



**UNIVERSITA' CATTOLICA DEL SACRO CUORE
MILANO**

**Dottorato di ricerca in Pedagogia (Education)
Ciclo XXI
S.S.D.: M-PED/04**

**FORMARE LA LEADERSHIP. ANALISI CRITICA
DELLE METODOLOGIE ARTS-BASED**

Coordinatore: Ch.mo Prof. Renata Maria Viganò

**Tesi di Dottorato di: Emilio Rago
Matricola: 3480051**

Anno Accademico 2007/08

*A mamma, Gilda,
sostegno e nutrimento di questo percorso*

*A papà, Dino,
che prega per me dal Cielo*

INDICE

INTRODUZIONE	i
PRIMO CAPITOLO	
LEADERSHIP E APPRENDIMENTO	1
1. REVISIONE CRITICA DELLA RICERCA SULLA LEADERSHIP	1
1.1. Analisi critica delle teorie della leadership	7
1.2. Critica all'epistemologia della leadership	21
2. ANALISI DEL QUADRO CONCETTUALE DELLA LEADERSHIP	32
2.1. Management e leadership	33
2.2. Autorità organizzativa e leadership	42
2.3. Potere organizzativo e leadership	45
2.4. Politica organizzativa e leadership	50
2.5. Followership e leadership	54
2.6. Sintesi del quadro concettuale	56
3. APPRENDERE LA LEADERSHIP	57
3.1. Formare la leadership	58
3.2. Sviluppare la leadership	58
3.3. Educare alla leadership	61
4. LEADERSHIP E PEDAGOGIA	62
4.1. La curvatura umanistica delle teorie della leadership	63
4.2. Psicopedagogia umanistica e apprendimento della leadership	75
4.3. Le funzioni educative della leadership nelle organizzazioni	80
4.4. Verso una pedagogia della leadership?	84
SECONDO CAPITOLO	
FORMAZIONE E SVILUPPO DELLA LEADERSHIP	86
1. REVISIONE CRITICA DELLA RICERCA SULLO SVILUPPO DELLA LEADERSHIP	86
2. REVISIONE DELLE PRINCIPALI PRATICHE DI SVILUPPO DELLA LEADERSHIP	94
2.1. Feedback a 360°	96
2.2. Coaching	97
2.3. Mentoring	99
2.4. Networking	101
2.5. Job assignment	102
2.6. Action learning	103

3. ANALISI DELLE METODOLOGIE E DELLE TECNICHE DI FORMAZIONE E SVILUPPO DELLA LEADERSHIP	105
3.1. Il metodo di ricerca sulla formazione alla leadership nelle business school	106
3.2. Il contenuto della formazione alla leadership nelle business school	109
3.3. Il processo della formazione alla leadership nelle business school	123
3.4. Analisi dei dati delle business school	133
3.5. Analisi dei casi eccellenti	140
4. CRITICHE ALLA FORMAZIONE DELLA LEADERSHIP NELLE BUSINESS SCHOOL	152
5. CONCEZIONI ALTERNATIVE DELLA LEADERSHIP	157
5.1. La leadership come prestazione efficace	157
5.2. La leadership come apprendimento trasformativo	158
5.3. La leadership come identità vocazionale	160
TERZO CAPITOLO	
APPRENDERE LA LEADERSHIP ATTRAVERSO LE ARTI	165
1. LEADERSHIP E ARTE	165
2. MODELLI DI ANALISI DEGLI INTERVENTI ARTS-BASED	171
3. ARTS-BASED LEARNING E SVILUPPO INDIVIDUALE	180
3.1. Apprendimento arts-based e sviluppo cognitivo	181
3.2. Apprendimento arts-based e sviluppo personale	186
3.3. Apprendimento arts-based e sviluppo sociale	188
3.4. Arti, insegnamento e ambiente di apprendimento	189
4. ARTS-BASED LEARNING E FORMAZIONE DELLA LEADERSHIP	190
4.1. L'apprendimento basato sul teatro	191
4.2. L'apprendimento basato sulla danza	199
4.3. L'apprendimento basato sulla musica	200
4.4. L'apprendimento basato sulle arti visive	203
5. CRITICA DELLE TECNICHE E DELLE METODOLOGIE ARTS-BASED	204
6. MODELLO DI ANALISI E DI PROGETTAZIONE DEGLI INTERVENTI ARTS-BASED	211
6.1. Metodologia di progettazione dei percorsi di pratica arts-based	216
6.2. Metodologia di progettazione degli eventi di espressione arts-based	218
6.3. Metodologia di progettazione degli eventi di fruizione arts-based	221
6.4. Metodologia di progettazione dei percorsi educativi arts-based	223
CONCLUSIONI	227
1. Sintesi e discussione dei risultati	227

2. Limiti della ricerca	232
3. Verifica delle ipotesi	234
4. Implicazioni teoriche e pratiche	234
5. Direzioni per la ricerca futura	235
BIBLIOGRAFIA	237

INTRODUZIONE

La formazione della leadership nelle organizzazioni aziendali rappresenta ancora una questione problematica, diffusa e urgente. Gli esiti della ricerca scientifica e la pratica quotidiana concordano nel riconoscere la multidimensionalità, la complessità, la situazionalità e l'inafferrabilità del concetto, che sfugge a tentativi di definizione e di articolazione esaustiva. Nonostante questo, le aziende continuano ad impegnare budget sempre più elevati nella formazione della leadership, le business school progettano molteplici percorsi formativi in materia, i centri di ricerca approfondiscono la rete nomologica dei diversi costrutti e le società di consulenza propongono modelli di formazione-intervento desunti dall'esperienza sul campo.

L'apprendimento della leadership, tuttavia, non ha ricevuto un'opportuna attenzione in ambito economico-organizzativo né in quello pedagogico. Da un lato, la ricerca sulla leadership nelle discipline psico-sociali del comportamento organizzativo non ha sviluppato i modelli pedagogici alla base degli interventi di formazione, concentrandosi prevalentemente sulla definizione e validazione empirica dei costrutti della leadership. Dall'altro lato, la ricerca pedagogica non ha particolarmente approfondito lo studio e la riflessione sulle modalità di formazione e sviluppo della leadership nei contesti aziendali; prova ne sia l'assenza di una produzione scientifica adeguata in tale direzione. Ancor meno sviluppate sono la riflessione e la produzione scientifica sull'impiego razionale e consapevole di metodi e tecniche arts-based nell'apprendimento della leadership. In molti casi formare la leadership si riduce ancora all'impiego di tecniche didattiche più o meno interattive, quali le lezioni frontali, gli studi di caso, i role-play e le simulazioni comportamentali in contesti ludici (giochi outdoor e indoor). Negli ultimi decenni la ricerca di dispositivi più efficaci nella formazione al comportamento organizzativo e la crescente necessità di motivare le persone a partecipare alle iniziative hanno spinto i formatori a introdurre nelle pratiche formative le metafore sportive (ad esempio, le escursioni in barca a vela per esplorare la relazione leader-follower e per sperimentare le dinamiche sociali del gruppo), le attività di volontariato sociale (ad esempio, offrire il proprio tempo per servire alle mense dei poveri per sviluppare l'orientamento al servizio del leader) e ambientale (ad esempio, partecipare ad attività di recupero e ripristino degli spazi ambientali per educare i leader al rispetto dell'ambiente e alla responsabilità sociale di impresa), fino a giungere alle metafore eno-gastronomiche (ad esempio, guidare, con l'ausilio di uno chef e di alcuni colleghi, la preparazione di un pasto allo scopo di comprendere empiricamente l'effetto della leadership sulla collaborazione in un gruppo di lavoro). Più di recente si è assistito all'introduzione e alla sperimentazione per *prova ed errore* di metodologie formative basate sulle arti, tra cui, in particolare, il teatro, la musica, la letteratura e il cinema. Tali innovazioni, grazie all'effetto-sorpresa, alla potenzialità animativa e all'immediata ed efficace stimolazione fisica, emotiva e intellettuale, hanno avuto il merito di recuperare l'ingaggio degli adulti nei processi formativi, avvalorando l'importanza dell'esperienza

diretta (sebbene in forma analogica) nell'apprendimento della leadership. L'apprendimento dall'esperienza (per questo detto *esperienziale*) ha riscoperto così un nuovo momento sia nelle simulazioni metaforiche sia nei modelli di *action learning* e di *ricerca-intervento*.

La ritrovata efficienza formativa unitamente alla riscoperta del piacere, dell'ingaggio ludico del discente nei contesti di apprendimento, hanno prodotto nel mercato formativo un'accelerazione approssimata e prematura di tali pratiche, generando un insano effetto modale e un forte disorientamento della domanda. Le necessità strumentali di cambiare continuamente la tipologia di intervento hanno causato l'esplorazione inconsapevole di esperienze formative basate sulle arti (*arts-based*) non sempre efficaci e talvolta molto onerose in termini di tempi e costi. L'aumento progressivo della domanda, motivato in realtà più dal bisogno di novità che dalla riscontrata efficacia, ha reso il settore arts-based molto attrattivo, generando nel tempo una crescita sconsiderata dell'offerta formativa e alimentando la nascita di un fiorente sottobosco di operatori, non sempre qualificati. L'appetibilità degli alti margini, che ancora oggi tali iniziative garantiscono, ha causato l'urgenza spasmodica di costruirsi una nicchia di competitività, diversificando e differenziando la propria offerta formativa, producendo in questo modo sia una consistente approssimazione metodologica e tecnica sia la proliferazione di iniziative formative quasi sempre incomparabili. Tutto ciò, sul versante della domanda, ha provocato disorientamento, confusione, opacità, sfocatura, un *blur* della formazione arts-based che confonde la progettazione interna e l'acquisto sul mercato.

Gli interventi formativi arts-based, date l'ampiezza e la profondità del concetto di arte e la molteplicità e la disomogeneità delle arti, hanno reso ancora più problematico il mercato della formazione comportamentale. La velleità di utilizzare le arti per formare la leadership, combinando così due argomenti fortemente complessi, ha prodotto una nuova criticità metodologica. Formare la leadership attraverso le arti significa mettere sotto i riflettori le metodologie e le tecniche arts-based, provandole su un terreno insidioso, molto sensibile e visibile, date la crucialità e la pervasività della leadership nel mondo aziendale contemporaneo. Un fallimento in tal senso si ripercuoterebbe negativamente sulla percezione del mondo aziendale del potenziale euristico e formativo delle arti, generalizzandosi su tutte le possibili applicazioni arts-based in quell'ambito. La formazione della leadership con metodologie arts-based va pensata e progettata in modo prudente e consapevole, con una capacità che è insieme epistemologica e pedagogica, per evitare che le approssimazioni di taluni operatori delegittimino le arti. In tanti casi, infatti, la formazione arts-based si risolve in un intrattenimento animativo, con rischi concreti di utilizzo manipolatorio; in altre situazioni, le arti sono mal utilizzate e piegate alle esigenze formative aziendali, fino al punto di snaturarsi e depotenziarsi negli effetti educativi. L'uso disinvolto e spavaldo delle arti che, purtroppo, si è verificato e si riscontra tuttora nella formazione alla leadership, ha sollevato la questione su cui si impernia questo studio.

La presente ricerca nasce con l'obiettivo di esplorare, classificare, problematizzare e avanzare i metodi di formazione *basati* sulle arti impiegati per facilitare l'apprendimento della leadership. L'approccio è fondamentalmente *metodologico*, nel senso che intende promuovere una riflessione razionale sullo stato dell'arte, mettere a fattor comune le conoscenze e l'apprendimento generati dalla pratica sul campo e proporre una modellizzazione dei diversi metodi studiati. Il fine è duplice: sviluppare un nuovo livello di teorizzazione delle modalità arts-based nella formazione alla leadership e accrescere la consapevolezza e l'intenzionalità dei formatori nelle fasi progettuale e attuativa. Il lavoro, in sintesi, si propone di mappare e inquadrare teoricamente i metodi e le tecniche arts-based nella formazione alla leadership, contribuendo ad esplorare e definire il campo di ricerca in termini interdisciplinari.

La *tesi* che si vuole sostenere è che le arti possono contribuire in modo efficace e complementare all'apprendimento della leadership nella formazione aziendale; la *questione-problema generale* riguarda, pertanto, le modalità e le metodologie con cui gli interventi arts-based possono realizzare ciò. L'*ipotesi generale* è che gli interventi formativi basati o ispirati dalle arti contribuiscono a sviluppare la leadership nella misura in cui sono efficacemente: a) *problematizzati* in termini metodologici rispetto alle molteplici variabili della formazione; b) *integrati* con le altre metodologie formative, in un piano complessivo di sviluppo della leadership; c) *valorizzati* nelle potenzialità euristiche e formative di ogni singola forma d'arte rispetto a ciascuna dimensione del costrutto di leadership determinato; d) *progettati e gestiti* da un gruppo di lavoro con competenze interdisciplinari.

Per rispondere alla domanda di ricerca è necessario prima di tutto definire il concetto di *leadership* ed esplorare il significato che assume nelle organizzazioni del lavoro. Infatti, prima di ricercare un costrutto e di trasferirlo nella formazione, progettando una qualunque strategia o metodologia di sviluppo, bisogna definirlo chiaramente, trovare le dimensioni chiave, il dominio di contenuto, i livelli di analisi e le unità di misura. In seguito, occorre verificare che la leadership possa essere *appresa e come* tale apprendimento possa realizzarsi anche con interventi di formazione aziendale. Lo studio e l'approfondimento delle questioni fondamentali della formazione alla leadership forniranno una chiave di analisi critica delle metodologie basate sulle arti e i criteri per la progettazione degli interventi. Pertanto, allo scopo di formulare ipotesi di metodologie arts-based da sottoporre a sperimentazione e di facilitarne l'integrazione con le pratiche formative più tradizionali, sarà opportuno fermarsi a riflettere sull'apprendimento della leadership in termini più generali e iniziare a problematizzare le questioni metodologiche in chiave pedagogica. Solo al termine di questo processo di indagine sarà possibile indagare *cosa* può apprendere un leader dagli interventi arts-based, ossia qual è il potenziale euristico e formativo delle arti nell'apprendimento della leadership, e *come* le attività formative arts-based possono contribuire, ossia secondo quali modalità, tecniche, tempi e metodi. Per questi motivi, la struttura della tesi si articola in tre contributi principali: il primo capitolo approfondisce e definisce il

concetto di leadership, avvalorando la pertinenza pedagogica della questione; il secondo capitolo esplora e analizza in modo critico le pratiche di formazione e sviluppo della leadership; il terzo indaga sui benefici delle arti nell'apprendimento della leadership e propone un'analisi critica delle metodologie arts-based e un modello di analisi e progettazione degli interventi.

Nel primo capitolo, *Leadership e Apprendimento*, si procede ad un inquadramento teorico ed epistemologico della leadership nell'ambito delle scienze manageriali. Grazie ad un'estesa e approfondita revisione critica della letteratura, è stata realizzata un'analisi comparativa di 38 definizioni della leadership, formulate nell'arco di un secolo, giungendo ad una sintesi originale del concetto. Le teorie sono state dapprima raggruppate individuando tre paradigmi di ricerca centrati sul leader, sulle contingenze e sulle relazioni di leadership; in seguito, sono state analizzate e criticate nelle loro proposizioni e ipotesi principali. La critica concerne sia la dimensione teoretica sia il paradigma implicito, razionale e industriale, che ha sotteso gran parte della produzione scientifica. Lo studio, l'osservazione diretta, i colloqui informali avuti con leader e follower aziendali e l'esperienza lavorativa maturata in ambito organizzativo hanno consentito di costruire e articolare al meglio il quadro concettuale. Dall'inquadramento dei concetti correlati alla leadership e dall'analisi delle relazioni intercorrenti tra loro sono emerse le differenze e i possibili punti di raccordo e sinergia, arricchendo il quadro complessivo del significato di leadership nelle organizzazioni. La definizione teorica dei diversi costrutti e la comprensione dei significati che la leadership assume concretamente nel comportamento organizzativo hanno permesso di discernere meglio le dimensioni che gli interventi arts-based possono contribuire a sviluppare.

Dopo aver definito il costrutto della leadership, il primo capitolo introduce le questioni legate all'apprendimento. L'apprendimento della leadership invoca un'attenzione pedagogica perché implica un insieme complesso di attività di formazione, sviluppo ed educazione del leader che hanno bisogno di essere adeguatamente validate, integrate e problematizzate in termini pedagogici. La problematica è pertinente per la pedagogia perché l'apprendimento della leadership implica lo sviluppo cognitivo-affettivo del leader nelle dimensioni personali e sociali. La pedagogia può aiutare a recuperare il valore educativo del tempo, delle esperienze, delle relazioni interpersonali, dell'ambiente e della cultura delle organizzazioni nell'apprendimento della leadership, accrescendo la consapevolezza dell'*intenzionalità*, della *progettualità*, della *riflessività*, della *complessità* e del *dialogo* nella pianificazione degli interventi formativi. L'analisi critica delle attività di apprendimento della leadership ha consentito di verificare il tipo di contributo che le metodologie arts-based possono apportare alla formazione della leadership.

Il capitolo termina con l'esplorazione delle possibili relazioni tra leadership e pedagogia, avvalorando la funzione educativa del leader nelle organizzazioni aziendali. La pertinenza pedagogica, infatti, non va limitata alla dimensione metodologica dell'apprendimento della leadership, ma va estesa anche alla funzione educativa (o diseducativa) che il leader svolge all'interno della comunità

organizzativa. L'*agire del leader* e l'*agire educativo* trovano numerosi punti di confronto e di corrispondenza; ad esempio, il leader costruisce le condizioni organizzative e agevola lo sviluppo del follower secondo modelli di empowerment, promuove il cambiamento e la crescita personali, incontra in modo situazionale la singolarità e l'unicità del follower, è capace di formare e modificare le motivazioni, le credenze, le disposizioni e i comportamenti dei singoli follower, si pone come modello di ruolo e trasmette ai suoi collaboratori l'interpretazione della cultura organizzativa, la visione aziendale, le gerarchie di valori, l'esempio, gli stili. Pertanto, la relazione leader-follower, in virtù delle implicazioni sostanzialmente educative del rapporto, non può sottrarsi ad una riflessione segnatamente pedagogica, al punto di porre un serio interrogativo su una possibile *pedagogia della leadership*. Il dialogo interdisciplinare tra pedagogia e leadership è possibile, e parte dal riconoscimento della curvatura *umanistica* delle teorie relazionali della leadership. Alcune delle più recenti teorie hanno fatto propri i principi e gli assunti della psicologia umanistica, sviluppando un orientamento in linea con la prospettiva del personalismo pedagogico. Il processo di *umanizzazione* della leadership ha incluso tra gli oggetti di studio e di ricerca concetti elevati quali l'etica, la trascendenza, la creatività, la relazione interpersonale, la cura e l'attenzione per le persone, il concetto di sé, l'autorealizzazione, lo sviluppo integrale dell'individuo. D'altro canto, è necessario che le teorie relazionali della leadership siano fondate su un valido impianto psicologico e pedagogico per poter ispirare e suggerire metodologie e tecniche di formazione e sviluppo opportunamente problematizzate, coerenti tra loro e congruenti con gli obiettivi di apprendimento. La psicologia umanistica, pertanto, costituisce il tramite elettivo del dialogo interdisciplinare tra leadership e pedagogia e ispira la progettazione delle metodologie arts-based di formazione alla leadership.

Il secondo capitolo, *Formazione e Sviluppo della Leadership*, muove da un'accurata revisione critica delle principali pubblicazioni e delle pratiche di formazione e sviluppo della leadership nei contesti formativi aziendali. L'analisi dettagliata dei (relativamente) pochi contributi rinvenuti ha stimolato l'approfondimento dell'indagine verso due direzioni: da un lato, sono stati studiati i programmi e i processi di formazione alla leadership di alcune medio-grandi aziende; dall'altro, sono stati analizzati il contenuto e la qualità dei programmi e dei processi formativi di alcune tra le migliori business school al mondo. Per quanto riguarda l'approfondimento in ambito aziendale, sono stati studiati i programmi di sviluppo della leadership pianificati e realizzati internamente e sono stati condotti dei *focus group*, esplorativi, con responsabili della formazione aziendale e partecipanti ai programmi formativi. Da queste indagini sul campo sono emerse alcune criticità metodologiche e politico-culturali nella formazione alla leadership che hanno orientato il prosieguo del lavoro e la riflessione critica sulle metodologie arts-based. Per ciò che concerne l'approfondimento sulle business school, gli incontri con esperti di leadership e la consultazione dei ranking triennali realizzati da prestigiose riviste internazionali (quali *The Wall Street Journal*, *The Economist*, *BusinessWeek* e *The Financial Times*) hanno facilitato la

selezione di 36 business school, di cui sono stati analizzati 162 percorsi e programmi di formazione e sviluppo della leadership. Il contenuto dei programmi pubblicati sui siti di internet (opportunamente integrati con documenti cartacei laddove necessario) è stato analizzato con un programma di *content analysis* (I-Lab). Le mappe cognitive realizzate e l'analisi fattoriale esplorativa hanno consentito di individuare due dimensioni critiche per la classificazione dei programmi di formazione alla leadership. I dati del processo formativo (giorni di formazione, tecniche utilizzate, n° massimo di partecipanti ammessi, ecc.), identificati e immessi nel programma SPSS per l'elaborazione di alcune statiche descrittive, hanno facilitato la costruzione di un *tableau de bord* composto da diversi indicatori quali-quantitativi di qualità *preventiva* dei percorsi formativi. L'incrocio di queste due elaborazioni ha permesso di individuare e studiare in profondità i programmi di formazione alla leadership di quattro business school risultate eccellenti, ognuna rispetto alla tipologia di formazione alla leadership erogata.

L'analisi dei contenuti, dei processi e delle pratiche dei programmi formativi di imprese e business school ha accresciuto in modo determinante le capacità di riflessione critica e di problematizzazione in chiave pedagogica delle metodologie impiegate per facilitare l'apprendimento della leadership, mettendo in risalto i punti di attenzione e le aree di miglioramento degli interventi osservati. Il recupero del primato pedagogico nelle attività di formazione della leadership ha orientato in modo pertinente e valido la successiva formulazione di ipotesi metodologiche basate sulle arti, ispirando alcuni criteri di progettazione e valutazione degli interventi formativi.

Il terzo capitolo, *Apprendere la Leadership attraverso le Arti*, esplora i benefici che le arti possono produrre nell'apprendimento della leadership e nello sviluppo personale e sociale del leader, da un punto di vista cognitivo-affettivo. L'apprendimento arts-based è distinto in base alle diverse arti e alle differenti forme creativo-espressive in cui ciascuna di esse si articola; tuttavia, la ricerca e le pubblicazioni in materia sono molto limitate, sia per rigore scientifico sia per quantità di lavori. Ne esce fuori un quadro parziale e disomogeneo, con poche verifiche empiriche, prevalentemente centrate su soggetti non adulti. Il capitolo prosegue suggerendo nuove traiettorie di approfondimento della ricerca sull'apprendimento prodotto dalle arti (soprattutto con soggetti adulti in contesti aziendali) e criticando le tecniche e delle metodologie arts-based di formazione alla leadership rilevate.

Lo studio dei principali lavori in materia, l'analisi delle pratiche formative arts-based presenti sul mercato, i molteplici colloqui informali avuti con alcuni esperti di formazione arts-based riconosciuti a livello internazionale e con esperti in ambito pedagogico e artistico confermano la necessità e l'urgenza di un inquadramento epistemologico e metodologico dell'utilizzo delle arti nello sviluppo della leadership. I pochi e incomparabili modelli di analisi elaborati dagli studiosi testimoniano il carattere realmente emergente del campo di ricerca. Il lavoro termina con la formulazione di alcune ipotesi metodologiche da sottoporre a sperimentazione e con la proposta di un modello di analisi e

progettazione degli interventi di apprendimento della leadership basata sulle arti, esplicitando i criteri guida sottostanti ed esemplificando alcuni interventi tratti dall'esperienza professionale.

Nelle *Conclusioni* sono riassunti e discussi i principali risultati delle attività di ricerca riguardo all'ipotesi generale formulata, si presentano le rispettive implicazioni a livello teorico, pratico e metodologico e si delineano alcuni possibili sviluppi futuri della ricerca e della formazione arts-based.