

LA LEADERSHIP DEI MANAGER

Il management situazionale di Hersey & Blanchard

Assessment sviluppato da GIOVANNICOZZA.IT - Copyright © Riproduzione vietata



Report avanzato

Mario Rossi

Amministratore unico

05/02/2020

GIOVANNI COZZA

WWW.GIOVANNICOZZA.IT

segreteria@giovnicozza.it

Gentile Mario,

Utilizzando il modello della Leadership Situazionale di Hersey & Blanchard, il questionario ha analizzato in che modo metti in pratica nel tuo ruolo le 4 capacità (o stili) fondamentali del manager: DIRETTIVO, FORMATIVO, PARTECIPATIVO, DELEGATIVO. Conoscere il modello di riferimento ti aiuterà a comprendere in profondità i risultati che stai per leggere.

L'essere umano, essendo un animale sociale, ha avuto a che fare da sempre con un capo, un "leader". Tutti siamo chiamati ad essere leader quando diventiamo genitori. Se diventiamo manager di un gruppo di lavoro siamo di fatto dei **Leader** (etimologicamente). Un manager che guida un gruppo deve avere la capacità di guidare i suoi uomini verso l'obiettivo **con efficienza** e questa qualità la chiamiamo **Leadership** (che è diversa dal Carisma).

In qualità di capo di un gruppo di persone ognuno applica **istintivamente** lo stile che gli viene più naturale e di cui riscontra una certa efficacia. Gli stili di comunicazione più noti sono quello **autoritario** e quello **partecipativo**. Ma non sono gli unici.



Gli americani, che hanno il pregio di riuscire a codificare qualsiasi processo per renderlo fruibile a tutti, hanno cominciato studiare la **leadership** già nella seconda guerra mondiale con l'obiettivo di permettere ai loro comandanti di essere più **efficaci** (cioè più efficienti). Da questa osservazione sul campo è stato scoperto che ci sono due parametri da tenere in conto: l'**obiettivo** e la **situazione** personale in cui si trova il collaboratore.





Dal dopoguerra in avanti, proseguendo nell'osservazione empirica su vasta scala, è stato elaborato nel 1969 il metodo denominato **leadership situazionale** ad opera degli studiosi Hersey e Blanchard. L'aspetto più significativo della leadership situazionale è di aver definito che "non esiste un modo giusto di essere leader, non è possibile definire un solo stile di leadership che sia adatto a tutte le diverse possibili situazioni ma, al contrario, lo stile deve essere scelto in funzione delle **diverse situazioni** e delle diverse **caratteristiche** dei collaboratori che il capo si trova a gestire. È il leader che si deve **adattare**, non il collaboratore!".

Il modello messo a punto da Hersey e Blanchard è estremamente efficiente. È attuabile da chiunque lo conosca, a prescindere dalla sua cultura. Perché applicare questo modello? Perché ci permette di incrementare la **motivazione** dei collaboratori, di farli **crescere**, di fargli ottenere più **risultati** e in definitiva attuare il "time management", ovvero avere più **tempo** o investirlo meglio e dove serve.

In conclusione, possiamo migliorare molto la nostra efficacia se invece di scegliere il nostro stile preferito, scegliamo invece quello più **funzionale** alla situazione che abbiamo di fronte.

E ora, buona lettura !

Giovanni Sebastiano Cozza

- S1**  **Essere direttivo**
Affidi il compito, spieghi in modo preciso come deve essere fatto e controlli frequentemente durante l'esecuzione.
Il capo decide.
- S2**  **Saper formare**
Ti prendi del tempo per formare ed informare il tuo interlocutore.
Se ne parla insieme e il capo decide.
- S3**  **Saper ri-motivare / essere partecipativo**
Utilizzi l'empatia e la tua capacità di avvicinarti al tuo interlocutore per motivarlo e per comprendere il suo punto di vista.
Se ne parla insieme e il collaboratore decide.
- S4**  **Saper delegare**
Affidi il compito con fiducia e quindi controlli solo al termine.
Il collaboratore decide.

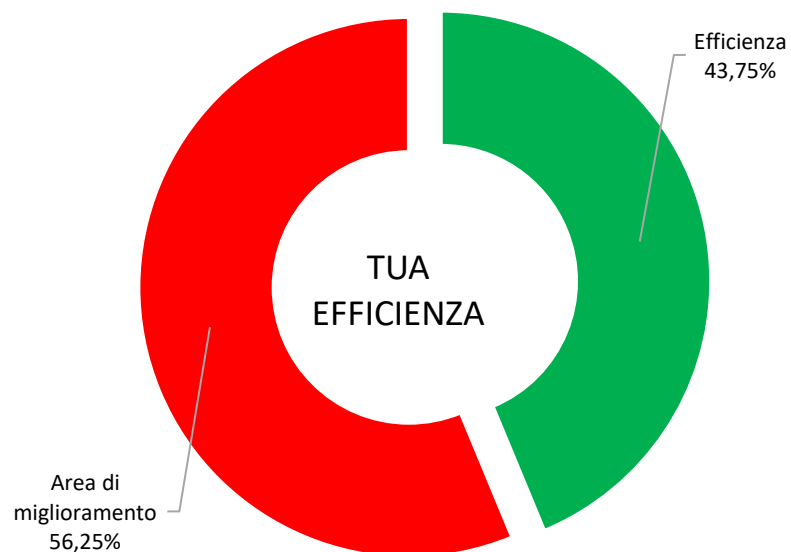
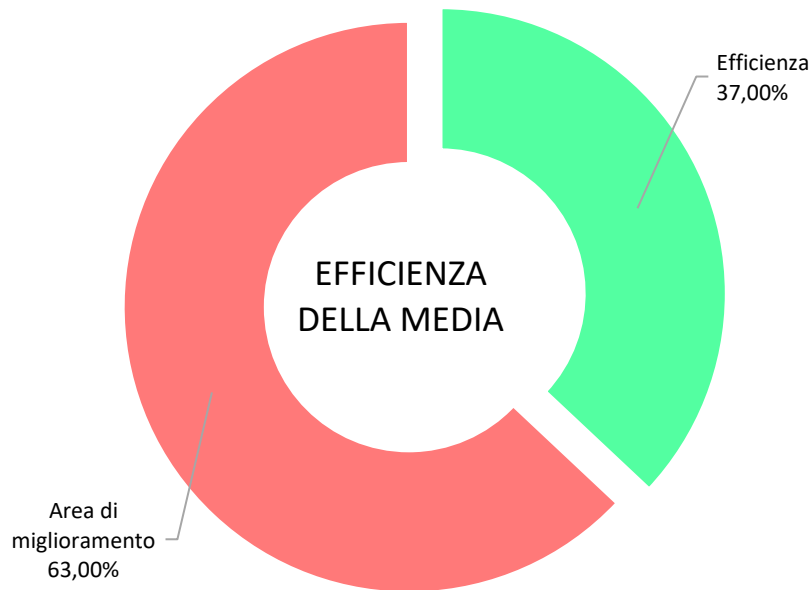


Nello stile **S3** è fondamentale saper usare **domande** aperte neutre e domande aperte influenzate per stimolare maieuticamente l'espressione delle idee del tuo interlocutore. Verifica la conoscenza che hai delle quattro tipologie di domande attraverso questo test online:

<https://www.giovanicozza.it/test-conoscenza-tipologia-domande/>.

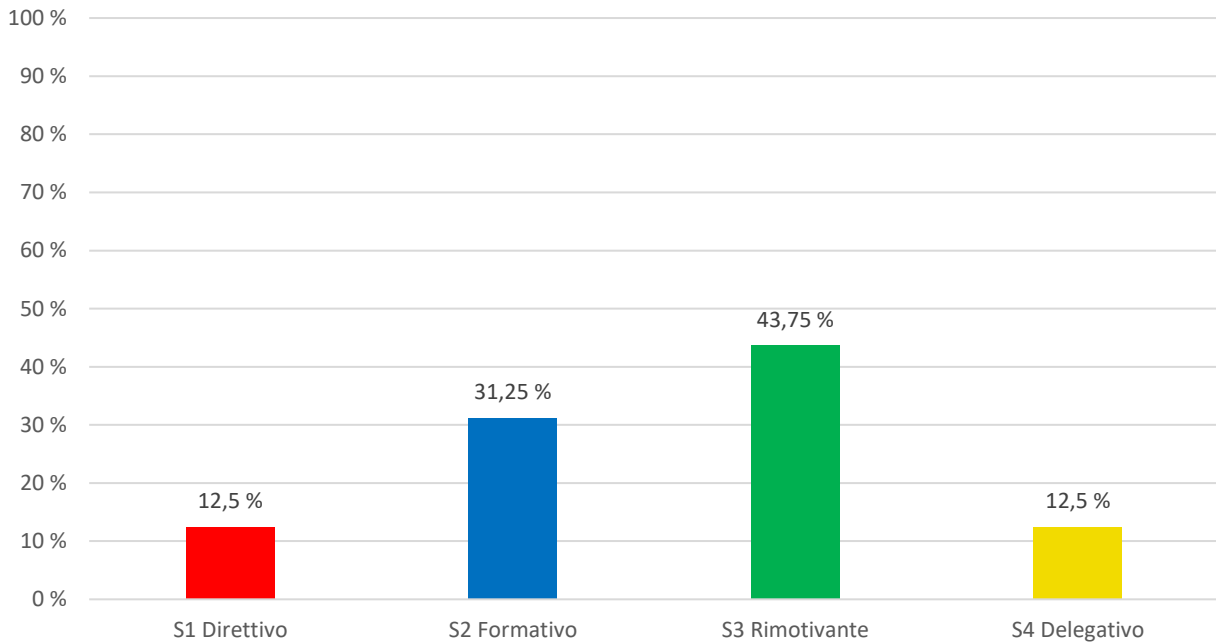
1) EFFICIENZA GENERALE.

In base alla analisi delle risposte che hai dato al [test online](#), questa è la tua efficienza nella gestione degli interlocutori.



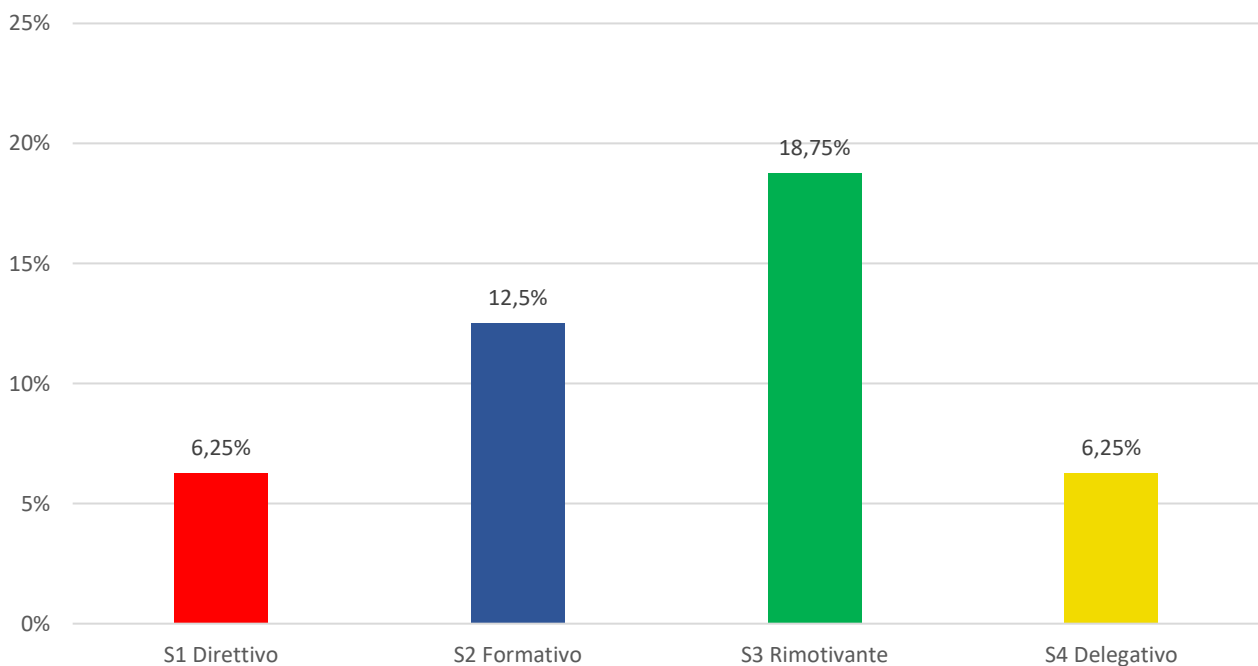
2) STILI PREFERITI.

Questi sono gli stili che “istintivamente” preferisci usare di più. Però non sono necessariamente stili utilizzati nelle situazioni giuste. Ecco perché la tua efficacia è migliorabile.



3) STILI ADEGUATI.

Analizzando solo gli stili che sono adeguati alla situazione presentata, questi sono quelli che usi correttamente nel giusto contesto. Sommati formano il valore di efficienza indicato al punto 1.



STILI DOMINANTI

S1 - S2 «i domatori»

- Pensano che nessuno sappia fare bene come loro!
- Sono efficienti in caso di crisi e/oppure con le persone che hanno una scarsa competenza.
- Vogliono continuare a fare quello che facevano prima della loro promozione.
Combinazione tipica dei "nuovi promossi".

S1 - S3 «i manichei»

- Tendono a mettere una etichetta sulle persone: i buoni e i cattivi.
- Più che cercare di migliorare i loro collaboratori li sfruttano (non fanno ne S2 ne S4).

S1 - S4 «i pompieri»

- Sono sempre in tempo nei casi urgenti.
- Finiscono con l'aver collaboratori M1-M4.
- Impongono, o lasciano fare!

S2 - S3 «i prudenti»

- Spesso per prudenza non utilizzano gli stili S1 e S4, essendo questi ultimi più rischiosi, infatti gli errori sulla "motivanza" hanno forti conseguenze).
- Rischiano di perdere una promozione (non c'è S4, dunque non c'è nessun collaboratore pronto a sostituirli).
- Spesso hanno difficoltà nel gestire il loro tempo.

S2 - S4 «i venditori»

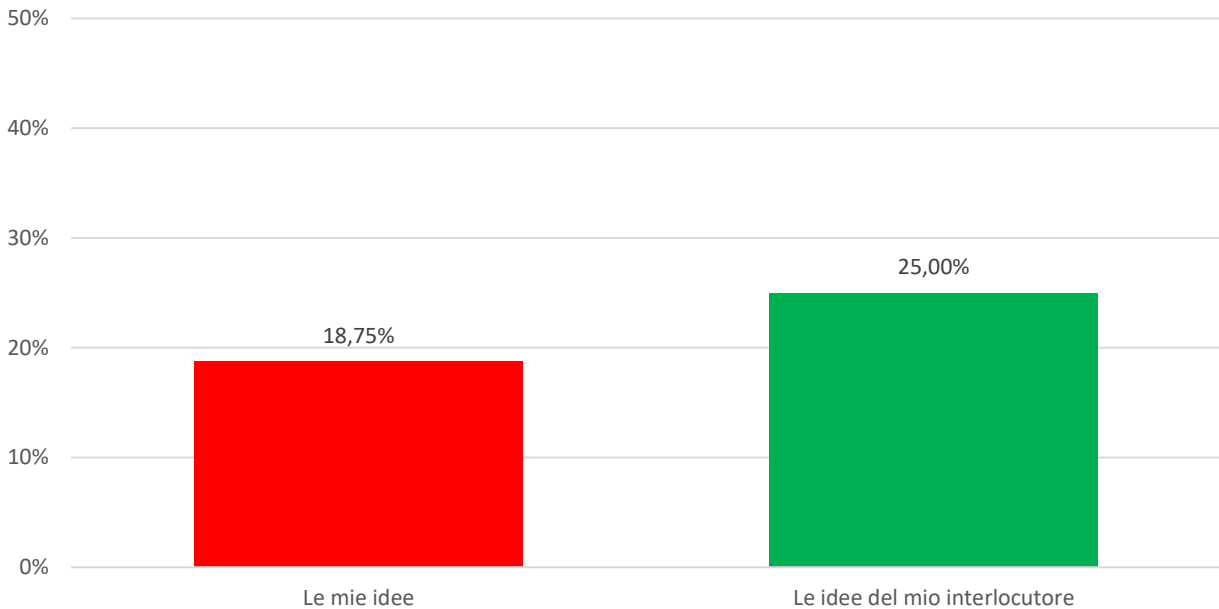
- Non impongono quasi mai.
- Non fanno veramente partecipare.
- Vendono le loro idee o lasciano fare.

S3 - S4 «i permissivi»

- Impongono le idee con difficoltà.
- Hanno problemi a dirigere in periodi di crisi.
- Si trovano in difficoltà nel dirigere le persone che hanno poca esperienza.
- Sono adepti della "non direttività" e del "management by consensus".

4) LE IDEE CHE SOSTIENI

Nelle situazioni dove usi solo gli stili adeguati, è emerso che sostieni queste fonti.

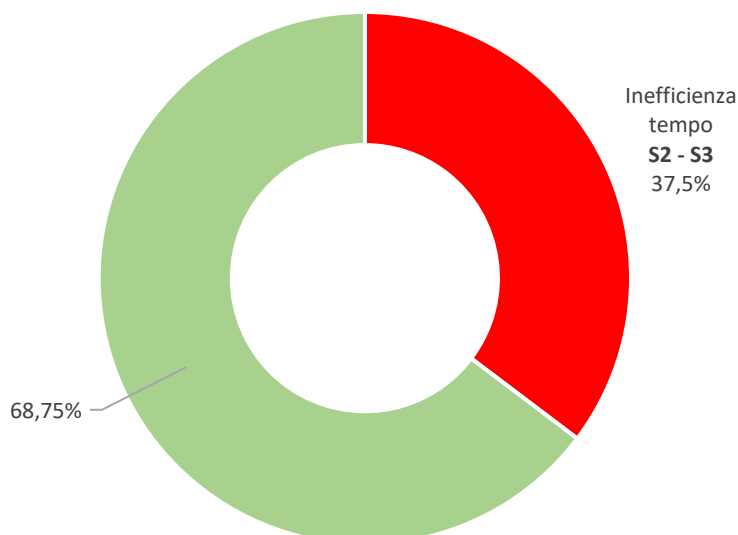


5) COME USI IL TEMPO.

Riguardo all'uso del tempo, in alcune situazioni hai usato gli stili che **consumano più tempo** (S2-S3) al posto di quelli più appropriati al contesto (S1-S4), e che tra l'altro ti avrebbero fatto risparmiare del tempo.

A questa percentuale di inefficienza andrebbe aggiunta anche una ulteriore potenziale perdita di tempo dovuta al fatto che hai ovviamente usato gli stili "veloci" (S1-S4) nella situazione sbagliata (avendo avuto anche l'apparente percezione di risparmiare tempo).

Avendo utilizzato però gli stili inadeguati, in realtà dovrai investire altro tempo con i tuoi interlocutori per ritornare sull'argomento, utilizzando questa volta gli stili più adeguati.



6) MIS-MANAGEMENT.

Alcune volte usi degli stili che sono **parecchio** inappropriati alla situazione, creando quindi un certo disagio nel tuo interlocutore.

Puoi generare la sensazione di **eccesso di direttività** quando con un collaboratore **motivato e competente** usi gli stili **S1** o **S2** oppure con un collaboratore **competente** ma **bloccato** usi lo stile **S1**.

Puoi invece generare la sensazione di **carenza di guida** quando con un collaboratore **inesperto e non motivato** usi gli stili **S3** o **S4** oppure con un collaboratore **inesperto** ma **motivato** usi lo stile **S4**.

