

# *La followership nelle organizzazioni*

di *Claudio G. Cortese\**, *Chiara Ghislieri\**, *Paola Gatti\**,  
*Manuela Tartari\**

## **Riassunto**

Il tema della followership nelle organizzazioni ha iniziato solo di recente a essere oggetto di riflessione teorica e di ricerche empiriche, nonostante la sua importanza sia stata sottolineata da diversi autori nel corso degli anni. Ciò si riflette nella sostanziale mancanza di un vocabolario condiviso per affrontare, studiare e approfondire la followership; nell'assenza di una definizione consensuale di followership; in un corpus di studi ancora poco consolidato; in una ricostruzione storico-teorica in fieri; in un elevato margine di sovrapposizione tra la descrizione del profilo del follower e l'analisi del processo della followership; in una imprecisa distinzione tra subordinato e follower.

Il presente lavoro si propone dunque come una rassegna critica della letteratura scientifica sul tema della followership che appare cruciale in quanto, non soltanto, come osserva Collinson (2006), ogni organizzazione ha numericamente più follower che leader, ma «persino coloro che hanno i più alti livelli di responsabilità di leadership rispondono a qualcuno» (Tanoff e Barlow, 2002: 157), ovvero sono dei follower.

Tra le dimensioni centrali della followership si ritrovano alcuni aspetti quali, da un lato, la capacità di interpretare ed eseguire correttamente le richieste del leader, dall'altro l'orientamento a stimolarlo attraverso una relazione permeata da pensiero critico e creatività. Sono elementi essenziali l'autonomia, in questa direzione, e l'esercizio di influenza "verso l'alto", nella costruzione e nel mantenimento della relazione follower-leader.

Più puntualmente, in modo trasversale a diversi contributi, è possibile individuare, a proposito di relazione follower-leader, alcuni elementi definitori: una *asimmetria* (di potere e capacità di influenza) sottesa al rapporto tra i ruoli; la condivisione tra leader e follower di un *obiettivo comune*; la possibilità per il follower di esercitare, a certe condizioni, un'*influenza* sul leader. Ulteriori studi, soprattutto qualitativi, saranno necessari per precisare questi aspetti.

A uno stadio iniziale appare anche il tentativo di esplorare le dinamiche di followership e, in specifico, di individuare gli antecedenti di una followership efficace così come tutti i suoi possibili esiti. Per quanto riguarda gli antecedenti, è stato indaga-

\* Dipartimento di Psicologia dell'Università degli Studi di Torino, Via Verdi 10 – 10123 Torino – Tel. 011.6702040-2873-2789; Fax 011.6702790.

to soprattutto il ruolo delle dimensioni di personalità, mentre per quanto riguarda gli studi sugli esiti della followership efficace sono stati messi in luce i legami con la *soddisfazione lavorativa* e con il *commitment organizzativo*.

Tra le principali implicazioni dello studio della followership vi è quella di rendere la conoscenza della leadership più completa ed equilibrata. In questo senso, l'identificazione del profilo atteso di leadership e di followership potrebbe consentire lo sviluppo di interventi formativi mirati a facilitare un'assunzione dinamica dei ruoli di leader e di follower. Ciò sarebbe di particolare importanza per il *middle management*.

*Parole chiave:* followership, leadership, successo organizzativo, coinvolgimento, formazione, middle management.

## **Abstract**

Although its importance has been emphasized by several authors over the years, the topic of followership still seems neglected. It is hard to find consensual definitions of followership in literature, but some of its crucial dimensions appear to be: interpreting and performing correctly the leader's requests, supporting the leader with critical thinking, creativity, autonomy and clever use of upward influence in the construction of the relationship. Researchers are currently working, on the one hand to better define the construct and, on the other, to understand the relation between leadership and followership. This work aims to present a brief review of the literature on the theme: it starts with an overview of unresolved or controversial topics about the construct, then sets out an analysis of leadership literature, reinterpreted by some authors to highlight theoretical links with followership, and finally provides a description of the so-called "followership literature per se", identifying some of the most frequent and significant issues. The few empirical studies that to date have investigated followership and developed its most important measurement tools are then outlined. In conclusion, the authors provide suggestions for further research and some implications for leadership/followership development and training.

*Keywords:* followership, leadership, organizational success, engagement, training, middle management.

## **Introduzione**

A lungo trascurato dagli studi organizzativi, il tema della followership rappresenta un argomento emergente nella letteratura scientifica internazionale, riconosciuto come specifico oggetto di riflessione e ricerca da quando si è constatato che i follower risultano importanti quanto i leader per il successo delle organizzazioni (Baker, 2007; Collinson, 2006; Ghislieri e Gatti, 2012; Tanoff e Barlow, 2002). In contesti organizzativi che si trovano oggi a fronteggiare il cambiamento repentino e l'instabilità, accanto all'importanza di avere leader in grado di individuare strategie per far fronte a questi cambiamenti (Montgomery, 2008) e di valutare le concrete di possibilità del team di adattarvisi (Sashkin, 2006), appare essenziale avere follower che possano fornire non solo "conforto" ma anche confronto (Blanchard, Welbourne, Gilmore e Bullock, 2009).

Tuttavia, facendo una comparazione con la letteratura sulla leadership, la followership risulta ancora un tema ampiamente sottostudiato (Avolio, Walumbwa e Weber, 2009; Berg, 1998; Bjugstad, Tach, Thompson e Morris, 2006; Dixon, 2008). In tal senso, come ha affermato Kelley (2008: 15), quello della followership è un campo il cui sviluppo rimane «a uno stadio infantile» sia sul fronte teorico che su quello empirico.

La sproporzione di interesse rispetto alla leadership appare paradossale se si considera quanto la followership sia pervasiva dei luoghi di lavoro e rilevante per la vita organizzativa. Non soltanto, come osserva Collinson (2006), ogni organizzazione ha numericamente più follower che leader, ma «persino coloro che hanno i più alti livelli di responsabilità di leadership rispondono a qualcuno» (Tanoff e Barlow, 2002: 157), ovvero sono dei follower. Chi occupa posizioni di middle management, in particolare, si trova spesso a ricoprire i ruoli di leader e di follower in modo alternato (Baker, Mathis e Stites-Doe, 2011), in «configurazioni costantemente mutevoli» (Chaleff, 2009: 17).

In questa cornice, dunque, approfondire il tema della followership diviene cruciale per almeno tre ragioni. La prima ha a che fare con il bisogno di definire la followership stessa e la sua relazione con la leadership. Individuare una definizione condivisa di followership richiede infatti di chiarire la dinamica di interdipendenza tra leadership e followership (Hollander, 1992), andando oltre la prospettiva leader-centrica e lavorando sui confini tra le due posizioni (Collinson, 2006) e sulle loro peculiarità/caratteristiche distintive.

La seconda ragione è relativa alla necessità di chiarire la relazione tra followership e altre variabili organizzative legate prevalentemente all'efficacia (alla prestazione) e al benessere, a livello individuale e organizzativo. Se infatti un crescente numero di studiosi riconosce nella followership una chiave del successo organizzativo (Collinson, 2006), pochi lavori hanno affrontato questo tema mediante ricerche sul campo (Blanchard *et al.*, 2009).

La terza ragione rinvia infine all'importanza di mettere a fuoco le possibili implicazioni per la pratica, affinché il discorso teorico-scientifico si traduca in linee guida per azioni capaci di promuovere dinamiche positive di followership (Crossman e Crossman, 2011).

Tali ragioni assumono particolare importanza nel contesto italiano laddove, alla quasi totale assenza di approfondimento teorico e di ricerca empirica sul tema, si aggiunge una difficoltà concettuale e metodologica derivante dalla mancanza di un vocabolario condiviso, tanto presso gli studiosi quanto presso i professionisti e i gestori delle risorse umane, utile per “parlare di followership”. In questo senso e nell'ottica di rendere i follower sempre meno “subordinati”, potrebbe essere rilevante esplorare la possibilità di costruire un nuovo vocabolario capace di ridurre i *bias* linguistici e di stimolare l'interesse dei ricercatori e dei professionisti su questa tematica.

Date queste ragioni, il contributo si propone tre obiettivi: innanzitutto, quello di presentare un'analisi critica dei principali aspetti problematici rispetto al concetto e il quadro delle principali riflessioni teoriche sul tema. In secondo luogo, quello di proporre una rassegna dei pochi studi sul campo che a

oggi hanno avuto come oggetto di indagine la followership. Infine, nella direzione di mettere a fuoco le possibili implicazioni per la pratica derivanti dallo studio della followership (Crossman e Crossman, 2011), il contributo ha l'obiettivo di declinare le riflessioni teoriche e le discussioni sulle evidenze empiriche in funzione delle pratiche di gestione delle risorse umane, con particolare attenzione per la formazione (Densten e Gray, 2001; Latour e Rast, 2004).

A fronte di questi obiettivi, a un'analisi delle principali criticità del concetto di followership presentata nel paragrafo 1, segue un quadro sintetico della letteratura sulla leadership riletta in modo da evidenziare i legami teorici con la followership nel paragrafo 2. Si prosegue circoscrivendo l'ambito di interesse alla cosiddetta *followership literature per se* e sintetizzando le tematiche più ricorrenti e significative, nei paragrafi 3 e 4. Il paragrafo 5 affronta il tema della ricerca empirica sulla followership e degli strumenti di misura più frequentemente utilizzati. Da ultimo, nel paragrafo 6, per quanto riguarda le implicazioni per le pratiche organizzative, vengono discusse in particolare le implicazioni per la formazione, mentre nelle conclusioni si propone un accenno a possibili futuri sviluppi di ricerca.

## 1. Principali aspetti problematici del concetto di followership

Rispetto al concetto di followership diversi temi risultano aperti e problematici. Poche sono infatti le analisi concettuali relative al fenomeno tanto che «gli studiosi utilizzano il termine 'followership' in un certo numero di modi» (Crossman e Crossman, 2011: 482). Alcuni autori identificano questo aspetto come il nodo del “linguaggio della followership” (Kelley, 2008; Thody, 2003). Adair (2008), in proposito, considera il termine *followership* utile a dare al lettore un quadro mentale con cui lavorare, nonostante la sua ambiguità.

Il termine “follower” presenta in se stesso, d'altra parte, non poche ambiguità: se in letteratura sembra esserci un certo accordo sul fatto che esso non corrisponda a “subordinate” così come “boss”, “supervisor” o “manager” non corrispondono a “leader” (Baker, 2007; Vecchio, 1997), Kellerman (2007: 86) evidenzia il rischio di confondere «ciò che il follower è con ciò che il follower fa». Il follower è infatti, a rigore, un “subordinato” anche se non di necessità in senso strettamente gerarchico: la condizione imprescindibile per “seguire” è infatti l'aver qualcuno “davanti”, una o più persone con maggiore autorità e influenza nei confronti delle quali il collaboratore mostra un certo grado di deferenza (Kellerman, 2007; Uhl-Bien e Pillai, 2007).

Diversi autori concordano invece sul fatto che preferire il vocabolo “follower” a “subordinate” esprimerebbe la volontà di porre l'accento sull'azione del seguire, sul ruolo attivo del collaboratore, piuttosto che sullo stato o il posizionamento all'interno di una gerarchia (Baker, 2007; Graham, 1988; Kellerman, 2007), oppure, secondo un altro framework teorico, sulla costruzione sociale del ruolo di follower (Uhl-Bien e Pillai, 2007). A questo proposito, Kelley (2008: 14) ritiene che «il linguaggio della followership ha un effetto», in

quanto le parole evocano un preciso «script di riferimento». L'autore si chiede in tal senso se sostituire il termine follower con altri vocaboli, come un «più democratico *associate*» (corsivo nostro), possa rendere l'idea di quella costante esigenza di scambio e confronto tra capo e collaboratore che sembra caratterizzare gli attuali contesti organizzativi.

Come l'uso non del tutto chiaro e univoco del linguaggio sembra suggerire, il concetto di followership resta controverso. Alcuni autori, in proposito, pongono in evidenza la sua natura intrinsecamente contraddittoria, individuabile in un vero e proprio “paradosso” che riguarderebbe la teorizzazione sul fenomeno così come la sua messa in atto. Quella del buon follower è infatti delineata come la condizione di chi accetta un *ruolo di subordinazione in modo attivo* (Chaleff, 2009; Kelley, 1992) e, di conseguenza: ha una propria visione ma è “attratto” e “ispirato” da quella del leader; rimane pienamente responsabile delle proprie azioni ma è disponibile a lasciare al leader la sua quota di responsabilità; è in grado di dare corpo all'idea del leader ma anche di sfidarla; è infine membro del gruppo ma è capace di metterne in discussione il pensiero (Dixon, 2008).

Un'ulteriore questione aperta concerne la posizione marginale che il tema ha ricoperto a lungo in letteratura. Secondo alcuni autori, trascurare la followership è diretta conseguenza di un'eccessiva enfasi sulla figura del leader (Baker, 2007), così come di una sua “idealizzazione romantica” (Meindl, Ehrlich e Dukerich, 1985). Di conseguenza, i termini “follower” e “followership” sono stati generalmente associati a immagini svalutanti di passività, mancanza di iniziativa, assenza di creatività e inettitudine (Alcorn, 1992). Berg (1998) si domanda se tale sproporzione di considerazione tra leadership e followership non possa essere la risposta a un bisogno di compensazione che, ipotizza l'autore, sembra avvenire prima di tutto a livello individuale e intrapsichico, se è vero che alcune caratteristiche del profilo di un follower corrispondono ad aspetti tanto precocemente appresi e interiorizzati quanto facilmente dati per scontati, se non del tutto rimossi. Potrebbe essere dunque che scarsa attenzione e pochi interventi formativi siano stati dedicati alla followership «a causa dell'erronea assunzione che le persone istintivamente sappiano come seguire» (Agho, 2009: 159).

La complessità del concetto di followership è testimoniata dalle molte definizioni (che frequentemente risultano essere descrizioni del fenomeno portate a titolo esemplificativo) presenti in letteratura. Queste rimandano a temi differenti e ad aspetti talvolta tra loro antitetici, quali ad esempio: “*follow* versus *prendere parte*”, per cui la followership è ora «l'accettazione dell'influenza di un'altra persona o gruppo» (Stech, 2008: 48), ora una «partnership» (Potter, Rosenbach e Pittman, 2001); “ruolo versus processo”, per cui, da un lato, una teoria sulla followership ha per oggetto «le tipiche reazioni dei subordinati al leader» (Steger, Manners e Zimmerer, 1982) ma, dall'altro, è una relazione di reciproca influenza (Avolio e Reichard, 2008; Kellerman, 2007). La tabella 1 presenta alcune di queste definizioni attraverso l'utilizzo di categorie descrittive trasversali.

Tab. 1 – *Followership: principali concezioni, dimensioni, tipi/stili e strumenti di rilevanza*

Autori	Sintesi delle concezioni/definizioni	Dimensioni	Tipi/Stili	Strumento di rilevanza
Zalesnik (1965)	È importante considerare il ruolo degli individui su entrambi i poli della relazione gerarchica e distinguere tra diversi tipi di subordinati.	Due dimensioni: - dominanza/subordinazione - attività/passività.	Quattro tipi di follower: <i>impulsive, compulsive, masochistic, withdrawn.</i>	-
Steger, Manners e Zimmerer (1982)	La followership è «l'altro membro dell'equazione di leadership» (p. 22). Una teoria sulla followership dovrebbe classificare «le tipiche reazioni dei subordinati al leader in pattern di comportamento riconoscibili» (p. 22).	Due dimensioni: - desiderio di crescita personale - desiderio di auto-protezione.	Nove comportamenti tipici: <i>game player, achiever, kamikaze, bureaucrat, super follower, artist, apathetic, donkey, deviant.</i>	-
Kelley (1988, 1992, 2008)	Il successo di un'organizzazione dipende da quanto i leader sanno guidare e da quanto i follower sanno seguire. La followership è un fenomeno poliedrico: ci sono molti modi in cui le persone possono essere follower e molte differenti motivazioni a farlo.	Due dimensioni: - pensiero indipendente e critico - coinvolgimento attivo.	Cinque stili di followership: <i>alienated, conformist, passive, pragmatic, effective.</i>	<i>Followership questionnaire</i> , self-assessment, 20 item.
Chaleff (1995, 2008, 2009)	Follower e leader lavorano per uno scopo comune, e in questo processo l'efficacia della followership deriva principalmente dal coraggio, declinato in: responsabilità, supporto, sfida, trasformazione, comportamento etico.	Due direzioni del comportamento coraggioso: - coraggio di supportare - coraggio di sfidare.	Quattro stili di followership: <i>implementer, partner, individualist, resource.</i>	<i>The courageous follower assessment</i> , self-assessment, 20 item.
Berg (1998)	La followership è la parte trascurata ed essenziale delle dinamiche organizzative; i ruoli di leader e di follower sono in una relazione di mutua vicinanza.	-	Quattro tipi di follower: <i>sidekick, second in command, partner, groups.</i>	-
Dixon 2008; Dixon e Westbrook (2001)	Essere un follower è una condizione e non una posizione. Se la leadership esiste allora esiste anche la followership, che risulta individuabile in specifici comportamenti.	Una dimensione: coraggio (ripresa da Chaleff).	-	<i>The Follower Profile (TFP)</i> , self-assessment, 20 item.
Potter, Rosenbach e Pittman (2001)	La relazione leader-follower è una partnership nella quale le iniziative dei follower hanno la medesima rilevanza di quelle del loro leader.	Due dimensioni: - iniziativa nella prestazione - iniziativa nella relazione.	Quattro stili di followership: <i>contributor, politician, subordinate, partner.</i>	<i>Performance and Relationship Questionnaire (PRQ)</i> , self-assessment, 40 item.
Blackshear (2004)	La followership, come la leadership, è un fenomeno dinamico e situazionale che può manifestarsi in modi diversi, con vari livelli di performance.	-	Cinque fasi di sviluppo: (followership continuum): <i>employee, committed follower, engaged follower, effective follower, exemplary follower.</i>	-

Tab. 1 – segue

Autori	Sintesi delle concezioni/definizioni	Dimensioni	Tipi/Stili	Strumento di rilevazione
Bjugstad, Tach, Thompson e Morris (2006)	La followership è l'abilità di seguire le direttive e supportare gli sforzi del leader per massimizzare l'efficacia organizzativa.	-	-	-
Uhl-Bien e Pillai (2007)	I comportamenti di followership hanno a che vedere con la deferenza al leader, che può essere costruita in modi diversi: sulla base di forti differenze di status o in modo più dinamico, come partner, partecipienti, co-leader e/o co-follower.	-	-	-
Kellerman (2007)	I follower non possono essere definiti solo sulla base del loro rango di subordinati, in quanto possono "seguire" in molti modi diversi e in una relazione di reciproca influenza con il leader.	Una dimensione: engagement.	Cinque tipi di follower (da basso ad alto engagement): <i>isolated, bystander, participant, activist, diehard</i> .	-
Avolio e Reichard (2008)	Una followership autentica è descritta come una componente essenziale nello sviluppo della leadership autentica, in un rapporto di modellamento reciproco tra leader e follower.	-	-	-
Stech (2008)	La followership è «l'accettazione dell'influenza di un'altra persona o gruppo, senza che si percepisca una coercizione, nella direzione dell'obiettivo comune» (p. 48).	-	-	-
Maroosis (2008)	La followership è «una disciplina di competenze e responsabilità» (p. 18), implica l'essere pronti ad agire in modo etico e morale per il cambiamento.	-	-	-
Carsten, Uhl-Bien, West, Patena e McGregor (2010)	La followership riguarda i comportamenti degli individui nella relazione con i superiori. I comportamenti prototipici di followership hanno a che fare con una forma di deferenza al leader.	-	-	-

La letteratura riflette, dunque, un livello di condivisione semantica ancora basso, una ricostruzione storico-teorica in fieri, un elevato margine di sovrapposizione tra la descrizione del profilo del follower e l'analisi del processo della followership (Kellerman, 2007; Rost, 2008), e una non sempre efficace distinzione tra subordinato e follower (Baker, 2007; Yukl, 2006; Shamir, 2007). Questi limiti sono legati alla povertà della ricerca empirica sul tema e soprattutto alla mancanza di un articolato insieme di studi qualitativi utili a tracciare i confini del costruito; ciò si riflette, a sua volta, in una sostanziale difficoltà a tradurre operativamente il costruito stesso, riducendo così la possibilità di studiare, anche quantitativamente, la followership nel suo legame con altre variabili personali e organizzative (Carsten *et al.*, 2010).

Rispetto a queste aree di ambiguità e ai molti fronti tuttora aperti, delineare con maggiore chiarezza il profilo del concetto potrebbe consentire di rivedere e precisare le tipologie descrittive e prescrittive, con l'obiettivo di giungere a una operazionalizzazione del costruito a sua volta necessaria per sviluppare nuovi strumenti di rilevazione (Agho, 2009; Crossman e Crossman, 2011).

## **2. Follower e followership nella letteratura sulla leadership**

La mancanza di convergenza e condivisione sulla definizione del concetto di followership si deve anche al fatto che le prime riflessioni teoriche sul tema nascono all'interno del corpus di studi sulla leadership, come hanno ben evidenziato Shamir (2007) e Crossman e Crossman (2011) ripercorrendo le tappe principali in cui si è articolato il discorso sulla followership.

Shamir (2007) offre un'articolata analisi su questo fronte suddividendo la letteratura sulla leadership in cinque categorie di studi a seconda del ruolo assegnato ai follower: 1) destinatari dell'influenza del leader; 2) moderatori dell'impatto del leader; 3) sostituti della leadership; 4) costruttori della leadership; 5) follower come leader. Secondo Shamir, le teorie classificate nei primi tre gruppi manterrebbero una prospettiva "leader-centrica", quelle del quarto gruppo adotterebbero invece un'ottica "follower-centrica", tutte però con una chiara separazione tra il ruolo di leader e quello di follower; le teorie inserite nel quinto gruppo costituirebbero invece le proposte più radicali (es. Gronn, 2002; Pearce e Conger, 2003; Ray, Clegg e Gordon, 2004), mettendo in discussione l'utilità della distinzione tra leader e follower e delineando il profilo di una leadership «condivisa, distribuita, o dispersa» (Shamir, 2007: xvii). La proposta dell'autore si rivolge dunque alla possibilità di sviluppare un «modello bilanciato» che tenga conto sia del leader che del follower come «agenti causali» (Shamir, 2007: xx).

La recente classificazione di Crossman e Crossman (2011) appare piuttosto coerente con la proposta di Shamir ma, a differenza di questa, ha l'obiettivo di circoscrivere una letteratura sulla followership *per se* che può fornire supporto nell'individuare i contributi cui riferirsi per riconoscere una definizione di followership e per identificare alcuni temi distintivi capaci di connotarla. Gli autori sostengono che sia possibile distinguere questi lavori in «quattro ampie



categorie che si sovrappongono in un fluido *continuum*» (Crossman e Crossman, 2011: 484). Più specificamente, essi affermano che un primo insieme di teorie sia caratterizzato da individualizzazione e leader-centricità («individualized or leader-centric theories», *ibidem*): si tratta di quei lavori che, adottando una prospettiva in cui la leadership è top-down, si occupano di studiare il leader “grande uomo” e le sue caratteristiche uniche ed eccezionali (Burns, 1978; Sashkin, 2004). Confluiscono in questo insieme anche quei contributi sulla leadership trasformazionale che, più recentemente, si sono focalizzati sul follower e su come la relazione possa influenzare il comportamento di un leader trasformazionale (es. Dvir e Shamir, 2003). Questa categoria appare sovrapponibile alle prime due della classificazione di Shamir (2007).

La seconda categoria è rappresentata dai lavori in cui la leadership è ancora al centro anche se la prospettiva del follower diviene più rilevante: i contributi di questo secondo gruppo hanno la caratteristica comune di «contrastare qualcuno dei miti sui leader eroici» (Crossman e Crossman, 2011: 485). Nella categoria sono compresi i lavori che adottano «un approccio bottom-up che esamina le prospettive dei follower su quello che rende i leader efficaci o inefficaci» (*ibidem*) e la teoria sul Leader-Member Exchange (LMX, Graen e Uhl-Bien, 1995): tutti contributi che secondo gli autori restano comunque focalizzati sulla comprensione e sull’approfondimento della leadership.

La terza categoria è relativa agli studi in cui la leadership è considerata “condivisa”, studi che hanno in comune il riferimento alla decentralizzazione del potere (Day, Gronn e Salas, 2004; Gordon, 2002; Rost, 2008). I lavori di questa terza categoria riconoscono che la leadership può essere interpretata anche da (più) leader che emergono informalmente nell’ambito delle interazioni all’interno del gruppo. Una delle criticità che vengono rilevate per questi studi è la mancanza di una *koinè* linguistica e l’adozione di diverse etichette (oltre alla già citata leadership condivisa, si parla ad esempio di leadership “collettiva” o “distribuita”, di “team leadership” o di “self-managed teams”) talvolta utilizzate in modo interscambiabile (Crossman e Crossman, 2011). Si riconosce, in tali teorizzazioni, una combinazione di interdipendenza formale e informale tra leadership e followership, che porta a negare la distinzione tra le due. In questa categoria possono rientrare anche i lavori in tema di “sostituti della leadership” (Kerr e Jermier, 1978) e i contributi che si interrogano sul profilo di comportamenti e competenze comuni a leadership e followership (Agho, 2009; Baker *et al.*, 2011; Latour e Rast, 2004).

L’ultima categoria è quella delle teorie esplicitamente dedicate alla followership intesa come processo qualitativamente differente dalla leadership, cui viene dedicato il paragrafo successivo.

### **3. Analisi della letteratura sulla followership**

Lo studio di Baker (2007), pur non proponendo una tassonomia delle teorie, individua negli anni trenta i primi indizi di un nuovo modo di concepire i

follower in quanto agenti attivi di cambiamento in una dinamica di interdipendenza con il leader. È proprio grazie a questo modo di intendere la followership che essa può affermarsi come un campo di indagine degno di analisi, contribuendo ad estendere l'interesse dai *top-level leader* (su cui si era per anni concentrata la letteratura leader-centrica) al *middle management*.

Su un'analoga linea di pensiero, Carsten e colleghi (2010) sottolineano come sia necessario comprendere cosa sia la followership distinguendo lo studio di questa dalle prospettive *follower-centered* nell'analisi della leadership. Queste ultime, proseguono gli autori, hanno esplorato come i follower "costruiscono" la leadership, come le caratteristiche personali dei follower stessi influenzano la percezione della leadership e come questi prendono parte a processi di self-leadership e leadership condivisa. Secondo gli autori questi lavori avrebbero ampliato la conoscenza agli aspetti che riguardano il modo in cui i collaboratori concepiscono la leadership, ma poco avrebbero detto rispetto al modo in cui questi medesimi follower concepiscono la followership. In altre parole, «un approccio alla followership differisce dagli "approcci follower-centric alla leadership" (Meindl, 1995) nel senso che il tema di interesse non è costituito dalle prospettive dei follower sulla leadership ma invece dalle prospettive dei follower sulla followership» (Carsten *et al.*, 2010: 543).

Crossman e Crossman (2011) hanno invece proposto una griglia interpretativa della letteratura sulla followership distinguendo tra *tipologie comportamentali descrittive*, *tipologie comportamentali prescrittive* e *teorie situazionali*. Anche se le tipologie comportamentali, nel proporre una classificazione semplificata di caratteristiche individuali, sono ispirate a un *trait approach* simile a quello dei primi studi sulla leadership, e dunque possono essere oggetto delle «medesime critiche» (Kean, Haycock-Stuart, Baggaley e Carson, 2012: 508), esse hanno tuttavia il merito di aver avviato una riflessione più sistematica sul tema (Baker, 2007; Chaleff, 2008). Nei prossimi paragrafi offriremo una sintesi della letteratura sulla followership *per se* a partire dalle categorie proposte da Crossman e Crossman (2011).

### 3.1. *Tipologie comportamentali descrittive*

Dopo la storica classificazione operata da Zaleznik (1965) che distingue i follower sulla base della loro tendenza alla *dominanza/subordinazione* e alla *attività/passività* di comportamento, Steger, Manners e Zimmerer (1982) hanno proposto una prima tipologia di follower studiandone la relazione con il leader. Sebbene lo studio degli autori si concentri sul modo in cui sviluppare le capacità dei capi di entrare in relazione con follower diversi, l'intento di fornire una classificazione descrittiva dei comportamenti di followership ha aperto la strada a molti successivi lavori.

Con il contributo del 1988, ma soprattutto con *The Power of Followership* (1992), Kelley è riconosciuto come il primo autore a prendere in considerazione la followership in quanto elemento di potere all'interno delle organizzazio-

ni, esplorando le differenti motivazioni e modalità con cui le persone possono seguire un leader e gli elementi associati con l'essere un follower efficace. Egli propone che i comportamenti di collaborazione possano declinarsi lungo due differenti dimensioni, una più legata al pensiero e l'altra all'azione. La prima è rappresentata dal continuum *Independent/Dependent Critical Thinking* (indipendenza/dipendenza di pensiero - ICT): i "pensatori indipendenti" tendono all'innovazione e al pensiero costruttivamente critico, sono desiderosi di portare il proprio originale contributo alle attività; al contrario, i "pensatori dipendenti" aderiscono ordinatamente alle procedure e ai manuali, accettano le idee del leader senza vagliarle attraverso un pensiero personale e dunque con scarsa autonomia. La seconda dimensione è rappresentata dal continuum *Active/Passive Engagement* (attività/passività nel coinvolgimento - AE): l'individuo collocato sul polo dell'attività è pronto ad assumersi una *ownership* rispetto al lavoro, prende l'iniziativa nella soluzione di problemi, partecipa attivamente facendo più del dovuto; il collaboratore posizionato sul polo della passività appare ritirato rispetto alle interazioni sociali e scarsamente motivato a cimentarsi in nuovi compiti, limitando l'esecuzione del lavoro allo stretto necessario. A partire da queste due dimensioni, Kelley (1992) individua cinque possibili profili di followership.

1. *Passive follower* (basso ICT e basso AE): il profilo è quello di un collaboratore che manca di pensiero critico e di iniziativa, richiedendo che sia il leader a pensare e fornire spinta e direzione.
2. *Alienated follower* (alto ICT e basso AE): è passivo e poco motivato a ricoprire il proprio ruolo, benché indipendente e critico nelle modalità di pensiero. È capace ma tende a esprimere una grande carica di energia negativa e di cinismo che gli impedisce di essere coinvolto (Kelley, 1988).
3. *Conformist follower* (basso ICT e alto AE): è un collaboratore attivo e coinvolto ma dipendente dall'autorità per ricevere la linea di pensiero, la direzione e la visione. Rappresenta il prototipo dello *yes-man* organizzativo, impegnato a eseguire in modo sollecito (e a volte deferente e servile) ciò che gli viene richiesto.
4. *Pragmatic survivor follower* (medio ICT e medio AE): è in grado di modificare il proprio comportamento e stile di followership per adattarsi al meglio a ogni circostanza. Sia in positivo che in negativo può assumere caratteristiche proprie delle altre categorie.
5. *Effective follower* (alto ICT e alto AE): definito anche *star follower* (Kelley, 2008), è indipendente e creativo, dotato di coraggio e forte senso dell'etica. Si impegna con passione e costanza, e frequentemente gode di stima e considerazione presso i colleghi come presso il capo. Grazie all'azione di questi follower anche il potere del leader viene equilibrato: il capo in questa relazione è un "sovrintendente" (*overseer*) del cambiamento, una persona capace di intravedere opportunità di sviluppo e progresso.

Il *Followership Questionnaire* di Kelley (1992) si struttura a partire da quelli che l'autore individua come i comportamenti più tipici del polo positivo

di ciascuna delle due dimensioni del modello: si tratta di uno strumento di self-assessment composto da 20 item. La scala è stata a oggi sottoposta a indagine nelle sue caratteristiche psicometriche solo da parte di Blanchard e colleghi (2009), i quali puntualizzano come lo strumento richieda più precise verifiche empiriche.

Un'altra importante tipologia descrittiva è quella proposta da Potter, Rosenbach e Pittman (2001), che individuano nell'*iniziativa* l'aspetto cruciale per esprimere comportamenti di followership realmente efficaci. L'iniziativa si esplica su due versanti principali. Il primo, definito *performance initiative* (PI), ha a che fare con la prestazione fornita, e include a sua volta quattro comportamenti: svolgere il proprio lavoro con competenza, operare efficacemente con gli altri, riconoscere nella propria persona (fisica e psichica) una risorsa e abbracciare il cambiamento. Il secondo, definito *relationship initiative* (RI), riguarda la relazione e comprende: identificarsi con il leader come *partner in success*, costruire fiducia, comunicare in modo onesto e coraggioso e negoziare le differenze. Dall'incrocio tra queste due dimensioni derivano quattro stili di followership.

1. *Contributor* (alta PI e bassa RI): è un follower che svolge il proprio lavoro con entusiasmo e competenza ma è più debole sul fronte relazionale, raramente cerca di comprendere la prospettiva del leader e di promuoverne la visione.
2. *Politician* (bassa PI e alta RI): collaboratore dotato di una rara sensibilità alle dinamiche interpersonali, riesce a sintonizzarsi con il leader cogliendone appieno prospettive, visione, obiettivi ma anche limiti, difficoltà e preoccupazioni. Risulta meno coinvolto sul compito e non sempre concentrato sull'obiettivo.
3. *Subordinate* (bassa PI e bassa RI): nonostante possa essere identificato con lo stereotipo negativo del follower, un collaboratore di questo tipo può comunque svolgere il proprio lavoro, senza però riuscire a fornire un apporto personale alle attività.
4. *Partner* (alta PI e alta RI): ha un elevato *commitment* sia rispetto alla prestazione sia rispetto alla relazione e lavora insieme al leader per raggiungere gli obiettivi. Follower con queste caratteristiche sono spesso "leader in potenza".

Il *Performance and Relationship Questionnaire* (PRQ) di Rosenbach, Pittman e Potter III (1996) si basa su un'articolazione della followership nelle due dimensioni previste dal modello. Si tratta di uno strumento di autovalutazione, composto da 40 item, cinque per ogni caratteristica comportamentale di PI e RI, su scala Likert di frequenza. Tale strumento è stato testato da Baker e Gerlowski (2007) con risultati parzialmente in linea con il modello originario.

Oltre a quelle finora descritte, va menzionata anche la tipologia recentemente proposta da Kellerman (2007) che delinea i comportamenti di followership a partire dal costrutto di *engagement*. L'autrice classifica i differenti tipi di follower sulla base del posizionamento lungo un continuum, dal «non senti-

re e fare assolutamente nulla» all'«essere appassionatamente impegnato e profondamente coinvolto» (Kellerman, 2007: 87) individuando cinque categorie di collaboratori:

- *isolates*, ovvero follower distaccati, scarsamente partecipi e consapevoli di quanto accade intorno a loro, che accettano passivamente lo status quo;
- *bystanders*, ovvero follower che si limitano a osservare senza partecipare effettivamente e che, a differenza degli *isolates*, sono consapevoli di ciò che accade ma scelgono di non prendervi parte;
- *participants*, ovvero follower che investono le proprie risorse nell'attività che svolgono, di cui sono spesso esperti conoscitori, più che nella collaborazione con il leader;
- *activists*, ovvero follower fortemente coinvolti dal leader e dall'organizzazione, appassionati ed energici;
- *diehards*, ovvero follower (secondo Kellerman molto rari nelle normali organizzazioni) caratterizzati da profonda abnegazione e pronti a “morire per la causa”, sia essa un individuo o un'idea.

### 3.2. *Tipologie comportamentali prescrittive*

Questo gruppo di studi si concentra sui «comportamenti ideali che i follower *dovrebbero* esibire piuttosto che su quelli che effettivamente *mettono in atto*» (Crossman e Crossman, 2011: 486).

Si colloca all'interno di questo gruppo il contributo di Chaleff (1995), secondo cui la principale qualità soggettiva che un collaboratore deve possedere per essere in grado di agire una followership efficace è il *coraggio*. L'autore descrive cinque dimensioni nelle quali il coraggio espresso dal follower può declinarsi: il coraggio di fornire supporto al leader; di assumersi la responsabilità per la meta condivisa; di sfidare costruttivamente il leader, il gruppo e le politiche organizzative; di partecipare a ogni trasformazione costruttiva; di prendere una chiara posizione in senso morale quando indispensabile per mantenere un atteggiamento etico.

A queste cinque dimensioni del coraggio Chaleff, nella terza edizione del testo pubblicata nel 2009, ne aggiunge una sesta: il coraggio di rivolgersi alla gerarchia rendendo noti il proprio pensiero e le proprie convinzioni.

Due fra queste dimensioni, ovvero il coraggio di fornire supporto al leader (*support*) e il coraggio di sfidarlo (*challenge*), definiscono gli assi della tipologia proposta dall'autore (Chaleff, 2008). In virtù del coraggio di supportare il leader, il collaboratore, descritto dall'autore con toni talvolta enfatici, non esita a lavorare duramente per sollevare il leader e l'organizzazione rimanendo “all'erta” rispetto a quelle aree in cui le sue competenze sono più utili e proponendosi per il lavoro proprio su quei compiti. Grazie al coraggio di sfidare, invece, se il collaboratore si sente insoddisfatto o preoccupato per comportamenti e politiche del leader o del gruppo, dà voce ai propri dubbi, affronta il con-

flitto con l'obiettivo di un miglioramento che giovi al gruppo così come all'organizzazione, è pronto a gestire le emozioni negative che saranno suscitate per perseguire il fine comune e tutelare la propria integrità morale. *The courageous follower assessment* è lo strumento di auto-valutazione elaborato da Chaleff attraverso il quale è possibile collocarsi all'interno di uno tra i seguenti profili.

1. *Resource* (basso supporto e bassa sfida): è un follower che si limita a fare il minimo indispensabile. Non esprime quelle caratteristiche di coraggio, motivazione o apertura al cambiamento che sarebbero necessarie per andare oltre il mero svolgimento del compito.
2. *Individualist* (basso supporto e alta sfida): è un follower indipendente che tende a distinguere la propria linea di azione e pensiero da quella del gruppo, con una propensione al pensiero creativo.
3. *Implementer* (alto supporto e bassa sfida): è un follower che si limita a eseguire concretamente ciò che gli viene chiesto, in questo senso supporta il pensiero e l'azione del leader senza proporsi di sfidarlo.
4. *Partner* (alto supporto e alta sfida): è un follower che con il proprio comportamento costituisce frequenti occasioni di stimolo e sfida intellettuale per il leader, dimostrandosi in grado di supportarlo efficacemente ma anche di esporgli critiche se necessario, instaurando un vero e proprio rapporto di *partnership* in termini di azioni e obiettivi.

È possibile far rientrare tra gli approcci prescrittivi anche quei contributi che, pur non proponendo delle tipologie, fanno riferimento ai comportamenti che un collaboratore dovrebbe esibire e forniscono alcune «ricette» per una followership efficace, ovvero capace di esercitare quell'influenza reciproca che fonda la relazione di leadership» (Quaglino e Ghislieri, 2004: 113).

Tra i comportamenti identificati da questi contributi alcuni sono riferibili alla dimensione del *supporto*: offrire sostegno al capo, agire come *coach* o come *counselor* nei confronti del capo, non accusare il capo per decisioni o politiche impopolari, confrontarsi direttamente con il capo per eventuali critiche; altri comportamenti fanno riferimento alle dimensioni dell'*iniziativa* e del *comportamento proattivo*: contrastare i tentativi inappropriati di influenzamento del capo, prendere l'iniziativa, assumere decisioni, anticipare le possibili richieste del capo; altri ancora sono riconducibili ad aspetti di *accettazione del ruolo*: chiarire il proprio ruolo e le proprie aspettative, accettare la responsabilità; altri, infine, si riferiscono alla dimensione della *comunicazione efficace* con il capo, tra cui tenere il capo informato e fare da portavoce dei problemi dei colleghi (Daft, 1999; Lussier e Achua, 2001).

### 3.3. *Teorie situazionali*

Appartengono a questo gruppo più ristretto le teorie che si sono occupate di descrivere la followership rispetto alle caratteristiche del contesto in cui la relazione leader-follower prende forma.

Wortman (1982), in uno studio su un campione di dirigenti, ha evidenziato che è più probabile che i follower siano creativi e indipendenti se l'organizzazione in cui sono inseriti accetta e promuove questo tipo di atteggiamento. Più recentemente, Bjugstad, Tach, Thompson e Morris (2006), al fine di ribadire il legame leadership-followership, hanno proposto un modello integrato derivante dal *match* tra il modello di Hersey e Blanchard (1982) sulla leadership situazionale e quello di Kelley (1992) sugli stili di followership (si rimanda all'originale per una dettagliata schematizzazione). Per fare questo, sottolineano gli autori, non è però sufficiente sovrapporre i due modelli, ma si devono associare i "quadranti" dei due modelli in modo da massimizzare il potenziale dei diversi stili di leadership e di followership. Per esemplificare, si ipotizza che uno stile *partecipativo*, in cui il leader condivide le idee e facilita la presa di decisione, possa migliorare l'efficacia di follower alienati; che uno stile *selling* risulti più appropriato con follower passivi che necessitano di direzione e guida; o ancora che uno stile *telling* sia in grado di potenziare il pensiero critico dei collaboratori conformisti. Gli autori pongono inoltre l'accento sul fatto che la relazione leader-follower non si declina mai in astratto in quanto, nei contesti di lavoro, quotidianamente le persone si muovono da un ruolo all'altro rendendo a maggior ragione evidente l'importanza di istituire concreti collegamenti tra i costrutti.

#### **4. Verso una definizione di followership: principali tematiche in letteratura**

Nel paragrafo precedente sono stati descritti gli studi che si concentrano in modo esplicito sulla followership come *processo qualitativamente diverso* dalla leadership, sebbene intrinsecamente *connesso* ad essa, offrendo una proposta di modellizzazione. Ma quali sono le componenti comuni a tali proposte? Ovvero, qual è il nucleo essenziale del concetto di followership e cosa descrive l'essenza di «ciò che fanno i follower quando seguono» (Rost, 2008: 54)?

Baker (2007) riconosce quattro tematiche fondamentali e ricorrenti nella letteratura sulla followership: a) follower e leader identificano ruoli e non persone con specifiche caratteristiche; b) i follower sono attivi e non passivi; c) follower e leader condividono uno scopo comune; d) leadership e followership sono concetti intrinsecamente relazionali.

La proposta dell'autrice getta utili basi per proseguire nell'individuazione degli elementi che ricorrono nelle diverse concettualizzazioni. L'analisi delle concettualizzazioni presentate nel precedente paragrafo consente di ricondurre questi elementi trasversali e ricorrenti a tre tematiche: a) una *asimmetria* (in termini di potere e capacità di influenza) che in qualche misura è di fatto sottesa al rapporto tra i ruoli e che può essere più o meno riequilibrata dall'influenza che il follower è in grado di esercitare; b) la condivisione tra leader e follower di un *obiettivo comune*; c) la possibilità per il follower di esercitare un'*influenza* sul leader.

Il primo elemento è connesso alla questione dell'asimmetria e della gerarchia in organizzazione nonché alla problematica ad essa sottostante, quella del potere, oggetto di studio assai praticato di cui è possibile evidenziare alcuni punti salienti: il potere non si individua come proprietà stabile ma dipende dalle relazioni e dal contesto in cui si attua; si esplica in una differenza tra gli attori nel controllo delle risorse; connette chi lo esercita e chi ne è il destinatario in un legame di interdipendenza (Depolo, 1998). Questi stessi aspetti sono ripresi, ribaltati sul versante della collaborazione, dalla definizione di Frisina (2005: 12): «la followership è l'arte o la condizione di seguire un leader. Essere un follower significa *subordinarsi* a qualcuno» o, in modo simile, dalla considerazione di Uhl-Bien e Pillai (2007: 195): «i comportamenti prototipici di followership concernono una qualche forma di deferenza al leader; scomparsa la deferenza, scompare la leadership (e la followership)».

La followership viene dunque concepita come un fenomeno che di necessità si confronta con la gestione di un'asimmetria: «comunque un'organizzazione si collochi sullo spettro che va da una leadership 'gerarchica' a una leadership 'condivisa' una parte di potere spetta ai leader e una parte ai follower. (...) In quanto collaboratori, i nostri poteri formali sono differenti rispetto a quelli del leader, e dobbiamo imparare a partecipare in modo efficace a dispetto di questo squilibrio» (Chaleff, 2009: 18). Carsten e colleghi (2010) circoscrivono il concetto di followership proprio sulla base di tale differenza tra ruoli: «i comportamenti di followership differiscono dagli altri in quanto non riguardano attività indipendenti di coloro che occupano posizioni subordinate ma sono *comportamenti che gli individui mettono in atto nella relazione con il loro leader*. Per esempio, i comportamenti di followership possono includere il modo in cui i follower scelgono di assumere responsabilità rispetto ai leader, il modo in cui comunicano con i leader, i loro approcci al problem solving nei riguardi del leader, etc.» (Carsten *et al.*, 2010: 545).

La letteratura sulla followership assume quindi la dialettica descritta da Chaleff tentando di conciliare gli aspetti di asimmetria e disparità che aumentano la distanza fra leader e follower da un lato, con la possibilità di influenza e di scambio tra gli attori che, dall'altro, dovrebbero parzialmente riequilibrare i dislivelli: «la deferenza dei follower nei confronti del leader può essere costruita in vari modi: i follower possono costruire il loro ruolo basandosi su forti differenze di status oppure possono riconoscersi come partner, partecipanti, co-leader, e/o co-follower» (Uhl-Bien e Pillai, 2007: 199): in una relazione in partenza sbilanciata a favore del leader, alcune disposizioni individuali, fra cui il coraggio del follower, possono essere «grandi equilibratori di potere» (Chaleff, 2009: 20).

Per affrontare il secondo elemento ricorsivo, Baker (2007) sottolinea come, in una relazione di interdipendenza, follower e leader debbano condividere qualcosa rispetto al lavoro; altri autori sono dell'opinione che è proprio grazie alla presenza di una meta comune tra leader e follower che la relazione può strutturarsi in modo equilibrato (Chaleff, 2009; Kelley, 1992; Maroosis, 2008). Guardare a una meta comune non significa necessariamente condividere ogni



obiettivo e ogni singola azione volta al suo raggiungimento (Quaglino e Cortese, 2003), ma implica la disponibilità a garantire un impegno protratto e attivo nella condivisione di valori fondamentali e di un obiettivo ultimo (Chaleff, 2009). Follower sono coloro i quali seguono il leader in quanto condividono con questo una *common purpose* (Chaleff, 2009) o, secondo una prospettiva che enfatizza l'importanza di questo aspetto, coloro i quali sono uniti al leader perché insieme “per-seguono” la meta comune (Maroosis, 2008).

Per quanto riguarda il terzo elemento, molti autori concordano sulla natura relazionale della followership e dei ruoli di leader e follower per cui «leadership e followership sono concepibili al meglio come ruoli in relazione» (Heller e Van Till, 1982: 406): una relazione nella quale la followership è in grado di costruire, arricchire, e addirittura ispirare la leadership (Baker, 2007; Berg, 1998). La followership inoltre è spesso equiparata nelle sue espressioni più efficaci e positive a una *partnership* (Kelley, 1992; Maroosis, 2008; Potter, Rosenbach e Pittman, 2001), nella quale «persone competenti si uniscono per raggiungere ciò che da sole non sarebbero in grado di conseguire» (Kelley, 1992: 182). La relazione con il leader si struttura dunque come un legame di influenza reciproca (Kellerman, 2007). Se il leader stesso e l'organizzazione lo consentono, il follower può esercitare un'influenza verso l'alto in modo attivo e pro-attivo: in altre parole, «a dispetto dello squilibrio di potere, l'influenza può essere esercitata da entrambi i ruoli come parte di uno scambio sociale» (Hollander, 1992: 71).

Molte sono le fonti di potere e influenza che il follower può utilizzare nella relazione: il proprio *commitment* per il bene comune, la propria competenza (ovvero il possesso di conoscenze, abilità e risorse che l'organizzazione e il leader non intendono perdere), il proprio percorso personale e professionale, la fiducia nella propria integrità (Chaleff, 2009). Queste stesse capacità di scelta e influenza del follower, che in positivo possono spingersi in particolari condizioni fino a iniziative di *whistleblowing* come elemento di una followership “responsabile” (Alford, 2008), possono, viceversa, esercitarsi in senso negativo, non funzionale alle mete organizzative o addirittura non etico: su questa eventualità pongono l'accento gli autori che, perlopiù adottando una prospettiva psicodinamica, descrivono gli “aspetti d'ombra”, disfunzionali e collusivi delle dinamiche leader-follower (Howell e Shamir, 2005; Kets de Vries, 1999; Lipman-Blumen, 2007, 2008). Chaleff (2009: 14) riassume così questa dinamica: «comunemente, i leader sono una complessa mescolanza di punti di forza e di debolezza, di caratteristiche che aggiungono o che sottraggono valore, e potenzialmente ogni lato della personalità può emergere sul lavoro. Le qualità e il coraggio del follower esercitano un'influenza su quali caratteristiche del leader emergeranno».

Va sottolineato, infine, che vi sono definizioni del concetto di followership che sembrano iniziare a integrare tutti questi aspetti, quali ad esempio: «la followership è perciò l'accettazione di un'influenza da parte di un'altra persona senza che vi sia la sensazione di essere costretti, in vista di una meta comune» (Stech, 2008: 48) o «la followership è l'abilità degli individui di seguire in

modo proattivo e competente le istruzioni e supportare gli sforzi del loro superiore per raggiungere gli obiettivi organizzativi» (Agho, 2009: 159).

## 5. La ricerca empirica sulla followership

Come si è già avuto modo di evidenziare, pochi sono a oggi i lavori di ricerca in tema di followership, sebbene si osservi, nel corso degli ultimi anni, un aumento degli studi in questa direzione. In generale è possibile distinguere tra lavori a carattere esplorativo, realizzati prevalentemente con metodi qualitativi, e ricerche quantitative.

Per quanto riguarda gli studi esplorativi, trasversale ai diversi lavori è la finalità di individuare le dimensioni attorno alle quali si costruisce l'idea di una "buona" (o "cattiva") followership, lavorando su di una base empirica rappresentata da narrazioni e linguaggio quotidiano. Berg (1998), ad esempio, ha chiesto ai partecipanti ad alcuni workshop di descrivere il follower esemplare pensando a casi celebri in campi diversi, quali la letteratura, il cinema, la mitologia, la politica, fino alla vita di tutti i giorni. Dallo studio sono emerse quattro declinazioni della followership esemplare: *second in command*, *sidekick*, *partner* e *group*. Quest'ultima categoria comprende esempi di una followership "collettiva" che emerge dall'interazione di più individui con il leader.

Sempre attraverso un approccio qualitativo, un recente lavoro di Carsten e colleghi (2010), al fine di riflettere sui processi di costruzione sociale, si è posto l'obiettivo di de-costruire il significato della followership. Lo studio ha previsto una classificazione delle qualità e dei comportamenti emersi dai resoconti dei 31 follower intervistati in dodici categorie riguardanti l'efficacia della followership e quattro categorie riguardanti le più importanti influenze contestuali rilevate (tra cui compaiono, oltre alle influenze legate al clima di lavoro e al contesto gerarchico/burocratico, alcuni significativi riferimenti alla leadership come empowering/supportiva o autoritaria). Gli autori forniscono inoltre una descrizione delle rappresentazioni sociali della followership come distribuite lungo un continuum passivo-attivo-proattivo.

Lo studio di Sy (2010) si colloca all'intersezione tra un approccio qualitativo e uno quantitativo, utilizzando una metodologia integrata per esplorare le *implicit followership theories* (IFTs) definite come «le assunzioni personali che un individuo fa rispetto ai tratti e ai comportamenti che caratterizzano i follower» (Sy, 2010: 74). A differenza di Carsten e colleghi (2010), l'indagine verte sulle rappresentazioni dei capi rispetto ai loro collaboratori. Sy, a partire dai contenuti delle IFTs raccolti, ha sviluppato una scala utile alla loro rilevazione.

Alcune caratteristiche distintive della followership emergono inoltre a valle della ricerca quantitativa di Agho (2009), che individua nella competenza e nell'onestà due caratteristiche considerate necessarie per i leader così come per i follower, e nell'affidabilità, nella lealtà e nella cooperazione gli elementi distintivi di una buona followership.

Altri studi quantitativi si sono proposti di individuare gli antecedenti di uno stile di followership efficace, considerando in particolare la relazione con la leadership e la possibile influenza di alcune dimensioni di personalità. Tanoff e Barlow (2002), ad esempio, esplorano le relazioni tra leadership e followership utilizzando, per la prima, la *Leadership Personality Survey* (LPS; Curphy, 1998) e, per la seconda, la scala di Kelley (1992). Gli autori concludono il loro studio affermando che collaboratori con punteggi elevati sia su ICT che su AE presentano caratteristiche di personalità simili a quelle dei leader efficaci, in particolare per quanto riguarda l'orientamento alla riuscita, legato allo stabilire e perseguire obiettivi. Mushonga e Torrance (2008), invece, hanno studiato la relazione tra le due dimensioni della followership identificate da Kelley (1992) e i fattori di personalità del modello Big Five (Goldberg, 1990). Dallo studio non emergono forti legami tra le variabili, fatta eccezione per la relazione positiva tra le due dimensioni della followership e la coscienziosità e per la relazione positiva tra ICT ed estroversione.

Per quanto riguarda gli studi sugli esiti della followership, Blanchard e colleghi (2009) mettono in relazione le due dimensioni di followership di Kelley (1992) con la *soddisfazione lavorativa* (intrinseca ed estrinseca; Spector, 1997) e il *commitment organizzativo* (affettivo e normativo; Meyer e Allen, 1991). Gli autori rilevano come AE influenzi in senso positivo tutti gli esiti considerati e come ICT sia invece legato ad alcuni degli esiti in modo più complesso e problematico. Quest'ultimo risulta infatti negativamente legato al commitment normativo e alla soddisfazione estrinseca, suggerendo forse che persone più portate al pensiero critico si percepiscano meno "in debito" nei confronti dell'organizzazione e più consapevoli degli aspetti meno soddisfacenti del proprio lavoro. A partire dai risultati di questo studio, Blanchard e colleghi (2009) hanno riletto criticamente il modello di Kelley (1992), sottolineando che collaboratori con elevato ICT e basso AE (i cosiddetti "alienati") potrebbero essere nella realtà i collaboratori meno efficaci (o quantomeno i più insoddisfatti). La tendenza al pensiero indipendente e critico, concludono gli autori, se può essere in astratto considerata parte di un assetto mentale favorevole al lavoro, potrebbe essere nel concreto «un'arma a doppio taglio» (Blanchard *et al.*, 2009: 127) i cui effetti sono ancora poco esplorati.

## 6. Implicazioni per la pratica e la formazione

Tra le implicazioni pratiche di una maggiore conoscenza della followership, appare rilevante evidenziare in specifico come essa sia propedeutica e sinergica rispetto alla possibilità di progettare ed erogare interventi formativi efficaci in tema di followership (Chaleff, 2008). La formazione in tema di followership si connota infatti come via elettiva per sviluppare e promuovere comportamenti organizzativi efficaci, e si inserisce, come necessario contrappeso, in un quadro attuale caratterizzato da una sorta di "inflazione" di offerte formative in tema di leadership (Quaglino, 2004). Tali offerte sono spesso ri-

volte a soggetti che sono principalmente follower e che, per questa ragione, presentano, in prima istanza, importanti bisogni di apprendimento rispetto alla gestione della “relazione con l’alto”.

Se ad oggi la formazione alla followership risulta dunque a uno stadio iniziale, questa potrebbe diventare un tema di lavoro e intervento rilevante, una volta che le conoscenze in materia saranno cresciute e risulteranno meglio sistematizzate (Hurwitz e Hurwitz, 2009a). Questo, a sua volta, potrà concorrere a modificare la “cultura della followership” rendendo più complessa e aderente alla realtà l’immagine talvolta stereotipata dei collaboratori.

Tra le principali implicazioni dello studio della followership vi è quella di rendere la conoscenza della leadership più completa ed equilibrata (Dardo, Magnone e Tartaglia, 2011). In questo senso, l’identificazione delle qualità proprie di una followership efficace rispetto a quelle proprie di una buona leadership, insieme alle competenze considerabili come sovrapposte tra i due costrutti, potrebbe consentire lo sviluppo di interventi formativi mirati a facilitare un’assunzione dinamica dei ruoli; ciò sarebbe di particolare importanza per quei lavoratori a cui, in quanto *middle-manager*, è costantemente richiesto di essere sia leader che follower efficaci (Latour e Rast, 2004).

Ragionando in termini di formazione, Densten e Gray (2001) hanno posto l’accento sul legame concettuale che unisce “apprendimento” e “followership”. Vi sono infatti significativi parallelismi tra la relazione insegnante-studente e la relazione leader-follower: da un lato, sia gli studenti che i follower sono soggetti a una condizione di dipendenza nei confronti dell’insegnante e del leader, e questi ultimi, se sono in grado di sviluppare una relazione di qualità, contribuiscono a generare nell’allievo/follower sentimenti di autostima e fiducia; dall’altro, in organizzazione, il follower apprende, modella il proprio comportamento e trae ispirazione dal comportamento del leader, così come l’allievo può trovare un modello nel “maestro”. Gli autori, proponendo di coniugare l’*Experiential Learning Model* (ELM) di Kolb (1974) con la concettualizzazione di followership di Kelley (1992), sostengono la necessità di un’integrazione tra la ricerca in ambito educativo e sistematiche analisi della followership al fine di identificare nell’apprendimento una componente essenziale del lavoro di un follower: «i follower non stanno solo apprendendo rispetto al loro lavoro, ma il loro apprendimento è parte dei risultati del lavoro stesso» (Kelley, 1992: 73).

In questo senso, si può rilevare un punto di contatto tra quanto sostenuto da Chaleff (2008) rispetto alla meta-utilità delle tipologie e delle modellizzazioni di followership per avviare un processo di razionalizzazione sulla relazione con il capo e l’idea dell’apprendimento dei follower come derivato dall’intellettualizzazione dell’esperienza, intesa quale capacità di costruire generalizzazioni e di sviluppare teorie per spiegare problemi concreti e individuare possibili soluzioni (Densten e Gray, 2001).

Una conoscenza operativa della followership potrebbe aiutare i leader a identificare le aree di reciproca influenza con i collaboratori, favorendo così soddisfazione, coinvolgimento e cambiamento organizzativo (Hurwitz e

Hurwitz, 2009a). Una maggiore focalizzazione degli interventi formativi sul tema della followership potrebbe inoltre far proseguire la riflessione sul rapporto che connette gli stili di apprendimento messi in atto dal follower con i comportamenti di leadership, distinguendo tra questi ultimi quelli che favoriscono o, viceversa, ostacolano l'apprendimento (Densten e Gray, 2001).

La comprensione degli stili di apprendimento dei follower avrebbe inoltre il vantaggio di rendere i leader capaci di andare oltre la semplice identificazione dello stile di engagement/coinvolgimento dei loro collaboratori. A sua volta, il supporto all'apprendimento dei follower potrebbe rendere meno probabile il verificarsi di situazioni di difficoltà nel caso in cui a questi venisse richiesto di modificare il proprio stile di collaborazione adattandolo a un nuovo stile di leadership (Hurwitz e Hurwitz, 2009b).

Interventi integrati in tema di leadership e followership potrebbero anche conseguire l'obiettivo di arginare le ricadute dannose derivanti da una relazione leader-follower che si struttura in senso negativo. Specificamente, tra i contenuti di tali interventi Clements e Washbush (1999) hanno individuato: definire la leadership e la followership in modo autentico, nei loro aspetti positivi e nei loro rischi di deriva "tossica" (citati per la followership, ad esempio, da Kellerman, 2007 e Offermann, 2004); stimolare le persone a sviluppare una realistica visione di sé migliorando le capacità di auto-critica e aumentando la possibilità che esse si confrontino con i propri errori in modo onesto e aperto; sensibilizzare i follower rispetto all'importanza di valutare accuratamente i feedback che ricevono in termini di fonte, contenuto del messaggio e possibilità di fraintendimenti; favorire la riflessione presso i leader rispetto alla necessità di mettere in atto un'osservazione e un'interpretazione dei comportamenti dei loro collaboratori in modo il più possibile accurato e privo di distorsioni.

Sulla scorta di queste considerazioni, particolarmente coerenti sembrano essere gli interventi formativi condotti con modalità di lavoro di tipo partecipativo e riflessivo, ovvero tutti quei metodi che pongono la relazione al centro (Ghislieri e Gatti, 2012): caratteristica che alcuni autori considerano tanto necessaria da risultare "naturale" nell'ambito dello sviluppo della leadership (McCauley e Guthrie, 2007) e che potrebbe diventare tale anche nell'ambito dello sviluppo della followership e dei «follower come allievi» (Densten e Gray, 2001: 73).

Se si pensa alla formazione alla leadership, mentoring e coaching in particolare sono stati citati e adottati quali strumenti utili a svilupparla (Day, 2000; Griffin, 2003; Redman, 2006). Nella sua veste informale, il primo è identificato quale strumento di valore da Walker (2002), il quale afferma che in assenza di interventi formativi comprensivi e articolati, il capo del nuovo assunto gioca un ruolo cruciale nella crescita professionale di quest'ultimo. Se il mentoring è stato infatti accostato frequentemente allo sviluppo di nuovi leader in contesto aziendale, è possibile evidenziare come tale sviluppo passi attraverso una fase, ancora una volta di apprendimento, in cui il mentee/follower "segue" il mentore/leader per costruirsi quale leader futuro. Il mentoring così ripensato può facilmente integrare formazione alla leadership e alla followership, ad esempio

qualora si istruisca il mentore a restituire opportuni feedback, capaci di portare l'attenzione del suo interlocutore su entrambi i versanti della relazione.

## Conclusioni

Questo lavoro di rassegna si è proposto di dar conto dell'attenzione crescente che gli studiosi stanno dedicando al tema della followership: nonostante ciò, siamo di fronte a un limitato riconoscimento, da parte delle organizzazioni (ancora, troppo spesso, immerse nel mito della leadership), del ruolo cruciale che la followership può giocare al loro interno, cui si accompagna un corpus di studi ancora "immaturo". Molti temi restano in tal senso aperti e problematici, a partire dalla stessa definizione del costrutto.

Definire il solco di questi confini rappresenta il punto da cui partire per procedere nella comprensione del tema: arricchire attraverso la ricerca non significa però solo porsi come obiettivo quello di rispondere a interrogativi conoscitivi ampi e generali, ma anche procedere alla valutazione di prassi organizzative mirate e specifiche. Ciò comporta di procedere in due distinte direzioni: da un lato è necessario ampliare gli studi attraverso indagini finalizzate a migliorare la comprensione del costrutto e delle sue relazioni con altre variabili, sia possibili determinanti dei comportamenti di followership sia possibili esiti in termini di effetti sul benessere e sulla prestazione lavorativa; dall'altro è importante programmare attività di vera e propria ricerca-valutazione, attraverso la sperimentazione e il monitoraggio di pratiche di sviluppo e formazione di una followership efficace (Agho, 2009).

## Bibliografia di riferimento

- Adair, R. (2008), "Developing Great Leaders, One Follower at a Time", in Riggio, R.E., Chaleff, I., Lipman-Blumen, J. (eds.), *The Art of Followership*, San Francisco, CA, Jossey-Bass: 137-154.
- Agho, A.O. (2009), "Perspectives of Senior-Level Executives on Effective Followership and Leadership", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16: 159-166, doi: 10.1177/1548051809335360.
- Alford, C.F. (2008), "Whistleblowing as Responsible Followership", in Riggio, R.E., Chaleff, I., Lipman-Blumen, J. (eds.), *The Art of Followership*, San Francisco, CA, Jossey-Bass: 237-251.
- Alcorn, D.S. (1992), "Dynamic followership: Empowerment at work", *Management Quarterly*, 33: 9-13.
- Avolio, B.J., Reichard, R.J. (2008), "The Rise of Authentic Followership", in Riggio, R.E., Chaleff, I., Lipman-Blumen, J. (eds.), *The Art of Followership*, San Francisco, CA, Jossey-Bass: 325-337.
- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., Weber, T.J. (2009), "Leadership: current theories, research and future directions", *Annual Review of Psychology*, 60: 421-449, doi: 147.166.189 on 09/26/13.

- Baker, S.D. (2007), "Followership: The Theoretical Foundation of a Contemporary Construct", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14: 50-60, doi: 10.1177/0002831207304343.
- Baker, S.D., Gerlowski, D.A. (2007), "Team effectiveness and leader-follower agreement: an empirical study", *Journal of American Academy of Business*, 12(1): 15-23. <http://repository.binus.ac.id/content/G0934/G093411128.pdf>.
- Baker, S.D., Mathis, C.J., Stites-Doe, S. (2011), "An Exploratory Study Investigating Leader and Follower Characteristics at U.S. Healthcare Organizations", *Journal of Managerial Issues*, 23(3): 341-363. [http://digitalcommons.brockport.edu/bus\\_facpub/8](http://digitalcommons.brockport.edu/bus_facpub/8).
- Berg, D.N. (1998), "Resurrecting the muse: Followership in organizations", in Klein, E.B., Gabelnick, F., Herr, P. (eds.), *The psychodynamics of leadership*, Madison, CT, Psychosocial Press: 27-52.
- Bjugstad, K., Thach, E.C., Thompson, K.J., Morris, A. (2006), "A Fresh Look at Followership: A Model for Matching Followership and Leadership Styles", *Journal of Behavioural and Applied Management*, 7: 304-319. [http://urbanbridgechurch.com/wp-content/uploads/2012/04/JBAM\\_7\\_3\\_5\\_F](http://urbanbridgechurch.com/wp-content/uploads/2012/04/JBAM_7_3_5_F).
- Blackshear, P.B. (2003), "The followership continuum: a model for increasing organizational productivity", *The Public Manager*, 32(2): 25-29.
- Blanchard, A.L., Welbourne, J., Gilmore, D., Bullock, A. (2009), "Followership Styles and Employee Attachment to Organization", *The Psychologist-Manager Journal*, 12:111-131, doi:10.1080/10887150902888718.
- Burns, J.M. (1978), *Leadership*, New York, Harper Collins Publisher.
- Carsten, M.K., Uhl-Bien, M., West, B.J., Patera, J.L., McGregor, R. (2010), "Exploring social constructions of followership: A qualitative study", *The Leadership Quarterly*, 21: 543-562.
- Chaleff, I. (2008), "Creating New Ways of Following", in Riggio, R.E., Chaleff, I., Lipman-Blumen, J. (eds.), *The Art of Followership*, San Francisco, CA, Jossey-Bass: 67-88.
- Chaleff, I. (1995), *The courageous follower: Standing up to and for our leaders*, San Francisco, CA, Berrett-Koehler.
- Chaleff, I. (2009), *The Courageous Follower: Standing Up To & For Our Leaders* (3<sup>rd</sup> edition), San Francisco, CA, Berrett-Koehler.
- Clements, C., Washbush, J.B. (1999), "The two faces of leadership: considering the dark side of leader-follower dynamics", *Journal of Workplace Learning*, 11: 170-176.
- Collinson, D. (2006), "Rethinking followership: A post-structuralist analysis of follower identities", *The Leadership Quarterly*, 17: 179-189.
- Crossman, B., Crossman, J. (2011), "Conceptualizing followership—a review of the literature", *Leadership*, 7(4): 481-497, doi:10.1177/1742715011416891.
- Curphy, G.J. (1998), *Leadership Personality Survey: User's guide*, Minneapolis, MN, Personnel Decisions International.
- Daft, R.L. (1999), *Leadership. Theory and Practice*, Orlando, The Dryden Press.
- Dardo, F., Magnone, R., Tartaglia, F. (2011), *I follower nelle organizzazioni. Pensare e agire da follower*, Torino, G. Giappichelli Editore.
- Day, D.V. (2000), "Leadership development: A review in context", *The Leadership Quarterly*, 11(4): 581-613.
- Day, D.V., Gronn, P., Salas, E. (2004), "Leadership capacity in teams", *Leadership Quarterly*, 15: 857-880.

- Densten, I.L., Gray, J.H. (2001), "The Links between Followership and the Experiential Learning Model: Followership Coming of Age", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 8: 69-76, doi: 10.1177/107179190100800106.
- Depolo, M. (1998), *Psicologia delle organizzazioni*, Bologna, il Mulino.
- Dixon, G. (2008), "Getting Together", in Riggio, R.E., Chaleff, I., Lipman-Blumen, J. (eds.), *The Art of Followership*, San Francisco, CA, Jossey-Bass: 155-180.
- Dvir, T., Shamir, B. (2003), "Follower developmental characteristics as predictors of transformational leadership: A longitudinal field study", *Leadership Quarterly*, 14: 327-344.
- Frisina, M. (2005), "Learn to lead by following", *Nursing Management*, 36(3): 12.
- Ghislieri, C., Gatti, P. (2012), "Generativity and balance in leadership", *Leadership*, 8: 257-275, doi: 10.1177/1742715012441177.
- Goldberg, L.R. (1990), "An alternative Description of Personality: The Big-Five Factor Structure", *Journal of Personality and Social Psychology*, 59: 1216-1229, doi: 10.1037/0022-3514.59.6.1216.
- Gordon, R.D. (2002), "Conceptualizing leadership with respect to its historical-contextual antecedents to power", *The Leadership Quarterly*, 13: 151-167.
- Graen, G.B., Uhl-Bien, M. (1995), "Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective", *Leadership Quarterly*, 6: 219-247.
- Graham, J.W. (1988), "Chapter 3 commentary: Transformational leadership: Fostering follower autonomy, not automatic followership", in Hunt, J.G., Baliga, B.R., Dachler, H.P., Schriesheim, C.A. (eds.), *Emerging leadership vistas*, Lexington, MA, Lexington Books: 73-79.
- Griffin, N.S. (2003), "Personalize your management development", *Harvard Business Review*, 81(3): 113-119. [http://www.inspireearth.net/images/HBR\\_Article\\_by\\_Nat](http://www.inspireearth.net/images/HBR_Article_by_Nat).
- Gronn, P. (2002), "Distributed leadership as a unit of analysis", *Leadership Quarterly*, 13: 423-451.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. (1982), *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (4<sup>th</sup> edition), Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Heller, T., Van Till, J.V. (1982), "Leadership and Followership: some summary propositions", *The journal of applied behavioral science*, 18: 405-414.
- Hollander, E.P. (1992), "The Essential Interdependence of Leadership and Followership" *Current Directions in Psychological Science*, 1: 71-75. <http://www.jstor.org/stable/20182133>.
- Howell, J.M., Shamir, B. (2005), "The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences", *Academy of Management Review*, 30: 96-112, doi: 10.5465/AMR.2005.15281435.
- Hurwitz, M., Hurwitz S. (2009a), "The romance of the follower: part 1", *Industrial and Commercial Training*, 41: 80-86, doi: 10.1108/00197850910939117.
- Hurwitz, M., Hurwitz S. (2009b), "The romance of the follower: part 2", *Industrial and Commercial Training*, 41: 199-206, doi: 10.1108/00197850910962788.
- Kean, S., Haycock-Stuart, E., Baggaley, S., Carson, M. (2011), "Followers and the co-construction of leadership", *Journal of Nursing Management*, 19: 507-516, doi: 10.1111/j.1365-2834.2011.01227.x.
- Kellerman, B. (2007), "What every leader needs to know about followers", *Harvard Business Review*, 85(12): 84-91.
- Kelley, R.E. (1988), "In Praise of Followers", *Harvard Business Review*, 66(6): 142-148.



- Kelley, R.E. (1992), *The power of followership*, New York, Doubleday (trad. it. *Il potere dei collaboratori*, Milano, FrancoAngeli, 1994).
- Kelley, R.E. (2008), "Rethinking Followership", in Riggio R.E., Chaleff, I., Lipman-Blumen, J. (eds.), *The Art of Followership*, San Francisco, CA, Jossey-Bass: 5-16.
- Kerr, S., Jermier, J.M. (1978), "Substitutes for leadership: their meaning and measurement", *Organizational Behavior and Human Performance*, 22: 376-403.
- Kets de Vries, M.F.R. (1999), *Struggling with the Demon: Essays on Individual and Organizational Irrationality*, Garden City, NJ, Psychosocial Press (trad. it. *L'organizzazione irrazionale*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 2001).
- Kolb, D. (1974), "Learning and problem solving: On management and the learning process", in Kolb, D., Rubin, I.M., McIntyre, J.M. (eds.), *Organizational psychology: A book of readings*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall: 27-42.
- Latour, S.M., Rast V.J. (2004), "Dynamic followership: the prerequisite of effective leadership", *Air and space power journal*, 18(4): 102-110.
- Lipman-Blumen, J. (2007), "Toxic leaders and the fundamental vulnerability of being alive", in Shamir, B., Pillai, R., Bligh, M.C., Uhl-Bien, M. (eds.), *Follower-Centered Perspectives on Leadership*, Greenwich, CT, Information Age Publishing: 1-17.
- Lipman-Blumen, J. (2008), "Following Toxic Leaders: In Search of Posthumous Praise", in Riggio, R.E., Chaleff, I., Lipman-Blumen, J. (eds.), *The Art of Followership*, San Francisco, CA, Jossey-Bass: 181-194.
- Lussier, R.N., Achua, C.F. (2001), *Leadership*, Ohio, South-Western College Publishing.
- Maroosis, J. (2008), "Leadership: a partnership in reciprocal following", in Riggio, R.E., Chaleff, I., Lipman-Blumen, J. (eds.), *The Art of Followership*, San Francisco, CA, Jossey-Bass: 17-24.
- McCauley, C.D., Guthrie, V.A. (2007), "Designing relationships for learning into leader development programs", in Ragins, B.R., Kram, K.E. (eds.), *The Handbook of Mentoring at Work, Theory, Research, and Practice*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications: 573-591.
- Meindl, J., Ehrlich, S.B., Dukerich, J.M. (1985), "The Romance of Leadership", *Administrative Science Quarterly*, 30 (1): 78-102.
- Meindl, J.R. (1995), "The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach", *The Leadership Quarterly*, 6: 329-341.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1: 61-89.
- Montgomery, C.A. (2008), "Putting leadership back into strategy", *Harvard Business Review*, 86(1): 54-60. [http://www.heftfaculty.co.uk/sites/default/files/Havard%20Business%20Review\\_EssentialGuidetoLeadership\\_web%20%283%29.pdf#page=27](http://www.heftfaculty.co.uk/sites/default/files/Havard%20Business%20Review_EssentialGuidetoLeadership_web%20%283%29.pdf#page=27)
- Mushonga, S., Torrance, C. (2008), "Assessing the relationship between followership and the big five factor model of personality", *Review of Business Research*, 8(2): 185-193.
- Offermann, L.R. (2004), "When Followers Become Toxic", *Harvard Business Review*, 82(1): 54-60.
- Pearce, C.L., Conger, J.A. (2003), *Shared leadership: Reframing the how and whys of leadership*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Potter, E.H., Rosenbach, W.E., Pittman, T.S. (2001), "Followers for the times: engaging employees in a winning partnership", in Rosenbach, W.E., Taylor, R.L. (eds.), *Contemporary issues in leadership* (5th ed.), Boulder Colorado, Westview Press. <http://pace.leadingandfollowing.com/Followers%20for%20the%20Times.htm>

- Quaglino, G.P. (2004), *La vita organizzativa*, Milano, Raffaello Cortina Editore.
- Quaglino, G.P., Cortese, C.G. (2003), *Gioco di squadra*, Milano, Raffaello Cortina Editore.
- Quaglino, G.P., Ghislieri, C. (2004), *Avere leadership*, Milano, Raffaello Cortina Editore.
- Ray, T., Clegg, S., Gordon, R.A. (2004), "A new look at dispersed leadership: Power, knowledge and context", in Storey, J. (eds.), *Leadership in organizations*, London, Routledge: 319-336.
- Redman, R.W. (2006), "Leadership succession planning. An evidence-based approach for managing the future", *The Journal of Nursing Administration*, 36(6): 292-297.
- Rosenbach, W.E., Pittman, T.S., Potter III, E.H. (1996), *Performance and relationship Questionnaire (Survey instrument)*. <http://www.leadingandfollowing.com/documents/PRQSample.pdf>.
- Rost, J. (2008), "Followership: an Outmoded Concept", in Riggio, R.E., Chaleff, I., Lipman-Blumen, J. (eds.), *The Art of Followership*, San Francisco, CA, Jossey-Bass: 53-64.
- Sashkin, M. (2004), "Transformational leadership approaches", in Antonakis, J., Gianciolo A., Sternberg, L. (eds.), *The nature of leadership*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications: 171-196.
- Sashkin, M. (2006), "A New Vision of Leadership", in Rosenbach, W.E., Taylor, R.L. (eds.), *Contemporary Issues in Leadership* (6th ed.), Boulder, CO, Westview Press: 7-20.
- Shamir, B. (2007), "From Passive Recipients to Active Co-Producers: Followers' Roles in the Leadership Process", in Shamir, B., Pillai, R., Bligh, M.C., Uhl-Bien, M. (eds.), *Follower-Centered Perspectives on Leadership*, Greenwich, CT, Information Age Publishing: ix-xxxix.
- Spector, P. (1997), *Job Satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Steger, J.A., Manners, G.E. Jr., Zimmerman, T.W. (1982), "Following the leader: How to link management style to subordinate personalities", *Management Review*, 71: 22-28, 49-51. <http://arapaho.nsuok.edu/~scottd/followers.pdf>.
- Stech, E.L. (2008), "A new leadership-followership paradigm", in Riggio, R.E., Chaleff, I., Lipman-Blumen, J. (eds.), *The Art of Followership*, San Francisco, CA, Jossey-Bass: 41-52.
- Sy, T. (2010), "What do you think of followers? Examining the content, structure, and consequences of implicit followership theories", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113: 73-84.
- Tanoff, G.F., Barlow, C. (2002), "Leadership and followership: same animal, different spots?", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 54: 157-167, doi: 10.1037/1061-4087.54.3.157.
- Thody, A. (2003), "Followership in educational organizations: a pilot mapping of the territory", *Leadership and Policy in Schools*, 2: 141-156, doi: 10.1076/lpos.2.2.141.15542.
- Uhl-Bien, M., Pillai, R. (2007), "The romance of leadership and the social construction of followership", in Shamir, B., Pillai, R., Bligh, M.C., Uhl-Bien, M. (eds.), *Follower-Centered Perspectives on Leadership*, Greenwich, CT, Information Age Publishing: 187-209.
- Vecchio, R.P. (1997), "Effective followership: Leadership turned upside down", in Vecchio, R.P. (ed), *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*, Notre Dame, IN, University of Notre Dame Press: 114-123.

- Walker, C.A. (2002), "Saving your rookie managers from themselves", *Harvard Business Review*, 80(4): 97-102. <http://managingprogrammers.com/papers/SavingRookieManagers.pdf>.
- Wortman, M. (1982), "Strategic management and changing leader-follower roles", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18 (3): 371-383, doi: 10.1177/002188638201800310.
- Yukl, G. (2006), *Leadership in Organizations*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
- Zaleznik, A. (1965), "The dynamics of subordinacy", *Harvard Business Review*, 43(3): 119-131.