

## MANAGEMENT

# IL MANAGER A COLPI DI SORRISO

Alcune tecniche per sviluppare l'umorismo: una preziosa risorsa per esercitare la leadership in modo efficace

Stefano Greco

Ognuno di noi possiede, in modalità e quantità diverse, un suo peculiare umorismo. Un modo tipico di dire o non dire le cose, di raccontare storie, di "utilizzare" la propria mimica facciale, gestuale e posturale nelle diverse interazioni sociali. L'umorismo è un'energia che ci appartiene, ma spesso tendiamo a sacrificarla sull'altare della "serietà manageriale". L'esperienza personale mi ha insegnato che quanta più permeabilità esiste tra i mondi dell'umorismo e del management, tanto più lo stile di leadership ne trae beneficio in termini di efficacia e innovazione. L'umorismo, tuttavia, è una risorsa da maneggiare con cura e il suo utilizzo può facilmente trasformarsi in un boomerang, se non opportunamente gestito: permeabilità non significa quindi allargamento!



Stefano Greco (stefano.greco@olympus.it), opera sul mercato della consulenza aziendale, della selezione e della formazione dal 1992, vivendo da imprenditore tutti gli aspetti riferiti sia alla vendita di servizi a privati e imprese, sia alla gestione delle persone.

Pubblichiamo il primo dei due articoli tratti dal saggio *Umorismo & Management. Una leadership a colpi di sorriso* (Franco Angeli, 2006) dedicato a un tema spesso sottovalutato, ovvero l'importanza per i manager di sviluppare la capacità di far sorridere e quindi di promuovere il benessere delle persone all'interno delle organizzazioni. La leadership impostata sul sorriso, questo il messaggio principale del volume, costituisce uno stile di conduzione sicuro e brillante, capace di trascinare le persone in una visione del lavoro e della vita caratterizzata dalla ricerca della serenità e dell'auto-realizzazione. L'estratto è una sintesi del terzo capitolo, particolarmente utile perché analizza le principali tecniche per sviluppare l'umorismo.

Come saggiamente Paracelso ci ricorda: "In natura tutto è veleno, dipende dalle dosi". Non si dovrebbe dunque abusare dell'umorismo attraverso battute fuori luogo o che non fanno ridere, oppure impiegarlo per riempire in modo superfluo un vuoto di contenuti e/o di spessore professionale. Costruire un ambiente sereno non significa quindi generare un clima ridanciano con effetto "circo Barnum" sull'operatività e sui servizi da espletare. Avere il senso dell'umorismo significa

padroneggiare una vera e propria "forma d'arte", riuscendo a incanalare l'energia sprigionata dal buon umore verso una direzione costruttiva. L'umorismo può essere sviluppato attraverso l'esercizio sistematico e l'utilizzo di tecniche appropriate. Ve ne proponiamo quattro. La prima in questo articolo, mentre le altre tre sul prossimo. Per "tecnica" intendo un'azione consapevole e intenzionale attraverso cui indirizzare delle modalità di tipo psicologico, comunicativo e/o gestionale verso un determinato obiettivo. Nell'umorismo occorre innanzitutto sapere cosa comunicare e come, rispetto a chi ho di fronte e agli obiettivi relazionali del momento. *Conditio sine qua non* per sviluppare l'umorismo è infatti conoscersi come persona e ri-conoscere il proprio modo di essere e comunicare.

### IL MODELLAMENTO

La prima tecnica psicologica di cui ci occuperemo si chiama modellamento ("modelling"). È una tecnica utilizzata per lo sviluppo delle qualità personali riferite all'intelligenza emotiva e di alcune competenze manageriali fondamentali come ad esempio gestire le persone, presentare in pubblico e negoziare.

Nel lavoro, come anche in altri contesti, può capitare di incontrare/conoscere/frequentare persone che ci colpiscono per alcune loro qualità umane e/o professionali espresse in modo eccellente: "Franco ha una formidabile capacità di aggregare tra loro persone culturalmente molto diverse", oppure "Luisa possiede la straordinaria dote di tranquillizzare le persone anche nei momenti più drammatici".

Fare modellamento significa trasformare un semplice e casuale apprezzamento in una vera e propria opportunità di apprendimento strutturato.

Nel momento in cui avvertiamo chiaramente la motivazione e l'interesse a "fare nostre" le qualità manifestate da Franco e/o da Luisa, possiamo dunque "modellarli". La logica di fondo della tecnica del modellamento trae spunto dalle seguenti riflessioni:

1. cosa fanno concretamente le persone di successo per avere successo?
2. in che modo, in particolare, raggiungono i risultati?
3. in che cosa specificatamente sono "diverse" dalle persone che non ottengono risultati?
4. qual è la differenza che fa la differenza?

Osserviamo allora cosa quella persona fa nello specifico in termini di azioni e comportamenti per poi provare successivamente a "riprodurre", con il nostro stile e il nostro modo di essere, le abilità chiave sottese ai comportamenti della persona-modello.

È opportuno precisare, tuttavia, che modellamento non significa affatto imitazione. Ad esempio: ci sono due tavoli sui quali sono disposti gli stessi ingredienti e strumenti per fare una torta. A un tavolo opera un bravo pasticcere, all'altro lavoro io, mediocre pasticcere.

A parità di dotazioni di base, cos'è che fa la differenza in termini di risultato? Le abilità nel dosare e amalgamare gli ingredienti, nell'utilizzare il forno e nel calcolare esattamente i tempi per ogni operazione.

Modellare il bravo pasticcere non significa necessariamente creare la stessa identica torta ma realizzarne una diversa che sia almeno commestibile, attraverso il riprodurre le azioni e i comportamenti del mio modello di riferimento. Con il tempo,



attraverso l'esercizio sistematico - fondamentale se voglio diventare un pasticcere eccellente - perfezionerò il mio specifico prodotto che a un certo punto diverrà una vera e propria squisitezza.

#### APPLICARE LA TECNICA: I PASSAGGI CHIAVE

Vediamo ora in concreto come è possibile applicare questa tecnica per quanto riguarda ad esempio l'umorismo nella gestione delle riunioni.

1. *Individuare il "modello di eccellenza"* rispetto alla risorsa che si desidera sviluppare: "Ogni volta Luca mi sorprende per la sua capacità di condurre le

riunioni in modo simpatico e nello stesso tempo efficace. Mi piacerebbe proprio essere come lui!".

2. *Osservare comportamenti e ascoltare le modalità linguistiche del "modello"* mentre utilizza/applica efficacemente la risorsa/competenza.

Dialogare successivamente con la persona per acquisire informazioni sulle sue idee, opinioni e suggerimenti in merito. Se il modello è disponibile, gli si può chiedere anche di farci da "coach" per il tempo necessario allo sviluppo della competenza.

3. *Estrapolare tutti gli "elementi di successo della performance"*, ossia identificare con precisione:

- cosa fa e come lo fa;
- il linguaggio verbale e non verbale;
- tecniche di animazione e gestione di una riunione;
- il racconto di storie, aneddoti, metafore nei modi e nei momenti "giusti";
- la capacità di far leva anche sull'umorismo di qualcuno all'interno del gruppo;
- la capacità di sentire gli umori del suo team e scegliere le battute;
- un appropriato mix di formalità e informalità nello stile di conduzione;
- la capacità di recuperare il gruppo dopo le risate per ricondurlo verso l'obiettivo.

4. *Scegliere gli elementi che possono essere innestati/sistematizzati* nel proprio stile di comunicazione e gestione, senza provocare "crisi di rigetto psicologico": se valuto che, nonostante gli sforzi, sono proprio incapace di raccontare una barzelletta, mi focalizzo su altre caratteristiche più riproducibili rispetto al mio modo di essere.

5. *Allenarsi a metterli in pratica in ogni occasione utile.*

Oltre a colleghi, amici, familiari e parenti possiamo naturalmente modellare anche qualsiasi altra figura di spessore che osserviamo sulla scena pubblica contemporanea (attori, presentatori, professionisti, giornalisti ecc.).

Sono convinto che diventare abili nel modellamento significhi acquisire il grande vantaggio di accedere a un vasto repertorio di competenze in maniera molto più rapida, diretta ed efficace rispetto alla tradizionale frequenza di corsi di formazione e/o alla sola esperienza sul campo.

