

La pubblicazione degli Affari aziendali della CSS Assicurazione

## LEADERSHIP: 1. PARTE

# Conduzione trasformazionale, ossia l'arte della motivazione



Secondo diversi studi empirici, la cosiddetta «conduzione trasformazionale» consente di aumentare la soddisfazione sia dei collaboratori sia dei clienti e di raggiungere risultati migliori. Qual è il motivo del grande successo di questo stile di conduzione e come si attua?

Le persone non sempre agiscono in modo razionale come le macchine. Chi più, chi meno, tutti si fanno condizionare dagli umori, dalle simpatie e dai sentimenti e desiderano essere percepiti come individui. Questa è la ragione per la quale lo stile di conduzione più diffuso e tradizionale, quello stile transazionale, non sempre funziona, poiché parte dal presupposto che le persone agiscano razionalmente. I dirigenti che operano secondo questo stile motivano i propri collaboratori definendo obiettivi e assegnando compiti, affidando loro la responsabilità. Nel contempo, controllano le loro prestazioni, le ricompensano con vantaggi materiali e immateriali, e rimproverano i comportamenti indesiderati con critiche e riscontri negativi. Il termine «transazionale» si riferisce proprio a questo rapporto di scambio. Per contro, la conduzione trasformazionale punta sull'autoorganizzazione e sull'creatività dei collaboratori e si basa sul

cambiamento, ovvero sulla trasformazione. Indica gli orientamenti da seguire attraverso la responsabilità e l'impegno personali. Gli impiegati vengono invitati e incoraggiati ad attuare strategie proprie, con il supporto e il coaching dei dirigenti.

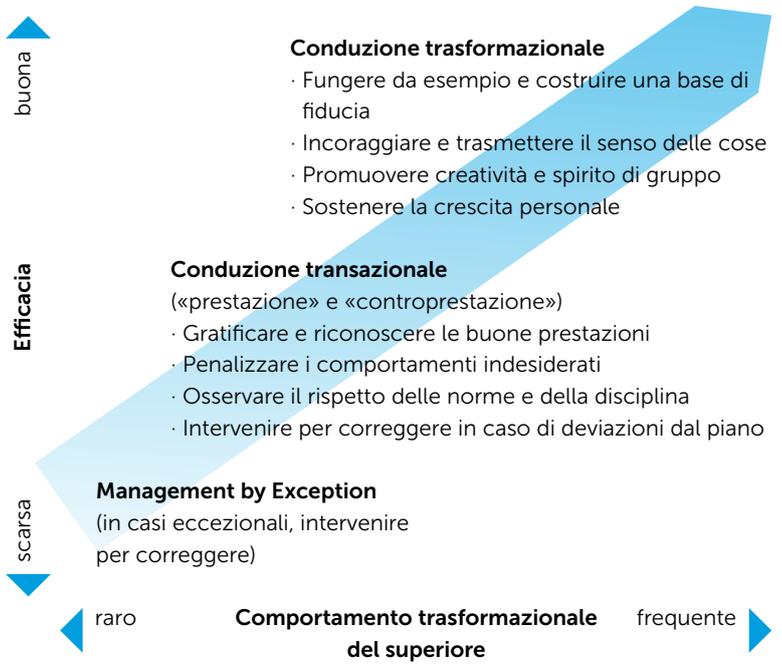
L'idea è quella di «trasformare» i valori e gli atteggiamenti dei collaboratori per fare emergere interessi a lungo termine e più ampi in luogo di obiettivi egoistici e individuali, e ottenere così un aumento del rendimento. L'elemento chiave della conduzione consiste nel motivare intrinsecamente i collaboratori e stimolarli ad apprendere affidando loro compiti interessanti o incoraggianti. Questo avviene per esempio attraverso visioni allettanti, una comunicazione aperta, ruoli esemplari nonché la promozione dello sviluppo individuale.

**La conduzione trasformazionale punta sull'autoorganizzazione e sulla creatività dei collaboratori.**

La conduzione trasformazionale non è in contrasto con la conduzione transazionale, ma è piuttosto una sua evoluzione (cfr. grafico 1). Entrambi gli stili di conduzione possono essere contemporaneamente presenti negli atteggiamenti dello stesso dirigente, e non si escludono l'uno con l'altro.

GRAFICO 1

Conduzione transazionale e trasformativa



DOMANDA

01

## Quali vantaggi dà la conduzione trasformativa?

Si tratta di uno stile di conduzione che, oltre agli effetti positivi sui collaboratori, consente ai dirigenti di acquisire più energia grazie ai migliori rapporti personali, riducendo così il carico di stress. Le ricerche dimostrano che la conduzione trasformativa sotto il profilo economico è molto più efficiente rispetto alle pratiche tradizionali. Oltretutto, rispecchia maggiormente i requisiti posti nei confronti della nuova generazione di specialisti e dirigenti. A ricercare sempre di più un senso nel lavoro non sono infatti solo i nati a cavallo del nuovo millennio delle classi d'età Y o Z. Il rapporto di scambio «prestazioni contro denaro» in futuro non basterà per legare durevolmente le persone al loro datore di lavoro.



Fonte grafici 1 e 2: Prof. Dr. Waldemar Pelz, Istituto per l'innovazione manageriale, Bad Soden am Taunus. Definizione della conduzione transazionale e trasformativa secondo Bass e Avolio (1994).

DOMANDA

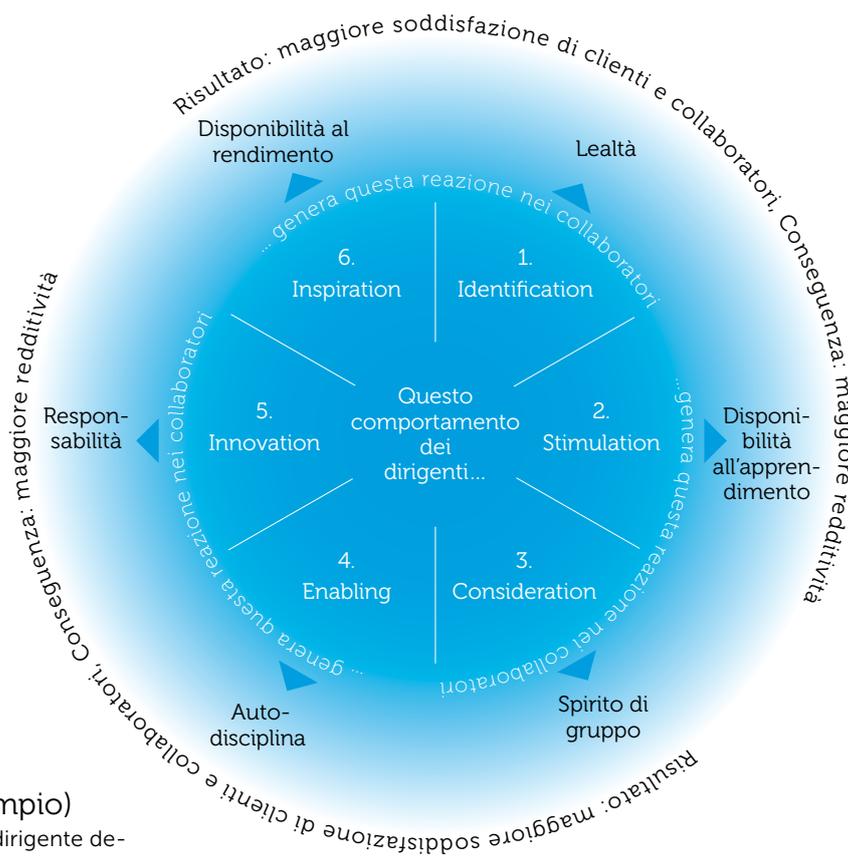
02

## Come attuare questo stile di conduzione?

La conduzione trasformativa impone ai dirigenti diversi requisiti, tra cui determinate caratteristiche della personalità, valori e competenze manageriali fondamentali che devono possedere o acquisire. Servono per esempio conoscenze nell'ambito dei sistemi di pianificazione e gestione, tra le altre cose per l'allestimento di un business plan e di un marketing plan. Per quanto concerne il comportamento dei dirigenti nella conduzione trasformativa, esistono approcci diversi. Mentre Bernard M. Bass originariamente nel 1985 parlava di quattro categorie comportamentali, un team di autori che collaborava con Philip M. Podsakoff negli anni 90 distingueva sei cosiddette dimensioni (cfr. grafico 2), ognuna delle quali produce effetti positivi sui collaboratori e sulla loro disponibilità al rendimento.

**Essenziale: la disponibilità e la capacità di ispirare e creare fiducia.**

## Quali sono le sei dimensioni?



**GRAFICO 2**

### 1. Identification (fungere da esempio)

Gli obiettivi, i valori e le convinzioni del dirigente devono essere autentici e rispecchiarsi, nel limite del possibile, nelle sue azioni. Pertanto, i collaboratori possono identificarsi con essi e imitare il modello comportamentale. Il fatto che il dirigente agisca sempre nell'interesse dell'azienda o dell'organizzazione aumenta anche la lealtà dei collaboratori nei confronti del datore di lavoro.

### 2. Stimulation (a rendere di più)

Il dirigente si assicura che i collaboratori dispongano delle capacità, conoscenze e risorse necessarie per svolgere i loro compiti in modo autonomo e orientato alle esigenze dei clienti. Regna un'atmosfera che invita a rompere schemi mentali consolidati, mettere in discussione modelli preesistenti e proporre soluzioni innovative. Nel galoppante mondo di oggi è fondamentale incrementare in questo modo la disponibilità dei collaboratori ad apprendere.

### 3. Consideration (comunicare lealmente)

Il dirigente si preoccupa che l'atteggiamento all'interno del team sia basato su regole del gioco leali e che tutti i collaboratori abbiano accesso alle necessarie informazioni. L'obiettivo consiste nel fondare i rapporti interpersonali su valori costruttivi come la fiducia, l'apertura e la trasparenza.

### 4. Enabling (sviluppare competenze)

Il dirigente garantisce che i collaboratori sappiano sempre ciò che si aspetta da loro. Il clima lavorativo è tale da consentire loro di assumersi una responsa-

bilità personale. I compiti vengono affidati secondo il principio di congruenza, e cioè chi esegue riceve le necessarie competenze e informazioni. Di conseguenza, i collaboratori sviluppano sempre più autodisciplina per soddisfare le aspettative.

### 5. Innovation (agire con spirito imprenditoriale)

Il dirigente incita i collaboratori a dare vita a processi di cambiamento e miglioramento. Inoltre, li motiva a orientare il pensiero e l'azione agli obiettivi economici dell'azienda. Questa prospettiva permette ai collaboratori di identificarsi come parte dell'insieme, assumersi la responsabilità e comportarsi come se si trattasse della loro azienda. La capacità innovativa e i vantaggi competitivi vengono così aumentati e l'azienda può reagire più rapidamente ed efficacemente ai cambiamenti di mercato.

### 6. Inspiration (sfidare gli altri)

Gli obiettivi e i criteri definiti dal dirigente sono chiari e suscitano emozioni. I collaboratori vengono stimolati a prestazioni maggiori e ottengono gratificazioni che li rendono orgogliosi. In tal modo aumenta la disponibilità al rendimento.

## DOMANDA

04

## Qualo sono gli esempi di successo?

Oltre al modello delle dimensioni appena illustrato di conduzione trasformativa, esiste un approccio molto simile, suggerito da Jay A. Conger e Rabintra N. Kanungo, i quali parlano della conduzione carismatica. A prescindere dal modello che si impone, l'immagine personale trasmessa dalla personalità del dirigente costituisce indubbiamente un fattore decisivo per tutti i modelli. Vi sono persone che molto prima della definizione di conduzione trasformativa possedevano un talento naturale impressionante per guidare le persone a imprese eccezionali: parliamo di personaggi storici come Mahatma Gandhi, John F. Kennedy, Martin Luther King o Nel-

## Consigli

- Mantene sempre le vostre promesse e assicuratevi che tutto ciò che dite sia sincero. I collaboratori, i clienti o i superiori devono potersi fidare completamente di voi.
- Siate sempre un modello di esempio, sia come responsabili, sia come clienti o collaboratori, e vivete in prima persona i vostri valori.
- Cercate continuamente opportunità di miglioramento e siate costantemente aperti alle novità.
- Prendete in considerazione ogni singolo collaboratore, riconoscendo le sue esigenze; oltre a pretendere incoraggiate e fornite riscontri.

son Mandela, oppure nei tempi più recenti del fondatore di Apple, Steve Jobs o dell'allenatore di calcio tedesco Jürgen Klopp. Tuttavia, anche per i «normali» dirigenti vale la pena confrontarsi con il principio fondamentale della conduzione trasformativa per trarne degli insegnamenti.

## DOMANDA

05

## Quando siete sulla strada giusta?

Non è possibile attuare dall'oggi al domani un nuovo stile di conduzione all'interno di un'organizzazione. Se i collaboratori dicono di un dirigente che «definisce in modo chiaro gli obiettivi e le aspettative», «dispone di approfondite conoscenze specialistiche», «è aperto alle critiche e a nuove idee» oppure «su di lei/lui si può fare affidamento», significa con certezza che siete sulla strada giusta.

## DOMANDA

06

## Avete delle domande?

Desiderate attuare la conduzione trasformativa nella vostra organizzazione? In tal caso potete rivolgervi a vivit. Saremo lieti di offrirvi il nostro supporto.

[www.vivit.ch](http://www.vivit.ch)

058 277 60 00

Scaricate la «Business Fit Info» come PDF:

[www.css.ch/businessfitinfo](http://www.css.ch/businessfitinfo)

Visitate il nostro blog:

[blog.css.ch/aziende](http://blog.css.ch/aziende)

## IMPRESSUM

Redazione: CSS Assicurazione, Tribschenstrasse 21, Casella postale 2568, 6002 Lucerna, [www.css.ch/aziende](http://www.css.ch/aziende) | Layout: Andrea Federer, Typografische Gestaltung, Lucerna | Foto: Gettyimages, istockphoto

### Chi può fornirmi una consulenza?

Per conoscere il consulente aziendale CSS o il mediatore di competenza:

[info.aziende@css.ch](mailto:info.aziende@css.ch)

Telefono: 058 277 18 00

**vivit**  
La salute è il nostro business

  
**CSS**  
Assicurazione