

# **“LA LEADERSHIP SITUAZIONALE”**

Dispensa a cura di Laura Limido

---

## **SOMMARIO**

1. La leadership Situazionale .....	3
2. L'analisi e la definizione delle situazioni .....	4
3 - Gli stili di comportamento del leader .....	7
3.1 - La coerenza tra maturità e stile .....	9
4 - Considerazioni generali .....	15
4.1 - Le degenerazioni degli stili .....	15
4.2 - Utilizzo dello schema .....	15
4.3 - Gli stili individuali .....	16

## 1.LA LEADERSHIP SITUAZIONALE

### La capacità di agire più stili di leadership

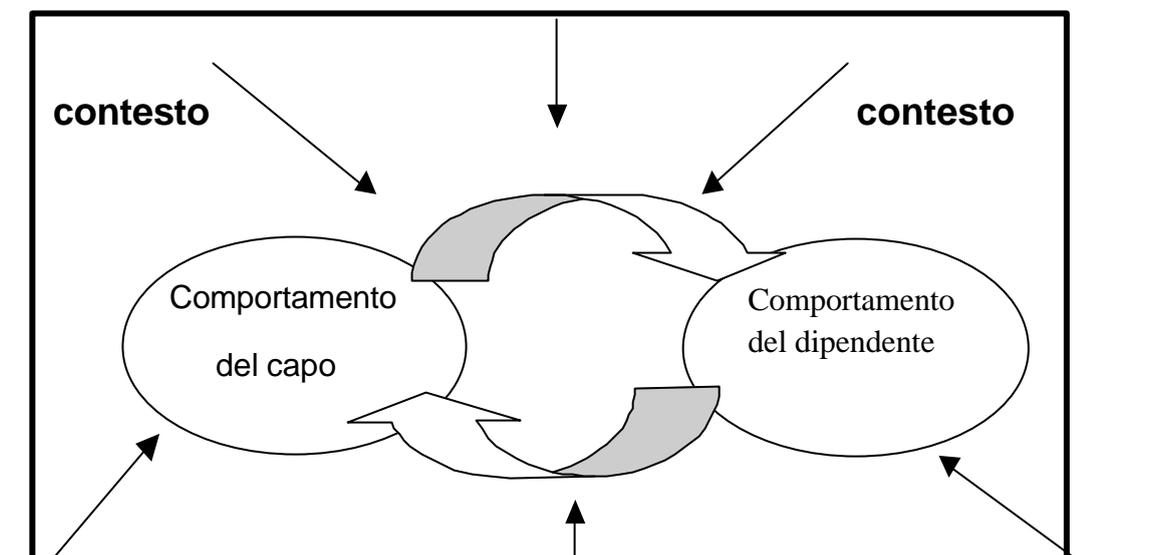
L'aspetto più significativo della teoria della leadership situazionale, elaborata da Hersey e Blanchard negli anni '70, è di aver superato i "dogmatismi" delle precedenti teorie sulla leadership, affermando che **non esiste un modo "giusto" di essere leader**, non è possibile definire un solo stile di leadership che sia coerente alle diverse possibili situazioni ma, al contrario, lo stile deve essere scelto in funzione delle diverse situazioni e delle diverse caratteristiche dei destinatari che il capo si trova di fatto a gestire. Verrà usato in questa dispensa il termine "capo", gestore di risorse umane, come sinonimo di leader in quanto si propone l'approccio di Hersey e Blanchard come possibile griglia di lettura dei comportamenti dei collaboratori.

Si tratta di una visione sistemica del rapporto capo-dipendente, nel quale il comportamento dell'uno è influenzato da - e nello stesso tempo influenza - il comportamento dell'altro; la terza variabile influenzante sono le caratteristiche del contesto nel quale si sviluppa la relazione stessa.

La griglia di diagnosi proposta da questa teoria offre indicazioni molto operative, utili per determinare il comportamento, lo stile del leader più coerente allo scopo di incidere positivamente sul collaboratore e stimolare così la sua crescita professionale.

Possiamo porci fondamentalmente due ordini di domande:

1. **come analizzare e definire le situazioni;**
2. **quali sono i comportamenti suggeriti per il leader, gli stili più coerenti.**



## 2. L'ANALISI E LA DEFINIZIONE DELLE SITUAZIONI

### La “maturità” professionale

Gli autori propongono una chiave di lettura del concetto di “maturità professionale” considerando sia la “**competenza nel lavoro**” sia la “**maturità psicologica**”, vale a dire il rapporto che il dipendente sviluppa con il ruolo e con l'organizzazione.

La “maturità nel lavoro” è la **competenza professionale** specifica, l'**esperienza** maturata nello svolgere un particolare lavoro, nel raggiungere un determinato obiettivo.

La “maturità psicologica” è la disponibilità e la volontà di assumersi in prima persona le **responsabilità** che derivano dagli obiettivi assegnati: l'**impegno** nello svolgere il proprio lavoro, lo spirito di iniziativa, l'affidabilità relativa ai comportamenti organizzativi, il senso di appartenenza al team e all'organizzazione.

Se un individuo o un gruppo, possiede sia maturità lavorativa che maturità psicologica, emerge un'altra dimensione della maturità che ne rappresenta un po' la sintesi:

l'**autonomia**, che definiamo qui come la capacità di stabilire **obiettivi** di lavoro personali elevati ed **ambiziosi**, ma nello stesso tempo realistici e **raggiungibili**.

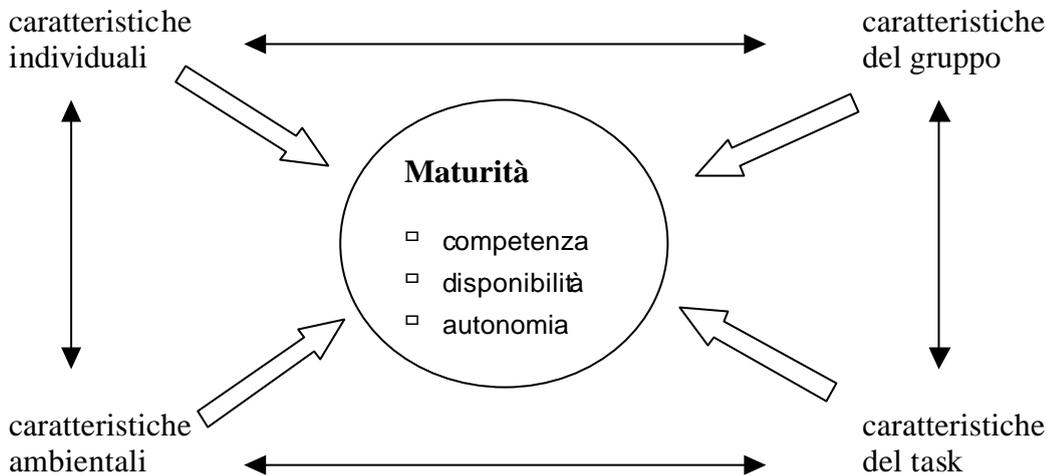
Possiamo affermare quindi che un individuo o un gruppo ha una “maturità alta” quando:

- Possiede le **competenze** e le **capacità** necessarie per svolgere un lavoro.
- E' disponibile ad assumersi le **responsabilità** che ne derivano.
- E' capace di prefiggersi **obiettivi ambiziosi e raggiungibili**.
- Sente **appartenenza** e si identifica con gli obiettivi comuni.

Un gestore di risorse umane ha il compito di diagnosticare, anche se a grandi linee, il livello di maturità complessiva che ogni singolo individuo possiede, per poter decidere con consapevolezza come guidarlo verso uno sviluppo funzionale.

Inevitabilmente la maturità è anche in funzione delle caratteristiche dello specifico compito e del contesto all'interno del quale viene richiesto il risultato; si tratta quindi di analizzare il livello di complessità e di “novità” del compito e dell'ambiente, in rapporto alle caratteristiche di maturità dei collaboratori.

E' possibile rappresentare sinteticamente in modo grafico quanto detto in questo modo:



Va sottolineato che a determinare la maturità non sono i "valori assoluti" ma il rapporto relativo tra caratteristiche dell'individuo, del gruppo, del task e dell'ambiente.

In questo senso si comprende come la maturità dei collaboratori **non è un dato stabile**, acquisito per sempre, ma può variare fortemente, come già detto, in funzione della complessità del compito e/o del contesto nel quale si opera.

Si rende a questo punto necessario "classificare" i diversi gradi di maturità, in modo da poterli poi correlare ai diversi comportamenti del leader.

E' opportuno ribadire che non esistono sistemi **oggettivi** che consentano di "misurare" una dimensione complessa come quella della maturità.

E' la conoscenza che il responsabile ha dei suoi collaboratori, la sua valutazione delle prestazioni e del potenziale, che gli permette di allocare ognuno in un'area della griglia proposta dal modello, al fine di scegliere consapevolmente quale stile di leadership ritiene più idoneo per la crescita professionale e personale dei suoi dipendenti.

Si evidenziano quattro livelli di maturità (M):

**Maturità Bassa (M1):** la persona è “poco competente”, “non sufficientemente preparata”, “non pronta ad assumersi responsabilità e non ha sviluppato identificazione con gli obiettivi”.

Troviamo in questo quadrante i neo assunti ma anche collaboratori da tempo in azienda che purtroppo si sono rivelati poco adeguati al ruolo atteso.

**Maturità Medio-bassa (M2):** la persona non è ancora competente, ma dimostra disponibilità e volontà di assunzione di responsabilità.

Si verifica questa situazione quando il compito è complesso e il dipendente, pur mostrando dedizione, non ha ancora raggiunto prestazioni pienamente soddisfacenti.

**Maturità Medio-alta (M3):** il collaboratore è competente, ma si mostra  
a) ancora insicuro, non completamente disponibile ad assumersi responsabilità personali, oppure

b) esegue molto bene i compiti, con atteggiamento “specialistico” (come fosse un consulente) senza farsi carico o identificarsi negli obiettivi complessivi dell’azienda.

c) si può inserire in questo quadrante anche la situazione, molto delicata da gestire, di chi è ormai demotivato, è magari retrocesso da M4 a M3.

**Maturità Alta (M4):** il collaboratore è capace, competente, disponibile, assertivo, affidabile e si identifica con gli obiettivi (li fa suoi).

Questa classificazione è da ritenersi assolutamente indicativa e da rappresentarsi lungo un continuum che va dalla scarsa maturità alla maturità completa.

### **3 - GLI STILI DI COMPORTAMENTO DEL LEADER**

La competenza di leadership di chi gestisce risorse umane è quella di presidiare due dimensioni fondamentali:

#### **Il comportamento di guida operativa**

#### **Il comportamento di cura della relazione**

Viene qui incrociato il modello di Hersey-Blanchard con quello di Black e Mouton, detto "Grid Manageriale".

In questo approccio lo stile di direzione viene individuato attraverso un diagramma sulla cui ascissa viene collocato l' "**orientamento al compito**" e sull'ordinata l' "**orientamento alla dimensione sociale**".

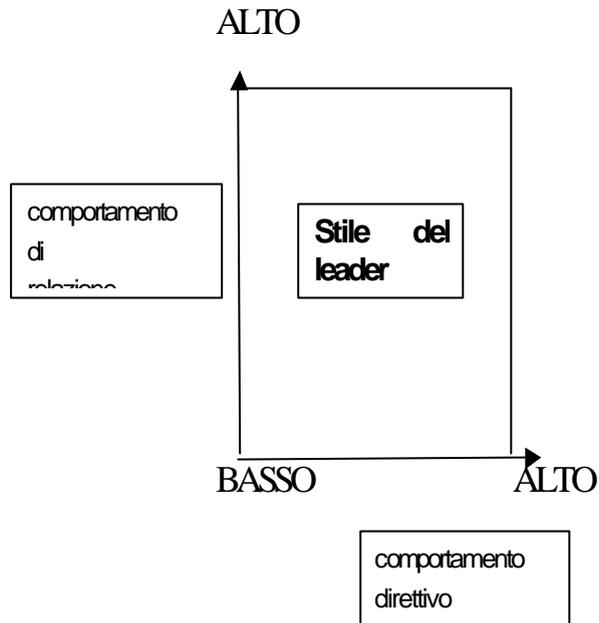
Il **comportamento di guida - orientato al compito**, è composto da tutte le attività rivolte a fornire al collaboratore indicazioni operative e normative, determinazione di obiettivi, organizzazione del lavoro, addestramento, coaching, determinazione delle scadenze e dei controlli.

Il **comportamento di cura della relazione** è composto dalle attività tese a favorire un buon rapporto capo-dipendente e a fornire sostegno e supporto da un punto di vista più psicologico, relazionale: interazioni frequenti, coinvolgimento, scambio di opinioni, interesse per i problemi personali, ascolto attivo, comunicazioni franche ed esplicite, capacità di dare feed back costruttivi, capacità di esprimere apprezzamenti, ecc.

Pur essendo l'ideale un mix di queste due dimensioni fondamentali, ciò che distingue uno stile da un altro è proprio il prevalere di una dimensione sull'altra e l'intensità di questi comportamenti.

Ad esempio è possibile che lo stile soggettivo di uno specifico capo sia caratterizzato da una rilevante componente di indicazioni operative, di istruzioni specifiche e da una scarsa attenzione alla relazione personale: ciò significa che, tendenzialmente, la relazione capo-dipendente verrà connotata dalla prevalenza di contenuti tecnico-professionali, lasciando sullo sfondo le comunicazioni più direttamente inerenti gli aspetti umani, senza però mai trascurarle.

Graficamente possiamo rappresentare lo stile del leader considerando



queste due componenti fondamentali:

È da sottolineare che l'origine di questi assi non può essere zero; non è ipotizzabile infatti che il capo non dia nessuna direttiva o che non abbia nessuna relazione con i suoi collaboratori.

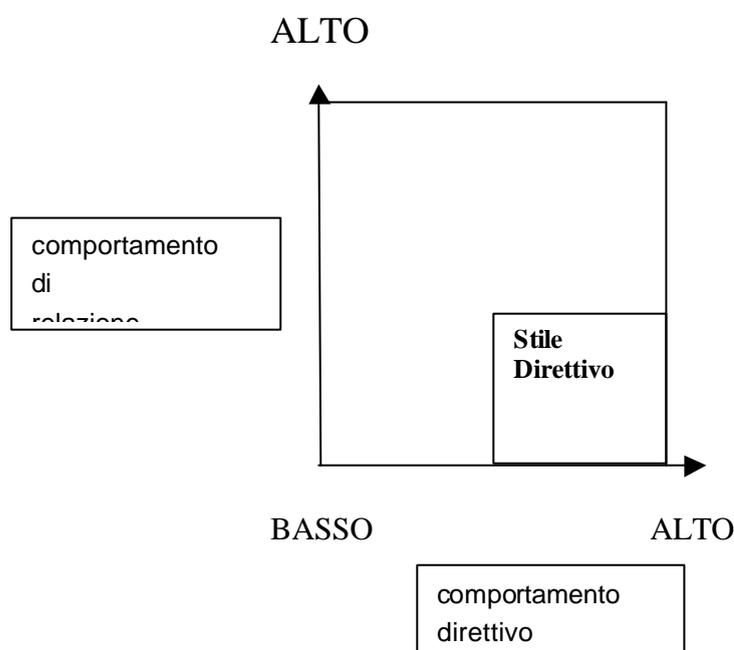
Proviamo ora a mettere in relazione i diversi livelli di maturità dei collaboratori con un possibile stile del capo, cercando di individuare le maggiori coerenze in termini di efficacia.

### 3.1 – La coerenza tra maturità e stile

**A. MATURITA' BASSA (M1)** : persona non competente e non preparata all'assunzione di responsabilità.

#### **Stile Direttivo**

Probabilmente questo collaboratore avrà bisogno di avere indicazioni precise sul lavoro da eseguire, di conoscere a fondo la normativa e le procedure necessarie per svolgere adeguatamente le proprie mansioni. Verrà quindi messo in primo piano uno stile di **guida**, pur monitorando gli aspetti relazionali.



Questo stile viene anche chiamato "**Telling**", cioè "che dice" le cose da fare; il termine **Direttivo** sintetizza lo stile nel quale il leader prende le decisioni per i collaboratori, pianifica ed organizza il loro lavoro; il ruolo dei dipendenti consiste nel fare ciò che viene loro ordinato.

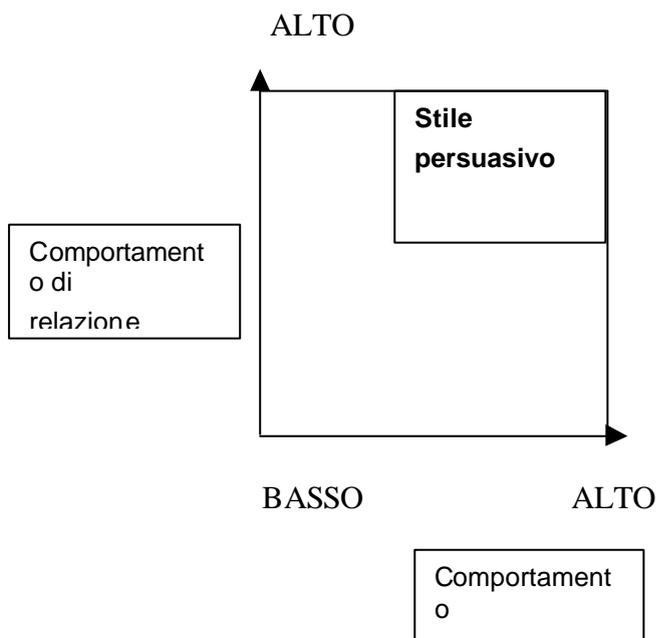
Come si vede, questo stile è caratterizzato da un Alto comportamento direttivo e da un relativamente Basso comportamento di relazione (**S1**).

**B. MATURITA' MEDIO-BASSA (M2):** persona non ancora competente, ma disponibile ad assumere responsabilità.

**Stile Coaching (detto anche “persuasivo”)**

Questa persona è caratterizzata, rispetto a quella in **M1**, da una maggiore disponibilità allo sviluppo professionale: dimostra volontà di crescere e di assumere le responsabilità, ma non è ancora completamente capace di fare il lavoro assegnato.

Sarà dunque opportuno mantenere relativamente alto il supporto, l'aiuto (ma anche il monitoraggio) per ciò che riguarda il contenuto del lavoro, affiancato dall'attenzione crescente a spiegare il perché delle decisioni, a sollecitare l'opinione del collaboratore e a sviluppare con lui un comportamento di relazione più alto, al fine di “mantenere” la disponibilità e il senso di appartenenza dimostrati.



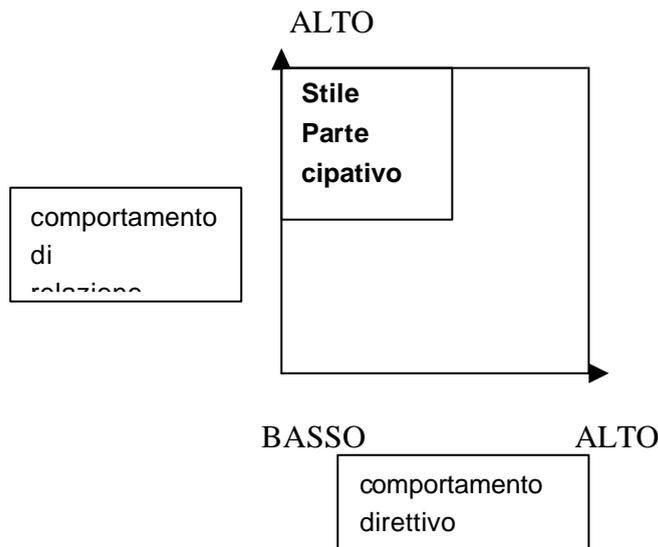
È uno stile che si può definire di **COACHING (o PERSUASIVO)**, nel quale le decisioni rimangono una responsabilità del capo, ma vengono spiegate e motivate, con l'obiettivo di coinvolgere maggiormente il collaboratore attraverso una significativa attenzione relazionale. È uno stile caratterizzato da un Alto comportamento direttivo affiancato da un Alto comportamento di relazione (**S2**).

Mentre in Black e Mouton, questo stile di direzione viene segnalato come punto di riferimento ottimale (alta attenzione al compito e alta attenzione alla dimensione socio-relazionale), in Hersey e Blanchard viene considerato uno stile di transizione, finalizzato allo sviluppo di una potenziale maturità più alta dei collaboratori.

**C. MATURITA' MEDIO-ALTA (M3):** Persona competente, ma ancora insicura per ciò che riguarda l'assunzione di responsabilità individuali, oppure con poco senso di appartenenza o di identificazione con gli obiettivi.

**Stile coinvolgente/PARTECIPATIVO**

Il collaboratore è, da un punto di vista professionale, ormai maturo, capace di svolgere adeguatamente le proprie mansioni; mostra però qualche incertezza sul piano della "determinazione", della sicurezza delle proprie scelte che pure sono oggettivamente corrette. È quindi il caso di diminuire il comportamento direttivo, mantenendo però alto il comportamento di relazione: si tratta di "sostenere, rassicurare, responsabilizzare" il collaboratore, di dargli "fiducia nelle proprie capacità".



In questo stile **Partecipativo**, capo e collaboratore decidono insieme le scelte qualificanti il lavoro e l'attenzione prevalente del leader sarà tesa ad agevolare l'assunzione di decisioni autonome da parte del collaboratore (**leadership empowering**).

Lo stile partecipativo è caratterizzato da un Basso comportamento direttivo e da un Alto comportamento di relazione (**S3**).

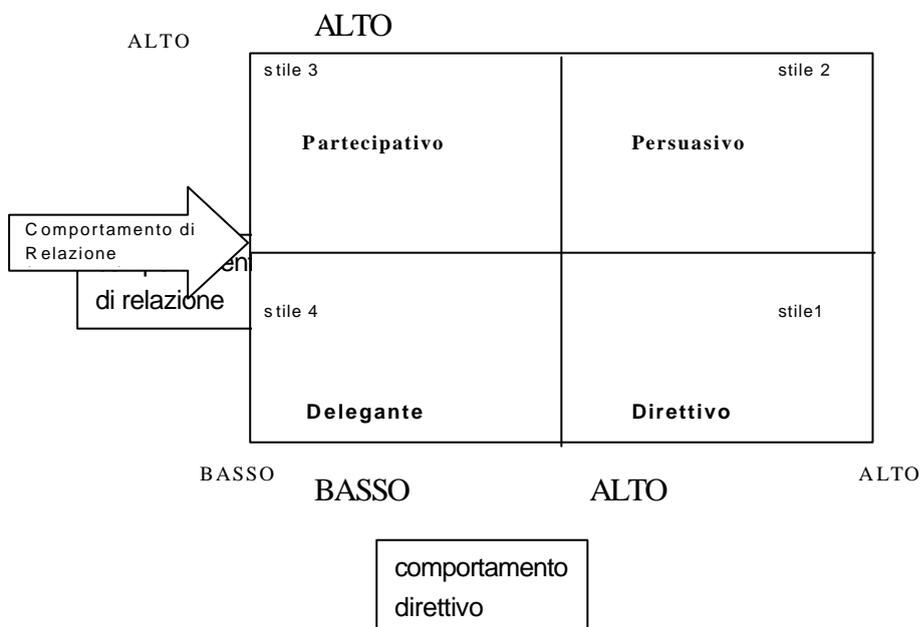
**D. MATURITA' ALTA (M4):** persona capace, competente, disponibile, responsabile, sicura di sé.

### Stile Delegante

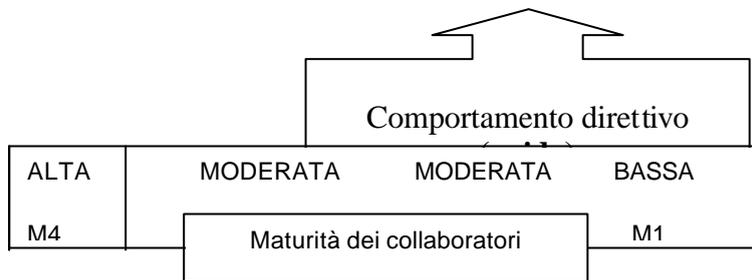
A questo livello il collaboratore è autonomo, è in grado di fissarsi gli obiettivi all'interno delle linee guida di riferimento stabilite dal capo.

In questa situazione l'intervento del leader è limitato alla definizione delle linee di riferimento generali e alla disponibilità a fornire ai collaboratori aiuto e supporto solo quando viene richiesto; la supervisione e controllo è solo sui risultati e non sul processo.

È uno stile **Delegante**, nel quale i livelli di interazione personale sono relativamente bassi e molto scarso è il comportamento direttivo (**S4**).



**Uno schema riassuntivo di quanto esposto:**



La curva “a campana” tracciata nel grafico rappresenta lo stile più efficace in funzione della maturità dei collaboratori (evidenziata lungo un continuum da destra a sinistra – bassa e alta).

Come evidenziato dalla figura, i quattro stili fondamentali che abbiamo illustrato sono un graduale modificarsi del mix delle componenti fondamentali (relazione e guida).

## 4 - CONSIDERAZIONI GENERALI

### 4.1 - Le degenerazioni degli stili

Crediamo valga la pena di sottolineare come ognuno di questi stili sia coerente con una data situazione di maturità e nello stesso tempo che ciascuno di questi modi di essere capo può degenerare in un comportamento che non è **mai** funzionale.

Fuori dallo schema sopra esposto, si possono evidenziare le esasperazioni degli stili:

- uno stile eccessivamente direttivo rischia di diventare **autoritario**;
- uno stile troppo supportivo rischia il **paternalismo** e uno eccessivamente persuasivo diventa facilmente **manipolativo**;
- uno stile eccessivamente coinvolgente/partecipativo diventa **assemblearismo**, non si decide nulla se non con il consenso di tutti quelli coinvolti;
- uno stile troppo delegante può degenerare in “**scarica barile**”, vale a dire che l'eccessiva autonomia può diventare abbandono (che i collaboratori avvertono con disagio) oppure al contrario può sfociare in **lassismo**, situazione in cui è come se il capo non ci fosse e i collaboratori decidono autonomamente senza rendere conto dei risultati.

### 4.2 - Utilizzo dello schema in una logica di “empowering”

Una delle responsabilità del capo dovrebbe essere quella di favorire lo sviluppo non solo professionale ma anche personale dei collaboratori che gli sono affidati. Questo significa che lo stile del leader dovrebbe, partendo dal grado di maturità dei collaboratori, promuoverne l'autostima, l'assertività, lo spirito di iniziativa, insomma la crescita complessiva sia professionale che come individui.

Dando una lettura di tipo sistemico della griglia in questione, dovrebbe essere possibile per il capo promuovere l'evoluzione graduale dei propri collaboratori, influenzandoli (nel senso di “lasciare traccia, incidere”) con il proprio stile di guida.

Errori nel comportamento di leadership di un responsabile di risorse umane possono essere quelli di

- dirigere i propri collaboratori adottando uno stile centrato su sé (**autocentrato**) invece che centrato su di loro e sulla loro crescita organizzativa,
- agire uno stile coerente con un livello di maturità inferiore a quello effettivo: ad esempio adottare uno stile direttivo con collaboratori di maturità medio-alta. La conseguenza sarebbe in questo caso di provocare una sorta di involuzione nella maturazione delle persone, facendole sentire soffocate da uno stile troppo pressante,
- altrettanto rischiosa sarebbe la situazione opposta: ad esempio avere uno stile delegante nei confronti di collaboratori con maturità bassa o medio-bassa. In questi casi le persone si sentirebbero abbandonate e potrebbero interpretare la delega scarico di responsabilità da parte del capo stesso.
- credere che la collocazione virtuale di un collaboratore in un quadrante... valga per sempre. In realtà anche uno che fa fatica a uscire dalla maturità 1 può, col tempo e la pazienza, arrivare a M2 e poi a M4 per quanto riguarda il suo specifico ruolo lavorativo; così come un M4 può essere coinvolto in vicende personali e/o organizzative che lo fanno retrocedere in M3.

In sintesi, il modificarsi dello stile di leadership deve essere graduale nel tempo e deve monitorare con attenzione e costanza i segnali di evoluzione e di cambiamento di ogni singolo collaboratore.

Non sono da dimenticare le altre variabili che influenzano la maturità dei singoli individui ( e dei gruppi) è in funzione anche dello specifico compito da svolgere e dello “stato d’animo” del momento: un collaboratore normalmente autonomo può, per motivi personali di insoddisfazione e di scoraggiamento, retrocedere ad un livello di maturità inferiore; un obiettivo nuovo e particolarmente complesso da raggiungere, in una situazione ambientale incerta ed ostile determina un abbassamento della maturità relativa di collaboratori normalmente gestiti con stile partecipativo. Il leader deve possedere la capacità e la sensibilità di valutare queste variazioni della maturità relativa dei collaboratori e, di conseguenza, adattare il proprio stile di guida.

### 4.3 – Gli stili individuali

La ricerca sperimentale ha evidenziato che la gran parte dei manager è caratterizzata dall’uso prevalente di uno o due stili, che vengono chiamati **stile fondamentale** e **stile di sostegno** e dal relativo abbandono degli altri due stili.

Ci riferiamo in questo caso a persone che tendono ad adottare un certo stile perché coerente con i propri bisogni e con la loro personalità, e non in funzione della maturità effettiva dei collaboratori. La combinazione dei due stili determina una sorta di profilo prevalente del manager, che può comportare alcuni rischi.

Vorremmo qui evidenziare i rischi insiti in ciascuno dei profili, ricordando che sono da considerarsi tali nel momento in cui il manager adotta solamente od in prevalenza gli stili qui descritti indipendentemente dal contesto specifico.

### **Profilo 1-4 (direttivo-delegante)**

Il rischio più grande che corrono i manager con questo tipo di profilo è quello di etichettare i propri dipendenti dividendoli in due grandi categorie, nelle quali si perdono tutte le sfumature individuali: i “buoni”, persone motivate ed affidabili; i “cattivi”, pigri ed irresponsabili da tenere sotto controllo.

Essendo la relazione capo-dipendente un fenomeno sistemico, il rischio vero è che questa visione del mondo del manager diventi poi la realtà: trattando le persone sempre in modo direttivo, queste non assumeranno nessuna iniziativa e tenderanno a sfuggire gli incarichi più gravosi, confermando così la “profezia” del capo.

### **Profilo 1-3 (direttivo-partecipativo)**

Questo profilo è molto simile a quello precedente, con una differenza: la divisione dei dipendenti in due categorie non è fatta sulla base della loro motivazione al lavoro, bensì sulla base della loro competenza. Da una parte ci sono i “competenti”, che vengono “lasciati in pace” liberi di svolgere in piena autonomia i compiti loro affidati; dall'altra “gli incompetenti”, che hanno bisogno di guida costante, di indicazioni precise, di controlli puntuali.

Anche in questo caso valgono le riflessioni fatte in precedenza a proposito delle “profezie autoconfermanti”.

### **Profilo 2-3 (coaching-partecipativo)**

È il profilo più diffuso. Il rischio di questo profilo (un po' paternalista) è di essere scelto perché "non rischioso". Di fatto, adottando questo stile non si rischiano grosse incoerenze fra il comportamento del capo e la maturità dei collaboratori: si tende però ad appiattare le differenze, non si colgono le situazioni nelle quali sarebbe più opportuno un comportamento di sostegno motivazionale (M3) da quelle che necessitano di un rinforzo professionale (M2): le persone e le situazioni vengono considerate molto simili.

### **Profilo 1-2 (direttivo-coaching)**

Questi manager non rinunciano mai al loro comportamento di guida, sono sempre portati, in altre parole, a condurre il gioco. È il profilo tipico dei responsabili che provengono da una professionalità fortemente tecnica o commerciale, i quali continuano ad occuparsi prevalentemente dei contenuti specialistici del lavoro, fornendo costantemente supporto e indicazioni di comportamento anche quando i loro collaboratori potrebbero essere in grado di cavarsela autonomamente (difficoltà del capo a "svezzare" i collaboratori). Il pensiero che traspare dal comportamento di questi manager potrebbe essere il desiderio di sentirsi indispensabili: "nessuno può fare le cose meglio di come le farei io".

### **Profilo 2-4 (coaching-delegante)**

Questi capi sono portati a tenere relazioni interpersonali molto intense con i loro collaboratori, fornendo loro tutto il supporto di cui hanno bisogno. Manca loro la necessaria "gradualità" nel passare allo stile delegante: se il collaboratore infatti reagisce bene allo stile coaching e dimostra disponibilità ed interesse, il capo può rischiare di affidare dei compiti eccessivamente impegnativi, dimenticando che la disponibilità non corrisponde necessariamente alla competenza sufficiente. Fiduciosi quindi che, siccome disponibili saranno anche capaci, il manager passa troppo velocemente allo stile delegante, mettendo in difficoltà il collaboratore che riceve la sensazione di un abbandono ingiustificato. Una delega troppo impegnativa può infatti essere vissuta con una comprensibile ansia da prestazione oppure interpretata dal collaboratore come un fattore di disinteresse del capo nei suoi confronti, quasi una punizione non meritata (percezione della filosofia "vai e nuota... vediamo se ce la fai...").

### **Profilo 3-4 (partecipativo-delegante)**

Il rischio insito nell'adozione di questo profilo è di fatto quello di avere aspettative alte, vale a dire che non mettono in conto la possibilità di avere a che fare anche con collaboratori di maturità bassa. Poiché mostrano fiducia e responsabilizzano ai collaboratori si aspettano automaticamente in cambio comportamenti coerenti; in realtà rischiano forti delusioni non considerando questi livelli di maturità il risultato di un investimento fatto per accompagnare la crescita graduale dei collaboratori, un punto di arrivo, ma ritenendoli invece un ovvio punto di partenza.

Queste descrizioni risultano necessariamente schematiche e semplicistiche: il nostro obiettivo era quello di evidenziare i rischi legati all'adozione di stili eccessivamente autocentrati senza la necessaria flessibilità di comportamento che le situazioni richiedono.