

A close-up photograph of a hand covered in vibrant, multi-colored paint (red, blue, green, yellow). The hand is holding a pink and white marker. In the foreground, there is a paint palette with various colors and a green container. The background is a blurred light blue fabric.

**[AL** Report sullo stato  
dell'arte **]**

## **TITOLO**

**ARTFUL LEADERSHIP – Report sullo stato dell’arte**

## **AUTORI**

**Advancis Business Services**

## **SCOPO**

**ARTFUL LEADERSHIP è un progetto internazionale, supportato dalla Commissione Europea nel quadro dei programmi Erasmus+, che si propone di sviluppare una nuova generazione di “leader al servizio” (d’ora in avanti “servant leader”) attraverso il ricorso alle arti.**

**Advancis (Portogallo), la Scuola delle Arti – Università Cattolica di Porto (Portogallo),**

**la Scuola di Management di Rotterdam (Paesi Bassi),**

**la Business School ISTUD (Italia), l’Università della Macedonia Occidentale (Grecia)**

**e Storybag (Paesi Bassi) stanno lavorando per sviluppare un insieme di risorse formative digitali innovative e creative e un nuovo percorso di formazione,**

**utilizzando un approccio basato sulle arti che si propone di ispirare e sostenere una nuova generazione di servant leader.**

**Il Report sullo Stato dell’Arte ha lo scopo di sintetizzare i risultati di ricerca emersi dalle osservazioni e dai monitoraggi condotti, e ne illustra le principali evidenze offrendo una base per i successivi sviluppi del progetto.**



# INDICE

Sommario	4
Struttura della ricerca	5
Definire le basi del cambiamento	8
Sfide attuali	11
Leadership; Servant Leadership	17
Introdurre oggi il concetto	17
Indagare le caratteristiche principali della servant leadership	18
Come il modello della servant leadership risponde ai bisogni dei nostri tempi	21
Basato sulle arti	25
Introdurre oggi il concetto	25
Esplorazione delle principali caratteristiche	25
Incrociare l'apprendimento basato sulle arti coi bisogni dei nostri giorni	26
Tracciando le conclusioni	29
Spunti di riflessione	31

# SOMMARIO

Il mondo è in subbuglio.

Globalizzazione, tecnologie, profondi cambiamenti demografici, crisi finanziaria, dilemmi etici sono tutte variabili che ci portano a rimettere in discussione la validità dei nostri paradigmi manageriali ed educativi.

Le nuove generazioni che si affacciano sul mercato del lavoro hanno aspettative differenti e chiedono una cultura manageriale più attenta alle persone e all'etica.

I leader del futuro stanno crescendo – socialmente, politicamente ed economicamente – nell'era digitale, e devono fare i conti con una profonda crisi sociale, finanziaria ed economica. Questi leader chiedono scopi, significati e connessioni e saranno chiamati a lavorare all'interno di organizzazioni modellate dalla globalizzazione della conoscenza, dei mercati e dei clienti e dalle tecnologie di informazione e comunicazione.

**“Avendo tali sfide innanzi a noi, dobbiamo fare i conti con nuove priorità e responsabilità ed è in questo contesto che la teoria della servant leader si sta diffondendo come stile manageriale adeguato ad interpretare l'attuale mondo del business e i suoi cambiamenti, fungendo da modello per quelle organizzazioni che si propongono di costruire strutture basate sulla gestione, sulla responsabilizzazione e sulla fiducia”.**

**DIRK VAN DIERENDONCK, RSM INSIGHT 3RD QUARTER, 2011**

Questo stato dell'arte intende offrire una prospettiva chiara e sintetica dei concetti chiave del progetto Artful Leadership – le caratteristiche della servant leadership e l'approccio formativo basato sulle arti – illustrando come questi concetti possano essere combinati per massimizzare l'impatto potenziale di una strategia per lo sviluppo della leadership.



## STRUTTURA DELLA RICERCA

La fase di ricerca di Artful Leadership è stata concepita con il fine di valutare ad analizzare:

- (I) L'evoluzione del modello della Servant Leadership
- (II) Il potenziale di una formazione basata sulle arti come strumento formativo applicabile al management e alla formazione alla leadership.
- (III) L'emersione di nuovi metodi formativi connessi con l'apprendimento basato sulle arti, come il digital storytelling, il design thinking . . .
- (IV) La conoscenza approfondita dei beneficiari e dei futuri leader che ne potranno fruire, delle scuole manageriali e della generazione dei Millennials, con particolare riguardo alle sue caratteristiche, bisogni e desideri.

La nostra metodologia di ricerca è stata concepita come una domanda di conoscenza, con il coinvolgimento attivo di ricercatori e partecipanti alla ricerca. Gli approcci e le tecniche selezionate consentono infatti un continuo coinvolgimento dei partecipanti alla ricerca, non solo come semplici rispondenti, ma anche come agenti di analisi, riflessione e azione.

Il percorso di ricerca è stato articolato in tre fasi principali:



**ATTRAVERSO LA VALLE DELLA RICERCA CONOSCITIVA**



**NELLA FORESTA DI UNA RICERCA PARTECIPATA**



**SCALANDO LE MONTAGNE DELLA PRATICA**



## FASE UNO: Attraverso la valle della ricerca conoscitiva

Proponendosi di offrire un approfondimento ulteriore in entrambi i domini sopra richiamati (Servant Leadership e apprendimento basato sulle arti), questa fase ha consentito al consorzio di avere una prospettiva più ampia sugli attuali sviluppi negli specifici ambiti di studio.

La fase 1 è stata condotta in un continuum tra approcci divergenti e convergenti e ha incluso due livelli principali: I livello: sono state indagate due fonti di dati: le raccolte di ricerca sui media e le persone. La prima fonte è stata utilizzata con lo scopo di raccogliere diverse risorse provenienti da fonti eterogenee e in un differente formato, coerente con i temi del progetto. La fonte delle "persone" è stata invece sviluppata per raccogliere informazioni sui personaggi carismatici che potessero ispirare una riflessione sui temi della Leadership, delle Arti e dell'Apprendimento. II livello: il team di ricerca ha analizzato informazioni, riferimenti e fonti selezionando le risorse più appropriate ai fini del progetto. Infine, il consorzio ha steso un elenco di 50 riferimenti bibliografici relativi ai temi dell'Artful Leadership.

## FASE DUE: Nella foresta di una ricerca partecipata

Questa attività ha incluso due processi chiave di interazione coi gruppi target:

- Riconoscimento presente: per selezionare, analizzare e condividere progetti di organizzazioni che potessero fungere da fonte di ispirazione per i beneficiari finali.
- Conoscenza futura: per mappare i trend sociali, con particolare riguardo all'apprendimento e agli ambienti industriali.

In totale sono stati organizzati sei workshop strategici e predittivi rispetto ai futuri scenari nei 4 paesi del partenariato, che hanno coinvolto più di 70 partecipanti con differenti background (Università, Business, Pubblica Amministrazione...).

## FASE TRE: Scalando le montagne della pratica

A questo livello lo scopo è stato quello di mettere insieme e analizzare tutti gli elementi precedentemente raccolti, per mappare le principali competenze relative alla leadership e assicurare un'analisi comprensiva delle metodologie basate sulle arti che potessero essere utilizzate per supportare la formazione e lo sviluppo della leadership.

Questi risultati sono stati presentati davanti ad un gruppo di esperti, invitati dal consorzio e rappresentati da 10 esperti provenienti da diverse estrazioni accademiche e professionali.

# DEFINIRE LE BASI DEL CAMBIAMENTO

La ricerca sta dimostrando che i tradizionali paradigmi per la formazione manageriale e alla leadership non sono più in grado di rispondere alle sfide attuali che le organizzazioni si trovano ad affrontare, e non riescono a rispondere alle aspettative e ai bisogni della nuova forza lavoro, delle strutture e dei sistemi di conoscenze.

**COSA INTENDONO LE PERSONE QUANDO PARLANO  
DI MEGA TREND?**

<sup>1</sup> I partecipanti ai seminari nazionali hanno discusso a proposito di come la società, il business e le istituzioni formative cambieranno e di come noi dobbiamo seguire questo cambiamento.



THIS IS IT

IMPORTANT KNOWLEDGE

Investimento nel talento delle persone a prescindere dalla loro età; promozione del potenziale dei collaboratori, riconoscimento dei differenti talenti con le diverse età.

Educazione e insegnamento per la promozione dell'autonomia e dello sviluppo personale e sociale – stimolare la leadership condivisa attraverso la comunicazione.

Team multidisciplinari mobilitati da curiosità e motivazione per un obiettivo comune, autonomi nella definizione del perché, del cosa e del come - maggiore efficacia nelle azioni umane, innovazione aperta e partecipata.

La liquidità è stata descritta come sinonimo di destrutturazione, incertezza, complessità e modernità in generale - avvento della rivoluzione digitale, di internet e dei sistemi per la gestione dei big data, reazioni libere e interazioni fuori controllo che implicano rischi in fatto di sicurezza, privacy e così via...

Educazione e insegnamento per promuovere l'autonomia e lo sviluppo personale e sociale – stimolare la leadership condivisa attraverso la comunicazione.

L'intero è differente dalla somma delle sue parti: valorizzare ciascun individuo e la co-costruzione che consente ad un gruppo di creare con la partecipazione di ciascuno dei suoi componenti; nel contesto sociale attuale, l'approccio collaborativo è ancora più rilevante e applicato; è importante che l'educazione in generale, e quella dei leader in particolare, promuova le capacità di co-costruzione e l'attenzione agli individui attraverso la loro iniziativa, autonomia, pensiero critico e creatività.

WHAT

La computerizzazione, con particolare riguardo alla diffusione di pc e robot che rimettono in discussione il rapporto tradizionale tra persone e macchine.

La sostenibilità, considerata come capacità di sfruttare le risorse senza mettere a rischio la vita e il benessere delle future generazioni.

Le sinergie multidisciplinari, un fenomeno di connessione tra persone con diverse competenze e obiettivi comuni, promuovono l'allineamento con le sfide sociali in termini di problem solving e future evoluzioni – sviluppo di soluzioni validate attraverso le connessioni collettive; promuovono le connessioni intenzionali tra le persone; facilitano il pensiero divergente per il bene comune; creano le condizioni per una leadership inclusiva.

La frammentazione sociale. E' stata descritta come un processo progressivo che coinvolge le società e le famiglie, trasformando le comunità in individui talvolta privi delle loro radici e tradizioni.

La secolarizzazione e la de-secolarizzazione sullo sfondo dei cambiamenti culturali degli ultimi 50 anni che hanno determinato un progressivo indebolimento dei forti legami di appartenenza. I leader e le organizzazioni non possono prescindere da queste variabili, essendo chiamati a proporre valori forti, identità e senso di appartenenza anche all'interno dei confini organizzativi.

La connessione, come possibilità di mettere in contatto e in relazione persone diverse i cui pensieri possano essere condivisi e co-definiti in contesti comunitari. Il leader dovrebbe mobilitare tutti i membri in vista di obiettivi comuni, ma i team devono poi disporre di una leadership sostenibile.

Connessione virtuale per la co-costruzione: la connessione virtuale è necessaria, ma richiede un insieme di strumenti che rendano possibile la co-creazione di soluzioni per la società, le organizzazioni e le comunità. Un leader dovrebbe mettere tutti i membri della propria organizzazione nelle condizioni di assumere le scelte individuali necessarie, trovando un equilibrio tra la connessione virtuale e le responsabilità "disconnesse" di ciascuno.

Mancanza di risorse. L'esempio della "sharing economy" è un modello percorribile per trovare una soluzione a questa sfida importante.

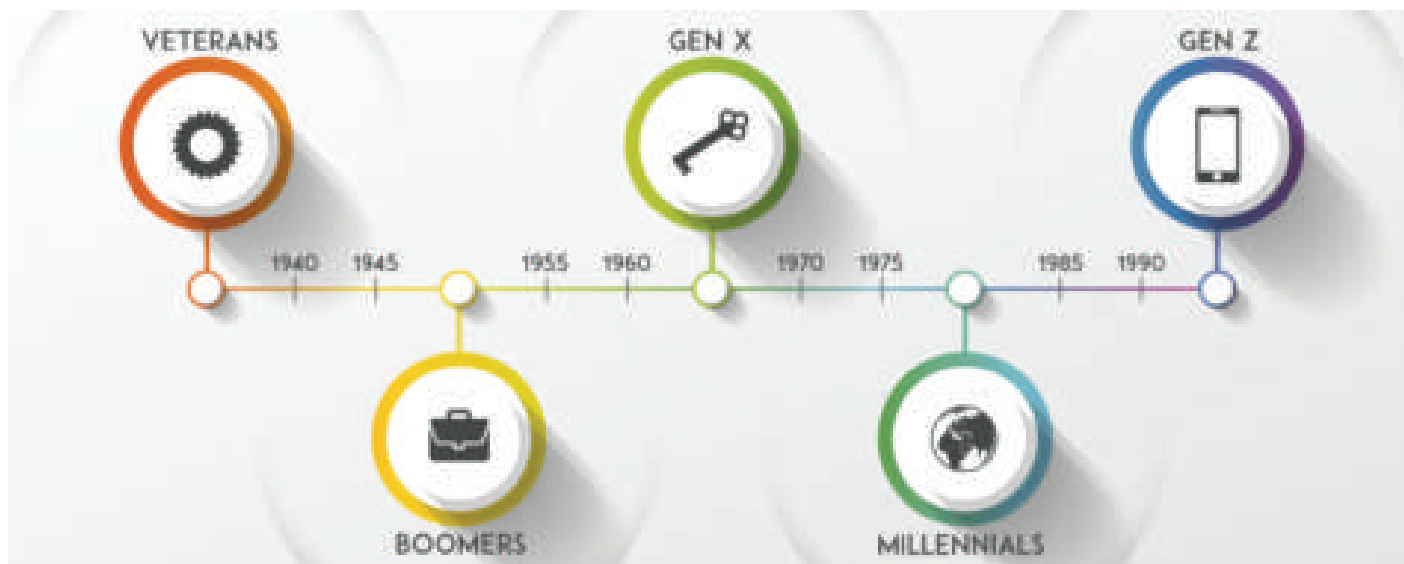
Paura: un crescente senso di paura è stato descritto come "fattore chiave" emergente del prossimo futuro, dove la paura è conseguenza del terrorismo, dei rapidi cambiamenti in atto e di una generale instabilità politico-sociale.

# SFIDE ATTUALI

## #SOCIETA'

La combinazione tra incremento delle aspettative di vita e decrescita demografica si traduce in un crescente invecchiamento della popolazione. Il fenomeno dell'invecchiamento sta ormai valicando le frontiere e le nazioni sono state fin qui incapaci di dare risposte adeguate ai negativi impatti sociali ed economici che questo fenomeno sta determinando.

I cambiamenti demografici condizionano la società e i sistemi pubblici di welfare, così come il business e il mercato del lavoro, con conseguenti nuove sfide per quanto riguarda la gestione delle persone, sia come forza lavoro che come clienti. Infatti la maggior parte dei settori produttivi si trova a sperimentare una sorta di mescolanza tra la quota di forza lavoro che ha superato i 50 anni e quella di chi invece ne ha meno di 40 (Barroca, A., 2015).



Date le caratteristiche differenti delle generazioni che costituiscono la forza lavoro, i datori di lavoro sono chiamati a far fronte a differenti bisogni ed aspettative che dipendono dai profili anagrafici dei dipendenti. Inoltre, al di là di questo mix di caratteristiche, i dipendenti/collaboratori vivono, esplorano e ragionano in maniera diversa rispetto alle decadi passate – la tecnologia e la connettività globale offrono infatti la possibilità di fruire di conoscenze ed informazioni in tempo reale ad un gran numero di individui, creando una vera e propria società basata sulla conoscenza (Ministero per l'Occupazione e l'Economia della Finlandia, 2012).

Mentre le economie continuano a competere in innovazione, mantenere la corrente forza lavoro motivata implica nuove misure che incoraggino l'innovazione sociale e la responsabilità.

## FATTI E PREOCCUPAZIONI EMERSI DAI WORKSHOP NAZIONALI

“Più avanti con gli anni sono e più si sentono intimiditi dalla digitalizzazione dei processi e dai colleghi più giovani e maggiormente formati.”

“Mentre i senior e i professionisti sembrano essere generalmente d'accordo circa la definizione di leader come “qualcuno che guida”, focalizzando la loro attenzione sulle dimensioni corporative e collettive delle organizzazioni, gli studenti hanno dimostrato di preferire l'identificazione del leader con il concetto di “qualcuno che crea le condizioni migliori per”, concentrandosi quindi sulle variabili relazionali ed individuali delle organizzazioni”.

“Enfasi sulla responsabilità e la sostenibilità che rappresentano il versante “sociale” della leadership, considerate come un ponte che connette le organizzazioni con le persone e la società nel suo insieme”.

## #MANAGEMENT

La tecnologia ha cambiato il modo di fare business. Un nuovo ordine all'interno delle organizzazioni ne sta modificando la struttura, le procedure e i risultati (o il modo in cui prodotti e servizi vengono convogliati sul mercato).

L'era digitale sta letteralmente sommergendo la forza lavoro, e specialmente quella più giovane, interessando ogni aspetto della vita, e avrà un impatto significativo sul modo in cui i lavoratori e i leader del futuro comunicheranno. “Tuttavia, una sfida che non può essere disgiunta dalle opportunità che le nuove tecnologie offrono e offriranno, è la necessità per ciascuno di essere ‘digitalmente alfabetizzato’ e di mantenersi al passo coi continui cambiamenti delle tecnologie” (Rikleen, L. S., 2011). Alla stessa maniera, i team di lavoro non sono più identificabili con la forza lavoro che opera in un determinato dipartimento o area, perchè al contrario le organizzazioni sono tutte tese a promuovere le connessioni tra le differenti aree organizzative (gestionale, management, ricerca...) e i diversi domini di conoscenza (etnografia, ingegneria, filosofia, arti, chimica...), con lo scopo di infondere creatività e promuovere soluzioni innovative sul mercato (van Knippenberg, D., van Ginkel, W., Hoever, I. & Barkema, H., 2013).

Questi team ibridi e multidisciplinari già ora richiedono professionisti diversi – secondo il modello noto come “T-shaped” – che siano profondi risolutori dei problemi nel loro ambito, ma anche soggetti capaci di interagire con specialisti di differenti discipline e aree funzionali (IfM e IBM, 2008).

Per questi nuovi team servono poi nuovi spazi di lavoro. Già ora possiamo certificare come i cambiamenti a livello delle strutture organizzative siano in atto e come siano iniziati attraverso una serie di trasformazioni che hanno coinvolto i metodi di lavoro, come il co-working e le economie collaborative, i cui risultati sono nei fatti molto positivi (Jones, 2013).

Le nuove strutture organizzative hanno permesso ai manager di livello intermedio di farsi avanti. La loro prossimità sia coi livelli dirigenziali, sia con la parte operativa della forza lavoro fa di loro un elemento chiave per garantire che l'organizzazione comunichi nel migliore dei modi possibili la strategia e monitori con efficacia i risultati attesi. Così, fermo restando il bisogno di adattare questi livelli manageriali intermedi alle nuove soluzioni lavorative e ai team multidisciplinari, si può constatare come essi abbiano conquistato una responsabilità crescente rispetto ai risultati, alle risorse e alle persone. Il loro successo dipende intrinsecamente dalle loro capacità di influenzamento e di gestione di una rete complessa di risorse per ottenere dei risultati (McKinney, R., McMahon, M. & Walsh, P., 2013).

## FATTI E PREOCCUPAZIONI EMERSI DAI WORKSHOP NAZIONALI

“Il modello di leadership cambierà per effetto dei servizi digitali, che conducono ineluttabilmente verso approcci più collaborativi”.

“Il leader dovrebbe vivere all'esterno della bolla digitale e dovrebbe contribuire a rompere quella dei suoi partner... con lo scopo di fare spazio alle nuove sfide, utilizzando i servizi digitali con moderazione”.

“Crescente e condiviso bisogno di una “ricerca di senso”, che conferisca significato alla vita lavorativa, ma non solo... questa percezione potrebbe essere considerata come una sorta di reazione ai processi di globalizzazione e secolarizzazione, e sembra essere sempre più comune tra i giovani alla ricerca di certezze e stabilità”.

## #APPRENDIMENTO

Ci sono ormai differenti posizioni lavorative, tecnologicamente, obiettivamente e/o strutturalmente diverse, che richiedono differenti conoscenze, capacità e attitudini.

“I datori di lavoro sostengono, ormai globalmente, che le istituzioni preposte alla formazione non stanno formando adeguatamente i giovani, offrendo loro le capacità appropriate allo svolgimento dei lavori che sarebbero disponibili sul mercato. Tale deficit sembra essere più elevato nel settore delle cosiddette competenze trasversali”.

Il fatto di vivere nel caos, l'incertezza e la rapidità dei cambiamenti implicano una di queste due condizioni: o seguire il passo dei cambiamenti in atto e adattarsi all'idea di dover imparare continuamente ciò che è sconosciuto, o vivere nella paura di essere sempre un passo indietro rispetto all'ultima innovazione. Se davvero vogliono preparare ai bisogni del futuro, le istituzioni formative dovrebbero condividere questa medesima percezione del mondo.

Dovrebbero cioè riconoscere che preparare gli studenti a divenire leader capaci ed illuminati è essenziale per le loro future prospettive lavorative, per condurre delle vite davvero realizzate e per diventare dei soggetti che contribuiscano positivamente alla crescita della società in tempi sempre più difficili.

Il bisogno di ripensare il modo in cui vengono formati i giovani è determinato e condizionato da un insieme di forze e fattori. Una di queste è la stessa generazione dei Millennial (Gergen, C. & Rego, L., 2014).

## FATTI E PREOCCUPAZIONI EMERSI DAI WORKSHOP NAZIONALI

“E’ un fatto che nel sistema educativo greco la posizione degli insegnanti venga dopo quella di dirigenti e consulenti scolastici. Quelle sono infatti considerate le posizioni nelle quali si esprime la leadership”.

“E’ un fatto che i formatori in Grecia abbiano imparato a lavorare in una specifica maniera nel corso degli anni e che la struttura stessa del sistema educativo faciliti ciò, con la conseguenza che, in molti casi, hanno bisogno di tempo per adattarsi ai nuovi trend o per aprire le loro menti a qualcosa di diverso”.

“Sembra che abbiano cominciato a capire che il modo in cui le cose funzionano nel mondo contemporaneo sta per essere a poco a poco trasformato, e che alla fine i tradizionali modelli di leadership (essere un boss e non un leader) finiranno per rivelarsi obsoleti”.

“Gli studenti non possono essere coinvolti con successo in contesti tradizionali, trascurando la loro attitudine al dialogo e al confronto tra pari”.

## E OGGI? PER FAR FRONTE ALL'IGNOTO, QUALE LEADER DOVREMMO AVERE??<sup>2</sup>

Leadership creatrice di senso, basata sull'idea che ai leader sia richiesta la capacità di confrontarsi con la domanda crescente di senso che emerge dai loro collaboratori.

Leadership sfidante: può essere descritta come un modello di leadership basato sul coraggio e le decisioni rapide e chiare, che si rivela essere cruciale nella gestione della complessità globale che rischia talvolta di inceppare i processi decisionali.

Leadership basata sulla fiducia: differentemente dai paradigmi tradizionali, che prevedevano approcci basati sull'idea di una relazione dall'alto verso il basso, i nuovi leader incarnano in maniera crescente l'idea di un'autorità che si origina dal senso collettivo di fiducia. In un certo senso, la fiducia è la vera preconditione all'esercizio della leadership che non può derivare da un mandato superiore, ma solo da una sorta di consenso democratico che provenga dai livelli inferiori, e talvolta informali, della struttura organizzativa.

Leadership flessibile, ben rappresentata dall'immagine della spugna che è stata richiamata da uno dei partecipanti. Può essere descritta come un modo di esercitare l'autorità senza trascurare gli scenari interni ed esterni (inclusa la dimensione interna delle culture organizzative).

LOGIN: Leader, aperta, generata, interazione, nuova/rete  
LOGIN: Leader, ordine, globale, conoscenza interconnessa

Leadership dell'appartenenza: basata sul concetto secondo cui i leader dovrebbero essere capaci di consolidare un comune senso di identità, rafforzando l'appartenenza al gruppo e l'impegno.

Leadership collaborativa, basata sull'attivo potenziamento delle risorse e sul superamento delle tradizionali strutture gerarchiche.

Leadership del benessere, basata sull'ambizione di concentrare l'attenzione dei leader sulla creazione di un clima di lavoro adatto e gradevole.

La leadership costruita sulla guida, basata sull'idea secondo cui i leader dovrebbero essere principalmente focalizzati sulla crescita professionale e personale delle persone che sono sotto la loro responsabilità, assumendo per questo il ruolo di mentor e coach.

<sup>2</sup> Durante i seminari nazionali i partecipanti hanno discusso a proposito di possibili futuri stili di leadership che possano aiutare a fronteggiare le grandi sfide sociali, economiche ed educative.

La leadership sistemica, basata sull'idea secondo cui i leader dovrebbero essere in grado di portare avanti approcci di lungo termine alle loro attività e ruoli, coinvolgendo non soltanto le compagini societarie direttamente interessate, ma la società nel suo insieme.

La leadership relazionale: le emozioni sono strettamente connesse con la dimensione dell'ambiente umano, ma per essere tradotte in termini organizzativi devono essere capaci di creare una struttura che sia consolidata e rinforzata per il tramite di vincoli relazionali.

Quando le emozioni generano relazioni, le organizzazioni vengono finalmente alla luce e cominciano a distinguersi come strumenti efficaci ed operativi.

La leadership autorevole: dal momento che una società globale e complessa richiede, in talune circostanze, regole chiare e controllo, gli approcci democratici dovrebbero sempre tener conto di un quadro più ampio che non può prescindere dall'importanza dell'autorità, che tuttavia non deve mai significare autoritarismo.

Leader come colui che si assume il rischio senza mai cessare di creare e ricreare.

Leader come colui che ama, ha passione e senso dello humor per mettere i suoi collaboratori nelle condizioni di essere autonomi e di ottenere il meglio da loro stessi.

La leadership emozionale, che fa leva sulle risorse interne rappresentate dalle emozioni, intese come efficace e potente strumento per creare empatia e coesione al di là dei vincoli istituzionali e formali.

La leadership di rete: i nuovi leader non possono prescindere dalla capacità di muoversi all'interno e tra i sistemi basati sulle reti, dove le reti non sono semplicemente rappresentate da differenti dimensioni operative, ma anche dai diversi tratti culturali che interagiscono sul comune palcoscenico «del "villaggio globale"».

Cammello (resistenza, focalizzazione, conoscenza); capace di adattarsi a contesti e persone;  
leone (forza, coraggio, conquista): mobilità e rompe gli schemi;  
bambino (ricreazione, curiosità, adattamento): il bambino reinventa.

Leader facilitatore, che dà la direzione ed è connesso per collaborare ed interagire.





# LEADERSHIP, SERVANT LEADERSHIP

## #INTRODURRE OGGI IL CONCETTO

“Il servant leader è in primo luogo uno che si mette a disposizione (...). Tutto ha origine dal sentimento naturale che spinge una persona a servire, a servire in primo luogo. Poi una scelta consapevole porta questo genere di persone a comandare. Tali individui sono decisamente diversi da coloro che sono in primo luogo leader, probabilmente a causa del bisogno di placare un'inusuale anelito al potere o al possesso materiale (...).

Il leader e il servant leader sono dunque due tipologie che si collocano l'una all'opposto dell'altra.

Tra di esse possono esserci sfumature e forme ibride che sono parte dell'infinita varietà della natura umana.”

ROBERT GREENLEAF, 1970

Nel 1977 Robert Greenleaf pubblicò il volume “Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness”; da quel momento il concetto di “servizio” e la sua applicazione alla leadership ha avuto un rilievo sempre maggiore. Esso è stato infatti sviluppato e indagato da numerosi autori in tutto il mondo (Spears, 1995; Laub, 1999; Russell & Stone, 2002; van Dierendonck & Nuijten, 2011; Correia de Sousa, 2014) da diverse angolature prospettive: tra le altre quella del business, della formazione accademica, della politica e delle organizzazioni governative. Pur partendo da una focalizzazione specifica su ciascuna realtà, non è difficile immaginare che ciascuna professione o settore professionale richieda in realtà molto più che non la semplice conoscenza di una certa materia; ciò che serve è soprattutto la capacità di interagire con gli altri, che spesso si configura come un vero e proprio dono. I doveri che abbiamo nei confronti degli altri includono infatti la comprensione delle specifiche attività, interazioni, relazioni e convinzioni che vanno al di là del concetto tradizionale di “management attraverso il controllo”.

Questo è quello che Greenleaf aveva in mente di condividere nel 1977, l'approccio al concetto di servant leader come “funzionalmente superiore”, a causa della sua maggiore prossimità con la realtà di base che consente a questo genere di leader di sentire, vedere e conoscere le cose, con una straordinaria capacità intuitiva.

Queste capacità emozionali rendono tali leader capaci di tirar fuori il meglio dai loro collaboratori, conoscendo ciascuno di essi e comprendendone le capacità, i bisogni, i desideri, gli obiettivi e il potenziale.

Al contrario, la leadership è stata identificata per molto tempo con un “dove” - una posizione gerarchica - un “chi” - una persona - e un “cosa” - un insieme di comportamenti e azioni. I nuovi trend sociali, economici e formativi sono tuttavia in contrasto con queste argomentazioni sulla leadership: le organizzazioni sono o stanno diventando “piatte”, le persone sono sempre più spesso profondamente diverse le une dalle altre e gli ambienti di lavoro attingono alla nuova economia basata sulla conoscenza e sulla società.

In un contesto di questo genere, il leader è chiamato a “creare opportunità e alternative che supportino e offrano autonomia a coloro di cui i leader sono al servizio” e a “promuovere un ambiente che consenta la condivisione del potere e dell'autonomia, concentrandosi sulla gestione e il servizio come obiettivi ultimi” (Nichols, 2011).

Le ricerche accademiche sulla leadership stanno dimostrando come la servant leadership sia in grado di dare costrutto a questa nuova età del lavoro, sia all'interno delle organizzazioni, rispondendo al bisogno di individui dal grande talento, sia dentro le comunità, mettendosi al servizio di tutti gli attori coinvolti (Asag-Gau & van Dierendonck, 2011).

## #INDAGARE LE CARATTERISTICHE PRINCIPALI DELLA SERVANT LEADERSHIP

“Il servant leader dovrebbe percepire la propria responsabilità verso i collaboratori, intesi come individui, e dovrebbe avere un senso di responsabilità gestionale nei confronti di questi e dell’organizzazione nel suo insieme (. . .). Oltre a ciò, un tale leader dovrebbe lavorare alla creazione di un’organizzazione fondata sulla conoscenza dove gli individui siano incoraggiati a crescere e a diventare un valore unico.”

DIRK VAN DIERENDONCK, 2011

Dall’origine del concetto di servant leadership, per come questo era stato concepito da Robert Greenleaf, molte ulteriori argomentazioni sono venute alla luce e la gran parte di esse sono connesse con l’essenza stessa dell’essere un leader. Il leader come colui che serve gli altri (i suoi “follower”) e li guida verso una comune direzione implica un insieme di caratteristiche distintive.

Key characteristics	Laub (1999)	Wong & Davey (2007)	Barbuto & Wheeler (2006)	Dennis & Bocarnea (2005)	Liden, Wayne, Zhao & Henderson (2008)	Sendjaya, Sarros & Santora (2008)	Van Dierendonck & Nuijten (2011)
<b>Empowering and developing people</b>	Develops People	Serving and developing others Consulting and involving others		Empowerment Trust	Empowering Helping subordinates grow and succeed	Transforming influence	Empowerment
<b>Humility</b>	Shares Leadership	Humility and selfness	Altruistic calling	Humility	Putting subordinates first	Voluntary Subordination	Humility Standing back
<b>Authenticity</b>	Displays Authenticity	Modeling integrity and authenticity				Authentic self Transcendental spirituality	Authenticity
<b>Interpersonal Acceptance</b>	Values People		Emotional healing	Agapao love	Emotional healing	Covenantal relationship	Forgiveness
<b>Providing direction</b>	Providing Leadership	Inspiring and influencing others	Persuasive mapping	Vision	Conceptual skills		Courage Accountability
<b>Stewardship</b>	Builds Community		Organizational stewardship Wisdom		Creating value for the community Behaving ethically	Responsible morality	Stewardship

FRAMEWORK OF THE KEY CHARACTERISTICS OF SERVANT LEADERSHIP BY AUTHOR  
(VAN DIERENDONCK, 10TH SERVANT LEADERSHIP SYMPOSIUM, 2014).

Nel momento in cui la ricerca intorno al modello della servant leadership va arricchendosi, numerose sono le caratteristiche essenziali di questo approccio che vanno emergendo.

Il consorzio del progetto Artful Leadership ha scelto il modello di servant leadership ideato da Van Dierendonck (2011), che è basato su 6 caratteristiche principali. Secondo questo approccio, l’essenza di un servant leader è quella di essere umile, autentico, capace di capire e sperimentare i sentimenti e le motivazioni degli altri, esprimere capacità gestionali, delegare e aiutare le persone a crescere e dare una chiara direzione. Queste 6 caratteristiche danno una “chiara indicazione di come un servant leader dovrebbe essere” (van Dierendonck, 2011).



- dare alle persone responsabilità rispetto a quello che fanno
  - riconoscere i talenti e i punti di forza dei collaboratori
- incoraggiare i collaboratori nelle loro azioni e nella loro crescita professionale
- riconoscere che i collaboratori non sono semplici subordinati, ma che ciascuno è un individuo con caratteristiche specifiche.



- riconoscere che i servant leader non sono né onniscenti, né onnipotenti e che i loro collaboratori potrebbero avere più conoscenza ed esperienza
  - riconoscere la fallibilità e i limiti della conoscenza di ciascuno, un'attitudine che può facilitare un ambiente di lavoro orientato all'apprendimento, dove le persone possono imparare e crescere attraverso la sperimentazione e imparando le une dalle altre.



- mostrare alle persone che non solo possono essere se stesse, ma anche che l'ambiente di lavoro le incoraggia ad esserlo e accoglie con favore la loro autenticità.
  - agire con integrità: fare ciò che è stato promesso, mostrare coerenza a livello di azioni e sul piano della morale; essere autentici con se stessi e rispetto allo spirito dei principi di leadership che vengono predicati.



- comprendere e sperimentare i sentimenti e le motivazioni degli altri
- accettare i collaboratori come individui: essere empatici e pronti al perdono; accettare il fatto che le persone possono fare e fanno errori.



- mostrare cosa ci si aspetta da ciascun collaboratore
- rendere il lavoro dinamico e "cucirlo" sulle capacità e sui bisogni dei collaboratori.



- prendersi le responsabilità che derivano dal più ampio contesto organizzativo e focalizzarsi sul servizio, invece di esercitare il controllo e cercare il proprio interesse
  - agire come "persone che si prendono cura", ma anche come modello per gli altri
- dando il buon esempio, i leader possono stimolare gli altri ad agire nell'interesse comune.

Sebbene tutte e 6 le caratteristiche sopra richiamate siano da considerarsi importanti, non tutte sono definibili come "centrali" ed è quindi possibile identificare una sorta di gerarchia: delega, gestione, autenticità e capacità di dare la direzione possono essere considerate congiuntamente come l'essenza della servant leadership; mentre umiltà e accettazione reciproca (così come capacità di dimostrare gratitudine, attitudine al perdono e altruismo) sono concettualmente definibili come attitudini virtuose (van Dierendonck & Patterson, 2015).

Recentemente le ricerche condotte sul tema hanno portato ad identificare un'altra caratteristica, l'amore compassionevole, definita come essenziale nel paradigma della servant leadership. L'amore compassionevole è un'attitudine che "incoraggia un comportamento virtuoso in termini di umiltà, gratitudine, capacità di perdono e altruismo. Questa attitudine virtuosa è in grado di sostenere il comportamento del leader a livello di delega, autenticità, capacità gestionali e di orientamento" (van Dierendonck & Patterson, 2015).

## #COME IL MODELLO DELLA SERVANT LEADERSHIP RISPONDE AI BISOGNI DEI NOSTRI TEMPI<sup>3</sup>

Il modello della servant leadership enfatizza l'idea del sostegno agli altri, un approccio olistico al lavoro, promuove il senso di comunità e la condivisione del potere nei processi decisionali.

LARRY SPEARS, 1996

I benefici della servant leadership possono influenzare le organizzazioni in diversi modi:

- Rafforzando nei collaboratori il senso di appartenenza all'organizzazione, incrementando il loro impegno e la loro coscienza rispetto all'organizzazione, ai colleghi e ai clienti.
- Ponendo le basi di un senso di autonomia che incoraggia la creatività e l'innovazione che comporta rischi.
- Potenziando le performance dei team attraverso un clima di lavoro inclusivo e capace di offrire supporto.

Numerosi autori stanno testando i benefici di questo modello nei contesti organizzativi. La ricerca, mettendo in relazione l'impatto positivo di questo approccio in differenti ambiti della vita lavorativa, sta dimostrando come questo concetto sia del tutto coerente coi nuovi modi di fare business, suggerendo come l'organizzazione debba disporre della necessaria flessibilità per gestirlo.

Considerando i grandi trend identificati a livello sociale, educativo e di business, ci sono già evidenze valide che consentono di indagare, misurare e includere questo modello di leadership nelle organizzazioni contemporanee.

## #SOCIETA'

La capacità di essere al lavoro con uno scopo, etico e flessibile a sufficienza da potersi prendere cura degli altri, dimostra l'importanza di questo modello di leadership nelle organizzazioni moderne. Focalizzandosi sulle nuove generazioni al lavoro e rispondendo ad una grande varietà di bisogni, caratteristiche ed aspettative, le organizzazioni possono implementare questo modello per far fronte ai bisogni psicologici delle persone in generale, e per costruire un senso di comunità sul luogo di lavoro. "Se le persone sviluppano un senso di appartenenza a qualcosa che percepiscono come davvero importante per loro, si produce un grande spirito di responsabilità che a sua volta genera una grande affinità tra gli individui, rendendoli più atti all'impegno e ad essere coscienti verso l'organizzazione, il lavoro, i colleghi e i clienti".

L'intenzione e la passione nelle procedure e nei risultati oltrepassano i confini organizzativi offrendo alla comunità prodotti e servizi che esprimono un reale valore. Questo approccio etico al business, che è implicito nel modello della servant leadership, offre ai collaboratori e alla società "la possibilità di focalizzarsi sulla cura delle persone con integrità, affidabilità e servendo il bene collettivo".

<sup>3</sup> Alcuni esempi: performance aziendali (Peterson, Galvin & Lange, 2012), efficacia dei team (Hu & Liden, 2011; Irving, 2005), soddisfazione professionale (Anderson, 2005; Drury, 2004), fiducia (Dannhauser & Boshoff, 2006; Sendjaya & Pekerti, 2010), impegno organizzativo (Asag-Gau & van Dierendonck, 2011; Liden et al., 2008), orientamento al cambiamento (Kool & van Dierendonck, 2012), creatività (Neubert et al., 2008), integrità (Bobbio et al., 2012), comportamento sociale organizzativo (Ehrhart, 2004; Bobbio et al., 2012), impegno (van Dierendonck & Nuijten, 2011), responsabilizzazione psicologica (Asag-Gau & van Dierendonck, 2011).

## #MANAGEMENT

In aggiunta alla motivazione al comando, i servant leader percepiscono nella loro essenza il bisogno di essere a disposizione sia dei collaboratori che dell'organizzazione. Questo modello si concentra infatti sulle persone che ne sono al centro e il cui potenziale deve essere coltivato nell'interesse della crescita di tutta l'organizzazione.

Considerando i professionisti sul luogo di lavoro e le conoscenze di cui sono depositari, sia in termini di conoscenze acquisite che trasversali, i leader che si vogliono ispirare a questo modello devono essere in grado di rispondere ai loro bisogni onde promuovere un ambiente di lavoro che sia davvero ricco di significato e sfidante.

“In primo luogo la servant leadership deve consentire ai collaboratori di definire almeno parzialmente il contenitore tangibile e quello intangibile e di estenderlo fino all'ambiente circostante (attraverso confini permeabili). In secondo luogo deve essere un processo inclusivo che accoglie la diversità e la partecipazione a diversi livelli (integrando differenze anche significative). In terzo luogo non può che porsi l'obiettivo di promuovere un numero crescente di connessioni ponendo l'enfasi sull'autonomia delle persone (creando quindi scambi trasformativi). Infine deve saper promuovere un clima organizzativo che incoraggi la creazione di significato, dando all'organizzazione un chiaro scopo che le impedisca di precipitare nel caos (conferendo un grado sufficiente di rigidità ai comportamenti adattivi complessi)” (Correia de Sousa & van Dierendonck, 2010).

<i>Meaning perspective of knowledge workers</i>	<i>Servant leadership basic characteristics</i>	<i>Practical examples of leadership behavior</i>
Calling orientation	<i>Service to others</i> <i>Holistic approach to work</i>	Allow workers to focus on their work and eliminate unnecessary overheads Allow for job crafting (people are able to define the boundaries of their own work) Create opportunities for workers to participate in social projects and activities outside the job that make use of their knowledge and skills Provide training and development opportunities fitting the specific needs of the worker
Membership association	<i>Promoting a sense of community</i>	Create communities of practice where workers can share their experiences and knowledge with peers Support the involvement of workers in external networks where they can share their experiences and knowledge
Need for autonomy	<i>Sharing of power in decision making</i>	Link work to society and goals beyond the organization itself Involve knowledge workers in creating the vision of the organization Create an environment of trust and psychological safety where knowledge workers feel room to take risks and be truly empowered Promote and support emerging leadership Support sound individual initiatives (even outside the delineated organizational strategy)

### THE RELATION BETWEEN SERVANT LEADERSHIP AND GLOBAL MEANING AMONG KNOWLEDGE WORKERS (CORREIA DE SOUSA & VAN DIERENDONCK, 2010).

Oltre a tutto ciò, la capacità del leader di conoscere e comprendere gli individui, offrendo loro l'orientamento necessario alla crescita e all'assunzione delle decisioni, rende l'organizzazione inclusiva e capace di dare supporto. Questo genere di organizzazioni e di persone, tenute insieme dal vincolo della conoscenza, sviluppano poi il giusto grado di flessibilità per adattarsi ai cambiamenti nelle relazioni coi loro pari, rispondendo in maniera adeguata alle domande e ai bisogni degli attori coinvolti e alle sfide della responsabilità sociale.

In questo modo il servant leader rompe con un sistema decisionale gerarchico e centralizzato, stimolando un ambiente di lavoro appassionato e ricco di significato attraverso il collegamento tra tutti i collaboratori e la condivisione delle conoscenze ed esperienze coi loro pari.

## #APPRENDIMENTO

La rapidità con la quale le conoscenze si evolvono rende ancora più impegnativo per le organizzazioni e i loro leader rispondere per tempo alle sfide complesse che si pongono. Il modello della servant leadership “lavora alla costruzione di un’organizzazione che sia basata sull’apprendimento in cui gli individui siano incoraggiati a crescere e a divenire un valore unico per la realtà di cui fanno parte” (van Dierendonk, 2011). In questo senso è quindi cruciale che le persone vengano continuamente stimolate e coinvolte nel processo di apprendimento, fungendo a loro volta da veri e propri agenti della conoscenza grazie alla loro curiosità e apertura al dinamismo delle sfide.

La capacità del servant leader di apprendere dai doni e dai talenti di ciascuno di coloro che lo seguono (van Dierendonck & Patterson, 2015) crea un beneficio per l’intera organizzazione e per i suoi collaboratori, dal momento che consente di conoscere il potenziale di ognuno e stimola la curiosità necessaria per cercare individualmente modalità più collaborative di assunzione dei rischi che consentano di ottenere risultati innovativi.

Ciò è d’altronde correlato al concetto di umiltà del leader, che è specifico di questo modello, dal momento che “i leader umili catalizzano l’apprendimento e la crescita esemplificando un’attitudine all’apprendimento, grazie al fatto di essere aperti riguardo al riconoscimento dei loro limiti ed errori e di incoraggiare attivamente i punti di forza degli altri” (van Dierendonck & Patterson, 2015).

## COME LE ARTI POSSONO AIUTARE A PLASMARE UN LEADER?? <sup>4</sup>

Il bambino (capacità di ricreare, curiosità, adattamento), il bambino reinventa.

Il cammello (resistenza, focalizzazione, conoscenza).  
Il cammello è capace di adattarsi ai contesti e alle persone.

I (capacità di inventare, innovare, intenzione).

Il leone mobilita e rompe gli schemi.

L'uso dei dipinti e cosa questi possono dirci a proposito della leadership.

L'uso dei disegni durante le riunioni per creare apertura e consentire di esprimere in maniera diversa cosa piace e quale siano le posizioni individuali – prospettive.

Esempi dal mondo della musica:  
L'orchestra con il suo direttore può essere un esempio di leadership gerarchica.

Il raccontare storie e l'utilizzo delle metafore sono strumenti importanti per il leader, utili a trasmettere la visione e la missione a tutta l'organizzazione.

Promuovere l'autonomia e lo sviluppo personale e sociale.

<sup>4</sup> I partecipanti ai workshop nei singoli Paesi hanno utilizzato strumenti tratti dal mondo delle arti per descrivere i leader del futuro.



# BASATO SULLE ARTI

## # INTRODURRE IL CONCETTO OGGI

“L'apprendimento basato sulle arti stimola l'attitudine al cambiamento, alla creatività, all'innovazione, alla sperimentazione, contribuisce a dar senso a situazioni particolarmente ambigue, e dà la forza per andare avanti nell'incertezza”.

BARNETT, 2004

Cambiamenti radicali nei mercati, nella società e nel sistema delle tecnologie hanno posto le basi di uno scenario che è favorevole all'apprendimento basato sulle arti anche nel mondo del business. La complessità della società del XXI Secolo non può essere intesa unicamente attraverso la logica; le arti e le pratiche basate sul ricorso ad esse sono essenziali per creare differenti modi di relazionarsi con quella complessità e fanno emergere le risposte più diverse (Ladkin & Taylor, 2010). In generale si registra infatti una crescente consapevolezza del fatto che un modo di apprendere più innovativo e creativo sia essenziale per le organizzazioni, soprattutto nel presente contesto di volatilità, incertezza e complessità del sistema economico. Il ruolo delle arti all'interno di un'organizzazione è quello di catalizzare, stimolare e dirigere i cambiamenti organizzativi, per incrementare le competenze dell'organizzazione stessa e sviluppare la sua energia potenziale e latente (Schiuma, 2009). L'obiettivo di un apprendimento basato sulle arti non è quello di insegnare alle persone ad essere “artisti”, ma di creare esperienze formative intense e coinvolgenti attraverso l'utilizzo di processi artistici che promuovano e facciano emergere nuovi stimoli e prospettive sulle sfide del business, contribuendo in tal modo all'apprendimento e allo sviluppo individuale ed organizzativo (Nissley, 2010).

L'apprendimento basato sulle arti è venuto delineandosi come un approccio percorribile al miglioramento delle capacità delle persone in aree come la comunicazione, la creatività, l'innovazione, la leadership, la creazione di team di lavoro altamente performanti, la gestione del cambiamento e la comunicazione interculturale (Darsø, 2004, 43).

## # ESPLORE LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE

“...essere artistici significa trasformare se stessi attraverso esperienze profonde di apprendimento che espandono la coscienza umana e che sono spesso facilitate da processi artistici. Nella formazione e nello sviluppo manageriale, tale approccio suggerisce il passaggio da un concetto meramente strumentale di management a uno che sia costruito intorno alla creazione artistica del sè manageriale...”

KERR & DARSØ (2008)

Dal XXI Secolo il business “non è altro che ‘business as usual’ (...); è venuto il tempo per una fertilizzazione incrociata tra arti e leadership” (Adler, 2006).

TRASFERIMENTO  
DI CAPACITA'

TECNICA DI  
PROIEZIONE

FARE

ILLUSTRAZIONE  
DELL'ESSENZA

FOUR ARTS-BASED LEARNING METHODS PROCESSES. ADAPTED FROM TAYLOR & LADKIN (2009, PP.56-60)

Taylor e Ladkin (2009, pp.56-60) categorizzano quattro processi attraverso i quali i metodi di apprendimento basati sulle arti possono contribuire allo sviluppo di leader e manager:

- Trasferimento di capacità, promuovendo lo sviluppo di capacità artistiche che possano essere applicate in contesti organizzativi.
- Tecnica proiettiva, usando le arti come un modo per facilitare la riflessione attraverso la proiezione (rivelando pensieri e sentimenti interiori che sono inaccessibili attraverso metodi più convenzionali).
- Illustrazione dell'essenza, per mettere i partecipanti nelle condizioni di cogliere l'essenza di un concetto.
- Fare, per accedere alla nostra profonda vita interiore utilizzando la creatività artistica come un modo per esprimere noi stessi.

Taylor (2008) identifica quattro vantaggi essenziali dell'apprendimento basato sulle arti:

- Corrisponde alle forme tacite di conoscenza ed esperienza.
- Può essere compreso olisticamente invece che attraverso processi logici e sistemici.
- Promuove la creazione di significato connessa alle esperienze personali.
- Può avere un impatto duraturo per via del fatto di essere condivisibile e divertente.

Il coinvolgimento artistico all'interno delle organizzazioni può mettere le persone nelle condizioni di vedere di più e diversamente, scoprendo nuovi modi di vedere e di fare le cose; può essere un'esperienza energizzante che attiva la volontà di agire e di essere coinvolti nel cambiamento, portando a risultati di valore personale e collettivo (Berthoin Antal & Anke Strau, 2009).

## #INCROCIARE L'APPRENDIMENTO BASATO SULLE ARTI COI BISOGNI DEI NOSTRI GIORNI

"Dal momento in cui i leader e i formatori manageriali cercano di trovare altri modi di comunicare, di creare conoscenza e di dare il senso della complessità del fare management nella New Economy, vedremo probabilmente la continua crescita dell'apprendimento basato sulle arti all'interno delle organizzazioni".

NISSLEY, 2002

I benefici dell'apprendimento basato sulle arti possono influenzare le organizzazioni in diverse aree (Darsø, 2004; Lloyd, 2008):

- Offrendo modi alternativi di pensare, vedere, sentire, essere e fare, e aiutando così le organizzazioni a farsi strada attraverso il caos.
- Promuovendo capacità importanti per il business come la comunicazione e la presentazione, l'ascolto attivo, la narrazione di storie, la costruzione di team e la collaborazione, e contribuendo in tal modo al miglioramento delle performance.
- Promuovendo il pensiero creativo e lo sviluppo di nuovi modelli di leadership.

## #SOCIETA'

Adler (2006) indaga che cosa sia cambiato nella società che ha fatto sì che dirigenti, professori di management e consulenti si siano rivolti alle arti e ai processi artistici come fonte di ispirazione per i loro pensieri e le loro azioni. Cinque sono i trend che possono aiutare a comprendere questo cambiamento organizzativo:

- La progressiva interdipendenza globale
- La crescente supremazia delle forze del mercato
- Un ambiente caotico e turbolento
- E infine il fatto che nel momento in cui l'utilizzo della tecnologia fa calare i costi dei test, la risorsa più limitata delle organizzazioni diventano i sognatori e non più i "collaudatori".

I programmi di formazione basati sulle arti possono avere un ruolo decisivo nel miglioramento di capacità indispensabili ed essenziali nell'economia dei nostri tempi, come implementare e sviluppare nuove idee, assumersi ponderati e deliberati rischi e cooperare con le altre organizzazioni nel contesto della comunità. L'allineamento del business con le arti fa sì che le organizzazioni siano più sintonizzate con il processo creativo, trasferendo la conoscenza sul luogo di lavoro (Nissley, 2010).

## #MANAGEMENT

Le organizzazioni orientate al business e le arti non condividono usualmente lo stesso quadro di riferimento, ma è esattamente questa differenza che può rendere le arti e i processi artistici così attraenti per le organizzazioni stesse (Berthoin Antal, 2009). L'attuale economia globale spinge le organizzazioni a cercare approcci strategici e innovativi per creare valore e sviluppare nuove competenze che siano volte a creare e sviluppare nuove soluzioni di business (Schiuma, 2009).

L'apprendimento basato sulle arti è emerso come approccio ampiamente utilizzato allo sviluppo delle capacità dei collaboratori in diversi campi come la comunicazione interculturale, la gestione del cambiamento e un lavoro di team altamente performante. L'affermazione di tale approccio nel mondo del business è diventata evidente quando 400 delle 500 aziende americane top della rivista "Fortune" hanno cominciato ad utilizzare i processi, le esperienze e le capacità artistiche per promuovere il pensiero creativo e stimolare i processi di innovazione (Seifter, Harvey & Buswick, 2010).

Nel 2010 un'indagine dell'IBM, dal titolo "Capitalizing on Complexity", che coinvolgeva più di 150 dirigenti di livello internazionale, ha descritto l'apprendimento basato sulle arti come una possibile soluzione alle sfide cui è esposto il business. "Più che rigore, disciplina manageriale, integrità o vision, navigare con successo tra la crescente complessità del mondo richiederà creatività".

Negli ultimi anni i dirigenti aziendali hanno cominciato a ridurre la distanza tra le arti e le organizzazioni, portando gli artisti e i processi artistici all'interno del loro business. Alcuni esempi di questa fertilizzazione incrociata sono i lavori che il poeta David Whyte ha realizzato presso alcune tra le maggiori aziende aeree ed aerospaziali, o il workshop organizzato nel 2004 a Davos (Svizzera) dal World Economic Forum dal titolo: "Se un artista conducesse il tuo business?" (Adler, 2006).

## #APPRENDIMENTO

Vedere e interpretare il mondo attraverso la lente dell'arte richiede che i leader siano disposti ad usare una "creatività anticipatoria (...) che implica livelli di ispirazione e creatività appassionata che sono stati per lungo tempo il tratto distintivo di artisti e processi artistici più che non della maggioranza dei manager" (Adler, 2006).

L'esperienza dell'apprendimento basato sulle arti consente alle persone di avere una prospettiva diversa su cosa fanno, diventando più consapevoli del loro percorso formativo e lavorativo e quindi stimolando la riflessione critica e l'immaginazione nel processo creativo (Lloyd, 2008).

L'apprendimento basato sulle arti consente al business di integrare le arti e le pratiche artistiche in un processo strategico di trasformazione in cui la leadership, la cultura, lo sviluppo personale, la creatività e l'innovazione giocano tutte un ruolo definito (Darsø, 2004).

Il Professor Rob Austin della Harvard Business School ha messo in evidenza il fatto che "l'economia del futuro sarà costruita intorno alla creazione di valore e forme appropriate, e nessuno è più esperto in questo campo degli artisti" (Adler, 2006, p.487).

Anche Adler (2006) ha elencato alcuni esempi degli impatti che può avere sulle scuole di business una fertilizzazione incrociata tra arti e business.

La Danimarca è stata il primo paese al mondo ad aprire una scuola di business interamente basata su Arti e Leadership. Anche business school di livello mondiale come Wharton, MIT, le Università di Chicago e Oxford hanno ormai cominciato ad integrare nei loro cataloghi corsi basati sulle arti come:

- Wharton's MBA Workshop "Leadership through the Arts" (<https://leadership.wharton.upenn.edu/>);
- MIT's Sloan Leadership courses "Unconventional Leadership: A performing advantage" e "Leadership as acting: Performing Henry V" (<https://www.yumpu.com/en/document/view/33038962/to-be-or-not-to-be-a-leader-leadership-center-mit>);
- Chicago's University Leadership Exploration and Development course, dove gli student dell'MBA sono chiamati a scrivere e produrre un film (<https://www.chicagobooth.edu/programs/evening/academics/effective-leadership>);
- Oxford's University course "Leadership as a Performing Art" in 2003 (<https://www.youtube.com/watch?v=gT4r1OaiNWc&list=PLtXf43N26ZicyeUw66IXCTILuXV28b-yt&index=10>)

# TRACCIANDO LE CONCLUSIONI

WBisogna rendersi conto che nessuna organizzazione è uguale all'altra. Ci sono molte (complicate) variabili; alcuni esempi: il tipo di organizzazione (dimensione, produzione, erogazione di servizi, commerciale, ONG...), la composizione – collaboratori, dipendenti – (età, esperienza, genere, formazione, estrazione culturale); il contesto in cui l'organizzazione si trova ad operare in un determinato momento (acquisizione/fusione, riorganizzazione, imminente bancarotta, incipiente collocazione in borsa, passaggio ad una produzione sostenibile...) e la leadership (situazionale) che è richiesta per tutto ciò (la leadership può essere temporale/di breve termine, identificabile con la proprietà o con un consiglio societario).

Sviluppare capacità trasversali e comportamenti conseguenti può sostenere lo sviluppo di una cultura organizzativa distinguibile e del benessere.

Qual è la differenza tra un approccio "economicistico" al mondo e uno "artistico"?

E quali scuole vogliamo creare? Scuole che preparino la gente ad avere successo a livello finanziario?

Persone che contribuiscano alla felicità del genere umano? Persone che contribuiscano alla comprensione di se stesse?

Persone che abbiano una prospettiva autonoma e critica sul mondo? E come questo progetto è orientato verso questi obiettivi?

Dov'è la dimensione artistica e in cosa può essere maggiormente considerata fondamentale?

MR. CUNO VAN STEENHOVEN (LL.M.) – FORMER CEO OF DTZ ZADELHOFF (REAL ESTATE), NL

Utilizzando un approccio basato sulle arti per sviluppare nuove competenze di leadership, il consorzio del progetto ARTFUL LEADERSHIP si propone di promuovere lo sviluppo di quelle capacità trasversali, contribuendo alla crescita di una nuova generazione di lavoratori e leader che saranno influenzati da nuovi modelli di pensiero e da stili di leadership più ricchi di significato ed etici.

Una tale leadership richiede un insieme di caratteristiche significative che orientino le persone verso gli obiettivi organizzativi. I benefici della servant leadership sono in grado di influenzare le organizzazioni in diversi modi: rafforzando il senso di appartenenza delle persone all'organizzazione; incrementando il loro impegno e la loro coscienza verso l'organizzazione, il lavoro, i colleghi e i clienti; ponendo le basi di un senso di autonomia che incoraggia la creatività e il rischio innovativo; sviluppando le performance dei team attraverso un clima inclusivo e capace di offrire supporto.

Lo sviluppo di queste caratteristiche richiede un'ampia gamma di approcci formativi attraverso i quali formatori e facilitatori organizzativi possano mettere in pratica conoscenza e percezione di capacità creative, riflessione, consapevolezza, immaginazione, collaborazione ed adattabilità.

Esaminando con attenzione l'apprendimento basato sulle arti, possiamo concludere che se un artista è focalizzato sui suoi sentimenti e sulla loro esternazione attraverso la pratica, risulta anche focalizzato sui suoi pensieri intimi e quando li pratica e li esterna attraverso l'arte può toccare emozionalmente anche gli altri (generando in tal modo empatia).

L'altra caratteristica importante che può essere tratta dal modo di lavorare degli artisti applicato alla formazione è la libertà nei ritmi di lavoro, fermandosi, facendo pause e seguendo i propri tempi.

Il leader come colui che apprende deve avere l'autonomia di incorporare il suo modo di "praticare" le questioni interne, dipendendo maggiormente da se stesso.

## EMPATIA E AUTONOMIA PERCHÈ L'ARTE VIVE DI QUESTI PROCESSI DI CONNESSIONE

Ogni cosa che noi percepiamo (vediamo, annusiamo, sentiamo) viene a far parte della nostra memoria sensoriale. Quando vi prestiamo attenzione (guardiamo, leggiamo...) tale memoria sensoriale si trasferisce nella nostra memoria lavorativa, che è capace di trattenere solo alcuni contenuti alla volta. Solo quando noi facciamo qualcosa con questa informazione (leggiamo a voce alta, riflettiamo/parliamo di qualcosa, disegniamo, cantiamo...), essa viene depositata nella nostra memoria di lungo termine attraverso schemi (contesto). Ogni conoscenza che venga aggiunta a questi schemi può cambiare lo schema: ed è questo che possiamo definire "apprendimento".

PETER FRUHMANN – CEO OF STORY BAG, NL

# SPUNTI DI RIFLESSIONE

- Adler, N. J. (2006). The arts and leadership: Now that we can do anything, what will we do? *Academy of Management Learning and Education*, 5(4), 486-499.
- Asag-Gau, L. & van Dierendonck, D. (2011). The impact of servant leadership on organisational commitment among the highly talented: the role of challenging work conditions and psychological empowerment. *European J. of International Management*, 2011 Vol.5, No.5, pp.463 – 483.
- Barnett, R. (2004). Learning for an unknown future. *Higher Education Research & Development*, 23(3), 247-260.
- Barroca, A. (2015). *Inclusive Human Resources Management Practices for Older Workers – Learning Manual*. Project iHRM co-funded by the Lifelong Learning Programme. Retrieved from <http://i-hrm.eu/>
- Berthoin Antal, A. & Strauss, A. (2009). Record, shuffle and switch: How to See More and Differently with Artists in Organisations. *International Journal of Professional Management*, 8(5), 17-28.
- Berthoin Antal, A. (2009). Transforming organisations with the arts. A research framework for evaluating the effects of artistic interventions in organizations - Research Report. Gothenburg: TILLT. 81 p. <http://www.wzb.eu/sites/default/files/u30/researchreport.pdf>.
- Buskey, Frederick C. (2014). Servants, managers and monkeys: new perspectives on leadership. *International Journal of Leadership In Education* Vol. 17 , Iss. 1, pp 123-129.
- Correia de Sousa, M. & van Dierendonck, D. (2010). Knowledge workers, servant leadership and the search for meaning in knowledge-driven organizations. *On the Horizon*, 18(3), 230–239.
- Darso, L. (2004). *Artful Creation: Learning-Tales of Arts in Business*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Gergen, C. & Rego, L. (2014). Educating a new generation of entrepreneurial leaders. *Stanford Social Innovation Review*. Retrieved from [https://ssir.org/articles/entry/educating\\_a\\_new\\_generation\\_of\\_entrepreneurial\\_leaders](https://ssir.org/articles/entry/educating_a_new_generation_of_entrepreneurial_leaders)
- IfM and IBM (2008). *Succeeding through service innovation: A service perspective for education, research, business and government*. Cambridge, United Kingdom: University of Cambridge Institute for Manufacturing. ISBN: 978-1-902546-65-0.
- Jones, A. (2013). *The fifth age of work*. Night Owls Press LLC. ISBN: 978-1937645090.
- Kerr, C. & Darso, L. (2008). Introduction: Re-conceiving the Artful in Management Development and Education. *Journal of Management & Organization*, 14(5), 474-481.
- Ladkin, D. & Taylor, S. (2010b). Leadership as art: Variations on a theme. *Leadership*, 6(3), 235-241.
- Lloyd, C. (2008). The sphere of professional artistry: the art of knowing what to do when you don't know what to do In *Proceedings of the fourth art of management and organization conference*. Banff, Canada, 1042-1072.
- McKinney, R., McMahon, M. & Walsh, P. (2013). *Danger in the middle: why midlevel managers aren't ready to lead*. Harvard Business School Publishing. Retrieved from [http://www.harvardbusiness.org/sites/default/files/PDF/17807\\_CL\\_MiddleManagers\\_White\\_Paper\\_March2013.pdf](http://www.harvardbusiness.org/sites/default/files/PDF/17807_CL_MiddleManagers_White_Paper_March2013.pdf)

Ministry of Employment and the Economy from Finland (2012). National Working Life Development Strategy to 2020. Retrieved from [http://www.mpsv.cz/files/clanky/22722/strategie\\_zivot\\_Finsko\\_2012.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/22722/strategie_zivot_Finsko_2012.pdf)

Nichols, Joe D. (2011). *Teachers as Servant Leaders*. 1st ed. vii-118. Lanham, Maryland: Rowman and Littlefield Publishers.

Nissley, N. (2002). Art-based learning in management education, in DeFillippi, B. & Wankel, C., *Rethinking Management Education in the 21st Century*, Information Age Press, Greenwich, pp. 27-61.

Nissley, N. (2010). Arts-based learning at work: Economic downturns, innovation upturns, and the eminent practicality of arts in business. *Journal of Business Strategy*, 31(4), 8-20.

Rikleen, L. S. (2011). *Creating Tomorrow's Leaders: the Expanding Roles of Millennials in the Workplace*. Boston College Center for Work & Family Executive Briefing Series.

Retrieved from <http://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/pdf/BCCWF%20EBS-Millennials%20FINAL.pdf>.

Schiama, G. (2009). The Value of Arts-Based Initiatives: Mapping Arts-Based Initiatives. *Arts & Business*, 1-51.

Taylor, S. & Ladkin, D. (2009). Understanding arts-based methods in managerial development. *Academy of Management Learning and Education*, 8, 55-69.

Taylor, S. (2008). Theatrical performance as unfreezing: Ties that bind at the academy of management. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 398-406. Seifter, H. & Buswick, T. (2010). Editor's note. *Journal of Business Strategy*, 31(4).

Van Dierendonck, D. (2011). Understanding Servant Leadership. *RSM Insight 07*, 3rd Quarter 2011, pages 7-9.

Van Dierendonck, D. & Patterson, K. (2015). Compassionate Love as a Cornerstone of Servant Leadership: An Integration of Previous Theorizing and Research. *Journal of Business Ethics* 128 (1):119-131.

Van Knippenberg, D., van Ginkel, W., Hoever, I. & Barkema, H. (2013). How to boost creativity within diverse teams. *RSM Insight 07*, 2nd Quarter 2013, pages 18-19.