

Dopo tante
riflessioni sul leader
mettiamo al centro chi lo segue:
il follower ha un ruolo
fondamentale nei processi
produttivi dell'impresa
e nelle dinamiche interne
dell'organizzazione

di Sarah Cossu
managing director We! Wellness

Il talento del FOLLOWER

Il successo di un'organizzazione viene generalmente ricondotto all'efficacia della leadership. Vero. E se interpellassimo un po' di conoscenti in molti saprebbero spiegare cosa sia la leadership, non altrettanto se chiedessimo loro cosa sia la followership. Il perché di tanta attenzione per chi "guida" e di poca per chi "segue" dipende sostanzialmente da due fattori: da un lato la riflessione in ambito organizzativo ha posto l'accento sulla leadership; dall'altro è la società stessa a essere leader-centrica: tutti desiderano essere riconosciuti dagli altri come il centro o il vertice di qualcosa. Così la parola leader suscita sentimenti positivi, suggerendo forza, prestigio e potere. Al contrario, la parola follower rimanda all'obbedienza, alla mera esecuzione di direttive, a un ruolo sostanzialmente marginale. In tanti oggi sono deliberatamente follower sul web, con un like o un tweet... La followership di cui parliamo, però, è un'altra cosa. È vita vera, fatta di relazioni orientate alla costruzione di un progetto, al raggiungimento di un obiettivo comune. È supporto attivo che richiede impegno ed energie ben al di là di un like. La followership è insomma tutt'altro che marginale nei processi produttivi e nell'efficienza delle dinamiche all'interno di un'organizzazione.

COME RICONOSCERE LE QUALITÀ DI UN FOLLOWER?

Con lo scopo di semplificare la descrizione della realtà, non certo di fotografarla, gli studi sul tema offrono modelli che delineano le possibili "tipologie" di follower. Centrale in tutti è un elemento: il carattere relazionale dei concetti di followership e leadership e la loro interdipendenza. Nell'interpretare il tipo di followership che coltiviamo nella nostra farmacia in qualità di leader, o il nostro stile di collaboratore-follower, alcuni modelli offrono spunti interessanti.



SIAMO TUTTI FOLLOWER

SE CI PENSAMO, LA NOSTRA È UNA SOCIETÀ CHE SI MUOVE SU RUOLI TUTT'ALTRO CHE STATICI, È "FLUIDA", E SPESSO CI SI TROVA A ESSERE LEADER E FOLLOWER CONTEMPORANEAMENTE. IN FARMACIA, PER ESEMPIO, IL TITOLARE È LEADER MA È ANCHE FOLLOWER DI UN GRUPPO A CUI ADERISCE, ALL'ORDINE PROFESSIONALE, ALL'ASSOCIAZIONE SINDACALE. NON BISOGNA POI DIMENTICARE CHE CHI OGGI È LEADER UN TEMPO È STATO FOLLOWER E, AZZARDO A DIRE, LE PIÙ GRANDI GUIDE SONO STATE INNANZITUTTO PREZIOSI SEGUACI. MA ATTENZIONE, L'EQUAZIONE INVERSA NON È AUTOMATICA: UN OTTIMO FOLLOWER NON HA NECESSARIAMENTE IL TALENTO DEL LEADER.



1. Riconoscere le leve motivazionali del follower

Le motivazioni che spingono gli individui a essere follower sono un elemento rilevante sui cui riflettere. È proprio a partire da queste, infatti, che prendono forma il proprio stile di followership e la qualità del contributo apportato.

Paura della punizione/castigo: è la motivazione di chi “segue” il leader per preservare la propria posizione, o per paura di perdere il posto di lavoro... Alla base c'è lo stesso tipo di risposta che deriva da una leadership coercitiva/autoritaria. La followership che il leader ottiene è poco attiva, immatura e debole: va sostenuta dalla minaccia, non promuove il senso di responsabilità del collaboratore e l'auto-efficacia, la proattività. Un follower così può restare a lungo in un'organizzazione senza dare segnali di crescita, così come può cercare un'alternativa al clima di sorveglianza/minaccia.

Cieca speranza: è la motivazione di chi davanti a un problema si nutre della fatalistica speranza che la scelta del leader sia quella giusta. Oltre a essere una risorsa che non vive attivamente l'azienda, non è un buon follower perché pronto ad abbandonare il leader nel momento in cui ne trova uno che gli “infonde più speranza”.

“Fede” nel leader: è la motivazione di chi segue e accetta la soluzione proposta dal leader non perché la condivide, ma perché ha una fiducia incondizionata in lui. Ma attenzione, questo tipo di follower pensa che il leader sia sempre in grado di tirare fuori il “magico colpo di genio”. Talvolta però la delusione è inevitabile; inoltre un leader non è infallibile ed è sano che non sia considerato tale per il benessere dell'organizzazione e del leader stesso.

Accordo intellettuale: a guidare la motivazione è la logica. Pertanto segue il leader in quanto valuta e ritiene razionali le sue scelte. Un orientamento comune a chi ha un livello di istruzione medio-alto ed è abituato a chiedersi il perché delle cose.

Sposare la vision: è la motivazione di chi accoglie con entusiasmo un'idea e ci si identifica. Il focus della followership è l'idea come strumento per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione, a prescindere da chi l'ha proposta e dalle argomentazioni logiche. Perfetto, ma funzionale a scopi ben definiti e su brevi periodi.

2. Leggere i comportamenti del follower

Un'utile descrizione degli stili di followership la propone da Robert E. Kelly partendo dagli atteggiamenti degli individui in posizione di follower rispetto a due dimensioni: la capacità di pensiero critico e la passività/attività del coinvolgimento. Sul piano della **capacità di pensiero critico** i follower **migliori** pensano per se stessi, fanno critiche costruttive, sono innovativi e creativi, mentre ai **peggiori** bisogna dire cosa fare, non sono autonomi, non pensano. Sul piano della **capacità di partecipazione attiva**, invece, i follower **migliori** prendono iniziative, si assumono responsabilità, vanno oltre a quanto loro richiesto, mentre i **peggiori** sono passivi, richiedono supervisione continua e sono pigri.

L'incrocio di queste dimensioni fa emergere **5 profili di follower**:

- **l'alienato:** è dotato di pensiero critico indipendente, ma non è attivo nello svolgimento del suo ruolo e della sua attività. Critica gli sforzi del leader, è scontento e frustrato, ha scarso entusiasmo, è concentrato su se stesso e spesso attacca gli altri. Può essere stato un *efficace* ma è diventato *alienato* per perdita di motivazione o a causa di una delusione.
- **il conformista:** è coinvolto attivamente nel lavoro, ma non esprime indipendenza di pensiero, adeguandosi alle proposte del leader e al pensiero dominante nel gruppo. Ha un forte senso del dovere, desidera compiacere il capo ed evita contrasti e conflitti.
- **il pragmatico:** il suo stile di followership cambia in funzione delle situazioni. Non assume posizioni forti ed evita di impegnarsi più di quanto richiesto. Non gode della fiducia degli altri ed è opportunist.
- **il passivo:** si adegua alle direttive impartite dal leader e svolge le sue mansioni senza entusiasmo.

Necessita di una supervisione costante e non si sforza mai oltre il necessario.

• **L'efficace:** è attivo e dotato di pensiero critico e vede il leader in modo realistico, conscio dei pregi e dei difetti. Con lui costruisce quindi una relazione positiva e costruttiva ed è una risorsa preziosa.

QUAL È LA MIGLIORE FOLLOWERSHIP PER LA MIA FARMACIA?

Una risposta univoca avrebbe senso se le organizzazioni fossero tutte uguali: stessi obiettivi, stessi bisogni, dinamiche interne e... stessi leader! Nella realtà, il mix di queste variabili rende ogni organizzazione unica e irripetibile, non adatta alle soluzioni preconfezionate. A cosa servono dunque i modelli teorici? Dando per assodata la conoscenza delle variabili sopra citate, i modelli aiutano a individuare più rapidamente il tipo di followership, meglio ancora il *blend* di followers, più funzionali alla propria realtà.

Ancora, i modelli possono andare incontro alle esigenze organizzative in due macro-situazioni:

- la farmacia che deve inserire nuovi membri in armonia con le caratteristiche dell'organizzazione
- la farmacia che ha già uno staff consolidato e punta a migliorare efficienza ed efficacia organizzativa dei membri storici.

Nel primo caso il titolare/leader selezionerà e allocherà le nuove risorse sulla base delle caratteristiche più funzionali alla sua farmacia e al *blend* ideale. **Nel secondo** il titolare/leader ha scelto di intraprendere un percorso di *improvement* della propria squadra partendo proprio dalla riflessione sul proprio stile di leadership e sugli stili di followership presenti in farmacia e che desidera far evolvere. Nel far fronte alle disfunzionalità emerse, un aiuto prezioso viene certamente da un'analisi professionale che intervenga in modo mirato e sensibile a tutte le variabili in gioco. Ciò che spesso con la mia équipe trovo utile è coinvolgere i collaboratori in un breve seminario che dia l'input a un'autoanalisi e uno scambio collettivo sincero e costruttivo, sempre moderato con grande attenzione e finalizzato a un percorso di *empowerment* chiaro.

IL FOLLOWER IDEALE: AUTOEFFICACE, CORAGGIOSO E GENEROSO

Abbiamo detto che la followership perfetta non esiste. riconosciamo però un modello di follower ideale, il cui apporto non può che essere prezioso e costruttivo nelle organizzazioni, come la farmacia moderna, caratterizzate da una costante spinta innovativa, dall'offerta di un servizio al pubblico appetibile e competitivo, dall'attenzione a una variabile delicata come la relazione con il cliente.

Parliamo del follower-collaboratore dotato di una spiccata autoconsapevolezza e autoefficacia, quello che alle competenze tecniche associa creatività e un elevato grado di commitment, il coinvolgimento generoso che lo porta a usare il proprio pensiero critico a supporto dell'organizzazione stessa e del leader. È con generosità appunto che rivolge il proprio supporto a clienti, colleghi e titolare, senza riserve né invidie, con una spinta proattiva verso l'obiettivo comune e in linea con la vision che ha sposato.. A volte può apparire scomodo, il suo comportamento è lontano dal rassicurante (ma di scarsa efficacia!) yes men e questo perché ha il coraggio di esprimere la propria opinione, sempre nei tempi e modi opportuni, anche quando non allineata alle scelte del leader. un pensiero critico, il suo, che inizia con l'analisi del proprio operato e con la spinta costante al miglioramento.

È questo un follower che ogni leader, anche in farmacia, dovrebbe scegliere e far crescere. con un po' di audacia. perché, come esprime con efficacia warren bennis, il nuovo leader è colui che incoraggia il sano dissenso e valorizza i followers che hanno abbastanza coraggio da dire "no". 🗣️

