

In questo numero presentiamo una sintesi di un contributo di W.J. Reddin a cura di Guido Contessa. Ci sembra utile presentare questo lavoro a merito della visione d'insieme che presenta e delle conclusioni cui arriva. La sintesi di Reddin ci sembra utile per orientare nel bosco dei "modelli" di comportamento direzionale usciti in questi anni. Con gli 8 tipi di dirigente, Reddin sintetizza trenta anni di ricerche e studi sul management. Ma più utili ancora ci sembrano le conclusioni dell'articolo.

In esse si fa giustizia di un pregiudizio magico ed infantile, secondo il quale esiste il "comportamento giusto", al quale formare il manager e che risolverà ogni situazione critica dell'organizzazione. Un'idea magica ed ideologica usata sia da "destra" che da "sinistra" per giustificare orientamenti organizzativi "dedotti" invece che empiricamente indotti. L'articolo conclude in linea con altri orientamenti attuali (per es. Hersey Blanchard) che puntano sulla flessibilità e la personalizzazione dello stile manageriale. Il dirigente dovrebbe poter esprimere i comportamenti più utili sia agli indirizzi politici dell'istituzione che rappresenta, sia alle esigenze personali di ciascun collaboratore. Il fatto che questa via sia difficile non può farci abbandonare gli sforzi teorici e pratici per percorrerla. Ancor meno ci autorizza a fare mistificazioni teoriche. E' certo un problema di selezione e addestramento dei quadri dirigenti, che la Pubblica Amministrazione non può continuare a trascurare. E' infatti perlomeno scandaloso che lo stato sia, anche nel settore dello sviluppo dei suoi quadri, 50 anni indietro rispetto alle aziende private.

NOTIZIE

~~~~~Nel mese di dicembre è terminato un Corso Avanzato per Dirigenti Scolastici sul tema "CONDUZIONE DEI GRUPPI". Il Corso organizzato dall'ARIPS per conto dell'IRRSAE-Lombardia, ha visto la partecipazione di circa 30 dirigenti delle scuole elementari e medie inferiori delle province di BS, MN, BG, CO. I partecipanti, per essere ammessi, dovevano aver già sostenuto una formazione psicosociale di base o presso l'ARIPS o presso altri enti. In tal modo l'ARIPS ha contribuito a preparare per l'Amministrazione Scolastica della regione Lombardia circa 30 dirigenti con una formazione psicosociale pari a 35 giornate intere. Una risorsa che non deve essere trascurata (speriamo) vista la carenza sul mercato della formazione, di personale qualificato seriamente.

## ~~~~~PROGETTI FUTURI

°°Al termine di un ciclo triennale di formazione professionale, condotto dall'ARIPS per conto del Ial-Cisl e dell'Assessorato istruzione della Regione Lombardia, i committenti hanno deciso di promuovere la pubblicazione di un volume relativo all'esperienza. Nell'arco dell'84 probabilmente uscirà il primo testo italiano sul ruolo del manager della FP e sui problemi della sua formazione.

°°°IL 20/2/1984 inizierà i suoi incontri un gruppo di lavoro formato da operatori Arips e dirigenti volontari. Scopo del gruppo è sia approfondire le tematiche relative al management scolastico, sia prepararsi per affrontare iniziative formative per colleghi dirigenti.

°°°°L'IRRSAE Lombardia ha commissionato una ricerca sul "RUOLO DIRIGENTE E BISOGNI FORMATIVI" all'ARIPS. La ricerca (la prima in Italia di tali dimensioni) sarà effettuata "a tappeto" sui 2500 dirigenti della Scuola statale lombarda.



"MANAGEMENT SCOLASTICO" esce in gennaio, maggio e settemb. Una copia £.2.500/Abb.annuo £.7.000 non soci e £.5.000 a soci Arips (se è un secondo abbonamento). Le somme per acquisti ed abbonamenti vanno inviate in anticipo alla Segreteria:

Via Brescia, 6 - 25080 Molinetto di Mazzano (BS)

## PER UNA TIPOLOGIA DEI COMPORTAMENTI E DEGLI STILI DEL COORDINATORE

(l'autore del presente contributo è Guido Contessa che ha tradotto e adattato alla cultura italiana, oltre che sintetizzato, l'articolo di W.J.Reddin "An Integration of Leader-behavior Typologies", pubblicato su G. & O.S. - UA - La Jolla - California nel settembre 1977)

Va premesso a contributo che esso si adatta sia a coloro che "dirigono" organizzazioni sia a coloro che "conducono" gruppi di varia natura, ma extra-istituzionali. Negli Stati Uniti viene usato il termine "leader", per indicare il manager, il trainer ed il leader rappresentativo. In italiano preferiamo usare termini come dirigente, formatore, animatore, limitando quello di "leader" alla situazione politica o al fenomeno di gruppo che vede la emersione naturale di una figura rappresentativa.

Mi sembra che quanto segue sia utile sia a dirigenti sia a animatori e formatori di gruppo.

1-Le due vie principali di comportamento.

possiamo distinguere una prima divisione generale fra due diverse strade per una tassonomia del comportamento. Da una parte i comportamenti orientati principalmente al "compito", dall'altra quelli orientati principalmente alle "relazioni". Indichiamo con -TO- (task orientation/orientamento al compito) i comportamenti caratterizzati da iniziativa, organizzazione, direzionalità. Indichiamo con -RO- (relationship orientation/orientamento alle relazioni) i comportamenti caratterizzati da ascolto, fiducia, incoraggiamento.

2-Quattro tipi di comportamento.

Come mostra la figura 1-, questi due orientamenti possono essere combinati fino a 4 tipi di comportamento:

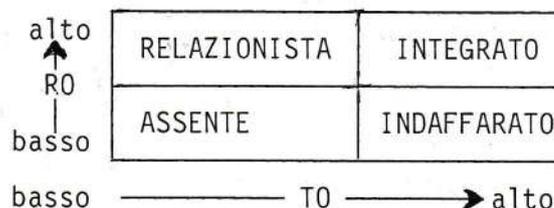
a-INTEGRATO (alto orientamento al compito e alle relazioni)

b-INDAFFARATO (alto orientamento al compito e basso alle relazioni)

c-RELAZIONISTA (alto orientamento alle relazioni, cioè alto interesse per gli altri)

d-ASSENTE (basso orientamento sia al compito che alle relazioni)

FIG. 1



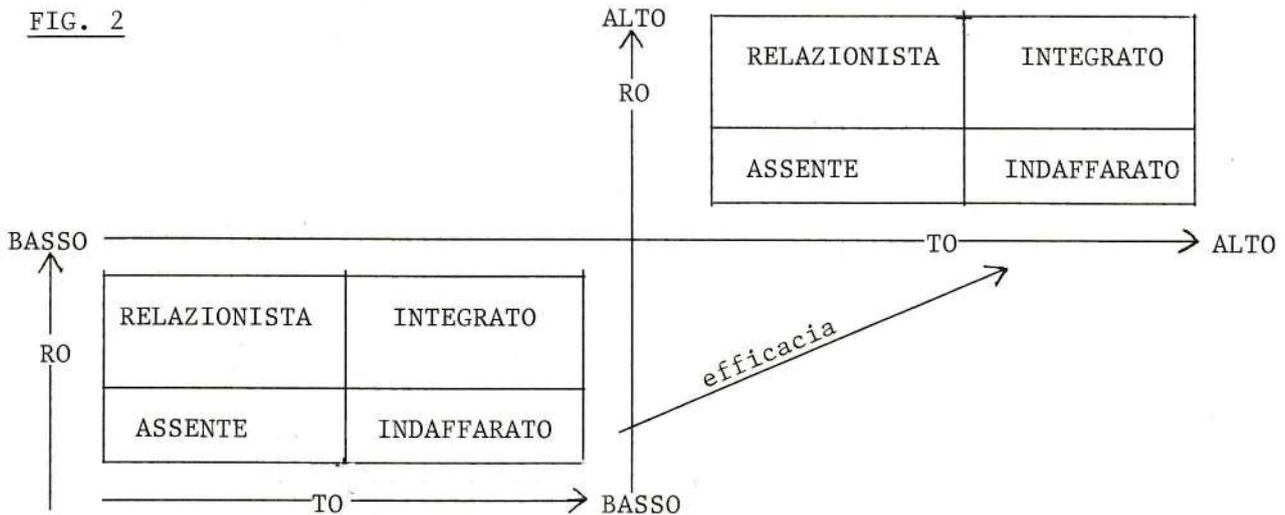
3-Otto tipi di coordinatore

Ognuno dei 4 tipi suindicati di comportamento può essere usato nelle situazioni appropriate. Se il comportamento è appropriato alla situazione, il coordinatore risulterà efficace; sarà invece inefficace se il comportamento è inappropriato alla situazione.

Consideriamo dunque l'EFFICACIA DEL COORDINATORE in base al livello di adeguatezza del comportamento alla situazione. La variabile efficacia introdotta nello schema dei 4 stili porta a una tipologia a 8, indicata nella figura 2-. Ogni quadro indica il comportamento con un segno+, se è adeguato alla situazione e con un segno - se inefficace. Ciascun tipo può essere così descritto:

- a-ASSENTE - ('disertore'): passivo, disimpegno, ostacolante, non coinvolto
- b-RELAZIONISTA - ('missionario'): dipendente, accondiscendente, impotente
- c-INDAFFARATO - ('autocrate'): critico, punitivo, dogmatico
- d-INTEGRATO - ('compromissorio'): indeciso, inconsistente, disposto a compromessi
- e-ASSENTE + ('burocrate'): razionale, controllato, ruotizzato, formale
- f-RELAZIONISTA + ('animatore'): fiducioso, comprensivo, cooperativo, sensibile
- g-INDAFFARATO + ('autocrate benevolo'): deciso, energico, industrioso, valutativo
- h-INTEGRATO + ('manageriale'): lavoratore d'équipe, motivatore, adattabile e flessibile

FIG. 2



Precedenti tipologie basate sulle due direttrici: compito (TO) e relazioni (RO):

|                           | orientamento al compito   | orientamento alle relazioni |
|---------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| Murphy (1941)             | situazione lavoro         | situazione sociale          |
| Fleishman(1957)           | struttura                 | ricompense                  |
| Bales(1958)               | leader funzionale         | leader socio-emotivo        |
| Cartwright & Zander(1960) | riuscita obiettivi        | mantenimento di gruppo      |
| McGregor(1960)            | teoria X                  | teoria Y                    |
| Likert(1961)              | centrato sulla produzione | centrato sul lavoratore     |
| Blake & Mouton(1964)      | attenzione alla produz.   | attenzione alle persone     |
| Brown(1967)               | orientamento al sistema   | orientamento alle persone   |
| Fiedler(1967)             | direttività               | permissività                |
| Vroom & Yetton(1973)      | autocratico               | democratico                 |

Precedenti e tipologie basate su quattro tipi di comportamento:

|                                 | ASSENTE                 | RELAZIONISTA          | INDAFFARATO         | INTEGRATO                 |
|---------------------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------|---------------------------|
| Carron (1964)                   | laissez faire           | democratico           | autocratico         | paternalistico            |
| Zaleznik & Moment (1964)        | razionale-procedurale   | materno-espressivo    | paterno-assertivo   | fraterno-permissivo       |
| Raskin, Boruchov & Golob (1965) | interpersonale-ordinato | dipendente-sfruttante | ostile-impositivo   | abile a coordinare        |
| Halpin (1966)                   | Quadrante III           | Quadrante II          | Quadrante IV        | Quadrante I               |
| Davis (1968)                    | custode                 | supportivo            | autocratico         | collegiale                |
| Bowers & Seashore               | facilitazione lavoro    | supportività          | enfasi su obiettivi | facilitazione interazioni |

4-Le ricerche empiriche sull'indipendenza dell'efficacia dal comportamento Anderson (1959) rivide 49 studi nei quali il coordinamento autoritario e democratico erano stati empiricamente comparati. Egli conclude:"L'evidenza impedisce di dimostrare se un coordinamento autoritario o democratico sia associato in modo chiaro ad un'alta produttività". Sales (1966) dopo una revisione delle maggiori ricerche sui comportamenti autocratico e democratico afferma:"L'ipotesi che un coordinamento democratico susciti maggiori energie di un autocratico non può essere nè accettata nè respinta".

Korman (1966) rivide 25 ricerche sul ruolo di coordinamento, che avevano usato criteri di efficacia diversi come la produttività, il salario, l'efficienza sotto stress. Concluse affermando che:"A tutt'oggi non possiamo dire se...(l'orientamento alla struttura o alle ricompense)...hanno un valore predittivo. Sembra giusto concludere che l'efficacia è una dimensione non dipendente dalla tipologia del comportamento del coordinatore.

5-Queste riflessioni portano alle concezioni più moderne del ruolo di coordinatore, che tendono nella quasi totalità a respingere l'idea-tipo di comportamento.

Il comportamento ideale è dunque quello che meglio risponde alle esigenze della situazione. Tale affermazione porta in primo piano la necessità per il coordinatore di sviluppare capacità assai diverse dalle tradizionali "attitudini". In particolare diventano essenziali capacità quali:

- 1) analizzare attentamente il campo e la situazione
- 2) definire con precisione una intenzione, un obiettivo e una strategia
- 3) poter contare su comportamenti flessibili sia nel corso del tempo sia verso i diversi interlocutori

Un buon coordinatore deve saper esprimere comportamenti diversi in base alla diagnosi della situazione, alle persone diverse, alle strategie. Le variabili che devono orientare il comportamento del coordinatore sono dunque: il campo, il tempo e le finalità.

In termini di capacità possiamo citare le seguenti come le principali:

- a-saper diagnosticare (osservare, interpretare, ascoltare, analizzare)
- b-saper decidere (scegliere un obiettivo finale ed una strada da percorrere)
- c-saper mutare flessibilmente i comportamenti (in base al variare dell'interlocutore ed allo scorrere del tempo)

## SUGGERIMENTI PER L'ANIMATORE DI DISCUSSIONE

(Adattamento di Guido Contessa tratto da "Activities for trainers" di C.R.Mill-UA-San Diego-Cal.-USA/1980)

- 1 .Il tuo lavoro é quello di incoraggiare le interazioni fra i membri del gruppo, NON con te:  
-quando qualcuno parla, guarda soprattutto gli altri membri del gruppo, non lui  
-non replicare a ciascun intervento; aspetta che lo faccia qualcun altro; se é necessario, puoi chiedere al gruppo: "C'è qualche reazione a quanto detto?"
  - 2 .Se qualcuno parla troppo a lungo, interrompilo dicendo qualcosa come: "Sto perdendo il filo del discorso: puoi cercare di riassumere tutto in una ventina di parole?"
  - 3 .Incoraggia le interazioni, magari anche togliendoti fisicamente dal centro dell'attenzione; dopo aver identificato e chiarito il tema, siediti magari anche in fondo alla stanza
  - 4 .Se qualcuno irrompe troppo spesso con battute, scherzi, risate, partecipa al divertimento generale, poi richiama il gruppo al compito
  - 5 .Quando ti sono fatte domande dirette, cerca, quando é possibile, di riportare la questione al gruppo
  - 6 .Usa una lavagna a fogli mobili come "memoria di gruppo". Mano a mano che i punti sono chiariti o vi sono decisioni, scrivilo. Questo dà al gruppo una sensazione di avanzamento.
  - 7 .Se ti sembra che un'idea espressa da un membro sia confusa o troppo complessa, cerca di chiarificarla dicendo qualcosa come: "Vediamo, se ho capito bene, tu hai detto che...."
  - 8 .Evita tassativamente ogni commento personale che possa essere interpretato come disapprovazione, accondiscendenza, sarcasmo, obiezione ecc.
  - 9 .Insisti affinché ciascuno si assuma la responsabilità di ciò che dice e delle sue opinioni; cerca di portare ciascuno a dire: "Io penso...." e non "Noi pensiamo...."
  10. Guardati dalle banalità e dalle generalizzazioni che suonano bene ma non servono ad approfondire il tema; esse mostrano una mancanza di riflessione e di analisi
  11. Se si discute sul significato delle parole, sonda i sentimenti che vi sottostanno
  12. Ogni tanto cerca di fare il punto, o chiedi a qualcuno di farlo
  13. Non permettere interferenze o congetture relative al passato; non accettare che si diano per scontate le cose; cerca sempre di chiarire i sottintesi nei vari interventi
  14. Non insistere per avere l'ultima parola
  15. Non mostrare approvazione o disapprovazione per gli interventi; non sei nel gruppo per premiare o punire.
16. CONSIDERA QUESTI SUGGERIMENTI COME TALI E NON COME REGOLE.

### CONDIZIONI DI BASE PER UN GRUPPO DI DISCUSSIONE

(v. nota precedente)

- A- Un tema chiaro e interessante per il gruppo  
(chiarezza del compito e motivazione sono indispensabili in ogni lavoro di gruppo; non economizzare mai il tempo per ottenere queste condizioni)
- B- Partecipanti che abbiano differenti opinioni  
(questa condizione non é un ostacolo, ma una premessa necessaria ad ogni discussione)
- C- Clima di accettazione che faciliti la libertà di espressione  
(accettare e facilitare la libertà di espressione degli altri non significa dividerne le idee)
- D- Un animatore-conduttore che faccia partire il lavoro e serva come "guida"  
("guida" come contenitore, metodologo, regolatore e stimolatore non come conducente)