

*Emad Matta*

# Psicologia della leadership

Conoscere ed esercitare il proprio potenziale favorendo lo sviluppo di una followership attiva

  
Erickson

Il volume intende approfondire il ruolo della leadership come strumento di facilitazione dei processi di cambiamento, sia in senso innovativo, sia nella direzione di una co-costruzione di significati in un contesto comunitario. Viene indagato, in particolare, un tipo di leadership imperniata non solo sull'azione e sulla cooperazione, ma anche sulla capacità di generare e comunicare visioni in grado di stimolare prospettive e approcci diversi.

Il libro, in questa nuova edizione aggiornata, è strutturato in cinque capitoli: il primo capitolo si concentra sul concetto di leadership e sulla sua evoluzione storica; il secondo capitolo analizza la figura del leader, tratteggiandone le caratteristiche; il terzo capitolo propone una serie di strategie che consentono di prendere buone decisioni in gruppo; il quarto capitolo approfondisce il tema della followership, evidenziandone potenzialità e aspetti critici; il quinto capitolo, infine, indaga i rapporti tra leader e follower. Le parti teoriche sono corredate da schede operative, in appendice ai capitoli, contenenti spunti pratici ed esercizi.

Il volume si presenta, dunque, come un utile supporto per la gestione dei gruppi e delle organizzazioni; la speranza è che possa raggiungere anche le figure professionali che operano in contesti educativi.

€ 20,00



9 7888591034261

[www.erickson.it](http://www.erickson.it)

# Indice

<i>Introduzione</i>	7
<i>Capitolo primo</i>	
La leadership: teorie e approcci	11
Allegato	43
<i>Capitolo secondo</i>	
La figura del leader	55
Allegato	75
<i>Capitolo terzo</i>	
L'arte di prendere decisioni	95
Allegato	111
<i>Capitolo quarto</i>	
La followership	129
<i>Capitolo quinto</i>	
Il rapporto follower-leader	147
Allegato	159
<i>Conclusione</i>	175
<i>Bibliografia</i>	177

## Capitolo primo

# La leadership: teorie e approcci

In questo primo capitolo vengono affrontati i principali elementi psicologici della leadership, partendo dagli aspetti generali di una sua definizione tradizionale e ripercorrendone l'evoluzione storica.

«Leader» e «leadership» sono due termini che oggi rimandano all'idea di guida e di comando: già Lambert nel 1965 sottolineava che le due parole designano allo stesso tempo uno *status* e un *insieme di tratti* che contraddistinguono una figura che assicura la conduzione di un gruppo.

A partire dagli anni Cinquanta in letteratura sono apparsi numerosi contributi su questo tema, che tuttavia non sono stati in grado di concordare rispetto alla questione se la leadership sia intrinsecamente non coercitiva (e sia contrapposta quindi a modelli autoritari o modelli basati sulla ricompensa-coercizione) e se ad oggi essa rappresenti un concetto diverso da quello di *management* (Zaleznik, 1977).

I primi studi sulla leadership si concentrano sulla ricerca di tratti personali specifici dell'individuo e per questo motivo vengono raggruppati sotto il nome di *teoria dei tratti*. Secondo tale teoria, la nascita di un leader va ricercata in termini di «fattori di personalità»<sup>1</sup>; ma già Mann (1959) evidenzia come tale assunto sia da considerarsi troppo riduttivo e inefficace nel gestire molteplici interazioni sociali all'interno di un gruppo.

---

<sup>1</sup> In particolare questi studi si concentrano su tratti come: intelligenza, capacità adattiva, estroversione, capacità di comando, virilità, radicalismo, sensibilità.

Successivamente emergono le *teorie comportamentali*, le quali si focalizzano su comportamenti osservabili e manifesti e non su capacità latenti (come affermato dalla teoria dei tratti). Ciò implica l'assunto che il contesto può formare il leader e che quindi tale ruolo può essere appreso attraverso un percorso coerente e tutorato.

Queste teorie risalgono agli anni Quaranta e hanno aperto la strada a due importanti aspetti riguardanti l'orientamento della leadership: l'*orientamento al compito* e l'*orientamento alle persone*. Nella gestione di un gruppo, tali aspetti non possono essere considerati validi singolarmente: un eccesso di «comprensione» potrebbe infatti rallentare il raggiungimento dello scopo prefissato, così come un'eccessiva focalizzazione sul compito da eseguire potrebbe inficiare il buon clima di gruppo; la scelta dell'orientamento deve oscillare tra entrambe le prospettive e il leader deve essere in grado di bilanciarle a seconda delle circostanze lavorative e dei bisogni emotivo-sociali del gruppo.

Le *teorie della contingenza*, poi, sostengono che è la situazione a «fare» un leader. Nonostante il rischio di attribuire troppa importanza alle variabili ambientali, tali teorie, nell'evoluzione degli studi, hanno contribuito comunque a sottolineare il collegamento tra comportamenti tipici di un leader e ambiente esterno, in contrapposizione a teorie più concentrate sui tratti personali. Al loro interno si individuano differenti modelli: ricordiamo la *situational theory* della leadership di Fred Fiedler (Fiedler, 1967), secondo la quale — dopo numerose ricerche, confermate anche da altri studi dell'autore e non — il controllo di alcuni fattori ambientali (qualità delle relazioni tra leader e collaboratori, strutturazione dei processi, potere della posizione) può determinare una leadership più solida. Al contrario di Fiedler, Hersey e Blanchard (1984) ritengono che la nascita di un leader non dipenda dalle caratteristiche psicologiche, sociali e organizzative di un contesto, ma dai diversi stadi di sviluppo professionale e personale dei collaboratori.

Queste ultime scuole di pensiero, definite *teorie della leadership transazionale* (focalizzate principalmente sulle transizioni tra leader e collaboratori), a partire dagli anni Ottanta iniziano a essere superate da un secondo blocco di teorie, dette «trasformazionali», a fronte di un forte sviluppo del concetto di management.

Le *teorie trasformazionali* mirano al coinvolgimento emozionale dei collaboratori del leader, puntando sulla capacità del leader stesso di veico-

lare ideali, alimentarli e articularli: questo filone affonda le proprie radici negli studi di comportamento organizzativo e di strategia e pianificazione strategica. Un leader trasformazionale cerca di aumentare continuamente la sua autorevolezza, comunica alte aspettative utilizzando simboli e metafore, promuove il miglioramento delle competenze e riserva a tutti un'attenzione personale. Questo modello ha avuto un ruolo fondamentale nella pubblica amministrazione, tanto che Selznick (1984) la definisce «leadership istituzionale». Tuttavia, questo tipo di leadership è stato criticato da molti studiosi, che ne sottolineano la scarsa considerazione delle variabili situazionali e la visione mistificata di un leader carismatico.

Una delle forme di leadership emerse in tempi recenti è la cosiddetta *leadership emotiva*, nata dagli studi sull'intelligenza emotiva di Goleman (intelligenza che si sviluppa lungo tutto l'arco della vita umana, interagendo con l'esperienza; Goleman, 2011). Goleman ha articolato l'intelligenza emotiva nella gestione e controllo del sé e nella gestione degli altri, ma è grazie all'incontro con Boyatzis che si sviluppa il modello della leadership emotiva (Goleman, Boyatzis e McKee, 2002), secondo il quale il compito primario del leader è incitare e direzionare le emozioni.

Vedremo ora più nel dettaglio alcuni aspetti inerenti alle diverse teorie e ai differenti approcci della leadership.

## **Teorie della leadership**

### *La teoria dell'influenza*

Un leader influente può essere definito come l'elemento del gruppo che esercita più influenza sui membri di quanta questi ne esercitino su di lui.

Michener e Burt (1974) hanno teorizzato che la sottomissione e il conformismo dei membri di un gruppo sono elevati quando un leader giustifica le sue esigenze come buone per il gruppo e possiede un diritto legittimo di esprimere richieste ai subordinati. Né il successo o il fallimento del gruppo né l'approvazione dei subordinati sembrano condizionare l'abilità del leader a influire. L'approccio dell'influenza implica che vi sia una relazione tra leader e membri del gruppo, nella quale ha luogo uno

scambio o una transazione: leader e seguaci<sup>2</sup> danno e ricevono qualcosa reciprocamente.

Le ricerche indicano che i leader tendono a scambiare molte comunicazioni con i membri del gruppo (Zander, 1979). Quando una persona è rinforzata e incoraggiata da altri membri del gruppo a impegnarsi in comportamenti di leadership, la proporzione del tempo e delle volte in cui prende la parola aumenta nella misura in cui aumenta lo status percepito della sua leadership (Bavelas et al., 1965; Zdep e Oakes, 1967). Da questi e altri studi si può asserire che la quantità di partecipazione e l'influenza di un leader hanno effetto sulla percezione che i membri hanno della sua leadership e la quantità di incoraggiamento e sostegno dato dai membri di un gruppo ha effetto sul livello di partecipazione di una persona e sullo status di leadership percepito.

L'influenza dei leader è diretta a persuadere i membri del gruppo a cooperare per raggiungere determinati scopi. La leadership diviene così l'arte di assicurare che i membri del gruppo lavorino insieme con meno tensioni possibile e il massimo della cooperazione.

## Ruolo e struttura di gruppo

Quando due o più persone si riuniscono per raggiungere uno scopo, si sviluppa una *struttura di gruppo*. La struttura consiste nella definizione di

---

<sup>2</sup> *Seguace* è un termine di origine latina (*sequax -acis*, da *sequi*, «che segue prontamente»), e si riferisce a coloro che compiono l'azione di seguire, ammirare e sostenere qualcuno o qualcosa. Il termine, nel corso dell'evoluzione della lingua italiana, è stato interpretato in maniera impropria e affiancato a termini come «setta» oppure «società segreta», determinandone un lieve snaturamento (in questi casi, sarebbe più appropriato il termine «adepto»). Occorre, inoltre, distinguere tra «seguace» e «subordinato». Il subordinato è una figura che va inquadrata all'interno di una scala gerarchica, nella quale il capo o leader di posizione, che si trova al primo livello della scala, possiede un'autorità che gli permette di imporre le proprie decisioni a chiunque si trovi nelle posizioni inferiori: il subordinato, in altre parole, è un sottoposto che esegue passivamente ordini che vengono imposti dall'alto. Il seguace, invece, ha un ruolo attivo ed esegue i compiti proposti da una leader, fintanto che, in una relazione dinamica, riconoscerà in lui un «capo». In questo contesto, il leader non viene «imposto», ma ha il ruolo che gli viene riconosciuto all'interno di un processo che si modifica costantemente in base alle relazioni instaurate con i propri collaboratori e ai *feedback* ricevuti: i seguaci rivestono un ruolo chiave nella costruzione di una leadership efficace, in quanto svolgono azioni complementari a quelle del leader.

ruoli e norme che strutturano l'interazione tra i membri del gruppo. Il *ruolo* è un set di comportamenti previsti e attesi in riferimento a una posizione che si occupa nel gruppo. La *norma* è essenzialmente una regola che specifica un comportamento accettabile nel gruppo. Una volta che nel gruppo è stabilita una struttura formale, questa diventa indipendente rispetto a un particolare individuo presente nel gruppo e il sistema formale di ruoli definisce la gerarchia dell'autorità. L'*autorità* è la legittimità dell'assunzione di una particolare posizione di potere, nella quale si è certi che gli individui che si trovano in una posizione subordinata realizzano le richieste implicite nel loro rispettivo ruolo organizzativo. In questo tipo di approccio ci sono almeno tre problemi:

- non è chiaro come le persone raggiungano le posizioni di maggiore autorità;
- tale approccio non sembra spiegare come un leader possa assumere comportamenti di non-leadership e un subordinato esprimere azioni di leadership;
- rimane da spiegare il fatto che il comportamento dei subordinati è talvolta influenzato da persone esterne che non hanno alcuna diretta autorità su di essi.

### *Le teorie situazionali*

Situazioni diverse esigono approcci diversi e comportamenti di leadership altrettanto differenti. Esaminiamo cinque teorie che possono essere comprese in questa prospettiva:

1. la *distributed-actions theory*
2. l'analisi del processo interazionale (IPA) di Bales
3. la *situational theory* di Fielder
4. la *situational theory* di Hersey e Blanchard
5. il modello normativo di leadership di Vroom e Yetton.

### *La distributed-actions theory*

La *distributed actions theory* (Bolden, 2011) definisce la leadership come un'esecuzione di atti che aiutano il gruppo a completare il proprio compito e a mantenere relazioni di lavoro efficaci; affinché ciò avvenga con successo,



è implicito che i membri del gruppo debbano strutturarsi, direzionare i propri sforzi verso il compito e mantenere buone relazioni. Dalla prospettiva di questa teoria, la leadership è un set di abilità apprese che, con un minimo di disponibilità, può essere acquisito da chiunque. La partecipazione responsabile al gruppo e la leadership dipendono da un comportamento flessibile, cioè dall'abilità nel «diagnosticare» quali comportamenti in un particolare momento sono o non sono efficaci e dall'abilità nell'ademperarli o nell'ottenere che altri li adempiano.

La *distributed actions theory* della leadership è una delle teorie più concrete e disponibili per migliorare le abilità di leadership della persona e l'efficacia di un gruppo.

L'analisi del processo interazionale di Bales (*Interaction Process Analysis* – IPA)

Una delle variabili maggiormente in relazione con l'emergere di una leadership è la quantità di comunicazione presente nel gruppo. La persona che più parla è quella che più probabilmente emerge come leader: la quantità di partecipazione è concepita come segno di motivazione, coinvolgimento, volontà di condividere le risorse con il gruppo e tentativo di contribuire ai suoi scopi.

Bales (1950) è stato tra i primi a porre l'attenzione sulla leadership focalizzata sul compito e su quella socio-emotiva. Il suo lavoro è stato rinforzato ed esteso da Burke (1972). Quando il gruppo non ha nessun compito da adempiere o nessun coinvolgimento nell'agire in vista del raggiungimento di un dato scopo, non apparirà un leader di compito e di conseguenza non si svilupperà nemmeno una leadership socio-emotiva.

Nelle sue ricerche Bales ha sviluppato uno strumento di osservazione per identificare comportamenti diretti al compito e socio-emotivi all'interno di un piccolo gruppo (si vedano la tabella 1.1 e la figura 1.1). Lo strumento consiste in dodici categorie suddivise in aspetti socio-emotivi e finalizzati al compito; tali categorie permettono una classificazione sistematica di tutti gli atti di partecipazione in un gruppo.

Come si può vedere dalla tabella 1.1, la categoria 1 è opposta alla 12, la 2 alla 11 e così via. Le prime tre categorie sono emozioni positive, le ultime tre sono negative. Le categorie nel mezzo riguardano l'area del compito e i punti 7, 8, 9 mostrano richieste di aiuto, mentre le categorie 4, 5, 6 lo offrono.

Le ricerche di Bales indicano che le emozioni positive (1, 2, 3) hanno una frequenza di espressione che è più del doppio rispetto a quelle negative (10, 11, 12). Le opinioni e le informazioni sono offerte (4, 5, 6) molto più spesso delle richieste (7, 8, 9). Nel caso di una discussione di gruppo la ricerca della soluzione di problemi tende a progredire attraverso tre fasi: orientamento (qual è il problema?), valutazione (come ci sentiamo al riguardo?) e controllo (che cosa dovremmo fare al riguardo?). A mano a mano che la discussione si muove da un livello di esame intellettuale (fase di orientamento) verso la valutazione e la decisione (fase di controllo), le emozioni e i sentimenti sono espressi più frequentemente.

La *situational theory* di Fiedler

Fred Fiedler ha condotto diversi studi sulla leadership (1964; 1967; 1969) e, definendone l'efficacia in termini di attività di gruppo nel perseguimento dell'obiettivo, ha diviso le performance orientate verso l'obiettivo da quelle orientate al mantenimento del buon clima di gruppo.

TABELLA 1.1

**Sistema di categorie di Bales utilizzato per l'osservazione**

<p><b>Area socio-emotiva: positiva</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mostra solidarietà, riconosce agli altri uno status più alto, fornisce aiuti e ricompense.</li> <li>2. Interviene allentando la tensione, facendo battute spiritose, ridendo e mostrando soddisfazione.</li> <li>3. Dimostra opinioni concordi, mostra accettazione, comprensione, coincidenza di idee, si dimostra consenziente.</li> </ol>
<p><b>Area del compito: neutrale</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Fornisce suggerimenti e direzioni che lasciano autonomia agli altri.</li> <li>5. Esprime opinioni, valutazioni, analisi; esprime sensazioni e desideri.</li> <li>6. Fornisce orientamenti e informazioni; ripete, chiarifica, conferma.</li> </ol>
<p><b>Area del compito: neutrale</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Chiede orientamenti e informazioni; ripete, conferma.</li> <li>8. Chiede opinioni, valutazioni, analisi e espressioni di sentimenti ed emozioni.</li> <li>9. Chiede suggerimenti e modi possibili di azione.</li> </ol>
<p><b>Area socio-emotiva: negativa</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>10. È in disaccordo, mostra un rifiuto passivo e formalità, si trattiene dall'aiutare.</li> <li>11. Mostra tensione, chiede aiuto, si ritrae, lascia il luogo.</li> <li>12. Mostra antagonismo, diminuisce lo status di altri, difende o impone se stesso.</li> </ol>

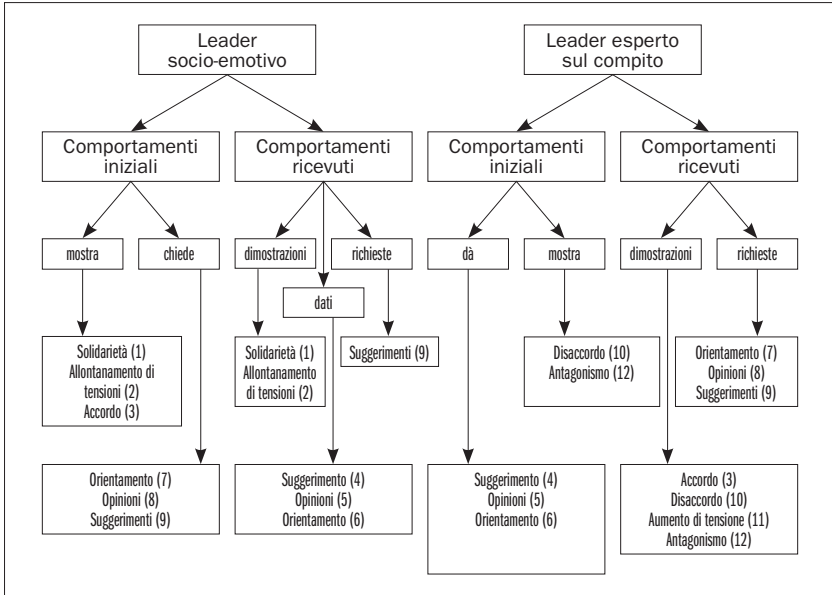


Fig. 1.1 Leader socio-emotivo e leader esperto sul compito.

Fiedler è stato il primo a sostenere che l'efficacia di una leadership dipende dall'interazione di due elementi: la situazione e lo stile adottato dal leader. I differenti stili adottati dal leader sono definiti attraverso una scala LCP (*Last Preferred Coworker*), che valuta il collaboratore meno preferito: un alto punteggio LCP indica uno stile di leadership incentrato sulle relazioni, un basso punteggio indica uno stile incentrato sul compito. Secondo Fiedler, il leader *task-oriented* (orientato al compito) è più efficace in due situazioni. Nella prima il compito è chiaramente strutturato e il leader ha una posizione di alta autorità e potere: in queste condizioni il gruppo è pronto a essere diretto ed è incline ad accettare che gli sia detto che cosa fare. Nella seconda il compito non è chiaro e il leader si trova in una posizione di bassa autorità e potere rispetto al gruppo: in queste condizioni il leader può essere efficace nell'assumersi responsabilità, nel prendere decisioni, del dirigere i membri del gruppo (Fiedler, 1964).

I risultati di Fiedler implicano che la teoria delle funzioni distribuite di una leadership abbia bisogno di essere modificata per prendere in consi-

derazione le condizioni situazionali che influenzano l'impatto dello stile di leadership sul gruppo. Sebbene sia più complessa di quella che sostiene che lo stile di leadership migliore sia quello democratico, la teoria situazionale non risulta abbastanza articolata. Un buon leader presta sempre attenzione alle condizioni situazionali che influenzano il gruppo, modificando il suo comportamento per renderlo più efficace.

La *situational theory* di Hersey e Blanchard

Sulla base di studi sulla leadership condotti all'Ohio State University, Hersey e Blanchard (1982) hanno concluso che le azioni di una leadership possono essere classificate su due dimensioni distinte: azioni rivolte al compito e azioni rivolte al mantenimento di una buona relazione. Il *comportamento relativo al compito* indica la misura in cui un leader si impegna in una comunicazione unidirezionale per spiegare ai membri che cosa ognuno deve fare, quando, dove e come. Il *comportamento di relazione* è il modo nel quale il leader si impegna in una comunicazione bidirezionale fornendo supporto emotivo e comportamenti facilitativi. Hersey e Blanchard hanno anche rilevato che i due tipi di comportamento corrispondono a due dimensioni distinte (figura 1.2). Il livello di comportamento appropriato dipende dal livello di maturità del gruppo. La maturità può essere descritta come la capacità di stabilire obiettivi alti ma conseguibili, oppure come fiducia in se stessi, volontà e capacità di assumersi responsabilità. La maturità può essere determinata soltanto in relazione a un compito specifico da portare a termine: in un particolare compito, infatti, un soggetto potrebbe avere un alto livello di maturità, in un altro compito un basso livello di maturità.

Al variare del livello di maturità dei membri del gruppo si possono avere quattro differenti stili di leadership (figura 1.2).

1. *Telling* (alta direzione, bassa relazione): adottato in condizioni di bassa maturità, per cui prevale una forte direttività del leader e la comunicazione è unidirezionale.
2. *Selling* (alta direzione, alta relazione): adottato con gruppi ad alta maturità psicologica ma con scarsa maturità lavorativa. La comunicazione è bidirezionale.

3. *Partecipating* (bassa direzione, alta relazione): adottato in gruppi con notevole maturità lavorativa, ma con bassa maturità psicologica. Il leader si focalizza sul rapporto emotivo, coinvolgendo i membri e spronandoli.
4. *Delegating* (bassa direzione, bassa relazione): adottato in gruppi composti da persone con forti competenze e un'alta maturità psicologica.

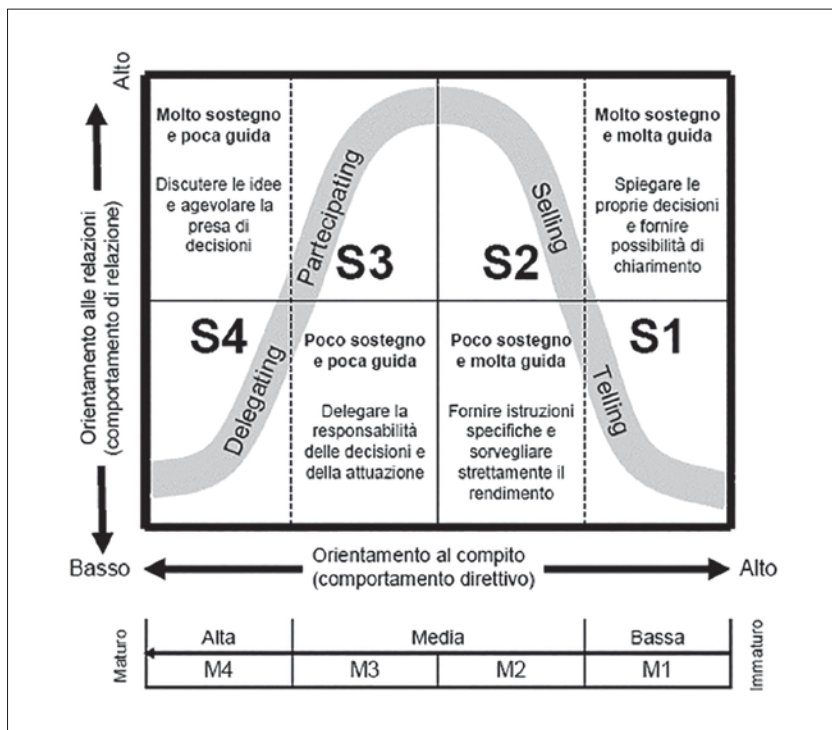


Fig. 1.2 Modello di leadership situazionale di Hersey e Blanchard.

### Il modello normativo della leadership di Vroom e Yetton

Vroom e Yetton (1973) hanno sviluppato un modello normativo di leadership con tre caratteristiche fondamentali: una tassonomia di metodi di leadership, il problema degli attributi, l'albero delle decisioni.

Sono stati identificati cinque tipi chiave di stili di leadership.

## *Capitolo quarto*

# **La followership**

La followership, grazie ai più recenti studi, è divenuta un concetto fondamentale nell'analisi delle dinamiche dei luoghi di lavoro e delle azioni finalizzate a incrementare la relazione positiva tra i componenti del gruppo e a favorire il cambiamento in ottica generativa. Il seguente capitolo si pone l'obiettivo di analizzare il termine stesso, presentando alcune teorie, che evidenziano le risorse ma anche le criticità della followership. Si intende, inoltre, proporre una prospettiva di followership innovativa e creativa che possa essere fonte di ispirazione per la creazione di una interdipendenza<sup>1</sup> positiva all'interno dei gruppi attraverso la formazione di legami relazionali forti e una maggiore consapevolezza da parte dei singoli del ruolo che occupano all'interno delle organizzazioni.

### **Il concetto di followership: definizioni**

Determinare con sicurezza il significato del termine followership appare complicato in quanto la maggior parte degli studi si concentra sul concetto leadership, ponendo l'attenzione esclusivamente sul leader.

---

<sup>1</sup> Interdipendenza: fattore comune alla maggior parte dei gruppi, in base al quale le esperienze, le azioni e i risultati di un individuo sono strettamente legati a quelli degli altri componenti del gruppo (Lewis, 1948).

Quello di *followership* è un concetto immediato. La *followership* è l'abilità di imboccare la giusta strada, di seguire un programma, di far parte di un team e di ottenere i risultati attesi. È un'abilità che ha una cattiva reputazione, ma non la merita! Quando si tratta di raggiungere il successo, la capacità di seguire [*to follow*] dei follower è altrettanto importante della capacità di guidare dei leader.<sup>2</sup>

Nella concezione odierna, spesso, il termine «seguace» viene legato a connotazioni negative quali passività, dipendenza, deresponsabilizzazione, conformismo, ed è per tale ragione che, nell'introdursi in un nuovo contesto lavorativo, si aspira in genere al raggiungimento del ruolo di leader e mai a quello di follower. Fin dai primi anni di scuola siamo istruiti al raggiungimento della posizione di leader e ad acquisire le caratteristiche che ne definiscono il ruolo; nei colloqui lavorativi si è interrogati sulle abilità di leader e mai su quelle di follower; sebbene ciascun soggetto nella propria vita sia destinato a ricoprire ambedue i ruoli. Ira Chaleff afferma infatti che:

La *followership*, così come la *leadership*, richiede capacità di discriminazione: bisogna saper scegliere chi e cosa seguire. *Followership* e *leadership* sono due abilità necessarie tanto ad essere un buon leader quanto ad essere un buon follower. In altre parole, non ci sono leader che non siano anche follower, così come non ci sono follower che non siano anche leader; sia leader che follower devono imparare cosa e come seguire — devono, cioè, imparare a indirizzare se stessi gli altri a comprendere, riconoscere e gestire in maniera adeguata ciò che viene richiesto in una data situazione (Riggio, Chaleff e Lipman, 2008).

Solo nel 1993 Mary Parker Follett, filosofa, politologa, scrittrice e sociologa statunitense, definita la «madre del management moderno», propose di porre maggiore attenzione alla *followership*.

Letteralmente il termine *followership* deriva dal verbo inglese *to follow*, che sta a indicare l'azione diretta e voluta di seguire; *ship* rimarca l'intenzionalità nel movimento di intraprendere la medesima strada. Nella concezione comune, spesso, si ritiene che una buona *followership* consista semplicemente nell'«eseguire quanto viene detto di fare»: il che significa che

---

<sup>2</sup> <https://iveybusinessjournal.com/publication/followership-the-other-side-of-leadership/> (consultato il 03.01.2023).

deriverebbe dall'esercizio di una buona leadership. Questa prospettiva sottovaluta, tuttavia, i meriti dei follower. La followership è la capacità di prendere una direzione comune, di fare consapevolmente parte di una squadra e di realizzare ciò che ci si aspetta da noi. Il modo in cui i follower seguono non è meno importante per il successo dell'impresa del leader.

Tale approccio porta con sé anche una forte dimensione etica: ciò che viene messo in pratica dai collaboratori non è mai moralmente neutrale, bensì comporta la responsabilità di considerare le conseguenze delle proprie azioni e la loro idoneità e conformità al contesto. Follower e leader collaborano insieme al fine di raggiungere gli obiettivi che entrambi condividono e sentono come propri e, di conseguenza, sono accumulati da un obbligo morale riguardo a tali obiettivi.

La followership può essere basata sul ruolo o sulle relazioni.

- Basata sul ruolo: riguarda i comportamenti che il collaboratore assume nel momento in cui agisce. Il soggetto può decidere di assumere un ruolo passivo o attivo all'interno di un'organizzazione: un collaboratore coinvolto e partecipe avrà un impatto positivo sul lavoro, del quale beneficeranno il leader, l'organizzazione ed egli stesso.
- Basata sulle relazioni: l'efficacia delle azioni emerge dalle relazioni che intercorrono tra collaboratori e leader. Tale approccio valorizza l'aspetto relazionale. La followership è perciò legata, secondo questa prospettiva, a comportamenti interpersonali anziché a ruoli specifici (Lapierre e Carsten, 2014).

## **Tipologie di followership**

Così come esistono diverse tipologie di leadership, esistono anche diversi tipi di followership e diversi ruoli di follower. Proporne una categorizzazione fornisce un punto di partenza per la ricerca e consente di individuare le variabili chiave e di evidenziare gli approcci che i follower possono adottare.

Le descrizioni e indicazioni di seguito riportate potranno consentire al leader di comprendere dal comportamento del follower se egli aderisce o meno al suo stile e di individuare eventualmente per lui e o lei il ruolo più adatto. Nel contesto educativo e scolastico, in particolare, esse potran-



no favorire una migliore sinergia all'interno del gruppo e una più efficace comunicazione tra tutte le figure che intervengono nel processo educativo.

Queste considerazioni appaiono tanto più importanti se si considera che:

I leader non sono più la fonte esclusiva di informazioni vitali per lo sviluppo dell'organizzazione; pertanto, non possono più aspettarsi di essere seguiti ciecamente dai loro ormai ben informati collaboratori (Rajola, 2000).

### *Modello di Kelley*

Alcuni tra i primi e più importanti studi moderni in merito alla followership sono attribuiti a Robert Kelley, studioso di management, il quale ha elaborato un modello in cui non si parla più di adeguamento passivo alle decisioni del leader, bensì di follower responsabili e attivi. Nel suo testo, Kelley afferma che:

Il Leader influenza il successo dell'organizzazione sono nella misura del 10-20% [...]. I collaboratori rappresentano il vero «fattore umano» nel restante 80-90% che genera il successo maggiore. Senza i collaboratori ben poco si può fare, con loro si possono muovere montagne. Dal punto di vista puramente quantitativo i collaboratori rappresentano la massa e la sostanza di ogni impresa (Kelley, 1988).

Risulta evidente che il ruolo dei collaboratori non può essere, in alcun modo, ritenuto secondario in quanto non solo essi determinano la buona riuscita del lavoro, ma da essi dipende anche l'efficacia del leader. Kelley afferma infatti che buoni collaboratori hanno un ruolo critico e contribuiscono così al successo del leader e dell'organizzazione. Senza follower, non può esistere il leader, il quale, per raggiungere obiettivi prefissati, ha bisogno di legittimazione.

I collaboratori che capiscono il valore del proprio ruolo e imparano a viverlo completamente possono conseguire grandi trionfi organizzativi e personali, molto superiori, a volte, a quelli che i leader, dipendenti dal potere e condizionati dai collaboratori, possono sperare di raggiungere (Bjugstad et al., 2006).

Il modello di followership proposto da Kelley distingue diversi tipi di collaboratori in base ai modi del pensiero e dell'azione. Un follower attivo prenderà decisioni assumendosi le responsabilità che ne derivano; se invece assumerà una posizione passiva, adempirà esclusivamente a quanto gli viene ordinato di fare.

A tale proposito lo studioso evidenzia cinque differenti tipologie di follower (figura 4.1).

- Follower alienato: anticonformista, esprime una dose di scetticismo nei confronti dell'organizzazione.
- Follower conformista: l'atteggiamento prevalente è quello di consenso. I follower che rientrano in questa tipologia svolgono il loro lavoro in maniera efficiente seguendo scrupolosamente le direttive che vengono date loro.
- Follower passivo: esige di essere costantemente reindirizzato dal leader nello svolgimento del lavoro.
- Follower pragmatico: agisce in maniera intraprendente ed è dotato di forte senso pratico.
- Follower esemplare: indipendente e propenso a innovare, è disposto a mettere in discussione le scelte del leader. Questa tipologia di follower è fondamentale per la buona riuscita del lavoro in quanto sa cooperare e comportarsi in modo coerente nei confronti dei soggetti con cui entra in contatto (Kelley, 2008).

Un buon follower deve essere in grado di adattare il proprio comportamento alla situazione con la quale si sta confrontando: è per questo che lo stesso soggetto, pur manifestando uno stile prevalente, potrebbe assumere tutti e cinque gli atteggiamenti sopracitati in relazione al momento. L'adattamento alla situazione permetterà un maggiore controllo della stessa e contribuirà a un ottimale raggiungimento degli obiettivi fissati dall'organizzazione.

Sulla base delle sue riflessioni, Kelley afferma che i follower esemplari condividono le seguenti qualità fondamentali:

- autogestione, controllo e indipendenza;
- forte impegno per gli obiettivi organizzativi;
- capacità di padroneggiare le personali competenze lavorative;
- credibilità, etica e coraggio.

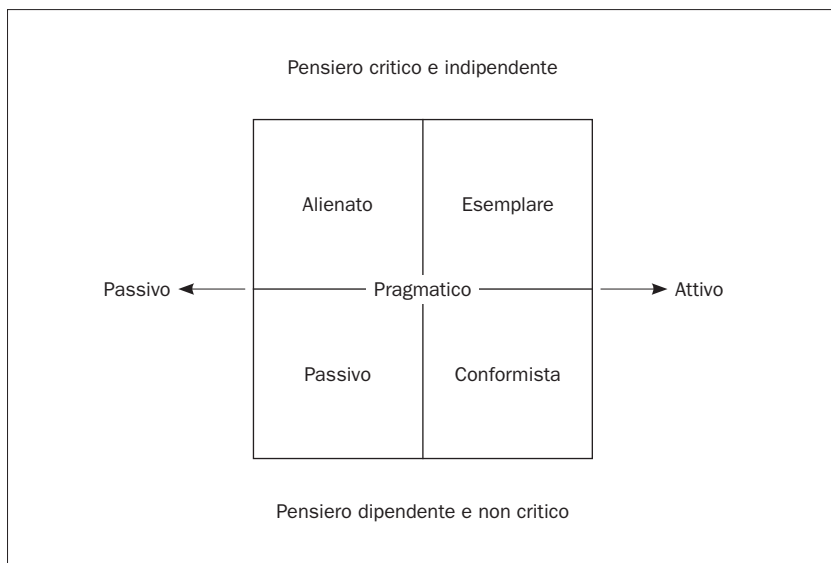


Fig. 4.1 Modello di Kelley.

### *Zaleznik Typology*

Abraham Zaleznik, professore di Harvard, propone un modello di followership atto a favorire la comprensione reciproca tra leader e follower. Egli suddivide i comportamenti dei follower secondo due assi (Zaleznik, 1968):

- dominanza/sottomissione
- attività/passività.

Il suo obiettivo è quello di spiegare le interruzioni di comunicazione che possono avvenire tra le figure di autorità e le figure subordinate (figura 4.2).

L'asse verticale rappresenta diverse tipologie di follower rispetto alla variabile dominazione/subordinazione (vanno da coloro che vogliono controllare il leader, perciò ricoprire un ruolo dominante, a quelli che, diversamente, desiderano essere controllati, assumendo quindi una posizione subordinata). L'asse orizzontale rappresenta diverse tipologie di collaboratori

rispetto alla variabile attività/passività (da coloro che vogliono iniziare a essere coinvolti a coloro che compiono un passo indietro e preferiscono rimanere spettatori). Nello schema della figura 4.2 sono riportate quattro categorie di collaboratori:

- Sottomesso/passivo-ritirato: non compie alcuno sforzo, non agisce e non prende decisioni mostrando disinteresse per il lavoro.
- Sottomesso/attivo-masochista: desidera essere controllato dall'autorità, sottomettendosi volontariamente e seguendo ciecamente quanto viene detto di svolgere.
- Alto dominio/passivo-compulsivo: il soggetto vorrebbe dominare ma è trattenuto dal senso di colpa. L'agire è passivo.
- Alto dominio/attivo-impulsivo: cerca di guidare o influenzare gli altri o il leader stesso. Il suo agire è spesso impulsivo (Zaleznik, 1968).

Questi tipi di followership possono essere inconsci o emergere e influenzare la comunicazione fra le figure del follower e del leader.

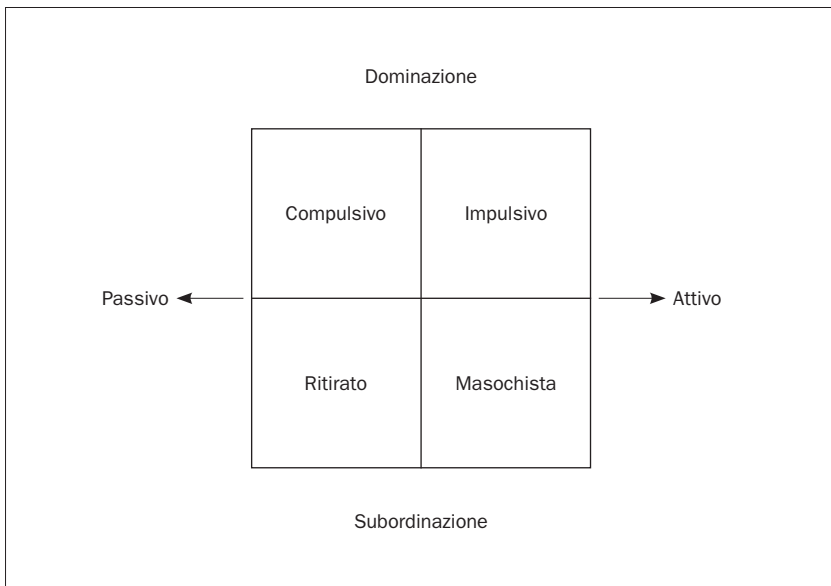


Fig. 4.2 Modello di Zaleznik.