiore seguito da quello collettivo/interiore. In altre parole, vengono ignorati tutti gli aspetti interiori, più profondi, psicologici e spirituali del cambiamento individuale e culturale.

Questa negligenza è particolarmente significativa perché in un sistema e in una struttura organizzativa che cambia, ai manager e ai dipendenti viene implicitamente chiesto di sviluppare un nuovo orientamento verso se stessi e il loro mondo. Il cambiamento organizzativo non è solo una questione di competenze e struttura, ma di identità e visione del mondo.

PRESSIONE PER LA TRASFORMAZIONE PERSONALE

Prendiamo l'esempio di come una tipologia di sforzo per il cambiamento organizzativo, la creazione di un lavoro di squadra ad alte prestazioni, richiede una trasformazione del sistema di identità personale interiore (1° quadrante) di ogni individuo nell'organizzazione. (L'identità è il sistema interiore che costituisce il concetto del sé. È il sistema attraverso il quale ci si relaziona con il mondo circostante). Pertanto, supponiamo anche che lo sforzo per il cambiamento sia stato ben progettato nei confronti dei due quadranti esteriori.

Gli sforzi per il cambiamento di questo tipo richiedono ai leader di usare il potere in modo diverso, per sviluppare il potere e le competenze degli altri. Questa aspettativa diventa problematica per i leader che traggono un senso di valore personale dall'essere potenti, importanti, esperti, decisivi, eroici, e/o al comando. Nella nuova organizzazione non sono più "l'unico", ma uno tra tanti. Per coloro che hanno trascorso una vita a stabilire il loro valore in termini di capacità di comando, competenza tecnica e capacità decisionale, questo cambiamento costituisce niente meno che una crisi di identità. Devono chiedersi: "Chi sono io se non la mia capacità di prendere il comando e di essere colui che adotta la decisione giusta?"

Allo stesso modo, a quei leader e dipendenti che hanno rifuggito il potere e si sono comportati come gregari fedeli, leali e laboriosi per essere protetti e apprezzati da chi deteneva il potere, viene ora chiesto di abbandonare questa strategia. Si chiede loro di assumersi dei rischi, di entrare in conflitto, di prendere decisioni difficili e, in generale, di assumersi più responsabilità e visibilità rispetto a quanto sono abituati. Per questi individui anche questo porta a una crisi d'identità. Si chiedono: "Come faccio a rimanere meritevole e fedele se rischio di fallire e di deludere i miei superiori?"

Questo esempio dimostra come un cambiamento organizzativo richieda un profondo cambiamento interiore per ogni persona dell'organizzazione. L'enfasi organizzativa sul lavoro di squadra ad alte prestazioni chiede implicitamente che ogni persona cambi radicalmente il suo sistema di identità,

poiché non basta migliorare soltanto le proprie competenze. Si chiede loro di adottare un modo radicalmente nuovo di comprendere ed esprimere se stessi e il loro mondo.

DINAMICHE INTERIORI DELL'IDENTITÀ

Le dinamiche interiori dell'identità sono forze potenti. Operano sia a livello individuale (chi sono io) che a livello collettivo/culturale (chi siamo noi). Per la maggior parte di noi, queste potenti forze sono state definite anni fa. Hanno decenni di esperienza e slancio alle spalle. Queste dinamiche interiori, se ignorate, possono facilmente far fallire il miglior processo per il cambiamento (riteniamo che questo spieghi gran parte del calo dell'85%).

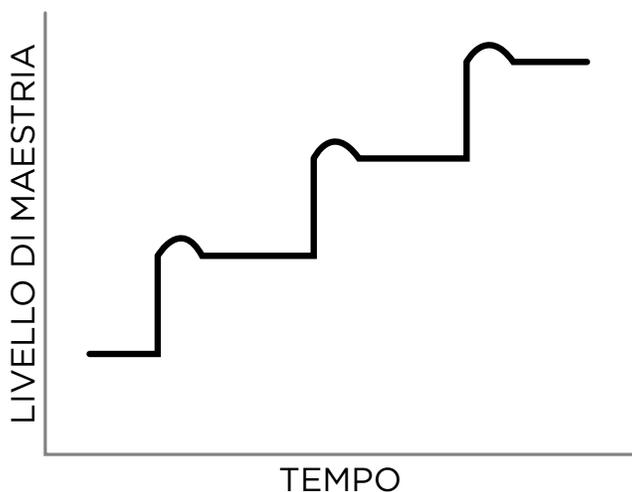
Affinché il cambiamento organizzativo sia reale, dobbiamo cambiare. Non è una cosa facile da attuare. Gran parte di ciò che viene definita resistenza al cambiamento è la difficoltà che le persone, individualmente e collettivamente, hanno nel riorganizzare il loro sistema di identità. Le persone hanno bisogno di aiuto e sostegno per intraprendere questo percorso interiore. Raramente ottengono un cambiamento adottando gli sforzi per il cambiamento che solitamente vengono utilizzati.

In breve, il cambiamento sistemico profondo avviene solo se possiamo essere noi il cambiamento che vogliamo vedere nell'organizzazione e nel mondo.

COS'È DAVVERO LA TRASFORMAZIONE?

“Quando fai bollire il riso, sappi che l'acqua è la tua stessa vita.”

- Zen saying



LA CURVA DELLA MAESTRIA

Cosa intendiamo per trasformazione? È un termine impegnativo. Definizione del Webster: Un cambiamento completo nella forma, nel carattere o nella natura. Una metamorfosi. Il Leadership Circle riguarda la trasformazione: trasformazione intesa in modo integrale.

Il modello integrale presentato in precedenza è un modello bidimensionale. È una griglia piatta che illustra quattro quadranti che devono essere integrati perché avvenga il cambiamento dell'intero sistema. Aggiungere il concetto di trasformazione al modello lo rende tridimensionale. Aggiunge una componente verticale. Trasformazione significa che tutti e quattro i quadranti (il sé integrale) si muovono attraverso una serie di livelli, passando da ordini inferiori a ordini superiori di organizzazione ed efficacia.

Questo può far sembrare la trasformazione un processo lineare e graduale. Non è così.

George Leonard, nel suo libro *Maestria*, descrive il processo di trasformazione come la crescita verso la maestria (in qualsiasi attività come la musica, lo sport, le arti marziali, la leadership o la consapevolezza psicologica e spirituale). Egli suggerisce che la trasformazione segue una curva di apprendimento che assomiglia a questa:

L'apprendimento di qualsiasi cosa che richieda una pratica continua si presenta così: un'improvvisa esplosione o una svolta verso un nuovo livello di prestazione è seguita da una piccola flessione - l'incapacità di conservare totalmente ciò che è stato appreso.

Poi segue un lungo periodo di nessuna crescita apparente. Leonard lo definisce "sospensione sul plateau." Si sta effettivamente verificando una gran quantità di apprendimento, ma non è così evidente come il periodo di svolta. Il plateau è un periodo in cui l'apprendimento (che sembrava presentarsi in un unico grande boccone) viene digerito e incorporato nella struttura del corpo e della mente. L'apprendimento è incorporato in ogni aspetto di ciò che viene acquisito. Il plateau è quindi un momento di integrazione ed è una preparazione essenziale per il prossimo salto in avanti/in alto.

CRESCITA DELLA COSCIENZA

La crescita della coscienza segue questo stesso schema. Ci sono grandi spostamenti evolutivi dove la coscienza (nel tempo) si riorganizza a un livello superiore di ordine seguito da un lungo periodo in cui si apprende come vivere il nuovo modo di essere. La crescita sul plateau è incrementale, forse meno evidente. Alla fine, con la pratica integrale costante, si costruisce lo slancio per il prossimo salto evolutivo.

La premessa al cuore del curriculum del Leadership Circle è che lo sviluppo procede dal basso verso l'alto attraverso una serie di fasi ben delineate. Psicologi come Piaget, Kohlberg, Gilligan, Lovinger, Maslow, Kegan, Hall, Fowler e Wilber hanno descritto una serie di fasi che attraversiamo mentre ci spostiamo dall'infanzia alle fasi più alte della coscienza morale, spirituale e dell'ego nell'età adulta. È interessante che questi (e molti altri) teorici, attraverso ricerche indipendenti, siano arrivati a descrizioni di fasi abbastanza simili. Inoltre, le grandi Tradizioni Sapienziali del mondo hanno descritto per secoli la stessa sequenza di fasi.

LA COSCIENZA È AL PRIMO POSTO

“La consapevolezza deve essere coinvolta. Una volta che c'è il vedere, ci deve essere l'agire. Altrimenti a cosa serve vedere?”

-Thich Nhat Hahn

La ricerca suggerisce chiaramente che la coscienza umana si sviluppa attraverso una serie di fasi e che la sequenza di queste fasi segue sempre lo stesso ordine. Lo sviluppo segue una sequenza immutabile. Gli studi interculturali mostrano inoltre che queste fasi sono presenti in tutte le culture e seguono la stessa sequenza. Queste fasi sono quindi universali e immutabili. Lo sviluppo a fasi della coscienza è insito nella natura.

Ignorare l'importanza di questa linea di ricerca per la leadership e lo sviluppo organizzativo è come viaggiare nello spazio ignorando la legge di gravità. Il cambiamento organizzativo richiede a tutti nell'organizzazione di passare a una fase superiore di sviluppo. Se questa trasformazione non avviene, il sistema può avere un'impennata temporanea nel funzionamento, ma poi tornerà al suo equilibrio precedente, di nuovo alla "normalità".

La trasformazione è lo spostamento da una fase all'altra. A ogni fase di sviluppo progressivo viene utilizzato un nuovo principio di "progettazione" per mettere in relazione il sé con il mondo. La realtà non cambia. Ciò che cambia è il modo in cui organizziamo la relazione sé-mondo. È come se il sé scambiasse il suo sistema operativo DOS con un sistema operativo Windows 95. L'interfaccia tra il sé e il mondo è allo stesso tempo più complessa e semplificata. Ora può gestire molta più complessità con molta più facilità e grazia. I dilemmi irrisolvibili nelle fasi precedenti evaporano nella nuova realtà. Ciò che non era possibile nella fase precedente diventa ora fattibile. La persona sperimenta una nuova esplosione di creatività, efficacia, libertà, potere e gioia. L'organizzazione scopre una persona che si sente a proprio agio nella sua veste di leader. Il mondo acquista una persona in grado di dare di più.

Il leader si trasforma in una versione superiore di se stesso. Il sistema e la cultura di un'organizzazione si trasformano in una versione superiore del vecchio sistema/cultura. L'evoluzione di entrambi (individuo e organizzazione) è interdipendente. Il sistema organizzativo non può strutturarsi a una fase di sviluppo superiore alla coscienza della leadership. Finché il sistema (organizzazione o società) non si struttura alla nuova fase di ordine, ostacola lo sviluppo della maggior parte delle persone nel sistema. Solo quando la maggior parte della popolazione (di un'organizzazione o società) si evolve nella nuova fase di sviluppo, il sistema ha la possibilità di compiere il prossimo salto evolutivo.

Lo sviluppo umano (psicologico e spirituale) è al primo posto.

Non c'è trasformazione organizzativa senza una precedente trasformazione nella coscienza della leadership. Il processo di evoluzione culturale avviene prima nella consapevolezza degli individui. Questi ultimi esercitano un'influenza sul sistema e lo cambiano. Il nuovo sistema incoraggia lo sviluppo di una massa critica di persone. Man mano che questa massa critica si sviluppa, si realizza il pieno potenziale del nuovo ordine, si riduce la probabilità di regressione a un livello precedente di sviluppo e la piattaforma viene realizzata per il prossimo salto evolutivo.

LE FASI DELLO SVILUPPO

“Studiare il sé significa dimenticare il sé. Dimenticare il sé significa essere illuminati da tutto.”

- Dogen

Lo sviluppo da una fase all'altra non avviene tutto in una volta. La trasformazione può richiedere anni per realizzarsi. Senza pratica, i passaggi da una fase all'altra non avvengono. Curiosamente, quando i cambiamenti avvengono, sono sempre associati all'emergere di nuove capacità significative.

La ricerca mostra anche che le persone raramente regrediscono a un livello precedente. Questa è una buona notizia. Non torniamo indietro perché il nuovo ordine di coscienza trascende i limiti del vecchio ordine; si adatta meglio alle richieste del mondo. Semplicemente funziona meglio.

Descrivere ogni fase in modo molto dettagliato va oltre lo scopo di questo articolo. Il lettore interessato può vedere l'allegato per una descrizione più dettagliata delle fasi. Quella che segue è una panoramica sommaria. Non farti ingannare dalla breve enfasi data qui. Il quadro di sviluppo riportato in basso ha implicazioni profondamente significative per la leadership e lo sviluppo organizzativo ai livelli più profondi.

Robert Kegan, autore e professore alla Harvard Graduate School of Education, è in prima linea nella ricerca e nella teoria dello sviluppo delle fasi. È anche un docente universitario del Leadership Circle. Le nostre descrizioni in basso, e nell'allegato, seguono da vicino la sua numerazione sistematica delle fasi di sviluppo.

IL SÉ EGOCENTRICO

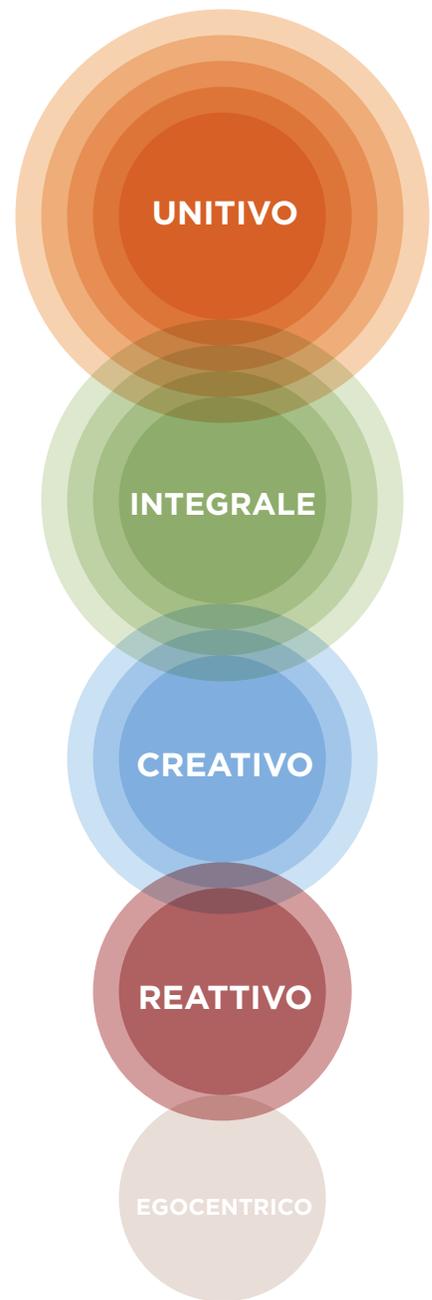
(Fase 0-2 di Kegan)

Lo sviluppo del sé egocentrico coinvolge molte fasi di sviluppo dalla nascita all'adolescenza. Dato che il focus di questo articolo è sulla leadership degli adulti, tutte queste fasi sono condensate in una sola.

Il limite di questa struttura dell'identità è che non considera i bisogni (spesso in competizione) degli altri. È egocentrica. Mi relaziono con l'altro per soddisfare i miei bisogni e non so ancora come soddisfare i suoi.

Questa fase termina con l'adolescenza, un periodo di transizione in cui imparo a perseguire i miei desideri e bisogni all'interno di un sistema più ampio di bisogni in competizione. È un periodo difficile perché qualcosa si perde, la mia relazione egocentrica con il mondo. Il mondo non gira intorno a me e a ciò che voglio. Ho bisogno di rinunciare al mio programma egocentrico per entrare a far parte della società. L'adolescente non sa ancora che questo cambiamento lo aiuterà effettivamente a raggiungere ciò che vuole all'interno di un sistema più ampio.

La ricerca suggerisce che il 15% degli adulti non compie completamente questa transizione e agisce nel mondo come un sé egocentrico. I leader in questa fase tendono ad essere molto autoritari, "si fa come dico io o niente." I dipendenti in questa fase tendono ad assumere il ruolo di vittima o ribelle. Le organizzazioni che agiscono senza una cultura organizzata a questo livello sono dittatoriali e oppressive.



IL SÉ SOCIALIZZATO (REATTIVO)

(Fase 3 di Kegan)

La maggior parte di noi supera con successo l'adolescenza e diventa un cittadino efficiente e diligente. Trascorriamo una parte significativa della nostra vita adulta in questa fase. Assumiamo un ruolo in una società più grande e ci identifichiamo con il nostro ruolo. La nuova struttura del sé può essere articolata come "io sono il mio ruolo". In questa fase, il sé è reso sicuro e prezioso dall'appartenenza e dal successo nei ruoli prestabiliti e socialmente accettati. In questa struttura costruiamo una vita, spesso in modo molto efficace. Questa è la struttura a cui ci si riferisce come la struttura Problema-Reazione in tutta la letteratura del Leadership Circle. Il limite di questa struttura è l'inavvertita equiparazione del mio sé a ciò che faccio, a ciò che so fare e/o a come sono accettato dagli altri.

In questa fase di solito non mi rendo conto che i miei obiettivi e il mio comportamento sono in realtà predeterminati dagli altri o dalla cultura. Vengo definito dall'esterno verso l'interno. La mia visione sembra essere autoprodotta, ma questo avviene solo perché non scorgo ancora la misura in cui seguo i dettami del condizionamento culturale (come espresso da altri elementi significativi: genitori, capi, coniugi, norme, regole, ecc.). Come tale, non sono ancora libero di seguire la chiamata della mia anima. Posso sentire la chiamata e ignorarla, considerarla come non possibile o rispondere in modo vincolante o troppo ambizioso. La paura la fa da padrona.

I leader a questo livello di solito non agiscono più come dittatori; spesso si preoccupano profondamente dei dipendenti e li gestiscono e seguono come un genitore benevolo. L'organizzazione è gerarchica ed efficiente. L'input dei dipendenti viene sollecitato, ma il processo decisionale e l'espressione creativa sono ancora affidati al vertice. La leadership è spesso umana ma manca della capacità di condividere ampiamente il potere.

IL SÉ INDIPENDENTE (CREATIVO)

(Fase 4 di Kegan)

La transizione verso un Sé Indipendente è la principale transizione della vita adulta. Questa è la struttura del sé a cui ci si riferisce come la struttura Risultato-Creazione in tutta la letteratura del Leadership Circle. Solo il 25% degli adulti nella nostra cultura porta a termine questo percorso. Per compiere questa transizione, non possiamo più ignorare o distorcere il richiamo dell'anima. Andare per la nostra strada spesso significa deludere gli altri, rischiare il fallimento, e/o contravvenire in altro modo alle norme che mi legano alla società e che mi rendono (come sé socializzato) utile e prezioso.

Questa transizione è particolarmente difficile perché, per compiere questo percorso, devo abbandonare il modo in cui sono arrivato a definire il mio sé. Abbandono le convinzioni profondamente radicate le quali prevedono che il mio valore è legato alle mie azioni. Non vengo più giudicato in base alle aspettative culturali. Ora, per la prima volta plasmo un sé dall'interno verso l'esterno. La vision scaturisce dall'interno. L'azione diventa un'autentica espressione di un emergente senso di scopo interiore. Quando comincio a riconoscere e a sperimentare il potere, la creatività, la libertà e la soddisfazione di vivere dal mio centro profondo, li apprezzo e li promuovo anche per gli altri. Comincio a trattare gli altri come membri partecipanti alla pari, i cui diritti, idee e scopi devono essere inseriti e allineati in maniera creativa. L'auto-espressione e la cooperazione diventano i nostri nuovi principi organizzativi.

A questo livello i leader iniziano a condividere il potere. Non è più percepito come “abbandono” del controllo, ma come guadagno del potere condividendolo. Lo sviluppo del sé e degli altri è apprezzato. Le organizzazioni sono strutturate su team ad alte prestazioni e autonome. La leadership è condivisa ma non è ancora una vera collaborazione. La creatività e il processo decisionale critico vengono sviluppati e previsti per tutti i livelli dell'organizzazione.

IL SÉ INTEGRALE

(Fase 5 di Kegan)

Solo l'1% circa degli adulti si sviluppa in questa fase. Tuttavia, un altro 14% è in transizione verso di essa. Qui la definizione interiore del sé si sposta da “Io sono un sé intero e completo che si coordina con altri sé interi e completi” a una realizzazione interiore che, in effetti, afferma “Io non sono intero e completo.” Piuttosto, io sono molti sé. Come afferma semplicemente il maestro Zen americano, Norman Fisher, “Siamo tutti molte persone. Alcune di queste persone le conosciamo e altre no - solo qualcun altro le conosce. Alcune di esse le desideriamo mentre vogliamo fuggire da altre. Tutto questo è musica; è la musica della nostra vita, se solo ci fermassimo ad ascoltarla.”

Questa non è schizofrenia, ma un impegno più profondo del lato oscuro del sé, le parti di me che ho ignorato e non ho sviluppato. Mi rendo conto, parafrasando Pogo, che ho incontrato il nemico, ed è dentro di me. Non ho più bisogno di simulare la completezza e posso procedere verso gli aspetti non riconosciuti di me stesso con compassione e curiosità. Ora sono in grado di trattenere tutta la complessità della mia personalità, il buono e il cattivo, la luce e l'ombra, il brutto e il bello. Posso scorgere questa complessità interiore senza tirarmi indietro o aver bisogno di impegnarmi in qualche strenuo regime di auto-miglioramento. Vedo gli altri in questo modo: come esseri complessi multidimensionali. Vedo anche il mondo in questo modo: come un gioco dinamico di forze. Vedere il sé come un ricco ecosistema di discordia e armonia mi apre alla ricchezza e alla complessità del posto di lavoro e del mondo.

I leader a questo livello diventano orientati alla comunità. Il posto di lavoro diventa un'organizzazione che si autorinova, dove i membri sono veri partner partecipanti. L'eredità del leader è collegata allo sviluppo dell'organizzazione in un veicolo per il supporto a un gruppo più ampio. L'organizzazione è vista come una rete di investitori inserita in un sistema di reti più grande. La vision spesso diventa globale e orientata al benessere umano. La sostenibilità e il bene comune a lungo termine diventano valori prevalenti. Questo è il livello della servant leadership.

IL SÉ SACRO

(Fase 6 di Kegan)

La ricerca suggerisce fortemente che le pratiche spirituali come la meditazione e la preghiera contemplativa accelerano lo sviluppo attraverso le fasi 2-5 delineate finora. Ma questa non è la fine del percorso. Infatti, dal punto di vista delle Tradizioni Sapienziali, è solo l'inizio. Ci sono molti modelli nel campo dello Sviluppo dell'Adulto e nelle Tradizioni Sapienziali che descrivono fasi al di fuori della Fase 5 di Kegan. Ciò che è anche chiaro è che queste fasi raramente, se non mai, si sviluppano senza una pratica spirituale a lungo termine.

All'interno di queste fasi avviene un altro importante cambiamento. Fino a questo punto il sé è stato ampiamente visto come situato all'interno del corpo-mente. Ora il sé si rende conto che "io non sono il corpo, né la mente". Ci identifichiamo con l'anima in comunione, se non unificata con il Divino. Non si rinuncia al sé integrale. Quel sé ricco di sfumature è usato per agire nel mondo. È funzionale, un utile strumento dello spirito. Questa è la fase in cui la persona sperimenta il mondo come un'armonia. Questa armonia non è solo un'idea, non è qualcosa che si trova in un libro. È un'esperienza letterale di armonia con la vita stessa. Questo è il luogo di nascita della solidarietà universale; perché si sa: "Io e mio fratello, mia sorella, la terra e tutti gli esseri siamo una sola cosa"

La leadership da questo livello dell'essere sembra essere rara, anche se diventa più presente attraverso pratiche integrali a lungo termine. I leader a questo livello agiscono come visionari globali. Si mettono al servizio del mondo per il bene di tutti.

TRASFORMAZIONE INTEGRALE E LEADERSHIP

Gesù disse: "Se realizzi ciò che è in te, ciò che realizzi ti salverà. Se non realizzi ciò che è in te, ciò che non realizzi ti distruggerà."

- Evangelio de Tomás

Fino a questo punto abbiamo descritto le fasi di sviluppo principalmente dal punto di vista di come la struttura interiore di un individuo si riorganizza e come questa nuova organizzazione interiore porta a livelli più alti di maestria nel mondo della leadership organizzativa. Abbiamo anche suggerito che la cultura organizzativa (quadrante 3) e la struttura (quadrante 4) attraversano fasi evolutive che corrispondono a ogni fase della coscienza individuale. Questo è il nostro modo di vedere. In effetti, le fasi del quadro di sviluppo possono essere applicate a tutti i quadranti. Mentre va oltre lo scopo di questo articolo tracciare la progressione a fasi in ciascuno dei quadranti, vogliamo essere chiari sul fatto che ogni fase dello sviluppo personale ha i suoi corollari negli altri tre quadranti.

PIÙ DI UN CAMBIAMENTO INTERIORE

Ogni fase è più di un risveglio interiore nell'individuo. Anche se è così, ogni fase porta anche una nuova visione del mondo, una nuova organizzazione e una nuova società. La Dichiarazione d'Indipendenza è un buon esempio di trasformazione a più quadranti. La coscienza individuale stava cominciando a spostarsi dal livello 3 al 4 (specialmente nei leader e nei pensatori principali). Mentre questo avveniva lentamente, gli individui non potevano più accettare la struttura monarchica oppressiva. Furono concepite nuove visioni di ordine sociale. Mentre "L'Illuminismo" acquistava slancio, alla fine fu capovolta l'intera struttura politica attraverso la quale le persone sono governate. Lo stesso processo è ora in corso in Sudafrica.

A ogni livello si verifica un cambiamento nel principio organizzativo della coscienza. Questo riorganizza l'intera esperienza umana:

- Il mondo (come lo sperimentiamo e lo percepiamo) è fatto da capo.
- La nostra relazione con il sacro viene aggiornata.
- Il nostro mondo interiore non è più lo stesso.
- Le dinamiche di relazione tra partner/amici subiscono cambiamenti significativi.
- La cultura aziendale, la struttura e il processo vengono ripensati e ridefiniti.
- Le strutture sociali e politiche si evolvono.

Tutto questo accade perché un sistema di identità e una vision del mondo nuovi, più veritieri e più efficaci hanno sostituito un sistema più piccolo. La trasformazione della coscienza crea un potenziale di cambiamento sia nel mondo interiore che in quello esteriore.

Come riportato dai numeri della ricerca summenzionati, la maggior parte della nostra popolazione è nella transizione dal sé socializzato al sé indipendente; quindi, nelle organizzazioni stiamo apprendendo come coltivare la creatività individuale, ridistribuire il potere, collaborare tra team autonomi, ecc. A livello internazionale questa stessa transizione è forse meglio simboleggiata dalla caduta del muro di Berlino.

IL MONDO STA CAMBIANDO

Le organizzazioni e i leader egocentrici del livello, che incarnano l'approccio dominatore-gerarchico, stanno diminuendo in tutto il mondo. Sembrerebbe che il centro di gravità per l'evoluzione individuale e sociale risieda nel Quadrante 3-4. Certamente, come evidenziato dalla "pulizia etnica" in posti come il Kosovo, ci sono culture che sono dietro la curva. Ma il mondo si sta rapidamente (o con una lentezza straziante, a seconda della prospettiva) organizzando su un principio di ordine superiore; così, il vecchio comportamento (dittatoriale, gerarchico, ecc.) è sempre più intollerabile.

All'inizio di questo articolo abbiamo suggerito che questo è un momento di opportunità e pericolo, e che sia la leadership aziendale che quella politica nel nuovo secolo saranno chiamate a guidare un cambiamento di portata planetaria. Siamo convinti che le uniche strutture di coscienza capaci di svolgere questo compito riguardano i livelli del Sé Indipendente, Integrale e Sacro. Questi sono gli unici sistemi di pensiero e di identità in grado di sospendere l'identificazione con la propria prospettiva e di considerare l'opposizione dell'altro come un'opportunità di apprendimento e di cooperazione creativa. Questi sono gli unici livelli di leadership abbastanza altruisti da essere i servitori del tutto. Queste sono le uniche strutture di coscienza abbastanza complesse che ci portano a considerare "nemica" la nostra stessa ombra. Come risultato, la compassione interiore per il proprio "sottosviluppo" si estende agli altri. Questo crea il terreno su cui può avere luogo un vero livello di dialogo, perdono e guarigione.

Il divario della leadership, a cui si fa così spesso riferimento, è reale. È un divario tra il sé Sociale e il sé Indipendente. La maggior parte dei leader sta ancora lottando per intraprendere quel percorso. Tuttavia, le nostre complesse sfide mondiali richiedono uno sviluppo ancora maggiore: leader che possono agire come sé Integrali. La sfida della leadership di oggi, quindi, è una sfida che riguarda l'evoluzione della coscienza. La posta in gioco è alta; è sempre alta durante i periodi di evoluzione significativa.

BILANCIARE CORPO, MENTE E SPIRITO

“Se pensiamo a questa esistenza dell’individuo come a una stanza più o meno grande, appare evidente che la maggior parte delle persone impara a conoscere solo un angolo della propria stanza, un posto vicino alla finestra, una striscia di pavimento su cui si sposta avanti e indietro.”

- Rainer Maria Rilke

Il nostro potenziale umano comprende uno spettro di capacità corporee, emotive, razionali e spirituali. Mentre ci muoviamo attraverso le fasi di sviluppo, la nostra intelligenza corporea, emotiva, razionale e spirituale si sviluppa e alla fine raggiunge un meraviglioso e potente equilibrio.

Nel sé Egocentrico (Fasi 0-2) l’intelligenza corporea è l’obiettivo primario. Il bambino è tutto corpo. Il mondo è un’unica grande sensazione percepita corporalmente. Non c’è l’“altro”. Non c’è il mondo. Non c’è il concetto del sé. C’è solo la sensazione corporea. Gran parte di ciò che si sviluppa nei primi anni, fino all’adolescenza, è l’intelligenza corporea. L’enfasi sul gioco, lo sport, l’aspetto e il sesso è la prova che gran parte del curriculum dell’infanzia riguarda la capacità di abitare il corpo che ci viene dato.

Nell’adolescenza comincia a emergere l’intelligenza emotiva. Chiunque di noi abbia giovani adolescenti sa che le relazioni e le emozioni sono un punto focale significativo in questo periodo. Il concetto del sé dell’adolescente si trova nel corpo e si esprime con le emozioni. In questa fase di sviluppo “lo sono la mia capacità di soddisfare i miei bisogni corporei e i miei desideri emotivi”.

Con il sé Sociale l’identità si sposta nella mente. Naturalmente, nelle fasi precedenti si manifesta un grande sviluppo mentale, ma il sé Sociale è la prima struttura di identità che localizza il sé nella mente. Parte della turbolenza emotiva dell’adolescenza è caratterizzata dall’enorme spostamento dell’identità dal corpo alla mente. Questo spostamento permette di scorgere i traguardi della vita sia nella fase adolescenziale che in quella adulta (famiglie, carriere, ecc.).

ABBANDONARE LA SAGGEZZA DEL CORPO

L’aspetto negativo di questo sviluppo nel sé Sociale è la tendenza ad abbandonare la nostra intelligenza corporea ed emotiva. Facciamo sempre più affidamento sulle capacità razionali e sempre meno sulla pancia e sul cuore. Questa tendenza è meno pronunciata nelle donne (che si sviluppano considerando la relazione come valore primario). Gli uomini tendono a concentrarsi sulla realizzazione. Ma, nella nostra cultura, una tendenza alla razionalità in entrambi i sessi è la norma.

Quando ci spostiamo verso la razionalità e sviluppiamo un sé Sociale, perdiamo il contatto con la nostra intelligenza corporea ed emotiva. Infatti, dal punto di vista della razionalità, il nostro corpo e le nostre emozioni non sembrano essere così intelligenti. Sono non verbali, ambigue e “sdolcinate”. Isolarsi dal corpo e dalle emozioni può essere un modo per proteggerci dalla sopraffazione dei sentimenti forti (di dolore o di piacere). Da bambini, quando siamo centrati nel corpo e nelle emozioni, non abbiamo la capacità razionale di dare un senso alle sofferenze e alle gratificazioni che ci capitano. Se mamma o papà sono arrabbiati, “mi sento cattivo”. Se mi lodano, “mi sento buono”. Ciò forse non è razionale, ma in linea con la logica dell’intelligenza corporea ed emotiva.

Nelle prime fasi non abbiamo ancora il sistema del sé e lo sviluppo cognitivo per arrivare a una diversa conclusione. Non diciamo a noi stessi: “La rabbia di papà/mamma è affar loro. Non significa che sono cattivo. Significa che hanno avuto una giornata pesante”. Poiché ci manca questa capacità di interpretare la realtà, restiamo facilmente feriti. Alcuni di noi sono cresciuti in ambienti rigidi dove queste ferite erano enormi. Quindi come trattiamo queste ferite? Le spingiamo fuori dalla coscienza. Le reprimiamo. Se abbiamo emozioni che non vogliamo provare, eliminiamo le nostre connessioni corporee ed emotive. Siamo al sicuro ma anche disconnessi dall’intelligenza corporea ed emotiva. Agiamo nel mondo usando solo una porzione limitata del nostro pieno potenziale.

AFFRONTARE LE PAURE

Svilupparsi in fasi superiori richiede il recupero della nostra intelligenza corporea ed emotiva. Affrontiamo le nostre paure di abbandono e fallimento. Apprendiamo come le nostre paure attuali sono connesse al passato. Valutiamo i modi in cui ci difendiamo e ci proteggiamo dalle nostre ferite più profonde vivendo con successo secondo i dettami della cultura che ci circonda. Mentre reintegriamo queste sensazioni ed emozioni corporee scisse, scopriamo risorse di forza e passione primordiali. È come se le parti di noi ferite nell’infanzia smettessero di crescere. Ora, se portiamo la consapevolezza compassionevole a queste parti, guariamo le ferite, facciamo crescere queste parti e reintegriamo il corpo e l’intelligenza emotiva in un sistema del sé maturo. Corpo, mente e spirito entrano in equilibrio.

COS’È L’INTELLIGENZA SPIRITUALE?

“Se vuoi diventare completo, sii parziale.”

“Se vuoi diventare dritto, sii curvo.”

“Se vuoi diventare pieno, sii vuoto.”

“Se vuoi rinascere, lasciati morire.”

- *Tao Te Ching*

Cos’è dunque l’intelligenza Spirituale? È l’alfabetizzazione per attraversare i sentieri della trasformazione. È l’arte e la pratica dell’evoluzione interiore ed esteriore. È imparare a vivere progressivamente e pienamente nel corpo, nella mente e nello spirito. È intraprendere il percorso dall’orientamento egocentrico della gioventù attraverso le fasi del sé Sociale e Indipendente, fino al sé Integrale, e infine abbandonarsi all’unione divina e al servizio sacro.

L’intelligenza Spirituale riguarda l’apprendimento del “come fare” per portare avanti il nostro spostamento da una fase all’altra; per ricreare la nostra visione del mondo in ogni fase; per instaurare una relazione più profonda e globale con il mondo.

L'intelligenza Spirituale aumenta a ogni nuova fase e raggiunge il suo punto omega nella consapevolezza unitiva e nel supporto globale.

Riteniamo che lo sviluppo della leadership sia intimamente legato all'intelligenza Spirituale. Molte delle più grandi personalità in ogni disciplina (spirituale, scientifica, artistica, politica, ecc.) agivano a un livello unitivo di consapevolezza. In ogni caso agivano a un livello o a due livelli più elevati della media dell'epoca.

Noi la chiamiamo intelligenza Spirituale: un modo di vedere e agire che si concentra sul duro lavoro di trasformazione del corpo, della mente, del cuore e dell'anima a livello personale, interpersonale, organizzativo e globale.

Quando adottiamo questa prospettiva evolutiva e trasformativa, accettiamo che la trasformazione dell'organizzazione e del mondo sia inestricabilmente legata alla nostra. L'intelligenza Spirituale è l'alfabetizzazione nella pratica della trasformazione.

DIALOGO: INTELLIGENZA SPIRITUALE COLLETTIVA

“La realtà è che la guarigione avviene tra le persone. La ferita in me evoca il guaritore in te, e la ferita in te evoca il guaritore in me, di conseguenza i due guaritori collaborano”.

- Rachel Naomi Remen

Sebbene la trasformazione individuale sia essenziale per la trasformazione organizzativa e globale, non è sufficiente. Dobbiamo trovare il modo di collaborare in relazioni di ordine superiore in modo da poter scoprire e creare insieme sistemi di ordine superiore. Con la crescita individuale della coscienza, le relazioni di ordine superiore diventano possibili. Il dialogo è uno strumento chiave per instaurare relazioni di ordine superiore e scoprire sistemi di ordine superiore. È uno strumento per accedere alla saggezza superiore e profonda che risiede nel corpo, nella mente e nell'anima collettiva.

Stiamo apprendendo di nuovo molto sul dialogo come strumento di trasformazione. Quando le persone si riuniscono per sperimentare il dialogo (sospendendo il giudizio, ascoltando intensamente, equilibrando la difesa con l'indagine, ecc.) può succedere qualcosa di molto speciale. La conversazione diventa progressivamente più autentica.

Le persone condividono la verità della loro esperienza e ascoltano l'esperienza degli altri. Le persone diventano più vulnerabili discutendo dei rischi, delle paure e degli argomenti “indiscutibili”. Più la conversazione diventa profonda, più i presupposti e le credenze che modellano la nostra realtà collettiva hanno la possibilità di essere esposti e riesaminati. Quando questi assunti e credenze vengono riscritti, il comportamento del gruppo e del sistema può cambiare. Questo è il Dialogo, Dia-Logos, il cui significato è “che si muove attraverso”. Il dialogo è uno strumento per apprendere i grandi sistemi e il cambiamento collettivo.

INDIVIDUALE E COLLETTIVO SONO COLLEGATI

Poiché individuale e collettivo sono interdipendenti, il dialogo è anche uno strumento per la trasformazione personale. Quando il dialogo si approfondisce, accade una cosa sorprendente: la coscienza del gruppo si espande, accede a uno stato di flusso. Le persone possono percepire quando questo accade. È abbastanza tangibile. Questo è ciò che si intende per spazio sacro. I gruppi possono creare uno spazio sacro: un ricco campo di fiducia, connessione e apprendimento. Nel campo dello spazio sacro si può accedere più facilmente alla saggezza collettiva. L'espansione della consapevolezza all'interno del gruppo influenza tutti i presenti. Incoraggia tutti a oltrepassare i confini della loro attuale identità e visione del mondo. Confini e limiti sono temporaneamente sospesi. Ogni persona partecipa a un livello più alto del solito. È un'esperienza di vita che parte da un livello superiore di consapevolezza. Le persone accedono a parti più elevate (intuizione spirituale) e più profonde (saggezza corporea) di se stessi, forse per la prima volta. L'esperienza di avervi avuto accesso una volta la rende più disponibile su base continuativa. In questo modo il cambiamento di fase è stimolato e sostenuto nel contenitore sacro del dialogo.

IL DIALOGO CATALIZZA IL CAMBIAMENTO

Attraverso il dialogo, l'apprendimento a livello personale, culturale e sistemico avviene simultaneamente e può penetrare più facilmente. Il dialogo catalizza la trasformazione a livello individuale, di gruppo e di sistema. È uno strumento per la crescita spirituale e l'intelligenza collettiva. Emerson asseriva che: "Ci troviamo nel grembo di un'immensa intelligenza. Siamo i destinatari della sua verità e gli organi della sua attività." Quando le persone si riuniscono per dialogare, creano uno spazio sacro ed equilibrano intuizione e ragione, "la verità verrà fuori". Il dialogo è una disciplina fondamentale del Leadership Circle.

DIVENTARE UN'ANIMA E UN SISTEMA ALFABETIZZATO

"Ascolta. Fatti strada dentro di te. Smetti di osservare l'altro modo di vedere. Possiedi già i preziosi ingredienti che ti faranno star bene. Usali".

- Rumi

Lo scopo del Leadership Circle è la trasformazione. È progettato in modo empirico per aiutare i leader a stabilire il loro ruolo (e delle loro organizzazioni) nella grande sequenza di sviluppo e per aiutarli a fare il salto evolutivo che può catalizzare la trasformazione sistemica. Il Leadership Circle intende causare e promuovere lo spostamento di fase nella vita psicologica e spirituale del leader e fornire nuovi punti di vista scientifici, sistemici e culturali necessari per tradurre la nuova consapevolezza personale in cambiamento organizzativo e mondiale.

Il processo di evoluzione culturale inizia con la consapevolezza degli individui, e sempre in relazione alle sfide attuali della cultura. La crisi della cultura stimola la riflessione e l'evoluzione nella coscienza dei leader emergenti. Questi individui esercitano poi un'influenza sul sistema e lo cambiano in termini di struttura, processi, politiche e scopi.

Il nuovo sistema stabilisce condizioni che incoraggiano altri membri di quel sistema a svilupparsi. Quando si sviluppa una massa critica di persone, si realizza il potenziale del nuovo ordine. La probabilità di regressione a un precedente livello di sviluppo si riduce. Quando agiamo integralmente in tutti e quattro i quadranti, poniamo le basi perché tutti e quattro si muovano insieme verso un livello più elevato di espressione. La piattaforma è progettata per il prossimo salto evolutivo. In questo modo il cambiamento porta alla trasformazione. La fase del modello a quattro quadranti si sposta verso un livello di espressione più elevato e integrato.

Il nostro orientamento è chiaro: non c'è trasformazione organizzativa senza una precedente trasformazione nella coscienza della leadership. Prendere a cuore i più spinosi dilemmi aziendali e mondiali accelera la trasformazione individuale. Dobbiamo diventare esperti in una serie di pratiche integrali (agire in tutti e quattro i quadranti) che facilitano e accelerano la trasformazione in corso.

EVITARE IL DURO LAVORO

Mentre da una parte è facile parlare di trasformazione interiore, e la maggior parte di noi dice di volerla raggiungere, dall'altra viene facilmente evitata. C'è una parte di noi che preferisce evitare di lavorare su noi stessi. C'è una parte di noi che scambierebbe la trasformazione profonda con il semplice sollievo dalla tensione di vivere e operare nella nostra situazione attuale.

Ma c'è un'altra parte di noi: una parte autentica, una parte che non accetta sostituti, una parte che cerca risposte facili e soluzioni rapide. Questa parte sa che se le scorciatoie fossero possibili, avremmo tutti comprato il pacchetto molto tempo fa e ora staremmo godendo i frutti del nostro successo. Questa parte di noi sa che non ci sono scorciatoie per raggiungere la grandezza dell'anima. Questa parte è disposta a dedicare il tempo e lo sforzo necessari per svolgere il profondo lavoro interiore. Questa parte sa che la trasformazione è un talento acquisito, che si sviluppa con anni di pratica e lavoro sincero.

ALFABETIZZAZIONE SPIRITUALE

La maggior parte dei leader è priva di alfabetizzazione quando si tratta di realizzare una trasformazione interiore personale e culturale. La mancanza di alfabetizzazione non indica una mancanza di intelligenza o competenza, ma che non sappiamo ciò che non sappiamo.

Molti di noi sono genitori. Abbiamo apprezzato, nutrito e celebrato i nostri figli che si sono alfabetizzati nella lingua italiana. Prima hanno riconosciuto le lettere e poi hanno imparato i suoni di ogni lettera. Le lettere sono diventate parole, e le parole sono diventate frasi, che a loro volta sono diventate paragrafi e libri. I bambini non sanno di essere analfabeti, ma lo sono. Non sempre conoscono l'importanza di essere alfabetizzati. Noi genitori sappiamo cosa significa essere alfabetizzati e cosa comporta. Sappiamo che non hanno un'opzione e che per rivendicare il loro posto nella società adulta bisogna essere alfabetizzati. Diventare alfabetizzati richiede anni, se non decenni. Quindi sosteniamo con fervore il processo perché sappiamo che è fondamentale.

Lo stesso vale per l'alfabetizzazione riguardante il cambiamento interiore: psicologico, spirituale e culturale - il dominio del lavoro interiore. Non siamo nati alfabetizzati nel lavoro interiore. Non è qualcosa che riusciamo a sviluppare naturalmente. Inoltre, nei nostri sistemi educativi si presta

poca o nessuna attenzione allo sviluppo dell'alfabetizzazione. Lo sviluppo dell'alfabetizzazione interiore richiede sforzi deliberati e un'attenzione continua da parte di una guida abile. Sviluppare l'alfabetizzazione del sistema richiede nuove visioni del mondo. Con questa doppia alfabetizzazione, saremo capaci di perseguire la trasformazione della coscienza (individualmente e collettivamente) che rende sostenibili i cambiamenti organizzativi nelle prestazioni.

DA DOVE PARTIAMO?

“Un sentiero è solo un sentiero; se senti di non doverlo seguire, non devi seguirlo per nessun motivo. Ma la tua decisione di rimanere sul sentiero o di abbandonarlo deve essere libera da paura o ambizione. Ora la domanda del mio benefattore ha un significato. Questo sentiero ha un cuore? Se ce l'ha, il sentiero è buono; se non ce l'ha non serve a niente”.

- Gli insegnamenti di Don Juan

Tutte le tradizioni spirituali (e sempre più spesso quelle scientifiche) riconoscono che gli aspetti spirituali e fisici della realtà coesistono insieme nello stesso spazio. Come asserisce Teilhard de Chardin, “Siamo esseri spirituali che hanno un'esperienza umana.”

L'intelligenza spirituale riconosce che non dobbiamo “andare” da qualche parte per trovare lo spirito. Sappiamo che ogni livello di realtà è disponibile “qui”, nelle nostre condizioni attuali e nel momento presente. Tuttavia, sappiamo anche che noi, personalmente, nelle nostre relazioni, nelle nostre organizzazioni e nel nostro mondo utilizziamo solo una porzione infinitamente piccola delle nostre capacità: la nostra eredità divina.

SIAMO TUTTI IN VIAGGIO

Ognuno di noi è in un viaggio spirituale. Per questo motivo siamo su questo pianeta. Scott Peck una volta disse che “la terra è un campo di allenamento spirituale”. Se non avessimo bisogno di crescere e svilupparci spiritualmente, probabilmente non saremmo qui. Questa nozione si perde da qualche parte lungo la strada. La ricerca della sicurezza e del successo economico, sebbene necessari per sostenere il viaggio, spesso diventano fini a se stessi. Il concetto che siamo esseri spirituali in un viaggio evolutivo è stato effettivamente e totalmente escluso dal mondo del lavoro, a scapito dell'individuo, del posto di lavoro e del mondo.

Viviamo in un'epoca di grande transizione. Su ogni fronte ci scontriamo con i limiti della nostra attuale visione del mondo. Questo non è sbagliato. I limiti, i dilemmi apparentemente irrisolvibili e le crisi ci costringono a riconoscere che siamo al limite della nostra visione del mondo. La nostra sfida è cercare una nuova e più alta prospettiva da cui far emergere l'ordine dal caos. Come disse Albert Einstein, “la scissione dell'atomo ha cambiato tutto tranne il modo di pensare” e “non possiamo risolvere i nostri problemi attuali usando lo stesso livello di consapevolezza che li ha generati”. Abbiamo bisogno di sviluppare una nuova forma di intelligenza se vogliamo capire la relazione tra la trasformazione di noi stessi e la trasformazione del nostro mondo. L'intelligenza spirituale sta rapidamente diventando un imperativo per la leadership.

SCOPO SUPERIORE IN AZIONE

Ognuno di noi può dare il proprio personale contributo. Il nostro compito nella vita è di procedere verso un'espressione sempre più completa di quello scopo. La leadership consiste fondamentalmente nel realizzare il nostro scopo superiore e nell'intraprendere azioni che rendano tale scopo reale nella nostra vita.

Dentro di noi c'è un modello o un progetto della nostra vera natura, una natura che stiamo forgiando da prima che nasciamo. Abbiamo un'anima, un'anima che ricorda chi siamo, cosa dobbiamo imparare, quali ferite dobbiamo guarire, come vogliamo sviluppare pienamente la nostra unicità. L'anima sa quale contributo vogliamo dare nella nostra vita. Questa conoscenza non ce la inventiamo. La individuamo e lasciamo che ci trovi attraverso l'intelligenza spirituale. Quando le permettiamo di farsi strada nella nostra vita, viviamo appieno. Diventiamo noi stessi. Diventiamo responsabili di un tipo di leadership che si trasforma.

ALLEGATO

Un modello di sviluppo trasformazionale

Questa sezione descriverà tre fasi di sviluppo che definiscono la maggior parte dello sviluppo dell'età adulta dopo l'adolescenza. Ci sono fasi che precedono l'adolescenza e fasi mistiche più elevate di quelle descritte di seguito. Tratteremo le fasi che hanno una rilevanza immediata per quanto riguarda il ruolo che occupano oggi i leader e le organizzazioni.

Robert Kegan, nel suo libro *In Sopra le Nostre Teste*, ha descritto un modello di sviluppo a cinque fasi. Altri descrivono fasi molto simili, ma secondo noi, lui è all'avanguardia nella ricerca. (Discuteremo le sue fasi dal livello 3 al livello 5 in modo molto più dettagliato che nell'articolo di cui sopra. Per iniziare discuteremo brevemente del livello 2 dell'adolescenza). Brian Hall, nel suo libro *Spostamento di Valore*, descrive come lo stile della leadership, la cultura organizzativa e la struttura si evolvono con ogni fase. Il lavoro di Hall influenzerà notevolmente le sezioni seguenti che mostrano come lo stile della leadership e la struttura/cultura organizzativa si evolvono all'interno delle fasi. Quella che segue è una breve panoramica delle principali fasi di sviluppo a cui gli adulti hanno accesso e i tipi di leadership e di organizzazioni che emergono in ogni fase.

Kegan è un teorico delle relazioni oggettuali. Di conseguenza, spiega l'evoluzione in termini di grandi spostamenti soggetto/oggetto nella comprensione della relazione sé-mondo. Il modo più semplice per comprendere cosa accade nella struttura del sé nell'evoluzione da una fase all'altra è notare cosa accade in un neonato nella prima fase di sviluppo. Il bambino appena nato non ha la capacità di distinguersi dalla madre. Dal punto di vista del neonato, è tutto soggetto: madre e sé condividono lo stesso sé. La prima fase dello sviluppo avviene quando il bambino comincia a riconoscere la madre come separata da lui. La madre passa da soggetto a oggetto. La relazione sé-mondo compie un grande passo avanti. Il bambino riesce a distinguersi dall'ambiente circostante, che prima scambiava con se stesso. Con questa nuova costruzione dell'identità, la relazione sé-mondo comporta una maggiore separazione individuale (individuazione) e anche una maggiore capacità di relazione. Il bambino può ora relazionarsi alla madre come "altro" piuttosto che come "sé".

Questo esempio illustra un modello che vale per ogni livello di sviluppo che esploreremo. C'è un importante spostamento soggetto-oggetto. La persona riconosce (forse nel corso degli anni) che ciò che pensava come il sé è troppo fuso con il mondo (circostante). Ciò che viene riconosciuto come fuso viene poi oggettivato nello stesso modo in cui il bambino comincia a considerare la madre come altro (oggetto). Il sé viene individuato più chiaramente e con questo passo evolutivo giungono nuove capacità di essere in relazione con gli altri e il mondo, che semplicemente non erano disponibili nel precedente stato di fusione: scambio oggetto (altro) con soggetto (sé).

Questa disintegrazione del vecchio sé è molto sconcertante. È spesso un passaggio arduo. Ma man mano che la nuova relazione sé-mondo viene costruita, il sé sperimenta una nuova libertà e un potere creativo che al confronto fa sembrare piccolo il vecchio sé. Di conseguenza, lo sviluppo, quando progredisce, raramente regredisce e sembra progredire in una direzione lineare verso una maggiore individuazione con corrispondenti maggiori capacità di relazione.

LIVELLO 2: ADOLESCENZA

(Kegan — Il Sé Imperiale; Fase 1 di Hall — Sopravvivenza)

(La descrizione di questa fase è volutamente scarna. È semplicemente un modo di saltare nel flusso di sviluppo che inizia con la nascita e termina con la morte. È usata per segnare la struttura dell'identità che la maggior parte di noi abbandona quando raggiunge i primi anni della fase adulta)

L'inizio dell'adolescenza, dal punto di vista dello sviluppo, è segnato dal passaggio soggetto-oggetto da "io sono i miei impulsi" ai quali io, soggetto, devo rispondere, e sui quali ho poco controllo; a "io sono i miei bisogni". Questa differenziazione del sé da un'eccessiva identificazione con gli impulsi momento per momento crea una ritrovata libertà e autonomia. Ora posso soddisfare i miei bisogni. Soddisfare i miei bisogni diventa ora l'obiettivo. Questa fase è inizialmente molto indipendente. L'indipendenza è la sua forza e ciò che i genitori accettano all'inizio dell'adolescenza e poi si sforzano di domarla per quasi un decennio. L'adolescenza è il passaggio dal bambino di 10 anni troppo indipendente al tradizionale buon cittadino di 22 anni.

La visione del mondo dell'identità adolescenziale di livello 2 è quella di un mistero di cui io sono l'effetto e non ho controllo. L'ego è il centro di un ambiente alieno e pericoloso e l'attenzione alla soddisfazione dei bisogni personali/fisici è primaria. È soggetto. Occuparsi di #1 è il primo e ultimo obiettivo. Le decisioni sono adottate solo sulla base della soddisfazione dei bisogni fisici e personali. Questa fase di preoccupazione di se stessi è segnata dall'assenza di una realtà condivisa. I miei bisogni e quelli degli altri non sono integrati. Non assumo decisioni basate sull'impatto sugli altri con cui sono in relazione. Le adotto principalmente in base a ciò che mi accadrà se accontento o non accontento gli altri. Per esempio, se dico una bugia, la preoccupazione non è sulla perdita di fiducia o sui sentimenti che un altro vivrà come risultato di quella bugia, ma sulle conseguenze che si ripercuoteranno su di me, e se posso accettare o meno il rischio di quelle conseguenze. Non c'è una realtà condivisa di cui io sia responsabile. Ci sono solo effetti che mi si ritorcono contro mentre perseguo i miei bisogni.

L'assenza di una realtà condivisa è il limite strutturale di questa fase. Dal momento che io sono la mia ritrovata capacità di soddisfare i miei bisogni, sembra una morte per il sé subordinare il proprio interesse personale a quello di un altro o del gruppo. Eppure è proprio questa l'evoluzione che avviene nell'adolescenza. La crescita in questa fase equivale a prendere in considerazione i bisogni e le aspettative degli altri.

Richiede di rinunciare a una relazione assoluta con il mio punto di vista e di subordinare questo punto di vista a un modo di sapere più ampio di me stesso. Richiede di definirmi in modo correlato. La mia lealtà principale non è più verso me stesso, ma verso la relazione (amico, genitori, famiglia, organizzazione, chiesa e comunità). Questo è il processo di socializzazione: trasformare l'adolescente in cittadino. I miei bisogni si spostano ora da soggetto a oggetto. Non sono più influenzato dai miei bisogni, ma li ho. Non sono io, sono solo bisogni che ho. Non sono più i miei bisogni; posso essere in relazione con essi nel contesto di una comunità più grande di bisogni concorrenti, verso i quali sono responsabile. È con questo sé socialmente definito che la maggior parte di noi entra nell'età adulta. È questo sé verso cui l'adolescente si muove e a cui si oppone.

Alcuni adulti non hanno effettuato completamente questa transizione. Circa il 5% della popolazione adulta è ancora configurata al livello 2 e un altro 8% è in transizione tra il livello 2 e il livello 3. Ciò significa che il 13% o più della popolazione adulta non ha sviluppato un sé al successivo livello più elevato di sviluppo.

La ricerca di Hall suggerisce che i manager del Livello 2 adatteranno uno stile di gestione dittatoriale. Non sono ancora auto-organizzati in un modo che permetterà forme di relazione più partecipative (l'individuazione permette un livello di relazione più elevato). Sono ancora troppo fusi con i loro propri bisogni per prendere in considerazione e valorizzare i bisogni e le opinioni degli altri. Saranno autocratici e ipercontrollanti. La fedeltà al leader sarà la priorità. Le loro relazioni saranno distanti e segnate dalla mancanza di sensibilità interpersonale. Saranno esigenti con gli altri, creando aspettative irrealistiche sui sottoposti che si sentiranno oppressi. Gestiranno attraverso rigide gerarchie organizzative che richiedono un'autorità indiscussa.

I manager che stanno passando dal Livello 2 al Livello 3 attenueranno questo stile attuando un approccio autocratico più benevolo (descritto nel Livello 3). È importante notare che forme più partecipative di gestione presentano una richiesta nascosta a questa persona. Richiede che sviluppino un nuovo sé. A meno che non riescano a farlo, non saranno in grado di gestire nei modi descritti nelle prossime tre fasi.

LIVELLO 3

(Kegan — Il Sé Interpersonale; Fase 2 di Hall — Appartenenza; TLC—Problema-Reazione)

Ogni nuova struttura identitaria del sé è un trionfo dello sviluppo. La lotta ardua e spesso tumultuosa dell'adolescente è una testimonianza della difficoltà di liberarsi del vecchio sé per uno nuovo. È una morte, e in questo caso è la morte della nostra indipendenza sfrenata per entrare a far parte di una comunità più grande. I miei bisogni indipendenti, con i quali sono stato identificato, passano da soggetto a oggetto. Lentamente constatiamo che i nostri bisogni non ci definiscono. Ora possiamo averli senza esserne influenzati. Man mano che questo cambiamento ha luogo, cominciamo a prendere in considerazione, forse per la prima volta, i bisogni degli altri. Invece di essere un'isola a sé, il nuovo sé è riconfigurato dalle sue connessioni con il mondo circostante. "Io sono i miei legami" è la struttura emergente del sé. Questa nuova identità, anche se acquisita a malincuore, permette una relazione completamente nuova con il mondo. Con questa nuova identità possiamo ora essere responsabili verso/per ciò a cui siamo collegati. Fuori da questa struttura siamo ora pronti ad accettare l'appartenenza al mondo del lavoro, del matrimonio, della famiglia, della chiesa, della comunità, ecc. Ora i miei bisogni sono soddisfatti, non in modo isolato, ma in correlazione con i bisogni che mi circondano. Mi definisco in base al ruolo che adotto nel rispondere a ciò che mi circonda.

A questo livello agiamo per soddisfare le aspettative di questo nuovo mondo in cui stiamo prendendo parte. Stiamo imparando le regole e come applicarle. È un momento di notevole sforzo per costruire una vita che si adatti al meglio a queste aspettative interiorizzate. Ci trasformiamo in tutto ciò che la società ritiene che sia buono e giusto. Lavoriamo duramente per realizzare affari, carriere, risalire la scala aziendale, sposarci, avere una famiglia e costruire la casa. Se abbiamo successo, realizziamo la maggior parte delle nozioni apprese in modo da essere persone felici e meritevoli.

Il lato negativo di questo modo di definire il sé è che il sé è ancora definito dall'esterno. Il sé è ancora fuso con l'ambiente circostante. Si trova al di fuori del sé, nell'ambiente circostante al quale sono collegato. Io sono le mie relazioni. Io non ho loro, loro hanno me. Io sono i miei successi. Io non li creo, loro creano e definiscono me. Definisco il mio sé non dall'interno, ma dall'esterno. Ho un senso di autostima confermato dall'esterno.

Ciò a cui il sé si collega come riferimento esterno è diverso per ogni persona. Alcune persone tendono a collegare il sé alle relazioni. "Io sono le mie relazioni" è l'autodefinizione primaria. Questo li porta a passare nel lavoro e nel matrimonio nella posizione inferiore. Mi definisco in base alla tua accettazione di me, soddisfacendo le esigenze/aspettative degli altri su di me, inserendomi, appartenendo, ecc. Mi sembra rischioso, se non pericoloso, affermare i miei bisogni, andare controcorrente, porre dei limiti, ecc. Questo è stato definito dipendenza.

Altri si definiscono in base al successo nel mondo. "Io sono il mio potere, il mio successo, la mia prestazione impeccabile, ecc. Questo è ciò che mi caratterizza e assicura il mio futuro". La tendenza qui è quella di difendersi dalle relazioni e definire se stessi sulla base della capacità personale di agire nel mondo.

Queste due grandi categorie (la tendenza a definire se stessi sulla base della fusione nella relazione o della fusione con il risultato) daranno luogo a personalità, comportamenti e competenze molto diverse, ma la struttura interna di ogni sé resta la stessa. Essere è essere "X" è la struttura del sé. Tipi diversi hanno semplicemente diverse serie di "X" con cui si definiscono dall'esterno. La struttura del sé è la stessa, differiscono solo le convinzioni che lo definiscono.

La maggior parte dei consulenti organizzativi hanno solitamente reso patologica questa forma di identità con etichette come dipendenza, co-dipendenza, alto controllo, ambizione spinta, stacanovismo, ecc. Forse il più grande contributo di Kegan a tutta questa area di esplorazione è di ricordarci continuamente che non c'è niente di sbagliato nell'agire a questo livello. È un trionfo dello sviluppo che la maggior parte degli adulti, ma non tutti, raggiungono. Nella vita adulta tutti attraversano qualche forma di questa configurazione del sé. Non è da considerare sbagliato ma abbastanza giusto. La questione principale da considerare per quelli di noi che guidano il cambiamento non è come correggere questo aspetto, ma se questa struttura identitaria è all'altezza delle crescenti richieste della vita adulta nell'organizzazione/mondo moderno. Kegan la mette in questo modo:

"In *The Empowered Manager* [un bestseller sulla gestione molto efficace e utile] Peter Block scrive: "Se siamo concentrati nel cercare l'approvazione degli altri... allora corriamo il rischio di sacrificare la nostra integrità... per il bene di trovare il percorso più popolare". L'implicazione qui non è che [questa persona] stia agendo in armonia con gli impegni a cui è soggetta, ma che li stia effettivamente compromettendo in nome di qualche debolezza caratteriale preponderante, del bisogno di approvazione... Una visione trasformazionale della situazione di [questa persona]... rifiuta la nozione che la sua "dipendenza" sia una malattia invasiva o una macchia sul suo carattere altrimenti buono che ha bisogno di essere cancellata.

Piuttosto si ritiene che la sua cosiddetta ‘dipendenza’ sia l’espressione perfettamente rispettabile, non di un’appendice di come è costituita, ma del cuore di come è costituita. Si ritiene che la sua integrità attuale, con la quale è congruente (il modo perfettamente rispettabile in cui è costituita ora) possa avere una scarsa corrispondenza con il programma di lavoro”.

La maggior parte delle richieste che gli attuali sforzi per il cambiamento organizzativo presentano alle persone sono richieste di Livello 4 (vedi il Livello 4 in basso). Se non stiamo attenti, corriamo il rischio di far sbagliare chi sta cambiando per agire nel modo in cui agisce. Il moderno mondo del lavoro spesso richiede un comportamento che va semplicemente oltre la capacità della struttura dell’identità del Livello 3. Prendiamo, per esempio, la raccomandazione al manager di alto livello di “smettere di essere sulla difensiva” e usare la capacità di ascolto attivo. Quando siamo giudicati per la nostra prestazione e crediamo che la nostra aggressività ci protegga, allora se veniamo criticati o la nostra prestazione viene messa in discussione, viene attaccata la struttura stessa del sé. Se il mio valore indica la mia prestazione, allora quando questa viene messa in discussione, vengo messo in discussione anch’io. Non posso non prenderla sul personale. Al livello 4, come vedremo, il comportamento difensivo per questa stessa persona, nella stessa situazione, semplicemente non si manifesta.

Se, d’altra parte, io “sono le mie relazioni”, e frequento un workshop di formazione sull’assertività, la probabilità che io usi le abilità apprese è bassa, perché se affermo le mie opinioni posso ricevere disapprovazione. Per la persona che vuole compiacere gli altri questo può sembrare deleterio. Eppure il mondo moderno della leadership e del lavoro di squadra richiede che i leader imparino ad ascoltare senza difendersi e ad affermare i loro desideri. Queste sono richieste del Livello 4 e non diventano un comportamento naturale se non dopo l’abbandono di questo sé per un altro.

La ricerca suggerisce che la maggior parte degli adulti sono al Livello 3. Sia Hall che Kegan suggeriscono che il 14% degli adulti sono al Livello 3 e un altro 32% tra i Livelli 3 e 4, cioè non completamente costituiti con un’identità di Livello 4. Se aggiungiamo il 14% al Livello 2, il totale di quelli sotto il Livello 4 corrisponde al 60%. I dati di questa ricerca sono presi da campioni che non rappresentano la popolazione in generale. I soggetti della ricerca sono costituiti da professionisti che ritornano per l’istruzione superiore. Questi campioni rappresentano le persone più privilegiate, ricche e istruite della popolazione. I sottocampioni che rappresentano persone meno privilegiate, ricche, professionali e istruite mostrano percentuali più elevate di persone sotto il Livello 4: tra il 70 e l’80%. Questo significa che molto di ciò che stiamo cercando di presentare attraverso gli sforzi per il cambiamento nelle organizzazioni è “sopra le teste” di coloro a cui viene chiesto di cambiare, noi stessi inclusi.

Lo stile di leadership al Livello 3 è quello della Gestione Efficiente. È ordinata ed efficiente. È guidata dalla competenza e dalla meccanicità. Usa bene tutti gli strumenti di gestione come la gestione scientifica, MBO, SWOT, ecc. L’autorità istituzionale sostituisce l’autorità parentale. La lealtà non è tanto verso il leader, ma verso l’organizzazione e i suoi obiettivi. I leader possono essere ascoltatori sensibili che si preoccupano genuinamente dei colleghi e dei rapporti diretti, ma il contributo dei dipendenti non è preso sul serio se non è visto come leale ed efficiente. Le persone sono informate ma non significativamente coinvolte nel processo decisionale. Si sentono sostenute finanziariamente e trattate equamente, ma non si aspettano di essere coinvolte nelle decisioni importanti.

Lo stile istituzionale che emerge con la leadership a questo livello è una grande gerarchia efficiente. È una burocrazia ordinata e stratificata. Il suo contesto politico richiede lealtà e obbedienza. Mentre questo tipo di organizzazione è ancora molto comune in questo paese, la maggior parte degli sforzi per il cambiamento organizzativo riguardano la creazione di strutture e culture che sono più piatte e richiedono livelli più elevati di proprietà e coinvolgimento creativo che questa struttura potrebbe tollerare.

La maggior parte degli sforzi per il cambiamento organizzativo sono tentativi di creare una cultura di Livello 4. La ragione per cui la maggior parte di questi sforzi per il cambiamento falliscono è che possono essere realizzati solo se la leadership funziona al Livello 4 o superiore. Poiché la maggior parte dei team di leadership non sono di questo livello, ciò che accade di solito è che le organizzazioni ad alte prestazioni non riescono a svolgere la maggior parte delle attività previste. La leadership passa in secondo piano per quanto riguarda la letteratura manageriale, senza accorgersi che per far funzionare uno qualsiasi di questi nuovi approcci, è necessario applicare un requisito implicito. La leadership deve impegnarsi profondamente nella transizione da una coscienza di Livello 3 a una di Livello 4. Non è un'impresa da poco.

LIVELLO 4

(Kegan — Il Sé Istituzionale; Fase 3 di Hall — Auto-iniziativa; TLC—Risultati-Creazione)

La transizione dal Livello 3 al 4 è la maggiore transizione della fase adulta e la più difficile. Questa è la soglia che attraversa i miti del viaggio dell'eroe/eroina. È la transizione a cui Gesù si riferiva quando disse: "Se vuoi salvarti devi perdere il tuo sé". Coloro che la attraversano si aggiudicano la perla più preziosa e raggiungono ciò che i mistici chiamano illuminazione. È la transizione che rimuove le nostre illusioni e ci lascia senza riferimenti esterni per il sé. Mentre riconfiguriamo il nuovo sé, per la prima volta abbiamo un tutto autocontenuto all'interno del sé. Ora viviamo dall'interno verso l'esterno piuttosto che dall'esterno verso l'interno. Questo è il livello che tutta la letteratura relativa alla psicologia e alla leadership indica come destinazione: l'autorealizzazione.

Nella transizione verso il Livello 4 perdiamo tutti i nostri legami familiari. Tutto ciò che di esterno il sé usa per confermare se stesso alla fine viene rimosso. Identifichiamo noi stessi dalla nostra fusione con l'ambiente circostante. Si verifica un altro grande spostamento soggetto-oggetto. Il sé ha scambiato (cioè reso soggetto) se stesso per le sue relazioni e realizzazioni. Queste vengono oggettivate. "Io non sono le mie relazioni o le mie realizzazioni. Io le possiedo, loro non posseggono me". Ora il sé è il soggetto. Come il neonato che ora può distinguere il sé dalla madre, noi possiamo distinguere il sé dall'ambiente circostante. Possediamo per la prima volta un sé. Diventiamo distaccati, autonomi e indipendenti e quindi disponibili per un livello completamente nuovo di relazione.

Questa transizione è la "cruna dell'ago". La ricerca suggerisce che solo il 20%-40% degli adulti raggiunge il Livello 4 nella vita, il 60%-80% non ci riesce. La ragione dell'ampia discrepanza in queste percentuali è stata menzionata prima quando è stata descritta la demografia dei soggetti di ricerca. Osservando i soggetti più istruiti e di successo, il 40% raggiunge il Livello 4. Nei pochi sottoinsiemi di soggetti che riguardano i soggetti meno istruiti e meno ricchi, solo il 20% raggiunge il Livello 4. Quindi dove si colloca la popolazione generale di adulti? Mentre i numeri specifici sono difficili da stabilire, è ragionevole supporre che quasi il 70% non raggiunge appieno un sé indipendente.

Eppure tutta la nostra letteratura relativa alla psicologia, al matrimonio e alla leadership descrive comportamenti e consapevolezza che raggiungono il Livello 4 e superiore. Ciò avviene perché con l'emergere di questa struttura di identità, emergono competenze e abilità semplicemente non disponibili al sé che è fuso con l'ambiente circostante. Le seguenti affermazioni descrivono alcune delle differenze tra i Livelli 3 e 4.

- L'autorità è ora vista come proveniente dall'interno piuttosto che comodamente affidata a una guida infallibile al di fuori di noi stessi alla quale siamo leali e fedeli.

- La legge è vista come una guida per l'azione piuttosto che come regole secondo le quali dobbiamo vivere.
- Cerchiamo di essere noi stessi, di trovare il nostro significato e di creare dal desiderio di autoespressione, piuttosto che trovare significato e valore nella fedele adesione al ruolo prescritto dalla cultura.
- Diventiamo responsabili nel plasmare i nostri ruoli piuttosto che rispondere ai dettami del ruolo. Diamo forma ai nostri ruoli attraverso la capacità di auto-autorizzazione della vision.
- Siamo in grado di porre limiti/confini alle richieste che provengono dall'esterno, piuttosto che avere una vision definita per noi e l'incapacità autosacrificatrice di porre confini che ci fa vivere le esigenze del nostro ruolo a spese del nostro sé.
- Poniamo dei limiti a ciò che gli altri e le istituzioni richiedono da noi piuttosto che sentirci strappati e tirati in diverse direzioni, desiderando che tutti siano felici.
- Diventiamo pensatori e decisori indipendenti (il che non significa che decidiamo da soli) piuttosto che pensare inconsciamente in modi normativi o in modi che assicurano la nostra approvazione, appartenenza e/o progresso. Marciamo al ritmo del nostro tamburo interiore piuttosto che al ritmo del tamburo culturale.
- Nelle relazioni diventiamo consapevoli che né l'altro né io siamo composti dalla relazione piuttosto che vedere l'altro come l'organizzatore del nostro sé. Siamo capaci di stare fianco a fianco con i nostri partner come due persone complete che hanno una relazione piuttosto che farsi coinvolgere dall'ideale romantico per cui due persone condividono un cuore, una mente e un'anima. Ognuno giunge alla relazione come un sé completo e condivide se stesso con l'altro piuttosto che essere completato dall'altro. Non co-costruiamo più il sé dalla relazione tra me e l'altro.
- Possiamo ora parlare direttamente invece di chiedere ai nostri partner di leggerci nella mente, pensando che "se devo chiederlo, non è amore".
- Possiamo non esitare parlando e ascoltando i sentimenti negativi e infelici piuttosto che sentire che l'intero sé è stato violato quando le sue opinioni, i suoi valori, ecc. vengono messi in discussione.
- Possiamo vivere con le differenze senza ritenere di avere necessariamente ragione. Non scorgiamo più la differenza come una trasgressione e la risoluzione come la disillusione della differenza. Ora possiamo mantenere la vicinanza, la connessione e fornire compagnia/supporto al malcontento del nostro partner nei nostri confronti piuttosto che disconnetterci e trasformare l'approvazione, l'accettazione e l'accordo in un requisito per la vicinanza.
- Nel conflitto non cadiamo in schemi reattivi di ritiro o aggressione perché il sé non è violato. Invece restiamo connessi e osserviamo/gestiamo i nostri sentimenti senza sfogarli sull'altro.
- Psicologicamente abbiamo la consapevolezza di come la nostra storia personale influenza il nostro comportamento e non riteniamo i nostri partner responsabili dei nostri sentimenti negativi e delle reazioni innescate dal loro comportamento. Cessiamo di usare la nostra consapevolezza psicologica per pretendere che l'altro non si comporti mai in modi che ristimolino la nostra ferita. Smettiamo di incolparli per le nostre reazioni quando lo fanno.

- Diventiamo bravi a facilitare lo sviluppo degli altri perché riconfiguriamo i ruoli e la natura della relazione per sostenerli piuttosto che difendere il modo in cui la relazione è attualmente strutturata: cambiarla intacca il modo in cui definiamo il nostro sé. Riusciamo a sostenere lo sviluppo degli altri perché non consideriamo ciò che dicono una riflessione sul nostro sé, ma possiamo stare in disparte e aiutarli a generare un'idea.
- Sul lavoro, un senso personale di potere e autorità interiore sostituisce il controllo istituzionale del nostro comportamento. Riusciamo, guidati dalla nostra vision, a inventare il nostro lavoro, a essere auto-correttivi e valutatori piuttosto che guardare al capo per definire il ruolo, delineare gli obiettivi, progettare i mezzi per raggiungere quei risultati e stabilire il valore del lavoro svolto.
- Riusciamo ad assumerci la responsabilità per quanto accade intorno a noi e dentro di noi invece di incolpare gli altri (specialmente i capi) e le circostanze per il fatto che la realtà attuale non corrisponde a quella desiderata.
- Sappiamo che la chiave per la nostra sopravvivenza non è nelle mani di chi sta sopra e siamo in grado di intraprendere azioni coerenti con la nostra vision anche di fronte alla disapprovazione piuttosto che credere che la nostra sicurezza sia nelle mani di chi sta sopra e gestire cautamente il nostro comportamento (e le posizioni che assumiamo) come strategia per evitare problemi.
- Perseguiamo ciò che è nel migliore interesse dell'organizzazione e delle entità piuttosto che perseguire principalmente la nostra ambizione o la ricerca di approvazione. In breve, la leadership (non importa quale sia la nostra posizione o il nostro livello) è ora possibile piuttosto che la leale followership o l'ambizione egocentrica.

La maggior parte di ciò che è descritto in precedenza assomiglia molto a ciò che Goleman ha definito intelligenza emotiva (QE). Questa non è una coincidenza. L'intelligenza emotiva è un modo di essere del Livello 4. Un punto spesso trascurato, tuttavia, è che l'intelligenza emotiva non è un insieme di competenze da apprendere, anche se necessita di uno sviluppo di abilità. Lo sviluppo dell'intelligenza emotiva avviene mentre i manager decostruiscono le identità del Livello 3 e ricostruiscono il sé al Livello 4. Se, tuttavia, ci avviciniamo al cambiamento (cioè allo sviluppo dell'intelligenza emotiva) solo dai quadranti giusti (struttura e abilità) e non riusciamo a sostenere il lavoro profondo e spesso sconcertante della trasformazione, è probabile che lo sforzo per il cambiamento sia inutile.

Gli stili della leadership che emergono a questo livello sono Abilitazione, ed evolvono verso Collaborativo e gli inizi della Servant Leadership. Ognuno di questi stili è decisamente sempre più coinvolgente rispetto a entità più grandi. La Servant Leadership sarà descritta nella fase successiva.

L'Abilitazione, secondo Hall, è uno stile di transizione tra i Livelli 3 e 4 e deve essere considerata transitoria. È eccessivamente laissez-faire perché il leader si trova in un'enorme transizione ed è intrappolato tra un luogo d'identità esteriore e uno interiore. Valorizza l'espressione individuale e l'uguaglianza alla pari del lavoro. Si tratta di permettere l'interazione e lo sviluppo umano forse a spese del lavoro. È di breve durata e si sposta verso uno stile collaborativo di conduzione.

Con la collaborazione l'enfasi rimane sull'espressione e sullo sviluppo individuale, ma si sposta sulla prestazione del gruppo. Il leader non è più l'unico decisore, ma aiuta il gruppo a diventare sempre più autonomo. Il leader usa il suo ruolo principalmente per facilitare lo sviluppo degli altri e del gruppo e per essere sempre più decisivo nel successo dell'organizzazione. Il leader può sostenere, sfidare e confrontarsi con il gruppo e i suoi membri.

L'attenzione si concentra sulle alte prestazioni attraverso il lavoro di squadra e l'autosviluppo. La leadership viene condivisa. Il leader ora si assume la responsabilità di creare la vision e si occupa del processo di inclusione degli altri nella vision. Il leader catalizza l'allineamento aiutando i membri del gruppo a scoprire come la vision permette loro di realizzare collettivamente le loro vision individuali. Lo stile istituzionale qui è Partecipativo. Le persone ad ogni livello (e ci sono molti meno livelli e più ampi margini di controllo) sono profondamente coinvolte nelle decisioni che le riguardano. C'è una cultura TQM di successo che spesso si è evoluta in un'organizzazione autonoma.

LIVELLO 5

(Kegan — Il Sé Interindividuale; Fase 4 di Hall — Interdipendenza)

Meno dell'uno per cento della popolazione raggiunge il Livello 5 e solo il 17% (del nostro campione in crescita) è in transizione dal Livello 4 al 5. Poiché così poche persone incarnano questo livello di sviluppo, si scrive poco su di esso. Steven Covey cerca di descriverlo nella sua nozione di interdipendenza, ma tutte le sue descrizioni assomigliano all'indipendenza del Livello 4.

Nella transizione dal Livello 4 vi è un'altra importante transizione intrapsichica che apre la strada al Livello 5. L'intero sé indivisibile comincia a perdere il suo posto come soggetto. Viene considerato come oggetto in una più grande e complessa comprensione del sé come sistema di sistemi. In breve, la persona comincia a notare che non c'è un solo sé ma molteplici parti, alcune conosciute e altre nascoste, che formano il sé. Questo è il momento in cui la persona comincia a rivendicare le parti trascurate di se stessa. In generale, coloro che si erano definiti sulla base delle relazioni, cominciano a reclamare il loro potere, l'aggressività, l'autoaffermazione e l'indipendenza creativa. Quelli che si definivano in base alla realizzazione, si spostano verso la relazione e si dirigono verso il lato dolce e sensibile di se stessi. Queste transizioni sono spesso difficili perché queste parti sono state rifiutate poiché considerate la causa del dolore e del fallimento o la fonte del pericolo, etichettate come negative e disprezzabili. Mentre queste parti vengono reinserite, la persona incontra il sé ombra e si rende conto di avere dentro di sé l'esatto contrario di ciò che definisce buono, morale e giusto. Queste realizzazioni aprono la strada a una comprensione del sé al Livello 5.

Il passaggio a questo livello inizia con la coltivazione del nostro lato ombra, che facilita un altro grande spostamento soggetto-oggetto. Ci dissociamo dalla nostra illusione di essere pieni e completi in noi stessi. Man mano che familiarizziamo con il lato scomodo di noi stessi, la nostra stessa completezza viene relativizzata e si sposta dal soggetto all'oggetto. Ciò che abbiamo scambiato per un pieno sé è ora visto come una semplice parte del "chi sono". "Posso sopportare e riconoscere la mia incompletezza e i miei elementi interiori in conflitto". Wordsworth una volta si esprime in tal modo su questa consapevolezza: "C'è un'oscura opera invisibile che riconcilia gli elementi discordanti e li fa muovere in una creazione". Non partiamo più dalla premessa dell'inezienza, ma dalla tendenza a pretendere la completezza.

Questa è la grande "resa" del sé nel tutto più grande. A livello intrapsichico il sé pieno e indipendente si arrende alla consapevolezza dell'incompletezza e dell'opposizione. Nel mondo, il sé passa dall'agire come un "io" indipendente a un "noi" interdipendente. Quando abbracciamo il nostro ecosistema interiore, diventiamo eco-attivi.

Ora siamo capaci di agire nel mondo non per cambiarlo in base alla nostra vision, ma per portare armonia ai suoi elementi discordanti. Il sé indipendente si arrende al tutto e diventa uno con il tutto.

Questa non è la fusione. Non perdiamo la nostra identità scambiandola per il tutto, ma avendo noi stessi, la cediamo per scelta, unendoci al tutto e agendo, ora, a beneficio del tutto. Non ci concentriamo più sull'autoespressione creativa, ma sull'agire di concerto con altri che la pensano come noi per il bene del tutto. Ci consideriamo una forza insieme agli altri per rendere l'equilibrio/armonia economica, politica ed ecologica una possibilità globale.

In questo periodo di opportunità e pericoli summenzionato, riteniamo che il passaggio al Livello 5 sia necessario se il futuro deve essere costituito da opportunità e non da pericoli. La coscienza del Livello 5 corrisponde all'ordine di coscienza che può risolvere i dilemmi apparentemente irrisolti di un mondo sempre più di Livello 4. Questo accade perché emergono nuove e grandi capacità di leadership comunitaria/ globale. Per citarne alcune:

- Nella relazione, nel conflitto e nella leadership mettiamo da parte la nostra illusione di sapere, di essere giusti e completi. Non cerchiamo più di convincere gli altri ad adottare la nostra vision o modo di pensare, ma ci consideriamo custodi di un contesto in cui può avvenire il dialogo.
- Creiamo opportunità di dialogo dove la "verità" può emergere e anche allora non l'accettiamo come verità, ma semplicemente come la nostra migliore approssimazione in quel momento.
- Perseguiamo le nostre vision e i nostri progetti sapendo che sono incompleti e rimaniamo aperti alla loro ulteriore evoluzione.
- Nelle relazioni abbandoniamo la nozione di due sé completi che hanno una relazione e rifiutiamo di considerare il sé o l'altro come un unico insieme. Nella relazione entrambi sperimentano la loro molteplicità.
- Ci impegniamo nel dialogo attraverso le differenze per trovare comprensione, accordo e cooperazione. Riusciamo a sostenere le differenze in un contesto più ampio di rispetto per la molteplicità del tutto. In questo scambio il palestinese scopre il suo essere israeliano, il ricco scopre la sua povertà, la donna scopre l'uomo dentro di sé.
- Le differenze non devono essere eliminate, ma intese come una tendenza opposta dentro di sé che deve essere esplorata e integrata. La complessità del mondo esterno è vista come ecosistema da preservare. Il conflitto è percepito come esistente perché l'incompletezza è scambiata per completezza. La discordia è percepita come il riflesso di una qualche intolleranza interiore dentro di noi che si manifesta nel collettivo.
- Il mondo interiore e quello esteriore non sono più separati, ma specchi l'uno dell'altro.
- Il conflitto è usato per la trasformazione di tutte le parti.

Questo modo di essere nella relazione avviene nel partnering intimo, nel lavoro, nel modo in cui dirigiamo, nel nostro rapporto con la comunità globale.

Gli stili della leadership che emergono in questa fase sono la Servant Leadership e la Leadership Globale Visionaria. La Servant Leadership diventa possibile nella transizione dal Livello 4 al 5. Qui il leader è uno tra tanti. La leadership è un'operazione di squadra e il leader è il responsabile di questo contesto. L'organizzazione diventa un sistema di studenti e l'apprendimento è focalizzato sul ricreare continuamente l'organizzazione per servire meglio la comunità. Le organizzazioni diventano sempre meno stratificate, il mentoring sempre più comune. Il dialogo continuo e il consenso raggiungono la vision e i valori. I team interfunzionali abbondano.

Al Livello 5 il Leader Globale Visionario estende la consapevolezza alla comunità/armonia globale. Il bene del tutto è ritenuto primario. I leader si considerano cittadini globali e agiscono per migliorare il funzionamento a livello planetario. La leadership è visionaria e profetica a livello mondiale. Non attira l'attenzione su di sé, ma controlla la capacità del collettivo umano di creare futuri ideali sostenibili. Squadre di governance interdipendenti composte da colleghi sostituiscono la struttura gerarchica. La leadership è plurale e la fiducia, l'intimità e la comunità raggiungono la sinergia.

Con l'emergere di questo modo di essere, diventa possibile l'armonia transnazionale. I leader, e forse le nazioni, sono disposti a guardare il lato oscuro della propria eredità e cultura. Smettono di proiettare la loro ombra sul "nemico", sull'"impero del male", sul "grande Satana". Come Gorbaciov, coinvolgendo Reagan nei negoziati sul disarmo, le azioni e le parole dei leader dicono: "Vi priverò di un nemico". Questa struttura della coscienza è all'altezza delle sfide che affrontiamo a livello globale. Le altre menzionate in precedenza non lo sono.

Il Livello 5, secondo Ken Wilber, pone le basi per l'evoluzione verso fasi di sviluppo ancora più elevate. Queste fasi emergono dopo una pratica spirituale a lungo termine. Sono alla portata di tutti, ma dato che così poche persone nella leadership raggiungono il Livello 5, la discussione dettagliata di tali fasi va oltre l'intento di questo allegato. I lettori interessati possono consultare il lavoro di Ken Wilber e James Fowler (vedi la bibliografia).

BIBLIOGRAFIA

- Adams, J. Transforming Work. Miles River Press, 1984.
- Adams, J. Transforming Leadership. Miles River Press, 1986.
- Anderson, R. Leadership the Uncommon Sense. Position Paper, theleadershipcircle.com, 1990.
- Anderson, R. Pathways to Partnership. Position Paper, theleadershipcircle.com, 1995.
- Anderson, R. Mastering Leadership. Position Paper, theleadershipcircle.com, 1991.
- Agor, W. Intuitive Management. Prentice-Hall, Inc., 1984.
- Allen, J. As a Man Thinketh. Brownlow Publishing Company, Inc., 1910.
- Autry, J. Love & Profit. William Morrow and Company, 1991.
- Beck, D., Cowan, C. Spiral Dynamics. Blackwell Publishers, 1996.
- Beesing, M., Nogosek, R., O'Leary, P. The Enneagram. Dimension Books, 1984.
- Bennis, W. & Nanus, B. Leaders. Harper & Row, 1985.
- Block, P. The Empowered Manager. Jossey-Bass Publishers, 1987.
- Bly, R. Iron John. Addison-Wesley Publishing Company, 1990.
- Burns, D. Feeling Good: The New Mood Therapy. Signet, 1980.
- Cashman, K. Leadership from the Inside Out. Executive Excellence Pub., 1998.
- Covey, S. The 7 Habits of Highly Effective People. Simon & Schuster, 1989.
- Csikszentmihalyi, M. Flow. Harper Collins, 1993.
- Danzinger, S., Danzinger, R. You are Your Own Best Counselor. Self-Mastery Systems International, 1984.
- Depree, M. Leadership is an Art. Doubleday, 1989.
- Ellis, A. How to Stubbornly Refuse to Make Yourself Miserable About Anything. Lyle Stuart Inc. 1988.
- Ellis, A., Harper, R. A New Guide To Rational Living. Wilshire Book Co., 1975.
- Frankl, V. Man's Search for Meaning. Washington Squares Press, 1959.
- Fowler, J. Stages of Faith. Harper Collins, 1995.
- Fritz R. The Path of Least Resistance. Fawcett-Columbine Books, 1989.
- Goleman, D. Emotional Intelligence. Bantam, 1995.
- Greenleaf, R. Servant Leadership. Paulist Press, 1977.
- Hall, B. Values Shift. Twin Lights Pub., 1995.

- Horney, K. *Our Inner Conflicts*. W.W. Norton & Company, 1945.
- Hudson, F. *The Adult Years*. Jossey-Bass, 1991.
- Hurley, K., Dobson, T. *What's My Type?* Harper San Francisco, 1991.
- Jaworski, J. *Synchronicity*. Berrett-Koehler Publishers, 1996.
- Kaplan, R. *Beyond Ambition*. Jossey-Bass, 1991.
- Kaufman, D. *Systems 1: An Intro to Systems Thinking*. Future Systems, 1980.
- Kegan, R. *The Evolving Self*, Harvard University Press, 1982.
- Kegan, R. *In Over Our Heads*. Harvard University Press, 1994.
- Kets de Vries, M., Miller, D. *The Neurotic Organization*. Jossey-Bass, 1984.
- Klein, E., Izzo, J. *Awakening Corporate Soul*. Fair Winds Press, 1998.
- Kohlberg, L. *The Philosophy of Moral Development*. Haper & Row, 1981.
- Kouzes, M., Posner, B. *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass, 1987.
- Kurtz, R. *Body-Centered Psychotherapy*. LifeRhythm, 1990.
- Kurtz, R. *Grace Unfolding*. Crown Publishers, 1991.
- Marion, J. *Putting on the Mind of Christ*. Hampton Roads Publishing, 2000.
- May, R. *The Courage to Create*. Bantam Books, 1975.
- Mitchell, S. *Tao Te Ching*. HarperCollins Publishers, 1988.
- Moore, T. *Care of the Soul*. HarperCollins Publishers, 1992.
- Palmer, H. *The Enneagram*. Harper San Francisco, 1988.
- Peters, T. *Thriving On Chaos*. Alfred A. Knopf, 1987.
- Rowan, R. *The Intuitive Manager*. Little, Brown and Co., 1986.
- Ryan, K., Oestreich, D. *Driving Fear Out of the Workplace*. Jossey-Bass, 1991.
- Schaef, A., Fassel, D. *The Addictive Organization*. Harper & Row, 1988.
- Schutz, W. *The Truth Option*. Will Schutz Associates.
- Schutz, W. *Profound Simplicity*. Will Schutz Associates.
- Senge, Peter. *The Fifth Discipline*. Doubleday, 1990.
- Wade, J. *Changes of Mind*. State University of New York Press, 1996.
- Weisbord, M. *Productive Workplaces*. Jossey-Bass, 1988.

- Whyte, D. Crossing the Unknown Sea. Riverhead Books, 2001.
- Whyte, D. The Heart Aroused. Doubleday, 1994.
- Wilber, K. A Theory of Everything. Shambhala, 2000.
- Wilber, K. Integral Psychology. Shambhala, 2000.
- Wilber, K. One Taste. Shambhala, 1999.
- Zweig, C., Abrams, J. Meeting the Shadow. Putnam Publishing Company, 1991.

RIFERIMENTI LETTERARI

- Bly, Robert. News of the Universe: Poems of Twofold Consciousness. Sierra Club Books, 1980.
- Machado, Antonio. Selected Poems and Prose. White Pine Press, 1983.
- Oliver, Mary. American Primitive. Little Brown & Company, 1978.
- _____. Dream Work. Atlantic Monthly Press, 1986.
- _____. House of Light. 1991
- Rilke, Rainer Maria. Selected Poems of Rainer Maria Rilke. Robert Bly, trans. Harper & Row, 1981.
- Walcott, Derek. Collected Poems 1948-1984. The Noonday Press, 1986.
- Whyte, David. Songs for Coming Home. Many Rivers Press, 1989
(P.O. Box 868, Langley, Washington 9826th0, 360-221-1324)
- _____. Where Many Rivers Meet. Many Rivers Press, 1990.
- _____. Fire in the Earth. Many Rivers Press, 1991.
- _____. The House of Belonging. Many Rivers Press, 1997.

SITI WEB DI RIFERIMENTO

www.Soul-Works.com

www.LeadershipCircle.com