

LE ABILITÀ *sociali*

SCHEDA N° 4

LA LEADERSHIP EDUCATIVA

Quale valenza e specificità assumono in ambito educativo i termini “leader” e “leadership”? A quali condizioni un educatore (genitore, insegnante, allenatore, animatore, sacerdote, catechista) può svolgere il ruolo di leader e la funzione di leadership nei confronti delle nuove generazioni?

Il tentativo di risposta che segue ha ben presente la difficoltà di stabilire in modo univoco ruoli e funzioni del leader, che vanno determinati in base alla tipicità del gruppo entro cui la leadership va esercitata. Un leader e un certo tipo di funzione direttiva possono essere efficaci in un contesto e inutili in un altro, per cui non può esistere una modalità di essere leader “universale”, valida - cioè - sempre e comunque.

La discriminante può essere individuata nel fatto che l'educazione richiama l'aspetto etico, valoriale e fa riferimento soprattutto a compiti pedagogici e relazionali.

La condizione prima muove dalla considerazione che non è la posizione formale e istituzionale all'interno del gruppo (familiare, scolastico, ludico, religioso...) a determinare il riconoscimento da parte dei componenti del ruolo di leader, quan-

to piuttosto la personalità e le competenze che il leader dimostra nello svolgere le funzioni connesse al ruolo. Si può essere “capo gerarchico”, ma non avere l'autorevolezza necessaria per esercitare una leadership vera e reale; di contro, si può non avere una autorità formale, ma godere di stima, credito, fiducia tali da essere riconosciuto come il vero leader, di fatto. Una forte e riconosciuta autorevolezza è, pertanto, una condizione indispensabile perchè un adulto possa svolgere una valida leadership educativa nei confronti di ragazzi e giovani.

Una leadership per promuovere innovazione

Una prima funzione a cui il leader educativo è chiamato, riguarda la capacità di promuovere innovazione: con tale termine si vuole dire qualcosa di più e di diverso da cambiamento, perchè ha insito il concetto di trasformazione in meglio; infatti, non sempre e comunque il cambiamento produce risultati positivi, il suo effetto può essere negativo, mentre l'innovazione, se autentica, genera un miglioramento.

Promuovere innovazione, pertanto, è

una funzione strettamente legata all'educativo, perché per sua natura l'educazione deve tendere alla trasformazione e non alla omologazione, alla cristallizzazione. In una società, quale quella attuale, tendente ad un livellamento e ad una standardizzazione dei valori e dei comportamenti, l'educazione non può limitarsi al semplice ruolo di garante della continuità del sistema socio-culturale, nonché politico ed economico, ma rappresentare una fonte di evoluzione e di progresso.

Tutte le generazioni dovrebbero essere coinvolte nel perseguimento di tale scopo educativo e dovrebbero avere il coraggio di non assimilare pedissequamente certi standard, solo per il timore di rimanere emarginati, ma di affermare piuttosto la propria personalità e la propria individualità, con tutte quelle sfaccettature che servono proprio a differenziarle da quelle altrui.

Una leadership basata sulla innovazione e, quindi, volta al miglioramento aiuta tutti a non accontentarsi del già dato, dello scontato, ma a ricercare e scegliere ciò che incrocia le aspirazioni profonde e concorre a dare risposte alle sfide del tempo presente.

La leadership collaborativa

Strettamente legata alla prima è la leadership *collaborativa*. La capacità, cioè, di lavorare *per* e *con* gli altri membri del gruppo perché ciascuno si senta parte attiva, responsabile; motivato a contribuire - con un apporto originale - al raggiungimento della meta, attraverso un percorso individuato collegialmente. Ciò ha ripercussioni notevoli sul processo educativo, soprattutto sul versante della acquisizione e dell'esercizio delle responsabilità sociali.

Una cultura e una pratica

delle responsabilità sociali diventa patrimonio di adulti e giovani nella misura in cui, nei luoghi in cui si svolge il quotidiano dell'esistenza di ciascuno, ci si allena e si fa esperienza concreta di condivisione, a partire dalla consapevolezza del cammino da fare e della meta da raggiungere. Una leadership efficace in tal senso non si limita a presentare un piano e a distribuire compiti perché questo sia realizzato, ma mette tutti i soggetti in condizione di sentirsi protagonisti in ordine alla ideazione, alla progettazione, alla realizzazione, alla verifica.

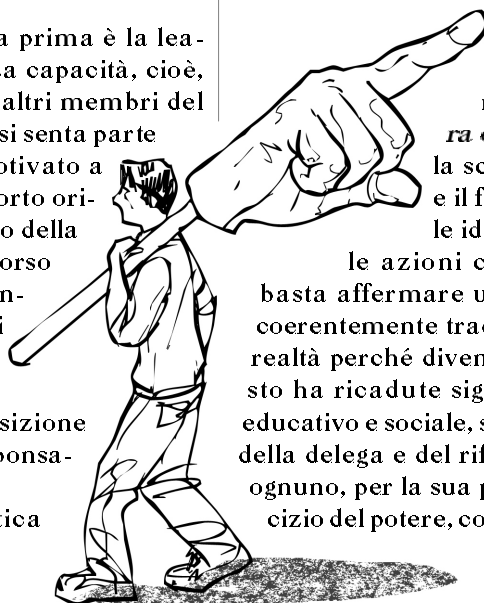
La leadership diffusa

Un terzo passaggio richiama, conseguentemente, l'esigenza di una leadership *diffusa* tra tutti i componenti del gruppo, volta alla creazione di una nuova consapevolezza comunicativo - relazionale, che diviene stile, prassi di ciascuno e di tutti: criteri, fini, valori vanno socializzati e condivisi e i risultati ottenuti non sono il prodotto dell'apporto parcellizzato di ciascuno, della semplice somma delle parti, ma il frutto di un valore aggiunto che nasce dal concorso delle interazioni e delle reti di relazione che si è stati in

grado di mettere in atto.

Ciò consente l'affermazione di una *cultura dell'operare* che evita la schizofrenia tra il dire e il fare, l'incoerenza tra le idee che professiamo e

le azioni che compiamo; non basta affermare un principio: esso va coerentemente tradotto e mediato nella realtà perché diventi "fatto". Tutto questo ha ricadute significative in campo educativo e sociale, soprattutto nel tempo della delega e del riflusso nel privato: ad ognuno, per la sua parte, compete l'esercizio del potere, come possibilità e capa-



cità di *poter essere e poter fare* il cittadino e non il suddito, di intervenire sulle decisioni, di prendersi cura della comunità.

Avere a cuore la comunità e operare per il bene comune è il risultato di un processo che muove dalla possibilità di sperimentare luoghi in cui è piacevole vivere insieme e per i quali, quindi, vale la pena spendere intelligenze, energie, tempi, risorse.

Tre a questo proposito le funzioni richieste ad un leader in ambito educativo: *incoraggiare forti relazioni interpersonali, promuovere competenza, favorire l'assunzione di responsabilità*.

Innanzitutto, bisogna imparare ad acquisire e affinare l'arte dell'ascolto, del dialogo, del confronto; essere capaci di gratuità, di dono, di accoglienza. L'altro vale per se stesso, prendersene cura fa crescere, intercettare la ricchezza del suo mondo interiore accresce quella altrui, accettare e valorizzare le diversità consente di tracciare strade di condivisione per sogni e progetti comuni, amplifica la speranza e restituisce voglia di vita, di futuro.

Un leader educativo è chiamato, pertanto, a prodigarsi perchè vere interazioni, rapporti, cioè, all'insegna della cordialità e della fiducia reciproca ci siano non soltanto tra lui e ciascun soggetto del gruppo, ma tra tutti i componenti dello stesso.¹

Una leadership educativa, poi, risulta efficace nella misura in cui indica il valore della *competenza* come qualifica comune e necessaria per ciascuno: il gruppo, la comunità crescono grazie all'apporto qualificato ed originale del singolo che sa equipaggiarsi in funzione delle necessità e degli apporti richiesti. Al leader il compito di intervenire con motivazioni e sollecitazioni volte a favorire una *produzione competente*.

Ancora, un leader capace di assumersi le responsabilità - tanto all'interno, quanto all'esterno del gruppo - favorisce in ciascuno la consapevolezza di dovere rispondere delle proprie scelte, azioni,

comportamenti, errori ed omissioni.

L'azione del leader, inoltre, deve costantemente essere volta ad evitare il sorgere di conflitti nel gruppo e a saperli gestire e risolvere nel momento in cui si presentano. Tale funzione va esercitata in modo da abilitare ogni componente del gruppo nella direzione della gestione e risoluzione del conflitto interpersonale.²

In una realtà sociale segnata dall'incertezza e dalla complessità, la partita non può essere giocata in termini di arroccamento e di chiusura. La risposta va cercata nell'innovazione, nel miglioramento della qualità della vita, delle relazioni, del clima sociale. Un contributo estremamente significativo in tal senso può venire da un deciso investimento in campo educativo; ecco perchè va favorita una leadership capace di attivare ricerca comune, porre interrogativi, allargare gli orizzonti, trovare soluzioni "insieme". Le risposte già date, le soluzioni prefabbricate e calate dall'alto vanno più nella direzione di una leadership tipicamente piramidale, strutturata in senso burocratico e gerarchico, funzionale alla conservazione e al mantenimento dello status quo, alla gestione dell'esistente. Non è quello che serve ad una visione dell'educazione che invece si caratterizza per la scelta di innescare processi di consapevolezza, di competenza, di cammino comune, di senso.

Bibliografia

- LUFT J., *Dinamica delle relazioni interpersonali. La finestra di Johari*, ISEDI, Torino 1985
PETTIGIANI M.G.-SICA S., *La comunicazione interumana*, Angeli, Milano 1990
POLLO M., *Il gruppo come luogo di comunicazione educativa*, Elle Di Ci, Torino 1988
SUMMA I., *La leadership collaborativa*, Atti Convegno Collaborative leadership, Massa Carrara 17-18 febbraio 2003

ORIENTAMENTI E STILI DELLA LEADERSHIP*

a cura di Vincenzo Lumia

La maggioranza degli studi di dinamica di gruppo individua due stili distinti di esercizio della leadership: quello *orientato al compito o autoritario* e quello *orientato al gruppo o democratico*. Sia chiaro che non sono gli unici due stili esistenti. Ve ne sono molti altri, come si vedrà più oltre, ma questi sono senz'altro i due fondamentali.

La leadership orientata al compito. Questo stile è caratterizzato dal fatto che il leader è assai poco interessato ai rapporti umani tra i membri del gruppo e tra questi e lui stesso. Tutta la sua attenzione è rivolta all'esecuzione del compito che il gruppo ha di fronte. Questo tipo di leader misura il suo successo sulla base dei risultati del lavoro e non sul «clima sociale» che esiste all'interno del gruppo. Una buona indicazione empirica del tipo di stile che un certo leader tende a utilizzare lo si ha chiedendo a questi di valutare i membri. Se il leader tende a differenziare molto le valutazioni dando di alcuni giudizi molto positivi e di altri giudizi molto negativi, allora si è in presenza di uno stile orientato al compito. Se invece il leader tende a valutare tutti più o meno allo stesso modo, con un atteggiamento profondamente benevolo verso tutti i membri del gruppo, allora si è in presenza di uno stile orientato al gruppo.

La leadership orientata al gruppo. Il leader, in questa situazione, manifesta un profondo interesse per i rapporti umani tra i membri del gruppo e tra questi e lui stesso. Il lavoro del gruppo passa in secondo piano rispetto alla esigenza di avere nel gruppo un clima sociale improntato

all'armonia, alla comprensione e alla accettazione reciproca. Chiaramente questo stile è quello che meglio si presta a favorire lo sviluppo delle interazioni all'interno del gruppo. Certamente più dell'altro. Per cui, un gruppo educativo, ad esempio, non può che essere animato con uno stile orientato al gruppo anche se in qualche momento esso dovrà necessariamente essere orientato al compito.

I due stili descritti possono essere analizzati anche utilizzando le categorie interpretative offerte dagli studi sulla comunicazione umana, specialmente di quelli che si occupano dei suoi riflessi sul comportamento dei comunicanti. Nell'ottavo capitolo abbiamo visto come nella comunicazione a faccia a faccia si intreccino due dimensioni: quella del contenuto e quella della relazione affettiva tra i comunicanti. La prima dimensione si esprime, prevalentemente, attraverso il linguaggio simbolico, quello cioè formato da un dato insieme di segni e delle regole logiche necessarie a connetterli in un discorso. La seconda dimensione, invece, si esprime per mezzo del linguaggio analogico.

Partendo da queste constatazioni, si può affermare che nello stile orientato al compito il leader è attento, quasi esclusivamente, al contenuto dei processi di comunicazione che si sviluppano nel gruppo, mentre nello stile orientato al gruppo l'attenzione del leader è principalmente rivolta alla relazione. Il primo tipo di leader, quindi, manifesta la sua competenza attraverso il particolare linguaggio che è richiesto per lo svolgimento del compito: tecnico-scientifico, artistico, politico, ecc. Il secondo tipo di leader

sviluppa la sua competenza all'interno del linguaggio analogico, al fine di ottenere una efficace gestione emotivo-affettiva delle relazioni interpersonali all'interno del gruppo.

Un buon leader dovrebbe essere in grado di utilizzare in modo appropriato, secondo ciò che le circostanze richiedono, entrambi i linguaggi. Non è inutile dopo queste brevi riflessioni sottolineare che la leadership viene giocata interamente all'interno dei processi di comunicazione. Accanto ai due stili di leadership appena descritti ve ne sono altri. A ben guardare, questi stili sono riconducibili tutti all'interno dei due precedenti, tuttavia essi sono utili per capire meglio il fenomeno della leadership e per conoscere il proprio stile personale. L'animatore, l'insegnante, il dirigente, il sacerdote, il terapeuta, l'allenatore... svolgono tutti un ruolo di leader quando operano. Sovente però la coscienza circa lo stile della loro

leadership è alquanto istintiva e limitata. Gli altri stili di leadership individuati dagli studiosi sono cinque: dello sciamano, del mistico, del naturalista, del sacerdote, del mago.

Lo stile dello sciamano. Questo stile tende a concentrare l'attenzione dei membri del gruppo sul leader e a fare in modo che questi ottenga la loro fiducia e il loro credito. I membri di questo gruppo tendono a sentirsi migliori dopo il contatto con il leader, che appare loro meraviglioso. Tutto questo il leader lo ottiene ostentando la sua abilità, la sua sicurezza, il suo potere, il suo fascino e, perché no, la sua astuzia. Questo stile di leadership mette colui che la esercita al centro del gruppo, che vive una profonda dipendenza nei suoi riguardi.

Per fortuna il fascino dello sciamano è intenso ma passeggero; dura infatti solo sin quando egli è presente e all'opera nel



gruppo. Appena le persone rientrano nella loro normale vita quotidiana tutta l'esperienza magica, affascinante, che le ha fatte sentire più ricche sparisce, ed esse si ritrovano a fare i conti con la loro più o meno stanca *routine*. Vivere l'esperienza di un gruppo condotto da questo tipo di leader è simile a quella che si prova andando ad assistere allo spettacolo teatrale di un grande attore che sa creare un'atmosfera magica intorno a sé.

Lo stile del mistico. Tanto lo stile dello sciamano è egocentrico, tanto quello del mistico è altruistico. Infatti, questo leader dà se stesso agli altri in modo assai personalizzato. Egli cerca di scoprire le qualità, i difetti nascosti, i problemi di ogni membro del gruppo. Facendo così aiuta ognuno a scoprire al proprio interno le energie che gli consentiranno di realizzarsi più compiutamente. Il mistico riesce, perciò, ad avere un rapporto personale con ogni membro del gruppo e a farlo sentire un individuo unico e irripetibile. Vive le stesse situazioni degli altri ma la sua capacità visionaria gli consente di vedere cose che gli altri membri del gruppo non vedono. Il mistico è un buon coordinatore naturale. È questo lo stile più difficile da assumere perché richiede un autentico altruismo e particolari doti personali difficilmente acquisibili. È noto che non si riesce facilmente a diventare altruisti e autenticamente interessati all'unicità degli altri.

Lo stile del naturalista. È lo stile più vicino a quello definito come orientato al compito. Infatti colui che lo incarna non ha alcun interesse per la personalità dei membri del gruppo, rifiuta qualsiasi manifestazione di tipo emotivo e affettivo ed è interessato esclusivamente al compito che il gruppo deve svolgere. Predilige metodi di lavoro la cui efficacia è fondata su metodi scientifici provati sperimental-

mente. È un razionalista che cerca di non implicarsi emotivamente, per cui di solito appare freddo e impersonale.

Lo stile del sacerdote. A differenza dello sciamano, il leader che incarna lo stile del sacerdote deriva il proprio potere non da sue personali capacità, ma dalla sua appartenenza ad una comunità particolare e, naturalmente, potente. Le comunità che svolgono questa funzione, oltre a quelle religiose, sono quelle costituite dagli ordini professionali, dalle corporazioni, dai partiti e da particolari associazioni e gruppi. Un leader per assumere questo stile, oltre ad appartenere ad una di quelle comunità, deve averne assorbito le tradizioni, deve essere in grado di introdurre al suo interno, attraverso un'accurata selezione, i membri del gruppo più meritevoli e, infine, deve sentirsi investito da una missione tesa a trasformare la realtà culturale e sociale in cui opera. Nel campo educativo svolgono questa funzione gli animatori di particolari comunità religiose, di associazioni ecclesiali, di partiti politici, ecc. Di tutte quelle formazioni sociali, cioè, dotate di una tradizione e di una qualche forma di appartenenza selettiva e iniziatica.

Lo stile del mago. Chi interpreta questo particolare stile dà l'impressione di conoscere «regole arcane e complesse» e «di seguire un preciso rituale». Il leader mago non accetta interferenze, richiede agli altri di fare determinate azioni senza spiegarne il senso, che solo lui conosce. Richiede quindi abbandono e fiducia cieca da parte dei membri del gruppo, rifiuta e irride le argomentazioni razionali perché manifesta la certezza che il suo operare appartiene a un ordine misterioso a cui lui solo, nel gruppo, ha accesso. Una caratteristica essenziale di questo stile è la necessità di operare sempre all'interno di un contesto rituale pre-

ciso, la cui purezza e rigorosità di svolgimento va maniacalmente salvaguardata. È chiaro che la descrizione di questi cinque stili di leadership (tratti dall'analisi di varie culture), non ha altra finalità che allargare la consapevolezza sul rapporto che esiste tra stile del leader e tipo di relazioni interpersonali che si generano nel gruppo. Ha, quindi, solo lo scopo di aumentare la coscienza e il controllo sul proprio comportamento da parte di chi voglia esercitare il ruolo di leader e coordinatore.

note

¹ Sulla competenza relazionale vedi *Proposta Educativa*, n. 1 -2005, pagg. 47-53

² Sulla gestione e risoluzione del conflitto vedi *Proposta Educativa*, n. 2 – 2005, pagg. 49-55

*Questo testo è liberamente tratto da M. POLLO, *Il gruppo come luogo di comunicazione educativa*, Elle Di Ci, Torino 1988, pp. 129-136

www.impegnoeducativo.it

per...

***mettersi* in rete con altri educatori
condividere idee, esperienze, progetti
sfogliare l'archivio di *Proposta Educativa*
conoscere le attività, i documenti e la vita del MIEAC**