

## Umorismo e management

Gianfranco Reborra

Nelle aziende sane e ben gestite le persone non vivono un'esperienza separata rispetto agli altri contesti della loro esistenza quotidiana. Al contrario sperimentano nel lavoro una gamma ampia di rapporti e un'intensità di sentimenti non minore di quanto vale negli altri ambiti di vita sociale.

Così la capacità dei manager di dominare la tecnologia e di effettuare rigorose analisi economiche non ha nulla da temere e può anzi trarre vantaggio dalla propensione ad evocare e a mettere in gioco forze e schemi di comportamento apparentemente estranei ad una logica d'impresa. L'umorismo può essere una di queste forze inaspettate e può assumere anche la valenza di una risorsa importante per il management.

Gli studiosi della leadership cominciano del resto a cogliere il rilievo di un atteggiamento umoristico, considerato come elemento equilibratore del potere (De Vries, *leader, giullari, impostori*). Questo può aiutare i *top manager* ad evitare il rischio dell'arroganza, ad attenuare la distanza di potere che li separa dagli altri operatori. E' quasi scontato richiamare al proposito il ruolo dei giullari nelle corti medievali; i soli che potevano permettersi di introdurre qualche nota stonata, con qualche venatura di umorismo che poteva investire lo stesso sovrano, principe, o signore. E in questo modo svolgevano un servizio importante proprio per il sovrano, che se ne giovava guadagnando in simpatia presso i sudditi, o anche riusciva a trarne qualche spunto per correggere il proprio comportamento.

Ma chiamare in causa l'umorismo non significa invitare i manager a raccontare barzellette, magari nell'introdurre una riunione importante o nel corso della pausa caffè. Il discorso è più impegnativo e complesso.

Credo che la migliore spiegazione del concetto di umorismo sia dovuta a Luigi Pirandello, che vi dedicò un saggio la cui "seconda edizione aumentata" venne pubblicata nel 1920. Per Pirandello "l'umorismo consiste nel sentimento del contrario, provocato dalla speciale attività della riflessione che non si cela, che non diventa, come ordinariamente nell'arte, una forma del sentimento, ma il suo contrario, pur seguendo passo passo il sentimento come l'ombra segue il corpo..... l'umorista bada al corpo e all'ombra, e talvolta più all'ombra che al corpo; nota tutti gli scherzi di

quest'ombra, com'essa ora s'allunghi ed ora s'intozzi, quasi a far le smorfie al corpo, che intanto non la calcola e non se ne cura".

Il ruolo dell'umorismo non è quindi quello di esprimere un sentimento, ma di suscitare il sentimento del contrario; esso nasce da una riflessione che associa ad un'immagine il suo contrario: "per la riflessione, inserita nel germe del sentimento, come un vischio maligno, si svegliano le idee e le immagini in contrasto".

Così, la capacità di gestire una vena di umorismo all'interno dei rapporti di lavoro non serve solo a stemperare la tensione in qualche momento critico. Certo, introdurre qualche sfumatura umoristica in un discorso consente di arricchire la comunicazione, giocando su uno spettro più ampio di valenze e di toni. Ma può essere ancora di più, come quando per questa via si arriva a confrontarsi più intensamente con la realtà. A superare quei meccanismi di difesa che impediscono di ascoltare i segnali deboli o forti che vengono dal mercato, dai clienti, dai concorrenti.

Molto spesso nelle aziende, nei rapporti tra i diversi uffici o funzioni, c'è l'abitudine a presentare ogni aspetto della propria azione come impeccabile e già allineato alla migliore prassi possibile. Un'attitudine e una sensibilità umoristica può mettere in luce qualche incrinatura aiutando a prevenire danni futuri. Non di rado la mancanza di senso dell'umorismo nelle persone chiamate a decidere ha lasciato che si impostassero campagne di comunicazione destinate a risultare controproducenti: famoso in passato il caso delle ferrovie (con lo slogan "Signori si cambia!").

Anche quando le cose vanno bene questa sensibilità è un rimedio contro il trionfalismo e l'enfasi eccessiva sulla propria bravura.

In questo il pensiero di Pirandello è anche molto più profondo e travalica la valenza strumentale dei precetti di buon senso esposti dalla letteratura dei nostri giorni sul management. Valorizza e attualizza, piuttosto, fonti importanti dell'umanesimo rinascimentale, come Erasmo con la figura del *fool*, depositario di verità che la mente "sana" non coglie.

Ci mostra così che l'umorismo può generare un meccanismo potente – a saperlo usare – non solo di comunicazione, ma di conoscenza, con cui la teoria e la pratica del management dovrebbero familiarizzare senza troppo timore per meglio governare la complessità del nostro tempo.

Pirandello ha visto nel Don Chisciotte di Cervantes uno dei grandi esempi della letteratura umoristica. Le vicende del cavaliere errante sono piene di comicità, ma "spira da questa un sentimento che ci impedisce di ridere o ci turba il riso della comicità rappresentata; ce lo rende amaro. Attraverso il

comico stesso abbiamo anche qui il sentimento del contrario”. Cervantes esprime in questo personaggio la riflessione offerta dalla sua stessa esperienza di vita, di come, dopo essere stato eroe a Lepanto e aver coltivato sogni generosi, “affrontando nemici e rischi d’ogni sorta per cause giuste e sante”, si era ritrovato scomunicato, truffato e infine rinchiuso in un oscuro carcere della Mancia. Da questa riflessione amara nasce il Don Chisciotte, vittima coraggiosa e di animo nobilissimo, ma inconsapevole, di un’idealità cavalleresca “che non poteva più accordarsi con la realtà dei nuovi tempi”.

E il “bisogno del reciproco inganno” nelle relazioni della vita sociale è colto come una conseguenza della debolezza dei soggetti, tanto più sentita quanto più difficile è la lotta per la vita: “... la simulazione della forza, dell’onestà, della simpatia, della prudenza, in somma, d’ogni virtù, e della virtù massima della veracità, è una forma d’adattamento d’un abile strumento di lotta. L’umorista coglie subito queste varie simulazioni della lotta per la vita; si diverte a smascherarle; non se n’indigna; è così!”.

L’umorismo può essere risorsa importante proprio in quei contesti aziendali che sono impegnati in difficili processi di cambiamento, dove i diversi soggetti – ed in particolare i manager – sono destinati a scoprirsi deboli, dove è forte l’esposizione a diverse forme di lotta, dove è difficile realizzare un disegno coerente, dove molteplici identità sono in perenne conflitto: “L’ordine, la coerenza? Ma se noi abbiamo dentro quattro, cinque anime in lotta tra loro: l’anima istintiva, l’anima morale, l’anima affettiva, l’anima sociale? E secondo che domina questa o quella s’atteggia la nostra coscienza”.

Non è possibile perseguire l’innovazione e il cambiamento in un contesto come questo, puntando solo sulla forza di una visione ideale, su idee guida sostenute da un discorso logico, coerente, razionale. L’innovatore, l’agente del cambiamento deve evitare le trappole in cui cade il personaggio di Don Chisciotte. Gli occorre anche un antidoto contro il veleno della disillusione e dello scetticismo. L’umorismo può divenire un potente antidoto, necessario per contrastare i meccanismi psicologici della finzione: “tutte le finzioni dell’anima, tutte le creazioni del sentimento vedremo esser materia dell’umorismo, vedremo cioè la riflessione diventar come un demonietto che smonta il congegno d’ogni immagine, d’ogni fantasma messo su dal sentimento; smontarlo per veder com’è fatto, scaricarne la molla e tutto il congegno stridente, convulso. Si scopre così che la logica

dell'azione può smentire quella del pensiero, dimostrando che è una finzione il credere alla sua sincerità assoluta”.

Di rilievo notevole è anche la potenziale applicazione al processo decisionale. Le buone decisioni sono difficili in un contesto ricco di complessità e incertezza. Sottoporre le decisioni che si stanno elaborando a un test di tenuta di fronte all'umorismo può contribuire ampiamente ad arricchire e rafforzare la linea di pensiero sottostante facendo in modo che comprenda una pluralità di situazioni, che consideri una maggiore gamma di possibili conseguenze. Chi produce regole, a tutti i livelli, dal legislatore nazionale all'estensore di regolamenti e di procedure aziendali, dovrebbe coltivare questa risorsa, provare a mettersi nei panni di un osservatore dotato di capacità umoristica, tentare di valutare gli effetti di quanto disposto anche sotto questo profilo. Applicando questo metodo è probabile che una larga parte dei documenti di pianificazione e regolazione, dalle direttive europee, ai programmi ministeriali, regionali e locali, fino a molti *business plan aziendali* vedrebbe uno significativo sfolgimento. Assumendo questa ottica, forse, molte Università limiterebbero il numero delle lauree *honoris causae* concesse e ne renderebbero senz'altro meno retoriche le motivazioni. A sua volta il *Garante della privacy* potrebbe ridimensionare i suoi interventi a presunta tutela dei cittadini, considerando anche l'effetto contrario di complicazione della vita sociale. E meno premi si attribuirebbero a personaggi vari da parte di istituzioni, associazioni, organismi rappresentativi.

Il senso dell'umorismo aiuta a combinare una chiara e limpida semplicità dell'azione con una mente consapevole della complessità. Perché l'azione sia diretta e semplice il pensiero deve essere diversificato e plurale, capace di cogliere il potenziale di effetti indesiderati e imprevisti che accompagna qualunque decisione impostata razionalmente.

Alla fine la capacità di riflessione umoristica può contribuire ad una comunicazione più sincera e quindi a costruire fiducia nelle relazioni intersoggettive, depurando l'azione dei decisori da scorie che generano costi senza aggiungere valore agli interventi messi in atto.