

MONDO FORMAZIONE

IL SUCCESSO DEL LEADER È SITUAZIONALE

FLAMINIA FAZI

Ogni leader si esprime in base a uno stile personale, sintesi delle sue preferenze psicologiche e cognitive modellate intorno all'idea che ha dell'**essere leader** e dei valori che lo sostengono. Dallo stile di leadership derivano, secondo molti ricercatori, anche le possibilità di successo delle aziende, che cercano quindi di identificare quello più adatto ad accompagnarle attraverso la complessità del futuro: la leadership “umile” di Jim Collins, quella “di servizio” di Robert Greenleaf e di Larry Spears, quella “gentile” di M.S. Rao, ultimamente ripresa da molti.

Agli albori degli anni '70 Paul Hersey e Kenneth Blanchard lanciarono la teoria della leadership situazionale, sollecitando l'attenzione dei leader sulla necessità di **adattarsi alle esigenze diverse dei propri collaboratori per poterli condurre alla gestione della delega in piena autonomia**. Seppure nel modello si parli di stili di leadership, si tratta in sostanza di un processo di accompagnamento all'autonomia del collaboratore, in cui le modalità di relazione, comunicazione e accompagnamento si esprimono tenendo conto dei bisogni dei collaboratori e dei loro livelli di maturità sia tecnica/lavorativa sia psicologica, attraverso la capacità di essere “situazionali”.

È fondamentale che questo diventi pratica consolidata di un leader per **garantirsi una solida crescita delle proprie persone, attraverso una modulazione diversa di assegnazione di compiti e istruzioni, ascolto, osservazione, feedback, coaching, condivisione di criteri e idee, e affidamento di responsabilità**. Hersey e Blanchard presentavano il manager di successo come chi sa ben adottare queste diverse modalità al punto da arrivare a dedicare all'attività di accompagnamento dei propri collaboratori solo un minuto al giorno, liberando così tempo di qualità per svolgere le attività più strategiche.

Approfondendo nel tempo il modello della leadership di Robert Dilts, mi resi conto di quanto fosse importante trovare una chiave di accompagnamento per **i leader che hanno il compito di creare nuovi leader e non solo collaboratori che sanno svolgere in autonomia i compiti assegnati**. Quando in un'azienda non si riesce a individuare un successore interno per un leader che se ne va, è la dimostrazione che questo processo di sviluppo non è stato curato opportunamente.

Al di là dello stile personale di ognuno, individuare il bisogno del collaboratore e offrire in modo puntuale il supporto corretto, nel poco tempo che si ha a disposizione, adattando la delega continuamente, resta la sfida maggiore per ogni leader. Troppo spesso, distratti dalle urgenze e dal senso di responsabilità nei confronti dei risultati finali, si perde di vista l'importanza di far sperimentare, di dimostrare fiducia nelle capacità e nell'intelligenza dei propri collaboratori.



La situazionalità è un'arte, da apprendere se si vuole essere dei buoni leader. Ho pensato quindi di descriverla dettagliatamente, offrendo ogni riferimento utile per comprendere bene gli elementi da individuare per riconoscere i bisogni di un collaboratore, come se fosse uno spazio tridimensionale all'interno del quale il leader può allenarsi: lo descrivo nel modello Leader Gym® nel mio ultimo libro *La perfetta leadership - Remastered* (Mind Edizioni).

I punti di attenzione chiave per allenare la situazionalità sono: la valutazione del livello

di maturità del collaboratore rispetto al compito assegnato, il livello di complessità del bisogno che manifesta – ed il campo di azione specifico dove è rilevante l'impatto della sua azione: micro o del team, macro o dell'organizzazione o meta, che è il livello più alto in cui l'organizzazione si incontra con il mercato e la comunità cui fa riferimento a livello territoriale.

Così si sviluppano efficacia e competenze, ma anche il senso di ruolo e di missione allineati al contesto aziendale, costruendo una solida pratica della leadership.



FLAMINIA FAZI è CEO di U2COACH e di The Performance Solutions. È autrice del libro appena pubblicato *La perfetta leadership - Remastered* (Mind Edizioni).

TAG

LEADERSHIP LEADERSHIP

SITUAZIONALE DELEGALEADER LA PERFETTA LEADERSHIP MANAGER

COACH LEADER COACH