

# ***LA LEADERSHIP SITUAZIONALE***

**N**on si insisterà mai abbastanza su quanto sia importante la *capacità diagnostica* di un leader. Edgar H. Schein esprime bene questo concetto quando afferma che *“il manager di successo deve essere un bravo diagnostico e deve tenere in grande considerazione lo spirito di osservazione*. Dal momento che le capacità ed i bisogni delle persone che dipendono da lui sono variabili, egli deve possedere la sensibilità e la capacità diagnostica per saper avvertire e valutare le differenze”. I manager, in altri termini, devono essere in grado di individuare gli indizi presenti in un ambiente. Tuttavia, anche se forniti di buone doti diagnostiche, può darsi che i leader non siano ugualmente efficaci, a meno che non sappiano *adattare* il loro stile di leadership per far fronte alle richieste del loro ambiente. *“Il leader deve avere la flessibilità e la capacità necessarie per variare il suo comportamento. Se i bisogni e le motivazioni dei suoi dipendenti sono diversi, bisogna trattarli in modo diverso”*.

Suggerire a dei manager che essi dovrebbero utilizzare la teoria e le esperienze delle scienze comportamentali per sviluppare le capacità diagnostiche necessarie a massimizzare la loro efficacia, è più facile a dirsi che a farsi. Innanzitutto, gran parte delle ricerche attualmente pubblicate nel campo delle scienze comportamentali non vengono neppure comprese dagli addetti ai lavori, e spesso nella loro versione finale appaiono più un tentativo di impressionare gli altri ricercatori, che un modo di aiutare i manager ad essere più efficaci. In secondo luogo, anche se gli addetti ai lavori riuscissero a comprendere le ricerche, molti sosterebbero che è poco pratico prendere in considerazione tutte le variabili situazionali in ogni decisione, così come consigliano i teorici del management e gli studiosi delle scienze del comportamento. Di conseguenza, uno degli scopi principali del nostro lavoro al Center for Leadership Studies è stato lo sviluppo di un quadro concettuale che tentasse di mettere in rilievo le *variabili situazionali fondamentali*. Questa impostazione utilizza quali dati di partenza le percezioni avute e le osservazioni quotidianamente fatte dai manager nel loro ambiente – genitori in casa o dirigenti sul lavoro – anziché dati raccolti esclusivamente da consulenti e ricercatori di professione mediante questionari, osservazioni sistematiche ed interviste. La Leadership situazionali, che sarà trattata in questo capitolo, è il risultato di tali sforzi.

## **La Leadership Situazionale**

*Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard*

L'esigenza di un Modello Situazionale significativo nel campo della leadership è stata riconosciuta nella letteratura già da qualche tempo.

A. K. Korman, nella sua vasta rassegna degli studi che esaminano i concetti di Struttura di Iniziazione e Considerazione, sviluppati dall'Ohio State, giungeva alla seguente conclusione:

Quello di cui si sente la necessità...nei futuri studi sull'argomento non è semplicemente un riconoscimento di questo fattore delle “determinanti situazionali”, bensì una concettualizzazione sistematica della variabilità situazionali nel suo potenziale modo di rapportarsi al comportamento di leadership (Struttura di Iniziazione e Considerazione).

Discutendo tale conclusione, Korman suggerisce la possibilità di una relazione curvilinea, anziché di un semplice rapporto lineare tra Struttura di Iniziazione (comportamento direttivo) e Considerazione (comportamento di relazione) e altre variabili. La Leadership Situazionali, che è un'ulteriore elaborazione del nostro Modello Tridimensionale dell'Efficacia del Leader, ha individuato tale relazione curvilinea. La Leadership Situazionale si fonda su un'azione reciproca che si svolge tra: (1) la quantità di guida e direzione (comportamento direttivo) che un leader offre; (2) la quantità di sostegno socioemotivo (comportamento di relazione) fornito da un leader; (3) il livello di prontezza ("maturità") manifestato dai collaboratori nel perseguire uno specifico compito, funzione od obiettivo. Questo concetto è stato sviluppato per aiutare le persone che tentano di affermare la propria leadership, indipendentemente dal loro ruolo, a essere più efficaci nelle interazioni quotidiane con gli altri; inoltre esso offre ai leader una certa comprensione del rapporto tra uno stile di leadership efficace ed il livello di maturità dei loro collaboratori. Benché quindi, tutte le variabili situazionali (leader, collaboratore/i, superiore/i, colleghi, organizzazione, esigenze del lavoro e tempo) siano importanti, l'accento della Leadership Situazionale è posto sul comportamento di un leader in rapporto ai collaboratori. Come ha indicato Fillmore H. Sanford, esistono validi motivi per considerare i collaboratori come "il fattore cruciale di qualsiasi processo di leadership". In qualsiasi situazione, i collaboratori sono d'importanza vitale, non solo perché individualmente accettano o respingono il leader, ma perché, di fatto, come gruppo, sono determinanti ai fini di qualunque potere personale il leader possa avere. Quando discutiamo dei rapporti leader-collaboratore, non stiamo necessariamente parlando di un rapporto gerarchico, vale a dire superiore/subalterno. *Qualsiasi riferimento al leader o al collaboratore in questa teoria, quindi, dovrebbe essere inteso in termini di leader potenziale e collaboratore potenziale.* Di conseguenza, per quanto esempi possano suggerire un rapporto gerarchico, i concetti presentati nella Leadership Situazionale dovrebbero trovare applicazioni a prescindere dal fatto che si stia tentando di influenzare il comportamento di un dipendente, del proprio capo, di un collega, di un amico o di un parente.

#### La maturità dei collaboratori o del gruppo

Nella Leadership Situazionale la maturità si definisce come la capacità e disponibilità delle persone ad assumersi la responsabilità di indirizzare il proprio comportamento. *Queste variabili di maturità dovrebbero essere considerate unicamente in rapporto a uno specifico compito da svolgere.* Ciò significa che un individuo o un gruppo non sono maturi o immaturi in senso globale. Tutte le persone tendono ad essere più o meno mature in rapporto ad uno specifico compito, funzione, od obiettivo, che un leader sta tentando di realizzare tramite i loro sforzi. Un venditore, pertanto, può mostrarsi molto responsabile nell'acquisire nuovi clienti od ordini, ma molto superficiale nella compilazione dei moduli necessari per la documentazione di una vendita. Quindi, è opportuno che il suo diretto superiore lo lasci solo quando si tratta di concludere una vendita, ma lo tenga ben d'occhio per quanto riguarda la modulistica, fino a quando egli non sia in grado di cominciare a lavorare autonomamente anche nella stesura dell'ordine. Oltre a valutare il livello di maturità degli individui all'interno di un gruppo, è possibile che un leader debba valutare il livello di maturità del gruppo in se stesso, soprattutto se hanno frequenti interazioni al proprio interno, nello stesso ambiente di lavoro, così come avviene per gli

studenti in un'aula scolastica. È possibile, infatti, che un insegnante scopra che una classe, come gruppo, si trova ad un determinato livello di maturità in una particolare materia, ma che uno studente all'interno di quel gruppo è a un livello diverso. Quando l'insegnante si trova a quattr'occhi con questo studente, è probabile che debba comportarsi in modo assai diverso rispetto a quando sta lavorando con la classe come gruppo. I leader devono quindi capire che può sussistere per loro la necessità di comportarsi con i membri del loro gruppo in modi diversi a seconda che li trattino da soli o con il gruppo nel suo insieme.

Il concetto fondamentale della Leadership Situazionale

Secondo la Leadership Situazionale, non esiste un unico modo, migliore di tutti gli altri, per influenzare le persone. Lo stile di leadership che una persona dovrebbe utilizzare con gli individui o con i gruppi dipende dal livello di maturità delle persone che il leader sta tentando di influenzare, così come illustra la Figura 1.

Lo stile del leader e la maturità dei collaboratori

La figura 1 rappresenta il rapporto tra la maturità relativa al compito e gli stili di leadership adeguati da utilizzare via via che i collaboratori passano dalla immaturità alla maturità. Così come mostra la figura, il lettore dovrebbe tenere presente che il diagramma rappresenta due fenomeni diversi. Lo stile di leadership adeguato (*stile del leader*) a determinati livelli di maturità dei collaboratori è indicato dalla curva prescrittiva che attraversa i quattro quadranti della leadership. Questa curva a campana è definita curva prescrittiva perché mostra lo stile di leadership adeguato in rapporto al livello di maturità corrispondente.

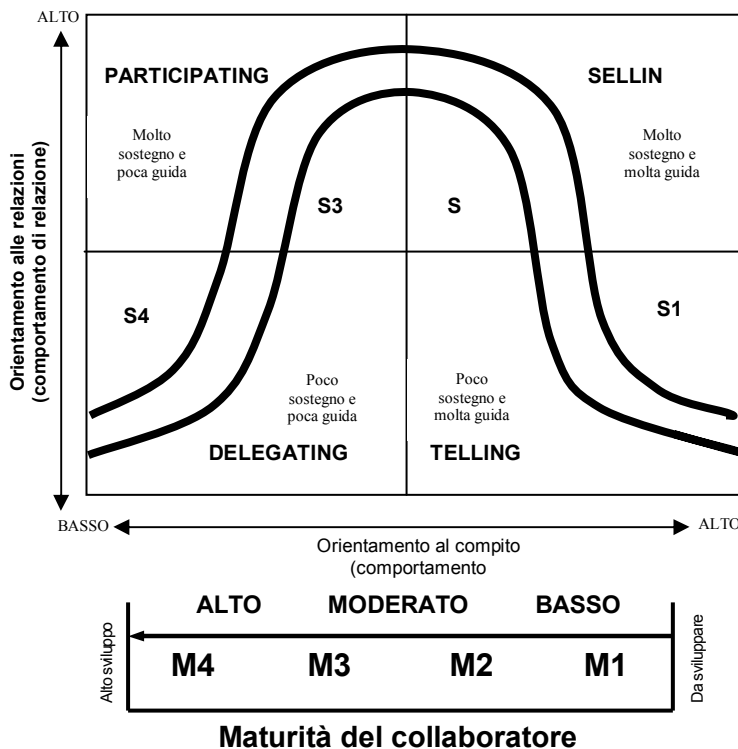


Fig.1: la leadership situazionale

Ciascuno dei quattro stili di leadership – “prescrivere”, “vendere”, “coinvolgere”, “delegare” – una combinazione di comportamento direttivo e di relazione. Il comportamento direttivo è il grado in cui un leader impartisce direttive alle persone, dicendo loro che cosa fare, quando farlo, dove farlo e come farlo; significa cioè fissare degli obiettivi per loro e definire i ruoli. Il comportamento di relazione è, invece, il grado in cui un leader si impegna in una comunicazione a due sensi con le persone, fornendo loro sostegno, incoraggiamento, “gratificazioni psicologiche” e comportamenti agevolanti; significa cioè, stare attivamente ad ascoltare le persone e sostenerne gli sforzi.

La maturità dei collaboratori è qualcosa di graduale. Come si può vedere nella figura 1, si forniscono alcuni termini di riferimento della maturità per stabilire lo stile di leadership adeguato, dividendo il continuum della maturità, al di sotto del modello della leadership, in quattro livelli: bassa (M1), medio-bassa (M2), medio-alta (M3) ed alta (M4).

Lo stile di leadership adeguato per ciascuno dei quattro livelli di maturità, comprende la giusta combinazione di comportamento direttivo (guida) e di comportamento di relazione (sostegno).

**“Prescrivere” è per una bassa maturità.** Le persone che non sono *capaci né pronte* (M1) ad assumersi la responsabilità di fare qualcosa non sono competenti né sicure di sé. In molti casi, la loro mancanza di disponibilità è una conseguenza della loro *insicurezza* nei confronti del compito richiesto. Uno stile direttivo di “prescrizione” (S1), pertanto, fornendo una supervisione e direttive chiare e specifiche, ha la più elevata probabilità di riuscire efficace con individui a questo livello di maturità. Questo stile è detto “prescrittivo” perché è caratterizzato dal fatto che il leader definisce i ruoli e dice alle persone che cosa fare, e come, quando e dove svolgere le varie mansioni, ponendo l’accento sul comportamento direttivo. Un eccessivo comportamento di relazione con persone a questo livello di maturità può essere considerato permissivo, compiacente e, ciò che più conta, premiante nei confronti di un rendimento scadente. Questo stile prevede, quindi, un alto comportamento direttivo ed un basso comportamento di relazione.

**“Vendere” è per una maturità medio-bassa.** Le persone *incapaci, ma disponibili* (M2) ad assumersi la responsabilità, hanno fiducia in se stesse, ma mancano ancora di capacità. Si direbbe, quindi, che uno stile di “vendita” (S2), che presuppone un comportamento direttivo – data la mancanza di capacità – ma anche un comportamento di sostegno per consolidare la disponibilità e l’entusiasmo dei collaboratori, sia il più opportuno con individui a questo livello di maturità. Questo stile è definito di “vendita” perché la maggior parte degli indirizzi da seguire, per assolvere un compito, proviene dal leader. Ciononostante, mediante la spiegazione e la comunicazione a due sensi, il leader cerca di “far acquistare” psicologicamente ai propri collaboratori i comportamenti desiderati. Di norma, i collaboratori a questo livello di maturità rispetteranno una decisione se ne comprenderanno il motivo e se il loro leader offrirà anche una certa quantità di aiuto e di direzione. Questo stile prevede un alto comportamento direttivo ed un alto comportamento di relazione.

**“Coinvolgere” è per una maturità medio-alta.** Le persone a questo livello di maturità sono *capaci, ma non sono pronte* (M3) a fare quello che vuole

il leader. La loro mancanza di disponibilità è spesso una conseguenza della loro mancanza di fiducia in se stesse o *insicurezza*. Se, comunque, sono competenti, ma poco disponibili, la loro riluttanza a dare il rendimento atteso è più un problema motivazionale. È necessario, per questo, che il leader apra la propria porta (comunicazione a due sensi ed ascolto attivo) per sostenere il collaboratore nei suoi sforzi di utilizzare la capacità che già possiede. Uno stile di sostegno, non-direttivo, cioè di “coinvolgimento” (S3), ha quindi, le massime probabilità di essere efficace con individui a questo livello di maturità. Questo stile è detto di “coinvolgimento” perché sia il leader sia il collaboratore contribuiscono al processo decisionale ed il ruolo principale del leader è un ruolo di comunicazione e di agevolazione. Questo stile prevede un alto comportamento di relazione ed un basso comportamento direttivo.

**“Delegare” è per un alto livello di maturità.** Le persone a questo livello di maturità sono tanto *capaci quanto disponibili*, o sicure di sé, nell’assumersi le proprie responsabilità. Uno stile di “delega” (S4) discreto, che fornisca poche direttive e poco sostegno, ha le massime probabilità di risultare efficace con persone caratterizzate da questo livello di maturità. Anche se può essere ancora il leader ad individuare il problema, la responsabilità di mettere in atto i piani è affidata a questi collaboratori maturi, consentendo loro di condurre il gioco e di decidere il come, il quando ed il dove. Al tempo stesso, essi sono psicologicamente maturi e non richiedono, quindi, quantità superiori alla media di comunicazioni bidirezionali o di comportamento di sostegno. Questo stile prevede un basso comportamento di relazione ed un basso comportamento direttivo.

Dovrebbe essere chiaro che lo stile di leadership adeguato per tutte e quattro le definizioni di maturità – bassa maturità (M1), maturità medio-bassa (M2), maturità medio-alta (M3) e alta maturità (M4) – corrisponde a queste definizioni di stile di leadership: *prescrivere* (S1), *vendere* (S2), *coinvolgere* (S3) e *delegare* (S4). Una bassa maturità cioè, richiede uno stile *prescrittivo*, una maturità medio-bassa uno stile di *vendita* e così via. La tabella 1 illustra queste combinazioni.

LIVELLO DI MATURITA'	STILE ADEGUATO
M1 <i>Bassa maturità</i> Incapace e riluttante o insicuro	S1 <i>Prescrivere</i> Comportamento di alta guida e bassa relazione
M2 <i>Maturità medio-bassa</i> Incapace, ma disponibile o sicuro di sé	S2 <i>Vendere</i> Comportamento di alta guida e alta relazione
M3 <i>Maturità medio-alta</i> Capace ma riluttante o insicuro	S3 <i>Coinvolgere</i> Comportamento di alta relazione e bassa guida
M4 <i>Alta maturità</i> Capace/competente e	S4 <i>Delegare</i> Comportamento di bassa relazione

**Tabella 1: gli stili di leadership adeguati ai vari livelli di maturità**

Utilizzando le sigle (S1, S2, S3, S4) e le definizioni concettuali (“prescrivere”, “vendere”, “coinvolgere”, “delegare”) degli stili di leadership identificati nella figura 1 e nella tabella 1, si deve tenere presente che essi andrebbero utilizzati solo in riferimento ai comportamenti rappresentati dal versante efficace del Modello Tridimensionale dell’Efficacia del Leader. Quando parleremo degli stili fondamentali o di quelli inefficaci, invece, ci riferiremo ad essi solo mediante il numero di quadrante: Q1, Q2, Q3, Q4. Quando, ad esempio, si usa adeguatamente uno stile di bassa relazione/bassa guida con il livello di maturità corrispondente a M4, ci si riferirà a questo stile come S4, o “delegare”. Quando, però, lo stesso stile viene utilizzato in modo scorretto con uno qualsiasi degli altri tre livelli di maturità, lo si chiamerà semplicemente Q4 e lo si potrebbe descrivere meglio come abdicazione o ritirata, piuttosto che “delega”.

La Leadership Situazionale non solo suggerisce lo stile di leadership da adottare con la più elevata probabilità di successo per i vari livelli di maturità, ma indica anche le probabilità di successo delle altre combinazioni di stile, qualora un leader non sia in grado di utilizzare lo stile auspicato. Le probabilità di successo di ciascuno stile per i quattro livelli di maturità, a seconda di quanto lo stile adottato si discosta dallo stile con le massime probabilità di successo, lungo la curva prescrittiva nella parte del modello che si riferisce allo stile del leader, sono le seguenti:

- M1 – S1 massima, S2 media, Q3 bassa, Q4 minima probabilità
- M2 – S2 massima, S1 media, S3 bassa, Q4 minima probabilità
- M3 – S3 massima, S2 media, S4 bassa, Q1 minima probabilità
- M4 – S4 massima, S3 media, Q2 bassa, Q1 minima probabilità.

Nell’indicare le probabilità di successo di ciascuno stile, in alcuni casi abbiamo usato il simbolo “S” per uno stile mentre in altri casi si è utilizzato il simbolo “Q”. Come si è detto, i simboli sintetici (S1, S2, S3, S4) e le definizioni concettuali (“prescrivere”, “vendere”, “coinvolgere”, “delegare”) andrebbero utilizzati unicamente in riferimento ai comportamenti rientranti nel versante efficace del Modello Tridimensionale dell’Efficacia del Leader. Lo stile con la massima probabilità di successo e gli stili secondari (media probabilità) sono stati quindi indicati con un simbolo “S”, mentre gli stili al terzo ed al quarto posto in ordine di probabilità di successo sono stati indicati con il simbolo “Q”. Nella maggior parte dei casi, ci sono almeno due stili di leadership nel campo dell’efficacia. Al tempo stesso, ci sono di solito uno o due stili di leadership che ricadono chiaramente nel campo della inefficacia.

### **Le applicazioni della Leadership Situazionale**

L’elemento chiave per il corretto impiego della Leadership Situazionale consiste nella valutazione del livello di maturità dei collaboratori e nel comportamento prescritto dal modello. Nella Leadership Situazionale è implicita l’idea che un leader dovrebbe aiutare i propri collaboratori a maturare, nella misura in cui essi siano disposti e capaci di farlo. Questo sviluppo dei

collaboratori si dovrebbe effettuare adeguando il comportamento di leadership, cioè passando attraverso i quattro stili, lungo la curva prescrittiva della figura 1.

La Leadership Situazionale afferma che con collaboratori immaturi è appropriata una forte guida (comportamento direttivo), se si vuole che essi divengano produttivi. Analogamente, si suggerisce che un incremento della maturità da parte di persone per certi versi immature andrebbe ricompensato con un maggior supporto e sostegno socioemotivo (comportamento di relazione). Infine, allorché i collaboratori raggiungono alti livelli di maturità, il leader dovrebbe reagire non solo continuando ad allentare il controllo sulle loro attività, ma anche continuando a ridurre lo stesso comportamento di relazione. Con persone molto mature, infatti, l'esigenza di sostegno socioemotivo non è più tanto importante quanto lo è l'esigenza di autonomia. A questo stadio, uno dei modi in cui i leader possono dimostrare la loro fiducia ed il loro affidamento verso persone molto mature consiste nel lasciarle sempre più per conto loro. Ciò non significa che ci sia minore fiducia reciproca ed amicizia tra leader e collaboratore: di fatto, anzi, ce n'è di più, ma per provarlo ai propri collaboratori maturi, da parte del leader si richiede un comportamento di sostegno molto minore.

Indipendentemente dal livello di maturità di un individuo o di un gruppo, può comunque verificarsi un cambiamento. Tutte le volte che il rendimento di un collaboratore comincia a regredire – per qualunque motivo – e diminuiscono le capacità e la motivazione, il leader dovrebbe valutare nuovamente il livello di maturità di questo collaboratore e ripercorrere a ritroso la curva prescrittiva, offrendo il sostegno socioemotivo e la direzione appropriati. A questo punto, è importante sottolineare che la Leadership Situazionale si concentra sull'adeguatezza o efficacia degli stili di leadership in conformità con la maturità dei collaboratori relativa al compito da eseguire.

### Determinare lo stile adeguato

Per stabilire che stile di leadership si dovrebbe utilizzare con una persona in una determinata situazione, si devono fare diverse cose.

Innanzitutto, si deve decidere quali aree delle attività di un individuo, o di un gruppo, si vorrebbero influenzare. Nel mondo del lavoro, queste aree variano a seconda delle responsabilità di una persona. Un venditore, ad esempio, potrebbe avere delle responsabilità nelle vendite, nell'amministrazione delle vendite, nell'assistenza alla clientela, nell'addestramento e sviluppo del personale di vendita. Prima che i manager possano cominciare a stabilire lo stile di leadership adeguato, da utilizzare con un individuo, essi devono quindi decidere quale aspetto delle mansioni di quella persona vogliono influenzare. Una volta presa questa decisione, il secondo passo consiste nel determinare la capacità o motivazione (livello di maturità) dell'individuo, o del gruppo, in ciascuna delle aree prescelte.

Il terzo ed ultimo passo consiste nel decidere quale dei quattro stili di leadership (vedi tabella 1) sarebbe adeguato in ciascuna di queste aree. Poniamo che un dirigente amministrativo abbia stabilito che il livello di maturità di un dipendente, nello svolgere mansioni contabili a livello esecutivo, sia basso (M1); quell'impiegato, cioè, è incapace o non è pronto ad assumersi responsabilità in questo campo. Utilizzando la tabella 1, il manager saprebbe che, nel lavorare con questo dipendente, egli dovrebbe utilizzare uno stile "prescrittivo" (S1 – comportamento di alta guida/bassa relazione).

In questo esempio, comportamento di bassa relazione non significa che il manager sia ostile nei confronti del dipendente, ma semplicemente che egli, tenendo d'occhio l'esecuzione del lavoro amministrativo da parte del dipendente, dedica più tempo a dirigere quella persona dicendole che cosa fare, come, quando e dove farlo, anziché fornire un supporto ed un sostegno socioemotivo. Un incremento del comportamento di relazione dovrebbe avvenire solo quando il dipendente cominci a manifestare la capacità di gestire il lavoro amministrativo richiestogli. A questo punto, sarebbe adeguato un passaggio dal "prescrivere" al "vendere".

### Le componenti della maturità

Abbiamo detto che la chiave di una leadership efficace consiste nell'individuare il *livello di maturità* della persona, o del gruppo, che si sta tentando di influenzare, e nel mettere quindi in atto lo stile di leadership più adeguato. Se questo è vero, come possono i manager rendersi conto di cosa significhi effettivamente maturità? Nell'esaminare le componenti della maturità, si devono fare alcune osservazioni. Innanzitutto, secondo le ricerche di David McClelland, le persone motivate all'affermazione hanno determinate caratteristiche in comune, tra cui la capacità di fissare obiettivi elevati, ma raggiungibili, l'interesse per la realizzazione di se stessi, piuttosto che per il riconoscimento economico derivante dal successo, il desiderio di un feedback relativo al compito (sto andando bene?) piuttosto che di un feedback attitudinale (vi piaccio?). Di queste caratteristiche, quella che a noi interessa di più ai fini della maturità relativa al compito è la capacità di fissare obiettivi elevati, ma raggiungibili.

In secondo luogo, per quanto si riferisce all'istruzione e/o all'esperienza, secondo noi non c'è nessuna differenza concettuale tra le due cose. Si può ottenere una maturità relativa al compito attraverso l'istruzione, l'esperienza, o qualche combinazione di entrambe. L'unica differenza tra le due componenti è che, quando si parla di istruzione, ci si riferisce ad esperienze formali in un'aula scolastica, mentre l'esperienza riguarda quello che si impara per conto proprio e sul lavoro.

Come terzo punto, nei nostri studi più recenti abbiamo riscontrato e sostenuto che l'istruzione e/o l'esperienza incidono sulla capacità, e che la motivazione all'affermazione incide sulla disponibilità. Quindi, se si parla della maturità in termini di capacità e disponibilità, noi riteniamo che il concetto di maturità sia costituito da due dimensioni: *maturità lavorativa* (capacità) e *maturità psicologica* (disponibilità).

La *maturità lavorativa* si collega con la capacità di fare qualcosa e riguarda le conoscenze e le capacità tecniche. Gli individui che dispongono di un'elevata maturità lavorativa in un particolare mansione, possiedono le conoscenze, la capacità e l'esperienza di svolgere determinati compiti senza direttive da parte di altri. una persona con una forte maturità professionale potrebbe dire: "Il mio talento sta proprio in quell'aspetto del mio lavoro. Io posso lavorare per conto mio in quel settore senza un grande aiuto da parte del mio capo".

La *maturità psicologica* si collega con la disponibilità o motivazione a fare qualcosa, e investe la fiducia in se stessi e l'impegno. Individui in possesso di un'alta maturità psicologica in un particolare campo o responsabilità, ritengono che tale responsabilità sia importante, hanno fiducia in se stessi e si sentono personalmente bene nello svolgimento del loro lavoro. Non hanno bisogno di un grande incoraggiamento per assolvere gli incarichi loro affidati.



Un'osservazione di una persona con un'alta maturità psicologica potrebbe essere: "Quell'aspetto del mio lavoro mi piace proprio. Non c'è bisogno che il mio capo mi stia alle costole o mi incoraggi perché io svolga i miei compiti".

Un altro modo di vedere la maturità è quello del continuum immaturità-maturità di Chris Argyris; egli sostiene che, quando le persone maturano nel tempo, passano da una condizione passiva ad una condizione di crescente attività, da una dipendenza dagli altri a una relativa indipendenza, e così via. L'età può essere un fattore, ma non è direttamente collegata con la maturità, così come la si utilizza nella Leadership Situazionale. Il nostro interessamento è più all'età psicologica che all'età anagrafica.

Si dovrebbe comunque ricordare che, per quanto la maturità sia un concetto utile nella formulazione dei giudizi diagnostici, altre variabili situazionali, come lo stile del capo (ammesso che si trovi a frequente contatto con voi), una crisi, un vincolo temporale, o la natura stessa del lavoro, possono essere altrettanto o ancor più importanti. Il concetto di maturità, tuttavia, può essere un valido termine di riferimento per la scelta dello stile adeguato con un individuo o con un gruppo in uno specifico momento.

### *Gli strumenti per la misurazione della maturità*

Per aiutare i manager ed i loro collaboratori a dare dei giudizi validi sulla maturità dei propri dipendenti, Hambleton e Blanchard hanno sviluppato due diversi questionari sulla maturità: il *Modulo di Classificazione del Manager* ed il *Modulo di Autoclassificazione*.

Entrambi i questionari della maturità misurano la *capacità (maturità lavorativa)* e la *disponibilità (maturità psicologica)* utilizzando cinque scale di classificazione. Alcuni esempi di queste scale di classificazione, tratti dal *Modulo di Classificazione del Manager*, sono riportati nella figura 2.

Le cinque scale della maturità lavorativa e le cinque scale della maturità psicologica sono state messe a punto dopo una ricerca pilota svolta nell'ambito di un gruppo di circa trenta potenziali indicatori di entrambe le dimensioni. Come risulta evidente dalla figura 2, in corrispondenza di ciascuna scala, si sono prodotti degli "indicatori comportamentali" dei due estremi. Nel questionario, inoltre, si utilizzano scale di classificazione a otto punti, dove i simboli crescenti corrispondono ai quattro livelli di maturità (da M1 a M4) connessi alla Leadership Situazionale.

Nel corso degli studi più recenti, Hersey, Blanchard e Keilty hanno elaborato un modulo di classificazione dell'Abbinamento Maturità-stile, che misura la maturità utilizzando un'unica scala per ciascuna dimensione, a livello di *capacità* e di *disponibilità*. In tale questionario, si considera la capacità (conoscenze e preparazione tecnica) di una persona come qualcosa di graduale. La capacità di un individuo, cioè, non subisce drastici cambiamenti da un momento all'altro. In qualsiasi momento, un individuo è poco capace, oppure lo è moderatamente, oppure è abbastanza o molto capace.

La disponibilità (fiducia in se stessi e motivazione), invece, funziona diversamente. La motivazione di una persona può, come spesso succede, fluttuare da un momento all'altro. Una persona, quindi, può essere disposta ad assumersi delle responsabilità in un particolare campo raramente, a volte, spesso o quasi sempre.

Per dar vita ad un programma che combini la *Leadership Situazionale* e la *Contrattazione dello Stile di Leadership* è necessario disporre sia del *Modulo di*

*Classificazione del Manager* sia di un *Modulo per i collaboratori dell'Abbinamento Maturità-stile*.

*Le componenti dello stile di leadership*

Una volta che i manager hanno individuato il livello di maturità dell'individuo, o del gruppo che stanno tentando di influenzare, l'elemento fondamentale per una leadership efficace consiste nell'attuazione dello stile di leadership adeguato. Se ciò è vero, come possono fare i manager a comprendere e gestire meglio i comportamenti relativi a ciascuno dei quattro stili di leadership?

*Gli strumenti per misurare il comportamento di leadership*

Per aiutare i manager ed i membri del loro staff a giudicare meglio lo stile di leadership, Hersey, Blanchard e Hambleton hanno elaborato due diverse scale di leadership: il *Modulo di Classificazione del Manager* e il *Modulo per i collaboratori*.

Entrambi i questionari sulla leadership misurano il comportamento direttivo e di relazione su cinque dimensioni comportamentali. Le cinque dimensioni del comportamento direttivo e le cinque dimensioni del comportamento di relazione sono elencate nella tabella 2.

DIMENSIONI DEL COMPORTEMENTO DIRETTIVO	INDICATORE DEL COMPORTEMENTO
	La misura in cui un leader...
Fissazione degli obiettivi	Specifica gli obiettivi che le persone devono raggiungere
Organizzazione	Organizza l'attività lavorativa per le persone
Fissazione di scadenze	Fissa delle scadenze per le persone
Direzione	Fornisce direttive specifiche
Controllo	Specifica e richiede rapporti regolari sui progressi fatti
DIMENSIONI DEL COMPORTEMENTO DI RELAZIONE	INDICATORE DEL COMPORTEMENTO
	La misura in cui un leader...
Fornire sostegno	Dà sostegno e incoraggiamento
Comunicare	Coinvolge le persone in discussioni tese a scambiare le opinioni sulle attività lavorative
Agevolare le interazioni	Agevola le interazioni delle persone fra loro
Ascoltare attivamente	Richiede ed ascolta le opinioni e le preoccupazioni delle persone
Fornire un feedback	Fornisce un feedback sui risultati ottenuti dalle persone

**Tabella 2: le dimensioni del comportamento direttivo e del comportamento di relazione ed i loro indicatori di comportamento**

SCALA DI MATURITA' LAVORATIVA												
questa persona.....nel perseguire questo obiettivo												
Scale	8	Alta M4	7	6	Intermedia M3	5	4	M2	3	Bassa M1	2	1
1. Esperienze di lavoro precedente	Ha esperienze utili al lavoro					Non ha esperienze utili						
	8		7	6		5		4		3	2	1
2. Conoscenze professionali	Ha le conoscenze professionali necessarie					Non ha le conoscenze professionali necessarie						
	8		7	6		5		4		3	2	1
3. Comprensione requisiti lavorativi	Comprende perfettamente cosa si deve fare					Comprende poco cosa si deve fare						
	8		7	6		5		4		3	2	1
SCALA DI MATURITA' PSICOLOGICA												
questa persona.....nel perseguire questo obiettivo												
Scale	8	Alta M4	7	6	Intermedia M3	5	4	M2	3	Bassa M1	2	1
1. Disponibilità ad assumere responsabilità	E' assai pronta					E' molto restia						
	8		7	6		5		4		3	2	1
2. Motivazione all'affermazione	Ha un forte desiderio di affermazione					Ha poco desiderio di affermazione						
	8		7	6		5		4		3	2	1
3. Impegno	E' molto impegnata					E' svogliata						
	8		7	6		5		4		3	2	1

**Fig. 2: una parte del modulo di classificazione del manager sulla maturità**

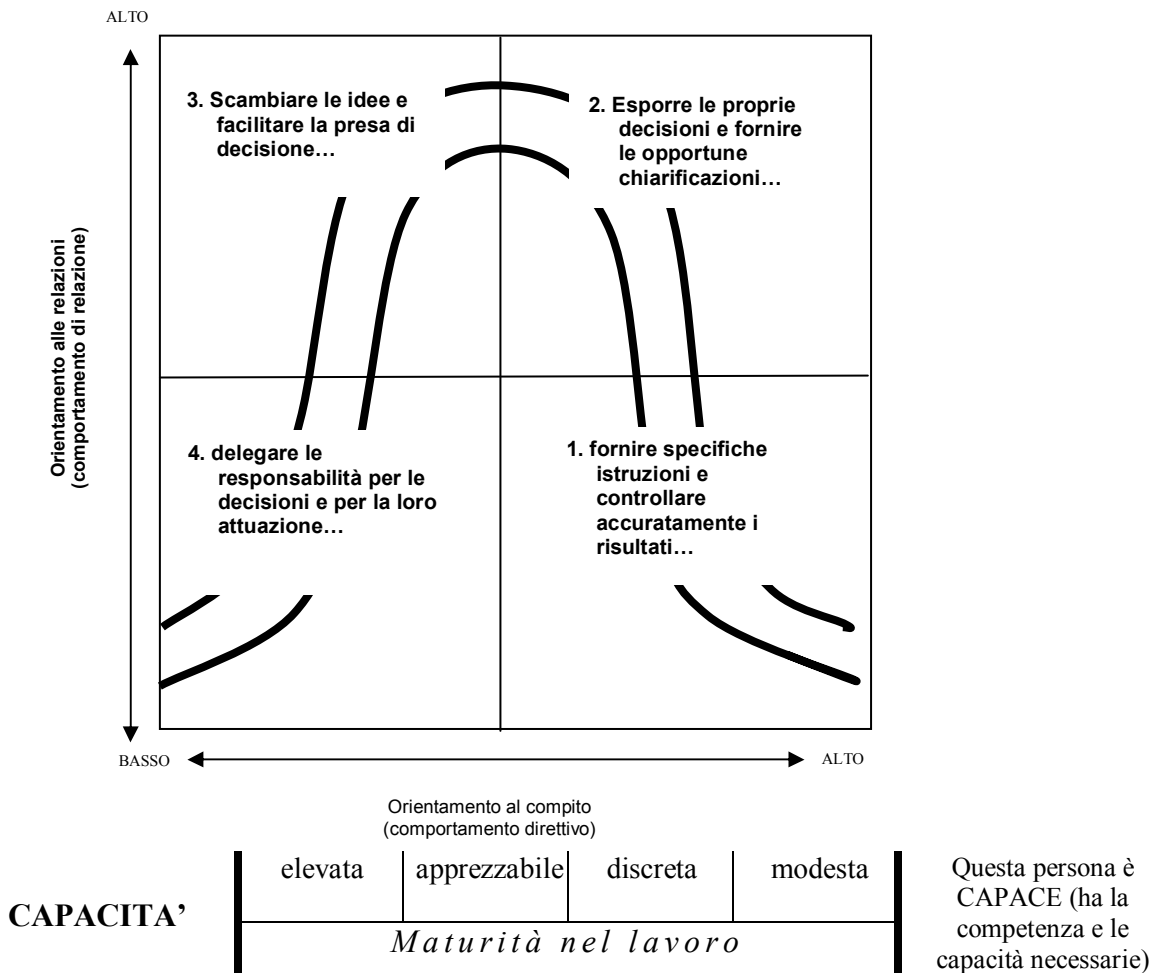
Dopo aver stabilito le cinque dimensioni per entrambi i comportamenti dei leader, si sono individuati gli indicatori comportamentali degli estremi di ciascuna di queste dimensioni, onde aiutare i manager ed i loro collaboratori ad operare una distinzione tra entità alte e basse di ciascun comportamento di leadership. Con la dimensione del comportamento direttivo "organizzazione" del Modulo per i collaboratori, ad esempio, i punti finali scelti per una scala di valutazione sono: "organizza per me i compiti da svolgere" e "lascia che io mi organizzi l'attività lavorativa". Per la dimensione del comportamento di relazione

“fornire un feedback”, i punti finali scelti nella scala di classificazione sono: “mi dà spesso un feedback sui risultati che ho ottenuto” e “lascia che sia io a valutare i risultati che ho raggiunto”.

Nel questionario dell'Abbinamento Maturità-Stile, di cui abbiamo parlato prima, prima si descrive ciascuno dei quattro stili di leadership fondamentali, piuttosto che le singole dimensioni che costituiscono ciascuno stile. Riportiamo qui di seguito le descrizioni dei quattro comportamenti di leadership:

- Prescrivere (S1) – Dare delle istruzioni specifiche e sorvegliare attentamente la prestazione
- Vendere (S2) – Spiegare le decisioni e fornire possibilità di chiarimento
- Coinvolgere (S3) – Scambiarsi le idee ed agevolare l'assunzione dei decisioni
- Delegare (S4) – Cedere le responsabilità delle decisioni e dell'attuazione

Il vantaggio dell'impiego dell'*Abbinamento Maturità-Stile* è che esso consente ai manager ed ai loro collaboratori di classificare lo stile di leadership e la maturità sullo stesso questionario. La figura 3 illustra questa integrazione, fornendo una buona sintesi delle componenti fondamentali implicate nella Leadership Situazionale.



**VOLONTA'**

abituale	frequente	occasionale	saltuaria
<i>Maturità psicologica dei collaboratori</i>			

Questa persona è  
DISPONIBILE (ha la  
sicurezza e l'impegno  
necessari)