



ALLEGATO 1: DIZIONARIO DELLE COMPETENZE



OSSERVAZIONI GENERALI

Cosa sono gli indicatori comportamentali e come si utilizzano

Le competenze specificate nel presente dizionario sono accompagnate da una descrizione generale e da indicatori comportamentali raggruppati in cinque classi secondo una scala crescente.

La **descrizione delle competenze** assume, laddove queste hanno in qualche modo carattere autoesplicativo o sono comunque di più immediata comprensione, la forma di una definizione sintetica (così è, ad esempio, nel caso della persuasività). Per altre competenze (ad esempio, per la leadership e l'assertività) è sembrato invece troppo ingenuo pensare di poterne racchiudere la complessità dei contenuti in formule esaustive solo in apparenza, e destinate in realtà a rivelarsi subito vuote o ambigue non appena poste a raffronto con la concretezza delle situazioni. In questi casi si è preferito perciò evitare la trappola della definizione, cercando piuttosto di indicare, con esempi appropriati, l'*orizzonte di senso* o, come si potrebbe anche dire, le chiavi di lettura e di interpretazione che, nella mutevolezza delle vicende, aiutano assai più di una definizione a risolvere le ambiguità e a distinguere quali comportamenti rivelino – per riprendere una competenza appena citata – vera leadership o che denotino invece assenza di leadership o che manifestino una leadership solo apparente (cioè una pseudo leadership).

Per quanto riguarda la **graduazione delle competenze**, gli indicatori di comportamento sono raggruppati nel modo seguente:

- nella prima classe sono descritti comportamenti **“Non adeguati” (A)**; comportamenti cioè che non sono allineati ai valori dell’Agenzia e che evidenziano quindi “in negativo” il possesso della competenza, mostrando caratteristiche individuali più o meno dissonanti rispetto a quelle richieste;



- nella seconda classe sono descritti comportamenti **“Parzialmente adeguati” (B)**; comportamenti, cioè, che non corrispondono pienamente a quelli attesi in relazione al ruolo dirigenziale rivestito.

Le caratteristiche positive sono invece descritte nelle seguenti classi di intensità crescente:

- nella terza e nella quarta classe sono descritti comportamenti, rispettivamente, **“Adeguati” (C)** o **“Più che adeguati” (D)** al ruolo;
- nella quinta sono indicati comportamenti considerati **Eccellenti (E)**.

Gli indicatori comportamentali non hanno scopo prescrittivo ma orientativo

Gli indicatori comportamentali descrivono “tipi ideali” (in positivo e in negativo) di comportamenti manageriali, che, proprio per questo loro carattere, non sono e non pretendono di essere una fotografia della realtà, ma si limitano a tracciare una mappa cognitiva, che serve ad orientare sia i valutatori che i valutati.

La funzione di orientamento svolta dagli indicatori è essenzialmente semantica, nel senso che il loro scopo è di chiarire, con la maggiore precisione possibile, cosa significhi questa o quella competenza nei diversi gradi di intensità.

Nel perseguire tale finalità, gli indicatori comportamentali non mirano a ingabbiare il giudizio, ma a favorirne una formulazione ben strutturata. Il valutatore potrà quindi utilizzare i singoli enunciati degli indicatori stessi come proposizioni “atomiche” (nel senso di enunciati minimi non ulteriormente scomponibili) con le quali giungere, motivatamente, alla sintesi di “molecole valutative” che meglio esprimano la natura del caso specifico. O – per ricorrere ad un’altra metafora tratta, questa volta, non dal mondo della chimica ma da quello dei giochi – il valutatore potrà usare gli enunciati di quegli indicatori come una sorta di mattoncini “Lego” con cui costruire e graduare giudizi *ad hoc*, purché reputi – anche qui



motivatamente – di potere così pervenire ad una valutazione più aderente alla realtà concreta.

Sempre in questa prospettiva di rappresentazione quanto più possibile fedele del caso singolo, il valutatore potrà utilizzare non solo giudizi pieni (A, B, C, D e E), ma anche giudizi intermedi (C-, D-, E-), ove ritenga che il comportamento del dirigente valutato non sia pienamente inquadrabile nel livello superiore (ad esempio, C), ma presenti anche aspetti non secondari propri del livello inferiore (B, per stare sempre all'esempio accennato, sicché nel caso in questione il livello d'intensità da attribuire sarebbe C-). Spetterà al valutatore di ultima istanza convalidare i giudizi, dopo averne ponderato, alla luce delle considerazioni del valutato e delle motivazioni del valutatore di prima istanza, la plausibilità e la fondatezza.

Postilla: gli indicatori comportamentali hanno una funzione di 'giudizio' o di 'sviluppo'?

Per quanto riguarda il punto di vista del valutato, non v'è dubbio che la tematica degli indicatori comportamentali sembra confermare l'opinione comune che un sistema di valutazione tende sempre ad assumere un carattere più o meno accentuatamente "giudiziario" e tale prospettiva parrebbe contraddittoria rispetto a quella di sviluppo e di crescita dei valutati cui si è più volte fatto cenno in questo manuale.

E' risolvibile questa contraddizione? Anzitutto è una pura questione di onestà intellettuale ammettere che una valutazione implica necessariamente un "giudizio" e se questo crea ansia (come la crea, del resto, qualunque esame) è anche vero che, eliminando la valutazione, si elimina pure la fonte stessa del senso di sé e dell'autostima che risiede nel *riconoscimento altrui*. Non ha molto significato dire di sé stessi che si è bravi: occorre che altri lo riconoscano. Per riprendere la metafora dell'esame: c'è qualcosa che riesca a suscitare più orgoglio di un esame severo superato? (per un capo l'esame più severo è quello dei propri collaboratori). La valutazione è insomma di per sé una realtà dialettica, nella quale eliminando l'aspetto negativo ("essere assoggettati al giudizio



altrui”) viene anche eliminato l’aspetto positivo (“la gratificazione di essere riconosciuti nel proprio valore”). Con una immagine forte, volutamente eccessiva proprio per fissare i concetti, si potrebbe dire che se “l’inferno” – per citare una famosa frase di Sartre – “sono gli altri” (in quanto giudicanti), anche il paradiso sono gli altri (in quanto riconoscitori del nostro valore).

Naturalmente, l’accento posto sull’aspetto del riconoscimento da parte di altri implica che un sistema di valutazione è accettato e condiviso quando i valutatori sono all’altezza del loro compito e appaiono degni di fiducia: il riconoscimento da parte di soggetti cui non si attribuisce una reale capacità di formulare giudizi appropriati, non crea gratificazione, come, di contro, eventuali giudizi critici da parte di quegli stessi soggetti non avviano nel valutato un processo di maturazione, ma generano solo sentimenti di rivolta.

La questione del “chi” valuta è quindi essenziale e sebbene un sistema di valutazione non possa darvi soluzione sotto ogni aspetto (un sistema valutativo, anche ottimo, non garantisce di per sé ottimi valutatori), nondimeno, proprio perché esso risponde alla finalità di oggettivare i giudizi, può contribuire a ricondurre entro limiti fisiologici le preoccupazioni circa la “soggettività” del valutatore. Ciò in due modi. Anzitutto il sistema, fornendo una precisa descrizione delle competenze e graduandone l’intensità, limita la discrezionalità del valutatore, impedendo che possa scadere ad arbitrio (non sarebbe così se entrambe le cose – definizione delle competenze e loro graduazione – venissero interamente lasciate, come finora è accaduto, al giudizio soggettivo del valutatore). In secondo luogo, si prevede che il sistema possa evolvere, dopo una fase di sperimentazione, verso una valutazione a 360°, che obbligherà il superiore a tener conto, oltre che dell’autovalutazione dell’interessato, anche della valutazione dei colleghi, dei dipendenti e dei “clienti” del valutato (per quanto riguarda, in particolare, i clienti, va già nella direzione appena indicata la progressiva introduzione negli uffici locali dell’Agenzia



di sistemi di certificazione della qualità da parte di organismi indipendenti), con l'effetto di accrescere l'oggettività del giudizio grazie al confronto di tutte le possibili prospettive di valutazione.

La ricerca del riconoscimento comporta dunque la necessità di “mettersi in gioco” nella valutazione, ma questa, grazie alla definizione di indicatori precisi e coerenti, diventa un “gioco regolato”, che toglie spazio ad arbitrî valutativi. E' sbagliato perciò ritenere che gli indicatori comportamentali abbiano carattere essenzialmente giudiziario, ed anzi ad essi proprio è legata quella funzione di sviluppo e di crescita cui si è più volte accennato e che, detta così, potrebbe anche suonare come retorica.

Il punto è che gli indicatori comportamentali servono, ancor più che ad orientare i valutatori, ad orientare i valutati, mostrando concretamente quali sono i comportamenti che l'Agenzia si attende dai suoi dirigenti e quali sono, invece, quelli che essa ritiene dissonanti rispetto alle proprie finalità e alle dinamiche organizzative in corso. In una visuale “educativa”, tutto questo può rappresentare una sollecitazione a sviluppare i tratti migliori di sé e a confrontarsi, in modo criticamente adulto, con la propria “ombra”, non per cancellarla – perché è impossibile –, né per conviverci passivamente – perché serve a poco –, ma per tentare quell'operazione straordinaria (che è poi la vera chiave del successo personale) consistente nel trasformare in punti di forza i propri punti di debolezza.

Tali essendo le sue funzioni, il dizionario delle competenze è di per sé un *work in progress*, aperto agli aggiornamenti e alle revisioni che il suo utilizzo renderà opportuni, per farne, sempre più e sempre meglio, una traduzione operativa di quella sorta di “carta dei valori” contenuta nel regolamento di amministrazione dell'Agenzia (precisamente nell'art. 1).



DINAMISMO COGNITIVO

PENSIERO IDEATIVO

Descrizione

Attitudine al ragionamento e creatività di pensiero, seppure concettualmente distinte, si presentano in concreto strettamente intrecciate, tant'è che nell'uso linguistico comune (e a questi usi si rifà questo manuale per estrarne la verità che solitamente essi contengono) affermare che una persona è intelligente significa sia che ha capacità di analisi logica, sia che sa "tirare fuori" (o che spesso le "vengono in mente") buone idee quando servono. E questo è vero ancor più nell'ambito delle professioni tecniche intellettuali (quali sono quelle dell'Agenzia) ove la capacità intuitiva ha pregio solo se congiunta a una robusta capacità argomentativa.

Per questa ragione, si è ritenuto opportuno (evitando così inutili complicazioni nella fase di valutazione) considerare insieme in questa sede, sotto la categoria di "pensiero ideativo", entrambe le competenze cognitive appena enunciate, che invece in altri sistemi di valutazione vengono non di rado distinte (si parla in tal caso di "pensiero analitico" per designare, grosso modo, la capacità di ragionamento logico e di "pensiero concettuale" per designare l'intuizione, approdando, nella descrizione dei diversi gradi di intensità di queste competenze, a sottili distinzioni che probabilmente sono apprezzabili solo da uno psicologo cognitivista).

Cosa s'intende allora per "pensiero ideativo"? **L'attitudine a coniugare rigoroso raziocinio e libera creatività mentale.** In altri termini, il pensiero ideativo implica analisi critica, da un lato, e intuizione, fantasia, immaginazione ed inventiva, dall'altro. Questa combinazione di caratteristiche consente di elaborare schemi concettuali idonei a stabilire collegamenti tra fatti apparentemente privi di connessioni e a individuare opportunità e criticità anche solo implicite in situazioni complesse. Nel mondo delle organizzazioni – già di per sé complicato e che accentua sempre più tale caratteristica sotto la spinta di processi di cambiamento



quasi mai unilineari – una mente fertile di plausibili ipotesi esplicative (che è poi un altro nome del “pensiero ideativo”) tende a rappresentare, almeno a certi livelli, l’autentico “vantaggio competitivo”, e questo è tanto più vero in organizzazioni nelle quali lo sviluppo della conoscenza e dell’informazione ha un valore decisivo.

Indicatori

A. Argomentare non è il suo forte: La tecnica che utilizza per identificare i problemi, articularli e risolverli si fonda quasi esclusivamente sul ricorso alla tradizione e al “precedente”, e laddove il precedente non basta o non è utile, dà l’impressione di essere disorientato e di non avere più risorse. Difficilmente riesce a percepire i “falsi problemi”, specie quando s’impongono alla riflessione per abitudine o per tradizione, e quanto ai veri problemi raramente riesce a darne una prospettazione, se non originale, almeno utile a facilitarne la soluzione. Coglie con difficoltà le implicazioni concettuali delle questioni che affronta e stenta ad inserirle in un quadro esplicativo più ampio. Tende a smarrirsi nei dettagli, senza riuscire a mettere a fuoco ordinatamente gli elementi essenziali di un problema. Il suo modo di pensare, di argomentare, di inquadrare i problemi e di trovare soluzioni difetta di “visuale strategica”. Anche se tratta da lungo tempo le materie di cui si occupa, l’approccio scarsamente critico con il quale le affronta spiega perché dia in genere la percezione di muoversi al loro interno un po’ spaesato, come rivelano l’incongruenza non infrequente delle decisioni che adotta e l’insufficiente accuratezza tecnica dei prodotti del suo ufficio, che necessitano abbastanza spesso di estesi “ricicli di lavorazione” sotto il profilo qualitativo.

B. Non ha piena padronanza del proprio mestiere: Nell’analizzare dati e informazioni e nell’adozione degli atti, utilizza buone conoscenze teoriche e validi schemi concettuali che non domina però pienamente. Il senso critico di cui è dotato non è sufficiente per farne un affidabile “consulente interno”. Ha una certa capacità di programmazione, limitata però ad attività



a breve termine. Scorge ostacoli e individua problemi soltanto quando sono ormai evidenti.

- C. Applica criticamente solide conoscenze teoriche:** Affronta le questioni inquadrando con rigore critico entro la cornice di salde conoscenze teoriche (es. indagini statistiche, metodologie di analisi economica e sociologica, teorie psicologiche, dottrine giuridiche). Rivela familiarità con schemi e modelli interpretativi raffinati. Scorge in anticipo gli ostacoli ed elabora le soluzioni in un'ottica che non è esclusivamente di breve periodo.
- D. Chiarisce nozioni o situazioni complesse:** Riesce a rendere chiare e comprensibili ai suoi interlocutori idee o situazioni complesse. Sintetizza con efficacia idee, questioni e osservazioni, formulando chiare e plausibili spiegazioni. Riformula conoscenze già note in modo più semplice. Affronta problemi di elevata complessità e con forti interdipendenze, cogliendone, con istinto sicuro, gli aspetti chiave e organizzandoli in un quadro concettuale coerente e ben argomentato. Analizza concetti e dati ambigui in modo rigoroso. Prospetta un ventaglio di soluzioni e le compara, assegnando ad ognuna di esse, in modo metodico, una precisa e chiara valenza, agevolando così la decisione finale.
- E. Crea idee:** Inventiva concetti ed elabora nuovi punti di vista, riflettendo in modo originale e creativo sui dati dell'esperienza. Dimostra notevole intuizione e acuto senso critico nella chiarezza con cui individua problemi che non erano stati precedentemente messi a fuoco e dipana questioni fino allora rimaste senza soluzione. Incoraggia i collaboratori a formulare nuove idee. Promuove e mantiene un ambiente creativo che favorisce l'innovazione all'interno della propria organizzazione. Dà contributi significativi al "pensiero strategico" del gruppo dell'alta dirigenza.

DINAMISMO COGNITIVO

SVILUPPO E TRASFERIMENTO DEL SAPERE

Descrizione

Capacità di capitalizzare e diffondere nuove conoscenze, esperienze e innovazioni per utilizzarle nel proprio lavoro e per aggiungere valore all'organizzazione e migliorarne i risultati.

Implica non soltanto il desiderio di sviluppare continuamente la propria professionalità e di esplorare nuovi campi e soluzioni, ma soprattutto quello di condividere con gli altri, a vantaggio dell'intera organizzazione e in una visione non egoistica né di potere, il proprio patrimonio di esperienza e conoscenza.

“Le idee sono senza valore a meno che non si trasformino in azioni che riadattano e ricostruiscono, in misura più o meno grande, il mondo in cui viviamo” – John Dewey*

Indicatori

- A. Non ha una spiccata motivazione all'apprendimento:** Le conoscenze che utilizza sono generalmente limitate a poche materie (per lo più riguardano le nozioni appena necessarie per svolgere il ruolo affidatogli) e sono spesso datate. Segue meccanicamente le prassi tradizionali senza valutarne in modo critico l'attualità. Partecipa passivamente o con supponenza alle attività formative istituzionali.

- B. Accresce le proprie conoscenze ma non le diffonde:** Cerca di ampliare il raggio delle proprie conoscenze sulle novità normative, metodologiche e tecnologiche che interessano le materie di competenza, ma questa



motivazione ad apprendere non trova corrispondenza in una eguale tensione a diffondere quanto appreso nel proprio ambito di lavoro.

- C. Applica le nuove conoscenze al proprio ambiente di lavoro:** Nelle materie fondamentali del proprio settore, dimostra di possedere un bagaglio di conoscenze ed esperienze ampio ed aggiornato e lo applica per migliorare l'efficacia del proprio lavoro e di quello altrui e per risolvere in modo innovativo problemi complessi o nuovi. E' molto interessato ad apprendere e cerca di ampliare quanto già sa anche con riguardo a materie non immediatamente collegate al proprio ruolo.
- D. Ha la fama di esperto:** E' considerato dai colleghi e dai superiori come un esperto cui rivolgersi, in particolare nelle principali materie del settore di appartenenza, ma non solo in quelle. E' disponibile a trasferire ad altri tutto quanto sa per risolvere specifici problemi. Le vaste conoscenze di cui dispone e l'abilità con cui le padroneggia lo aiutano a intravedere, prima degli altri, potenziali problemi, ostacoli, rischi e opportunità nella direzione del proprio ufficio.
- E. Organizza la diffusione di nuova conoscenza:** Promuove conoscenza in una logica finalizzata a massimizzare i risultati della propria organizzazione. Crea, quindi, sistemi e situazioni organizzative per accumulare e diffondere in modo strutturato e sistematico la conoscenza all'interno dell'organizzazione. Dà forte impulso ad iniziative che offrano alle persone l'opportunità di acquisire autonomamente nuove conoscenze. Segue tali iniziative e sviluppa sistemi per assicurarsi che quanto di nuovo appreso venga poi realmente applicato e che gli "investimenti" realizzati abbiano un effettivo ritorno.

(*) John Dewey (1859 - 1952) filosofo ed educatore americano, teorico dell'apprendimento pragmatico "imparare facendo".

DINAMISMO REALIZZATIVO

TENSIONE AL RISULTATO

Descrizione

La “tensione al risultato” è un intreccio di motivazione e capacità: motivazione a perseguire obiettivi non facilmente realizzabili e capacità di impegnarsi a fondo per raggiungerli. La si può misurare lungo due assi. Il primo è quello della maggiore o minore attitudine a lavorare in vista di mete impegnative, operando secondo standard elevati e prestando attenzione ai dati complessivi di gestione e all’equilibrio costi-benefici. La meta può essere il mantenimento di una *performance* di alto livello già raggiunta in passato (continuità nel rendimento), il conseguimento di risultati che segnino un progresso rispetto a una propria significativa prestazione precedente o a una misura oggettiva già stabilita (miglioramento), il raggiungimento o il superamento di altri (emulazione e competitività), la realizzazione di qualcosa che nessuno ha mai fatto (innovazione). L’intensità della tensione al risultato varia inoltre a seconda che obiettivi e standard siano “etero” o autoimposti e rivelino quindi, in questo secondo caso, una più o meno spiccata propensione – per usare espressioni tipiche del linguaggio ordinario – a “spendersi”, a “sfidarsi”, a “mettersi in gioco”, accettandone i rischi secondo una logica imprenditiva.

L’accento al tema del “rischio d’intrapresa” si presta a spostare la riflessione sull’altro versante lungo il quale va misurata – nello specifico contesto di un’amministrazione pubblica – la tensione al risultato. Il terreno di confronto è costituito qui dal rapporto con la cultura e la tradizione burocratica, che segnano in misura più o meno marcata la storia delle amministrazioni pubbliche, condizionandone i processi di cambiamento. Nella prospettiva appena delineata il criterio di misurazione della tensione al risultato è dato dalla maggiore o minore distanza dalle tipiche “modalità



di fuga” del comportamento burocratico: fuga dalle responsabilità e fuga nel formalismo.

La prima modalità trova espressione nella tendenza (determinata dalla costrizione del bisogno di sicurezza) ad evitare qualunque assunzione di rischi, anche quando questa è sorretta da motivazioni ragionevoli e rientra pienamente nel proprio ambito di responsabilità. Di qui la tipica “sindrome burocratica”, alla quale appartengono la scarsa attitudine al “fare”, la preoccupazione pressoché esclusiva di “pararsi le spalle” piuttosto che risolvere problemi, la tendenza ad utilizzare l’analisi come alibi dell’inazione, orientando per lo più la riflessione verso esiti che giustifichino l’inerzia ed anzi possano strumentalmente servire a presentarla come l’unico comportamento realmente responsabile nella situazione data.

In contrapposizione invece all’atteggiamento di fuga nel formalismo, la tensione al risultato si caratterizza come risposta all’esigenza sostanziale di perseguire interessi comuni in un’ottica cooperativa, liberandosi dai condizionamenti del “ritualismo burocratico” (R.K. Merton*). Da questo punto di vista, ha una minima tensione al risultato chi ritiene che ruoli e procedure siano l’essenziale di un’organizzazione e che l’*optimum* stia nella perfetta distinzione dei compiti sino alla più minuta mansione: se i ruoli non sono perfettamente chiari, la comunicazione e l’interazione tra le persone sono destinate a sfociare nel conflitto, portando gli uffici al caos. Ha invece una massima tensione al risultato chi ritiene che la volontà di cooperare conti più della suddivisione dei compiti (che avrà sempre margini di incertezza ed ambiguità, specie in un contesto assai complesso e in rapido mutamento) e che le sequenze procedurali vadano osservate non alla cieca ma riconducendole sempre alla *ratio* per cui sono state costruite.¹

¹ La pratica quotidiana offre innumerevoli esempi di “ritualismo burocratico”, ma qui conviene forse citare un caso classico, riportato dalla letteratura, e che riguarda la patetica condizione di Bernt Balchen, il pilota norvegese dell’ammiraglio americano Byrd nel volo pionieristico sul polo Sud agli inizi del ‘900. Il Ministero del Lavoro degli U.S.A.



Indicatori

A. La concentrazione sui risultati è superficiale e prevalgono atteggiamenti burocratici: Ragiona per “atti o provvedimenti singoli”, preoccupandosi soprattutto della loro formale conformità alle norme vigenti, ma gli sfugge il senso della gestione complessiva del proprio ufficio. Non ha l’abitudine di tenere sotto controllo i dati e i flussi gestionali per usare meglio le risorse disponibili ed eliminare o ridurre sprechi o inefficienze (in questo si comporta un po’ come l’automobilista che decidesse di guidare senza tenere d’occhio il cruscotto o, addirittura, facendone a meno). Mostra in genere imbarazzo di fronte a domande del tipo: “Qual è esattamente la mole di atti che produce il tuo ufficio?”, “Quali sono i tempi di lavorazione delle pratiche?” ecc. Quando discute di lavoro con i responsabili di altri uffici, si preoccupa soprattutto di stabilire puntigliosamente il riparto dei compiti. Il suo *leit-motiv* è: “cosa devo fare *io* e cosa devi fare *tu*”, piuttosto che: “cosa dobbiamo fare *noi*”. Nell’analisi dei problemi è inconcludente: tende a mettere in luce – quasi con un piacere sottile – tutti gli elementi che impediscono la soluzione dei problemi e giustificano l’inerzia, trascurando invece di cogliere le opportunità e di sfruttare i possibili argomenti a favore di un approccio positivo. In altri termini, chi ha scarsa tensione al risultato, invece di cercare di trasformare in opportunità i vincoli, si compiace di farli apparire

negò a Balchen la cittadinanza americana, sostenendo che egli non aveva soddisfatto la condizione della residenza continua per cinque anni negli Stati Uniti. L’ufficio federale della cittadinanza ritenne infatti che la traversata antartica di Byrd lo aveva portato fuori del paese, sebbene egli fosse stato su una nave da guerra che batteva bandiera americana, membro prezioso della spedizione americana, e si fosse inoltre trovato in una regione su cui gli americani avanzavano delle pretese per le esplorazioni e che essi di fatto occupavano, tanto da denominarla *Little America*. L’ufficio federale spiegò che non poteva agire in base all’assunto che *Little America* fosse suolo americano, perché questo avrebbe significato *entrare in questioni internazionali* per le quali non aveva competenza. Per l’ufficio, quindi, Balchen era fuori del paese e *tecnicamente* non aveva soddisfatto il requisito della residenza secondo la legge statunitense della cittadinanza.



più rigidi di quanto effettivamente non siano, inibendo in sé e in altri qualsiasi sforzo di immaginazione utile ad aggirare gli ostacoli.

- B. Tende ad appiattirsi sugli standard minimi:** Lavora solo sulla base di metodi di lavoro consolidati e limita il suo impegno unicamente al raggiungimento degli standard minimi prescritti.

- C. Stabilisce propri parametri di miglioramento:** Attua i programmi, definendo propri standard di miglioramento dei risultati sia pure sulla base di metodi di lavoro già consolidati. Sa organizzare bene il proprio tempo, in modo da gestire efficacemente le priorità. Dimostra un approccio costruttivo alla risoluzione dei problemi e rifugge – nei rapporti con altri uffici della propria organizzazione – da formalistiche rivendicazioni di ruolo, né tanto meno indulge ad atteggiamenti di contrapposizione. L'idea di fondo cui s'ispira è che il conseguimento dei risultati non è un gioco a somma zero, nel quale la vittoria di uno è legata alla sconfitta dell'altro, ma è un gioco – come dicono gli inglesi – del tipo *win-win* (vinci-vinci), in cui la vittoria di uno è legata alla vittoria dell'altro.

- D. Innova i metodi di lavoro:** Cambia il sistema o i metodi di lavoro per migliorare la *performance* nel suo insieme (far meglio, più velocemente, a costi inferiori, in modo più efficace; migliorare la qualità dei servizi e accrescere la soddisfazione dei “clienti”). Mette in discussione abitudini di lavoro consolidate e intraprende iniziative volte a individuare nuove e più efficienti modalità di utilizzazione delle risorse.

- E. Realizza programmi sfidanti:** Sa tradurre direttive strategiche in programmi di azione sfidanti per sé e per gli altri, al fine di rispondere pienamente ai valori dell'organizzazione cui appartiene (es.: professionalità e qualità del servizio al contribuente, imparzialità e trasparenza, efficienza ed economicità, etc.). In questa prospettiva, assume decisioni e stabilisce priorità, analizzando i pro e i contro e valutando costi e benefici. “Programmi sfidanti” sono quelli per i quali



esiste un rischio concreto di non realizzarli. E' sfidante, ad esempio, un programma per il quale esiste il 50% delle probabilità di non attuarlo. Ma l'altro 50% sta di contro a indicare che il traguardo, pur essendo seriamente impegnativo, è tutt'altro che irrealistico.

(*) Robert K. Merton (1910) è uno dei maggiori sociologi americani del XX secolo.

DINAMISMO REALIZZATIVO

INIZIATIVA

Descrizione

Capacità di identificare criticità, ostacoli, opportunità e di agire di conseguenza per risolvere problemi. L'iniziativa richiede, in quanto tale, che si agisca “proattivamente”, giocando in anticipo sugli eventi.

Indicatori

- A. Non prende iniziative:** Agisce solo su sollecitazione esterna o quando la situazione è ormai critica. Attende per muoversi disposizioni da “autorità superiori”. Indulge all’atteggiamento secondo il quale i problemi si risolvono da soli e non occorre fare altro che aspettare. Nel modo approssimativo e casuale con cui ripartisce i compiti e i carichi di lavoro trasmette la percezione di “vivere alla giornata”. Le situazioni di crisi e le emergenze lo colgono spesso alla sprovvista e impreparato, e fa fatica a riprendere il controllo.

- B. Assume l’iniziativa ma stenta a mantenerla:** Nelle situazioni che ha di fronte, identifica i problemi se non al loro inizio almeno prima che rischino di diventare ingestibili. Di fronte ad emergenze e criticità assume l’iniziativa, ma ha difficoltà a mantenerla e a perseverare nell’azione superando ostacoli e resistenze.

- C. Ha sufficiente capacità di iniziativa:** Non si fa cogliere di sorpresa dalle difficoltà, ma le individua per tempo e adotta, con la necessaria determinazione e rapidità, le iniziative appropriate.

- D. Previene i problemi:** Intravede problemi e coglie opportunità che, fuoriuscendo da schemi consolidati, non vengono generalmente colti da



altri. Traduce questa capacità di “anticipazione” in decisioni tempestive volte a migliorare la situazione dell’ufficio e ad evitare possibili crisi future.

- E. Pensa e opera in una prospettiva di ampiezza strategica:** Intuisce, quando ancora sono lontani e appena percettibili, i problemi del futuro e le opportunità che esso reca con sé. Programma di conseguenza le mosse con largo anticipo e con iniziative appropriate, evitando così scelte di basso profilo necessitate dagli eventi o dalla spinta dell'emergenza. Il coraggio di cui dà testimonianza “contagia” collaboratori e colleghi e infonde in loro slancio, spingendoli a superare situazioni di inerzia e di passività.

DINAMISMO RELAZIONALE

ORIENTAMENTO ALL'ALTRO

Descrizione

L'orientamento all'*altro* è l'esatto opposto dell'atteggiamento autoreferenziale. Nel lessico aziendale l'altro è, ovviamente, il "cliente" e l'orientamento all'*altro* si risolve quindi nella motivazione a fornire servizi di qualità ai clienti. L'uso del termine "cliente" può apparire improprio e persino retorico laddove i servizi che un'Amministrazione pubblica rende sono correlati a prestazioni coattive, come direbbero i giuristi. In altre parole, "cliente" e libertà di scelta sembrano nozioni inscindibili, mentre invece l'adempimento fiscale non è per il contribuente una facoltà, ma un obbligo (seppure in funzione di un interesse collettivo che ricomprende anche quello personale: il pagamento delle imposte finanzia i servizi essenziali per la vita di tutti, quali la sanità, la scuola, i trasporti ecc.).

Tuttavia, dal momento che la "relazione con il cliente" ha ormai acquisito, nelle organizzazioni moderne, valore paradigmatico (data la rilevanza dei contenuti che è riuscita ad esprimere sia sul piano della riflessione teorica, che su quello dell'attuazione pratica), non è illogico, né retorico, e neppure frutto di adesione affrettata a mode passeggere, pensare di trasferire – in una prospettiva di apprendimento delle pratiche migliori – modalità e stili di comportamento propri di quella relazione (competenza professionale – anzitutto – unita a disponibilità e cortesia) nel campo di una funzione autoritativa come quella fiscale.² Questa trasposizione è perfettamente concepibile, in primo luogo, nell'attività di informazione ed assistenza, ove

² D'altra parte, innestata in un contesto pubblico, la logica della relazione con il cliente può attingere – quando è praticata da persone orgogliosamente attaccate alla propria vocazione istituzionale di servizio disinteressato al cittadino – livelli di intensità inediti per la stessa impresa privata, per la quale l'attenzione al cliente è pur sempre funzionale alla ricerca del profitto.



si può benissimo – e anzi si deve – trattare come “cliente” il contribuente che chiede di poter assolvere correttamente i propri obblighi. Ma la metafora del “cliente” è sensatamente utilizzabile anche nell’attività di controllo. In questo ambito si può anzitutto considerare “cliente” la collettività, intesa qui come soggetto che ha, come bisogno fondamentale da soddisfare, quello dell’equità fiscale. “Cliente” può però anche essere il contribuente singolo sottoposto ad accertamento, nei cui confronti devono ugualmente valere le modalità tipiche dell’attività di servizio (nel caso specifico, il rispetto, la correttezza e l’ascolto delle ragioni altrui), poiché l’osservanza di tali modalità – oltre a dare prestigio all’Agenzia e a rafforzarne l’immagine pubblica (e il prestigio sociale, a sua volta, funziona in questo caso da potente fattore antievasivo) – realizza, grazie all’ “effetto sorpresa”, un alto livello di *customer satisfaction* (in un ristorante la cortesia di un cameriere viene data per scontata e non procura perciò alcuna soddisfazione; colpiscono invece molto, perché inattesi – e generano quindi profonda soddisfazione – atteggiamenti di rispetto e correttezza da parte di un *detective* che esercita un ruolo di autorità formale)³.

La logica “eterocentrata” del rapporto con il cliente è, peraltro, trasferibile anche dentro l’organizzazione, all’interno della quale si può parlare di “clienti interni” con riferimento agli uffici o ai colleghi cui si è tenuti a rendere un servizio. In questo caso, la genuinità dell’orientamento al *cliente* si coglie, in primo luogo, nella tempestività e nella qualità della risposta, ma si coglie anche, per un citare un altro esempio, nel fatto che, quando i compiti del proprio ufficio non sembrano adeguatamente

³ La figura dell’*uomo di legge* (nell’esercizio dell’attività di controllo il personale dell’Agenzia svolge funzioni tipiche di uomini di legge) che - con il suo atteggiamento fermo e risoluto, ed insieme rispettoso e disposto a capire senza preconcetti le altrui ragioni - suscita l’ammirazione della controparte (cioè del “fuorilegge”) è un *topos* della letteratura e della cinematografia. Tra le opere letterarie si può citare “Il giorno della civetta” di Leonardo Sciascia, mentre tra i film merita di essere ricordato un western degli anni ’50 dal titolo: “Quel treno per Yuma”.



considerati dagli altri uffici (il che può capitare quando ci si sente “scavalcati” o non sufficientemente “rispettati” nelle proprie funzioni), non ci si attarda in querule rivendicazioni formali di ruolo, ma ci si sforza di comprendere quale può realmente essere il proprio *valore aggiunto* nell’organizzazione e per l’organizzazione, impegnandosi ad accrescere in quella direzione la propria personale competenza professionale e quella del proprio ufficio.

L’orientamento all’*altro* si rende inoltre visibile nella capacità di calibrare, nel proprio lavoro, precisione e completezza in funzione del “cliente” per cui si lavora e delle sue specifiche esigenze. L’accuratezza fine a sé stessa scade nell’accumulo di dettagli e orpelli inutili, quali si notano, in particolare, nello stile di scrittura burocratico. Non è, ad esempio, “orientata al cliente” una relazione complicata e tortuosa, che non va dritta allo scopo e non rende subito comprensibile al lettore dove si vuole andare a parare.

C’è infine un punto che va chiarito riguardo al rapporto fra l’orientamento all’*altro* e il tradizionale atteggiamento burocratico. Il primo si contrappone al secondo in quell’aspetto della burocrazia che solitamente i sociologi chiamano “propensione al trattamento *impersonale* delle situazioni”. E’ il tratto del comportamento burocratico che generalmente irrita di più gli utenti, agli occhi dei quali il funzionario pubblico appare “distante” e “arrogante” nella sua refrattarietà ad ascoltare e a comprendere la *particolarità* dei casi che gli vengono rappresentati. D’altra parte, nell’universo burocratico questa refrattarietà è in genere difesa in nome dell’imparzialità, che obbligherebbe – così si sostiene – a “non guardare in faccia nessuno” e ad adottare quindi una linea di condotta generalizzante, che trascura per principio la considerazione delle specificità personali. In realtà, per essere imparziali non bisogna solo trattare casi uguali in modo uguale, ma occorre anche saper trattare casi diversi in modo diverso, e questo comporta genuina capacità di ascolto – che è la gravosa fatica cui la burocrazia ben volentieri si sottrae – e forte attenzione alle differenze individuali. Dimostrare che *essere imparziali non vuol dire*



necessariamente essere impersonali è una delle più importanti modalità di declinazione dell'orientamento all'*altro* in un'amministrazione pubblica.

Indicatori

- A. L'accuratezza del servizio non è il suo punto di forza:** Pone scarso impegno nel recepire e comprendere i bisogni del proprio "cliente". Lavora in modo sciatto e approssimativo e, comunque, difetta di accuratezza. Non ha la giusta motivazione a porsi sempre dal punto di vista del destinatario del servizio. Mostra scarsa propensione a verificare con regolarità il grado di soddisfazione del cliente. Nella direzione dell'attività di controllo non dà indicazioni utili a impostare su basi di obiettività, imparzialità e trasparenza il rapporto con i soggetti sottoposti a controllo.
- B. Ha una concezione formalistica del servizio:** Nella risoluzione dei problemi legati alla qualità del servizio si attiene burocraticamente alla procedura, è poco tempestivo e, se può, tende a rinviare la risposta per non assumersi responsabilità. Spesso tergiversa, assumendo atteggiamenti difensivistici in nome del "rispetto delle norme". Il suo *leitmotiv* è: "Vorrei ma non posso".
- C. Rispetta gli standards:** Cura l'applicazione rigorosa degli *standards* di servizio, senza trincerarsi dietro formalismi. Pone genuina attenzione ai bisogni dei "clienti", specie se ne avverte lo stato di disagio e di difficoltà. E' pronto ad assumersi in prima persona la responsabilità delle risposte che fornisce.
- D. Soddisfa i bisogni latenti:** Cerca di comprendere i problemi e le esigenze dei "clienti interni" e dei contribuenti, con l'intento di porsi in sintonia, oltre che con i loro bisogni espressi, anche con quelli impliciti e non dichiarati. Offre servizi appropriati e realizza rapporti costruttivi, andando al di là del dovuto e delle stesse aspettative dei destinatari.



- E. Investe e lavora sulla relazione in una prospettiva strategica:** Elabora ed attua programmi a lungo termine per la soddisfazione del contribuente e del cliente “interno”. Cerca benefici di lungo periodo. Sa elaborare criticamente la propria esperienza e grazie anche a questa capacità riesce a sviluppare una visione autonoma delle esigenze, delle difficoltà e delle opportunità che si manifestano nella concreta dinamica dei rapporti con i contribuenti e i “clienti interni”.

DINAMISMO RELAZIONALE

PERSUASIVITA'

Descrizione

Capacità di influenzare e convincere gli altri, in modo da ottenerne sostegno e collaborazione. L'abbinamento di persuasività e leadership è uno dei requisiti fondamentali per ricoprire posizioni di vertice.

Indicatori

- A. Tende ad evitare il confronto:** Nel confronto con gli altri rivela non di rado errori e incertezze sia nella scelta dei tempi che in quella dei modi e degli argomenti per convincere l'interlocutore. Dimostra una consapevolezza limitata della necessità di regolare le modalità emotive della comunicazione e lo sviluppo dell'argomentazione in funzione delle conoscenze, delle aspettative e degli interessi dei soggetti con cui tratta. Nel difendere le proprie posizioni, tende ad irrigidirsi inutilmente.
- B. S'impegna nel confronto, ma con esiti non brillanti:** Cerca di calibrare lo stile e i contenuti della comunicazione tenendo conto degli interessi da cui sono mossi gli interlocutori e delle conoscenze di cui essi dispongono. Rivela poca abilità e pazienza nel confronto dialettico, e non riesce quindi a capire fino in fondo i propri interlocutori, né ha molto successo nell'anticipare le reazioni altrui e nel riuscire ad adattarvi le proprie mosse. Non dimostra sufficiente rapidità ed acutezza di riflessi nel cogliere i punti deboli dell'argomentazione dell'interlocutore, sprecando così l'opportunità di affermare con successo il proprio punto di vista. Può avere un certo "senso del teatro" – che pure ha un suo posto nello scambio comunicativo pubblico – ma ne stempera di molto l'efficacia per via della retorica un po' bolsa ed impettita cui non di rado indulge.



- C. Ha successo nel confronto diretto:** Sa rapportarsi a una molteplicità di interlocutori diversi, mostrando abilità nella scelta e nella modulazione dello stile comunicativo e degli schemi argomentativi per influenzare coloro che ha di fronte. Dimostra abilità nel presentare e nel comunicare. Ha capacità discorsiva ed è conciso e convincente sia nel parlare che nella comunicazione scritta.
- D. Applica tattiche di influenza anche indiretta:** Utilizza efficacemente la collaborazione di terze persone, e in particolare di esperti, per influenzare le azioni degli interlocutori e raggiungere gli obiettivi, individuando e utilizzando a tale scopo canali di influenza anche informali. Padroneggia le tecniche di gestione delle dinamiche di gruppo. Mostra pazienza, tenacia e determinazione nelle trattative e sa calibrare bene le proprie iniziative in funzione degli interlocutori e delle situazioni. E' efficace e a proprio agio quando rappresenta all'esterno l'Agenzia. E' in grado di negoziare efficacemente anche in situazioni avverse e persino ostili. Dimostra una buona capacità di parlare in pubblico e di attirare e tenere desta l'attenzione dell'uditorio.
- E. Applica strategie complesse di influenza e tesse alleanze:** Forma coalizioni ed alleanze e promuove azioni di sostegno a largo raggio alle proprie idee, lavorando anche "dietro le quinte" per superare ostacoli e rivalità, sulla base di una chiara comprensione dei rapporti di potere interni all'organizzazione e degli scenari su cui si proietta l'attività della struttura cui appartiene. Lascia filtrare o intercetta informazioni e notizie per ottenere effetti specifici, identificando con istinto sicuro i personaggi chiave su cui far leva e i vincoli organizzativi anche non esplicitati di cui tener conto, mostrando in questo matura consapevolezza di quel che è possibile fare in certe posizioni o situazioni e di quello che non è invece possibile fare. Riesce assai bene nell'arte della mediazione di alto profilo.

DINAMISMO RELAZIONALE

FLESSIBILITA'

Descrizione

Capacità di adattarsi e di lavorare efficacemente in differenti situazioni o con diverse persone o gruppi. Ciò implica:

- comprendere ed apprezzare differenti o contrastanti prospettive di un problema;
- adattare il proprio approccio alle mutate caratteristiche del contesto in cui si opera;
- promuovere o accettare i cambiamenti nella propria organizzazione o nel proprio ruolo.

Indicatori

- A. Scambia la risolutezza con l'ostinazione:** Agisce con la convinzione di essere un uomo di principi ed una persona di carattere, ma per gli altri è, più semplicemente, un ostinato. Resta attaccato, in modo tetragono e controproducente, alle proprie opinioni, tattiche o metodi ed è refrattario a tutto ciò che si scosta dalle sue abitudini e competenze. Nonostante evidenti difficoltà, conserva il suo punto di vista e non fa alcuno sforzo per comprendere il punto di vista altrui.
- B. Si piega all'esigenza della flessibilità:** Sotto la pressione esterna dell'ambiente di lavoro, manifesta una certa disponibilità a cambiare idee o atteggiamenti sulla base di nuove informazioni o di evidenze contrarie. Nella sua condotta affiora però spesso la tendenza ad arroccarsi sulle proprie posizioni, estenuandosi – ed estenuando gli interlocutori – in atteggiamenti inutilmente rigidi.
- C. Applica le regole in modo flessibile:** Applica regole e procedure in modo flessibile, senza cedevolezze compromissorie ma anche senza trincerarsi



dietro atteggiamenti difensivistici, cercando di individuare, fra le diverse modalità possibili di applicazione legittima di una norma, quella che meglio contempera gli interessi in gioco. Rivede prontamente le proprie decisioni operative in funzione delle mutate circostanze e delle esigenze dei clienti “interni” ed esterni. Fa tesoro del motto secondo cui, se il cattivo è colui che danneggia gli altri per recare vantaggio a sé stesso, il cretino è colui che danneggia gli altri senza trarne alcun vantaggio (lecito) per sé e per la propria organizzazione.

- D. Adatta i programmi:** Oltre a modificare singole decisioni, sa anche adattare, con intelligenza e in modo organico, i propri programmi all’evoluzione del contesto. E’ un convinto assertore della necessità di agire secondo piani, ma è altrettanto convinto che nessuna pianificazione può coprire tutte le contingenze e che l’unica cosa certa sono gli imprevisti.

- E. Innova le strategie:** Cambia strategie e rinnova anche profondamente i propri piani, promuovendo mutamenti di medio e lungo termine nella propria realtà organizzativa per rispondere alle sfide esterne.

DOMINIO DI SE'

INTEGRITA' E COERENZA

Descrizione

Disposizione ad agire, sopportando anche costi personali, in maniera coerente con i valori della propria organizzazione. La scala di questa competenza, la cui definizione coincide con quella di "lealtà istituzionale", ha una dimensione fondamentale costituita dall'intensità dell'impegno, misurato in termini di entità dei sacrifici compiuti o che si è disposti a compiere nell'interesse dell'organizzazione. L'integrità e la coerenza implicano assenza di interessi personali nella conduzione dei rapporti con i collaboratori e i soggetti esterni (autorità, contribuenti, utenti, fornitori di servizi ecc.). Ciò comporta capacità di resistenza a indebite sollecitazioni interne o esterne al proprio ambiente di lavoro e, specularmente, intima avversione ad ispirare tali sollecitazioni per tornaconto personale. I valori che sorreggono tali atteggiamenti si rivelano inoltre nella scarsa attrazione per i simboli esteriori del potere, specie quando questi comportano costi per l'organizzazione del tutto inutili, in quanto motivati solo da fatua ambizione personale. L'integrità e la coerenza emergono anche nell'attitudine a comunicare le proprie idee in modo aperto e diretto e ad agire con autenticità e trasparenza, anche durante negoziazioni difficili o in situazioni rischiose. Dall'integrità e dalla coerenza dipendono in misura decisiva la credibilità e l'efficacia personale del dirigente. Nella descrizione di questa o quella competenza è forse possibile esagerarne l'importanza sotto l'aspetto organizzativo, ma è difficile che questo possa capitare per l'integrità e la coerenza. Se nell'attività di direzione mancano o sono labili le tracce di questa competenza, il rischio è che si generi un ambiente di lavoro improntato al cinismo, ove nessuno finisce più per credere al valore di ciò che fa.



Indicatori

- A. Non è un modello di integrità e coerenza:** Non di rado dà prova di opportunismo sul luogo di lavoro e, sempre per motivi di opportunismo, offre in genere scarsa resistenza a pressioni o sollecitazioni contrarie ai principi di imparzialità e buon andamento dell'azione amministrativa, quando non è egli stesso a sollecitare indebiti interventi o interferenze per ottenere incarichi o procurarsi comunque favori. Non costituisce per i suoi collaboratori un esempio di forte dedizione al lavoro. Non ha sensibilità per le questioni riguardanti i conflitti di interessi e, più in generale, tende ad esercitare la sua influenza non per gli interessi dell'Amministrazione ma per "giochi di potere" personali e per trarne benefici e privilegi.
- B. Si adegua, pur con qualche incoerenza, alle regole deontologiche dell'Agenzia:** Agisce in genere coerentemente con i valori e i principi deontologici dell'Agenzia, ma, quando occorre scegliere, tende ad anteporre le pur legittime esigenze personali e familiari ai doveri istituzionali.
- C. Evita accuratamente situazioni di conflitto d'interessi:** Oltre ad essere onesto, si preoccupa anche – per la tutela dell'immagine e degli interessi della sua organizzazione – di apparire tale, ed è perciò assai attento ad evitare situazioni, anche solo potenziali, di conflitto di interessi o di incompatibilità nell'ambito della propria professione.
- D. Dimostra spirito di sacrificio:** Agisce secondo alti valori etici e professionali, di cui dà testimonianza nel duro impegno di lavoro, superiore ai normali standard, e nella meticolosità e precisione che mette in tutto ciò che fa, anteponendo le necessità dell'ufficio alle esigenze personali e familiari, ed anche alle proprie preferenze professionali (assume, ad esempio, incarichi non particolarmente gratificanti o gravosi quando lo richiedono le strategie aziendali).



E. Trasmette valori: Non bada solo all'integrità della propria condotta, ma, sollecitato da una più alta tensione morale, si preoccupa che tutto il proprio ambiente di lavoro sia improntato ai principi e ai valori di riferimento della propria organizzazione. Adotta le decisioni che ritiene migliori per l'organizzazione, anche se non riscuotono simpatia o gradimento o non giovano comunque alla sua popolarità. Evita e contrasta atteggiamenti e comportamenti collusivi con gli interlocutori ed è pronto, per questo, a rinunciare a vantaggi personali anche significativi. E' insensibile agli *status symbols* del potere, e rifugge dal loro sfoggio, specie quando comportano spese inutili per l'Amministrazione. La lealtà verso l'organizzazione cui appartiene è incondizionata, ma l'intelligenza morale che lo anima gli impedisce di cadere in una falsa visione di tale lealtà e di adottare – nei rapporti con altre organizzazioni o con soggetti esterni – atteggiamenti scorretti.

DOMINIO DI SE'

SICUREZZA DI SE' ED EQUILIBRIO

Descrizione

Capacità di portare a termine compiti nuovi o impegnativi e di scegliere autonomamente l'approccio più efficace, nutrendo fiducia nelle proprie abilità e mostrando sicurezza nelle proprie decisioni o opinioni, senza arroganza, alterigia o presunzione. Implica equilibrio psicologico e capacità di controllare le proprie emozioni e di mantenere un livello di energia elevato in condizioni di stress.

Indicatori

- A. Senza supervisione tende a bloccarsi:** Ha bisogno di continua supervisione. Rivela non di rado insicurezza e indecisione che bloccano o ritardano l'attività dell'ufficio. Cerca di sottrarsi a situazioni che gli creano tensioni emotive, pur essendo invece tenuto a confrontarsi con esse per ragioni istituzionali.
- B. Nelle situazioni critiche non dà affidamento:** Lavora senza bisogno di costante supervisione, ma nei momenti critici o di fronte a situazioni nuove piomba nell'indecisione avviluppandosi in dubbi di ogni genere e aspettando inerte "autorizzazioni superiori". Si collocano a questo livello anche quei comportamenti – di segno apparentemente opposto – dettati da "falsa sicurezza" e che si esprimono in quella forma particolare di autoaffermazione che i tedeschi chiamano "l'argomento del petto in fuori".
- C. Agisce in modo autonomo:** Ha una chiara consapevolezza dei suoi margini di autonomia e li sfrutta tutti senza attendere sempre il previo assenso del proprio superiore. Nella conversazione e nel lavoro sa controllare bene le proprie emozioni e non si lascia intimidire.



- D. Ispira fiducia:** Nello svolgimento delle funzioni affidategli, rivela autorevolezza di opinione e saldezza di scelte, dando di sé – per la fiducia che ispira il suo comportamento – un’immagine rassicurante, al punto da costituire un modello di riferimento nel proprio ambiente di lavoro. Di fronte ad insuccessi non cerca capri espiatori, ma ne indaga pacatamente le cause con i collaboratori.
- E. Affronta la sfida e non teme il rischio:** E’ attratto dagli incarichi sfidanti, di cui sente lo stimolo vitale, pur valutandone con attenzione i rischi. Cerca nuove e maggiori responsabilità. Espone con convinzione e in modo chiaro e sicuro le proprie idee, dimostrando pacatezza e senso di autocontrollo in caso di disaccordo con i propri interlocutori, senza farsi intimidire quando questi ultimi rivestono posizioni di potere. Prende decisioni tempestive anche in situazioni di elevata incertezza. In momenti di forte pressione sa rimanere calmo ed è in grado di infondere calma anche agli altri.

LEADERSHIP

EMPOWERMENT E SVILUPPO DEI COLLABORATORI

Descrizione

Capacità di favorire l'apprendimento e lo sviluppo a lungo termine dei collaboratori, stimolandone l'impegno e la partecipazione e liberandone le potenzialità (*empowerment* è un termine inglese tradotto a volte con "potenziamento", ma che non ha un preciso corrispondente in italiano, perché significa sia "dare potere" a una persona – cioè delegarle compiti e responsabilità – sia "sprigionare il potere" – cioè il talento ancora inespresso o non pienamente sviluppato che le persone possono avere dentro di sé). Questo comporta: esplicitazione chiara dei risultati da raggiungere, delle modalità di lavoro e dei comportamenti attesi; monitoraggio e valutazione delle prestazioni; discussione franca dei risultati, orientata tendenzialmente più a incoraggiare gli atteggiamenti positivi che a stigmatizzare quelli negativi. Uno dei comportamenti tipici dell'*empowerment* è la delega di compiti, ma, nel valutare, occorre distinguere con attenzione se essa serve a sfuggire alle proprie responsabilità o faccia parte, invece, di una strategia volta ad insegnare agli altri "il mestiere". In altre parole, c'è un uso cattivo della delega quando si tende a "lasciare soli i collaboratori" e ce n'è invece uno buono quando si tende a "lasciare che i collaboratori facciano da soli". In definitiva, pratica l'*empowerment* il capo che non mira, narcisisticamente, a perpetuare sé stesso ma s'impegna a preparare, giorno per giorno, la propria successione nell'interesse dell'organizzazione.



Indicatori

- A. Tende alla “fuga dalla delega” o, viceversa, alla “fuga nella delega”:** Anche laddove, per la bravura dei collaboratori, sarebbe possibile delegare compiti, accentra il lavoro, creando inutili “colli di bottiglia” che rallentano l’attività. Vincola i collaboratori a lavorare sotto costante supervisione, spegnendone lo spirito d’iniziativa oppure – atteggiamento di segno contrario ma ugualmente negativo – mostra una propensione alla delega incontrollata, che risponde solo alla preoccupazione di sottrarsi alle proprie responsabilità.
- B. Delega compiti routinari:** Delega compiti puramente di routine, ponendo domande e compiendo verifiche per controllare che quanto detto sia compreso. Trascura però di individuare per i collaboratori percorsi di crescita professionale che consentano ad essi di esercitare responsabilità via via maggiori.
- C. Delega compiti che non sono di mera routine:** Fornisce spiegazioni ed assistenza per agevolare l'apprendimento di attività di lavoro di una certa complessità e consentire che esse vengano svolte sempre più autonomamente. Verifica con continuità il grado di comprensione delle spiegazioni e il livello di apprendimento. Stabilisce e comunica chiari *standards* e aspettative.
- D. Incoraggia i collaboratori nell’esercizio di autonome responsabilità:** Mostra grande apertura ed obiettività nella valutazione dei punti di vista dei collaboratori, che vengono così incoraggiati ad esprimere liberamente il proprio pensiero. Dà regolarmente e personalmente ai collaboratori un preciso *feedback* sulle azioni svolte al fine di stimolarne la capacità di riflessione critica indispensabile per lo sviluppo professionale, senza lesinare riconoscimenti e accordando fiducia a chi ha svolto bene gli incarichi demandatigli. Promuove interventi di formazione e di



addestramento o altre iniziative utili per agevolare l'apprendimento all'interno della propria unità organizzativa.

- E. Cura pienamente lo sviluppo dei collaboratori:** Analizza attentamente le capacità e le attitudini delle persone, sforzandosi di comprendere in quali campi di attività possano operare in relativa autonomia. Delega piena responsabilità anche nei compiti importanti, senza tuttavia lesinare ai collaboratori assistenza nelle eventuali situazioni critiche. Sa perfettamente quando intervenire e quando no. Le parole d'ordine che ne ispirano, a seconda delle circostanze, la condotta sono due: "non lasciare mai soli i collaboratori" e "lasciare che i collaboratori facciano da soli". Invece di spegnere lo spirito di iniziativa dei collaboratori e paralizzarne lo slancio, insinuando in essi la paura di sbagliare, li incoraggia a sviluppare il proprio potenziale e offre ad essi, con il suo atteggiamento fiducioso, l'opportunità di apprendere dagli errori. Rassicura dopo un insuccesso. Assegna programmi e ne fissa i tempi di realizzazione, lasciando ai collaboratori il compito di definire standard operativi e modalità procedurali. Evita di intervenire continuamente, ma è sempre prodigo di consigli e suggerimenti ai collaboratori (i quali – con paradosso solo apparente – manifestano di sentirsi sempre più legati al loro dirigente, quanto più questi ne sollecita e ne valorizza l'autonomia e lo spirito d'iniziativa). Analizza a fondo le prestazioni, stimolando i collaboratori ad un confronto franco e leale sui risultati conseguiti e le difficoltà incontrate. Sa affrontare le situazioni di bassa professionalità, offrendo comunque agli interessati concrete opportunità di miglioramento. Conduce le persone – non con facili esortazioni ma con pazienza maieutica – a trovare da sole le risposte ai problemi in modo che apprendano realmente.



LEADERSHIP

ASSERTIVITA'

Descrizione

E' il calco di una parola inglese (*assertiveness*) che significa "attitudine a dirigere", intesa come **capacità di usare in modo appropriato il potere gerarchico-formale connesso al ruolo rivestito**. Tra le diverse competenze è forse quella più difficile ad esercitare perché ha direttamente a che fare con l'aspetto più delicato dell'attività di direzione: l'uso del *potere* con i riflessi, anche di natura simbolica e a forte ambivalenza emotiva, che questo ha su alcuni dei problemi umani più fondamentali: forza e debolezza, predominanza e subordinazione, controllo e sottomissione. In poche parole: l'esercizio della volontà di un individuo a scapito di un altro. E' al centro di questo campo di forze potenzialmente (e spesso realmente) confliggenti che si colloca l'assertività e il problema è come essa possa riuscire a padroneggiarle, muovendosi sul difficile crinale tra due atteggiamenti opposti, e però uniti da una stessa convinzione di fondo: che – essendo l'opportunismo il tratto umano essenziale – vi è una inettitudine di fondo a cooperare, sicché l'organizzazione (che è un fenomeno cooperativo) può soltanto basarsi o sulla coercizione continua (e questo è il primo atteggiamento cui abbiamo accennato, che usa, da un lato, il bastone e, dall'altro, ...sempre il bastone) o sulla soddisfazione quanto più larga possibile degli interessi personali di ciascuno, come se da questa somma di soddisfazioni individualistiche potesse mai scaturirne un clima collaborativo invece che la pura e semplice "entropia" organizzativa.

Sicuramente, l'assertività implica la determinazione ad affrontare – se del caso anche usando la durezza dettata non dalla pura emotività, ma dal senso di imparzialità e giustizia – i lati meno gradevoli della relazione umana e a non transigere né di fronte a comportamenti opportunistici ed elusivi all'interno dell'ufficio (è elusivo, ad esempio, per menzionare casi spiccioli ma frequentissimi, il comportamento di chi scarica su altri il



proprio lavoro o trascorre la propria giornata di lavoro in telefonate private o in altre occupazioni a sfondo “domestico” a causa delle quali il lavoro pubblico è tradizionalmente oggetto di ironia, anche pesante, da parte dei lavoratori del settore privato), né di fronte a colleghi che tendono a far valere unilateralmente i propri punti di vista e le esigenze dei propri uffici, né di fronte a prese di posizione prevaricatrici di soggetti esterni (il linguaggio ordinario è ricco di connotazioni dell’assertività nel senso appena descritto: “è una persona tosta”, “non si fa mettere i piedi in testa”, “sa battere i pugni sul tavolo, quando occorre”, “sa farsi rispettare”, ecc.).

A questo riguardo, nel gergo militare e, talora, anche nei manuali di organizzazione aziendale, si parla di “attitudine al comando”. Ma l’espressione si presta ad essere fraintesa, facendo pensare che nella scala di intensità di questa competenza si vada, semplicisticamente, da un grado minimo, rappresentato dall’incapacità di dare ordini, a un grado massimo, costituito dalla propensione ad impartire comandi a tutta manetta e il più possibile afflittivi. In realtà, le ricerche sul campo mostrano che i manager di successo tendono a fare un uso ridotto del potere formale, e questo si spiega con il fatto che autoritarismo e autorevolezza sono in genere inversamente proporzionali.

Detto in altri termini, l’assertività è certamente antitetica alla cedevolezza compromissoria o alle mediazioni di basso profilo, ma non va neppure confusa con il puro e semplice autoritarismo, che può corrispondere, più che agli interessi oggettivi dell’organizzazione, a dinamiche psichiche (in genere di natura compensativa) volte all’autoaffermazione del tutto personale.

Insomma, al pari di altre competenze – e forse ancora più di tutte – l’assertività non si lascia catturare da facili formule o da affermazioni a senso unico. Molto sinteticamente, il problema fondamentale che l’esercizio di questa competenza racchiude è quello dell’*appropriatezza* del suo uso, e cioè della rispondenza agli interessi dell’organizzazione e alla specificità della situazione in cui tali interessi vanno tutelati. Questo richiede una combinazione di più competenze, quali, in particolare,



l'intelligenza critica e *l'equilibrio emotivo*. La prima è necessaria per avere lucida consapevolezza della realtà organizzativa, sicché dare ordini perentori e “non voler sentire ragioni” può essere l'unica risposta adeguata in momenti, ad es., di crisi o di grave sbandamento dell'ufficio, mentre lo stesso comportamento può essere assolutamente sbagliato in altre condizioni, ad es. quando i collaboratori danno prova di intelligenza e di senso di responsabilità, e la secca imposizione sortisce allora solo l'effetto di demotivare i migliori e spingerli ad andarsene. Quanto all'equilibrio emotivo, esso solo consente sufficiente libertà da dinamiche psichiche soggettive, che possono spingere, a seconda dei casi e del temperamento personale, o – per quieto vivere – alla fuga dalle responsabilità, dai conflitti e dalle tensioni o, viceversa, a comportamenti di pura prepotenza. A questo *mix* di competenze – da cui dipende l'uso appropriato dell'assertività – va aggiunta *l'integrità*, che obbliga ad essere i primi a rispettare le regole quando si ha il dovere di farle rispettare. Intesa come “competenza di competenze”, l'assertività consiste quindi nel far valere, senza favoritismi o vessazioni, e senza capricci dettati da pura emotività, le regole e gli interessi della propria organizzazione, resistendo agli opportunisti e ai prevaricatori e ignorando in questi frangenti, con spirito di imparzialità, logiche di amicizia o di appartenenza.

Postilla: relazione tra assertività e funzioni ispettive

Il nucleo della figura ispettiva risiede nel potere formale di cui è investita e lo dimostra già solo il sentimento di timore che sempre accompagna l'arrivo di un ispettore in un ufficio. Per questo motivo il reticolo di competenze proprie del ruolo ispettivo si può bene incentrare sull'assertività, che riguarda appunto il tema dell'esercizio del potere. In altri termini, l'assertività può assumersi, per gli ispettori, come un prisma ottico guardando attraverso il quale si ha una vista completa dell'intero spettro delle caratteristiche salienti della competenza ispettiva. Al tempo stesso, però, l'assertività ha, nel caso degli ispettori, connotazioni peculiari rispetto agli altri ruoli dirigenziali (l'ispettore non ha potere gerarchico) ed è



parso quindi opportuno – qui di seguito – specificarne a parte i contenuti per ognuno dei diversi gradi di intensità.

Indicatori

- A. Si sottrae alle sue responsabilità:** Per quieto vivere e per debolezza, tende a dire sì anche a richieste ingiustificate e consente, all'interno dell'ufficio, arbitri, licenze ed inefficienze (ad es. stabilisce o tollera una cattiva ripartizione dei compiti e dei carichi di lavoro, evita di destinare ad altre funzioni persone che hanno manifestamente dimostrato di non saper svolgere bene i compiti loro affidati, valuta e remunera tutti allo stesso modo, indipendentemente dai meriti, per scansarsi il fastidio di eventuali rimostranze ecc.), demotivando i dipendenti più coscienti e responsabili (i quali, dal comportamento "abdicativo" del proprio dirigente, traggono la percezione di non essere riconosciuti nel loro valore e di vedere invece di fatto premiati gli opportunisti o comunque coloro che meno meritano).

Funzioni ispettive

Esercita il suo ruolo in modo opaco, adottando comportamenti e formulando giudizi che appaiono di fatto collusivi, in quanto tendono a coprire illegittimità ed inefficienze. L'analisi dei fatti è in genere poco accurata e frettolosa e le valutazioni sono superficiali e schematiche e non consentono al referente dell'attività ispettiva di farsi un'idea chiara e completa della vicenda oggetto dell'ispezione.

- B. Esprime un'idea di assertività prevalentemente formalistica:** Dà istruzioni e direttive, ma, nella fase applicativa, non spiega sempre ai collaboratori con sufficiente chiarezza e con azioni appropriate cosa debbano fare, tant'è che i dipendenti si lamentano di non capire cosa voglia esattamente il loro dirigente. Non di rado adotta, senza prima valutarne bene le ragioni e l'impatto, disposizioni interne che, cadendo dall'alto su un terreno non sufficientemente preparato, non valgono a generare certezza, ma seminano piuttosto confusione, richiedendo così



successive modifiche, che, a loro volta, alimentano ulteriore confusione. L'affermazione del proprio ruolo di leader è prevalentemente giocata sulla mera imposizione gerarchica (vi si associa spesso uno stile assertivo capriccioso, troppo dipendente, specie negli scoppi d'ira incontrollati, dagli sbalzi dell'umore), attivando, per reazione, nei collaboratori schemi tattici di aggiramento ed elusione (tipici, per dirla breve, del gioco "guardia e ladro") che bloccano lo sviluppo del senso di autodisciplina e frenano la crescita dell'organizzazione.

Funzioni ispettive

Tende a interpretare in chiave formalistico-autoritaria il proprio ruolo, incentrando quasi esclusivamente l'attenzione su aspetti legati alla mera legittimità formale degli atti, senza adeguata considerazione dei profili sostanziali dell'attività vigilata. La natura e il taglio prospettico dei rilievi che esprime tendono perciò a rafforzare negli uffici atteggiamenti difensivistici di stampo burocratico, inibendo l'assunzione responsabile di rischi e la tensione al risultato. Alla durezza dei giudizi che talora formula non corrisponde equanimità e ponderazione nell'esame dei diversi fattori all'origine delle criticità rilevate. Lo stile con cui, nelle visite ispettive, esercita non di rado l'assertività è quello di sostenere, con accenti perentori e fare imperioso, punti di vista, tesi ed interpretazioni che una più vigile coscienza critica indurrebbe ad affermare con maggior senso delle misura e comunque senza atteggiamenti prevaricatori: in poche parole, non gli è facile trattenersi dal "pontificare".

- C. Fa osservare le regole:** Sbarra senza esitazioni la strada a comportamenti opportunistici ed elusivi nel proprio ufficio, adottando con risolutezza i necessari provvedimenti. Motiva e spiega in modo chiaro le proprie decisioni senza atteggiamenti compromissori. Rifiuta con fermezza richieste irragionevoli e sa richiamare all'ordine le persone con cui lavora, magari anche con modi bruschi e spicci, ma sempre rispettosi della dignità altrui. Dichiarare con chiarezza le conseguenze dei comportamenti, dando seguito senza titubanze a quanto preannunciato.



Funzioni ispettive

Sa distinguere bene il rigore dalla rigidità. Ne dà dimostrazione cogliendo sempre la differenza fra semplici sviste o errori formali e comportamenti che rivelano invece mala fede o reali negligenze. Soprattutto nel caso degli ispettori, l'assertività va valutata distinguendola accuratamente dall'ottusità o comunque da atteggiamenti formalistici che sono volti solo ad affermare la posizione di potere connessa alle funzioni ispettive e trascurano, irresponsabilmente, le esigenze di funzionalità degli uffici sottoposti a controllo.

- D. Esige il rispetto degli obiettivi:** Controlla la *performance* su standard precisi e quanto più possibile elevati, esigendo accuratezza e puntualità. Discute apertamente con gli interessati eventuali problemi di rendimento. Valuta in modo equanime i collaboratori distinguendo meriti e demeriti, senza cedere a pressioni volte ad appiattire i giudizi. Dimostra di essere rigoroso ed inflessibile anzitutto con sé stesso (in particolare, sa affrontare duri ritmi di lavoro, senza allentare la concentrazione) e promuove, in questo modo, negli altri lo sviluppo dell'autodisciplina e dell'emulazione.

Funzioni ispettive

E' in grado di svolgere incarichi di particolare complessità e delicatezza, dimostrandosi abile a ricostruire i fatti in modo puntuale e completo e a individuare con acume le cause che li hanno determinati. Nella valutazione delle responsabilità non si lascia influenzare dai preconcetti e mostra al tempo stesso rigore ed equanimità di giudizio. Non ha atteggiamenti persecutori e non trascura nessuno dei fattori che possano servire a collocare nella giusta luce gli elementi di responsabilità rilevati, senza per questo indulgere ad approcci giustificazionisti. L'orizzonte ultimo delle sue considerazioni non è censorio, ma propositivo, e tale atteggiamento si traduce in indicazioni che non sono mai astratte o generiche e si rivelano invece realmente utili per il perseguimento degli obiettivi assegnati agli uffici.



- E. Afferma e rafforza il prestigio della propria organizzazione:** Non esita, nei rapporti con i colleghi o con soggetti esterni, a far valere – se necessario anche con qualche asprezza, ma senza cadere mai nella iattanza – le prerogative e le responsabilità della propria posizione di potere, quando tale atteggiamento è necessario per la salvaguardia della funzionalità, dell'immagine e del prestigio dell'organizzazione. Sa far pesare la propria autorità per superare ogni resistenza. Nell'esercizio del potere e nelle scelte organizzative interne opera con senso di indipendenza, senza farsi condizionare da logiche di amicizia o di appartenenza. Calcola, con grande senso di responsabilità, le conseguenze della propria azione, ma quando vede che le possibilità di compromesso ledono ragioni di principio e convinzioni fondamentali, ha il coraggio di dire: "Non posso far diversamente, da qui non mi muovo". Al livello più alto, l'esercizio dell'assertività può comportare un certo grado di impopolarità (a conferma dell'opinione comune secondo cui l'attitudine a dirigere ha come compagna non occasionale la solitudine).

Funzioni ispettive

Ha le qualità per ricoprire brillantemente gli incarichi più difficili. Nella ricostruzione delle vicende su cui è chiamato a indagare dimostra rigore analitico ed efficacia di sintesi. Nel valutare i comportamenti unisce inflessibilità di giudizio e raro senso della misura. Grazie alla vasta e approfondita conoscenza della materia fiscale e alla sensibilità organizzativa di cui è dotato, è in grado di valutare e comparare criticamente, nei suoi aspetti funzionali e operativi, le modalità di applicazione delle norme nelle diverse sedi, fornendone un monitoraggio organico e sistematico a livello regionale o nazionale sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo.

LEADERSHIP

TEAM LEADERSHIP

Un **buon** leader è quello di cui i seguaci quasi non si accorgono; è **mediocre** quando le persone gli obbediscono e lo acclamano; un **pessimo** leader è quello disprezzato dai suoi seguaci.

Il leader **migliore** è quello che aiuta le persone di modo che, alla fine, loro non hanno più bisogno di lui.

Lao – Tzu (*)

(*) Filosofo cinese del sec. V. a.c., di cui non si conoscono esattamente né il nome, né date esatte, né le vicende della vita. Lao Tzu è un soprannome che significa “vecchio” (*lao*) “filosofo o fanciullo” (*Tzu*)

Descrizione

Tenere insieme – in vista di uno scopo comune – persone diverse, con mentalità, interessi e caratteri diversi e farle cooperare attivamente e spontaneamente (quindi non sotto la costrizione di vincoli giuridico-formali), è il senso della leadership.

Benché sulle caratteristiche della leadership esistano intere biblioteche, si può affermare che il leader è colui che alza la “scala dei bisogni” dei componenti del gruppo, rendendo ad essi altamente desiderabile la meta della bravura professionale e il successo della propria organizzazione. L’autorevolezza morale e intellettuale è il sostrato della leadership. Il leader ha le qualità tipiche dell’insegnante duro ed esigente, che non ne lascia passare una, e che riesce però a far amare ai propri studenti ciò che insegna. Con parole semplici e disadorne, un ex carabiniere di leva descrive così, in una lettera a un quotidiano, il senso autentico della leadership, ricordando il suo comandante: “Era capace di prenderti a calci se uscivi dalle righe ma poteva anche andare a parlare col papà del ragazzo balordo che però era solo un ragazzo e si poteva recuperarlo senza mandarlo dentro. Avevamo stima per lui, sapevamo che non ci avrebbe chiesto nulla che non avrebbe fatto anche lui, e che avrebbe fatto lui quello che noi non sapevamo fare”.

Pur avendo una sua precisa identità, la leadership ha tuttavia stili e forme diverse, ed ognuna di queste realizza una particolare sintesi di rigore ed umanità, nella quale gioca un suo ruolo il carattere della personalità, che può andare dall’atteggiamento paziente e comprensivo, ma non debole (generando così le diverse specie di capo prevalentemente “amato”) a quello spiccio e brusco nei modi, ma non irrispettoso (generando così le diverse specie di capo prevalentemente “temuto”). In questa varia fenomenologia, occorre tuttavia acuire lo sguardo, perché sottile è la linea che separa i leader capaci di proporre una visione costruttiva ai propri collaboratori, dai leader fondamentalmente narcisisti. Per questi ultimi “potere e prestigio sono più

importanti dell'impegno e dei risultati e la loro preoccupazione è soprattutto quella di conservarsi posizione e importanza, senza nessuna considerazione per il bene degli altri e dell'organizzazione. Il loro comportamento disinvolto, la supponenza, l'arroganza e la disattenzione alla struttura e ai processi organizzativi, l'incapacità di accettare uno scambio di idee veramente reciproco sono di ostacolo al buon funzionamento dell'organizzazione e impediscono a quest'ultima di adattarsi ai cambiamenti interni ed esterni.⁴ La vanità è un difetto assai diffuso, e nessuno ne va del tutto esente, ma l'incapacità di resistere al bisogno di porre in primo piano con la massima evidenza la propria persona è, per il leader, come scrisse una volta Max Weber, quella sorta di "peccato contro lo Spirito" che non può essere perdonato.

Indicatori

- A. Non è un leader efficace:** Non dà istruzioni né orientamenti quando i collaboratori glielo chiedono. Trascura le dinamiche interne del gruppo e con il suo atteggiamento tende a generare (o comunque non evita che si creino) competizioni, rivalità, contrasti e malumori che non giovano al clima di lavoro e indeboliscono l'unità interna della propria organizzazione. Non sa fronteggiare con la necessaria autorevolezza situazioni critiche o di disagio all'interno del proprio ufficio. Non gli è estraneo l'uso del potere a fini di privilegio personale.
- B. E' in difficoltà di fronte agli imprevisti e, più in generale, di fronte ai processi di cambiamento:** Sa gestire le riunioni, stabilendo agenda e obiettivi, tempi, compiti, ecc. Provvede ad informare le persone coinvolte in una decisione sugli scopi della decisione stessa e sugli esiti attesi. Non rappresenta tuttavia per i collaboratori una guida stabile e sicura nei periodi di cambiamento o perché troppo legato alla consuetudine e alla gestione ordinaria (in questo caso tende ad apparire un "brav'uomo" alle prese con problemi più grandi di lui) o perché affronta con agitazione "a vuoto", umorale e confusionaria – e, in definitiva, sterile – le novità (in questo caso assomiglia al capitano che lancia ordini convulsi all'equipaggio di una nave senza più controllo). Cercano entrambi il consenso, senza saperlo però

⁴ Manfred F.R. Kets de Vries, studioso olandese, docente di gestione delle risorse umane presso l'INSEAD – European Institute of Business Administration, scuola aziendale di fama internazionale che ha sede a Fontainebleau in Francia.

generare: nei momenti critici il primo si lamenta che gli altri non collaborano o sono indifferenti, mentre il secondo accusa gli altri di avversarlo o di essergli ostile (il tratto lamentoso/acrimonioso è tipico della leadership mediocre). Tutti e due tendono a scaricare sui propri collaboratori le colpe di eventuali insuccessi.

Classi A/B: tipi di “non-leadership” o di “semileadership”

Un procedimento ricorrente nella comune esperienza valutativa è quello di cercare di comprendere la varietà (spesso apparentemente contraddittoria) dei comportamenti *come se* fossero espressione di una realtà sottostante unitaria, costituita dall'essere questo o quel *tipo* di persona. E' un procedimento le cui conclusioni sono del tutto ipotetiche, e che, tuttavia, può servire a facilitare una comprensione più profonda dei comportamenti, se è vero che comprendere una molteplicità di dati significa riuscire a ricondurli ad una unità organica e coerente. Senza quindi voler negare il principio che valutare le competenze significa valutare l'*agire* delle persone e non il loro *essere*, si può tentare una lettura “in filigrana” delle due classi di indicatori comportamentali appena descritti, provando a ritrovarvi tipi di leadership (o, meglio, di non-leadership o di semileadership) ben noti ai collaboratori dei capi e, più in generale, a chiunque abbia familiarità con la vita degli uffici. Alla prima classe di indicatori può corrispondere, come tipologia, il capo “estraneo”, che si caratterizza per lo scarso apprezzamento di cui è oggetto da parte dei collaboratori. Alla seconda classe di indicatori possono invece corrispondere due diversi tipi di capo: il “brav'uomo” e l' “umorale”. Il primo tende a suscitare nei collaboratori una forma di benevola comprensione che ha qualche affinità con il compatimento. Il secondo (il capo “umorale”) genera nei collaboratori sentimenti che vanno dalla rabbia impotente all'adesione acritica infantile.

Più in generale, agli occhi dei collaboratori i capi mediocri hanno una caratteristica comune: difettano di “passione”, cioè di autentica dedizione alla causa al servizio della quale operano, né dimostrano la lungimiranza e il distacco interiore necessari a chi ha il compito di guidare uomini.

- C. Promuove l'efficacia del gruppo:** Nella fase di costituzione del gruppo, contribuisce attivamente a fissarne le regole interne di funzionamento. Dedicava tempo e impegno a tenere alto il morale e la produttività del gruppo (es. assegnare al team compiti specifici, decidere inserimenti o uscite di membri del team, fare *training* ed attività di “allenamento”, chiedere e ottenere contributi da altri). Non approfitta della lealtà dei suoi collaboratori e non li “usa” per scaricare su di essi le proprie manchevolezze, né ricorre ad atteggiamenti manipolatori nei loro confronti.
- D. Si afferma come leader:** Svolge continua opera di convincimento e di assistenza per fare in modo che gli altri aderiscano alla missione, agli obiettivi, ai programmi del gruppo. Dà il buon esempio indicando con il proprio agire qual è il modello dei



comportamenti desiderati. Si assicura che i compiti del gruppo siano portati a termine. Crea un clima di fiducia e di cooperazione. Ha coscienza dei bisogni anche emotivi dei componenti del proprio team e se ne prende cura. Si impegna attivamente per assicurare al gruppo le risorse di cui ha bisogno. Protegge il gruppo e la sua reputazione.

- E. Trasmette una visione avvincente:** Ha un reale carisma, comunica una visione convincente e credibile che suscita entusiasmo e impegno nella missione del gruppo. Esprime nella sua condotta una qualità particolare di perfezionismo, che non si confonde con la pignoleria burocratica e non suscita perciò reazioni di fastidio, ma desta ammirazione per la passione e l'impegno che vi mette e la bravura che dimostra. Rifugge da vaghe astrazioni e da slogan fumosi ed ha una prospettiva strategica chiara, completa e lungimirante, che riflette il suo interesse per i particolari ed una profonda conoscenza dei dettagli. Avvia progetti di ampio respiro e ne segue attentamente l'attuazione. E' dotato di empatia e di grande capacità di ascolto. Promuove il senso di autocontrollo e di autocritica dei componenti del gruppo, rafforzandone i legami, ma evitando al tempo stesso che lo "spirito di corpo" diventi "spirito gregario" soffocando la creatività individuale. Crea e guida team di alto livello.

Postilla: che differenza c'è fra l'assertività e la *team leadership*?

L'assertività riguarda l'uso del potere *formale*, mentre la *team leadership* riguarda l'uso del potere *carismatico*, cioè dell'influenza che si esercita sugli altri non in forza della posizione di ruolo rivestita, ma delle proprie qualità personali. Molto schematicamente, l'assertività è la leadership in quanto energia capace di contrastare dinamiche negative (individuali o di gruppo) che minano la cooperazione organizzativa, mentre la *team leadership* è la leadership in quanto capacità di attivare e incanalare dinamiche positive (individuali o di gruppo) che favoriscono la cooperazione organizzativa. In estrema sintesi, l'assertività è capacità di dire "no", mentre la *team leadership* è capacità di dire "sì". *No* alla furbizia e alla prepotenza e, più in generale, a tutto ciò (come la pura e semplice inefficienza gestionale) che rischia di rallentare o bloccare lo sviluppo di un'organizzazione o addirittura di disgregarla. *Sì* a tutto ciò che la rafforza, chiamando a raccolta e ravvivando le forze



disperse ed assopite che esistono in ogni organizzazione e attendono solo qualcuno che – interpretando fino in fondo il compito affidatogli – sappia dare loro un senso e una speranza per cui impegnarsi.