

LA LEADERSHIP

Intervento di Massimo Morroni

La leadership oltre a quanto già visto, è la variabile di “snodo” tra quelle che potremmo definire “strutturali” (obiettivo, metodo e ruoli) e quelle che potremmo definire “processuali” (clima, comunicazione, sviluppo).

La leadership di un gruppo di lavoro è intesa come funzione di equilibrio tra membership e groupship. È certamente un punto critico dell'essere gruppo e del funzionamento stesso di un gruppo di lavoro. Cercheremo di vedere brevemente quali possono essere le caratteristiche della leadership:

- *situazionale*, cioè coerente con gli obiettivi del gruppo, con le caratteristiche professionali e personali dei membri, con la storia e la cultura del gruppo e dell'organizzazione e che deve essere delegata a chi in un determinato momento è in grado di condurre con maggiore efficacia il lavoro, per capacità, competenza ed esperienza, cioè è sempre orientata alla crescita degli individui dal punto di vista di una maggiore capacità e disponibilità ad assumersi responsabilità.
- *Trasparente*, cioè che i ruoli devono essere chiariti e definiti nella fase di costituzione del gruppo, evitando alleanze e collusioni “segrete”, il leader si pone come garante di una valutazione dei risultati e non delle persone
- *Flessibile*, cioè orientata a coordinare le capacità e i contributi dei membri del gruppo più che a ribadire quelle del leader. Deve essere affiancata da capacità negoziali
- *Pragmatica*, cioè ancorata ai fatti e ai dati provenienti dalla realtà e dall'ambiente, non è orientata alla soluzione ideale, ma alla miglior soluzione possibile
- *Orientata al compito*, è cioè indirizzata al presidio dell'obiettivo, tende alla sua definizione, elabora con il gruppo un metodo di lavoro efficace e strutturato e garantisce il rispetto dei tempi. Verifica la disponibilità delle risorse necessarie
- *Orientata alle relazioni*, garantisce il riconoscimento dei bisogni individuali e delle capacità per sviluppare cultura e valori condivisi all'interno del gruppo, non evita i conflitti ma li gestisce, permette che emergano, non consente che trascendano sul piano personale

Quando la leadership non si configura come leadership di servizio è possibile osservare due fenomeni.

La *regressione*, cioè la manifestazione da parte dei membri di atteggiamenti e comportamenti di dipendenza, di attesa verso il leader, con mancanza di iniziativa e coinvolgimento dove l'unico che pensa e decide è il leader. I membri sono esecutori

passivi del compito e non corresponsabili e creatori del prodotto, il gruppo produce di meno della somma di quello che ciascuno individualmente potrebbe fare.

Fenomeno uguale e contrario è *la controdipendenza*, in cui i i membri non si adattano a ritornare a comportamenti di dipendenza e reagiscono, più o meno solidamente, contro il leader attraverso un opposizione generalmente non dichiarata, bensì in forme più mascherate e sotterranee (discussioni infinite, mancata realizzazione dei compiti assegnati, ritardi voluti, assenze ingiustificate, difficoltà a decidere, ecc.)

1. Le funzioni di leadership

Le funzioni indispensabili per la sopravvivenza, la crescita e l'autoaccudimento del gruppo di lavoro si individuano nei tre vertici della *competenza, appartenenza, comunicazione*.

Non è importante, né è possibile che vengano svolte tutte dalla stessa persona, né che sia il leader istituzionale a svolgerle tutte contemporaneamente.

Esse si negoziano all'interno del gruppo, non possono essere assegnate istituzionalmente, però sono il frutto di accordi, si contrattano spesso inconsapevoli tra individuo e gruppo, per cui è dall'incontro tra aspettative del gruppo e la disponibilità degli individui che scaturirà il leader della competenza, dell'appartenenza, della comunicazione.

- *Leadership della competenza* è riferita chiaramente alle conoscenze tecnico-scientifiche. Questa leadership è correlata fortemente ai compiti da affrontare e all'efficienza nel lavoro di gruppo.

- *Leadership dell'appartenenza*, garantisce l'autoaccudimento del gruppo. È la funzione che presidia la possibilità e il mantenimento delle relazioni all'interno del gruppo, il clima affettivo. Un gruppo che si autoaccude coltiva due aspetti fondamentali per garantire la qualità del suo prodotto, la creatività e l'assenza di atteggiamenti giudicanti.

- *Leadership della comunicazione*, presidia agli scambi tra interno ed esterno, soprattutto collega le funzioni di leadership della competenza e dell'appartenenza, eliminandone eventuali polarizzazioni. Permette al gruppo di parlarsi e di costruire un codice condiviso. Verso l'esterno ne garantisce visibilità e immagine.

2. Il leader istituzionale e gli altri leader

Il leader istituzionale è colui che è stato scelto dall'organizzazione per condurre il lavoro del gruppo. È importante sottolineare la differenza tra leader istituzionale e i leader funzionali. Al primo vengono attribuite dall'organizzazioni due caratteristiche fondamentali: la responsabilità e l'autorità di ruolo.

Il leader istituzionale è responsabile della qualità e quantità del prodotto del gruppo verso l'organizzazione, del rispetto dei tempi e responsabile dell'ottimizzazione delle risorse a sua disposizione.

L'autorità spesso deriva dalla posizione che ha all'interno dell'organizzazione e non all'interno del gruppo. Deve rispondere al mandato organizzativo.

Il nodo centrale è l'integrazione tra il ruolo di leader istituzionale (assegnato dall'organizzazione) e le funzioni di leadership per i quali il gruppo sceglie i suoi leader.

Se vi è contrapposizione si genera una situazione di alta conflittualità e l'impossibilità a lavorare e a costituirsi come gruppo.

Certamente se il leader istituzionale ricopre anche qualche ruolo funzionale è facilitato nel suo ruolo "istituzionale". Necessariamente non potrà ricoprire tutte le funzioni di leadership. Alcuni sostengono che *la leadership di un gruppo è troppo per una persona sola!*