

Leadership Situazionale: Adattare lo Stile di Guida al Contesto e alla Maturità del Team

Fabio Malpezzi

Executive Tecnologico con oltre 30 anni di esperienza nella trasformazione digitale e nell'implementazione di sistemi ERP globali. Specializzato in migrazioni complesse su Microsoft Dynamics 365 Finance & Operations (F&O), ho guidato con successo numerosi progetti multinazionali, affiancando le aziende nel percorso di innovazione tecnologica e crescita operativa.

Esperienza

Ho gestito e completato otto migrazioni multi-paese a Dynamics 365 F&O, dimostrando competenza approfondita in:

- Reingegnerizzazione e ottimizzazione dei processi aziendali nel manufacturing e nella supply chain
- Integrazione end-to-end tra logistica, contabilità e sistemi CRM
- Change management strategico per favorire l'adozione cross-culturale e interdipartimentale
- Automazione avanzata basata su intelligenza artificiale e implementazione di sistemi predittivi personalizzati

Combino una solida competenza tecnica su Dynamics 365 F&O e intelligenza artificiale con una visione strategica consolidata, documentata sul mio blog [Improve & Manage](https://improveandmanage.com) (<https://improveandmanage.com>). Attraverso il blog condivido analisi approfondite e casi di studio concreti, offrendo alle aziende soluzioni pragmatiche per affrontare le sfide della digital transformation in ambienti altamente complessi.

 [Blog Improve & Manage](https://improveandmanage.com) |  [LinkedIn](#)

Guidare un team non è mai stato un compito semplice, ma oggi lo è ancora meno: tra smart working, intelligenza artificiale che trasforma i processi e una complessità organizzativa in continua crescita, i leader si trovano a navigare acque sempre più agitate.

Eppure, c'è una bussola che può orientarli, ed è la Leadership Situazionale. Nato negli anni '70 dall'intuizione di [Kenneth Blanchard](#) e [Paul Hersey](#), questo modello parte da un'idea tanto potente quanto intuitiva: non c'è un solo modo giusto di guidare.

Ogni persona, ogni situazione, ogni contesto chiede qualcosa di diverso.

Pensiamo a un manager che deve tirare fuori il meglio da un gruppo di giovani sviluppatori pieni di energia ma con poca esperienza, o da un team di veterani che, sotto la pressione di scadenze serrate, sembrano aver perso la bussola.

La Leadership Situazionale offre una risposta, suggerendo come adattarsi passo dopo passo, con approcci che vanno dal dirigere chi è alle prime armi al motivare chi ha entusiasmo da vendere, dal sostenere chi ha bisogno di fiducia al delegare a chi è già pronto a volare da solo. In un mondo dove i team lavorano sparsi tra casa e ufficio, questo modello si rivela non solo attuale, ma indispensabile.

Adattarsi al Contesto

Alla base della Leadership Situazionale c'è un concetto chiave: la flessibilità. Il ruolo del leader non si limita a imporre una visione, ma consiste nel comprendere cosa serve al team in un determinato momento. Le variabili in gioco sono molteplici: le competenze e le motivazioni delle persone, il tipo di lavoro da svolgere, l'organizzazione in cui si opera e persino il contesto esterno, come una crisi economica o un'innovazione tecnologica.

Il cuore del modello sta nella maturità dei collaboratori, che Blanchard e Hersey suddividono in due dimensioni:

- **Maturità lavorativa:** il livello di competenza tecnica e di esperienza nel ruolo.
- **Maturità psicologica:** la motivazione e la disponibilità ad assumersi responsabilità.

Ad esempio, un neoassunto potrebbe non avere ancora competenze tecniche ma essere entusiasta di imparare, mentre un dipendente esperto potrebbe aver perso stimoli nel tempo. Un buon leader adatta il proprio approccio per valorizzare ciascuno di loro.

Questo concetto richiama la teoria della contingenza di Fiedler, che collega l'efficacia della leadership al contesto, ma la Leadership Situazionale la porta oltre, invitando il leader ad adattarsi in modo dinamico. Oggi, con team distribuiti e strumenti digitali utilizzati in modo eterogeneo, questa metodologia aiuta a gestire con efficacia la complessità moderna.

I 4 Stili di Leadership Situazionale e come funzionano nella pratica

1. Dirigere:

Lo stile direttivo è ideale per persone con poca esperienza e scarsa autonomia. Qui il leader assume un ruolo guida forte, fornendo istruzioni chiare e supervisionando ogni fase del lavoro.

Esempio pratico: In un ospedale che introduce un sistema elettronico per le cartelle cliniche, il personale infermieristico potrebbe trovarsi in difficoltà con la nuova tecnologia. Un caposala

efficace fornirà manuali dettagliati, organizzerà training specifici e sarà disponibile per risolvere dubbi in tempo reale. Strumenti come il metodo SBAR (*Situation, Background, Assessment, Recommendation*) possono supportare la comunicazione e ridurre gli errori.

2. Motivare:

Questo approccio è adatto a chi ha una forte motivazione ma necessita ancora di esperienza. Il leader combina direzione e supporto per sviluppare fiducia e competenze.

Esempio pratico: In una startup tecnologica con giovani sviluppatori pieni di idee ma inesperti nei processi Agile, un project manager può fornire indicazioni precise e al contempo incoraggiare il confronto, magari organizzando sessioni di coaching e riconoscendo i successi su piattaforme collaborative come Slack. Con il giusto supporto, la produttività del team aumenta.

3. Sostenere:

Perfetto per collaboratori competenti che necessitano di sicurezza per assumere decisioni autonome. Qui il leader assume il ruolo di facilitatore.

Esempio pratico: In un'azienda di software con programmatori esperti ma titubanti sulle decisioni strategiche, il leader può incoraggiarli a prendere iniziativa attraverso brainstorming, delega graduale e feedback costruttivi. Un approccio che rafforza la fiducia e migliora l'autonomia del team.

4. Delegare:

Quando si lavora con professionisti altamente competenti e sicuri, il leader può concedere ampia autonomia, definendo solo gli obiettivi generali.

Esempio pratico: Un'università assegna a un docente senior la progettazione di un corso online. Il preside stabilisce solo il target (500 iscritti in un anno) e lascia piena libertà operativa. Con monitoraggi trimestrali e KPI chiari, il docente lancia il corso in anticipo, garantendo un alto livello di soddisfazione degli studenti.

Casi Concreti di Applicazione Aziendale

La forza di questo modello sta nella sua versatilità.

In un'azienda di logistica che assume nuovi magazzinieri per un sistema di inventario automatizzato, lo stile direttivo funziona a meraviglia: con checklist e riunioni giornaliere, gli errori si riducono, e i nuovi arrivati si ambientano rapidamente.

In un'agenzia di marketing digitale, invece, un team di giovani creativi con poca esperienza beneficia dello stile motivante: sessioni di coaching e riconoscimenti pubblici migliorano la produttività, creando un clima innovativo.

Quando si tratta di sostenere, immaginiamo un'azienda di consulenza con analisti esperti ma stressati da scadenze strette. Il leader ascolta le loro preoccupazioni, propone pause rigenerative e li coinvolge nella gestione del carico di lavoro: il turnover cala e il team ritrova energia.

E per la delega? Un'azienda di ingegneria affida a un responsabile esperto un progetto complesso: con obiettivi chiari e feedback strategico ogni tre mesi, l'efficienza operativa cresce, e il collaboratore si sente pienamente responsabilizzato.

Un modello potente, ma con dei limiti

Nonostante i suoi vantaggi, la Leadership Situazionale presenta alcune criticità:

- **Valutazione soggettiva:** stimare la maturità di un collaboratore non è sempre semplice e richiede capacità psicologiche avanzate.
- **Rischio di microgestione:** uno stile direttivo eccessivo in contesti di alta pressione può demotivare, quindi è necessario mostrare anche molta empatia.
- **Confronto con altri modelli:** Il modello di [Vroom-Yetton](#) si concentra sulle decisioni partecipative, fornendo una struttura rigida per determinare il grado di coinvolgimento del team nelle scelte aziendali. Attraverso un processo decisionale basato su una serie di domande chiave, il modello aiuta i leader a identificare se una decisione debba essere presa autonomamente, con la consultazione del team o in maniera collaborativa. Rispetto alla Leadership Situazionale, Vroom-Yetton offre una guida più sistematica alla presa di decisioni, ma è meno flessibile nel considerare lo sviluppo delle competenze individuali e la maturità dei collaboratori.

Kenneth Blanchard e Paul Hersey: Le Menti Dietro il Modello

Il modello nasce dall'incontro di due menti brillanti. Kenneth Blanchard, classe 1939, è l'autore di *The One Minute Manager* e un maestro nel rendere la leadership accessibile. La sua frase "Nessuno di noi è intelligente come tutti noi" riflette l'importanza del lavoro di squadra che vediamo nello stile Sostenere. Paul Hersey, nato nel 1931, fondatore del Center for Leadership Studies, vedeva la leadership come un processo in evoluzione, un'idea che si ritrova nella delega a collaboratori maturi. Insieme, negli anni '70, hanno pubblicato *Management of Organizational Behavior*, dando vita a un framework che ancora oggi guida leader in tutto il mondo, dai magazzini alle aule universitarie.

La Leadership Situazionale è un prezioso alleato in un'epoca di rapidi cambiamenti. Saper adattare il proprio stile di guida alla maturità dei collaboratori permette di migliorare l'efficacia del team e la motivazione individuale. Non esiste una formula magica, ma un approccio dinamico che trasforma le sfide in opportunità.