

Non solo leader: sviluppare la “followership” nelle organizzazioni e i sette passi per comunicare con il cuore

emilio giammusso
sociologo e psicologo sociale



Leader è colui il quale si assume la responsabilità di condurre il mondo e si adopera in modo che gli altri lo aiutino a farlo .

e. g.



Importanza della followership

Il follower è colui che segue, cioè che prende strade aperte dal leader, che è invece colui che guida



Il termine followership indica il processo attraverso il quale il follower adatta il proprio comportamento a ciò che è indicato dal proprio leader

Nei contesti organizzativi definisce la capacità di seguire efficacemente le direttive e supportare gli sforzi del leader per conseguire le **finalità dell'organizzazione**



Leadership

Leadership e followership sono strettamente connesse: un leader è tale solo se ha almeno un follower e il follower esiste solo se ha un leader da seguire.

La leadership, dunque, implica la followership

Tuttavia, mentre la parola leader
ha una connotazione
fortemente positiva
la parola follower è spesso
percepita con una
connotazione negativa:



Colui che non è in grado di
essere leader e non ha una
volontà autonoma

Visione non corretta

1.

Essere follower accomuna la maggior parte delle persone e anche chi ha ruoli di leadership continua ad essere follower



2.

**Follower non è sinonimo di subalterno:
deve avere la capacità di supportare il
proprio leader, di sostenere le decisioni,
di mettere le proprie competenze e il proprio
impegno al servizio del raggiungimento degli
obiettivi dell'organizzazione**



Il follower deve saper esercitare **pensiero critico ed autonomo, fino a sfidare il proprio leader quando le azioni intraprese non siano in linea con gli obiettivi organizzativi**





**Parlare di followership non
significa dunque parlare di
persone che occupano
posizioni marginali
nell'organizzazione o che
non hanno le capacità per
diventare leader**

A flock of birds, likely frigatebirds, is shown in flight against a clear, solid blue sky. The birds are arranged in a loose V-formation, with some leading and others following. Their dark silhouettes contrast sharply with the bright blue background. The text is overlaid on the center of the image.

**Parlare di followership
significa riflettere sulla capacità**

**di tutte le persone che lavorano
nell'organizzazione, a tutti i livelli
gerarchici, anche i più elevati,
di seguire efficacemente i propri leader**

Followership efficace

Saper supportare il leader con comportamento di “alleanza leale”



mantenendo un atteggiamento critico e propositivo

**Sviluppare una followership che
sia caratterizzata da una
piena capacità di supportare
il proprio leader richiede
un salto simile a quello
che, nel marketing, viene
chiamato**

**il passaggio
dall'orientamento al prodotto
all'orientamento al cliente**



Gli autisti che arrivano alle undici sono orientati al prodotto.

Si impegnano cioè a soddisfare la richiesta esplicita, ma non sempre sanno soddisfare l'esigenza che ha determinato la richiesta.

Gli autisti che arrivano in anticipo sono orientati al cliente



Il pieno supporto al proprio leader non significa però acquiescenza, complicità o collusione.

Il follower ha il dovere di esprimere un pensiero indipendente e critico, di spronare il leader ad essere altamente concentrato nel conseguimento della finalità comune

es mktg



Il **pensiero critico** richiede, oltre alla capacità di trovare autonomamente una soluzione ai problemi gestionali, quella di argomentarla in modo accurato e convincente

Nei rapporti con il proprio leader, l'onere della prova è a carico del follower



La capacità di accettare questa asimmetria e di gestirla in modo efficace è una competenza di followership



come è competenza assumere la responsabilità di non limitarsi ad adeguarsi alle richieste del leader quando queste siano considerate scorrette

Lo sviluppo della followership

La capacità di supportare e quella di
mantenere autonomia e
atteggiamento critico
possono essere sviluppate
in modo indipendente



Alcune persone sanno supportare in modo efficace, ma sono eccessivamente conformiste;

altre persone sanno porsi in modo critico, ma non sono efficaci nel supportare



Quando si interviene per aiutare a sviluppare la capacità di supporto, si lavora con il follower per andare “verso il leader” rendendo sempre più efficace la comunicazione leader/follower e di far assumere al follower la responsabilità di agire in modo funzionale al

raggiungimento
degli obiettivi espressi dal leader



Compito del processo formativo è duplice:

In primo luogo aiutare
i follower a capire
cosa richiede il
leader;



Successivamente
lavorare sul tema
della responsabilità
e dell'azione

Occorre aiutare i follower a passare dalla compliance
(= ho fatto ciò che mi hai chiesto)



all'assunzione di una piena responsabilità sul risultato
(= ho fatto tutto ciò che serviva per raggiungere l'obiettivo)

Quando si interviene, invece, per aiutare a sviluppare **indipendenza di giudizio e spirito critico**, si lavora per andare **“verso il follower”**

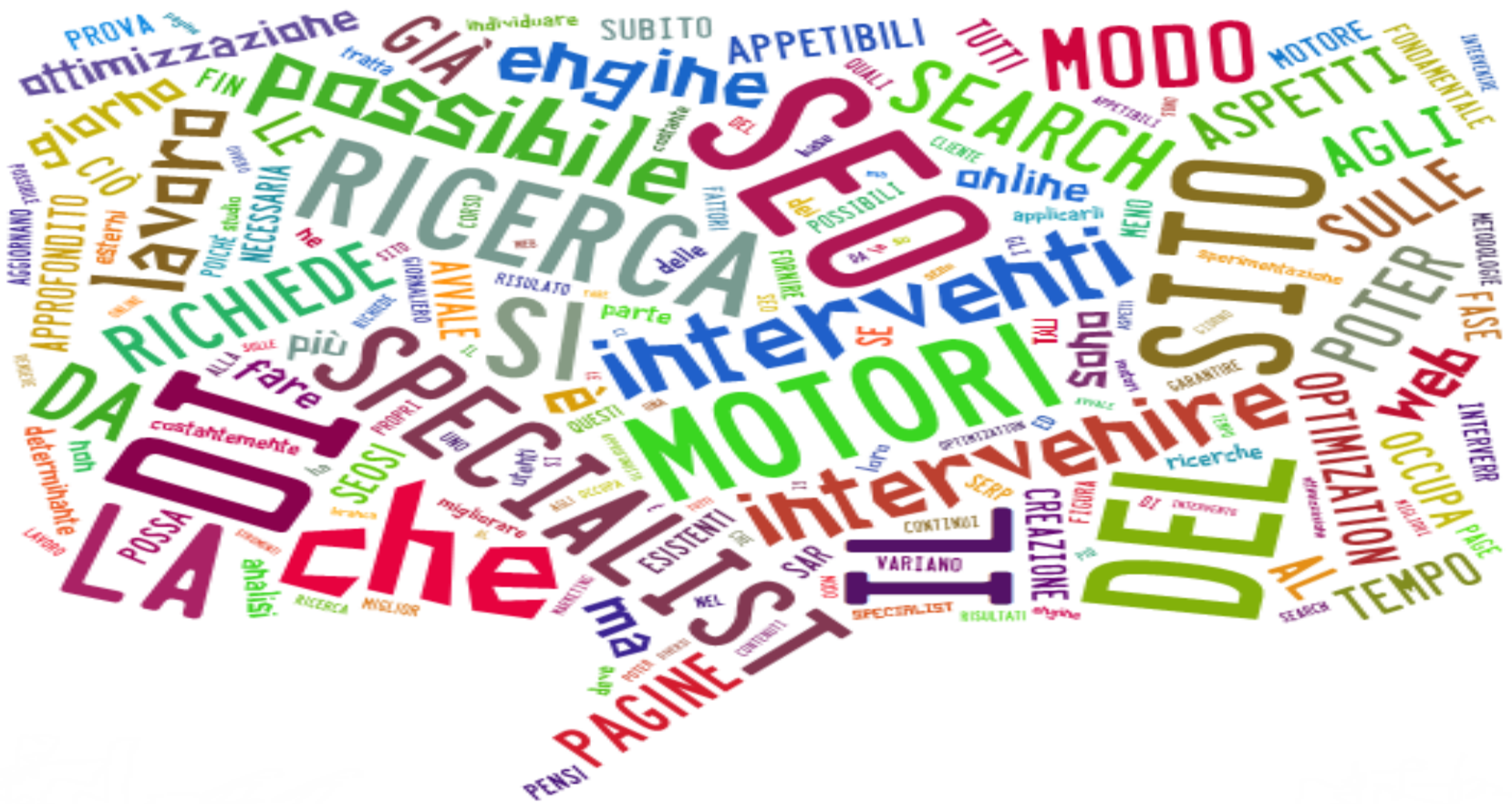


Scopi

1. Aiutare il follower a elaborare giudizi complessi

2. Comunicarli in modo efficace e costruire strategie di comportamento capaci di affrontare anche situazioni conflittuali con il leader





**Il lavoro sulla critica è più
difficoltoso di quello sul supporto**



Difficoltà

1. Resistenze culturali

2. Contrarietà dei leader nell'affrontare in modo positivo la critica

3. Conformismo e/o timore dell'autorità
oppure tendenza a colludere con il leader