

7 Leadership

Le condizioni di efficacia

La leadership è variabile di "snodo" tra quelle che potremmo definire *strutturali* (obiettivo, metodo e ruoli) e quelle che potremmo definire *processuali* (clima, comunicazione, sviluppo).

Le sue caratteristiche la collocano esattamente sul confine: se ci si riferisce ai ruoli di leader (istituzionale e informali), la leadership si presenta nei suoi connotati strutturali; se, invece, ci si riferisce alle funzioni della leadership, essa meglio si esprime nei suoi aspetti processuali.

Per quanto già detto nella prima parte di questo volume, la leadership di un gruppo di lavoro va in ogni caso intesa come funzione di equilibrio tra membership e groupship, in tal senso il leader è anzitutto un professionista di relazioni.

Il gruppo come unità sovraindividuale ha certo necessità primaria che vengano adempiute alcune funzioni che ne garantiscano la sopravvivenza e la crescita. Occorre che qualcuno sappia corrispondere alle funzioni omeostatiche e di sopravvivenza degli individui. Ma occorre anche che qualcuno organizzi il pensiero nei momenti di confusione, o di stanchezza, che sappia reperire e valorizzare le risorse, interne ed esterne, necessarie per la crescita del gruppo. Va sottolineata, quindi, con forza la convinzione che l'esigenza di leadership nei gruppi si origina prima di tutto da esigenze di sviluppo del gruppo stesso e non da una qualunque necessità degli individui di essere guidati.

Si potrebbe riflettere allora sul fatto che, tanto più è forte il bisogno di leadership all'interno del gruppo, tanto più esso è ricco e vitale, perché grandi sono le sue richieste di sopravvivenza e crescita. E chiaramente riduttivo pensare che tutte le funzioni di leadership connesse alla sopravvivenza di un gruppo possano essere svolte da una sola persona e che, quindi, il problema possa essere affrontato e risolto in un rapporto di dipendenza del gruppo da un individuo che ne sappia soddisfare interamente i bisogni.

I ruoli di leadership sono molteplici, e differenti individui possono trovarsi a provvedere a una o più funzioni richieste per lo sviluppo del gruppo.

Vale dunque per la leadership il ragionamento seguito per l'analisi del ruolo: essa si esprime a un primo livello come insieme di comportamenti attesi rispetto ad alcune specifiche funzioni. E così vale l'indicazione di comportamenti richiesti, consentiti e proibiti. La varietà delle funzioni associate alla leadership è, infatti, correlata alla varietà delle attese declinate dai gruppi di lavoro prima che non da una possibile eterogeneità o differenziazione del ruolo.

La leadership efficace in un gruppo è dunque l'esito dell'incontro tra le aspettative del gruppo stesso per ciò che concerne i comportamenti di leadership, i ruoli che vengono assegnati, le capacità di leadership degli individui che contribuiscono a esprimere uno stile adeguato alle aspettative.

La leadership è determinante per le prestazioni, il clima, la comunicazione, le decisioni del gruppo di lavoro. Se la funzione è coperta con ruoli definiti e chiari, da persone capaci, il gruppo sarà nella situazione ideale per svolgere il suo lavoro: viceversa incontrerà numerosi ostacoli. Per l'interpretazione che qui ne verrà data, il successo di questa variabile in un gruppo non andrà non attribuito allora al fatto di avere o non avere un buon leader, ma piuttosto al fatto di avere delle funzioni di leadership efficacemente riconosciute e compiutamente svolte e ruoli di leader chiari e negoziati.

Molte teorie della leadership e molti modelli sono stati applicati ai gruppi, perché il gruppo è da sempre, in un certo senso, la sede naturale per la sua espressione. Vale forse la pena di riflettere sulla possibilità che in un gruppo di lavoro si debba esprimere il concetto con una formulazione ad hoc, differenziata rispetto ai ragionamenti che, anche da autorevolissimi autori, sono stati proposti per quanto riguarda l'organizzazione e i rapporti capo/collaboratore. Sembra, cioè, che sia giunto il momento di differenziare l'oggetto di riflessione in relazione al campo di fenomeni e ai soggetti che vi sono coinvolti. Le teorie "classiche" (Bion, Selznick, Rice, Blake e Mouton, Hersey e Blanchard, Jaques e Bass) ne hanno ben disegnato i processi e gli effetti, e non si vogliono quindi ripercorrere qui questi fondamentali approcci: il percorso che porta alla definizione adottata in queste pagine vuole essere "descrittiva" della leadership in relazione alle esperienze e ai fatti osservati direttamente nei gruppi efficaci. In questa prospettiva di ragionamento vogliamo allora definire la leadership di un gruppo di lavoro come *leadership di servizio*.

Fin qui ci si è espressi, infatti, in termini che evidenziano costantemente una polarità, una dicotomia: il leader, e il gruppo. Sembra che il problema si connoti costantemente nei termini del governo di un sistema disordinato e imprevedibile. Il punto di vista che si esprime con "leadership di servizio" è invece quello di una visione d'insieme, nella quale il leader e il gruppo sono indistinguibili all'interno del processo relazionale e delle scelte operative, e non correlati in modo direttamente proporzionale (buon leader = buon gruppo). L'ottica che si propone è che il gruppo produce il suo stile di leadership e il suo leader, o meglio i suoi leader, attraverso una negoziazione continua di ruoli e funzioni. La consapevolezza di essere all'interno di questo contratto continuo permette di definire i comportamenti di ruolo e di adeguarli alle richieste e ai

bisogni del gruppo, del compito, degli individui. Questa configurazione impone chiarezza nel contratto di gruppo e uscita dall'ambiguità. La leadership di servizio tendenzialmente vuole contrastare la regressione più volte denunciata all'interno dei gruppi. L'immagine del leader capace, autorevole, autoritario a volte, evidenzia una situazione nella quale un solo individuo può utilizzare le capacità proprie degli adulti legando i membri a un contratto di dipendenza, che pure offre degli indiscutibili vantaggi secondari dietro l'apparente svantaggio. Infatti, ad esempio, permette agli altri di astenersi dall'esporsi e dall'impegnarsi, e questo si traduce nella mancata assunzione di responsabilità collettiva tanto sul compito quanto, soprattutto, sul prodotto/risultato del lavoro. Una leadership di servizio negozia invece un ruolo chiaro, orientato a stimolare le capacità di tutti, l'esposizione di tutti e il massimo della condivisione possibile dei rischi e del successo: di conseguenza vuole eliminare le ambiguità sull'attribuzione dei risultati. Il leader in questo caso *lavora con il gruppo*, non per o sul gruppo: non si sostituisce a esso né nelle decisioni né nel superamento delle difficoltà. La sua finalità è l'ottimizzazione delle risorse disponibili all'interno del gruppo sia in termini operativi che relazionali. Ha funzione più di fluidificazione del lavoro che di produttore di risposte, attiva più che essere attivo, tende al successo del gruppo più che all'espressione delle sue potenzialità. Tutti potranno ricoprire così il ruolo di leader o svolgere funzioni di leadership nel corso della vita del gruppo, quando metteranno le loro specifiche capacità al servizio dell'attività che il gruppo sta svolgendo. Non c'è dunque spazio per un leader "buono" in tutte le stagioni, ma per molti leader il cui ruolo dovrà essere negoziato di volta in volta in ragione della situazione che si presenta, della fase di elaborazione del compito, del livello delle relazioni. La consapevolezza sui processi di leadership e sulle scelte effettuate dal gruppo, oltre alla chiarificazione del contratto, sono evidentemente le condizioni per il raggiungimento di una leadership di servizio. Attività specifiche devono essere svolte dal gruppo di lavoro per chiarire questi aspetti del suo funzionamento. La delicatezza e la criticità della variabile inducono una naturale cautela nel predisporre attività di verifica e "manutenzione" della leadership.

Più spesso di quanto non si creda l'essere leader del gruppo è percepito, da chi ricopre il ruolo, con una forma di imbarazzo venato di sensi di colpa, mentre riconoscere apertamente la leadership di alcuni è percepito dal gruppo con un fastidioso sentimento di sottomissione. La leadership di servizio fa emergere gli altri leader e favorisce l'apprendimento di un nuovo modello di utilizzo delle capacità individuali, perché lavora per la crescita dell'unità sovraindividuale più che per la disarmonica e conflittuale espressione di capacità personali.

Come deve essere dunque la leadership di servizio? Valga qui un elenco di caratteristiche peculiari individuate nelle seguenti:

situazionale: leadership situazionale significa sostanzialmente che deve essere 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. Inoltre deve essere delegata, dal gruppo e dal leader, a seconda della situazione, a chi in un determinato momento è in grado di condurre con maggiore efficacia il lavoro, per capacità, competenza ed esperienza. Una leadership situazionale è sempre orientata alla crescita degli individui dal punto di vista di una maggiore capacità e disponibilità ad assumersi responsabilità;

trasparente: leadership trasparente significa che i ruoli devono essere chiariti e definiti nella fase di costituzione del gruppo, in modo che né il leader istituzionale né gli altri membri si possano sottrarre alla negoziazione dei ruoli e al riconoscimento esplicito delle capacità di chi li ricopre. Dovrà essere evitata qualsiasi forma di alleanza e collusione "segreta" sui ruoli e sul loro modo di agire all'interno del gruppo. In questo modo il leader si porrà come il garante di una valutazione dei risultati e non delle persone. La valutazione è tema critico e spinoso all'interno del gruppo, perché chiama in causa le capacità, l'immagine di sé e l'identità degli individui. Ma l'attività del gruppo spinge verso la valutazione e l'auto valutazione e sortirà ef-

fetti positivi a condizione che sia realisticamente orientata al prodotto. La trasparenza della leadership permette e garantisce la maturazione di questo atteggiamento all'interno del gruppo;

flessibile: una leadership efficace sarà orientata a coordinare le capacità e i contributi dei membri del gruppo più che a ribadire quelle del leader. Per certi aspetti dovrà essere addirittura oblativa, nel senso che dovrà restituire, migliorata, l'immagine di chi svolge le funzioni in una data situazione. Nelle decisioni, nel metodo di lavoro, porterà ad adottare le soluzioni costruite dal gruppo e con il gruppo, piuttosto che quelle preconfezionate dal leader. Questa caratteristica della leadership efficace deve dunque essere sostenuta da capacità negoziali che permettano l'assunzione del punto di vista degli altri, la rilevazione dei punti forti nelle proposte e le scelte conseguenti, effettuate sulla base dello scambio di conoscenze e capacità, non sul "baratto" di idee o prestazioni;

pragmatica: una leadership efficace è ancorata ai fatti e ai dati provenienti dalla realtà e dall'ambiente. Fa della lettura di questi dati un elemento costante del lavoro del gruppo, contribuisce alle decisioni assumendo i rischi in relazione alla capacità di tollerare l'ansia e lo stress, alle risorse disponibili, agli obiettivi assegnati. È sostenuta dalla consapevolezza che il punto di vista espresso dal gruppo è comunque uno solo dei punti di vista possibili, che la complessità dei problemi non è sempre riducibile, e che la soluzione adottata è quella giusta, possibile e conveniente in quel momento. Non è orientata alla soluzione ideale sempre procrastinata, ma alla miglior soluzione concreta e attuabile;

orientata al compito: una leadership orientata al compito è indirizzata al presidio

dell'obiettivo: tende alla sua definizione, al chiarimento e all'implementazione, elabora con il gruppo un metodo di lavoro efficace e strutturato, garantisce il rispetto dei tempi fissati in agenda e un proficuo uso del tempo durante gli incontri. Verifica nel corso del lavoro la disponibilità delle risorse necessarie a svolgerlo e valuta costantemente i progressi verso l'obiettivo;

orientata alle relazioni: una leadership orientata alle relazioni garantisce il riconoscimento dei bisogni individuali e delle capacità per sviluppare cultura e valori condivisi all'interno del gruppo. Assicura un'elevata qualità dei rapporti interpersonali, che consenta una forte identificazione con il gruppo e un'alta motivazione al lavoro e alla responsabilità. Una leadership orientata alle relazioni in modo efficace non evita i conflitti ma li gestisce, permette che emergano, li rende espliciti senza accentuarli, non consente che trascendano sul piano personale e procede nella loro composizione ragionando sui fatti e non sulle opinioni.

Quando la leadership non si configura come leadership di servizio è possibile osservare alcuni fenomeni, peraltro già molto noti e studiati, che si evidenziano sia nella relazione tra individui e leader sia nello sviluppo complessivo del gruppo. Primo fra tutti la *regressione* attraverso la manifestazione, da parte dei membri, di atteggiamenti e comportamenti di dipendenza, di attesa verso il leader. La dipendenza si traduce nella mancanza di iniziativa e coinvolgimento, dove il leader è l'unico che pensa e decide, riproducendo lo schema della gerarchia tradizionale. I membri del gruppo si mettono nella posizione di esecutori passivi del compito e non di corresponsabili e creatori del prodotto. Viene a delinarsi una situazione nella quale il leader può sentirsi molto forte e molto importante, e i membri sono ben riparati dall'eventualità di doversi assumere responsabilità e rischi: sono al sicuro da ogni valutazione. Se il prodotto del gruppo è soddisfacente, sentiranno di aver fatto ciascuno la sua parte; se il risultato è insoddisfacente, la responsabilità, la "colpa", sarà del leader. Il leader, per converso, attribuirà a sé ogni merito dei successi, e alla mancanza di collaborazione e allo scarso impegno dei membri i risultati negativi. La regressione dunque deresponsabilizza e riduce il livello di prestazione individuale; il gruppo produce meno della somma di quello che ciascuno individualmente potrebbe fare.

Fenomeno uguale e contrario alla regressione è la *contro-dipendenza*: in questo caso i membri non si adattano a ritornare a comportamenti di dipendenza e reagiscono, più o meno solidalmente, contro il leader. Questa contrapposizione non avviene quasi mai attraverso uno scontro aperto e franco, con un conflitto aperto e dichiarato, ma si realizza in forme più sotterranee e mascherate. A volte si può rilevare in interminabili discussioni che non portano a nessuna conclusione, nella mancata realizzazione di compiti assegnati, nella complicata interpretazione dei dati di un problema, nei ritardi voluti, nelle assenze ingiustificate, nella difficoltà a decidere. L'esito complessivo è un "vuoto" di risultati o quanto meno una cattiva qualità degli stessi, oltre

ovviamente a bassissimi livelli di soddisfazione e coinvolgimento. Il leader può avere ragione del conflitto e imporre decisioni e compiti, ma i risultati che otterrà rispecchieranno più le "decisioni" dei membri che criteri di efficacia e integrazione. Nelle due eventualità descritte il dato del quale si è certi è che la leadership non riesce ad assolvere alla funzione di equilibrio tra membership e groupship, inibendo il processo evolutivo che consente al gruppo di svilupparsi in un gruppo di lavoro.

Al di là di questi fenomeni degenerativi che inibiscono la trasformazione della leadership in leadership di servizio, si conferma in ogni caso la convinzione che quest'ultima rappresenta per il gruppo un investimento necessario.

Un'efficace leadership di servizio *si costruisce*. Questo tema è oggetto di grande attenzione da parte di tutte le culture organizzative, ed è certamente uno dei nodi per affrontare il cambiamento. Le riflessioni fin qui proposte inducono a entrare in un campo di nuova professionalità, nel quale sono richieste capacità e qualità innovative per affrontare il ruolo e i compiti a esso correlati. E queste capacità e qualità risultano traguardate soprattutto al presidio della rete di relazioni che si oppone come dato processuale al disegno organizzativo come dato strutturale.

La costruzione di una leadership di servizio non potrà prescindere in alcun modo da questo assunto di base: la consapevolezza della relazionalità come condizione operativa di un gruppo di lavoro è il fondamento per il riconoscimento delle capacità necessarie e specifiche a questo livello.

Le operazioni successive muovono da questo dato di partenza, operazioni che si traducono sostanzialmente in due differenti direzioni: la prima vincolata alla definizione delle funzioni di leadership, la seconda mirata alla differenziazione dei ruoli.

Esaminiamo più da vicino queste due direzioni.

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*, dell'*appartenenza*, della *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 piuttosto si negoziano all'interno il gruppo, non possono essere assegnate istituzionalmente, sono il frutto di un accordo, di un contratto, il più delle volte inconsapevole e non detto, tra individui e gruppo. Quando la negoziazione è il risultato di un'attività in qualche modo esplicita, la leadership smette di essere oggetto di conflitto per diventare strumento di collaborazione. La riflessione del gruppo intorno alle sue funzioni di leadership conduce a quel tipo di consapevolezza che rompe il gioco della dipendenza dal leader istituzionale e della regressione dei membri.

E dall'incontro tra le aspettative del gruppo e la disponibilità degli individui che scaturirà la figura del leader della competenza, dell'appartenenza,

della comunicazione.

La *leadership della competenza* è la funzione che garantisce la sopravvivenza del gruppo in quanto permette l'adattamento all'ambiente e richiede l'utilizzo delle conoscenze tecniche e del sapere professionale. Il successo, per un gruppo di lavoro, è legato alla sua possibilità di fornire soluzioni innovative, globali e realizzabili, quindi più vantaggiose di quelle che potrebbero individuare i singoli per i problemi posti dall'organizzazione. La leadership della competenza è funzionale anzitutto all'efficienza nel lavoro di gruppo, è fortemente correlata ai compiti da affrontare.

Spesso, tuttavia, essa viene confusa con la leadership *tout court*, tanto da determinare un legame di dipendenza e di affidamento dei membri verso colui che ricopre il ruolo: è un fraintendimento tanto frequente quanto pericoloso. Gli effetti di questo luogo comune hanno ripercussioni negative sul prodotto del gruppo di lavoro, perché esso perde di innovatività in quanto rinuncia alla differenza dei punti di vista dei membri, e perde di globalità in quanto si orienta esclusivamente dalla competenza del leader.

La *leadership dell'appartenenza* garantisce l'autoaccudimento del gruppo. È la funzione che presidia la possibilità e il mantenimento delle relazioni tra i membri, e il clima affettivo del gruppo, prestando attenzione alla soddisfazione dei bisogni e degli obiettivi individuali. Nello stesso tempo tutela il consolidamento dei valori del gruppo, e di quella "temperatura" interpersonale che assicura la possibilità di esprimere nel lavoro gli aspetti ludici che lo rendono piacevole.

Il gruppo che si accudisce, che tiene conto del proprio benessere relazionale, matura due orientamenti fondamentali per garantire la qualità del suo prodotto: la creatività e l'assenza di atteggiamenti giudicanti. La creatività si può sviluppare solo in un clima disteso, caldo, dove la competizione è ammessa, ma ha caratteristiche ludiche, legate alla produzione delle idee e non al dominio e alla prevaricazione: si può manifestare dove sia consentito esprimere atteggiamenti divergenti e sia tollerato un certo grado di trasgressione.

L'assenza di atteggiamenti giudicanti segna la fine della logica che porta alla ricerca del colpevole a favore della logica che porta alla ricerca del problema. Un gruppo che abbia una rete di relazioni povere e fredde tenderà a risolvere i problemi con la ricerca del colpevole, come il modo più semplice per liquidare le questioni e per scaricare le responsabilità; non ha sufficiente energia affettiva per affrontare la depressione iniziale legata al riconoscimento del problema e ai tentativi di soluzione.

La leadership dell'appartenenza non abdica alla valutazione: piuttosto si serve della valutazione come strumento condiviso per tutelare dall'interno il riconoscimento del successo e del risultato.

Troppo spesso ci si concentra sulla leadership della competenza, assegnando scarso peso all'appartenenza, perché non si è sufficientemente consapevoli della sua importanza nelle relazioni di gruppo. L'illusione, il mito che guida questo prevalere della leadership della competenza è che in organizzazione gli uomini e le donne smettano di essere tali, perché il filtro

della professionalità e del ruolo li "confina". Se questo è in parte vero, non lo è in assoluto: per un gruppo di lavoro occuparsi della qualità delle relazioni interne è importante quanto costruire know-how.

La leadership dell'appartenenza richiede quindi capacità "sociali" e comportamenti orientati al riconoscimento e alla valorizzazione delle competenze, alla stimolazione e alla motivazione dell'impegno, alla promozione dei bisogni individuali e della soddisfazione nel lavoro, alla realizzazione di condizioni elevate di collaborazione e integrazione.

La *leadership della comunicazione* garantisce la crescita del gruppo in tanto e in quanto opera sugli scambi tra interno ed esterno. Crea canali, reti e sinergie. Uno dei principali compiti correlati a questa funzione è evidentemente anche quello di rendere possibile il collegamento, l'equilibrio tra le funzioni di leadership della competenza e dell'appartenenza. La leadership della comunicazione consente di non cristallizzarsi né in un gruppo che fa molto bene, né in un gruppo dove si sta molto bene: elimina piuttosto la polarizzazione, intrecciando scambi comunicativi che tengano conto dei due versanti. La leadership della comunicazione permette al gruppo di parlarsi e di costruire un codice condiviso, di articolare il linguaggio del lavoro con quello delle emozioni.

Garantisce, inoltre, il canale di comunicazione con l'esterno, con l'organizzazione dal quale il gruppo dipende, presidiandone l'immagine e la visibilità. A questa funzione di *leadership* sono correlati numerosi compiti: incentivare l'ascolto, attivare la partecipazione, conservare una memoria "storica" delle attività svolte e delle decisioni prese.

Il leader della comunicazione presidia lo scambio delle informazioni durante gli incontri, la loro efficacia, la ricchezza della partecipazione, la vitalità dei contributi di ciascuno.

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 il leader istituzionale e i *leader funzionali*.

Al leader istituzionale vengono attribuite dall'organizzazione due caratteristiche fondamentali: la responsabilità e l'autorità di ruolo.

La responsabilità è la somma delle mansioni e dei compiti, che gli sono stati affidati, e riguarda in modo particolare la valorizzazione delle risorse umane e l'ottimizzazione nell'utilizzo dei *mezzi* dei quali dispone per lo svolgimento del compito.

L'autorità di ruolo definisce la sua area di intervento, gli individui sui quali può contare, e i mezzi dei quali può servirsi.

Un leader istituzionale, quindi, è responsabile della qualità e quantità del prodotto del gruppo verso l'organizzazione, del rispetto dei tempi, della sua fattibilità e della sua efficacia per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi, e infine, ultimo, ma non meno importante, è responsabile dell'ottimizzazione delle risorse a sua disposizione.

La sua responsabilità è bilanciata dall'autorità di ruolo, cioè dalla delega

organizzativa a disporre di risorse umane e tecniche che gli permettano l'esecuzione del compito affidatogli.

L'autorità di ruolo permette al leader di delegare al gruppo, o ad alcuni membri, compiti e mansioni, di fissare gli obiettivi per la valutazione individuale dei membri, di disporre delle risorse, di implementare le decisioni prese con il gruppo.

La responsabilità e l'autorità di ruolo non sono delegabili al gruppo di lavoro in nessun caso e in nessuna forma: restano una prerogativa del leader istituzionale, fintante che egli conduce il gruppo. Molto spesso sono connesse alla posizione che il leader occupa in organizzazione, nel senso che le sue prescrizioni di ruolo derivano inizialmente dall'organizzazione e non dal gruppo di lavoro che gli è affidato.

Il leader istituzionale ha quindi la responsabilità della costituzione del gruppo di lavoro perché, per rispondere efficacemente al mandato organizzativo, deve garantirsi un'unità di lavoro efficace e ben organizzata. Ha l'autorità di ruolo necessaria per operare nella direzione del gruppo e dell'organizzazione. Al livello del gruppo gli è necessaria per avviare il processo di costituzione, al livello dell'organizzazione è la condizione per proporsi come interfaccia durante lo svolgimento dei lavori e nella presentazione dei risultati.

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

Molto spesso la contrapposizione tra le due forme della leadership genera una situazione di alta conflittualità e di impossibilità a lavorare e costituirsi come gruppo di lavoro. Se si tiene presente che i leader scelti dal gruppo sono quelli che vengono poi riconosciuti come tali, si comprende perché la contrapposizione nuoce soprattutto al leader istituzionale.

Il ruolo di leader funzionale è il risultato di una negoziazione tra l'individuo e il gruppo e poggia, in qualche misura, sulle capacità e qualità personali e sulle aspettative e richieste del gruppo stesso, mentre quello di leader istituzionale è previsto dall'organizzazione e come tale da essa è scelto. Chi ricopre il ruolo di leader istituzionale dovrebbe svolgere anche alcune delle funzioni indicate, proponendosi quindi al gruppo contemporaneamente come leader istituzionale e come leader della competenza o dell'appartenenza della comunicazione. Necessariamente non potrà, però, ricoprire tutte queste funzioni. La leadership di un gruppo è troppo per un uomo solo. Il primo passo del leader istituzionale sarà pertanto quello di individuare la funzione di leadership più vicina al suo sistema di competenze: definendo quali tra i comportamenti di ruolo richiesti dal gruppo al leader egli è capace di fornire, e negoziandoli per sé. Da questa prima negoziazione emergeranno le funzioni che egli non svolge e che farà in modo che vengano svolte dagli altri leader del gruppo. È, così, importante che il leader istituzionale sia attento a individuare nel gruppo i membri che possiedono queste competenze, a svilupparle, a valorizzarle.

In conclusione, i vantaggi derivanti dalla leadership di servizio sono riassumibili in: accelerazione del percorso verso l'integrazione, ricomposizione

dei conflitti, negoziazione dell'obiettivo e dei ruoli, introduzione e chiarificazione del metodo, miglioramento del livello delle prestazioni e delle relazioni.

(p.133)