

Esser leader è bello

Di Aladino Tognon, Dirigente Scolastico, C.I.S. di Vicenza 2000

Nella vita lavorativa dobbiamo “dar senso” al nostro ruolo, esserne coscienti, saperlo interpretare, esserne orgogliosi. I Capi d’Istituto delle scuole autonome, i Dirigenti Amministrativi hanno dovuto imparare, sulla loro pelle, ad interpretare un nuovo ruolo: essere dei leader. A volte, nel parlare comune, ci si schermisce “io non conto nulla, non ho potere”. Non è così. Ognuno, nelle organizzazioni sviluppa un suo potere, diventa leader. Pensate ad un insegnante che non riesca a diventare leader nella sua classe. Tanti cambiamenti sono avvenuti nelle nostre scuola e non è ancora finita, ne vedremo...

Analizziamo però la figura del “capo” e nello specifico del Dirigente Scolastico. Anche se, per analogia e con le dovute distinzioni ed adeguamenti, lo stesso discorso è valido per qualsiasi operatore scolastico, avendo asserito più sopra che ognuno ha un ruolo nell’organizzazione dove è inserito e in tale ruolo dovrebbe essere in grado di sviluppare una sua leadership. In questi ultimi 10 anni dove con lenti passi si è costruita la figura del Dirigente Scolastico e d’è stata delineata la struttura organizzativa degli Istituti scolastici autonomi (I.S.A.), ho visto girare tante teorie sul ruolo del “capo”. Le ho sempre lette come mode passeggere conoscendo le teorizzazioni che da 20 anni sono state elaborate nel campo della Psicologia del lavoro e della sociologia dell’organizzazione. Da 15 anni le Aziende sguinzagliano dei “cercatori di teste” per scovare “teste ben fatte” alle quali affidare le aziende. La sfida non è quella di scovare buoni manager (sul mercato ce ne sono in abbondanza) ma dei leader capaci di delineare “vision” per l’azienda e di essere abili nel creare motivazione per la risorsa umana presente nell’azienda, capaci di creare gruppo e gruppi, di sviluppare sinergie, non di braccia ma di intelligenze. Per un certo periodo si pensò che anche per i capi d’istituto il ruolo fosse essenzialmente legato alla figura del manager. A fronte della complessità delle nostre I.S.A (Istituti Scolastici autonomi) ci si è resi conto che non avevamo bisogno di essere solo imprigionati in tale ruolo e ben presto Associazioni, Sindacati e “colleghi opinionisti” hanno smesso di invocare il capo d’istituto come manager. Finalmente. Le organizzazioni hanno bisogno di leadership. Poiché l’organizzazione, come ribadisce sempre il mio maestro, Enzo Spaltro, padre della psicologia del lavoro in Italia, è essenzialmente uno “stato d’animo” costruito dalle persone che ci lavorano, oppure parafrasando un discorso di S. Agostino sul tempo (confessioni, XI,14) “Che cos’è la risorsa umana? Chi la saprebbe chiaramente e brevemente definire? Chi la potrebbe perlomeno intuire al punto da esprimere, poi, l’oggetto dell’intenzione sua?... Che cosa è dunque la risorsa umana? Se nessuno me lo domanda lo so, ma se voglio spiegarlo non lo so...” Ciò premesso, come si potrebbe descrivere gli uomini che aspirano a diventare o sono già dei leader? Sono essenzialmente uomini (in senso antropologico di donne e uomini) che “si prendono cura”. Quando mi chiedono di parlare in pubblico sulla leadership racconto sempre una storia- metafora che ho rubato ad Eraldo Cassini.¹ Nell’articolo Cassini, per spiegare un aspetto “forte” della leadership, inventa la storia di Mascia, generale americano alla fine della sua carriera militare. A Mascia, prima di lasciare il servizio attivo, viene chiesto di intervenire in una conferenza indirizzata a 200 alti ufficiali delle forze InterAlleate. Il tema assegnatogli era la leadership. L’intervento lo impensieriva, aveva comandato migliaia di persone, lo sapeva fare, gli veniva spontaneo, ma ora gli veniva chiesto di raccontare e di mostrare agli altri come si costruisce una leadership riconosciuta. Non aveva idee. Il generale aveva conosciuto Loto tre mesi prima. Loto, giapponese di nascita, europea di educazione, statunitense di esperienza adulta, aveva ufficialmente, il ruolo di addetta all’ambasciata Giapponese a New York, in pratica era una ricercatrice delle scienze dell’uomo che credeva nell’importanza dell’integrazione tra le scienze neurobiologiche e la psicologia. Per un progetto sperimentale, Mascia e Loto avevano lavorato insieme negli ultimi tre mesi, all’inizio del loro rapporto lavorativo ci fu, da entrambi le parti, molta diffidenza. L’iniziale atteggiamento tra i due si era poi profondamente modificato: “Lei lo

¹ Eraldo Cassini, “Leadership e cuore” in FOR, rivista dell’A.I.F. (Associazione Italiana Formatori), n.42 gennaio-marzo 2000, ed. Franco Angeli,

guardava con uno sguardo illuminato con un sorriso appena accennato, ma felice. Mascia non sapeva ciò che gli stava succedendo, non riusciva a dargli senso, a farlo rientrare nei suoi schemi esperienziali pre- definiti. O forse sì, ma non voleva accettarlo”. Era un vecchio soldato solitario. Mentre percorreva in macchina la highway aveva costantemente negli occhi gli occhi di Loto . Sapeva che doveva pensare alla conferenza e a cosa dire alle 200 persone attorno al tema della leadership. Era combattuto tra queste due immagini: gli occhi di Loto e le 200 persone che lo aspettavano. Cominciò a pensare che le due cose fossero tra loro collegate. Nella sua testa si formarono pensieri nuovi: “ forse prima di parlare di leadership di donne e di uomini bisogna saper parlare di leadership nei confronti di se stessi. Per aver esperienza di conduzione di sé è necessario saper accettare le- ragioni del cuore-. Ma che governo aveva Mascia di se stesso? Delle sue emozioni?... Conosceva ora la sua voglia di prendersi cura di Loto, il che voleva dire di prendersi cura di se stesso, delle sue emozioni. Questo avrebbe detto all’uditorio che lo attendeva. Che leadership significa prendersi cura di se stessi, prima di tutto, poi degli altri”.

Esco dalla storia metafora di Cassani per centrare l’argomento di questo lavoro: i Capi d’ Istituto, i Direttori Amministrativi, i coordinatori di una commissione, di un dipartimento, i facilitatori di un gruppo di lavoro, seppur con ruoli, mansioni, tempi e spazi diversi hanno l’obiettivo di vivere e praticare la leadership avendo attenzione a prendersi cura di se stessi e quindi degli altri. C’è un luogo privilegiato dove i leaders si prendono cura di : è la situazione di gruppo. Oggi siamo immersi nei gruppi poiché ciò che non si può fare da soli lo si può fare realizzando sinergie d’intelligenze. Il capo è un leader di gruppi. Più teste pensano meglio di una sola. Pensare, agire insieme non toglie leadership e potere, al contrario l’aumenta. La società, non solo la scuola, ha bisogno di gruppo. Abbiamo però tante idee ingenuie sul gruppo e tutto sommato anche tante diffidenza. Ma il nostro successo di capi è legato ai risultati del lavoro dei gruppi da un lato e dall’ altro dai climi relazionali che caratterizzano i gruppi interni alle I.S.A. Parlare di leadership è imprescindibile da un discorso e da un pensiero legato al gruppo : non c’è leader senza gruppo e non c’è gruppo senza leaders, come non c’è generale senza esercito e non c’è esercito senza generale. Il leader si prende cura del gruppo o dei gruppi, ne conosce e ne parla il dialetto, sa entrare e uscire dai gruppi, si contamina ma sa anche decontaminarsi. Per prendersi cura di qualcosa o di qualcuno occorre prima di tutto conoscerlo. Non è quindi fuori luogo parlare e approfondire alcuni aspetti del gruppo per dar senso e “ mission” alla leadership.

Anche se brevemente e scegliendo un taglio particolare , non certo esaustivo della problematica, affrontiamo la conoscenza del gruppo.

La scuola è “un’organizzazione a legame debole” che si poggia su un fitto intrecciarsi di gruppi di lavoro : commissioni, gruppi classe, dipartimenti, gruppi di studio-ricerca, consiglio d’istituto, consiglio di classe.

Il capo d’istituto dentro a tale modello organizzativo “a legame debole” si configura sempre più come il “carburante” per il funzionamento dei gruppi di lavoro.

Al dirigente scolastico viene chiesto di essere non un manager ma un leader coordinatore e promotore di vari gruppi²

Al leader viene chiesto di garantire il “successo” di un gruppo, o meglio, pianificare alcune operazioni affinché il gruppo nasca con buone probabilità di successo.

Il termine successo di gruppo va inteso come :

- raggiungimento di obiettivi concreti³

² Anche in campo industriale la richiesta forte delle aziende è ,in linea di tendenza . quella di richiedere una forte caratterizzazione di leadership da parte dei dirigenti. A tal proposito si veda il lavoro di P.L.Amietta, Professione dirigente : da manager a leader, Etas, Milano , 1993

³ Secondo K. Blanchard nelle organizzazioni costruire “gruppi di successo” significa realizzare gruppi di persone attente alle seguenti caratteristiche del lavoro di gruppo.

⇒ **scopo**

- i componenti del gruppo sono in grado di descrivere lo scopo e si sentiranno responsabili del suo conseguimento ;
- gli obiettivi specifici sono espliciti, congruenti con lo scopo e rappresentano una sfida stimolante per il gruppo ;

- sviluppo di un clima positivo di lavoro.⁴

Potremmo definire il raggiungimento di obiettivi concreti come la capacità di usare i ferri del mestiere (i linguaggi del giorno), mentre realizzare climi positivi significa saper lavorare con i “Linguaggi della Notte” (Bruno Vezzani) cioè sulla parte emotiva che caratterizza il gruppo. In questo articolo tralascierò i linguaggi della notte anche se sono i più interessanti e, forse, i meno conosciuti perché difficili da analizzare e praticare

I Linguaggi del Giorno

Tali linguaggi sono legati a fasi formali di un lavoro di gruppo, essi si riferiscono essenzialmente a quanto già avevamo dichiarato nella nota n.2 . Utilizzando Blanchard vediamoli nello specifico :

- ◇ lo scopo del gruppo
- ◇ definizione dell'autorità interna ed esterna
- ◇ definizione dei risultati del lavoro di gruppo
- ◇ procedure di decisione.

Lo scopo del gruppo

Nella scuola , ma non solo in tale contesto, ci si riunisce per risolvere dei problemi, per esaminare delle situazioni, per pianificare il lavoro di un'organizzazione.

Ogni componente del gruppo si sente garantito ed è stimolato ad una vivace attività di lavoro quando conosce e padroneggia in anticipo lo scopo del lavoro di gruppo. Quando un partecipante ad un

- da subito i ruoli interni al gruppo sono chiari ;
- i modi per realizzare gli obiettivi del gruppo sono chiari.

⇒ **Autorità**

- i componenti del gruppo sentono che gli è riconosciuto potere di fare, sia individualmente, sia come gruppo
- il gruppo viene messo nella situazione che può utilizzare risorse e in grado di potenziare le capacità interne
- l'organizzazione alla quale il gruppo appartiene fornisce supporto alla realizzazione degli obiettivi del gruppo

⇒ **Relazioni e comunicazioni**

- Possibilità di libera espressione all'interno del gruppo
- capacità di ascolto attivo all'interno
- le differenze interne non vengono ignorate o ostacolate ma prese in considerazione
- si offre molto spazio all'espressività (calore, accettazione,ecc...)

⇒ **Produttività**

- gli esiti produttivi del lavoro del gruppo sono elevati
- la qualità delle produzioni del lavoro è buona
- il processo decisionale è strutturato, efficiente e condiviso.

⇒ **Flessibilità**

- all'interno del gruppo c'è un frequente scambio dei ruoli e delle funzioni ;
- ogni partecipante del gruppo sente di concorrere alla guida e allo sviluppo del gruppo ;
- c'è un adattamento “ funzionale di fronte a eventuali cambiamenti ;
- capacità di esplorare le diversità di idee e di diverso o divergente approccio ai problemi.

⇒ **Riconoscimento**

- il leader del gruppo riconosce e valorizza gli interventi, le opinioni, le valutazioni di ogni componente del gruppo
- i soggetti si riconoscono nei risultati del gruppo ;
- i soggetti si sentono rispettati ;
- gli esiti della produzione del gruppo sono assunti e valorizzati dall'organizzazione.

⇒ **Clima**

- i partecipanti sono soddisfatti di lavorare in quel gruppo
- all'interno del gruppo c'è fiducia ;
- i componenti del gruppo si identificano, sentendolo come proprio, il lavoro prodotto dal gruppo
- si sviluppa coesione e spirito di appartenenza.

⇒ K. Blanchard, Costruire gruppi di successo” Angeli, Milano, 1991

⁴ Sempre più la letteratura sull'organizzazione affronta l'organizzazione stimolata da alcune recenti teorie che descrivono l'organizzazione come “ uno stato d'animo” dove i sentimenti, e la loro gestione, determinano la vera “qualità” di un'organizzazione. In Italia , tale scuola di pensiero trova in Enzo Spaltro lo studioso più convinto. E. Spaltro, Qualità , Patron ed., Bologna , 1996

gruppo di lavoro sa descrivere l'obiettivo, si sentirà molto responsabilizzato affinché tale obiettivo sia raggiunto.

Quando si imposta il lavoro di gruppo occorrerà che gli obiettivi del lavoro siano chiari e pertinenti allo scopo.

Ciò permetterà di superare velocemente la fase di avvio dei lavori che Blanchelard chiama di "orientamento".⁵

Una buona partenza del lavoro di gruppo, dove sia chiarito fin dall'inizio lo scopo per cui alcune persone si ritrovano a lavorare in gruppo, permetterà successivamente di ottimizzare i tempi di lavoro. Il Capo d'Istituto, o colui che ha la delega dal Dirigente Scolastico per gestire un gruppo di lavoro, deve predisporre con attenzione la fase di "orientamento" del gruppo. L'azione da mettere in campo è la chiarificazione delle motivazioni e dello scopo del lavoro di gruppo che si sta avviando.

Guai al gruppo che nasce senza un preciso scopo, chiaro e trasparente per ogni singolo partecipante al lavoro di gruppo. Il leader del gruppo, capo d'istituto o un suo delegato, deve connotarsi sempre più come un "facilitatore" preoccupandosi di predisporre un chiaro ordine del giorno per la riunione del gruppo. Certamente tale scaletta di lavoro deve essere flessibile e conseguentemente condivisa. Al gruppo il "facilitatore" deve offrire tutte le informazioni e la documentazione in suo possesso a supporto del lavoro del gruppo

Definizione dell'autorità interna ed esterna al gruppo

Un gruppo non esiste senza un "leader funzionale"⁶. Ciò significa che chi si pone come "facilitatore" del lavoro di gruppo deve saper "essere ed interpretare il ruolo". Essere nel ruolo è legato alla sensazione di riconoscersi abilità finalizzate a aiutare il gruppo nei compiti e negli obiettivi da realizzare. Ciò non significa la fissazione della leadership su un unico membro del gruppo. Anzi, in un buon gruppo la leadership è circolare e funzionale all'obiettivo. Il leader interno al gruppo è funzionale al gruppo stesso, ai suoi obiettivi e scopi, è il leader consapevole del "qui ed ora", sa di avere delle potenzialità per aiutare il gruppo a raggiungere l'obiettivo. Cioè vuol dire, nella pratica organizzativa, che un Capo convoca una riunione di gruppo per risolvere un problema, legittima il compito di lavoro del gruppo che ha convocato, chiarisce il contesto decisionale del gruppo costituito, delega la conduzione dei lavori ad un membro del gruppo che diventa leader funzionale. La scelta del leader è fondata sulla valutazione di alcune caratteristiche: competenza, capacità di motivare un gruppo di lavoro, gradimento di tale delegato da parte degli altri membri del gruppo.

Si apre il problema della delega. Tale problema deve essere affrontato con chiarezza d'impostazione da parte del delegante. I nodi fondamentali sono:

- ◇ stabilire il "campo" della delega
- ◇ chiarire a priori come saranno valutati i risultati del lavoro di gruppo
- ◇ legittimare, nei confronti del gruppo, tale delega con atti formali ed informali
- ◇ Fornire tutti i mezzi disponibili e le necessarie informazioni, senza alcuna riserva, per facilitare il lavoro del delegato
- ◇ rispettare fino in fondo la delega data da parte del delegante
- ◇ il delegato deve saper contenere possibili deliri di "onnipotenza" e a sua volta saper delegare nel caso, nel gruppo, emergessero altre leadership funzionali. Tipico è il caso di leadership emotive o organizzative.⁷

Definire i risultati

⁵ Ciò faciliterà il superamento delle "quattro crisi" iniziali. Tale argomento sarà ripreso nella parte B del presente lavoro.

⁶ K. Blanchard, La Leadership e L'One Minute Manager, Sperling & Kupfer, Milano, 1986

⁷ per un approfondimento sulla leadership emotiva utile il lavoro di E. Spaltro, Soggettività, introduzione alla psicologia del lavoro, Patron, Bologna, 1981

Si avrà un ottimo risultato in termini di operazionalità quando da subito, nelle prime fasi del lavoro di gruppo, il leader farà emergere i risultati ipotizzabili desiderati da ogni partecipante del gruppo.

Per due motivi è importantissimo che siano verbalizzati dai singoli componenti del gruppo sia le ipotesi di risultati attesi, sia i desideri di raggiungere determinati obiettivi con il lavoro di gruppo

1° motivo : molte volte non si colgono le affermazioni di un membro del gruppo e le sue proposte perché non essendo stata esplicitata la sua ipotesi rispetto a ciò che il gruppo dovrebbe produrre, si pensa di avere tutti la stessa idea rispetto a tale produzione. Ciò è difficile che accada. Si lavora allo stesso obiettivo quando si è esplicitato come ogni individuo interpreta e riempie di significato tale obiettivo.⁸

2° motivo : L'esplicitazione delle ipotesi e dei desideri rispetto agli obiettivi e i risultati da raggiungere da parte del gruppo, costituiscono la base per impostare un lavoro di verifica e valutazione del lavoro di gruppo. Senza tale lavoro iniziale ogni valutazione finale perde di significato e il gruppo rischia di non ricordare la situazione di partenza collegandola con i risultati ottenuti.

Nell'iniziale momento di definizione dei risultati il gruppo deve essere aiutato nelle seguenti azioni :

- pianificare : progettare il futuro del gruppo ; costruzione di diagrammi di flusso dell'azione o dei Gant ; decidere gli obiettivi/risultati che si vogliono conseguire ;
- programmare : decidere quando e come realizzare il progetto pianificato che il gruppo costruisce e le risorse che ha a disposizione e che i membri del gruppo sono disposti ad impiegare. ;
- saper prevedere : creare ed inventare delle ipotesi in base ai dati di realtà. Il che significa che tali dati sono accertati e accertabili
- pronosticare : elaborare delle ipotesi sulla base dei dati parzialmente aleatori e quindi incerti ;
- sperare : elaborare ipotesi di lavoro sulla base dei soggettivi desideri

Procedure di decisione

Vari sono i modi di decidere in gruppo. Il leader o facilitatore dovrebbe essere in grado di definire come un determinato gruppo, caratterizzato dalla propria storia, legata al "tempo e allo spazio" di lavoro, come si svilupperà all'interno del gruppo stesso il sistema decisionario, sia rispetto ai problemi di contenuto che di relazione. Tante sono le tecniche. Si propone la decisione che utilizza la tecnica "della decisione per consenso".

Con tale tecnica anche chi non condivide o non si riconosce nella decisione del gruppo, accetta comunque di condividere tale scelta e le conseguenti responsabilità. Tutti i membri del gruppo si sentono coinvolti nel realizzare la decisione presa con la tecnica del consenso controllando sia la contropendenza, sia la ricerca di altri alleati alla propria idea al di fuori del gruppo.

Ecco sei buone regole , dettate da Enzo Spaltro per decidere con la tecnica del consenso :⁹

1. Evitate di vendere nel gruppo le vostre idee. Sappiate difendervi dalla pressione del gruppo. Occorre presentare sempre la propria posizione nel modo più chiaro possibile ovviamente più logico. E' necessario prestare molta attenzione alle reazioni del gruppo quando gli altri membri esprimono le proprie idee e opinioni.
2. Si deve cercare che la discussione di gruppo non assuma mai l'aspetto di una competizione in cui qualcuno deve perdere e qualcuno debba vincere. Quando il gruppo non riesce a trovare un accordo fra due alternative, il leader o facilitatore di gruppo, aiuti il gruppo stesso a cercarne una terza che sia più accettabile da parte di tutti. Non bisogna, nel gruppo, che il singolo cambi idea per timore del conflitto o per raggiungere l'accordo o l'armonia. Occorre resistere alle pressioni che non sono fondate su basi obiettive e logiche. Nel contempo si mantiene un atteggiamento

⁸ Tale argomento sarà ripreso nella parte B del presente lavoro

⁹ E. Spaltro, Giochi psicopedagogici, Etas, Milano 1985

elastico ma razionale, negoziale ma fermo, flessibile ma sincero : dovremmo evitare di capitolare anzitempo.

3. E' utile, volendo utilizzare il metodo del consenso, nei piccoli gruppi, evitare le tecniche di votazione : a maggioranza assoluta o relativa, la contrattazione, il sorteggio, ecc..., che sono tecniche dirette ad evitare o rimandare il conflitto. Quando si manifestano differenze di opinioni consideratele come indicative del fatto che qualcuno del gruppo non ha potuto esprimere chiaramente tutti i motivi che lo hanno condotto ad operare certe scelte ; occorre richiedere ulteriori informazioni, sia in relazione alla scelta da compiere, sia in relazione agli aspetti emotivi della comunicazione, quando questi appaiono rilevanti.
4. Vale la pena considerare le differenze d'opinione come un fatto naturale all'interno di un lavoro di gruppo, vedere tale situazione come una richiesta d'aiuto piuttosto che un ostacolo. Generalmente quante più idee si esprimono, maggiori sono le probabilità di conflitto ; d'altra parte anche le probabilità di ottenere una buona decisione aumentano.
5. Dovrebbe essere considerato con diffidenza l'accordo raggiunto troppo in fretta. Molto spesso dietro l'accordo c'è la manifestazione della paura di non accettazione. Non si deve accettare l'immediata coincidenza di opinioni senza aver verificato se le ragioni che hanno indotto le persone a trovare un accordo, sono effettivamente simili e complementari tra loro.

Per ragioni d'analisi in questo lavoro non si entrerà in merito ai "linguaggi della notte". Nella realtà, i due linguaggi si fondono e non c'è separazione. Va detto che il leader o facilitatore di gruppo, anche nel praticare i linguaggi del giorno, deve essere supportato da atteggiamenti specifici che sono caratteristici dei linguaggi della notte. Infatti l'azione del leader è un'azione "supportiva" e la spiegazione di tale comportamento è ben descritta da C.R.Rogers. Utilizzo le sue idee riportando una sua celebre sintesi :¹⁰

- consapevolezza dei miei sentimenti/atteggiamenti ;
- capacità di esprimere/comunicare "chi" sono io ;
- capacità di provare atteggiamenti positivi verso gli altri ;
- capacità di mantenere la propria individualità ;
- capacità di permettere agli altri una propria esistenza separata ;
- comprensione dell'altro al punto di deporre ogni atteggiamento di giudizio/valutazione ;
- capacità di accettare l'altro com'è, in tutti i suoi aspetti ;
- capacità di agire senza apparire minacciante ;
- capacità di affrancare l'altro dalla paura della valutazione esterna ;
- capacità di vedere l'altro come qualcuno che vive un processo di sviluppo.

Prometto che in un prossimo numero di "Dirigere la Scuola" non mi sottrarrò al difficile compito di riflettere sui "linguaggi della notte" .¹¹

¹⁰ In P.L. Amietta, Professione dirigente, Etas, Milano, 1993, pag. 30

¹¹ possiamo scambiare idee scrivendomi alla seguente e- mail : dstognon@libero.it