



## **Coordinamento Pedagogico Provinciale (RA) IL COORDINATORE PEDAGOGICO**

**La manutenzione delle relazioni interne al gruppo come variabile  
strategica per la qualità dei servizi educativi: 1° incontro**

Claudia Righetti - [claudiarighettimail@gmail.com](mailto:claudiarighettimail@gmail.com)



LEADERSHIP: to  
lead - guidare



MANAGER	LEADER
E' occupato in <b>attività quotidiane</b> : gestisce e alloca risorse	Formula <b>obiettivi di lungo termine</b> per modificare il sistema: pianifica strategie e tattiche
<b>Comportamenti da supervisore</b> : agisce per fare in modo che si mantengano standard di comportamento	Comportamenti guida: agisce per indurre cambiamenti coerenti con obiettivi di lungo termine
Amministra i sottosistemi	Innova con riguardo all'intera organizzazione
Agisce all'interno della cultura organizzativa	Crea una visione per l'organizzazione e lavora per trasformare la cultura
Fa ricorso a <b>processi di influenza transazionale</b> : induce attenzione nei comportamenti utilizzando sanzioni, ricompense	Fa ricorso a <b>processi di influenza trasformativa</b> : induce cambiamenti nei valori, negli atteggiamenti e nei comportamenti utilizzando l'es personale e le competenze
Ricorre a strategie di controllo	Utilizza strategie di empowerment per favorire l'identificazione con l'organizzazione
Supporta status quo e stabilità del sistema	Sfida lo status quo e genera cambiamento



# LEADER E MANAGER ...

Una differenza sempre più sfumata....

E sempre più si parla di 3 livelli di leadership:

- **FRONT-LINE O TEAM LEADERSHIP:** responsabile del raggiungimento di risultati specifici (COORDINATORI AIMAG)
- **LEADERSHIP OPERATIVA:** attività quotidiane, energie e comportamenti che determinano cultura e clima di un'organizzazione
- **LEADERSHIP STRATEGICA:** visione sul futuro, comportamenti del leader come modelli di cambiamento



# LEADERSHIP

Capacità di un individuo di influenzare , motivare o rendere altre persone capaci di contribuire al raggiungimento del successo dell'organizzazione di cui fanno parte



# Prima del 900

- Chiesa
- Mondo Militare



# Il principe di Macchiavelli



- Le qualità che, secondo Machiavelli, deve possedere un "principe" ideale (ma non idealizzato), sono tuttora citate nei testi sulla leadership;
- la disponibilità ad imitare il comportamento di grandi uomini a lui contemporanei o del passato, es. quelli dell'Antica Roma;
- la capacità di mostrare la necessità di un governo per il benessere del popolo, es. illustrando le conseguenze di un'oclocrazia;
- il comando sull'arte della guerra - per la sopravvivenza dello stato;
- la capacità di comprendere che la forza e la violenza possono essere essenziali per mantenere stabilità e potere;
- la prudenza;
- la saggezza di cercare consigli soltanto quando è necessario;
- la capacità di essere "simulatore e gran dissimulatore";
- il rilevante potere di controllo della fortuna attraverso la virtù (la metafora utilizzata accosta la fortuna ad un fiume, che deve essere contenuto dagli argini della virtù);
- la capacità di essere leone, volpe e centauro (leone forza - volpe astuzia - centauro come capacità di usare la forza come gli animali e la ragione come l'uomo)

# 1904 E 1926

# LEADER SI NASCE?



- TERMAN 1904 E BOWDEN (1926) STUDIANO CARATTERISTICHE DISTINTIVE
- STOGDILL (1948) DEFINISCE DECISIVO IL RUOLO GIOCATO DALLA COMPATIBILITA' TRA PERSONALITA' LEADER E FOLLOWER
- STOGDILL (1948) INDIVIDUA ALCUNI TRATTI FONDAMENTALI



- AUDACIA / ASSUNZIONE DEL RISCHIO Disponibilità ad accettare le conseguenze delle decisioni e delle azioni
- GESTIONE STRESS / CONTROLLO EMOTIVO Disponibilità a tollerare la frustrazione, Prontezza ad assorbire lo stress dei conflitti interpersonali
- Forte istinto alla responsabilità LOCUS OF CONTROL INTERNO - Vigore e tenacia nel perseguire gli obiettivi
- COMPETENZE SOCIALI E COMUNICATIVE: Istinto a esercitare iniziative sociali
- SICUREZZA DI SE' - TOLLERANZA IMPOPOLARITÀ, RIFERIMENTI INTERNI Senso di identità personale
- COERENZA
- RAGIONAMENTO LOGICO-ASTRATTO:Apertura intellettuale; Originalità nel risolvere i problemi



# PARADIGMA PERSONALITA'

- Leader si nasce?
- La leadership è un tratto di personalità innato?
- Ci sono dei tratti della personalità tipici di un leader?



# Si nasce?



- **NO!!!!!!**

- **Ci sono dei  
fattori facilitanti**

# RICERCHE TRATTI RECENTI



- Altri studi, sul perché alcuni dirigenti falliscono, fatti da M.W. McCall e M.M. Lombardo (1983) hanno portato a definire **4 tratti primari** che sono **presenti nei leader di successo**:
  - **Ammissione degli errori**
  - **Buone abilità interpersonali**
  - **Respiro intellettuale**
  - **Stabilità emozionale e compostezza**

# Cosa fa deragliare il leader



- Sempre M.W. McCall e M.M. Lombardo (1983) individuano 8 cause primarie che portano un leader al fallimento:
- Ambizione centrata solo su sé stesso
- **Mancanza di affrontare in modo costruttivo un problema evidente**
- Incapacità di avere una prospettiva a lungo termine
- Incapacità di adattarsi ad un superiore con uno stile diverso
- Incapacità di selezionare bene i collaboratori
- **Indifferenza o arroganza**
- **Stile insensibile e incentrato su autoritarismo**
- **Tradimento della fiducia personale**

# 1969 LEADER SI DIVENTA?

- Blake e Mouton riprendono le dimensioni emerse dallo SCIENTIFIC MGMT (F. Tayllor) e dal movimento delle HUMAN RELATION (E. Mayo)
- MANAGERIAL GRID



# PARADIGMA COMPORAMENTI

- Il leader è colui che adotta determinati comportamenti?

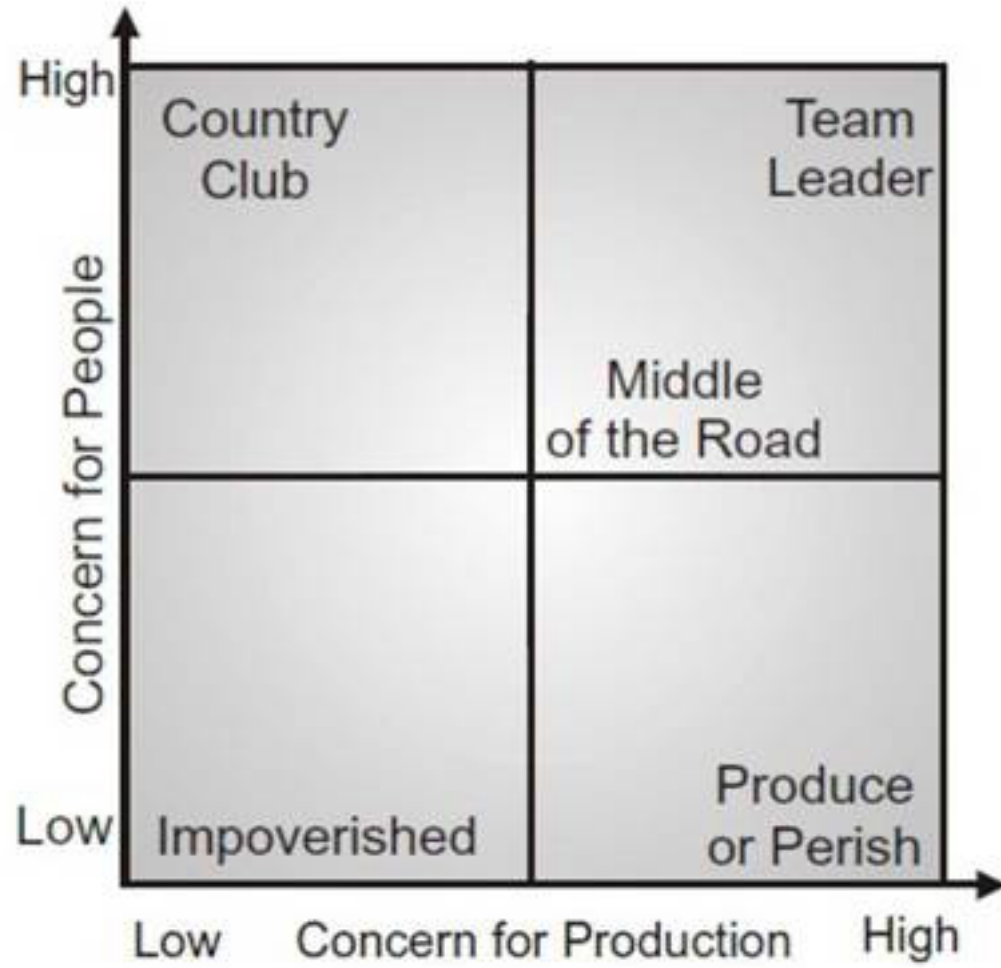
COMPORAMENTI  
ORIENTATI AL  
COMPITO

• sull'asse orizzontale, l'interesse alla produzione, inteso come ricerca dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione, l'orientamento al compito e al risultato;

COMPORAMENTI  
ORIENTATI ALLE  
PERSONE

• sull'asse verticale, l'interesse alle persone, inteso come orientamento alle relazioni.







- **Stile LASSEIZ FAIRE / ESAURITO lassista (1,1):** scarsa attenzione alla produzione e alle persone. Il manager è pigro, disattento alle attività e al conseguimento dei risultati, ma anche ai bisogni delle persone; ovvero, il manager che nessuna azienda vorrebbe avere;
- **Stile DITTATORE autoritario (9,1):** elevata attenzione alla produzione e scarsa attenzione alle persone. Il manager è preoccupato soprattutto di conseguire dei risultati a discapito dell'attenzione alle persone, convinto che non ci si può preoccupare di raggiungere delle adeguate performance tenendo conto, al tempo stesso, dei bisogni degli individui;
- **stile metà strada (5,5):** è questo il caso del manager che mostra un contemporaneo interesse sia per la produzione che per le persone che lo circondano, insomma un capo che cerca una via di mezzo, un equilibrio, una sorta di compromesso;
- **Stile CIRCOLO RICREATIVO / PARROCCHIALE partecipativo (1,9):** scarso interesse per la produzione e elevato interesse per le persone. Il manager, in questo caso, è interessato soprattutto ai bisogni dei suoi collaboratori, mentre non presta un sufficiente interesse ai risultati
- **Stile COACHING / ALLENATORE team (9,9):** elevato interesse alla produzione e elevato interesse alle persone: come dire, il manager ideale che tutte le aziende vorrebbero



# Si diventa?



■ **NO!!!!!!**

■ **Nonostante i corsi per diventare capi 9.9 (STILE COACH) la leadership non è esito di una semplice combinazione di comportamenti**

# Anni '80 La leadership dipende ?



- LA TEORIA DI CONTINGENZA DI FIEDLER
- LA LEADERSHIP SITUAZIONALE DI HERSEY E BLANCHARD

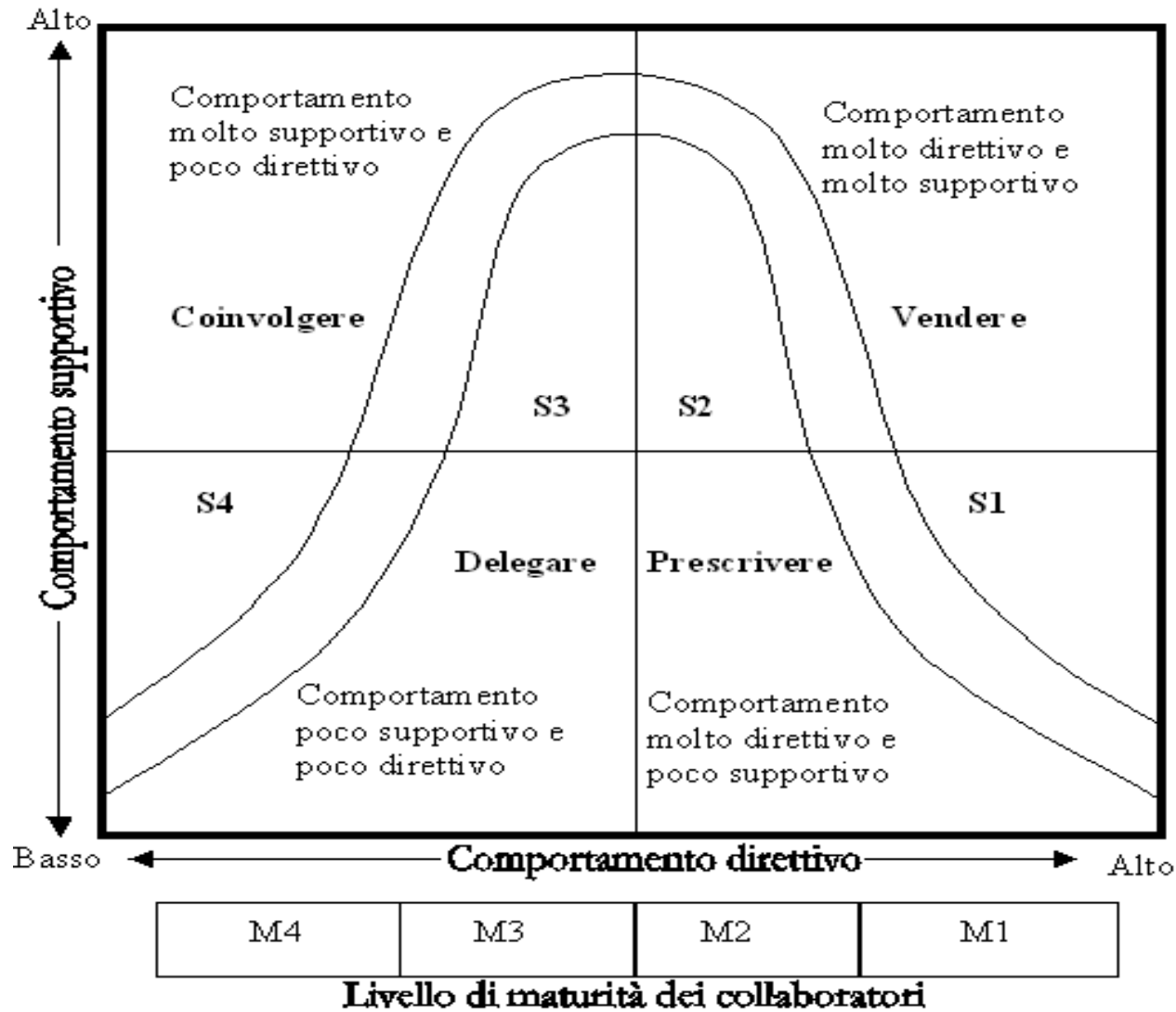
**Hersey e Blanchard** si fanno una domanda: “ ma siamo sicuri che è una buona idea suggerire a tutti i capi di diventare CAPI 9.9?”

# LEADERSHIP SITUAZIONALE

- IL LEADER è COLUI CHE INTERPRETA IL CONTESTO IN CUI OPERA E POI È IN GRADO DI ADOTTARE I COMPORTAMENTI E LO STILE PIU' APPROPRIATO
- IL LEADER deve possedere:
  1. ABILITA' di ANALISI (DIAGNOSI e CONOSCENZA dei COLLABORATORI)
  2. VERSATILITA' RELAZIONALE



# HERSEY E BLANCHARD



# Che cosa è la professionalità?





# Professionali si nasce o si diventa?

# Una volta...

- Un tempo per valutare la professionalità di una persona ci si rifaceva a un'unica dimensione:
  - È in grado di ricoprire con adeguatezza/successo la POSIZIONE?  
Detto in altro modo è in grado di svolgere le attività i compiti (MANSIONE) che gli vengono affidati e che sono specifici dello "spazio" e del tempo che occupa nell'organizzazione?



# POSIZIONE



SO E SO FARE

COSA MI VIENE  
CHIESTO DI FARE

# Oggi...

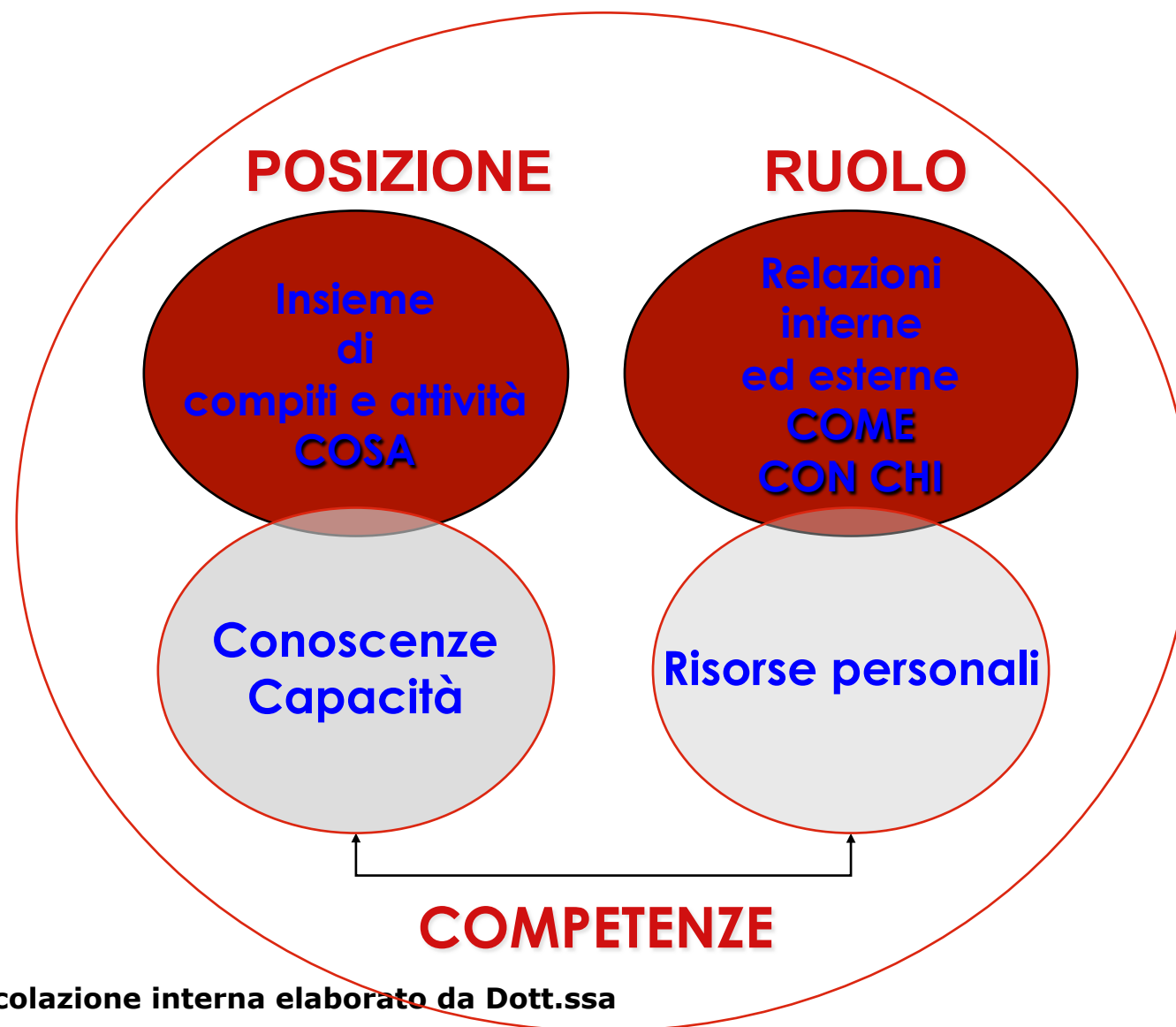
- Oggi per valutare la professionalità di una persona viene valutata un'altra dimensione strategica:
  - È in grado di ricoprire con adeguatezza/successo il RUOLO? Detto in altro modo è in grado di FARE CIO' CHE GLI VIENE CHIESTO DI FARE TENENDO CONTO DELLE ASPETTATIVE MULTIPLE E CONTRADDITTORIE CHE CONVERGONO SULLA PERSONA?

# RUOLO

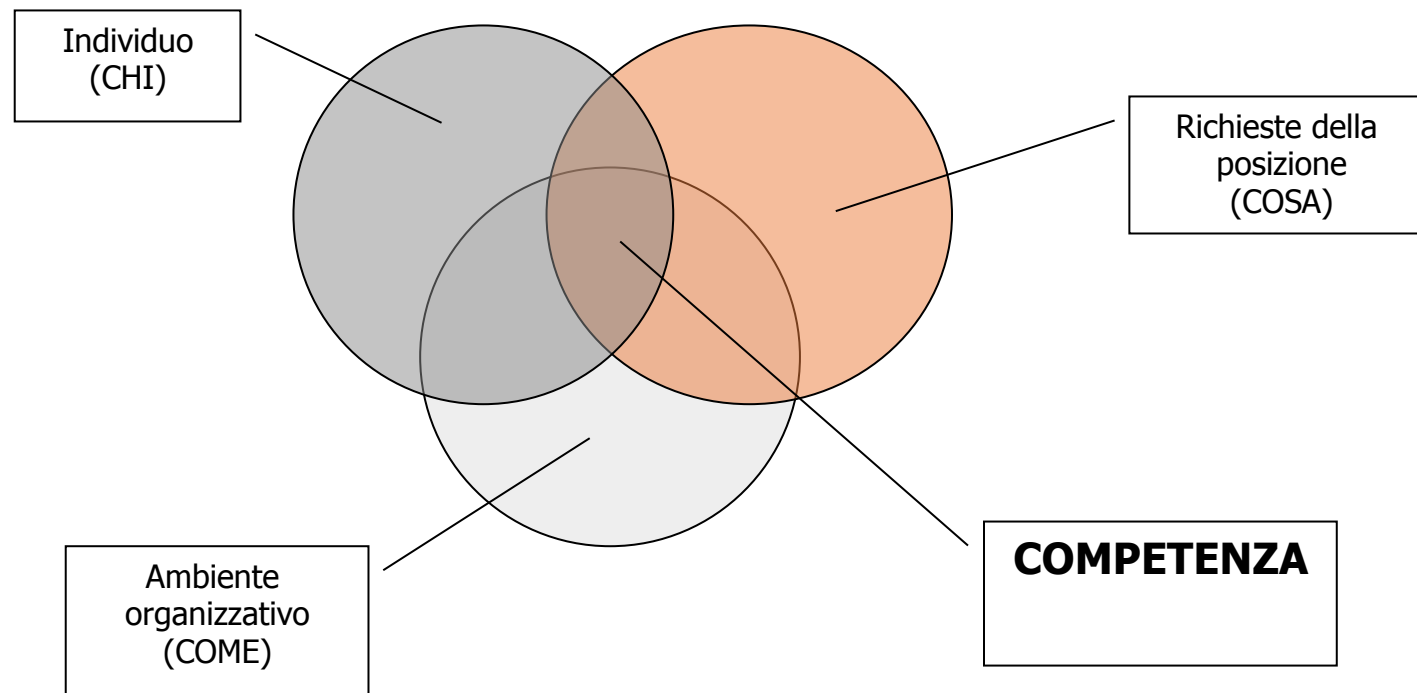


SO ESSERE  
SO COME FARLO  
CON CHI

# Professionalità



# Il concetto di PROFESSIONALITA'



# LE RISORSE DELLA PROFESSIONALITA'

## ■ POSIZIONE (SO E SO FARE)

- CONOSCENZE
- CAPACITA'

CIO' CHE DERIVA DA STUDI, ESPERIENZE,  
...

## ■ RUOLO (SO ESSERE)

- PERSONALITA'
- ATTEGGIAMENTI, VALORI,...
- MOTIVAZIONE
- AUTOSTIMA

CIO' CHE DERIVA DALLA VITA VISSUTA, DA COME  
SIAMO CRESCIUTI, ...

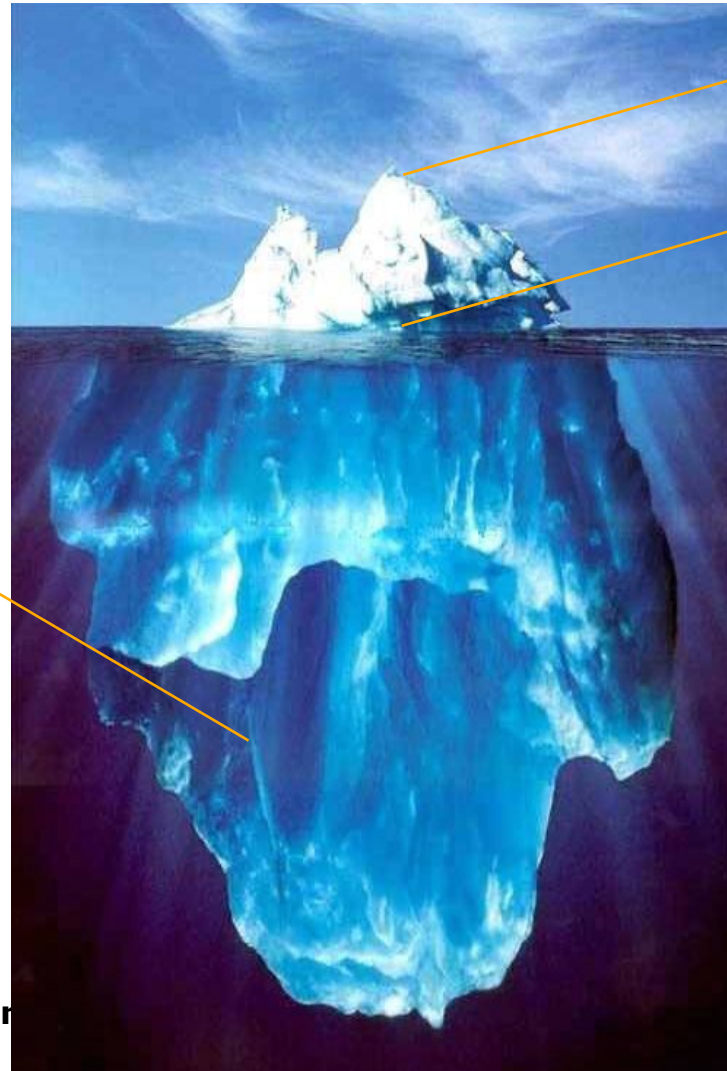


# POSIZIONE E RUOLO: COSA è PIU' DIFFICILE CAMBIARE?

**materiale riservato alla circolazione interna elaborato da Dott.ssa  
Claudia Righetti**

# I diversi livelli delle caratteristiche

Visibile



Comportamenti

Skill  
Conoscenze

Immagine di sé  
Tratti  
Valori  
Motivazione

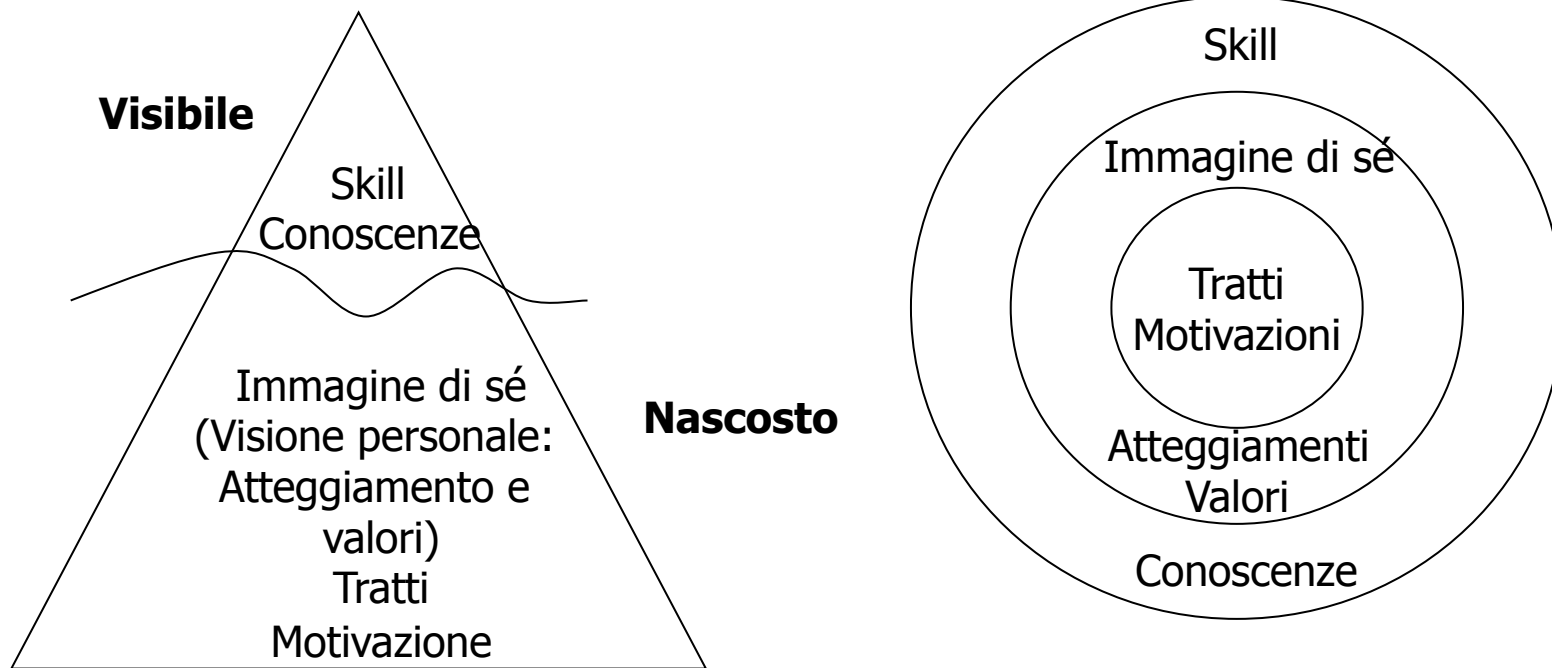
Nascosto



## Il modello Iceberg

- CAPACITA' e CONOSCENZE sono osservabili (stanno alla superficie) è più facile arricchirle e modificarle
- motivazioni, immagine di sé, tratti sono più profondi, più stabili, meno modificabili da attività formative

# Il modello Iceberg



(Spencer, Spencer, 1995)

# I livelli di maturità nel modello situazionale



# M1

- **Maturità Bassa (M1):** la persona è “poco competente”, “non sufficientemente preparata”, “non pronta ad assumersi responsabilità e non ha sviluppato identificazione con gli obiettivi”. Troviamo in questo livello i neo assunti ma anche collaboratori da tempo in azienda che purtroppo si sono rivelati poco adeguati al ruolo atteso.



## M2

- **Maturità Medio-bassa (M2):** la persona non è ancora competente, ma dimostra disponibilità e volontà di assunzione di responsabilità. Si verifica questa situazione quando il compito è complesso e il dipendente, pur mostrando dedizione, non ha ancora raggiunto prestazioni pienamente soddisfacenti.



# M3

- **Maturità Medio-alta (M3):** il collaboratore è competente, ma si mostra
  - a) ancora insicuro, non completamente disponibile ad assumersi responsabilità personali, oppure
  - b) esegue molto bene i compiti, con atteggiamento “specialistico” (come fosse un consulente) senza farsi carico o identificarsi negli obiettivi complessivi dell’ azienda.
  - c) si può inserire in questo livello anche la situazione, molto delicata da gestire, di chi è ormai demotivato, è magari retrocesso da M4 a M3.



# M4

- **Maturità Alta (M4):** il collaboratore è capace, competente, disponibile, assertivo, affidabile e si identifica con gli obiettivi (li fa suoi).



# DIPENDE?



- **SI!!!!!!!**
- **CRITICHE :**
  - **“Io non sono capo di una persona!”**
  - **Consapevolezza maturità da parte dei collaboratori**
  - **In assenza di un sistema di valutazione che funzioni .....rischio di essere aria fritta**
- **Cultura del Lavoro italiana : un M4 deve avere la possibilità di entrare in contrasto con il capo**



# E OGGI?

- ENFASI SULL'INTELLIGENZA EMOTIVA: capacità di un leader di essere sensibile alle emozioni proprie e altrui, di capire e valorizzarle come fonte di energia, influenza e di connessione tra le persone.
- EMPOWERMENT : TI FACCIO CRESCERE
- 2011 MONOGRAFIA HARVARD BUSINESS REVIEW: militari



# CONTESTO ATTUALE



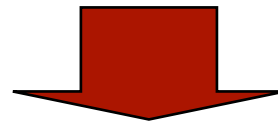
- Aziende basate sull'iper-innovazione: tutti devono pensare
- Aziende che erogano servizi: tutti devono pensare
- Il capo oggi è meno bravo di alcuni suoi collaboratori
- Da gestione a sviluppo HR
- Cultura della simmetria / Crisi Autorità

# Quando la leadership fallisce....



(Daft, 1999)

*Center for Creative Leadership of Greensboro, North Carolina:  
confronto tra 20 manager di successo e 21 che avevano fallito.*



7 cause di fallimento della leadership:

1. Insensibilità e intimidazione.
2. Freddezza, distanza e arroganza.
3. Tradimento della fiducia personale.
4. Ambizione eccessiva e centratura su di sé.
5. Incapacità di delegare e fare squadra.
6. Incapacità di scegliere i collaboratori.
7. Problemi specifici di business/ mercato.