



Articoli Area Riservata Olympos Group srl

Come utilizzare la leadership situazionale

E' importante verificare come applicare il modello proposto da Hersey e Blanchard alle situazioni lavorative quotidiane. Per fare ciò dobbiamo definire:

Cosa si vuole ottenere dai propri collaboratori: "Quali sono gli obiettivi, le responsabilità e le attività che un leader affida ai propri collaboratori?"

Il livello di maturità dei singoli collaboratori e dell'intero gruppo: che come abbiamo visto, risulta rilevante rispetto alle attività che si devono svolgere

E' importante in questo ambito definire la maturità dei propri collaboratori secondo la loro motivazione al raggiungimento del risultato, assumendosi le responsabilità che ne derivano, ed inoltre secondo la loro competenza o esperienza rispetto alle attività da svolgere.

Una delle responsabilità del leader dovrebbe essere quella di favorire lo sviluppo professionale dei collaboratori che gli sono affidati. Ciò significa che lo stile del leader dovrebbe stimolare la crescita in termini di maturità, partendo dal livello attuale dei collaboratori. Si dovrebbe stimolare gradualmente alla crescita i propri collaboratori, influenzandoli con il proprio stile di conduzione. Ogni cambiamento di stile, però, avrà maggior probabilità di successo se sarà graduale, e quindi anche compreso nelle sue motivazioni dal collaboratore. Ad esempio, se un leader vuole incrementare la maturità dei propri collaboratori che in passato non si sono assunti molte responsabilità, nel passato, un leader deve fare attenzione a non calcare troppo sul proprio comportamento umano e relazionale, per evitare di essere considerato troppo "soft".

Le due variabili che un leader può variare e calibrare in modo differente rispetto la maturità dei propri collaboratori sono: il comportamento di controllo, ed il comportamento di relazione in termini di rinforzo.

Alcuni esempi ci possono far comprendere meglio questi concetti: un collaboratore che ha lavorato sempre a livelli mediocri e con superficialità, pensando più al tempo libero che all'impegno sul lavoro, per motivi personali decide di dare una svolta alla sua carriera, dimostrando impegno e serietà. In questo caso sarebbe estremamente utile che il leader diminuisse moderatamente il controllo con l'obiettivo di creare un clima di fiducia reciproca. Un ottimo collaboratore viene promosso e gli viene affidato il compito di gestire un gruppo di persone, in tale situazione però lui si sente inadeguato. In questo caso il suo superiore, che ha sempre delegato lui le attività con grande sicurezza, deve ora affrontare una persona che teme di non essere all'altezza del nuovo compito, è necessario quindi che il leader aumenti la sua azione di controllo e di supporto.

Il leader non può permettersi di fare errori nella conduzione delle persone, ad esempio utilizzando uno stile direttivo con persone di alta maturità professionale. La conseguenza, in tal caso, sarebbe quella di provocare una sorta di "involuzione" nella maturità dei collaboratori o, perlomeno, di farli sentire "soffocati" da uno stile troppo pressante. Altrettanto rischiosa è la situazione opposta: adottare uno stile delegante con persone di maturità professionale molto bassa. Le persone, in questi casi, si sentono "abbandonate" e possono interpretare la delega o la partecipazione come lassismo o scarico di responsabilità da parte del capo.

E' infine importante considerare che il modello della Leadership Situazionale deve modificarsi quando i collaboratori sono considerati come entità gruppo e quando invece si interagisce con una entità singola. Ogni collaboratore avrà una calibratura di comportamento diverso a seconda del proprio livello di maturità.