La Griglia Manageriale

Due autorevoli studiosi di management, **Blake** e **Mounton** analizzano due comportamenti manageriali caratterizzati da:

- L'attenzione alla **produzione** o
- L'attenzione alle **persone**.

Le molteplici combinazioni di comportamenti vengono poste su una griglia graduata da 1 a 9 sui due assi, uno per l'orientamento al personale ed uno per l'orientamento alla produzione:

9,1	...	...	...	...	...	...	...	9,9
8,1	...	...	...	...	...	...	8,8	...
.,.	...	...	...	...	...	7,7	...	...
.,.	...	...	...	...	6,6	...	...	...
5,1	5,2	5,3	5,4	5,5	...	...	...	...
4,1	4,2	4,3	4,4	4,5	...	...	...	...
3,1	3,2	3,3	3,4	4,4	...	...	...	...
2,1	2,2	2,3	2,3	2,5	...	...	...	...
1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6	...	...	1,9

La posizione sulla griglia dello stile manageriale in esame determina il modo di concepire la gerarchia, indipendentemente da posizione o grado. E' interessante conoscere la teoria relativa ad ogni comportamento manageriale sviluppata nello studio, per interpretare correttamente il comportamento dei propri subordinati e per determinare a priori l'effetto della pressione dei superiori.

Alcuni atteggiamenti manageriali sono chiaramente prevedibili se si intuisce a quale stile manageriale appartiene un capo. Purtroppo il comportamento di ogni individuo è il frutto dell'educazione ricevuta da bambino e difficilmente il carattere può essere trasformato in età matura.

Secondo **Blake** e **Mounton** esistono cinque **stili di leadership** in base a come un manager agisce rispetto al lavoro o alle persone:

1. **Task Leader** - è lo stile di chi si preoccupa principalmente del lavoro. le persone di questo tipo vengono viste soltanto in relazione al loro contributo sul lavoro. Il ruolo che assume il "*task leader-change agent*" è di pianificare, dirigere, e controllare il comportamento delle persone perchè l'assunzione è che la maggior parte delle persone sono sfaticati, indifferenti ed irresponsabili.
2. **Impoverished Leader** - è lo stile di chi evita di essere coinvolto e non enfatizza né le persone, né il lavoro. Assume il ruolo di "*impoverished leader-change agent*", manifestando alle persone le sue aspettative, lasciandole decidere cosa fare. L'assunto è che nessuno può realmente cambiare gli altri.
3. **Country Club Leader** - è lo stile di chi enfatizza le persone e minimizza il lavoro. La principale preoccupazione dell'uomo di relazioni "*country club leader-change agent*" sono le relazioni interpersonali. Il suo ruolo consiste nel garantire che le persone non vengano scontentate, qualunque cosa accada al lavoro.
4. **Middle of the Road Leader** - è lo stile di chi trova soddisfazione e soluzioni praticabili attraverso il bilanciamento ed il compromesso. L'assunzione sottostante consiste nel valore

delle tradizioni e delle precedenti convenzioni sociali. Il ruolo del conservatore "*middle-of-the-road leader-change agent*" consiste nel cercare il consenso prima di avviare un cambiamento.

5. **Team Leader** - è lo stile di chi pone la massima attenzione alle persone ed al al loro lavoro. L'assunzione sottostante è l'interdipendenza delle persone. Il ruolo dell'innovatore "*team leader change agent*' è quello di coinvolgere le persone e le loro idee per determinare le strategie e le condizioni per realizzare il lavoro.

Lo stile manageriale può essere migliorato o modificato in base a molti fattori tra cui:

- *L'organizzazione* - un'organizzazione rigida non consente di esprimere alcuna forma di stile personale;
- *La situazione* - se in un ambiente si vive continuamente in emergenza, non esiste la possibilità di esprimere uno stile manageriale naturale;
- *I valori* - le assunzioni possono essere basate su valori e convinzioni ritenuti validi per gestire bene il personale e per ottenere i migliori risultati;
- *La personalità* - lo stile manageriale è il risultato delle caratteristiche personali di chiunque è preposto a dirigere il lavoro di altri.

Ognuno di noi attraverso le esperienze dirette o le occasioni avute può comprendere parte del comportamento umano, perciò esiste una reale opportunità di rivedere il proprio stile, se in possesso della giusta dose di intelligenza.

Questi comportamenti, se ripetuti, sono una chiara indicazione del tipo di manager che si ha di fronte.

Raccogliendo un po' di questi elementi possiamo inquadrare un capo tra le 81 caselle della griglia di *Blake e Mouton* oppure in uno dei sei stili di leadership definiti da *Daniel Goleman, Richard Boyatzis* e *Annie Mckee* in "**Essere Leader**" a pag. 82-83: 1) *Visionario, 2) Coach, 3) Affiliato, 4) Democratico, 5) Battistrada, 6) Autoritario*.

Anche *Francesco Alberoni* nel suo saggio "**L'arte del comando** " considera il vero capo un visionario, sognatore e idealista. Tra questi annovera personaggi famosi come Cristoforo Colombo, Isacco Newton, Alessandro, Cesare, contrapponendoli agli ambiziosi. Il sociologo afferma che: *"**Essi non vogliono dominare, vogliono creare**. L'impulso a creare non appartiene alla dimensione del prendere, ma del dare, non a quella dell'egoismo, ma dell'altruismo. E anche il potere, in questo caso, è solo uno strumento per poter donare. Il creatore, il costruttore, chi ha un sogno, non comanda, non esige ubbidienza per il gusto di vedere la gente inchinarsi davanti alla sua potenza, ma per edificare, insieme, qualcosa che riguarda tutti. Egli perciò concepisce il comando come un appello, e l'ubbidienza come un assenso." (L'arte del Comando - pag. 19).*

Definisce diversamente altri comportamenti tipo:

- *Despota e suoi sicari,*
- *Violenti,*
- *Invidiosi,*
- *Malvagi,*
- *Vendicativi,*
- *Presuntuosi ed arroganti,*
- *Traditori,*
- *Usurpatori,*
- *Mafiosi.*

La disciplina del Project Management non sfugge a queste miserie umane, pertanto **la probabilità di vedere affidata la conduzione di un progetto ad una figura diversa dal sognatore è alta**. Purtroppo la fortuna di un progetto dipende in larga misura dalle capacità e dallo stile manageriale del suo responsabile: i gruppi di lavoro di solito sono strutture piccole e quindi la convivenza con un leader non adeguato può risultare difficile se non impossibile.

Se il leader di un progetto non riesce a motivare il gruppo di lavoro, aldilà dei riconoscimenti che l'azienda può mettere a disposizione, il rischio di perdere la leadership o di sfociare in uno stile manageriale negativo è molto alto.

Quando un leader perde credibilità il gruppo tende a cercarsi una guida emotiva in un'altra persona di cui ha fiducia. In questi casi il leader ufficiale diventa un pro-forma, di facciata per l'azienda, per cui soltanto la benevolenza della direzione gli consente di mantenere tale posizione, mentre *de facto* la leadership gli è sfuggita di mano.

Generalmente lo stato d'animo del leader viene percepito attraverso il grado di espressività del suo volto, della sua voce e dei suoi gesti. In qualche misura, un vero leader deve contagiare i suoi collaboratori, generando entusiasmo in quello che si fa, facendo sognare i suoi collaboratori, a prescindere dai riconoscimenti economici o di carriera.

Sempre dal *Professor Alberoni* sull'arte del comando apprendiamo che: ***"Occorre un capo con un sogno e dei compagni che condividono il suo sogno … Il capo non è colui che ha la titolarità del comando, il capo è colui che crea. Nessuno tiene insieme uno stato, un'impresa, nemmeno una famiglia se non ha fantasia, se non risolve continuamente nuovi problemi, se non inventa."*** *(L'arte del Comando - pag. 22-23).*

Se trovi il nostro approccio efficace, per favore, suggeriscilo ad un amico o chiedici un corso standard per la tua azienda

Modulo di contatto