



## Information Summary: "Leadership Situazionale"

**- Copia ad esclusivo uso personale dell'acquirente -  
© Olympos Group srl**

Vietata ogni riproduzione, distribuzione e/o diffusione sia totale che parziale  
in qualsiasi forma senza il preventivo consenso scritto.

## Indice

Evoluzione Storica .....	3
La Leadership Situazionale.....	6
Livello di Maturità dei Collaboratori .....	10
Gli Stili Individuali .....	12
Come Utilizzare il Modello della Leadership Situazionale .....	14
Conclusioni.....	16

## EVOLUZIONE STORICA

Come la maggior parte delle teorie e modelli manageriali anche la leadership ha avuto inizio negli Stati Uniti d'America nel 1945 alla Ohio State University. Una delle prime definizioni descrive la leadership come "il comportamento di un individuo quando dirige l'attività di un gruppo verso il raggiungimento di un risultato".

Secondo questa prima teoria la leadership conteneva in sé due dimensioni molto distinte tra loro:

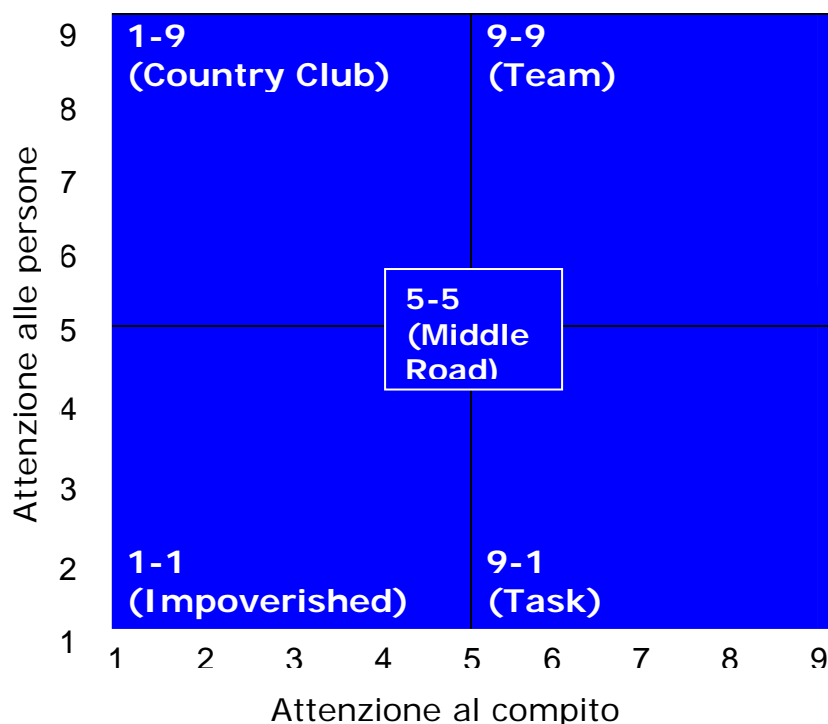
1. *l'organizzazione degli aspetti strutturali e formali*: si tratta di regole tacite e non, modelli di organizzazione, procedure e strutturati canali di comunicazione che il leader crea tra sé ed i propri collaboratori.
2. *l'attenzione ai rapporti personali*: si intende il comportamento del leader che instaura rapporti personali con i propri collaboratori, creando un clima di fiducia, rispetto e amicizia.

Un approccio non esclude l'altro, vi sono infatti leader che pur avendo un approccio molto procedurale e pur definendo regole molto rigide, creano momenti di interazione con i propri collaboratori. Il primo modello di leadership vede dunque il comportamento di un leader come l'insieme dei due approcci qui sopra esposti.

Successivamente Robert Blake e Jane Mouton hanno utilizzato le due dimensioni della leadership della Ohio State University per creare la famosa Managerial Grid che definisce quattro tipologie di leadership

Mentre il lavoro della Ohio State University tende ad essere un modello che esamina come le azioni dei leader sono percepite da altri, la Managerial Grid tende a misurare predisposizioni e atteggiamenti osservato in un campione ampio di manager.

Figura 1: Managerial Grid



I leader possono sviluppare un atteggiamento paternalista, con un alto livello di orientamento verso i collaboratori e un basso livello verso i risultati (Country Club), dove l'attenzione del manager è indirizzata più sulle esigenze delle persone e sul creare rapporti soddisfacenti e clima positivo. Al contrario, un leader può dimostrare un approccio autoritario/direttivo, basso orientamento ai collaboratori ed alto ai risultati, dove il focus è esclusivamente sull'efficienza operativa e sulla produttività (Task). Un alto orientamento ai collaboratori e, contemporaneamente, ai risultati dimostra una presa di decisioni condivise ed un alto coinvolgimento di tutti nel realizzare gli obiettivi aziendali (Team). All'opposto vi è l'atteggiamento lassista da parte del leader, una efficace scelta a fronte di collaboratori autonomi e imprenditoriali, non lo è invece in presenza di persone poco preparate e bisognose di essere indirizzate (Impoverished). Al centro, è indicato l'atteggiamento di mediazione, dove il capo è una sorta di "mediatore" per i suoi collaboratori. Come si può intuire, il comportamento ideale coincide con l'approccio che ha alti punteggi in entrambe le dimensioni

("team"), mentre il "meno desiderabile" è quello che ha il punteggio più basso in entrambe le dimensioni ("impoverished").

Negli anni '60 Renis Likert ha condotto analisi empiriche studiando i comportamenti di manager ad alta produttività. Da queste indagini asserì che "i manager più produttivi sono quelli che concentrano la loro attenzione sugli aspetti umani dei problemi dei loro collaboratori" ("employee-centered" e non "job-centered") ed inoltre "sono quelli che chiariscono ai loro subordinati quali sono gli obiettivi e quali necessità devono essere soddisfatte, ma poi lasciano loro un'alta discrezionalità nello svolgimento del lavoro". Egli quindi asserì che i manager a maggiore produttività sono quelli in grado di utilizzare un approccio personale ed umano con i propri collaboratori.

Fred E. Fiedler ha introdotto un altro aspetto molto importante da tenere in considerazione: l'ambiente e la situazione in cui va ad operare un leader.

Pone le basi dunque della teoria della Leadership Situazionale, in tale modello non si può definire lo stile di leadership ideale perché esso dipende dalle differenze culturali insite nelle organizzazioni, le abitudini, l'esperienza delle persone, e le norme interne ed esterne all'azienda. Si deve infatti parlare di stile più efficace in relazione alla situazione affrontata in un dato momento dal leader. Fiedler nella sua teoria della leadership della contingenza ha sottolineato alcuni elementi che possono influire positivamente o negativamente sullo stile di leadership:

- a) i rapporti con i collaboratori;
- b) il grado di strutturazione del compito assegnato al gruppo dei collaboratori;
- c) il potere e l'autorità derivanti dalla posizione occupata dal leader.

William J. Reddin negli anni '70 mutua da Fiedler la dimensione situazionale in cui operano i leader per introdurre una terza dimensione allo studio dello stile di leadership: l'efficacia.