

Dalla Leadership alla Followership. Sviluppare il pensiero critico per contribuire agli obiettivi comuni

Author : Saverio Greco

Date : 29 Giugno 2020



L'eccezionale e inaspettato periodo che abbiamo vissuto e i complessi scenari che si stanno progressivamente aprendo, insegnano che è indispensabile accettare l'importanza di saper essere **follower**, collaborativo, ancor prima d'essere **leader**.

Nel mio prossimo libro, *Come diventare super manager e venditore di successo*[\[1\]](#), dedico un intero capitolo all'importanza della *followership*.

Mentre la parola "*follower*" è facilmente traducibile in italiano con "seguace" o "collaboratore", l'espressione inglese **followership** non ha un preciso corrispettivo italiano. Potrebbe essere definita come **la competenza nel collaborare e supportare**, con il proprio impegno, **la realizzazione di obiettivi comuni**.

Niente di più attuale, in un panorama che ha visto la *followership* di noi tutti (e non la *leadership*) messa a dura prova nella generale lotta alla diffusione della pandemia.

Nonostante la sua importanza, basta usare Google per accertare l'enorme divario attrattivo tra i due argomenti: mentre ricercando la parola *Followership* si ottiene circa un milione e mezzo di risultati, facendo lo stesso con *Leadership* le voci salgono a 860 milioni.

A mio giudizio, l'attuale maggiore interesse verso le questioni che riguardano la *leadership* trova spiegazione nella complessa struttura culturale e valoriale della quale la nostra visione di collettività si è finora nutrita.

Chi può negare che l'affermazione del proprio individualismo, la ricerca d'indelebili certezze e la conquista di performance sempre migliori hanno fino a ora rappresentato, soprattutto in ambito professionale, le giuste strade da percorrere?

Poi, all'improvviso, il mondo si è fermato: le verità assolute sono crollate, facendo emergere dal silenzio il desiderio di sicurezza, l'egocentrismo ha ceduto il posto alla necessaria prudenza sociale e la voglia di grandi prestazioni ha dovuto lasciare spazio a doverose riflessioni.

L'interesse comune sembra aver generato nuovi valori da aggiungere allo storico bagaglio, le opportunità che stanno nascendo da una maggiore collaborazione cominciano a suscitare curiosità e rinnovato richiamo e la *followership* - intesa come il contrario della *leadership* e non come il suo opposto - si fa strada con tutta la sua dignità.

I contrari si escludono reciprocamente, mentre gli opposti si generano a vicenda, hanno bisogno l'uno dell'altro per esistere, come la notte e il giorno, il caldo e il freddo, l'attacco e la difesa, il prima e il poi. **La stessa *leadership* non esisterebbe senza *followership* e sviluppare alcune caratteristiche come collaboratore aumenta la possibilità d'essere un ottimo condottiero.**

Per di più, se non tutti nella vita riusciranno a essere leader, ognuno e in più circostanze sarà sicuramente seguace, collaboratore; detto in gergo più *social*, **follower**.

Va anche considerato che una stessa persona può ricoprire, contemporaneamente, entrambe le posizioni. Basti pensare ai *Middle Manager*, tutte quelle figure aziendali di livello intermedio che gestiscono risorse umane e, a loro volta, sono gestite da qualcun altro gerarchicamente superiore; oppure chi, in due situazioni differenti (per esempio lavoro e hobby, famiglia e amici), è leader in una e follower nell'altra.

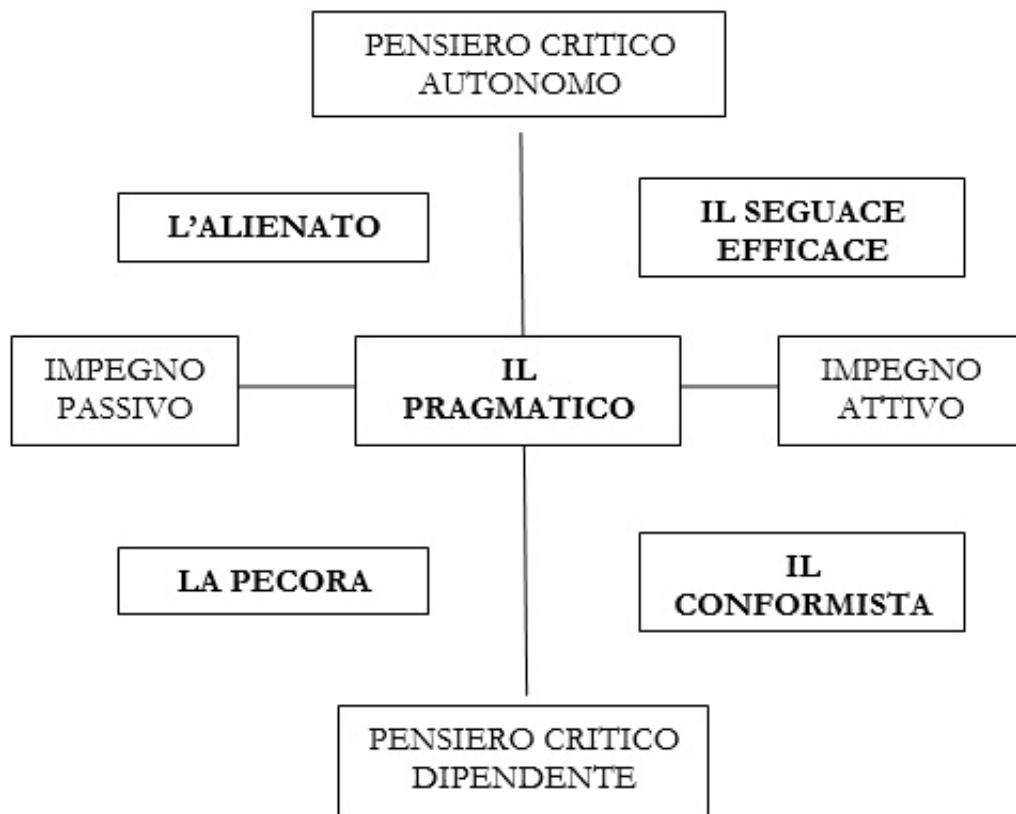
Anche se Charles Darwin ci ha insegnato che "*nella lunga storia del genere umano (e anche del genere animale) hanno prevalso coloro che hanno imparato a collaborare e a improvvisare con più efficacia*", gli studi condotti sulla *followership* non sono molti e le considerazioni più autorevoli sull'argomento sono relativamente recenti.

Solo verso la fine degli anni Ottanta, il professore statunitense Robert Kelley ne cominciò a valorizzare il significato con l'elaborazione e la divulgazione del suo modello.

Lo schema realizzato da Kelley si sviluppa su due dimensioni comportamentali che il follower possiede ed esercita:

- **il pensiero critico, Autonomo o Dipendente;**
- **l'impegno, Passivo o Attivo.**

Basandosi su questi due parametri vengono identificati cinque diversi stili di *followership*:



L'alienato

È un buon pensatore con scarso coinvolgimento attivo.

Avendo un senso critico indipendente, esprime la propria opinione con disinvoltura ma quasi mai nelle sedi opportune.

È l'opinionista da corridoio, quello che aspetta la fine della riunione o il momento della pausa per palesare giudizi negativi in merito alle indicazioni appena ricevute e suggerire, a suo insindacabile giudizio, soluzioni migliori, più semplici e chiare rispetto a quelle fornite dal leader.

Raramente, si osserverà un Alienato che comunica e confronta il suo reale pensiero in presenza del capo.

Il conformista

Privo di pensiero autonomo ma armato di vivace impegno, il Conformista partecipa alle attività del gruppo molto volentieri e fa quello che gli viene detto senza mettere troppo in discussione le direttive.

Sceglie la strada più sicura per evitare discussioni e conflitti, ma quando c'è da difendere il boss è capace di lottare a spada tratta affrontando qualunque insidia.

Il professor Kelley definì questi tipi di follower *Yes-People*.

Personalmente, ritengo l'appellativo poco calzante: un *Yes-Man* e una *Yes-Woman*, sono persone che, qualunque cosa pensino, danno ragione al proprio superiore; nella sua definizione cartesiana, invece, il Conformista è chi non ha un proprio pensiero, bensì una dipendenza intellettuale dal leader.

La pecora

Chi partecipa passivamente alla vita di gruppo e contemporaneamente manifesta un pensiero critico dipendente, è definito Pecora per evidenziare l'assenza di volontà e di sottomissione passiva.

Sono persone che accettano apaticamente i compiti a loro assegnati e seguono gli altri senza farsi molte domande.

Questo comportamento, in ambito lavorativo, è tipico quando i propri interessi non coincidono per nulla con quelli dell'organizzazione: ci si trascina facendo il minimo indispensabile per assicurarsi lo stipendio alla fine del mese e conservare le energie per altri contesti considerati più interessanti e gradevoli.

La relazione con il leader è chiaramente del tutto artificiale, falsa e snaturata.

Il pragmatico

Al centro, nello schema del prof. Kelley, c'è una tipologia di seguace molto particolare, un follower abile nell'adattarsi a ogni situazione. Capace di pensare in maniera autonoma e riuscire ad apparire dipendente, pronto a impegnarsi attivamente per mostrarsi agli altri passivo.

Il suo principale obiettivo è sopravvivere ai cambiamenti. Per questo è divenuto esperto nel valutare l'aria che tira e adeguare i suoi comportamenti alla situazione contingente.

Il seguace efficace

Dotato di pensiero critico indipendente, il Seguace efficace, senza lasciarsi condizionare dal ruolo o dal livello gerarchico, mostra un comportamento uniforme con tutti, valuta bene i rischi e riesce ad affrontare in maniera assertiva i conflitti che possono insorgere.

È in grado di gestire i cambiamenti che l'organizzazione necessita, condividendone gli scopi e, quando serve, sa esprimere empaticamente le proprie opinioni a chiunque.

È consapevole del ruolo che ha e agisce di propria iniziativa, mettendo volentieri le sue capacità

al servizio del gruppo.

È la *Star* dei follower, il collaboratore che tutti i leader vorrebbero avere.

È questa la figura alla quale aspirare per essere considerati dei buoni collaboratori: persone in grado di pensare in maniera autonoma e che attivamente s'impegnano per la riuscita di un progetto nel quale credono fermamente.

Se il leader deve essere ferrato sulle competenze tecnico-relazionali, finalizzate alla gestione e alla maturazione dei propri collaboratori, anche il collaboratore deve lavorare su specifiche capacità per accrescere la propria rilevanza in fase di cooperazione.

Per riuscire a far parte dei **seguaci efficaci** - oltre a diventare **esperti del settore** nel quale si opera, curando in modo continuo la formazione tecnica, e avere tanta voglia di mettere in pratica la propria esperienza - è necessario possedere le seguenti caratteristiche.

- **Resilienza**, la capacità d'affrontare e superare gli insuccessi, sapendo reagire positivamente alle difficoltà; riorganizzarsi senza perdere la propria identità.
- **Coraggio**, nel suo più intimo significato etimologico di *avere cuore*. Essere mosso dalla passione che porta ad accettare sempre le responsabilità delle proprie azioni e non adottare atteggiamenti servizievoli.
- **Integrità**, saper costruire una reputazione su sani valori rimanendo una persona onesta.
- **Spirito di cooperazione**. Sarà banale ma esercitare la *followership* significa fare squadra, essere in grado di controllare il proprio ego, raggiungere il successo realizzando gli obiettivi del gruppo.
- **Affidabilità**. Rispettare le promesse e gli impegni presi riuscendo a essere preciso e meticoloso, ma anche riservato e discreto.

Sempre secondo Kelley, il contributo del leader sui risultati incide solo per il 15%, mentre il 75% dipende dai collaboratori.

Il buon esito di un'opera è spesso condizionato dalla qualità della collaborazione messa in atto dai membri della squadra.

Se da un lato è vero che i follower condizionano la riuscita di un progetto, è altrettanto vero che il leader influenza la qualità dei follower presenti nel team.

Capi privi di fiducia in se stessi e nelle proprie capacità, tenderanno a creare squadre di **conformisti**; dirigenti che non cercano il confronto e la condivisione d'idee, porteranno alla formazione di *greggi*, equipe formate tendenzialmente da **pecore**.

Un leader **autorevole**, invece, ha bisogno d'avere accanto a sé **seguaci efficaci**, persone coraggiose capaci di pensare in maniera autonoma, mettere in discussione quello che non condividono e fornire alternative valide sulle quali costruire un miglioramento continuo.

Come Daniel Goleman ci ricorda:

"Nel mondo di oggi, c'è abbondanza di tecnologie, di imprenditori, di denaro, di capitali a rischio. Quello che scarseggia sono i grandi team."

Note

[1] Fra non molto edito da How 2 Edizioni.

Bibliografia

- Robert E. Kelley, *In Praise of Followers*, Harvard Business Review, November-December 1988: 142-148
- Robert E. Kelley, *Il potere dei collaboratori. Come creare collaboratori capaci di guidarsi... e leader che sappiano farsi seguire*, Franco Angeli, 1993

Articolo a cura di **Saverio Greco**