



Approccio Situazionale

Capitolo 5



Panoramica

CONTESTO

RAPPRESENTAZIONE
di potere

- ↳ leader
- ↳ contesto in cui opera
- ↳ collaboratori

- ❖ Prospettiva dell'approccio situazionale
- ❖ Stili di leadership
- ❖ Livelli di sviluppo
- ❖ Come funziona l'approccio situazionale?



Descrizione dell'Approccio Situazionale (Hersey & Blanchard, 1969)

*"I leader abbinano il loro stile alla competenza e all'impegno
dei subordinati"*

in base ai collaboratori / subordinati
↓

come in una
Squadra Sportiva
con allenatore

Prospettiva

- Si concentra sulla leadership nelle situazioni
- Enfatizza *l'adattamento dello stile*: situazioni diverse richiedono tipi diversi di leadership
- Ampiamente utilizzato nella formazione e nello sviluppo della leadership organizzativa



Descrizione dell'Approccio Situazionale (Hersey & Blanchard, 1969)

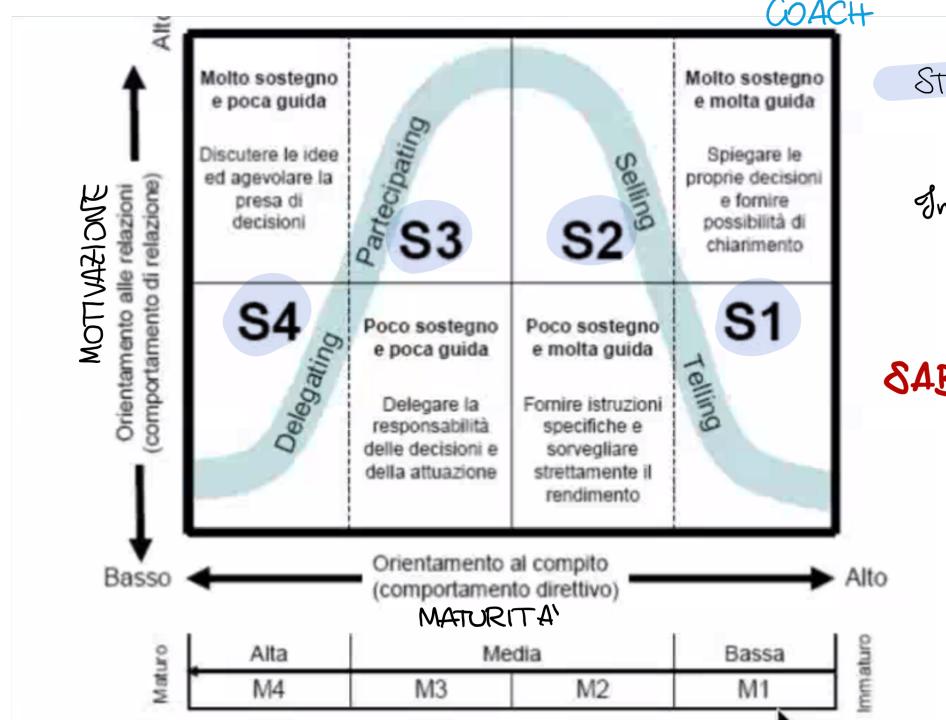
Definizione

- Composto sia da una dimensione direttiva che da una dimensione di supporto :

I dovo conoscere i collaboratori

- ◆ Ogni dimensione deve essere applicata in modo appropriato in una determinata situazione
- ◆ I leader valutano i dipendenti per valutarne la competenza e l'impegno nello svolgimento di un determinato compito

Descrizione dell'Approccio Situazionale (Hersey & Blanchard, 1969)



SABOTAGGIO dei collaboratori





Stili di Leadership

Definizione

- **Stile di leadership:** *il modello di comportamento di un individuo che tenta di influenzare gli altri*
- Include entrambi:
 - ◆ Comportamenti direttivi (**task**).
 - ◆ Comportamenti di supporto (**relazionali**).



Stili di Leadership

Definizione della Dimensione

- ❖ ***Comportamenti direttivi:*** aiutare i membri del gruppo a raggiungere gli obiettivi tramite una comunicazione unidirezionale :
 - ◆ **Dare indicazioni** → senza considerare il contesto
 - ◆ **Stabilire gli obiettivi e come raggiungerli**
 - ◆ **Metodi di valutazione e tempistiche**
 - ◆ **Definizione dei ruoli**



Stili di Leadership

Definizione della Dimensione

✳ **Comportamenti di supporto:** aiutare i membri del gruppo attraverso la comunicazione bidirezionale a sentirsi a proprio agio con se stessi, con i colleghi e con la situazione

- ◆ Chiedere input
- ◆ Risoluzione dei problemi
- ◆ Lodare, ascoltare

Non si puo' avere sempre
↓
serve un giusto equilibrio



S1: Stile di Regia

- ❖ Il leader concentra la comunicazione sul raggiungimento degli obiettivi
- ❖ Trascorre **MENO** tempo utilizzando comportamenti di supporto



S2: Stile di Allenamento (SELING)

- ❖ Il leader concentra la comunicazione SIA sul raggiungimento degli obiettivi che sul supporto dei bisogni socio-emotivi dei subordinati
- ❖ Richiede il coinvolgimento del leader attraverso l'incoraggiamento e la sollecitazione del contributo dei subordinati



S3: Stile di Supporto PARTICIPATING

- Il leader NON si concentra esclusivamente sugli obiettivi; utilizza comportamenti di supporto per far emergere le capacità dei dipendenti nello svolgimento dei compiti
- Il leader delega il controllo decisionale quotidiano ma è disponibile per facilitare la risoluzione dei problemi



S4: Stile di Delega

subordinati
come partner →
Su fiducia

- ❖ Leader offre **MENO input sui compiti e meno supporto sociale; facilita la fiducia e la motivazione dei subordinati in relazione al compito**
- ❖ Il leader riduce il **coinvolgimento nella pianificazione, nel controllo dei dettagli e nel chiarimento degli obiettivi**
- ❖ Fornisce il **controllo ai subordinati e si astiene da interventi e supporto sociale non necessari**



Livelli di Sviluppo

Il grado in cui i follower hanno la competenza e l'impegno necessari per svolgere un determinato compito o attività



Come funziona l'Approccio Situazionale?

- ❖ Focus sull'approccio situazionale
- ❖ Punti di Forza
- ❖ Critiche
- ❖ Applicazione



Approccio Situazionale

Focus

- Presuppone che i subordinati **vacillino** lungo il continuum evolutivo di competenza e impegno
- L'efficacia del leader dipende da:
 - ◆ **valutare** la posizione di sviluppo del subordinato, e
 - ◆ **adattare** il proprio stile di leadership per **corrispondere** al livello di sviluppo subordinato

“L’approccio situazionale richiede che i leader dimostrino un forte grado di flessibilità.”

gestire situazioni simili in modo diverso
PERCHÉ? → ognuno è diverso



Come funziona l'Approccio Situazionale?

Utilizzando il modello SLII: in ogni situazione il leader ha due obiettivi:

1° Obiettivo

Diagnosticare la Situatione

Identificare il livello di sviluppo del dipendente

Fare delle domande come:

- Qual è il compito che i subordinati devono svolgere?
- Quanto è complicato?
- Qual è il loro insieme di abilità?
- Hanno il desiderio di completare il lavoro?

2° Obiettivo

Adatta lo Stile

Allo stile di leadership prescritto nel modello SLII

- Lo stile di leadership deve corrispondere al livello di sviluppo del dipendente



Authenticity

The Authenticity Paradox

Why feeling like a fake can be a sign of growth. by Herminia Ibarra

Nel lungo periodo serve flessibilità nello stile
x far crescere di maturità —
THE SET-UP-TO-FAIL SYNDROME — EFFETTO PIGMALIONE



1 Before the set-up-to-fail syndrome begins, the boss and the subordinate are typically engaged in a positive, or at least neutral, relationship.



2 The triggering event in the set-up-to-fail syndrome is often minor or surreptitious. The subordinate may miss a deadline, lose a client, or submit a subpar report. In other cases, the syndrome's genesis is the boss, who distances himself from the subordinate for personal or social reasons unrelated to performance.

POSIZIONE neutrale positiva

EVENTO di piccole dimensione TRAUMATICO

ho fiducia? —
Serve + controllo —



3 Reacting to the triggering event, the boss increases his supervision of the subordinate, gives more specific instructions, and wrangles longer over courses of action.



4 The subordinate responds by beginning to suspect a lack of confidence and senses he's not part of the boss's in-group anymore. He starts to withdraw emotionally from the boss and from work. He may also fight to change the boss's image of him, reaching too high or running too fast to be effective.



5 The boss interprets this problem-hoarding, overreaching, or tentativeness as signs that the subordinate has poor judgment and weak capabilities. If the subordinate does perform well, the boss does not acknowledge it or considers it a lucky "one off."

He limits the subordinate's discretion, withholds social contact, and shows, with increasing openness, his lack of confidence in and frustration with the subordinate.



6 The subordinate feels boxed in and underappreciated. He increasingly withdraws from his boss and from work. He may even resort to ignoring instructions, openly disputing the boss, and occasionally lashing out because of feelings of rejection.

In general, he performs his job mechanically and devotes more energy to self-protection. Moreover, he refers all nonroutine decisions to the boss or avoids contact with him.

Non Delega più

→ Influenza
l'autostima
del subordinato



INFLUENZA PERENNEMENTE

grandi aspettative → ERRORE → capo: è giusto? → monitorag ↓
↓
[PERCEPITO]
Si mette il dubbio:
ho fatto bene?
la PRESSIONE

SITUAZIONE 1

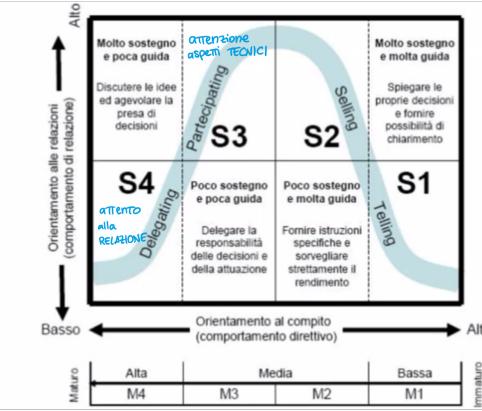
A causa delle restrizioni di budget imposte al tuo dipartimento, è necessario procedere ad una fusione. Stai pensando di chiedere ad un membro del dipartimento altamente capace ed esperto di farsi carico della fusione. Questa persona ha lavorato in tutte le aree del tuo dipartimento e ha la fiducia e il rispetto della maggior parte dello staff. È molto disposta ad aiutare con il consolidamento.

M3 - M4

Stile di leadership richiesto *

- A. Assegna a lei il progetto e lasci che sia lei a decidere come realizzarlo.
- B. Le assegni il compito, le indichi esattamente cosa deve essere fatto e supervisioni da vicino il suo lavoro.
- C. Le assegni il compito e le fornisci supporto e incoraggiamento secondo necessità.
- D. Le assegni il compito e le indichi esattamente cosa deve essere fatto, ma ti assicuri di incorporare i suoi suggerimenti.

**S4
S1
S3
S2**



SITUAZIONE 2

Sei stato recentemente nominato capo dipartimento del nuovo ufficio regionale. Nel conoscere il tuo personale di dipartimento, hai notato che uno dei tuoi dipendenti inesperi non si attiene ai compiti assegnati. Lei è entusiasta del suo nuovo lavoro e vuole fare carriera all'interno dell'organizzazione.

M2

Stile di leadership richiesto *

- A. Discuti con lei della mancanza nel portare a termine le attività ed esplori i modi alternativi in cui questo problema può essere risolto.
- B. Specifichi cosa deve fare per completare le attività, ma incorpi eventuali suggerimenti che potrebbe avere.
- C. Definisci i passaggi necessari per completare i compiti assegnati e monitori frequentemente le sue prestazioni.
- D. Le fai sapere della mancanza di portare a termine le attività e le dai più tempo per migliorare le sue prestazioni.

S2-S3

SITUAZIONE 3

Per via di un nuovo e molto importante progetto di business unit, negli ultimi 3 mesi ti sei assicurato che i membri del tuo staff capissero le loro responsabilità e il livello di performance da loro atteso, e li hai supervisionati da vicino. A causa di alcuni recenti impedimenti nel progetto, i membri del tuo staff si sono alquanto scoraggiati. Il loro morale è caduto, così come le loro performance.

M3

Stile di leadership richiesto *

- A. Continui a dirigere e supervisionare da vicino le loro prestazioni.
- B. Dai ai membri del gruppo più tempo per superare le battute d'arresto, ma occasionalmente controlli i loro progressi.
- C. Continui a definire le attività di gruppo ma coinvolgi maggiormente i membri del gruppo nel processo decisionale e incorpori le loro idee.
- D. Partecipi alle loro attività di problem solving e incoraggi e sostieni i loro sforzi per superare le battute d'arresto del progetto.

S3 → **motivazione nel processo decisionale**
 ↓
mi sento parte



Come funziona l'Approccio Situazionale?

Livello di sviluppo del dipendente

- Competenza
- Impegno

Stile di Leadership del Leader

- Direttivo
- Di Supporto

Crescenti influenze culturali e tecniche nella società

- Lo stile più utilizzato è quello ad alto supporto e a bassa direttiva
- Lo stile meno utilizzato è quello altamente direttivo e poco di supporto



Punti di Forza

- **Approvazione del mercato.** La leadership situazionale è percepita come un modello credibile per formare i dipendenti a diventare leader efficaci.
- **Praticità.** La leadership situazionale è un approccio semplice che può essere facilmente compreso e applicato in una varietà di contesti.
- **Valore prescrittivo.** La leadership situazionale delinea chiaramente cosa dovresti e non dovresti fare in vari contesti.



Punti di Forza

- **Flessibilità del leader.** La leadership situazionale sottolinea che i leader efficaci sono coloro che possono cambiare il proprio stile in base ai requisiti del compito e ai bisogni dei subordinati.
- **Trattamento differenziale.** La leadership situazionale si basa sulla premessa che i leader devono trattare ciascun subordinato in base alle sue esigenze specifiche.



Critiche

- La mancanza di un fondamento empirico solleva considerazioni teoriche riguardo alla validità dell'approccio.
- Sono necessarie ulteriori ricerche per determinare come l'impegno e la competenza sono concettualizzati per ciascun livello di sviluppo. Il modello ha un potere predittivo maggiore quando le percezioni di competenza e impegno del leader e dei follower coincidono.
- La concettualizzazione dell'impegno stesso e il motivo per cui varia non è molto chiara. Gli studi di replica non riescono a supportare le prescrizioni di base del modello di leadership situazionale.



Critiche

- Non tiene conto del modo in cui particolari dati demografici influenzano le prescrizioni leader-subordinato del modello. Ad esempio, i dipendenti esperti preferiscono una leadership meno direttiva.
- Non riesce ad affrontare adeguatamente la questione della leadership individuale rispetto a quella di gruppo in un contesto organizzativo.
- I questionari sono sbilanciati a favore della leadership situazionale.



Applicazione

- Spesso utilizzato nella consulenza perché è facile da concettualizzare e applicare.
- La natura semplice rende pratica la candidatura da parte dei manager.
- L'ampiezza dell'approccio situazionale facilita la sua applicabilità praticamente a tutti i tipi di organizzazioni e livelli di gestione nelle organizzazioni.