

# **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  
CONCETTI GENERALI LEADERSHIP**

Materiale elaborato da Dott. Vergnani Paolo e Dott.ssa Claudia Righetti -  
[claudiarighettimail@gmail.com](mailto:claudiarighettimail@gmail.com)

***Una stanza attrezzata a perfezione con tutti gli strumenti di falegnameria non è e non diventerà mai un laboratorio di falegnameria, fino a quando non entrerà in essa un falegname che – non solo conosca gli attrezzi e come usarli – ma che abbia la volontà di usarli, li ami, sappia perché usarli ed abbia dei precisi obiettivi.***

***E quando si entra nel campo dei perché e degli obiettivi siamo già nel campo dei valori”.***

***“Se i valori di fondo dell’impresa sono ben radicati e se di questi diventiamo lucidamente consapevoli, allora si alzano enormemente le possibilità che l’impresa nasca e che riesca, poi, a sopravvivere ed a crescere, nella buona e nella cattiva sorte”.***

***(M. Vitale).***

# TEORIE SULLA LEADERSHIP

Le prime teorie sulla leadership, risalgono ai primi anni del novecento, e si ispirano al modello del **Taylorismo**.

Caratteristiche di questo modello sono:

- ⇒ FORTE ORIENTAMENTO VERSO LA PRODUZIONE
- ⇒ L'INDIVIDUO DEVE ADATTARSI ALLE ESIGENZE DELL'AZIENDA
- ⇒ L'UOMO GIUSTO AL POSTO GIUSTO

Le teorie di Taylor, o comunque ispirate al suo modello, regnarono incontrastate fino agli anni '30, e all'avvento di **Elton Mayo e la Scuola delle Relazioni**.

La scuola di Mayo suggeriva:

- ⇒ FORTE ORIENTAMENTO VERSO LA RELAZIONE
- ⇒ L'AZIENDA DEVE ADATTARSI ALLE ESIGENZE DELL'INDIVIDUO
- ⇒ IL CLIMA AZIENDALE DIVIENE UN VALORE

Si sviluppa intorno agli anni 50 il filone di studi cosiddetto **TEORIA DEI TRATTI**. Gli autori che rientrano in questo filone di ricerca cercano di mettere in rilievo un set di tratti di personalità per poter spiegare il fenomeno dell'emergere di un leader. L'idea di base di questo approccio individualistico è che leader si nasce cioè ci sono negli individui delle propensioni naturali ad esercitare il comando, che alcuni avrebbero ed altri no. Tale approccio ha generato una serie di **critiche** che ne hanno messo in evidenza la debolezza sia da un punto di vista concettuale sia da un punto di vista metodologico:

- non vengono presi in considerazione altri elementi del processo come l'atteggiamento degli altri e la situazione
- la lista di tratti predittiva della propensione al comando contiene troppi tratti diversi
- i tratti esaminati sono sempre posti in positivo.

Tra i tratti più frequentemente richiamati troviamo:

Intelligenza (problem solving)

Assunzione del rischio, audacia, decisonalità

Fiducia in sé e sicurezza

Resilienza (gestione stress e tolleranza alle frustrazioni)

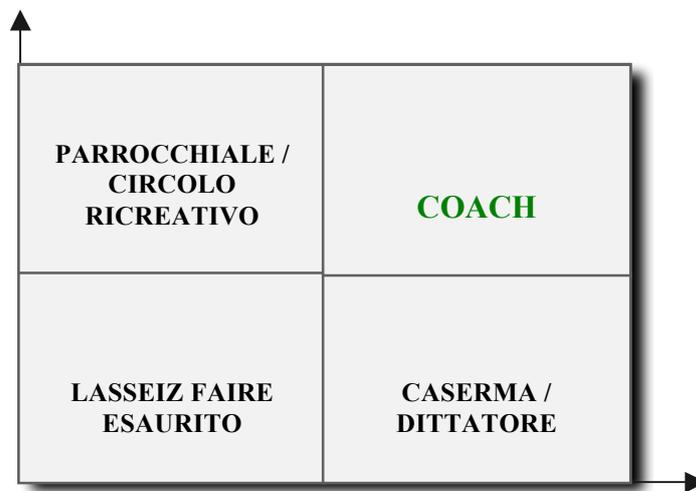
Vision e Proattività

Assunzione di responsabilità

Comunicativa e relazionalità

Negli anni '60 (fine) **Blake e Mouton** sviluppano uno strumento di controllo dello stile di leadership che tiene conto dei due vettori fondamentali: orientamento verso la **produzione** e orientamento verso le **relazioni**.

Questo strumento verrà chiamato **griglia manageriale**.



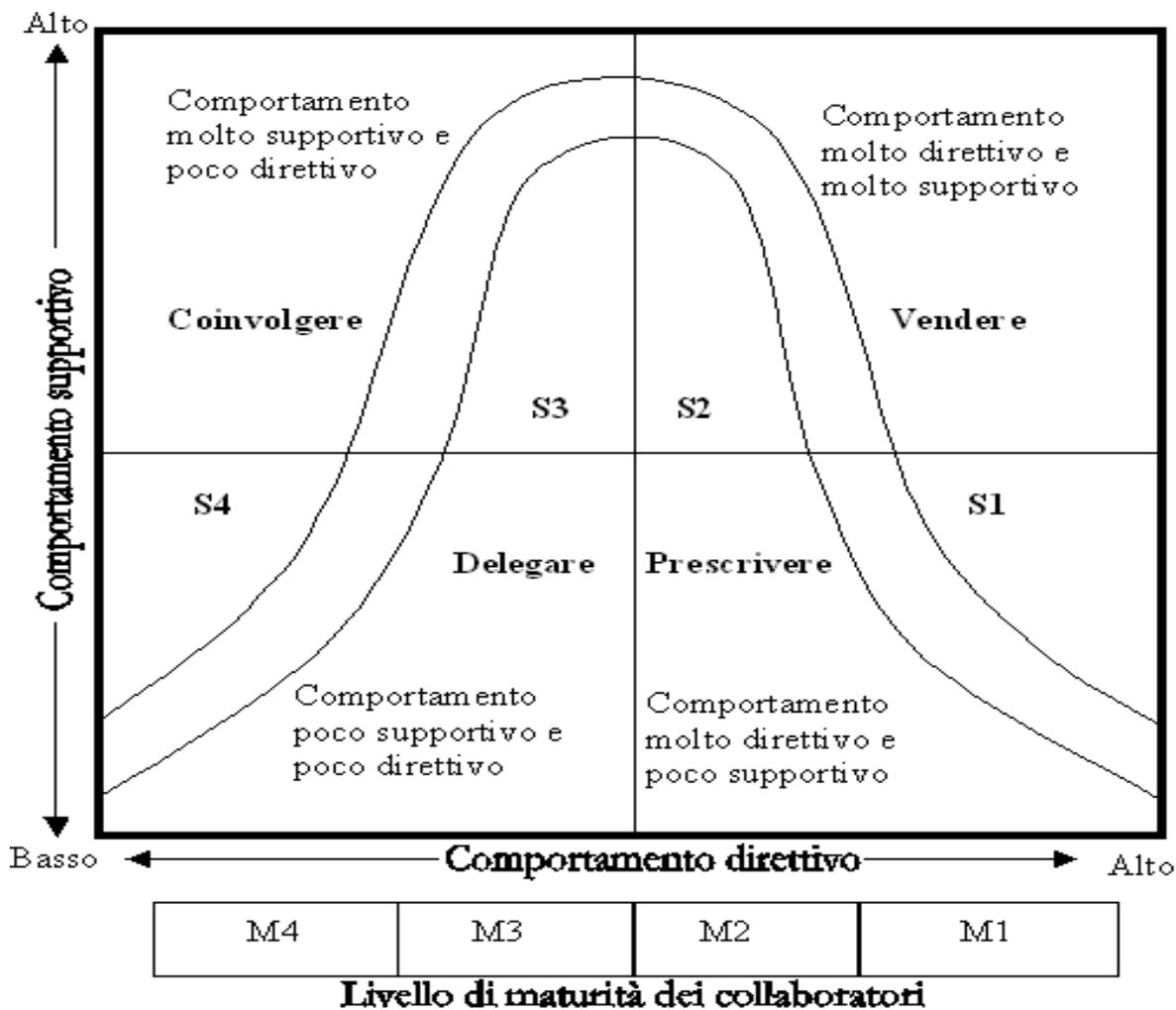
Fino agli anni '80 i leader di tutto il mondo presero come modello lo stile **COACH**, che richiedeva alto orientamento verso entrambe gli assi.

Furono altri due studiosi, di nome Hersey e Blanchard a rilevare un'incongruenza del modello e a proporre quello che oggi è il riferimento più utilizzato nella formazione manageriale.

Hersey e Blanchard evidenziarono che il pretendere di identificare un unico modello di conduzione, senza tenere conto del livello di maturità delle persone da dirigere, poteva essere limitante.

Aggiunsero quindi alla griglia manageriale una dimensione che considerava quattro possibili **livelli di sviluppo** dei collaboratori, dove per sviluppo si intende il prodotto delle capacità tecnico-produttive per quelle personali-relazionali .

Compito del leader è di aiutare le persone che gli sono affidate nel passaggio dal livello di sviluppo più basso (S1) al più alto (S4) ; adeguando a seconda dei progressi il proprio stile di guida.



II

modello evidenzia quindi la necessità, da parte di chi conduce un gruppo, di sviluppare la sua attenzione nei confronti delle persone e la flessibilità dei suoi comportamenti. Si richiede inoltre una coerenza interna che non sarebbe peraltro raggiungibile trattando nello stesso modo i collaboratori indipendentemente dal loro livello di maturità.

Hersey e Blanchard modificano quindi radicalmente la concezione di potere legato alle informazioni nelle organizzazioni.

Se prima si considerava fonte di potere il detenere informazioni non condivise, qui si assume che la conoscenza rappresenti un potere solo in quanto si è in grado di metterla in comune con altri.

Siamo dunque giunti alla confluenza con il modello chiamato EMPOWERMENT.

## LA CRISI DELL'AUTORITA'

Il concetto di crisi dell'istanza dell'autorità non riguarda solamente l'universo organizzativo ma sostanzialmente ogni aspetto sociale del mondo cosiddetto occidentale.

Si tratta di un fenomeno complesso alla base del quale possiamo, semplificando, identificare tre concause radicalmente intrecciate tra di loro.

La prima concausa è la lunga assenza dalla guerra. Non va dimenticato che il concetto di autorità è fortemente collegato al concetto di guerra. Non a caso le uniche organizzazioni in cui l'autorità intesa come istanza proveniente dall'alto attraverso un processo di legittimazione mantiene alta la sua efficacia sono quelle di tipo militare (in realtà anche altre ma per motivi molto vicini).

Nella famiglia, nella scuola, nei confronti dello stato è sempre più difficile che qualcuno faccia qualcosa senza discutere perché lo ha ordinato l'autorità.

Lo stesso stato con la rivoluzione normativa iniziata nel 1990 ha sostanzialmente abdicato alla sua funzione sovrana.

Il lungo periodo che ci separa dalla guerra (inutile aggiungere il fortunatamente e specificare che si sta cercando una lettura di fenomeni lasciando a chi legge le eventuali valutazioni) fa sì che la generazione che oggi sta salendo al potere non abbia mai visto la guerra e quella che oggi si sta affacciando al mondo del lavoro possa mancare la guerra da due generazioni, fenomeno che non ha precedenti storici.

## LA DIFFICOLTÀ NELL'OTTENERE E MANTENERE L'AUTOREVOLEZZA UTILIZZANDO LA SUA FONTE TRADIZIONALE: LA CONOSCENZA NON CONDIVISA

Non potendo contare sull'istanza dell'autorità per esercitare il potere (men che meno sull'autoritarismo considerando i costi in termini di controllo che questo comporta), resta l'istanza dell'autorevolezza.

L'autorevolezza organizzativa dipende normalmente da due fattori: le capacità relazionali (quella cosa che molti, con termini poetici ma tutto sommato eccessivi, chiamano carisma) e le competenze tecniche.

Il problema delle competenze tecniche in una realtà cangiante e di crescente complessità

è che sta scomparendo la figura di capo che diventa autorevole perché sa tutto ed è sempre in grado di risolvere i problemi dei propri collaboratori.

Questo naturalmente non è semplice da accettare, né per i collaboratori soprattutto quelli cresciuti alla scuola del “non prendere iniziative ma rivolgiti al capo”, ma a volte per gli stessi capi, tanto che qualcuno ha tentato una sorta di resistenza passiva al fenomeno cercando di difendere strenuamente l'esclusività di alcune conoscenze nell'illusione di poter così fermare il tempo.

Un altro tipo di autorevolezza viene richiesto dai contesti attuali ed è proprio quella legata al riconoscimento di un capo che mi aiuta a crescere ed a superare i miei limiti, quella strettamente correlata al concetto di empowerment.

## L'ALTA OBSOLESCENZA DEI PRODOTTI E DELLE CONOSCENZE

Oltre ad essere il presupposto del punto precedente, ed il motivo per cui non è più ipotizzabile il fatto che il capo sia ancora più abile a livello tecnico del collaboratore, questa concausa è collegata alla necessità di avere risorse che generino idee.

Solo attivando tutte le persone che lavorano in azienda, non solo il vertice, nella creazione di nuovi scenari e di nuove possibilità è possibile mantenere il passo di un mondo che ha accelerato la rapidità di cambiamento, a partire dal mercato.

Ogni organizzazione ha un altissimo livello di conoscenza, il problema è la condivisione delle stesse o almeno la possibilità di far comunicare tra di loro i depositari delle conoscenze.

## LA SFIDA DELLA QUALITÀ DEL SERVIZIO

A dispetto di quanto alcuni ipotizzano, la qualità del servizio non è solo il frutto di procedure standardizzate e nemmeno di un atteggiamento di gentilezza nei confronti del cliente.

Prima di tutto la qualità del servizio è entrare in un atteggiamento di ascolto delle esigenze del cliente ed avere una persona sufficientemente elastica e dotata di potere per poterle soddisfare.

La famosa frase: “Tu non sei pagato per pensare ma sei pagato per lavorare” è totalmente incompatibile con l'erogazione di un servizio di qualità e quindi per estensione con la sopravvivenza stessa delle organizzazioni ad esso preposte.

## LA NECESSITÀ DI FIDELIZZARE LE RISORSE PIÙ SPECIALIZZATE CON UNA MODALITÀ CHE VADA OLTRE QUELLA PIÙ UTILIZZATA: L'INCENTIVO ECONOMICO

Il mercato del lavoro presenta numerose anomalie, ad esempio se per alcuni ruoli l'offerta supera ampiamente la domanda, ve ne sono altri in cui le aziende sono impegnate in una vera e propria gara per sottrarsi reciprocamente le risorse.

Tra le opzioni che favoriscono la fidelizzazione del dipendente fino a qualche anno fa la leva considerante era considerato il denaro. Si è però constatato come oltre determinati livelli possano risultare più motivanti altri fattori quali il clima, il rapporto con colleghi e superiori e soprattutto le prospettive di crescita, non tanto e solo dal punto di vista gerarchico, ma come possibilità di acquisire nuove conoscenze e vedersi affidate nuove responsabilità.

Le aziende che sono riuscite ad implementare alcuni dei processi dell'empowerment hanno visto scendere considerevolmente il turn over dei lavoratori coinvolti.

### **AUTORITA' , AUTOREVOLEZZA O AUTORITARISMO**

Quello del rapporto con l'autorità, è uno dei punti cardine negli studi sull'organizzazione sociale dell'uomo.

Fin troppo facili sono le suggestioni psicanalitiche sul rapporto con le figure genitoriali o addirittura con la proiezione verso la divinità, massima espressione concepibile del potere. Una prima distinzione rispetto ai termini utilizzati correntemente, dovrebbe essere quella tra autorità, autorevolezza e autoritarismo.

La differenza sta nella provenienza di queste entità. L'autorità viene dall'alto, normalmente si tratta di una dotazione che viene data in allegato ad un ruolo. Vengo nominato capo da un capo ancora più alto: non è un caso che gli imperatori venissero normalmente incoronati dall'autorità religiosa, a simboleggiare l'assenza di una figura terrena al loro livello. Molti problemi aziendali nascono dall'attribuzione di un ruolo, senza una adeguata legittimazione, quindi senza dare l'autorità correlata, o scavalcando il capo nei rapporti con i collaboratori, o addirittura squalificandolo in loro presenza. Un fenomeno che a volte si presenta anche nelle famiglie dove i nonni convivono con i figli e i nipoti, se non ricordano che i loro figli sono anche genitori.

Un ' atteggiamento di forte sottomissione alle figure di autorità, viene chiamato **dipendenza**. Questo atteggiamento viene particolarmente incentivato nelle organizzazioni fortemente burocratizzate, ispirate alle organizzazioni militari, nelle quali la regola è : i soldati devono avere più paura dei loro capi che dei nemici.

Vi sono soggetti che invece manifestano nei confronti dell'autorità un atteggiamento di assoluta insofferenza, in questo caso si parla di **contro dipendenza**.

In questi anni, nel mondo occidentale che non ha mai conosciuto periodi di pace così lunghi, il fenomeno della contro dipendenza appare in forte aumento, in particolare nelle giovani generazioni.

Il fenomeno dell'autorità può facilmente apparire come un inutile barbarie per chi non riesce a recuperare nella memoria situazioni di forte emergenza.

L'autorevolezza viene attribuita dal subordinato.

Si tratta di un fenomeno di riconoscimento che, ovviamente, rende il lavoro del capo molto più semplice: il collaboratore segue il capo perché ha fiducia e sente che questa è la miglior scelta a sua disposizione.

Infine l'autoritarismo, si tratta dell'unica delle tre possibilità che ha una struttura autoreferenziale, in altre parole non viene attribuita dall'esterno, ma si tratta di strumenti, di solito di carattere repressivo, che il soggetto utilizza per sottolineare la differenza di potere tra lui e gli altri.

Una domanda a questo punto potrebbe essere: "Possono autorità, autorevolezza e autoritarismo coesistere?" La risposta è no, almeno sul piano teorico, anche se la pratica ci mostra come, per brevi periodi e in circostanze particolari, alcuni personaggi abbiano presentato le tre istanze simultaneamente.

Il no dipende dal fatto che autorevolezza e autoritarismo si annullino a vicenda: l'autoritarismo impone l'autorevolezza che è per definizione un fenomeno spontaneo, si verrebbe quindi a creare un paradosso del tipo: "Sii spontaneo". Gli unici casi in cui possono coesistere si presentano in presenza di minacce esterne, e si torna alle radici storiche della figura del dittatore.

## **FU OMICIDIO O SUICIDIO**

Stiamo parlando di un fenomeno molto diffuso nelle organizzazioni: la morte del capo.

Parliamo ovviamente della morte simbolica.

Procediamo con ordine: immaginate un classico processo di delega dove un dirigente (D) affida ad un manager (M) un obiettivo con correlate mansioni e questi, a sua volta, delega una parte del lavoro ad un collaboratore (C).

Può talvolta accadere che M, al momento del passaggio delle consegne, aggiunga alle istruzioni una raccomandazione del tipo: "Cerca di farlo bene questo lavoro, altrimenti ne risponderai a D".

Questa frase corrisponde, dal punto di vista organizzativo ad un suicidio: M rinuncia alla propria autorità nei confronti di C e cessa di essere il suo superiore.

Perché mai M dovrebbe fare una cosa simile?

Normalmente il fenomeno si presenta quando M non si sente riconosciuto: magari fino a poco tempo prima era al pari di C, poi questa sorta di promozione lo ha portato sì a guadagnare 100€ di più al mese, ma il prezzo è stato altissimo. Ora infatti continua a fare lo stesso lavoro di prima, ma quando arriva lui in mensa gli altri smettono di chiacchierare, non viene più invitato alle partite a bocce.

A questo punto M si trova di fronte ad un bivio: gettarsi a corpo morto nel suo nuovo ruolo, entrando completamente nella parte del sergente di ferro, arrivando a godere dell'impopolarità e utilizzando tutti gli strumenti di potere di cui dispone in modo perfido.

L'altra possibilità, quella del suicidio appunto, è che invece M rinunci all'autorità che gli è stata conferita e scelga di essere riaccolto nel gruppo dei collaboratori, scaricando ogni aspetto coercitivo del suo ruolo sul superiore.

E se si trattasse di omicidio?

In alcune organizzazioni si verifica infatti che C vada direttamente da D a dire: "Guarda che M mi sta rompendo le scatole" e può anche accadere che D dia seguito alla protesta magari chiamando M e ponendolo a confronto con C. In questo caso assistiamo all'omicidio di M che, come capo, sarà totalmente delegittimato.

Questa modalità è particolarmente frequente nelle piccole strutture oppure nelle aziende di tipo cooperativo.

Nelle piccole aziende, si lavora tutti insieme, spesso D è il proprietario dell'azienda e ritiene che sia suo dovere avere tutto sotto controllo, il suo atteggiamento ricorda quello di un padre che, dietro alle lacrime del figlio più piccolo, sgrida bonariamente quello più grande.

Nelle aziende cooperative che presentano oltre all'organigramma funzionale quello sociale, può accadere che D abbia bisogno, in quest'ambito, del consenso di C e quindi si trovi costretto a dare peso alle sue rimostranze.

In entrambe i casi il risultato è che la figura di M viene cancellata. Anche se le lamentele di C fossero motivate, l'unica strada che vediamo percorribile è quella di legittimare sempre e comunque M nei confronti di C: "Guarda che se qualcosa non va tu ti devi rivolgere a M, io l'ho messo in quella posizione e ho la massima fiducia in lui", salvo poi, in separata sede, intervenire su M.

Pena il dover gestire, senza filtri, l'intera azienda.

## BIBLIOGRAFIA

- Adams S. IL PRINCIPIO DI DILBERT, 1997 Garzanti
- Bass B.M. et al. (a cura di) LA LEADERSHIP ISTITUZIONALE 1997 Guerini e Associati
- Blanchard K., Hersey P. LEADERSHIP SITUAZIONALE 1984, Sperling & Kupfer
- Depolo M., Sarchielli G. PSICOLOGIA DELL'ORGANIZZAZIONE 1997, Il Mulino
- Filkenstein S. PERCHÉ I BRAVI MANAGER SBAGLIANO 2004, ETAS
- Hagemann G. ECCELLENZA NELLA MOTIVAZIONE 1992, F. Angeli
- Kanter R.M. MASCHILE E FEMMINILE IN AZIENDA 1988, Olivares
- Kets De Vries M.F.R. LEADER, GIULLARI E IMPOSTORI 1996, Cortina
- Kets De Vries M.F.R. FIGURE DI LEADER 2010, Cortina
- Kotter J.P. I LEADER 1999, Il Sole 24 Ore
- Landier H. L'IMPRESA POLICELLULARE. PER UN MANAGEMENT DEL DISORDINE 1988, Guerini & associati
- Levati W., Sarao M.V. IL MODELLO DELLE COMPETENZE 1998, F. Angeli
- Lipparini A. LA GESTIONE STRATEGICA DEL CAPITALE INTELLETTUALE E DEL CAPITALE SOCIALE, 2002 Il Mulino
- Marzano M. ESTENSIONE DEL DOMINIO DELLA MANIPOLAZIONE 2008, Mondadori
- Morgan G. IMAGES 1988, F. Angeli
- Pearn M., Kandola R. L'ANALISI DELLE MANSIONI DEI COMPITI DEI RUOLI 1998, F. Angeli
- Piccardo C. EMPOWERMENT, 1995 Cortina
- Quaglino G.P. PSICODINAMICA DELLA VITA ORGANIZZATIVA 1998, Cortina
- Quaglino G.P. (a cura di) LEADERSHIP 2000, Cortina
- Quick T.L. LE NUOVE REGOLE MANAGERIALI 1997, F. Angeli
- Schein E.H. CULTURA D'AZIENDA E LEADERSHIP 1990, Guerini
- Scott C., Jaffè D. LA DELEGA 1998, F. Angeli (50m.)
- Scott C., Jaffè D. EMPOWERMENT 1994, F. Angeli
- Stacey R.D. MANAGEMENT E CAOS 1997, Guerini e Associati
- Varchetta G. L'AMBIGUITÀ ORGANIZZATIVA 2007, Guerini
- Vergnani P. MEDITAZIONI PER DIRIGENTI PERPLESSI 1997, Fuori Thema