

La valutazione dei Dirigenti Scolastici e l'identità professionale

Premessa: profili e sguardi

Se il fondamento di qualunque modello e protocollo di valutazione del personale in una organizzazione è un “profilo di ruolo” tracciato con sufficiente coerenza con la realtà dell'organizzazione di cui trattasi e con sensato accordo tra le parti del rapporto di lavoro (quando si valuta il personale vi è sempre un confronto implicito/esplicito tra domanda e offerta di lavoro), è da esso che occorre partire per affrontare la questione della valutazione dei Dirigenti Scolastici. Per conferme, approfondimenti, esplicitazioni ai quali la stessa analisi dei dati che si possono ricavare dalla prima applicazione di un modello di valutazione quale si è realizzata negli scorsi mesi possono (potrebbero) dare prezioso contributo. ⁽¹⁾ (Si attendono dati più analitici per più puntuali inferenze). Il tema “Profilo di ruolo del dirigente Scolastico” è infatti sempre in precario equilibrio tra tre impostazioni, o meglio “sguardi e punti di vista”.

Il primo è quello delle “definizioni normative”. Il “profilo di ruolo” in una organizzazione ha, nella realtà “produttiva” una definizione assai semplice: “Il profilo di ruolo costituisce ciò che l'organizzazione si aspetta da una persona”. Naturalmente tale semplicità definitoria trova sostanza in una analisi organizzativa (prodotti, processi, risorse, lavoro, sviluppo organizzativo) che la riempia di contenuti. Ma poiché l'organizzazione in questione (la scuola) è parte di un “sistema istituzionale” organizzato nel contesto della Pubblica Amministrazione e poiché quest'ultima, nel nostro paese richiama una parte specializzata del diritto (il Diritto Amministrativo), la definizione dei “profili di ruolo” assume rilevanza “normativa”. E, ovviamente, una definizione del profilo di ruolo a norma di Legge, dunque con valore “erga omnes”, non può che contenere “tutto ciò che non può non esserci”. Inoltre collocandosi a livello di “sistema della Pubblica Amministrazione” deve anche, almeno per alcuni aspetti (legati al rapporto di lavoro) avere caratteri di possibile “comparazione” con altre figure dirigenziali di altri settori pubblici. Si determinano in tal modo i limiti della definizione del profilo di ruolo: l'ispirazione “totalizzante” e assoluta della norma che deve essere omnicomprensiva (si guardi per esempio al carattere “enciclopedico” delle competenze del dirigente scolastico che emergono dai repertori elencati nei bandi di concorso..) e per contro la neutralità normativa rispetto alla specificità del “servizio pubblico” prodotto. (si vedano alcuni riferimenti normativi come il DLGS 165/2001 e la genericità del richiamo alla specificità).

Il secondo approccio di precario equilibrio è costituito dal fatto che, sia pure con “motivazioni” più che condivisibili, come per l'appunto il richiamo alla specificità della funzione nell'istruzione, o per valorizzare alcuni caratteri, istituzionali e non, del “produrre” della scuola (per es. l'autonomia..) si tende a rielaborare “profili di ruolo” spesso caratterizzati come “idealtipi”. Non ciò che è un Dirigente Scolastico, ma ciò che vorremmo che fosse. Naturalmente si tratta di elaborazioni di grande interesse e capaci di sostenere necessari impulsi innovativi; ma la difficoltà dell'equilibrio è rappresentata innanzi tutto dalla tentazione della “deriva normativa” (vedi punto precedente) che vorrebbe tradurre tutto in “prescrizione”. E in secondo luogo dal fatto, intrinseco ad ogni esercizio “idealtipico”, che con tale approccio si finisca per rendere “totalizzante” (ideale, appunto) uno degli aspetti del profilo di ruolo, ignorandone altri che sono “applicati” alla realtà operativa. Molte interessanti elaborazioni come “il leader pedagogico”, il “costruttore di comunità”, ecc... risentono di tale impostazione “idealtipica” e dei suoi limiti di “distanza dalla realtà”.

Il terzo approccio è invece direttamente immerso nella realtà operativa ed è in permanente difficile equilibrio sia con il primo criterio “normativo” che con il secondo “idealtipico”. La realtà operativa non è riducibile a tali approcci, sia per la sua complessità e varietà di situazioni (sotto il profilo della analisi organizzativa non c'è una scuola né una condizione operativa uguale ad un'altra: ogni Dirigente si misura nel suo lavoro quotidiano con tale complessità) sia perché la funzione dirigenziale si esercita su contesti “oggettivamente” diversi: si guardino per esempio i RAV ed i dati confrontati. E “diversi” significa proprio “diversi” né migliori né peggiori, né più o meno

⁽¹⁾ vedi sottolineatura in F. De Anna “**Primi dati sulla valutazione dei dirigenti scolastici**”

in www.organizzazioneidattica.com ; al link <https://www.organizzazioneidattica.com/wp-content/uploads/2018/01/I-primi-dati-sulla-valutazione-dei-dirigenti-scolastici-1.pdf>

complessa... significa che un contesto (per esempio un grande Istituto Professionale) sottolineerà competenze professionali “diverse” da quelle invece enfatizzate nella direzione di una scuola del primo ciclo.

In questo caso la difficoltà dell’equilibrio definitorio di un “profilo di ruolo” è legata al fatto che la “polvere” sollevata dalla pratica reale (le difficoltà quotidiane, l’assillo degli impegni, la moltiplicazione degli adempimenti, le tensioni relazionali...) tende ad oscurare la lucidità nella identificazione di un “profilo comune”.

Se si guarda al dibattito politico e culturale che ha accompagnato ed accompagna la recente applicazione di un modello di valutazione dei Dirigenti Scolastici (ultimo prodotto di diversi antecedenti che si sono susseguiti in oltre 15 anni), ed anche alcune caratteristiche di impostazione del modello/protocollo definito, si può facilmente ricostruire la dinamica irrisolta dei tre approcci indicati.

Se si potesse scavare analiticamente sulle restituzioni di portfolio e di autovalutazione con repertori di azioni professionali effettuate da un numero rilevante di Dirigenti scolastici in occasione di questa prima applicazione del modello, forse si potrebbe trovare un sentiero di sensata ricomposizione e interpretazione tra i diversi sguardi e sensibilità espresse nei tentativi di definizione di un profilo di ruolo. Un impegno di ricerca che mi auguro esplorabile con approccio clinico-analitico e non semplicemente di *repertorizzazione standardizzata* delle informazioni.

Un tentativo “di realtà”

Quelle che seguono sono affermazioni che vorrebbero delineare il “perimetro” entro il quale si possa ricomporre un profilo di ruolo del Dirigente Scolastico e nel quale si possano declinare sensatamente alcune componenti che sono comunque presenti, come “parte di verità” negli sguardi e nelle sensibilità indicate in premessa. ⁽²⁾

Il DS è responsabile finale di una “strategia pubblica” a titolarità concorrente

Precisazioni necessarie ai due costrutti “strategia pubblica” e “responsabile finale”.

Una “strategia pubblica” si declina su un triangolo di condizioni che devono operare simultaneamente e in rapporto tra loro: la definizione di “valore pubblico” da produrre; la disponibilità di risorse (umane, materiali, organizzative ecc...) congruenti; un quadro di regole e consenso (un contesto autorizzativo) corrispondente. Compito essenziale di un dirigente pubblico è la declinazione congiunta e armonica dei tre vertici di tale triangolo.

Come ovvio nella definizione di ciascun vertice operano variabili delle quali un Dirigente Scolastico ha maggiore o minore padronanza. Per esempio è chiaro che il “valore pubblico” da produrre ha sedi di definizione complesse e distribuite (interpretazione politica del bene pubblico, strumentazione amministrativa per realizzarlo, ecc...). Qui si tratta di identificare ciò che è nella “padronanza” del singolo dirigente (la “traduzione locale”), ovviamente in declinazione della sequenza decisionale nella quale è inserito e che ha effetti diversi di padronanza (per esempio quella sulle risorse è limitata, quella relativa al contesto autorizzativo è esplorabile, quella della interpretazione specifica del valore pubblico è interrogabile in relazione al contesto sociale economico di riferimento).

Necessario anche esplicitare due costrutti. Il primo: la titolarità concorrente della strategia pubblica è condizione che spesso rimane sotterranea (il Dirigente tende a guardare al MIUR e il MIUR tende a guardare a sè stesso nel determinare le condizioni operative delle scuole); ma, a parte il dettato costituzionale (art. 117) ogni Dirigente Scolastico misura nella realtà quanta parte del suo impegno deve (dovrebbe..) dedicare al rapporto con il sistema delle autonomie locali.

Il secondo attributo è “responsabile finale”: la responsabilità del Dirigente Scolastico risponde direttamente al cittadino del “prodotto” che la sua organizzazione specifica (la sua scuola) offre come fruizione diretta del suo diritto di cittadinanza all’istruzione. Qui c’è un tratto di specificità: un capo dipartimento del MIUR, un Direttore di USR hanno certamente grandi responsabilità

⁽²⁾ Riprendo alcuni spunti da F. De Anna “Il dirigente scolastico, tra idealtipi e ricerca di status”

In http://www.pavonerisorse.it/buonascuola/ds_idealtipi.htm

rispetto al sistema di istruzione, ma non del “prodotto finale” e non nel rapporto interattivo diretto con il cittadino. (Si tratta di cosa che va ben oltre le affermazioni sulla partecipazione o le definizioni delle competenze degli organi collegiali.)

Il DS dirige una organizzazione nella quale il lavoro ha caratteristiche di bassa «ordinabilità»

Naturalmente tale caratteristica è riferita al lavoro docente che costituisce la gran parte del lavoro erogato nella scuola. La sua bassa ordinabilità significa che i parametri fondamentali del lavoro (intensità, durata, grado di fungibilità) non sono riconducibili a report standardizzati come “fogli di lavorazione” o “mansionari esaustivi”. Quello docente, sia pure con le innovazioni che lo possono variare (da certe tecniche didattiche all’uso delle tecnologie digitali che possono essere descritte in standard di prestazioni più dettagliati) rimane un lavoro intrinsecamente dotato di amplissimi margini di autonomia professionale e di composizione “artigianale” della strumentazione e della erogazione del lavoro.

Ciò segna tratti specifici del lavoro e delle responsabilità del Dirigente che coordini tale lavoro. Per un Dirigente amministrativo, quale che sia il suo livello, le condizioni operative sono assai diverse. Dispone della padronanza di “lavoro esecutivo” e ordinabile.

Il DS è un dirigente di una organizzazione ad alta intensità di personale e a basso tasso di gerarchia

È una affermazione che confina con la precedente. Anche in tale caso vale la considerazione che si possono sempre delineare processi innovativi che comportino aumento della “composizione tecnica del processo di produzione” della scuola. Per esempio con il potenziamento di laboratori e di strumentazione tecnologica. Ma il “lavoro di formazione” rimane intrinsecamente caratterizzato da “lavoro vivo”, insostituibile nella relazione pedagogica, da qualsivoglia “tecnica”. Il Dirigente Scolastico ha preminentemente a che fare con le persone della sua organizzazione. E le condizioni di tale necessaria interazione sono caratterizzate dal basso tasso di gerarchia: quella interazione non è fondata sul “comando”. Ovviamente tale caratteristica è oggetto di tensioni e di contraddizioni: per qualcuno il ruolo del dirigente dovrebbe essere legato all’esercizio del “comando”⁽³⁾

Mi stupisce sempre l’attenzione che viene dedicata, per esempio, alla definizione del “disciplinare”, come se da tale definizione dipendesse parte significativa del “profilo di ruolo”. L’esperienza ci dice che il 90% del conflitto nella scuola ha una origine non in “contravvenzioni disciplinari” ma in “patologie relazionali”. Sicchè quando tali conflitti finiscono per manifestarsi sul piano “disciplinare” in realtà la “vicenda” è degradata e senza rimedio, per quanto dettagliate e garantiste siano le norme. Dunque le dinamiche del rapporto di lavoro si giocano quasi interamente nella comunicazione, nella costruzione del consenso, nella attenzione clinica alle relazioni, nell’impegno a costruire e presiedere la comune “cultura organizzativa”. Anche in tal caso un tratto specifico di un Dirigente Scolastico: un capo dipartimento, un direttore di un USR lavorano con un arco ristretto di collaboratori (la decima parte di un DS..) e con poteri gerarchici formalizzati (possono dare ordini). Sono due lavori e professionalità “diversi”.

Il DS è un dirigente di una organizzazione a «matrice mista» e «legami deboli»

L’affermazione per essere pienamente compresa necessiterebbe di chiarire i criteri dell’analisi organizzativa dalla quale proviene. Non posso che limitarmi a una estrema sintesi.

L’organizzazione della scuola è sempre una composizione tra un modello a “parametri costanti” (procedure, sequenze operative stabili e ripetute. Modello tipico la Pubblica Amministrazione e legato al suo “Manuale operativo”) e “parametri variabili” (progettazione, responsabilità condivise, processi adattativi e “singolari”. Modello estremo una *start up*).

Parallelamente quella scolastica è una organizzazione che intreccia “legami forti” (ruoli definiti, organigrammi, responsabilità e compiti formalizzati, cadenze e involucri standardizzati del lavoro:

⁽³⁾ Il comando è cosa diversa dal potere di direzione. È legato alla gerarchia riconosciuta (che è cosa diversa dalla leadership). Qualcuno vorrebbe “più potere”. L’inconsistenza di tale tensione non sta tanto nella sua possibile conflittualità, quanto nella sua non corrispondenza con la realtà. Potremmo anche aumentare gli strumenti di padronanza sul lavoro (il DS si sceglie gli insegnanti? Come se la selezione del personale fosse una competenza di facile esercizio...) ma il carattere intrinseco del lavoro docente rimarrebbe comunque non riducibile al “comando”.

dall'ora di lezione alle cattedre alle classi di concorso...) e "legami deboli": elaborazione di significati, linguaggi, simboliche, attese, rappresentazioni condivise. Insomma una la "cultura organizzativa" non gli "organigrammi" e il "manuale operativo".

La combinazione specifica degli ingredienti relativi a tali modelli organizzativi costituisce l'identità individuale della singola organizzazione scolastica.

La cura e i caratteri di tali combinazioni, la loro composizione e in particolare la elaborazione e presidio della "cultura organizzativa" sono il riferimento fondamentale dell'esercizio del ruolo dirigente del DS

Il DS è un dirigente fortemente orientato al "prodotto" e al risultato

Come indicato in precedenza è il Dirigente responsabile del «prodotto finale» che risponde all'esercizio di un «diritto di cittadinanza» (l'istruzione)

Il «core» del suo lavoro è dunque la «linea di produzione» non «l'amministrazione»

L'esercizio di tale responsabilità richiede(rebbe) elementi di «padronanza» sui fattori di produzione: capitale, lavoro, sviluppo organizzativo (la combinazione specifica dei primi due), che sono invece in prevalenza contraddittoria detenuti dalla Pubblica Amministrazione.

L'orientamento al prodotto è dunque fortemente dialettizzato (condizionato?) tra il riferimento ai cittadini (il prodotto/diritto) ed il riferimento alla Amministrazione (ricostruzione del capitale e rapporto con il mercato del lavoro).

È chiaro che il prevalere del dirigente di prodotto segnala una strategia legata alla "linea", all'innovazione di prodotto e processo, alla ricerca tecnologica finalizzata all'innovazione, ecc...

Il prevalere del dirigente amministrativo/finanziario segnala invece l'adeguarsi alla "maturità" del prodotto, alla "manutenzione", alla "riproduzione" e non alla innovazione. ⁽⁴⁾

Se ci riferiamo alla scuola, la qualificazione di "dirigente orientato al prodotto" comprende, ma è qualche cosa di più, la cosiddetta "leadership pedagogica".

Ovviamente la "pedagogia" è il cuore della attività della scuola. Ha il suo "oggetto" nella relazione educativa e nella sua multiformità (Uno a Uno, Uno a Molti, Molti a Molti).

Ma non è tutto il "prodotto" dell'impresa scolastica. Vi sono le tecniche che accompagnano la gestione della relazione educativa (le didattiche) e la loro organizzazione. Vi sono le "enciclopedie" delle conoscenze, le loro articolazioni e il campo di ricerca che delineano...

Vi sono tutte le misure organizzative e gestionali necessarie a realizzare la strategia capace di "combinare" e ottimizzare tali elementi. Per quanto si voglia interpretare la "leadership pedagogica" un DS dirige una organizzazione con 150-200 dipendenti (non un team, ma una piccola.media impresa).

Anche su questo piano sono evidenti le differenze operative tra un Dirigente Scolastico e un Dirigente amministrativo. Per il secondo la finalità operativa è "produrre atti amministrativi" (orientamento alle procedure) non prodotti/servizi come per il primo.

Il DS dirige una organizzazione a elevatissima permeabilità sociale

La scuola e l'istruzione coinvolgono progressivamente l'universo delle generazioni, e dunque la "totalità potenziale" della domanda sociale. (In questo senso con differenze specifiche rispetto ad altri comparti di produzione pubblica/sociale, che si riferiscono a "segmenti" di domanda). L'effetto di tale condizione "strutturale" è complesso: la scuola è oggetto di elaborazione diffusa (tutti si cimentano sulla definizione di quale sia davvero la "buona scuola"); contemporaneamente la "domanda" penetra attraverso i confini della organizzazione scolastica (la responsabilità del DS) giungendone facilmente al "cuore". E direttamente in interazione con il Dirigente Scolastico ⁽⁵⁾ Tale rapporto con la domanda configura un segmento di responsabilità specifica del Dirigente Scolastico. In almeno due direzioni.

⁽⁴⁾ Per brevità: pensi il lettore alle vicende della FIAT e usi la coppia di opposizione costituita da due nomi del suo management storico: Vittorio Ghidella (management di prodotto) e Cesare Romiti (management finanziario). E guardi al decadere della qualità innovativa della produzione automobilistica italiana in quella fase storica che consegnò la prevalenza al secondo.

⁽⁵⁾ Si pensi, per esemplificare, al carattere diverso e più difficoltoso e complesso che ha, per esempio, l'interazione tra domanda sociale e servizio sanitario... il percorso per l'interazione con un Primario Ospedaliero è assai più "mediato" che con un DS

In primo luogo sul piano delle “rendicontazione sociale”. Offrire alla domanda un bilancio capace di comunicare in modo semplice, su registri comprensibili e contemporaneamente esaurienti, il rapporto tra risorse impegnate (che, attraverso la fiscalità hanno origine sociale) e risultati raggiunti che hanno sempre il duplice riferimento dei bisogni/attese della domanda e delle “politiche pubbliche” che li interpretano. Non è un caso che proprio la costruzione di strumenti di rendicontazione e bilancio sociale costituiscano la “tessera” futura (o almeno prevista) del mosaico in costruzione del Sistema Nazionale di Valutazione.

In secondo luogo un intervento sulla domanda che estende il ruolo “pedagogico” della scuola al di là dei confini delle generazioni direttamente coinvolte. La “politica della domanda” (orientamento, incentivi, indirizzi, consapevolezze informate dei cittadini) rappresenta una delle debolezze del sistema di istruzione nazionale. L’assenza di tale “politica della domanda” lascia infatti inalterati i significati e gerarchie sociale che spesso “dirigono” le scelte di istruzione con criteri del tutto obsoleti e radicati in un passato irriproducibile. (Si pensi alle gerarchie sociali riprodotte e stratificate rispetto agli indirizzi dell’istruzione superiore che continuano ad alimentare e sagomare tanto dibattito e confronto pubblico, culturale e politico, sulle strategie dell’istruzione. Spesso un impegno accanito attorno a categorizzazioni obsolete)

In un settore come l’istruzione, la politica della domanda (e la sua necessità) hanno una declinazione “distribuita” territorialmente e per fasce di età, che ovviamente investe le singole “unità produttive” e dunque i loro Dirigenti. Non si tratta dunque semplicemente di “curare i rapporti con l’utenza” e la partecipazione”, né di “fare orientamento scolastico”, ma di connettere domanda e politiche dell’istruzione. Una responsabilità di “strategia pubblica”.

Il Ds è un dirigente di una organizzazione in cui il lavoro ha un elevato contenuto deontologico

Ovviamente si tratta di un carattere del profilo di ruolo non esclusivo: il DS lo condivide con chiunque operi in organizzazioni che producono servizi alla persona e che dunque hanno una dimensione di “cura”. Le configurazioni e gli istituti giuridici e contrattuali del rapporto di lavoro non esauriscono i caratteri di quel lavoro che non può essere ad essi “ridotto”.

In tale caso la ovvia considerazione si somma al carattere “pubblico” del ruolo: vi è dunque un “impegno pubblico” verso la dimensione deontologica che non si esaurisce nella “coscienza personale” ma pone quest’ultima entro un “comune impegno interpretativo”.

Si guardi ai presidi di diritti/doveri fondamentale definiti dal comune decalogo costituzionale che indica gli impegni di chi “svolge funzioni pubbliche”. (Le parentesi sottolineano i diversi significati possibili e la ambiguità interpretative che lasciano aperto il campo a declinazioni legate al contesto storico sociale di riferimento)

Art. 95 «... I Ministri sono responsabili collegialmente degli atti del Consiglio dei Ministri, e individualmente degli atti dei loro dicasteri...» (La P.A. è apparato servente della responsabilità politica?)

Art. 97 «I pubblici uffici sono organizzati...in modo che siano assicurati il buon andamento e l'imparzialità dell'amministrazione...» (La Pubblica Amministrazione è un corpo imparziale rispetto alla dinamica degli interessi sociali: neutralità e indipendenza della P.A.?)

Art. 98 « I pubblici impiegati sono al servizio esclusivo della Nazione...» (La Pubblica Amministrazione è al servizio... della Nazione? dei cittadini?? perché qui si usa il termine Nazione che nella Carta è usato rarissimamente? ⁽⁶⁾ In genere si usano i termini al servizio dei cittadini, al servizio della Repubblica... al servizio dello Stato... e non si tratta di sinonimi...)

Art. 54 “.I cittadini cui sono affidate funzioni pubbliche hanno il dovere di adempierle con disciplina e con onore, prestando giuramento nei casi stabiliti dalla legge” (deontologia o spoil system?)

Si riporta in dettaglio il “decalogo” proprio per sottolineare che l’impegno interpretativo nel delineare una deontologia del pubblico dirigente deve essere oggetto di confronto ed elaborazione costante. Non c’è nessun “libro” che codifichi certezze alle quali richiamarsi come ad una bibbia.

⁽⁶⁾ per la precisione altre due volte: art.9 “..tutela del paesaggio e del patrimonio artistico della Nazione...” e art.11 “..assicurare la pace e la giustizia fra le Nazioni...”

Neppure la Costituzione. Anzi: proprio in queste affermazioni i padri costituenti rivelano il condizionamento storico-culturale comunque contenuto nella loro opera. I riferimenti alla tradizione politico-giuridico-culturale pre fascista di scuola “liberale” si rivelano inadeguati a dominare la realtà storica dell’espandersi quantitativo e qualitativo del ruolo dello Stato e della Pubblica Amministrazione (iniziato nel ventennio fascista), nel passaggio dal ruolo “autoritativo” delle PA a quello dell’intervento economico e della produzione dei servizi di massa del welfare. L’invocazione alla Costituzione non può essere intesa come una sorta di “invocatio dei” (che nella nostra Carta non c’è...a differenza di altre). Dobbiamo esser capaci di “laiche” e faticose interpretazioni.

Un gioco autoanalitico: il profilo di ruolo e la sua sagomatura individuale

Se si raggruppano le voci del repertorio precedente nelle due grandi “classi” compresenti nel profilo – “Orientamento alle relazioni” e “Orientamento agli obiettivi” - e se ne provano i gradi di combinazione, si possono rintracciare le caratteristiche “personali” del Dirigente (lo scopo ultimo della valutazione è “la persona giusta al posto giusto”). Si considerino “gli estremi”.

Basso orientamento alle relazioni e basso orientamento agli obiettivi. E’ una tipologia di Dirigente “inerte”. Resiste al cambiamento, tende a ripetere e riprodurre il “ruolo” nel quale si è “sistemato”. È il dirigente “struzzo” che nasconde il capo.

Basso orientamento alle relazioni ed alto orientamento agli obiettivi. È la tipologia del dirigente “faber”. Tende a enfatizzare le sue competenze operative sostituendo il lavoro dei suoi collaboratori e caricandolo sulla sua operatività diretta. “Fa” molto e ovviamente “molto sbaglia” e l’apparente sollevare i collaboratori dal lavoro finisce in realtà per essere vissuto dagli interessati come de responsabilizzazione. È il dirigente “ape operaia”.

Alto orientamento alle relazioni e basso orientamento agli obiettivi. È la tipologia del dirigente “laissez faire”, sempre disponibile, che impronta le relazioni allo scambio di conversazioni amicali... e che “dice sempre di sì”. L’organizzazione moltiplica le attività, ma è senza strategia. È il dirigente “scoiattolo”.

Alto orientamento alle relazioni e alto orientamento agli obiettivi. È la tipologia del dirigente “carismatico”. Quello che corrisponde, o lo vorrebbe, alle modellizzazioni “idealtipiche”. È il dirigente “lupo capobranco”.

Fuori dalle “polarizzazioni” estreme è chiaro che ciascun dirigente declinerà variamente le diverse caratteristiche. E la specifica combinazione sarebbe la base della “migliore collocazione professionale” (cura specifica della Gestione delle Risorse Umane...) in relazione alla specifica organizzazione.

Nessuna persona reale, in genere, assume le caratteristiche ottimali tutte insieme. Anche la figura del “dirigente carismatico” è un mito. E, d’altra parte, si consideri che quando “c’è Cesare, c’è anche Bruto”.

Ciascun (bravo) Dirigente dovrebbe dedicare un poco di autoanalisi per “caratterizzare” il proprio profilo reale rispetto a quelle polarizzazioni. Non fosse altro che per impegnarsi, laddove si palesino le debolezze interpretative, a esplorare e valorizzare le competenze corrispondenti presenti invece tra i collaboratori. (le “leadership informali” sono assai preziose se si sanno coinvolgere a supporto della propria leadership)

Rispetto alle problematiche di “sagomatura” reale dei profili professionali, il consolidamento del Sistema Nazionale di Valutazione potrebbe rendere disponibile un prezioso campo di ricerca capace di ricostruire e connettere realtà operative reali e immagini e percezioni di esse, spesso fonte di “interpretazioni” con riflessi operativi concreti; ma anche con “descrizioni e dichiarazioni” (si pensi al portfolio o ai report auto valutativi) che a loro volta “interpretano” i caratteri del lavoro e dell’impegno reali. Tra “dichiarato e agito”.

Per tracciare un efficace e realistico “profilo di ruolo” occorre misurarsi, più che con le affermazioni “universali” delle norme o dello “stato giuridico”, con quel campo di ricerca.