

Il viaggio verso una leadership autentica e inclusiva



Self Creating Lifewide Learning Journey

Impressum:

Ringraziamenti:

Ringraziamo per il prezioso contributo tutti i partecipanti che hanno preso parte ai nostri corsi nazionali e internazionali sulla leadership autentica e inclusiva. Grazie alla loro partecipazione attiva e al loro feedback abbiamo potuto approfondire la nostra conoscenza in merito al concetto di leadership e mettere a punto il corso di formazione ad esso correlato, migliorandone via via la qualità.

Vorremmo inoltre ringraziare Jack Talbot e Mario D'Agostino per i loro input e per il supporto dato nello sviluppare ulteriormente il concetto di leadership autentica e inclusiva.

Coordinamento e revisione finale del testo: Irene Rojnik

Layout: Zisis Papparidis

Autori: Paola Bortini, Angelica Paci, Deirdre Quinlan, Irene Rojnik, Lara Tonna

Il progetto è stato finanziato dalla Commissione Europea

Questo testo riflette unicamente il punto di vista degli autori e la Commissione non è in alcun modo responsabile per qualsivoglia uso venga fatto delle informazioni ivi contenute.

La riproduzione del testo o di parti di esso è consentita previa citazione della fonte.



Erasmus+

Indice

1. Introduzione al progetto LIND.....	5
2. I Partner	11
3. Sintesi del nuovo approccio sulla Leadership	15
4. Cosa c'è di innovativo nel nostro concetto di Leadership	19
5. Il nuovo concetto di Leadership Autentica e Inclusiva	27
1. Generare cambiamenti.....	31
2. Mente creativa	33
3. Coraggio.....	35
4. Punti di forza e intelligenze	37
5. Inner Readiness – Prontezza Interiore	39
6. Riflessione	41
7. Umanità.....	43
8. Senso d'insieme.....	45
9. Costruire relazioni	47
10. Mente aperta.....	49
6. Bibliografia	53





1.

Introduzione al progetto LIND

LIND sta per Leadership, Intelligenze e Diversità. Scopo del progetto era quello di sviluppare un concetto ed un corso ad esso correlato sulla leadership autentica ed inclusiva, basata sui punti forza delle intelligenze multiple.

In particolare, lo scopo di LIND era di:

- Esplorare il concetto di leadership “autentica” e “inclusive”
- sviluppare un approccio innovativo sulla Leadership, che fosse rilevante ai fini dell’educazione agli adulti
- sviluppare un corso di formazione innovativo sulla leadership, che includesse metodi innovativi e che supportasse lo sviluppo di una leadership autentica e inclusiva
- discutere il significato delle Intelligenze Multiple in relazione alla diversità di genere e culturali e verificare come lo stesso potesse essere incluso in un approccio innovativo sulla leadership
- partire dai risultati di MILD (il precedente progetto Grundtvig) per sviluppare ulteriormente, con il supporto di nuovi partner, il concetto di “Intelligenze Multiple quali risorse per lo sviluppo della leadership”
- condurre una ricerca sulla leadership autentica e inclusiva, sulla diversità di



LIND è un progetto di due anni, durato dal 2014 al 2016. Quattro partner, ALP activating leadership potential (Austria), Eolas Soileir (Irlanda), Università di Malta Istituto di scienze motorie e Kameleonte (Italia), tutti impegnati nell’educazione agli adulti, si sono associati per esplorare, discutere e sviluppare un concetto sulla leadership autentica e inclusiva e per progettare un corso di formazione ad esso correlato.

genere e culturale e sulle Intelligenze Multiple nei paesi del consorzio.

In questi due anni i partner hanno approfondito il significato di leadership autentica e inclusiva e hanno indagato quali teorie potessero meglio supportare tale approccio. Una delle domande chiave del partenariato è stata: “tenendo conto dei punti di forza di ognuno, come si può esercitare la propria leadership in modo inclusivo in un mondo dove le diversità sono una realtà sempre più presente?”

Sin dall’inizio i partner hanno attinto dagli apprendimenti e dai risultati del precedente progetto Grundtvig (Learning Partnership) MILD (Multiple Intelligences for Leadership Development - Le intelligenze multiple nello sviluppo della leadership).

In LIND la diversità è uno degli elementi chiave del progetto, in particolare l’inclusione riferita alla diversità di genere e culturale.

I risultati principali del progetto LND sono:

- un approccio condiviso in merito alla leadership autentica e inclusiva (leadership basata sui punti di forza) che include la diversità di genere e culturale e le Intelligenze Multiple
- un corso di formazione testato a livello nazionale e internazionale
- una pubblicazione sul concetto di leadership autentica e inclusiva

I partner hanno raggiunto i risultati elencati incontrandosi di persona in Italia, Irlanda, Austria e Malta. Lo staff del consorzio, prima di progettare il primo corso di formazione ha partecipato in Austria ad un corso sulla “Teoria U” di Otto Scharmer. Alcuni elementi di questa teoria sono confluiti nel corso di formazione progettato.

Nella fase di testing i partner hanno condotto, ognuno nel proprio paese di appartenenza, un corso di formazione nazionale. Hanno inoltre condotto due corsi di formazione internazionali rispettivamente a Malta e in Italia. I corsi di formazione hanno permesso di sviluppare e di mettere a punto il concetto. I partner inoltre hanno esplorato nuovi metodi, per supportare i partecipanti nello sviluppo della leadership. Nei seminari durante la fase di testing i partecipanti hanno avuto l’opportunità di riflettere sulla propria vita personale e professionale. La sfida per loro è stata di porsi degli obiettivi che riflettessero il loro saper essere in termini di autenticità e inclusione.

Teorie ispiratrici

Intento del progetto era anche di esplorare quali fossero le teorie disponibili in merito alla leadership autentica e inclusiva.

Di seguito le teorie che i partner hanno ritenuto supportassero il concetto, poiché in esse presenti autenticità e



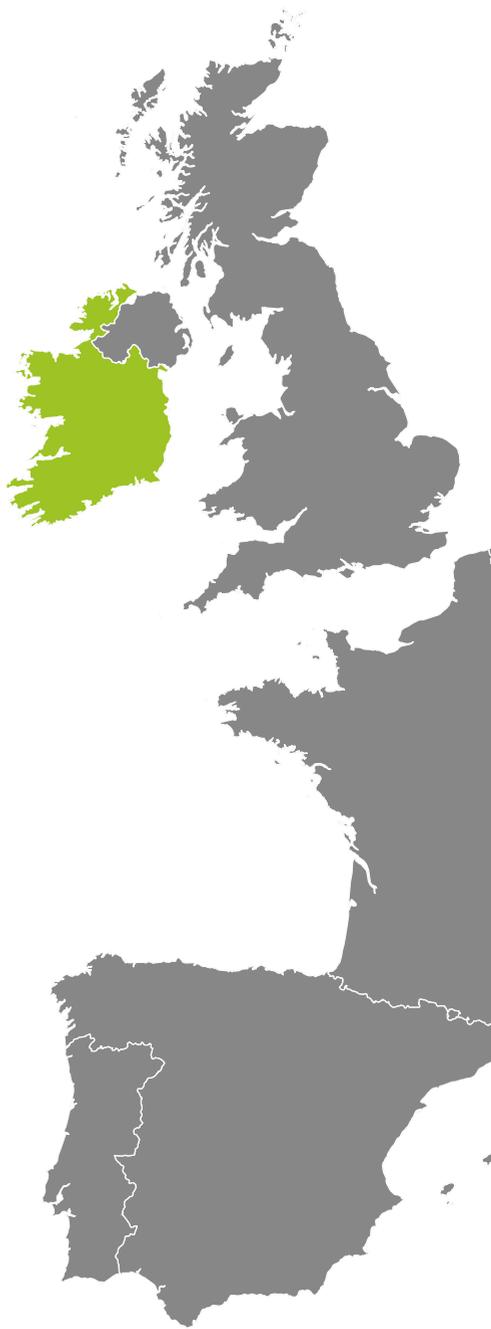
La leadership è un
viaggio, non una meta.

È una maratona, non uno
sprint.

È un processo, non un
risultato.

(John Donahoe)

Il partenariato era
costituito da quattro
partner provenienti da
Austria, Irlanda, Italia e
Malta.





2.

I Partner



ALP activating leadership potential / Austria

ALP, fondata nel 2011, è un network di professionisti appassionati di sviluppo della leadership. I membri di ALP provengono sia dal mondo accademico che da quello professionale e hanno una pluriennale esperienza internazionale in ambito educativo e nello sviluppo personale, professionale e organizzativo. I membri di ALP hanno in comune la passione per gli approcci innovativi in materia di leadership e di apprendimento non formale a supporto dello sviluppo e dell'espressione del potenziale delle persone.

ALP fornisce servizi rivolti a individui, gruppi e organizzazioni per supportare lo sviluppo della loro leadership. I servizi includono consulenza, corsi di formazione, progettazione e facilitazione di esperienze per l'apprendimento e coaching. I membri di ALP hanno una comprovata esperienza nel supportare gli adulti nella scoperta del loro potenziale e della propria leadership. Particolare rilevanza annovera l'operato di ALP nel settore delle Intelligenze Multiple quale fattore per lo sviluppo della leadership.

Sito web: www.alp-network.org



Eolas Soileir

Eolas Soileir / Irlanda

Eolas Soileir è una organizzazione no profit con sede in Irlanda che opera in ambito educativo. L'organizzazione ha come scopo la promozione dell'educazione non formale in ambito sociale. Eolas Soileir ha una vasta esperienza nel facilitare, progettare e condurre corsi di formazione rivolti a diversi gruppi di adulti. Una parte dell'operato è rivolto a persone con minori opportunità e a rischio di esclusione sociale. Tutti i programmi e corsi proposti si basano sul concetto di apprendimento continuo, attraverso l'utilizzo di metodologie creative (in particolar modo il teatro) e di outdoor education. Al momento l'organizzazione è impegnata a sviluppare un centro di formazione in un'area rurale dell'Irlanda del sud.

Sito web: www.eolassoileir.ie



Kamaleonte / Italia

Kamaleonte è una organizzazione che si occupa di educazione. Promuove la crescita e lo sviluppo psico fisico di giovani e adulti attraverso progetti di apprendimento esperienziale, il cui focus è in prevalenza lo sviluppo personale e professionale, l'inclusione sociale e la valorizzazione della diversità. Le tematiche dei progetti vengono supportate dallo sport e dalle attività outdoor, poiché la natura è il contesto privilegiato in cui la natura umana può riflettersi. Le attività del Kamaleonte danno particolare spazio e risalto alla riflessione quale mezzo più efficace per accrescere la consapevolezza dei partecipanti.

Kamaleonte è membro fondatore del network Europeo "International Academy of Experiential Education" www.viaexperientia.net, che ha condotto e che attualmente ancora conduce ricerche sull'apprendimento esperienziale, quale metodologia innovativa e olistica volta allo sviluppo delle competenze trasversali di trainer ed educatori.

Sito web: www.kamaleonte.org

Istituto di scienze motorie dell'Università di Malta / Malta

L'Istituto di scienze motorie - Institute for Physical Education and Sport (IPES) – dell'università di Malta è stata costituita nel 2002 allo scopo di fornire certificati, diplomi, corsi di laurea e corsi di sviluppo professionale in scienze motorie e in attività sportive e altresì di condurre ricerche in tale ambito. L'Istituto inoltre supporta le necessità della facoltà di scienze motorie. L'educazione fisica è stata materia di studio universitaria sin dalla fondazione nel 1978 della facoltà di scienze motorie.

L'Istituto inoltre tende a stabilire connessioni nazionali e internazionali in materia di attività motoria e sport per attrarre studenti stranieri che si mobilitano grazie ai programmi europei. Attualmente l'Istituto è affiliato all'Associazione Europea salute e fitness (European Health and Fitness Association – EHFA), al Network Europeo di Scienze Motorie, Educazione e Impiego (European Network of Sport Science, Education and Employment - ENSSEE), all'Associazione per l'Educazione Fisica UK (UK Association for Physical Education - AFPE) e alla Federazione Internazionale dello Sport Universitario (Federation Internationale du Sport Universitaire - FISU).

Sito web: www.um.edu.mt/ipes





3.

Sintesi del nuovo approccio sulla Leadership

In questa pubblicazione troverete i risultati del progetto LIND, il cui scopo è stato quello di creare un nuovo concetto sulla leadership autentica e inclusiva e di progettare un corso di formazione che lo supportasse.

I partner del progetto ritengono che la leadership cominci da se stessi e che sia un viaggio che include l'auto consapevolezza e lo sviluppo personale. Questo è quello che ha motivato i partner a sviluppare un corso di formazione che, combinando diversi approcci metodologici e teorici, fosse un viaggio personale in cui i leader potessero ricercare la propria autenticità e il proprio essere inclusivi.

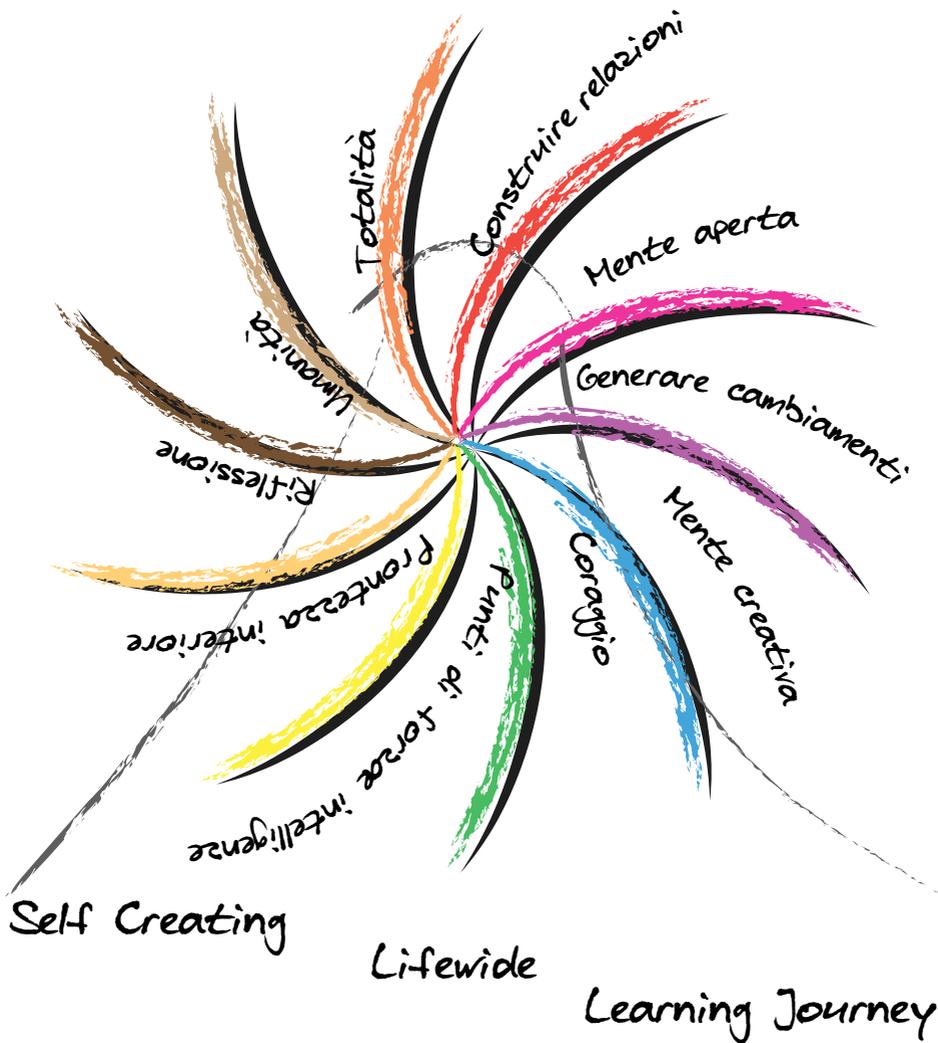
Viviamo in un'epoca di cambiamenti in cui i vecchi modelli non sono più validi per affrontare le sfide del momento attuale. Pertanto è necessario avere leader che, per le sfide emergenti, siano aperti a nuove soluzioni ed abbiano un nuovo atteggiamento mentale.

Noi partner di LIND riteniamo che i leader capaci di scorgere i benefici delle diversità e capaci di essere rispettosi e inclusivi nel proprio approccio, avranno più successo nel trovare un modo per affrontare le sfide di domani. Per fare ciò hanno bisogno di scoprire e praticare la loro leadership autentica, così come occorre che riconoscano il potenziale autentico dell'altro, al fine di valorizzare i diversi talenti e di dirigere con un approccio positivo e di apprezzamento.

In sintesi una leadership autentica e inclusiva viene conseguita attraverso un **viaggio di apprendimento permanente e auto creativo** che ci metta in contatto con noi stessi, con gli altri e il mondo intorno a noi. Il nostro concetto di leadership mette al centro l'individuo nella sua interezza e valorizza le relazioni. Al fine di percorrere questo viaggio, abbiamo identificato 10 caratteristiche o qualità che supportano le persone nell'essere più autentiche e inclusive. Di seguito un elenco delle qualità evidenziate:

- Generare cambiamenti
- Riflessione
- Mente creativa
- Umanità
- Coraggio
- Senso d'insieme
- Punti di forza e intelligenze
- Costruire relazioni
- Prontezza interiore - Inner Readiness
- Mente aperta

Per nutrire tali qualità abbiamo progettato un corso di formazione che consente ai leader di uscire dalla propria zona di comfort per esperire qualcosa di nuovo, attraverso pratiche riflessive e di mindfulness e apprendimento esperienziale.







4.

**Cosa c'è di innovativo nel nostro
concetto di Leadership**

Quando nel consorzio abbiamo iniziato a discutere del concetto di leadership, eravamo a conoscenza del fatto che già molti esperti del settore avessero esplorato, attraverso ricerche scientifiche e accademiche, l'autenticità e l'inclusione in relazione alla leadership. Ciò che intendevamo fare dunque era di esplorare con occhi nuovi il materiale già disponibile, al fine di creare qualcosa che potesse essere di interesse e innovativo da un punto di vista pratico. In altre parole eravamo desiderosi di creare nuovi strumenti che potessero supportare i leader nella ricerca e nella pratica del loro essere e agire in modo autentico e inclusivo.

Nell'attuale scenario dove:

- la produttività, la celerità e la competizione sono i valori principali del mercato,
- una grande quantità di informazioni circola velocemente sul web e non siamo più



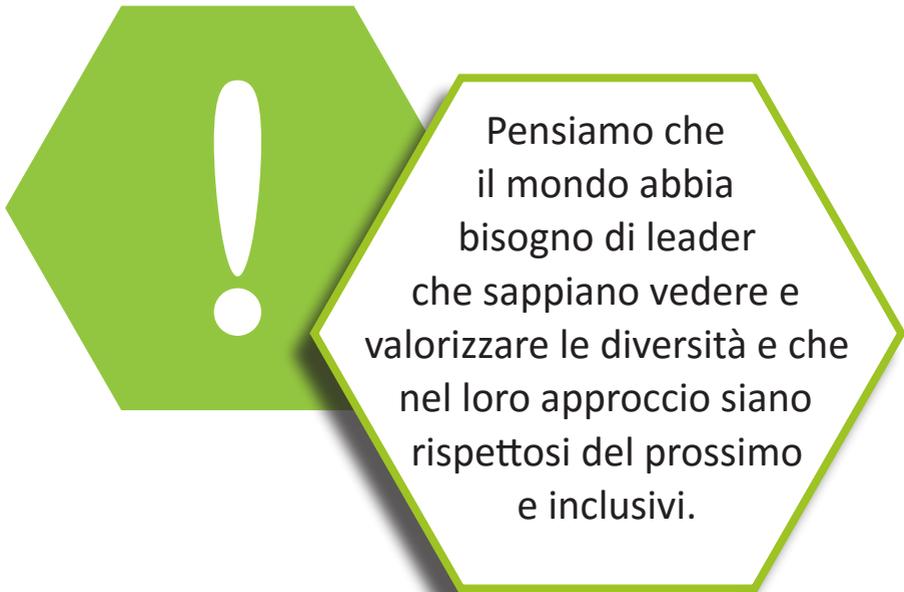
certi di ciò che davvero ci interessa,

- la comunicazione è diventata più accessibile, eppure talvolta meno sincera e autentica in particolar modo nei contesti lavorativi
- il tempo è denaro e difficilmente c'è tempo per fermarsi e riflettere,

abbiamo sentito ci fosse il bisogno di una leadership che sempre meno si ispirasse ai fattori citati. Pensiamo che il mondo abbia bisogno di leader che sappiano vedere e valorizzare le diversità e che nel loro approccio siano rispettosi del prossimo e inclusivi. Il tutto comincia da una buona autostima e dall'auto consapevolezza tali da poter conseguire uno sviluppo personale e conseguentemente professionale. Questo è il motivo che ci spinto a progettare un corso di formazione che:



- valorizzasse le relazioni umane
- mettesse in evidenza che la leadership è un viaggio e non una meta
- assegnasse un tempo adeguato da dedicare a se stessi e agli altri
- consentisse di rallentare per notare ciò che accade in noi e per ascoltare con sincero interesse gli altri
- valorizzasse il momento presente, portatore di quella che è la visione delle nostre future possibilità
- desse spazio a quella dimensione umana che più si avvicina al ritmo naturale della terra piuttosto che a quello artificiale della tecnologia
- valorizzasse la natura quale tramite per ritrovare la nostra vera e autentica dimensione umana



Crediamo che la leadership cominci da se stessi e che sia un viaggio che comprende innanzitutto l'auto consapevolezza e lo sviluppo personale. Da qui è nata l'idea di progettare una struttura formativa che contemplasse un viaggio personale attraverso il quale, combinando diversi approcci metodologici (quali l'apprendimento esperienziale, le pratiche riflessive e di mindfulness e metodi della Teoria U) e teorie (quali le intelligenze multiple di Gardner e la Teoria U di Scharmer), i leader potessero

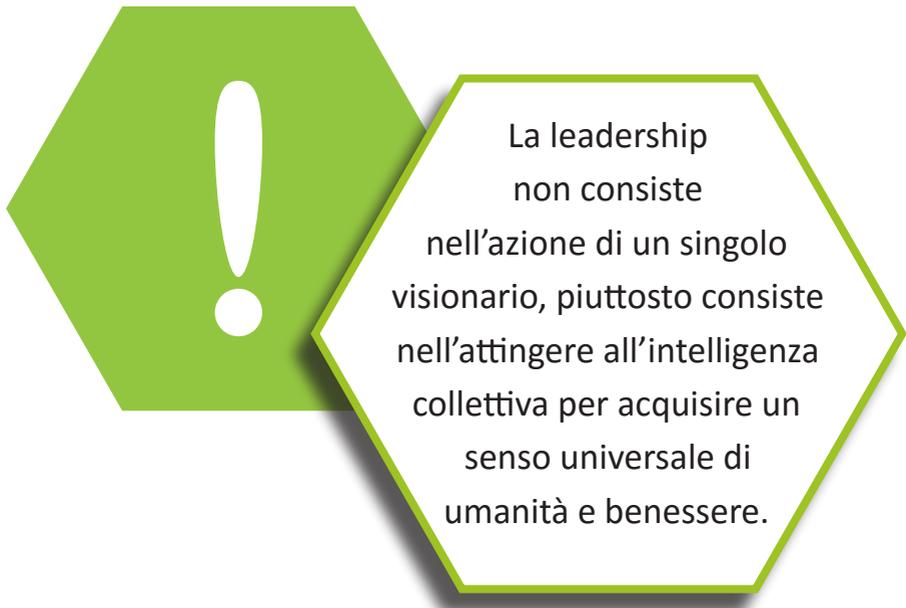
trovare la propria strada verso l'autenticità e l'inclusione. Dal feedback ricevuto dai partecipanti durante la fase di testing si evince che " il corso è stata un'esperienza unica durante la quale ho capito che il passaggio verso il futuro necessita di un'accoglienza autentica del momento presente, con tutti i punti di forza e di debolezza che porta con sé. Sono tornata alla mia quotidianità lavorativa e personale maggiormente cosciente di quanto le 'debolezze' possano trasformarsi in 'forze' e come paradossalmente a volte le 'forze' possano diventare 'debolezze', aprendomi ad una nuova prospettiva sull'essere. Come leader del mio gruppo, ho appreso che devo tenere in maggiore considerazione il diverso potenziale di ogni singola persona. Ho anche capito che per coinvolgerle e supportarle nel loro sviluppo devo rispettare maggiormente le diverse intelligenze e gli stili di apprendimento ed esercitare la mia leadership di conseguenza. Questa esperienza mi ha fornito degli strumenti che mi hanno consentito di entrare in sintonia con il gruppo senza tante parole. Ho notato e apprezzato l'importanza del linguaggio non verbale, ho capito quanto sia importante ascoltare profondamente con tutti i sensi e rispettare i tempi di ognuno nel formulare risposte (Lucia, partecipante al corso internazionale tenutosi a Malta).

A seguito delle nostre esperienze personali e professionali, abbiamo deciso di avventurarci verso il progetto LIND perché profondamente convinti che la leadership non sia il potere e l'influenza che un individuo, attraverso il proprio ruolo, esercita sugli altri. La leadership non consiste nell'azione di un singolo visionario, piuttosto consiste nell'attingere all'intelligenza collettiva per acquisire un senso universale di umanità e benessere. Questo tipo di leadership sposta l'attenzione dall'ego della singola persona concentrata sul proprio benessere o, nel migliore dei casi, su quella della propria organizzazione o comunità locale, all'eco sistema di un tutto più vasto. Ciò significa che la leadership ha una prospettiva più ampia, che tiene conto degli effetti che produce su vasta scala, sia sul prossimo che su un contesto più vasto, che include comunità lontane e tutte le risorse naturali del pianeta. Questo tipo di leadership rivolge la propria attenzione al macro piuttosto che al micro e apporta cambiamenti sostenibili che "rispondono ai bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni"¹. Da questo punto di vista la sostenibilità deriva dal rispetto dei diritti base dell'esistenza. Più i leader rispettano tali diritti e più si avvicineranno ad obiettivi di pace e armonia per sé e l'ambiente che li circonda. E' attraverso questo tipo di sostenibilità che è possibile raggiungere il più alto di tutti gli obiettivi umani, ovvero esperire in modo costante la pace interiore, la

.....
1 Report della Commissione Mondiale su Ambiente e Sviluppo: il nostro future comune (World Commission on Environment and Development: Our common future). <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>

felicità, l'armonia e l'auto realizzazione.

Dalla nostra ricerca sul web e dai risultati emersi dalle nostre pratiche, abbiamo compreso che l'autenticità e l'inclusione sono due tratti importanti della leadership, che per noi non si esaurisce unicamente nel possedere ed esprimere competenze tecniche. Piuttosto la leadership per noi è un'attitudine, un tratto della parte più genuina dell'essere umano. Il nostro concetto di leadership pone al centro l'individuo nella sua interezza (mente, cuore, intuito e sensazioni corporee) e valorizza la dimensione umana nella sua reciprocità, intendendo con questo che autenticità e inclusione si rispecchiano da leader a seguace e vice versa.



Nella nostra ricerca su internet, ci siamo imbattuti in molti articoli, documenti e libri scritti sulla leadership autentica e sulla leadership inclusiva, tuttavia non ci siamo mai imbattuti in elaborati dove le due parole - autentica e inclusiva - venissero utilizzate in combinazione con leadership. Riteniamo che l'autenticità e l'inclusione siano in qualche modo correlate.

Infatti, se attraverso il corso di formazione progettato e il concetto che lo sottende incoraggiamo i leader a ricercare il Sé autentico, ciò che può accadere è che non proveranno più ad assimilare gli altri a sé o al contesto, piuttosto ricercheranno anche negli altri le loro caratteristiche più autentiche. Questa ricerca di autenticità nell'altro

implica l'accettazione della loro unicità e diversità. Ciò risiede alla base di un'attitudine inclusiva. L'inclusione consente agli individui di esprimere il Sé autentico, mantenendo e valorizzando le proprie diversità e allo stesso tempo permette di soddisfare il bisogno di appartenenza senza doversi assimilare o conformare agli altri. Da questo punto di vista, la costruzione delle relazioni richiede l'essere autentici. Relazioni autentiche possono essere stabilite allorché, anziché chiedersi come le stesse possano supportare il raggiungimento di determinati obiettivi personali, ci si chiede cosa è possibile apprendere da tali relazioni e come questi apprendimenti possano mobilitare gli individui coinvolti in tale relazione verso una visione collettiva.

Questo è un elemento cruciale nella leadership autentica, poiché aiuta i leader ad attingere dal potere che le relazioni autentiche hanno nel costruire fiducia, unione e supporto in presenza di qualsivoglia tipo di diversità. I leader autentici, capaci di andare in profondità per esplorare la propria intenzione, i propri valori e il modo in cui costruiscono le relazioni basate su un profondo impegno di crescita collettiva, nel ricercare la propria autenticità, coinvolgeranno gli altri non solo a livello celebrativo ma anche con il cuore. Tutto ciò crea un circolo virtuoso che permette agli individui di esprimere il loro autentico potenziale in termini di leadership, tale da perseguire cambiamenti sostenibili in armonia.

Abbiamo l'impressione che i leader che vogliono affrontare le sfide del mondo attuale, devono in qualche modo ricercare e praticare la propria leadership autentica, così come devono riconoscere l'autentico potenziale degli altri, in modo da valorizzare i diversi talenti con un approccio che sia positivo ed di apprezzamento. Questa leadership sostenibile rispetta la natura umana e l'ambiente nella sua interezza e diviene un'attitudine basata sul senso di umanità che, di fronte alle sfide del nostro tempo, promuove azioni volte a soluzioni win-win.



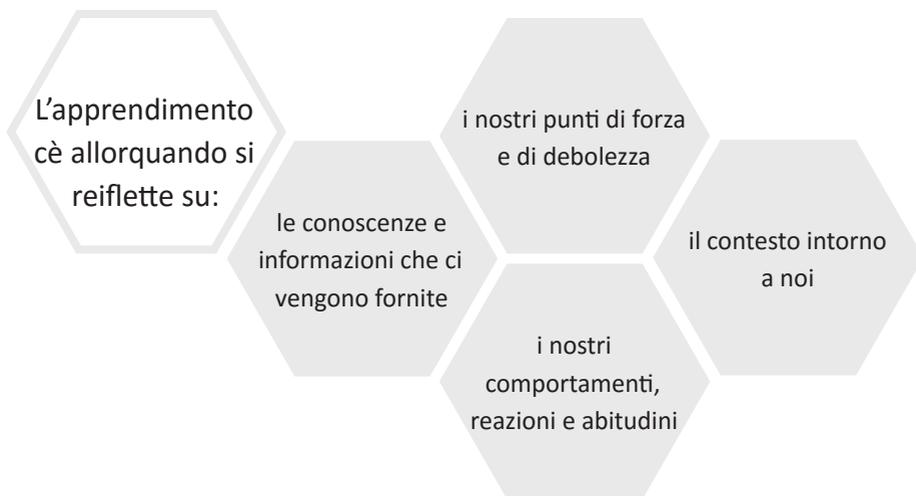
5.

Il nuovo concetto di Leadership Autentica e Inclusiva



“Leadership is a journey, not a destination. It is a marathon, not a sprint. It is a process, not an outcome.”¹ Vogliamo iniziare il capitolo citando John Donahoe, poiché per noi la leadership è un viaggio, un processo continuo che si verifica quotidianamente. La leadership è necessaria a tutti i livelli e nei vari contesti: in famiglia, nelle organizzazioni, in politica, nei paesi e oltre. Con o senza l’autorità conferita, la leadership è presente in ogni aspetto della vita, è il centro di tutte le attività e interazioni umane e costituisce il fondamento di progresso e cambiamento.

Tempo addietro la leadership era ritenuta essere una dote innata, un’attitudine ereditata che l’individuo possedeva oppure no. Ricerche successive hanno dimostrato che non sempre è così e che invece fattori quali l’ambiente, il contesto sociale ed educativo e le esperienze di vita, contribuiscono tutti allo sviluppo del potenziale degli individui in termini di leadership². Se la leadership dunque non è solo talento naturale, allora ne consegue che la stessa può essere nutrita e sviluppata attraverso l’impegno e l’apprendimento continuo. L’apprendimento quale necessità primaria degli individui di dare un significato alle proprie esperienze e quale sforzo naturale per capire gli eventi che accadono nel contesto che ci circonda.



In un mondo complesso e in costante cambiamento, anche noi siamo soggetti al

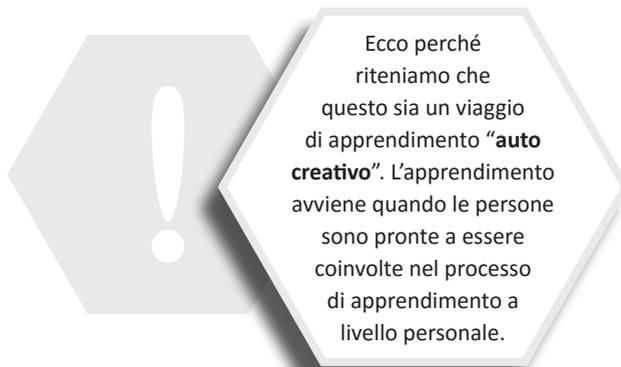
1 Donahoe, J. (2007)

2 Arvey, R. D., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z., & McGue, M., (2006)

cambiamento, poiché le esperienze e le conoscenze a cui siamo esposti si aggiungono a quanto già conosciamo, facciamo e siamo. Questo è il motivo per il quale risulta ancora più evidente che è necessario formarsi in modo costante e permanente. La leadership si esprime anche nella nostra capacità di impegnarci nel processo di apprendimento in qualsiasi fase della vita. Tuttavia l'apprendimento della leadership non solo consiste in un processo che dura l'intera esistenza, consiste anche in un processo che include tutti gli ambiti della vita. Con ciò intendiamo dire che l'apprendimento avviene quotidianamente in occasioni e in contesti e situazioni che storicamente non vengono associati all'apprendimento. L'apprendimento a cui ci riferiamo non è più solo associato alla trasmissione delle conoscenze per mezzo di chi già le possiede. Riteniamo questo tipo di conoscenza essere predefinita. L'apprendimento che contribuisce allo sviluppo della leadership avviene soprattutto al di fuori del sistema scolastico e in modi in cui colui che apprende, da solo o con il supporto di altri, è in grado di vedere le connessioni tra gli eventi e trarre conclusioni per sé, che diventino conoscenze acquisite da utilizzare quando necessita. Da questo punto di vista colui che apprende diventa allo stesso tempo fornitore e ricettore di conoscenza.

Più apprendiamo e più possibilità riusciamo a scorgere e maggiormente utilizziamo il nostro potenziale per supportare lo sviluppo della leadership negli altri, poiché la funzione della leadership è "di creare più leader e non più seguaci" ("to produce more leaders, not more followers")³.

Il processo di apprendimento al quale facciamo riferimento è lo sviluppo personale e la trasformazione, è la crescita continua e sistemica, il cambiamento che avviene a livello personale e professionale negli individui. Pertanto l'apprendimento di cui parliamo è quello in cui l'individuo è attore principale del proprio apprendimento, poiché è responsabile di ciò che apprende e di come e quando apprenderlo.



3 Citazione di Ralph Nader, <http://heartquotes.com/Leadership.html>

Quando le persone sono direttamente coinvolte nel proprio processo di apprendimento, le stesse incrementano anche la propria auto consapevolezza. Questo è un processo di sviluppo, nel quale gradualmente comprendiamo la nostra unicità, i nostri talenti, i punti di forza e di miglioramento, i nostri valori, le nostre convinzioni, i desideri, il nostro scopo nella vita e le nostre risorse personali più profonde. Come tale, questo processo non è il punto di arrivo, piuttosto è il punto di partenza di un viaggio di auto-conoscenza e auto accettazione di ciò che siamo e di ciò che possiamo diventare.

L'auto consapevolezza è intesa come lo stare in contatto con ciò che si è, con le proprie inclinazioni, con i propri stati d'animo, con le proprie emozioni, tenendo presente l'impatto e il segno che si lascia negli altri e al contempo sviluppando la capacità di incorporare nei nostri comportamenti le informazioni che ci provengono dagli altri.

Tale processo è '**auto creativo** poiché implica una pratica quotidiana che ognuno di noi conduce nel notare con occhi nuovi ciò che risiede dentro e fuori di noi e un voler generare un "profound change that connects us to a deeper source of knowing, including the knowledge of our best future possibility and self"⁴.

Pertanto riteniamo che la leadership autentica e inclusiva possa essere supportata da questo viaggio permanente e auto creativo, che ci connette con noi stessi, con gli altri e con il mondo. Abbiamo individuato 10 caratteristiche o qualità che supportano gli individui nel percorrere il proprio viaggio verso l'autenticità e l'inclusione. Tutte queste qualità possono essere nutrite e potenziate.

4 Scharmer, O. (2016). https://www.presencing.com/sites/default/files/page-files/Theory_U_Exec_Summary.pdf

1. Generare cambiamenti

La leadership si esprime attraverso azioni intenzionali, capaci di avere un impatto e di generare cambiamenti. Scharmer evidenzia come una leadership di successo dipenda dalla qualità dell'attenzione e intenzione con cui il leader affronta una determinata situazione. Due leader impegnati nella stessa attività e nella medesima situazione, possono giungere a risultati completamente diversi a seconda della spinta interiore da cui operano. Al fine di scoprire ciò che veramente ci sta più a cuore e quale sia l'intenzione più profonda, occorre



guardarsi dentro, ascoltare gli altri e connettersi al mondo esterno con mente, cuore e volontà aperti. Se vogliamo intraprendere azioni intenzionali, occorre conoscere la direzione che si vuole intraprendere. Non si tratta di reagire di fronte alle situazioni, piuttosto occorre essere a conoscenza delle proprie intenzioni, per agire attingendo ad una fonte di conoscenza profonda acquisita attraverso un ascolto empatico e generativo. “What we do is often based on habitual patterns of actions and thought.”⁵ Scharmer suggerisce di non ricercare soluzioni andando ad analizzare i modelli del passato, piuttosto invita a percepire la soluzione che emerge dal momento presente (=presencing⁶).

Generare cambiamenti consiste anche nell'averne un impatto che sia visibile. Viviamo in un mondo in costante cambiamento, eppure “the different ways people experience

5 Scharmer, C.O. (2009), p. 119

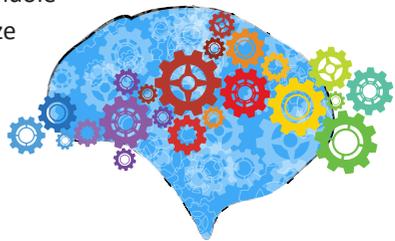
6 Scharmer, O. (2016). <https://www.presencing.com/theory>

life may result in their having distinctly different attitudes toward change.”⁷ Occorre essere consapevoli dei propri modelli di cambiamento ed bisogna essere in grado di riconoscere anche quelli degli altri. Il leader è colui che, attraverso l’esempio, aiuta gli altri ad affrontare un processo di cambiamento, divenendo fonte di ispirazione, rendendosi disponibile, tenendo un approccio onesto e fiducioso, affinché gli altri si spingano ad esplorare nuovi territori. Nei corsi di formazione realizzati per il progetto LIND, abbiamo supportato i partecipanti ad ascoltare se stessi, affinché potessero prendere la decisione più adeguata per cambiare loro stessi e il contesto in cui operano. Prima del follow up, i partecipanti hanno avuto circa 6-8 settimane dalla fine del corso per impegnarsi in questo processo di cambiamento, in cui potessero apportare nella propria vita modifiche di impatto sia attraverso azioni intenzionali, che attraverso la riflessione con il gruppo di appartenenza.

⁷ McWhinney (1986)

2. Mente creativa

La mente creativa carpisce le informazioni – in particolar modo quelle provenienti dall'esterno – mettendole in relazione alle proprie esperienze e conoscenze al fine di creare qualcosa di nuovo. Secondo Gardner la "mene creativa" apre nuove strade, elabora nuove idee, pone domande non convenzionali, elabora nuovi modi di pensare, per giungere a risposte inaspettate.



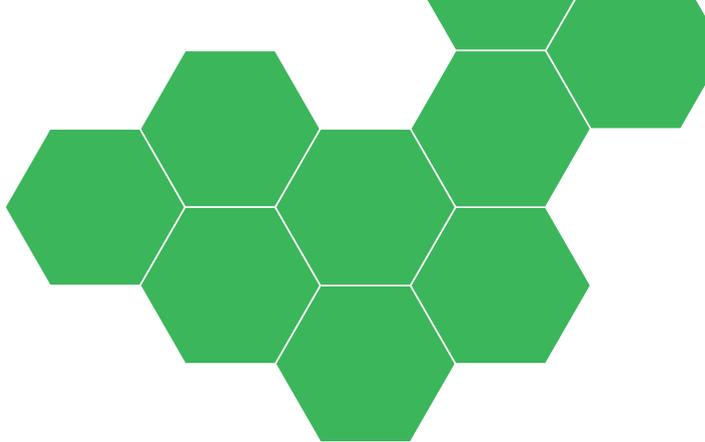
Nel momento in cui esploriamo nuovi percorsi, è importante concederci momenti di non conoscenza, nei quali i risultati non sono ancora visibili o sono imperfetti o incompleti. La mente creativa è capace di gestire l'incertezza per generare risultati inaspettati. Gardner sostiene che chi possiede una mente creativa riesce ad apportare quotidianamente nella propria professione cambiamenti che, seppure piccoli, sono significativi. "It is about thinking outside the box – putting forward recommendations for new practices and products, explicating them, seeking endorsement and enactment and for leaders formulating and pursuing new visions."⁸

Anche tra i partecipanti ai nostri corsi abbiamo potuto annoverare menti creative, soprattutto quando si sono attivati per trovare soluzioni alle attività proposte, o quando si sono confrontati all'interno del gruppo, oppure quando dopo un momento di silenzio hanno trovato risposta ad un quesito personale. "Osservarmi e guardare la mia vita mi ha ispirato nell'apportare, a seminario terminato, i cambiamenti necessari" (riflessioni di un partecipante al seminario internazionale tenutosi a Malta durante l'intervista di follow up).

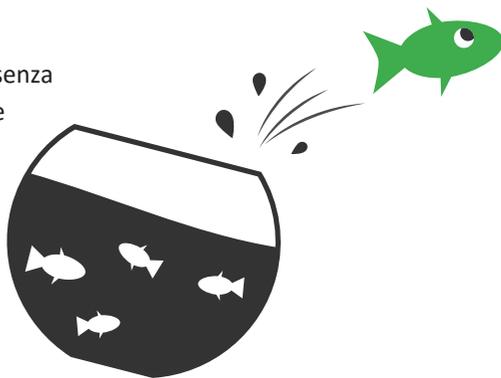
8 Gardner, H. (2007) p.156



3. Coraggio



Secondo Scharmer il coraggio è l'essenza della leadership. Egli sostiene che "courage comes from the willingness to 'die', to go forth into an unknown territory that begins to manifest only after you dare to step into that void"⁹. Scharmer afferma che per uscire dalla zona di comfort e apportare cambiamenti occorre essere coraggiosi e lasciar andare il passato. Ai leader serve il coraggio per espandersi,



per esplorare nuovi orizzonti e per aprirsi al nuovo che emerge. Il coraggio serve ogni volta in cui la leadership conduce al progresso, pertanto un grande leader deve mostrare coraggio dinanzi agli ostacoli e alle decisioni difficili. Chi è in posizione di leadership deve mostrare di avere il coraggio di evolversi, di prendere decisioni difficili e di essere pronto a cambiare direzione se necessario. Secondo Widene il coraggio è "simply acting on what we should do, regardless of any fear we may have. It is the choice to disregard worry. It is the choice to do right, to pursue our dreams, to be successful people, to lead the way for others."¹⁰

Il coraggio di apprendere e di uscire dalla propria zona di comfort implica la volontà di assumersi dei rischi e di non temere il fallimento. Infatti, non sempre i nostri sforzi hanno successo, tuttavia impariamo anche dai nostri errori, riflettendo, accettando l'accaduto e andando avanti.

9 Scharmer, C.O. (2009), p. 401

10 Widene, C. (2009)

Nella tradizione giapponese quando un vaso si rompe, lo stesso viene aggiustato unendo le crepe con l'oro. I giapponesi infatti ritengono che l'oggetto danneggiato abbia ancora una storia da raccontare e pertanto diventi ancora più bello se la rottura viene messa in evidenza. Un altro aspetto del coraggio è la capacità e la volontà di agire partendo dalla propria vulnerabilità, rivelando il nostro Sé più autentico. Significa apportare cambiamenti che possano renderci persone migliori, capaci di relazionarci meglio con il prossimo e di avere un effetto positivo sugli altri. Il corso progettato in LIND ha offerto e offre ai partecipanti l'opportunità di uscire dalla propria zona di comfort, per esperire situazioni nuove a livello personale e di gruppo.

4. Punti di forza e intelligenze

Nel progetto LIND prendiamo in considerazione i punti di forza e le diverse intelligenze teorizzate da Howard Gardner. Nel corso di formazione incoraggiamo le persone a scoprire quali intelligenze attivano con maggiore naturalezza, in modo che possano capire come applicare tali punti di forza nei loro obiettivi di apprendimento. Infatti, quando una persona è consapevole di quali intelligenze attiva con maggiore naturalezza e quali richiedono uno sforzo maggiore per essere sviluppate, la stessa può creare una strategia personalizzata per apprendere. Scoprire i propri punti di forza aiuta colui che apprende a migliorare propri punti deboli. Riteniamo che conoscere il proprio profilo delle intelligenze metta in evidenza i punti di forza e di debolezza di ciascuno e aiuti a definire strategie di apprendimento e sviluppo. “Mi porto a casa la consapevolezza di quali punti forza siano nascosti nei miei punti deboli e nei miei limiti.” (un partecipante al corso nazionale tenutosi a Malta).



Conoscere e comprendere i propri punti di forza e le proprie intelligenze è il primo passo verso l'autenticità. Il passo successivo, forse il più difficile da intraprendere, è l'accettazione del Sé più vero. Accettarsi significa comprendere chi siamo e cosa vogliamo veramente, significa valorizzare il nostro Sé più autentico e accettare la missione che siamo chiamati a compiere. Solo se accettiamo ciò che siamo, con le nostre debolezze e i nostri punti di forza, allora stiamo agendo in modo autentico. Ciò implica anche la capacità di “let go of your old self and your old identities and intentions in order to create an open space for your emerging or authentic self to

manifest.”¹¹

Accettarsi significa rispettare la nostra vera natura ed è anche il primo passo per accettare gli altri per quello che veramente sono. Da questo punto di vista l'auto accettazione è una delle condizioni che permette l'inclusione. Le Intelligenze Multiple favoriscono la conoscenza di sé e degli altri. Comprendere che ciascuno di noi ha un profilo delle intelligenze unico e irripetibile, ci consente di vedere l'altro con una apertura maggiore e con meno pregiudizi: “ho sempre pensato che a tutti piacesse stare in mezzo alla natura. Mi sono accorta però che è un mio bisogno quello di volermi muovermi nella natura per pensare e riflettere” (un partecipante al corso nazionale tenutosi in Austria).

11 Scharmer, O. (2016). <https://www.presencing.com/principles>

5. Inner Readiness – Prontezza Interiore

Cosa ci fa agire in modo vero e autentico? Noi riteniamo che sia la nostra prontezza interiore (inner readiness)¹², quella qualità umana che ci permette di esprimere, nel qui e ora, il nostro potenziale più autentico in armonia con noi stessi e il contesto intorno a noi. Per potenziale intendiamo quella serie di risorse, conoscenze, abilità, e attitudini che, nei diversi contesti e in momenti di cambiamento, ci supportano nell'agire, sia che il cambiamento sia un'esigenza interiore, sia che provenga dall'esterno.



Tutti noi possediamo questo potenziale, che risiede in noi pronto per essere espresso. Tuttavia il potenziale non è sufficiente per spingerci ad agire. La prontezza interiore è ciò che consente al nostro potenziale di divenire un'azione autentica. Quando parliamo di agire il nostro potenziale, ci riferiamo a quella capacità umana di rispondere ad eventi e situazioni quale risultato di una scelta consapevole. Questa scelta consapevole è il risultato di un processo in cui siamo allerta e profondamente coscienti di quello che sta accadendo nel qui e ora sia al di fuori di noi, ovvero nel contesto intorno a noi, sia dentro di noi, ovvero le nostre risorse, volontà, valori, emozioni e reazioni abituali. La consapevolezza a cui ci riferiamo è frutto di pratiche riflessive, attuabili sia prima, che durante, che dopo l'azione e pratiche di mindfulness, che sono occasioni per osservare e dirigere l'attenzione verso ciò che accade nel qui e ora a noi e al contesto in cui ci troviamo, sospendendo ogni forma di giudizio. Ciò facendo diventiamo più consapevoli e questa consapevolezza incrementa le possibilità di essere pronti interiormente. La

.....
12 Kitokie Projecte (2016). Inner Readiness. www.reflecting.eu

prontezza interiore infatti non è una condizione permanente o una competenza che si acquisisce una volta per tutte. La prontezza interiore si manifesta con maggiore probabilità in un momento spazio temporale di sospensione che Scharmer chiama di “stillness and knowing”¹³.

Qui è possibile esperire un “slowing down of time, a widening of space, a panoramic type of perception, and a collapse of boundaries between people, even between people of opposing teams”¹⁴. Questo luogo di “stillness and knowing” è dove possiamo accedere alla nostra fonte di energia, che è l’“inner place from which we operate”¹⁵. Questa è l’energia necessaria ad agire il nostro potenziale anziché reagire agli eventi e alle sfide che la vita ci chiama ad affrontare. E’ il luogo dove la “non conoscenza” è consentita e valorizzata quale spazio creativo, invece di essere considerata un’assenza di risposta. L’azione che segue la prontezza interiore, a nostro avviso coincide con quella che Scharmer definisce “generative listening”¹⁶, che si manifesta quando lasciamo andare le voci del “judgment, cynicism and fear”¹⁷. Questo è quello che riteniamo essere il vero e autentico potenziale della nostra leadership. Coincide con il momento in cui allineiamo l’intelligenza della testa, del cuore e dell’intuito¹⁸ e raggiungiamo uno stato di bilanciamento neuronale e una coerenza, per cui non siamo né troppo stressati, né troppo rilassati, ma siamo in un “flow state”¹⁹.

13 Scharmer, O.(2016). https://www.presencing.com/sites/default/files/page-files/Theory_U_Exec_Summary.pdf

14 As above

15 As above

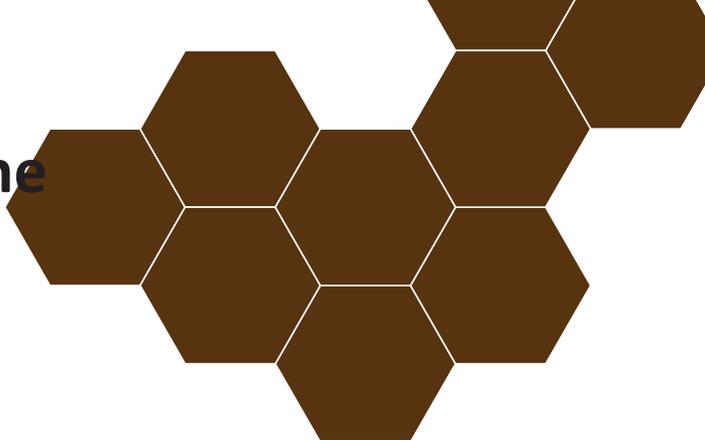
16 As above

17 As above

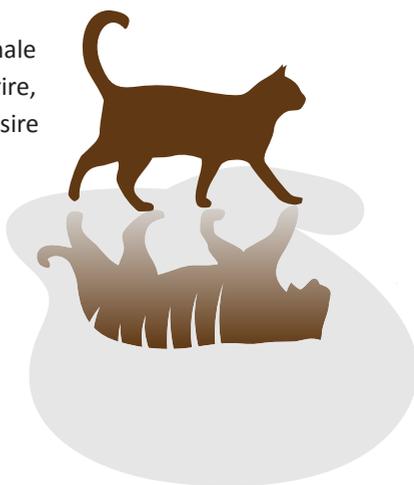
18 Secondo l’Istituto di HeartMath, il cuore è la sede dell’intelligenza emotiva, la testa è il centro dei processi mentali e il ventre è la sede del sapere più profondo e delle funzioni tipicamente associate alla parte più creativa e intuitiva del lato destro del cervello (Dotlich D., Cairo P., Rhinesmith, (2006)

19 Il flow è quello stato di agevole concentrazione e piacere, un momento di intensa esistenza, nella quale si vive appieno “without waste of time and potential, express-ing one’s uniqueness, yet participating intimately in the com-plexity of the cosmos.” Csikszentmihalyi, M. (1997)

6. Riflessione



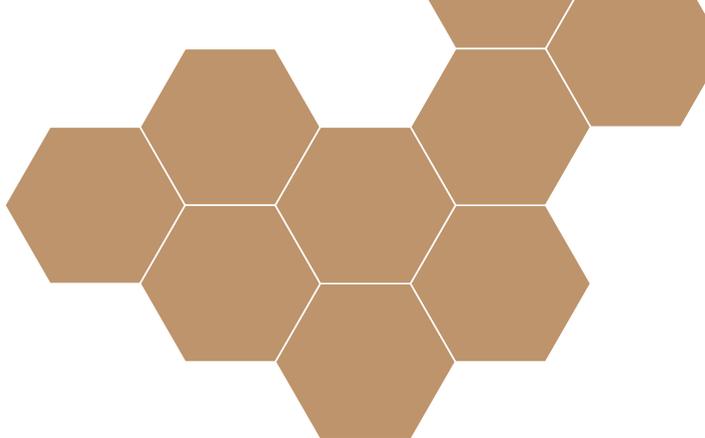
La riflessione è un articolato processo personale e di gruppo, volto a identificare, chiarire, approfondire, dare senso, connettere e acquisire insight rispetto gli eventi che riteniamo più significativi di quelli che accadono dentro e fuori di noi. La riflessione può portare a intuizioni piacevoli o dolorose e solitamente coinvolge la persona nella sua interezza. Ci consente di prendere coscienza e di dare voce a ciò che sta accadendo dentro e fuori di noi. Diventiamo pertanto più consapevoli dei nostri apprendimenti e dei nostri schemi mentali e comportamentali. La riflessione è un processo che ci porta nuove rivelazioni, che ci consentono di attribuire significato all'esperienza e quindi di apprendere. La consapevolezza che deriva dalla riflessione ci potenzia ed è il motore del nostro cambiamento, della nostra crescita, del nostro sviluppo e della nostra trasformazione, che avviene nel momento in cui liberamente scegliamo di attuarla.



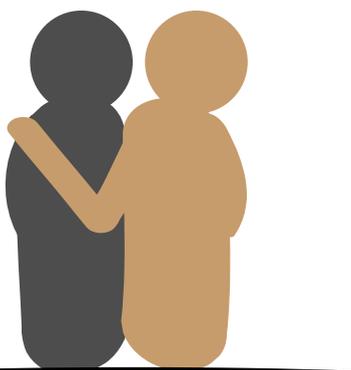
Per “ottimizzare tempi” solitamente preferiamo non dare spazio alla riflessione, che ci sembra togliere tempo al fare. Tuttavia quando ci ritagliamo del tempo per riflettere, non solo contribuiamo ad accrescere la nostra consapevolezza, contribuiamo anche a sviluppare l’auto controllo, che è la capacità di gestire o ridirigere gli impulsi e le emozioni più dirompenti, al fine di adattarci alle circostanze che mutano. Più riflettiamo sui nostri punti forza e su come possiamo accrescerli e più acquisiamo sicurezza nell’esprimere la nostra leadership. Più siamo sicuri di noi stessi e più siamo capaci di sviluppare

una visione innovativa, diretta verso il futuro che emerge. Quando nell'esprimere la nostra leadership mostriamo fiducia in noi stessi, trasmettiamo agli altri un messaggio positivo circa la fattibilità della visione che sosteniamo e nel contempo creiamo le basi affinché ci sia la fiducia necessaria ad implementare con successo tale visione. Inoltre, quando riflettiamo ci prendiamo cura di noi stessi. Capiamo quali sono i nostri punti di forza e i nostri limiti e cosa possiamo ragionevolmente portare a termine in un dato lasso di tempo. Nel riflettere impariamo a creare dei modelli in cui i nostri valori e comportamenti diventano congruenti, sviluppando così per noi stessi e per gli altri una cultura basata sul rispetto.

7. Umanità



Nel progetto LIND ciò che intendiamo per umanità è quel senso d'amore, gentilezza e intelligenza sociale che ci avvicinano al prossimo. L'intelligenza sociale è definita da Edward Thorndike come "the ability to act wisely in human relations"²⁰ e include la capacità di negoziare e gestire relazioni, contesti e cambiamenti sociali complessi. Howard Gardner sostiene che ai giorni nostri "one can no longer remain within one's self or on one's home territory, [...] and welcomes differences between human individuals and between human



groups, tries to understand these 'others' and seeks to work effectively with them. In a world where we are all interlinked, intolerance or disrespect is no longer a viable option"²¹. In questa accezione l'umanità possiede forze e virtù che sanno accogliere l'altro facendolo sentire ben accetto. Per sviluppare il senso di umanità, quella virtù amorevole e sociale, dobbiamo imparare ad esprimere gentilezza e a connetterci con gli altri. Questo processo richiede una profonda consapevolezza di quelli che sono i nostri pensieri e le nostre emozioni. Per noi questa umanità va ben oltre la tolleranza, poiché implica la piena accettazione di noi stessi e degli altri.

Nel definire il senso d'umanità, Scharmer invita a guardare l'altro come ad un essere in evoluzione, comprendendone il valore senza necessariamente conoscere fino in fondo la sua storia, ma semplicemente essendo presenti e ascoltando l'altro attraverso

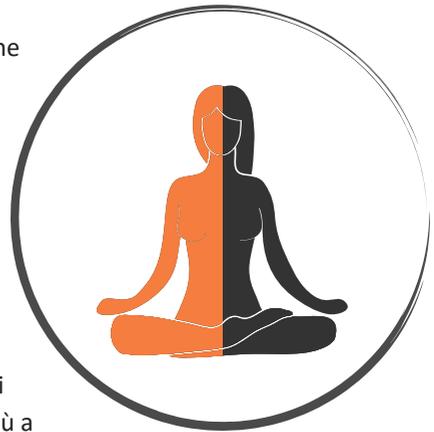
20 Langness, D. (2014)

21 Gardner, H. (2007)

un livello di ascolto empatico e aperto. Scharmer suggerisce di provare a sentire ciò che l'altro sente, connettendosi con l'altro e comprendendolo attraverso organi di percezione che vanno oltre quelli razionali. Ciò implica l'accettazione dell'altro anche se non se ne capiscono i comportamenti a livello razionale. Il nostro corso di formazione, con la sua dimensione internazionale, dove ci sono partecipanti provenienti da diversi paesi e contesti sociali, culturali e valoriali, è un'opportunità attraverso la quale esperire questo senso di umanità. Inoltre le pratiche di mindfulness utilizzate durante il corso hanno permesso ai partecipanti di sentire ciò che stava accadendo nel qui e ora a se stessi e agli altri.

8. Senso d'insieme

Quando ci riferiamo al senso d'insieme come parte integrante del nostro Sé più autentico, intendiamo l'operare sia con il nostro intelletto che con la parte più intuitiva di noi. Il senso d'insieme racchiude tutti gli aspetti che ci riguardano (fisico, mentale, emotivo e spirituale) e contribuisce a farci sentire in equilibrio e in sintonia con noi stessi, le comunità e il mondo nella sua globalità. Si tratta di diventare più consapevoli e di fidarsi dei propri sensi e del proprio intuito, stando più a contatto con la natura e attraverso strumenti quali la mindfulness, il journaling, il sensing journey.



Il senso d'insieme concerne il passare da una visione ego ad una visione eco sistemica. E' l'aspetto più inclusivo della leadership, che si interroga sul come poter apportare cambiamenti sostenibile e positivi, che abbiano effetti sull'intero sistema. Facciamo parte di un mondo globalizzato e le nostre azioni hanno effetto sia su noi stessi che sugli altri. Nel prendere decisioni e/o agire dovremmo cercare di tenere in considerazione il mondo nella sua interezza e solo successivamente restringere il campo carpando, da questo punto di vista più ampio, ciò che è importante per noi nel qui e ora. Questo ci consente di fare la scelta giusta e decidere tenendo in considerazione sia i benefici personali che quelli degli altri e del pianeta tutto. Secondo Scharmer questo "principle of whole implies that, because all humans are connected, what happens to other

people also happens to oneself”²². Mentre portiamo avanti le nostre azioni, dobbiamo tenere presente che in qualche altra parte del mondo nel medesimo istante è in essere una realtà altra, di altrettanto valore, rispetto alla nostra. Al fine di rendercene più consapevoli, possiamo utilizzare l’intelligenza intuitiva.

La Teoria-U permette ai partecipanti di esperire i diversi aspetti del senso d’insieme, poiché nel suo processo a U consente di trovare un intento comune, di sentire e osservare attraverso le connessioni con persone e luoghi e di procedere verso un luogo di silenzio dove è permesso alla conoscenza interiore di emergere.

22 Scharmer, C.O. (2009, p.250)

9. Costruire relazioni

Per essere inclusivi è fondamentale saper costruire relazioni. Weymes sostiene che un'organizzazione di successo investe nello sviluppo di 'sustainable relationships'²³ e che le stesse dovrebbero essere tra i principali obiettivi della leadership, al fine di costruire quello che lui definisce "cuore emotivo". Quest'ultimo attribuisce significato alle relazioni, che esistono sia all'interno dell'organizzazione che all'esterno a livello collettivo. I leader dovrebbe dedicarsi a costruire relazioni sia attraverso la propria leadership, che attraverso il ruolo loro assegnato. Ciò presuppone il dare importanza all'altro da sé e richiede di essere diretti, leali e aperti.



Nella fase di "presensing" della Teoria-U, Scharmer evidenzia "the phenomenon in deep listening and dialogue interviews"²⁴. Sia il leader che tutti i membri del gruppo hanno la responsabilità di creare connessioni quali ad esempio "le connessioni tra cuori" ("heart to heart connections"). Queste connessioni sono elemento importante per nutrire la leadership. L'ascolto generativo, che è il livello più profondo e creativo di ascolto descritto da Scharmer, ci porta ad essere connessi con qualcosa di più ampio rispetto a noi stessi. "This level of listening requires us to access our open heart and open will – our capacity to connect to the highest future possibility that wants to emerge"²⁵.

Questo tipo di ascolto presuppone l'applicazione del principio di "totalità" descritto

23 Weymes, E. (2002, p. 319)

24 Scharmer, C.O. (2009, p.184)

25 Scharmer, C.O. (2009, p.13)

precedentemente. Pertanto quando si costruiscono le relazioni, occorre considerare la persona nella sua totalità, poiché non è congruente scindere il lato professionale da quello personale. Il leader deve agire con tatto, usando il proprio intuito e sforzandosi di stabilire relazioni autentiche, tale da potersi rapportare in modo adeguato sia al cambiamento che e ai diversi individui del proprio gruppo o della forza lavoro.



10. Mente aperta

Per mente aperta intendiamo la capacità di essere recettivi al nuovo e alle differenti idee e opinioni. Secondo Scharmer avere una mente aperta corrisponde alla capacità di sospendere il giudizio, di esplorare, di vedere le cose con occhi nuovi e di accedere alle risorse della nostra intelligenza cognitiva. Il primo passo di una mente aperta è la curiosità e la capacità di esplorare ciò che è presente intorno a noi cercando di scorgere, nella routine quotidiana, qualcosa di nuovo e di inaspettato. Due leader di fronte alla medesima situazione possono notare cose diverse e giungere a conclusioni completamente differenti. Una mente aperta è capace di guardare il mondo, sospendendo le proprie convinzioni e giudizi e focalizzando l'attenzione solo su ciò che nota rispetto a quello che realmente sta accadendo.



Durante la fase di testing, abbiamo invitato i partecipanti a fare una passeggiata cercando di guardare le cose come se fosse la prima volta, come se fossero tornati bambini per esplorare con curiosità colori, odori, strutture, etc., senza dare nulla per scontato.

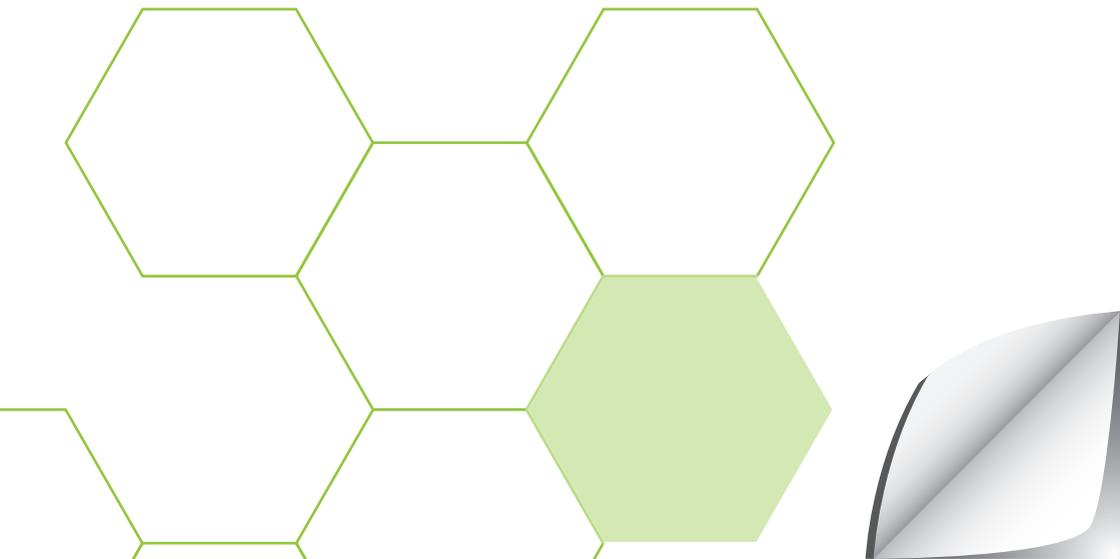
Il passo successivo è quello di ascoltare profondamente e con mente aperta, per trasformare la conversazione da una modalità di "downloading e dibattito" ad una di dialogo e creatività collettiva. Esplorare il contesto e il mondo con gli occhi degli altri può portare inaspettate sorprese per il futuro che emerge. Trasformare la qualità della conversazione significa anche trasformare la qualità delle relazioni. Nel corso di

formazione LIND diamo particolare enfasi al contesto, tale da permettere alle persone di sperimentare la propria apertura mentale e di praticare il dialogo generativo, in cui i partecipanti esperiscono un livello di ascolto profondo con gli altri e con se stessi. Consentiamo inoltre momenti di silenzio, al fine di permettere alla conoscenza interiore di emergere.

Authentic
leadership is the
full expression of
'me' for the benefit
of 'we'.

(Henna Inam)

My Notes







5.

Bibliografia

- Arvey, R. D., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z., & McGue, M. (2006) The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors, *The Leadership Quarterly*.
- Arvey, R. D., Zhang, Z., Avolio, B. J., & Krueger, R. (2007) Understanding the developmental and genetic determinants of leadership among females, *Journal of Applied Psychology*.
- Csikszentmihalyi, M. (1997) *Finding flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life*. New York Basic Books.
- Dotlich, D. Cairo, P. and Rhinesmith S. (2006) *Head, Heart & Guts – How the World's Best Companies Develop Complete Leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gardner, H. (2007) *Five minds of the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gardner, H.(2011) *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. Philadelphia: Basic Books.
- George, B. (2015) *True North: Discover Your Authentic Leadership*. New Jersey:Wiley.
- Higgs M. J.and Rowland D. (2005) All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management* , 5, 121-151.
- Kabat-Zinn, J. (2016) *Mindfulness for Beginners: Reclaiming the Present Moment and Your Life*. Colorado: Sounds True.
- Kolb, D.A (1984) *Experiential Learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Langness, D. (2014) How to develop a sense of humanity. Retrieved from <http://bahaiteachings.org/how-to-develop-a-sense-of-humanity> on 26th July 2016.
- McWhinney, W. (1986) *Alternative Realities. Their Impact on Change and Leadership*. *Educational Research: A Personal and Social Process Review of Educational Research* January 1, 1986 56: 173-193
- Nader, R. (nd) *Brainy Quotes* Retrieved on 22nd August from <http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/r/ralphnader110188.html>
- Scharmer, C.O. (2009) *Theory U: Leading from the Future as it Emerges. The Social Technology of Presencing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.

- Scharmer, C.O., Kaufer K. (2013) *Leading from the Emerging Future. From Ego-System to Eco-System Economies*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Scharmer, C.O. (2016, August 25) *Addressing the blind spot of our time*. Retrieved from https://www.presencing.com/sites/default/files/page-files/Theory_U_Exec_Summary.pdf
- Schön, D.A. (1984) *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. USA: Basic Books.
- Simmons, B. (2015, January 9) *The tale of two Flaccos*. Retrieved from <http://grantland.com/the-triangle/the-tale-of-two-flaccos/>
- Widene, C. (2009) *Courageous Leadership. The ability to make our world better starts with how we live our lives*. Retrieved on 10th June 2016 from <http://www.success.com/mobile/article/courageous-leadership>
- Weynes, E. (2002) *Relationships not leadership sustain successful organizations*. *Journal of Change Management*. Volume 3, Issue 4, 2002, pages 319-331.
- Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. J. (2001) *The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders*. New York: Peiffer



LIND

LIND