

# **La leadership situazionale**

**Docenti: Prof. Vittorio D'Amato**

# La Leadership Situazionale

**è il processo volto a influenzare le attività di un individuo o di un gruppo che si impegna per il conseguimento di obiettivi in una determinata situazione.**

$$L = f ( l, c, s )$$

leader

collaboratore

variabili situazionali

# Leadership

**Ogni volta che un individuo tenta di influenzare il comportamento di qualcun altro è un**

**LEADER POTENZIALE.**

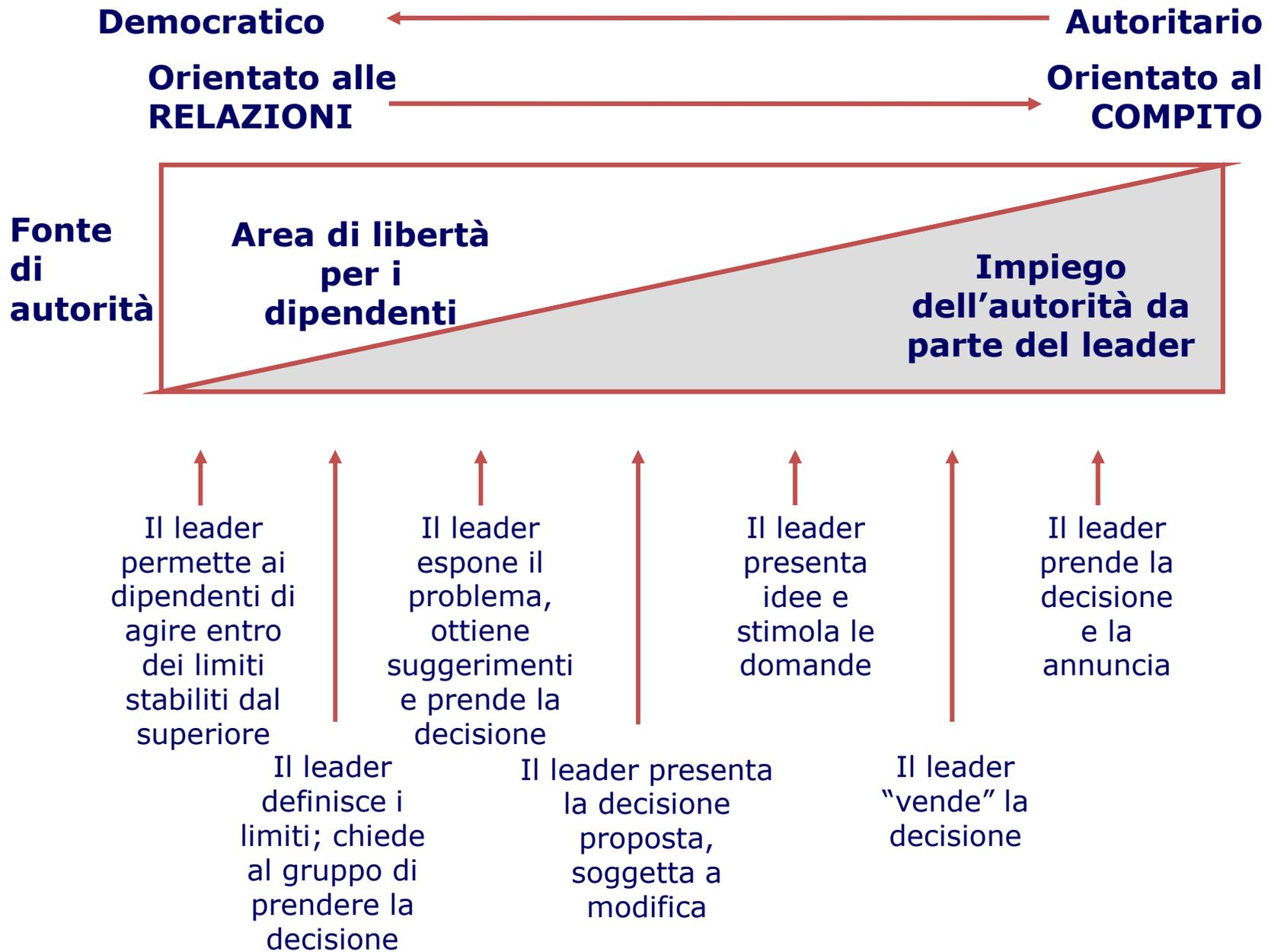
**La persona che egli cerca di influenzare è il**

**POTENZIALE COLLABORATORE**

**a prescindere dal fatto che questa persona sia il capo, un collega, un subalterno, un amico, un parente.**

# Leadership

**è un PROCESSO DINAMICO  
variabile da una situazione  
all'altra con il cambiare del  
leader,  
dei collaboratori e delle situazioni.**



# Leadership

**più i manager adattano il loro stile di leadership per adeguarlo alla situazione particolare e ai bisogni dei loro collaboratori, più essi tenderanno a essere EFFICACI nel raggiungimento degli obiettivi personali e dell'organizzazione.**

$$LE = f ( l, c, s )$$

leadership efficace

# Stili di leadership fondamentale

(elevato)	<b>Molto sostegno e poca guida</b>	<b>Molto sostegno e molta guida</b>
<b>Comportamento di relazione</b>	<b>Poco sostegno e poca guida</b>	<b>Poco sostegno e molta guida</b>
(basso)	(basso)	(elevato)
	<b>Comportamento direttivo</b>	

# Lo stile di leadership di una persona implica sempre una certa combinazione di:



## COMPORAMENTO DIRETTIVO

- definire i ruoli
- definire gli obiettivi
- spiegare i compiti
- stabilire modelli di organizzazione, canali comunicazione e metodi

## COMPORAMENTO DI RELAZIONE

- aprire canali di comunicazione
- offrire sostegno socio-emotivo, gratificazioni psicologiche
- assumere comportamenti agevolanti

# Leadership situazionale

si fonda su un'azione reciproca che si svolge tra:

- la quantità di guida e direzione:

**COMPORAMENTO DIRETTIVO**

- la quantità di sostegno socioemotivo:

**COMPORAMENTO DI RELAZIONE**

- il livello di prontezza dei collaboratori nel perseguimento di uno specifico compito, funzione o obiettivo:

**MATURITA'**

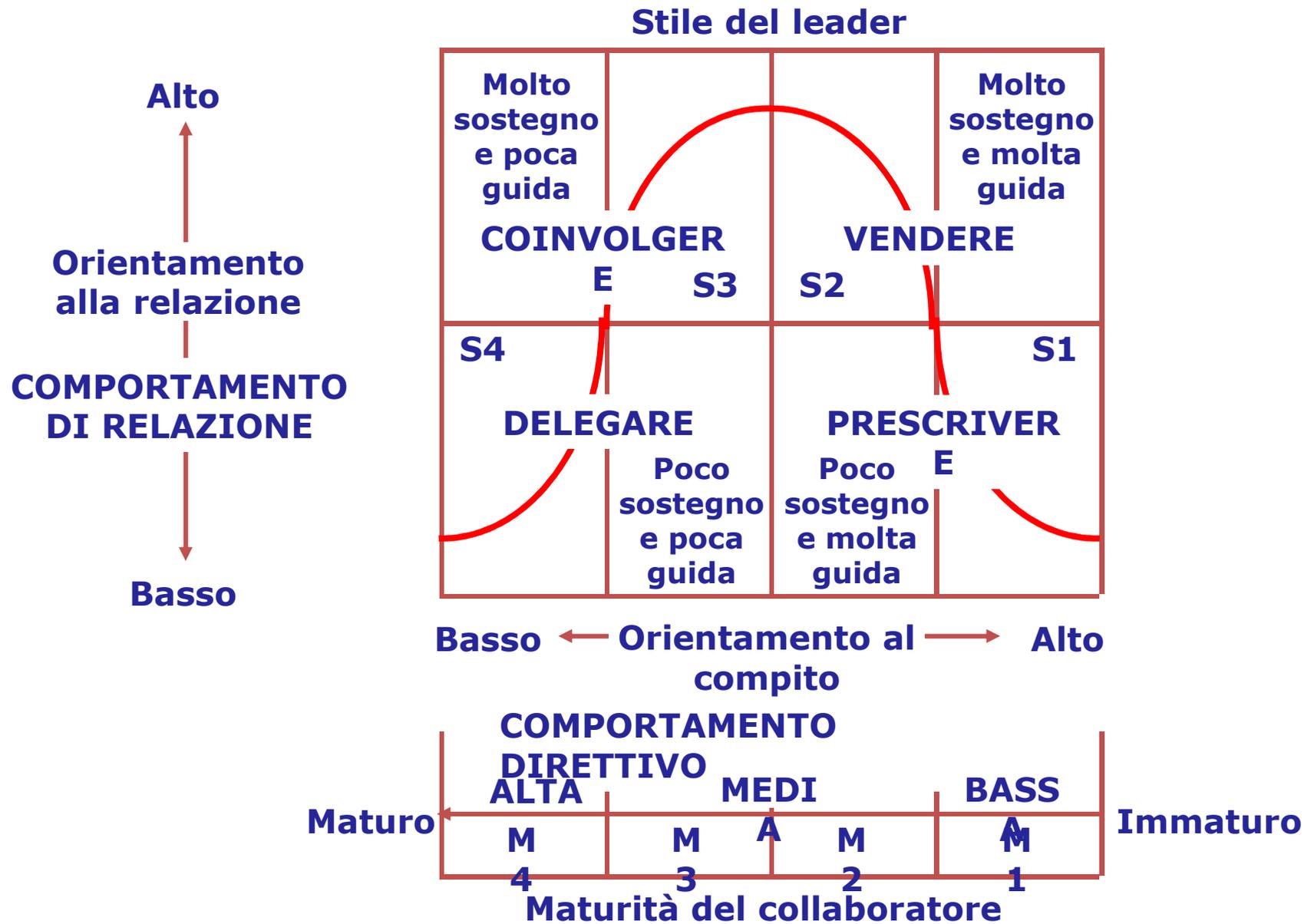
# Maturità e Compito

## **MATURITA':**

**si definisce come la capacità e la disponibilità delle persone ad assumersi la responsabilità di indirizzare il proprio comportamento.**

**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.**



# Delegare con successo

Lucidi a cura del Prof. Vittorio D'Amato

# La Delega

**Processo mediante il quale un superiore conferisce ad un suo collaboratore l'autorità di prendere decisioni ed agire in maniera autonoma per svolgere un determinato compito o una determinata funzione.**

# La Delega

- **i collaboratori sono degni di fiducia;**
- **i collaboratori non sono in concorrenza con voi;**
- **nessuno può fare le cose esattamente come le fate voi;**
- **è possibile, e umano, commettere degli errori;**
- **se un collaboratore è bravo, il merito è anche vostro;**
- **la delega porta più soluzioni che problemi.**

# Come fallisce la Delega

**Difficoltà da parte del delegante a causa di caratteristiche o limiti personali:**

- **scarsa comprensione del concetto di delega o mancanza delle capacità necessarie;**
- **scarsa tolleranza per gli errori;**
- **tendenza a far sì che i collaboratori facciano le cose esattamente come le farebbe lui;**
- **scarsa fiducia nel collaboratore;**
- **timore di perdere il controllo o di subire la concorrenza del collaboratore.**

# Come fallisce la Delega

**Difficoltà da parte del delegato a causa di caratteristiche o limiti personali:**

- **mancaza di competenza, effettiva o percepita;**
- **riluttanza ad impegnarsi in nuove attività;**
- **difficoltà ad accettare autorità e responsabilità.**

# Come fallisce la Delega

**Difficoltà a causa di  
fattori dovuti alle circostanze:**

- **scarsa valorizzazione della collaborazione;**
- **compiti intrinsecamente poco chiari;**
- **inadeguatezza delle risorse;**
- **clima generale di scarsa tolleranza nei confronti del fallimento.**

# Funzioni non delegabili

- **funzioni rituali o di rappresentanza;**
- **decisioni riguardanti la politica aziendale;**
- **gestione delle risorse umane;**
- **gestione delle crisi;**
- **pianificazione e coordinamento.**

# Funzioni delegabili

- **tutto il resto.**

## **MANAGER**

Coping with  
complexity.  
Fa le cose bene.

- Pianificare
- Organizzare
- Motivare
- Controllare

## **LEADER**

*Coping with change.  
Fa le cose giuste.*

- *Definire la meta*
- *Comunicare la meta*
- *Creare allineamento*
- *Sviluppare energia*

# OBSOLETO

**Riconciliare**  
**management**  
**e**  
**leadership**

# STEWARDSHIP

“When we choose service over self-interest we say we are willing to be deeply accountable without choosing to control the world around us.”

Peter Block

**Adeguata distribuzione dei premi**

**Creazione comune di significato**

**Responsabilità condivisa**

**Onestà assoluta**

# STEWARDSHIP CONTRACT

**C**oinvolgere i diretti interessati nella definizione delle politiche e delle pratiche che riguardano il loro lavoro.

**L**a gestione è parte integrante del proprio lavoro.

**I** sistemi di misura devono essere al servizio di chi fa il lavoro.

**C**onsistenza di gruppo e sviluppo di soluzioni locali.

**I**l servizio prima di tutto.

**M**anager e funzioni di staff devono generare alto valore al core business o devono poter essere sostituite.

**T**otale trasparenza.

**I**l sistema premiante deve riconoscere che tutti i collaboratori sono responsabili e manager di se stessi.

## **SERVANT LEADERSHIP**

“Servant leadership is a management style in which leading and serving are in harmony, and thoughtful interaction with the environment. A servant leader is someone who has a strong wish to serve as well as a strong ability to lead and, most importantly, is able to combine both in such a way that they strengthen each other positively. The servant-leader is servant first...It begins with the natural feeling that one wants to serve, to serve first. Then conscious choice brings one to aspire to lead. Strong natural servants...will assume leadership only if they see it as a way in which they can serve.”

Robert Greenleaf

**serving by leading**

**oppure**

**leading by serving**

# SYSTEM THINKER



Cogliere la circolarità dei fenomeni

Sentirsi responsabile del sistema

Sviluppare una visione prospettica

**MANAGER 3.0 = (COMPETENZE  
DI MANAGEMENT \*  
COMPETENZE DI LEADERSHIP  
\* COMPETENZE DI  
STEWARDSHIP \* COMPETENZE  
DI SERVANT LEADERSHIP \*  
COMPETENZE DI PENSIERO  
SYSTEMICO) \* VALORI.**