

## Di che collaborator abbiamo bisogno?

### Followership

Recentemente, uno dei massimi studiosi di strategia militare, John Keegan, ha dedicato un libro a questa domanda: ma perché i soldati combattono? Perché stanno lì invece di scappare sapendo che la probabilità di morire o quantomeno di farsi male è molto alta? E i romanzi sono pieni di figure di contorno che danno spessore alla storia e senza le quali il protagonista (leader) non avrebbe la possibilità di essere tale.

Questa è una prima risposta alla domanda "perché occuparsene?": perché non esistono leader senza follower! E non esisterebbero leader di successo senza follower capaci e supportivi. Ma la letteratura e il management si sono concentrati molto sui leader e sugli sponsor, cioè sulle figure trainanti e apicali, piuttosto che "sulla massa".

In sintesi, allora, riteniamo che la followership sia un punto di vista fondamentale per indagare come innalzare il livello di contributo dei collaboratori, sia migliorandone il commitment verso l'Azienda, sia il valore.

La parola follower ha una valenza negativa, imbarazzante, ma significa "seguace, compagno, sostenitore, innamorato". E followership vuol dire capacità di seguire, di essere compagno di strada, 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 aiuto e di supporto ai leader ed all'Azienda.

Una precisazione: i follower non sono 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 il dirigente che fa parte di un gruppo di lavoro coordinato da un quadro). E' chiaro che chi si trova spesso nella situazione di seguire (i collaboratori) più facilmente può essere definito follower.

### Modelli ideali di follower

Nella nostra pratica operativa utilizziamo un modello di followership che tiene conto della partecipazione e all'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). I tipi sono quattro:

I **Conformisti** si caratterizzano per essere contemporaneamente attivi e disponibili, partecipativi e acritici. Non mettono in discussione quello che gli si chiede di fare ne' per contestarlo ne' per migliorarlo ma si muovono con energia.

I **Partner** sono attivi e partecipativi, si assumono la responsabilità di confrontarsi apertamente con il leader dando la loro opinione anche se non richiesti. Rimangono fedeli e in fondo allineati ma non subordinati.

I **Contro dipendenti** criticano e contestano ma non fanno molto per modificare la situazione. Tendono ad attribuire ad altri, il leader ma non solo, la responsabilità degli eventi e si limitano a puntare il dito evidenziando le negatività.

CPT RAVENNA

(TRATTO DA DISPENSA LUMSA 2019)

I **Passivi** hanno una posizione di sospensione sia dell'azione sia del pensiero. Fanno con relativo impegno quello che gli si "comanda" e non vanno oltre. Hanno tendenzialmente un rapporto alienato con l'organizzazione ed il leader.

Nel nostro utilizzo c'è una differenza rispetto agli autori citati: all'idea di modello ideale aggiungiamo quella di "oscillazione" tra modelli, in funzione delle condizioni interne e di business con cui si confronta l'Azienda.

L'applicazione di un modello per tipologie ha l'obiettivo di focalizzare lo sviluppo dei follower verso il profilo o i profili ritenuti più efficaci per l'organizzazione,

Tra i quattro tipi viene spontaneo pensare al partner come profilo ideale. E questo è probabilmente vero la maggioranza delle volte. Ma ci sono considerazioni di business e soprattutto di cultura aziendale che devono rendere prudenti su questa identificazione. Da qui il concetto di oscillazione

tra tipi. Per quanto riguarda il business la questione è la seguente: qual è il contributo che serve dalle persone; e qual è lo spazio che realmente è possibile offrire in questa organizzazione? E quindi: serve comportamento attivo ma fondamentale conforme (si pensi ad un call center o alle attività d'ordine bancarie e/o assicurative) o sfidante/innovativo (per esempio in attività professionalizzate o in settori ad elevato contenuto tecnico e/o geograficamente dispersi come l'impiantistica o l'energia)?

Più complesso è indagare la cultura diffusa. Se l'organizzazione non è abituata al confronto interno (senza distinzione tra capi e collaboratori, se non lo sono gli uni non lo sono nemmeno gli altri) portare il sistema ad una relazione di reale partnership è difficile. Le resistenze saranno molte e da entrambe le parti. In questa situazione al concetto di profilo ideale bisogna sostituire quella di profilo possibile.

Ad un livello minimo è già importante innescare in Azienda un dibattito ed un confronto orizzontale e verticale, aperto, su fattori facilitanti e frenanti il gioco delle posizioni tra leader e follower (capi e collaboratori). Specularmente a quello che si fa normalmente attraverso il corso ai capi, in questo caso si tratta di far riflettere le persone sul loro rapporto verso l'alto e verso l'Azienda in genere (trovando un titolo giusto: probabilmente "Diventa un bravo follower" non funzionerebbe). Dal punto di vista delle modalità di erogazione è consigliabile privilegiare gruppi reali (capi e collaboratori insieme) piuttosto che gruppi omogenei per livello/posizione; questo proprio per abituare livelli diversi a confrontarsi in modo aperto e produttivo.

Ad un livello crescente di risultato atteso si deve intervenire sul rinforzo individuale e/o di gruppo attraverso attività di coaching o di mentoring e di peer mentoring. Per esempio il supporto al gruppo di lavoro (o al gruppo di governo di una Unità), per favorire la presa di coscienza e quindi lo spostamento delle posizioni reciproche verso assetti più produttivi ed efficaci.

Infine, aumentando ancora il livello delle aspettative di risultato, è necessario intervenire 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 verso il profilo ideale.

Nel processo di sviluppo della followership è centrale la comunicazione. Ogni nuovo percorso organizzativo deve essere accompagnato da una precisa strategia di informazione che dia chiarezza e senso a tutti i protagonisti, a maggior ragione questo che ha l'obiettivo di modificare equilibri complessi e spesso dati per scontati.

CLAUDIA RIGHETTI – [claudiarighettimail@gmail.com](mailto:claudiarighettimail@gmail.com) - Psicologa del Lavoro e delle Organizzazioni

### **La relazione leader (Capo) - follower (Collaboratore)**

Chiudiamo con un accenno ad 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 che si ancora a elementi psicologici e culturali complessi. Da entrambe le parti. Per i capi si tratta di accettare un confronto che può mettere in discussione ruolo, immagine di se e status. Per i collaboratori si tratta di accettare la responsabilità di essere realmente parte del sistema (niente più scuse, quindi, né facili prese di distanza) e di entrare in una relazione che può essere percepita come potenzialmente rischiosa per la carriera o anche per la permanenza in Azienda.

Il tema è complesso e si presterebbe a molti approfondimenti. Può essere utile tuttavia riprendere due parole chiave, più volte citate in questo scritto, che sono alla base degli interventi di sviluppo della relazione tra leader (capo) e follower (collaboratore). Consapevolezza e potenziamento (o empowerment).

Consapevolezza di sé, degli altri, delle situazioni organizzative e sociali in cui ci si trova ad operare; e potenziamento delle proprie capacità emotive e cognitive "dentro" la situazione data. Il primo termine fa riferimento all'importanza di avere una visione la più chiara ed olistica possibile degli elementi in gioco, a partire da se stessi. E di accoglierli ed accettarli come un dato di realtà. Il secondo fa riferimento all'incremento della strumentazione cognitiva ed emotiva per muoversi al meglio, data la realtà, all'interno della situazione. Il filone di attività formative collegate al potenziamento del sé va in questa direzione.

Consapevolezza e potenziamento costituiscono la base per poter accettare una relazione diversa e per renderla più efficace per se e per l'Azienda.