

Francesco Fresi

PSICOLOGO E PSICOTERAPEUTA

AUTORITA' E AUTOREVOLEZZA

Ci sono due modi in cui la psicologia tende la mano alle aziende. Il primo è intervenendo direttamente, il secondo è tenendo corsi. Entrambi “agiscono” sulle meccaniche relazionali interne per scoprirne limiti e difetti e consigliare, di conseguenza, soluzioni

Dottor Fresi, quali sono i punti che solitamente l'azienda vi chiede di toccare durante i vostri corsi?

Nella maggior parte delle volte, le aziende ci chiamano perché, lavorando con "materiale umano", si trovano nella necessità non solo di valutare il miglioramento della produttività e di cosa sia necessario per conseguirlo, ma anche perché spesso non valutano, come si dovrebbe, una variabile legata alla produttività stessa, che invece dagli studi sul campo risulta essere il core. Ed è la variabile che coinvolge direttamente i tre elementi: il dipendente, il direttore dell'azienda e il proprietario della stessa.

Riguardo al miglioramento della produttività qual è il suo approccio?

In qualche modo lo abbiamo già spiegato, quando parlavamo della necessità di favorire all'interno delle aziende una serie di corsi che istruiscano il dipendente-venditore e dell'importanza di farlo sentire parte integrante di una famiglia.

Che cosa ci dice invece sulla relazione tra dipendente, direttore e proprietario di azienda?

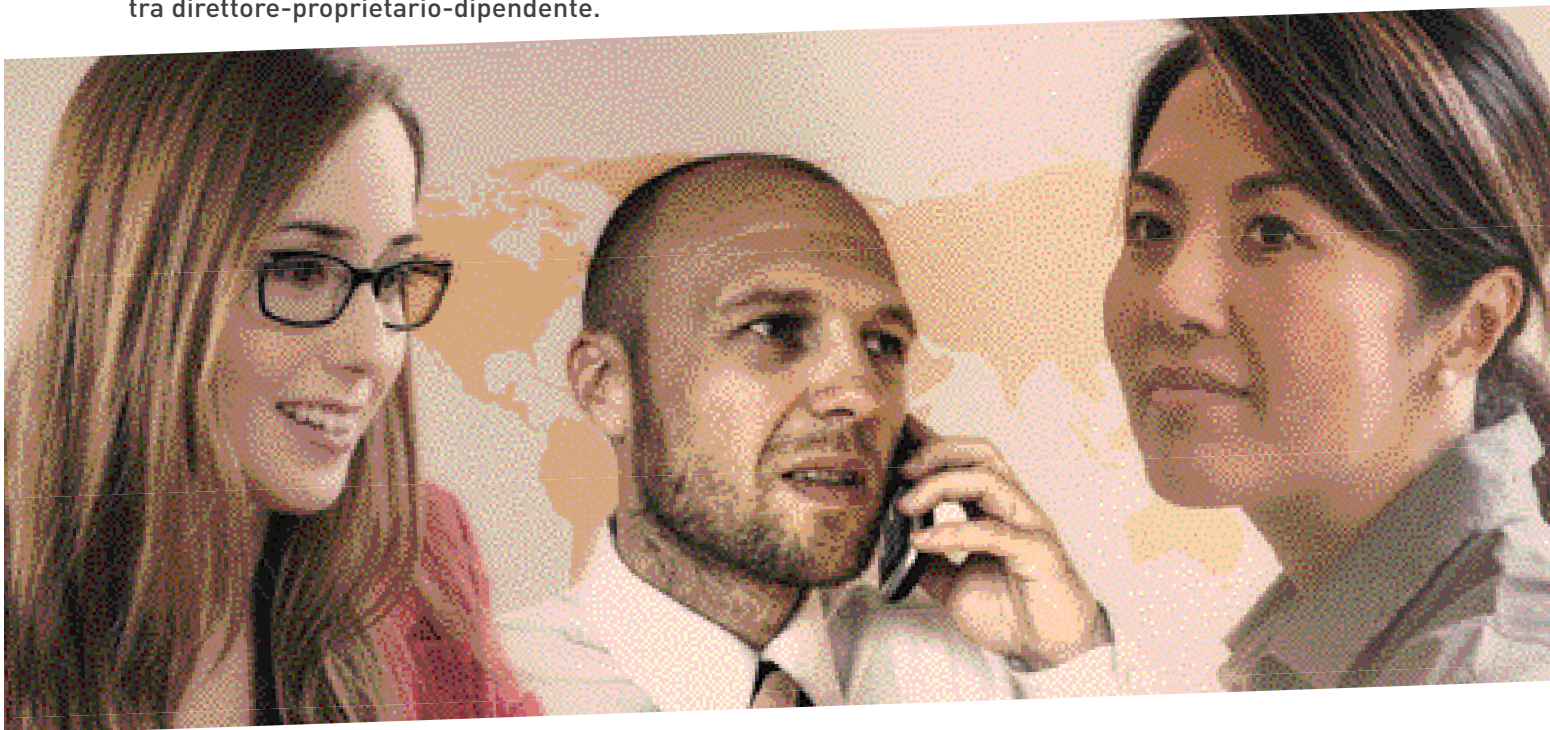
È una relazione complessa, che non vede più l'acquirente come attore protagonista. In questo caso, ci si riferisce alla dinamica, non sempre sana, che intercorre nella triade.

Suddividiamo la triade e parliamo della relazione tra direttore-proprietario-dipendente.

La relazione proprietario-direttore-venditore vede due componenti opposte, una a favore (relazione proprietario-direttore): nella maggior parte dei casi il direttore è selezionato con criteri di similitudine (imprenditorialità, indipendenza, autonomia, specificità, capacità organizzative e direttive) al proprietario, che quindi vede nel suo selezionato un'"ottima" scelta; l'altra è contro o critica (relazione dipendente-direttore): il dipendente appare demotivato alla vendita o disilluso dalla realtà, spesso troppo distante tra ciò che gli era stato prospettato dal proprietario e ciò che il direttore gli fa vivere quotidianamente. Questa relazione tra il reale e l'immaginario non solo demotiva i dipendenti, che pian piano perdono l'entusiasmo iniziale scordandosi perfino il motivo che li ha portati a scegliere questa o quell'azienda, ma soprattutto li porta a sviluppare un odio verso sia il proprietario (che li ha illusi) sia il direttore, che dà ordini tralasciando la parte emotiva e che lega il dipendente alla scelta di conformarsi a un'azienda in cui aveva visto passione, amore e dedizione.

Direttore autoritario e proprietario con un'anima. È una contrapposizione forte, come è possibile?

Immergendoci nella produttività delle aziende abbiamo notato che l'elemento che spesso viene riportato nelle problematicità dei dipendenti è quello di non vedere, quando parlano del proprio direttore, quel "bello" che invece vedono i proprietari. L'ele-



mento confondente, in realtà, risiede nella distinzione tra autoritario e autorevole. Il proprietario, quando sceglie un direttore, si trova a dover in qualche modo condividere la sua creatura. Quando dobbiamo farlo, in qualsiasi campo, insorge anche involontariamente un meccanismo di difesa, che ci porta a dividere ciò che è tecnico da ciò che è emotivo ("Mi fa male lasciare il mio cane dal veterinario, ma in qualche modo so che è la cosa giusta... So che, sebbene sia morto, ho fatto la scelta medica più corretta ecc.). Con questo meccanismo il proprietario sceglie quasi sempre una sorta di clone di se stesso, tecnicamente perfetto ma, spesso, emotivamente vuoto (leader con funzione autoritaria). Ecco il problema: un tecnico, un mero esecutore di regole, che detta ciò che si deve o non deve fare, insomma qualcosa che ci irrita e che ci fa pensare all'autorità tipica dei capi arroganti e che non ci piacciono.

Perché il proprietario non valuta questa caratteristica?

Non la valuta perché non la riconosce, perché riconoscerla farebbe male (dovrebbe ripensare all'errore o alla scelta di delegare la cosa più preziosa che ha, ovvero l'azienda). Peccato che il dipendente non può non vederla. La vede e come la vede si sente ingannato, osservato e giudicato... Non ritrovando più l'amore per l'azienda, finisce per non investire, migliorandosi, in ciò che neppure i proprietari vedono o credono più.

Ci può confidare uno dei tanti consigli che suggerite al corso?

Selezionare un direttore vuol dire selezionare la capacità di essere per loro, proprietari di azienda, non solo regola, dicendo ai propri dipendenti ciò che devono o non devono fare, ma anche passione, non autoritari ma autorevoli. Il che significa selezionare un leader con funzioni autorevoli: capacità di ispirazione, di affiliazione e di individuare e liberare il talento del singolo, facendolo però sentire parte del gruppo. E ancora capacità di evitare la critica a favore del confronto condividendo con i propri collaboratori gli obiettivi, promuovendone l'unicità e mantenendo i valori emotivi del proprietario nonché dell'azienda.

L'esperto risponde a redazione@mabella.it
oppure a francescofresi@yahoo.it