



FOLLOWERSHIP

di Corrado Bottio

Perché parlare di followership

Leadership e followership sono due facce della stessa medaglia, ma siamo abituati a vederne e a studiarne una sola.

Digitando *followership* su Google, si trovano migliaia di pagine corrispondenti alla parola *leadership*. Per non parlare dei seminari aziendali, tra i quali si trovano moltissimi titoli che contengono la parola "leadership", ma non risulta nulla che richiami il tema dello sviluppo della followership. Persino il correttore automatico del computer segnala errore in un caso e non nell'altro.

La followership non è considerata nella riflessione manageriale e organizzativa. I modelli culturali nei quali siamo cresciuti valorizzano in maniera netta la figura del leader tanto quanto liquidano quella del follower, nonostante ci siano sempre stati motivi d'interesse per questa figura, e in campi di studio disparati: non esistono leader senza follower, e non potrebbero avere successo senza follower capaci e supportivi.

Inoltre, in questa società "liquida", come la definisce Baumann, nessuno è solo leader o solo follower, ma si è l'uno e l'altro contemporaneamente, e capita di passare da una posizione all'altra più volte.

Occuparsi dei follower è necessario quando diventa evidente che non basta più il 20% del personale, per quanto scelto e motivato, a garantire il successo delle strategie.

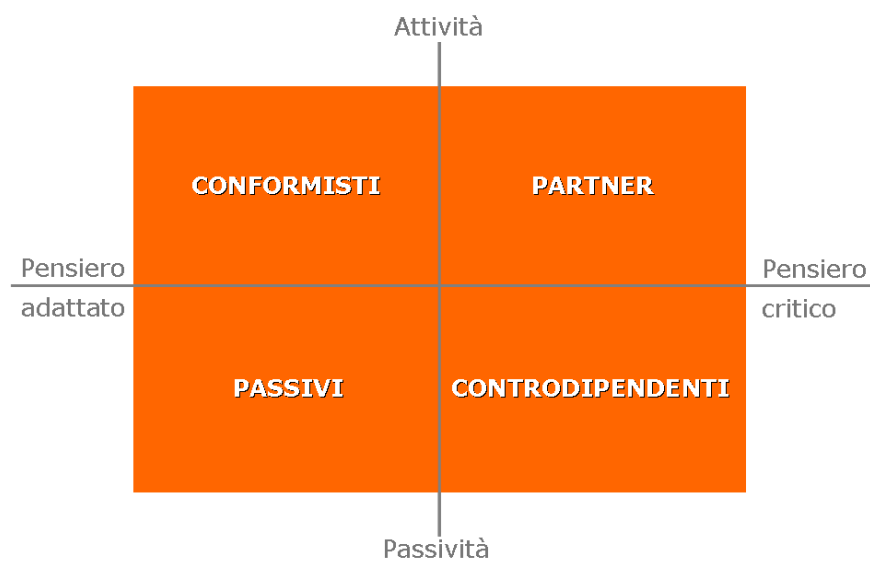
La followership è un punto di vista fondamentale per indagare come innalzare il livello di contributo dei collaboratori, migliorandone sia il commitment verso l'azienda sia il valore. Follower significa "seguace, compagno, sostenitore, innamorato"; vuol dire capacità di seguire, di essere. Per follower non si intende i collaboratori da un certo livello/ruolo in giù, ma coloro che si trovano nella situazione di seguire e/o di partecipare a qualcosa guidato da altri, come per esempio il dirigente che fa parte di un gruppo di lavoro coordinato da un quadro.

compagno di viaggio, sostenitore, di fare tutto quello che serve per raggiungere obiettivi che spesso altri (i leader) hanno fissato. Sviluppare la followership significa allora

migliorare la capacità di essere di supporto ai leader e all'azienda.

Modelli ideali di follower

I principali autori di riferimento sul tema della followership sono R. Kelley, I. Chaliff, B. Kellerman, R. Magnone e F. Tartaglia. Il loro merito fondamentale è stata la proposta di chiavi di lettura per orientarsi nella massa indifferenziata dei follower offrendo articolazione e identità.



Secondo il modello di follower per tipologie, in base al tipo di partecipazione e iniziativa nei confronti del leader e/o dell'azienda (attività/passività), e all'assunzione di una posizione di adattamento o di confronto (pensiero adattato/critico), possiamo distinguere tra:

- conformisti, che sono contemporaneamente attivi e disponibili, partecipativi e acritici; non mettono in discussione quello che gli si chiede di fare né per contestarlo né per migliorarlo, ma si muovono con energia;
- partner, che sono attivi e partecipativi, assumendosi la responsabilità di confrontarsi apertamente con il leader e dare la loro opinione anche se non richiesta; rimangono fedeli e in fondo allineati, ma non subordinati;
- contro dipendenti, che criticano e contestano, senza fare molto per modificare la situazione; tendono ad attribuire la responsabilità degli eventi ad altri – non solo al leader –, limitandosi a puntare il dito evidenziando le negatività;
- passivi, che fanno con relativo impegno quello che si "comanda" loro e non vanno oltre, con un atteggiamento di sospensione dell'azione e del pensiero e un rapporto spesso alienato con l'organizzazione e il leader.

Applicare un modello per tipologie ha l'obiettivo di focalizzare lo sviluppo dei follower verso i profili ritenuti più efficaci per l'organizzazione. I passi da compiere sono i seguenti.

1. Identificazione del profilo ideale per la specifica situazione di business e per l'identità

organizzativa

Viene spontaneo pensare al partner come profilo ideale di follower, cosa vera nella maggioranza dei casi, ma da considerare con prudenza, in base al business e al tipo di cultura aziendale. A questo proposito è interessante il concetto di oscillazione tra tipi, in funzione delle condizioni interne e di business con cui si confronta l'azienda, quindi non un solo tipo ideale e tre da modificare e "far crescere", ma quattro tipologie tutte valide potenzialmente, in funzione delle situazioni esterne e interne dell'organizzazione.

Oscillazione tra modelli significa essere consapevoli della relazione sistemica che si innesca tra ambiente e tipo di follower, di come intervenire sull'uno attraverso l'altro e di quali risultati si vogliono ottenere.

Per quanto riguarda il business, per esempio, qual è il contributo richiesto alle persone? Quale spazio è realmente possibile offrire? Serve un comportamento attivo ma conforme (si pensi a un call center o alle attività bancarie e/o assicurative) o sfidante/innovativo (per esempio nei settori dell'impiantistica o dell'energia)?

Per quanto riguarda la cultura diffusa, portare il sistema a una relazione di reale partnership è difficile se l'organizzazione non è abituata al confronto interno e molte saranno le resistenze da entrambe le parti. In questa situazione al concetto di profilo ideale bisogna sostituire quello di profilo possibile.

2. Mappatura

Come si collocano le persone all'interno dei quadranti considerati? Prima di tutto, correlando i profili di follower a caratteristiche rilevabili attraverso pratiche di valutazione e poi adottando sistemi di valutazione volti a mappare un numero potenzialmente elevato di persone in modo rigoroso ma economico. Gli strumenti più indicati sono batterie di test on-line (il PF16 per l'indagine sulla personalità, il WIS sugli orientamenti valoriali, il GMA sulle capacità cognitive, il DISC o il Myers-Briggs) e procedure di aggiornamento periodico demandate ai singoli. I test producono profili standard, ben sperimentati, che devono essere correlati ai tipi di follower.

3. Identificazione di percorsi di sviluppo e/o di mantenimento

È importante far riflettere le persone sul loro rapporto con l'autorità e con l'azienda in genere, con metodologie affini all'ambito del "bilancio di competenze" e una logica simile a quella utilizzata negli outplacement: prendere coscienza dei propri desideri e delle proprie competenze e porsi in un atteggiamento mentale che le valorizzi il più possibile, senza pregiudizi e rigidità, chiedendo anche all'azienda di fare lo stesso.

Per quanto riguarda le modalità di erogazione, sono più indicati i gruppi reali, composti da capi e collaboratori, rispetto ai gruppi omogenei per livello o posizione, proprio per abituare persone di livelli diversi a confrontarsi in modo aperto e produttivo.

Con aspettative crescenti sui risultati, si deve intervenire sul rinforzo individuale e/o di gruppo attraverso attività di coaching o di mentoring e di peer mentoring, e sui sistemi

istituzionali di gestione – criteri di selezione, valutazione delle prestazioni, sistema premiante ecc. – per far convergere le leve di influenzamento del comportamento individuale sullo stesso obiettivo: lo sviluppo della followership.

In tale processo la comunicazione ha un ruolo centrale, nella misura in cui una precisa strategia di informazione fornisce chiarezza e senso a tutti i protagonisti.

A ciascuno la propria opportunità

A causa della crisi molte aziende hanno bloccato le assunzioni, smussando di conseguenza molte rigidità e preconcetti sulla possibilità di utilizzare persone già presenti in azienda ma non perfettamente allineate ai profili richiesti; si è cominciato allora a guardare con maggiore attenzione agli interni, dando opportunità a chi forse pensava di non averne più e mobilitando, con buoni risultati, energie e desideri un po' spenti o poco utilizzati.

L'eccesso di rigidità e di semplificazione tipico dei modelli troppo "quadrati" da diversi anni è diventato un limite: la realtà appare più ricca e articolata di quanto questi modelli riescano a cogliere e la semplificazione, per quanto valida in certi casi, spesso non aiuta a capire realmente il mondo.

Siamo sicuri che sia utile una gabbia che riduce la complessità (e la ricchezza) a quattro o sei tipologie?

Il secondo livello della followership parte da questo presupposto: non esistono profili ideali ma tanti profili, molti, se non tutti, utilizzabili per le mutevoli esigenze aziendali.

È la rivincita della "biodiversità" sulla monocultura, della diversità sull'omogeneità.

Le differenze fondamentali rispetto al primo livello sono tre:

1. l'idea che l'organizzazione e i ruoli siano almeno in parte adattabili alle caratteristiche degli individui;
2. la necessità di politiche di sviluppo aperte e non (troppo) finalizzate;
3. il monitoraggio continuo dell'evoluzione dei singoli.

1. Pensiamo a tutte le situazioni in cui il singolo "interprete" modella il ruolo su se stesso, entro confini non espliciti e poco chiari, da quelle di collaboratori ritenuti essenziali, a figure geograficamente lontane dalla sede o, ancora, a organizzazioni altamente professionali: si tratta di trasformare in strategia (o in possibilità esplicita) la casualità, puntando a darle struttura e razionalità; per esempio eliminando job description, riducendo all'essenziale i profili di competenze di ruolo ed enfatizzando obiettivi e codici di comportamento.

2. Cardine delle politiche di sviluppo aperte è l'attività di development, come aggiunta a quella più tradizionale di assessment. Nel development lo sviluppo viene affiancato alla

valutazione. Può essere rivolto all'acquisizione prevalentemente cognitiva di modelli e/o capacità, o all'aumento di consapevolezza delle dinamiche personali più profonde per comprendere l'atteggiamento e il comportamento in certe situazioni. Il fine è stimolare energia e desiderio per la crescita, attraverso un'azione di potenziamento (empowerment) che parte dalla concezione della consapevolezza come elemento centrale per la propria evoluzione. Il development risponde all'obiettivo di valorizzare ogni profilo fornendo gli strumenti di crescita e di confronto con la realtà in cui si è inseriti. Non dà giudizi di valore assoluti, ma tracce di lavoro su cui il singolo può impegnarsi per migliorare.

3. Il monitoraggio continuo è reso necessario dall'inesistenza di profili di riferimento ideali. L'obiettivo è mantenere una buona conoscenza delle persone durante tutto l'arco della loro vita professionale, che sia articolata almeno in orientamenti (o valori), conoscenze, capacità e motivazioni. Gli strumenti sono gli stessi descritti nella parte precedente, ma cambia l'enfasi sulla continuità: il monitoraggio parte dal momento del primo inserimento e continua per tutto l'arco della vita in azienda.

Spesso il profilo ottenuto in fase di selezione non viene più messo in relazione con l'evoluzione della persona. E ancora più spesso, dopo l'inserimento del candidato, non gli si racconta come è stato "fotografato" il suo profilo in fase di selezione, perdendo una prima, importantissima occasione di consapevolezza e crescita.

Il monitoraggio serve a costituire la banca dati per realizzare mobilità e carriera; è un campo ricco di varietà diverse di fiori e piante, da scegliere a seconda delle esigenze e delle opportunità. I profili possono essere classificati in termini di pregio, ma il monitoraggio viene idealmente mantenuto su tutti.

La relazione leader e follower

Chiudiamo con un accenno a un tema centrale per lo sviluppo della followership: la relazione tra leader e follower o, più genericamente, tra capi e collaboratori.

Non è difficile immaginare i problemi e le resistenze all'evoluzione di una relazione ancorata a elementi psicologici e culturali complessi: per i capi si tratta di accettare un confronto che può mettere in discussione ruolo, immagine di sé e status; per i collaboratori di accettare la responsabilità di essere realmente parte del sistema e di entrare in una relazione che può essere percepita come potenzialmente rischiosa per la carriera o per la permanenza in azienda.

Può essere utile riprendere due parole chiave, che sono alla base degli interventi di sviluppo sulla relazione tra leader e follower: consapevolezza e potenziamento (empowerment).

La consapevolezza di sé, degli altri, delle situazioni organizzative e sociali in cui ci si trova a operare è legata all'importanza di avere la visione più chiara e olistica possibile degli

elementi in gioco a partire da se stessi, accogliendoli come un dato di realtà. Il potenziamento delle proprie capacità emotive e cognitive "dentro" la situazione data va inteso come l'incremento della strumentazione cognitiva ed emotiva per muoversi al meglio all'interno della situazione data. Il filone di attività formative collegate al potenziamento del sé va in questa direzione; così come quelle che ruotano intorno alla gestione del conflitto.

Consapevolezza, potenziamento e gestione del conflitto costituiscono la base per poter accettare una relazione diversa e per renderla più efficace per sé e per l'azienda.

Fonti

R. Kelley, *The power of followership*, Doubleday Business, 1992.

I. Chaleff, *The courageous follower*, Berrett-Koehler Publishers, 2009. B. Kellerman, *Followership*, Harvard Business Review Press, 2008.

D. Ulrich, *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, 1996. J. Keegan, *Il volto della battaglia*, Il Saggiatore, 2010.

R. Magnone, F. Tartaglia, *Professione follower*, libreriauniversitaria.it, 2010. Steven Soderberg, "The Argentine".

Ligabue, "Una vita da mediano".

Vasco Rossi, "Sally".

www.tesionline.it/ricerca/parola-chiave.jsp?keyword=followership

www.natcom.org/nca/admin/index.asp?downloadid=885 midaspace.blogspot.com



Corrado Bottio

Consulente, partner di MIDA.

Sono laureato in psicologia e ho conseguito un Master in Bocconi in gestione aziendale e uno in terapia strategica.

Dopo una prolungata esperienza aziendale, mi sono specializzato sui temi legati allo sviluppo delle competenze a livello individuale e a livello organizzativo, occupandomi per anni di consulenza su sistemi di gestione delle risorse umane: valutazione competenze, prestazioni, potenziale; rewarding; analisi di clima e cultura; progettazione di sistemi di valori in relazione al posizionamento strategico dell'organizzazione; modelli di comportamento manageriale e valutazione a 360° collegati.

Da anni opero con responsabilità dirette e come consulente nel settore del privato sociale, con l'obiettivo di sviluppare sistemi di gestione delle persone che rispondano alle esigenze di risultato e valoriali, fondamentali in questo settore.