

## ***Ma che, scherziamo?***

### ***L'umorismo dei Sales Leaders per gestire il lato oscuro nelle vendite***

*Paolo Guenzi*

*Knowledge Group Marketing&Sales*

*Scuola di Direzione Aziendale, Università Commerciale Luigi Bocconi, Milano, Italy*

#### **Introduzione**

L'impiego di umorismo da parte di un leader può esercitare un'influenza sugli stati emotivi di un follower e quindi, a cascata, anche sui suoi comportamenti (in particolare, il modo in cui svolge i propri compiti) e infine sui suoi risultati.

Comprendere se, quanto e come questa influenza si manifesta è particolarmente interessante nel caso del rapporto fra un supervisore e un venditore nello specifico contesto delle reti commerciali perché il venditore, rispetto ad altri ruoli aziendali, lavora solitamente:

1. In condizioni di maggiore *stress*, a causa della pressione a raggiungere risultati nell'immediato, alla sua estrema accountability personale, ed alla maggiore incidenza di remunerazione variabile, legata al raggiungimento dei risultati. Tutto ciò genera spesso notevole incertezza;
2. In condizioni nelle quali, anche per i motivi appena citati, la *soddisfazione lavorativa* e la conseguente motivazione personale sono fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi, ma sono difficili da mantenere ad alti livelli considerando il tipico alto tasso di insuccesso nella gestione di contatti, trattative, negoziazioni, offerte;
3. In condizioni di maggiore autonomia, essendo materialmente solo, al di fuori dell'azienda, per la maggior parte del proprio tempo lavorativo; ciò può causare *senso di isolamento, solitudine* e a volte addirittura la percezione di vivere uno stato di abbandono da parte della propria azienda di fronte, e può stimolare atteggiamenti e *comportamenti individualistici* e da "lupo solitario" nei confronti dei colleghi.

Questi aspetti costituiscono un “lato oscuro” nel mestiere dei commerciali, e possono limitarne o danneggiarne la capacità di raggiungere gli obiettivi di risultato.

I Sales Leaders possono esercitare un'influenza significativa su questo lato oscuro.

In particolare, partendo da queste considerazioni, è opportuno e interessante cercare di capire se, quanto e come l'impiego di humour “etero-diretto” (vale a dire, rivolto ai propri collaboratori) sia affiliativo che aggressivo da parte di un supervisore possa generare nei venditori delle “risposte” personali in termini di job satisfaction, stress lavorativo, senso di solitudine e socializzazione con i propri colleghi e quindi, indirettamente, anche la capacità dei commerciali di raggiungere i propri obiettivi.

### **Cosa è l'umorismo?**

Il termine umorismo deriva dal latino “humor” che indicava i fluidi, gli umori (sangue, flemma, bile gialla, bile nera) dai quali secondo la teoria classica di Ippocrate dipendeva il carattere di un individuo. In questa prospettiva, l'umorismo è interpretabile come uno dei tratti distintivi essenziali che qualifica la personalità.

Secondo alcune definizioni, l'umorismo è interpretabile come la *“attitudine a percepire, presentare, interpretare e valutare la realtà evidenziandone, attraverso l'uso dell'intelligenza e della cultura, gli aspetti strani, paradossali, contraddittori, senza rinunciare a sorriderne con più o meno accentuato distacco”*. In quest'ottica, l'umorismo sembrerebbe sostanzialmente un tratto innato della personalità: la *“disposizione dell'animo portata a cogliere gli aspetti divertenti o grotteschi della realtà e a sorriderne con ironica comprensione”*.

In una prospettiva più ampia, l'Enciclopedia Treccani definisce l'umorismo come la *“capacità di percepire, esprimere e rappresentare gli aspetti più curiosi, incongruenti e comunque divertenti della realtà che possono suscitare il riso e il sorriso, con umana partecipazione, comprensione e simpatia”*.<sup>1</sup> In questa prospettiva, l'umorismo si

---

<sup>1</sup> L'Enciclopedia Treccani distingue l'umorismo dalla comicità, che viene usata solo per divertimento, dall'arguzia, impiegata per piacere intellettuale, e dalla satira, che implica una posizione nettamente ostile e viene utilizzata per risentimento morale. La stessa Treccani sottolinea che l'umorismo rifugge dall'oscenità e si differenzia dalla beffa, che è un divertimento antisociale.

manifesta in comportamenti che sono frutto non solo di una predisposizione naturale, ma potenzialmente anche di una capacità sviluppabile ed allenabile.

Coerentemente con questa interpretazione, nella letteratura manageriale, Mesmer-Magnus, Glew e Viswesvaran (2012) hanno sostenuto che l'umorismo è uno stile di comunicazione, composto da un insieme di comportamenti applicabili in diverse situazioni, piuttosto che un tratto stabile del carattere, e quindi come tale può essere imparato e allenato per migliorare.

In sintesi, l'umorismo è definibile come la *“capacità (detta anche spirito) di cogliere e di esprimere gli aspetti divertenti della vita”*.

### **Quali conseguenze provoca l'umorismo?**

L'umorismo può essere un potente facilitatore della socializzazione e quindi della creazione di positivi rapporti interpersonali, così come può essere uno strumento utile (tipicamente nella forma dell'auto-ironia) per meglio sopportare situazioni stressanti o le avversità della vita.

Tuttavia, se mal usato nei confronti degli altri, l'umorismo può ferire altre persone, danneggiando quindi le relazioni sociali, e allo stesso modo lasciarsi denigrare può danneggiare la propria autostima creando negative conseguenze per se stessi.

L'umorismo è dunque interpretabile come un'arma a doppio taglio (Malone, 1980).

Per meglio comprendere questo fenomeno e le sue conseguenze individuali e sociali occorre quindi partire dal presupposto che esistono diverse forme di umorismo, che hanno natura e funzionamenti differenti.

### **Quali forme di umorismo esistono?**

Con specifico riferimento all'umorismo nei contesti lavorativi, Romero e Cruthirds (2006) hanno ipotizzato che esistano cinque differenti “stili” di umorismo: affiliativo, auto-promozionale (“self-enhancing”), aggressivo, moderatamente aggressivo e auto-denigratorio (“self-defeating”).

**Figura 1: Le principali forme di umorismo**

		Focus dello Humor	
		Se stessi	Altre persone
Natura dello Humor	Positiva	<p><b>Umorismo «auto-promozionale»</b> E' principalmente un meccanismo di autodifesa utile per affrontare con ottimismo situazioni stressanti o problematiche</p>	<p><b>Umorismo «affiliativo»</b> E' principalmente uno strumento per creare benessere in altre persone, rapporti rilassati, ridurre tensioni, stimolare coesione con altri</p>
	Negativa	<p><b>Umorismo «auto-denigratorio»</b> Consiste nell'usare auto-ironia e mettersi in ridicolo nell'intento di ricevere attenzione o approvazione altrui, ma spesso è indice di scarsa autostima</p>	<p><b>Umorismo «aggressivo»</b> Si basa sul ridicolizzare gli altri, spesso senza tenere in considerazione i loro sentimenti, urtandone la suscettibilità e offendendoli</p>

Fonte: Martin et al., 2003

I principali sono sintetizzati nello schema riportato in Figura 1, in funzione di chi è il focus dell'umorismo (se stessi, oppure gli altri) e della natura positiva o negativa dello humor stesso (Martin et al., 2003).

In seguito Cruthirds, Wang e Romero (2013) hanno esplicitamente concettualizzato e studiato l'umorismo negativo, proponendo che esso si concretizzi in due dimensioni (dominazione e denigrazione) usate di solito per ottenere e consolidare il proprio potere.

In generale gli studi condotti utilizzando queste classificazioni hanno determinato che questi "stili" si manifestano in comportamenti differenti e producono risultati sostanzialmente diversi, che variano in funzione di numerosi situazioni contingenti.

### **Cosa sappiamo dell'umorismo nei contesti lavorativi?**

Il tema dell'umorismo sul posto di lavoro, declinato in vari modi e secondo vari punti di vista, ha iniziato a destare interesse scientifico a partire dall'inizio degli anni Ottanta,

quando alcuni autori (ad esempio Malone, 1980) iniziarono a formulare una serie di domande di ricerca su questo tema.

In generale, gli studi condotti sull'argomento (si veda la meta-analisi di Mesmer-Magnus, Glew e Viswesvaran, 2012) portano alla conclusione che possedere sense of humor positivo è positivamente correlato non solo ad una migliore performance professionale, ma anche allo stato di salute, alla coesione nei gruppi di lavoro ed alla capacità di gestire con ottimismo le situazioni problematiche, e permette quindi di ridurre la percezione di stress nel lavoro ed il senso di esaurimento che ne può scaturire, diminuendo di conseguenza anche le intenzioni di lasciare il proprio posto di lavoro.

Avere un capo dotato di humor positivo aumenta nei follower la soddisfazione nei suoi confronti e verso il lavoro in generale, nonché la coesione in un gruppo di lavoro, e ciò porta ad un miglioramento della performance professionale e a una riduzione della propensione a cambiare lavoro.

Va tuttavia segnalato che la letteratura sul ruolo dell'umorismo nelle relazioni organizzative ha riscontrato nel tempo diversi risultati inaspettati, contraddittori ed equivoci.

Ad esempio Dekker e Rotondo (2001) hanno riscontrato che l'umorismo influisce positivamente sulla leadership percepita e contribuisce in modo significativo alla creazione di un ambiente di lavoro positivo e meno stressante, ma questi effetti benefici dell'umorismo non sono sempre stati confermati negli altri studi successivi sull'argomento (si veda per esempio Gunn, 2002).

In generale, sebbene gli studi sull'argomento teorizzino e, nella maggior parte dei casi, riscontrino empiricamente che l'umorismo genera effetti positivi, alcuni lavori hanno dimostrato una influenza poco significativa dell'umorismo sull'efficacia manageriale (Rahmani 1994) e sul comportamento dei gruppi di lavoro (Hefferin 1996).

Spesso questi riscontri contraddittori o inattesi dipendono dall'impiego di concetti differenti di umorismo (ad esempio "umorismo in genere" versus specifiche forme di umorismo, oppure umorismo positivo versus negativo), dalla considerazione di effetti diversi esaminati quali conseguenze dell'umorismo, e soprattutto dalla mancata considerazione di variabili di contesto e situazionali che rendono variabile l'impatto

dell'utilizzo di umorismo, sia in termini di intensità che di direzione (positiva o negativa), rispetto alle conseguenze che se ne vogliono analizzare. Considerazioni analoghe valgono per gli studi che hanno esaminato gli antecedenti (organizzativi, interpersonali e individuali) dell'umorismo.

Ad esempio Duncan (1982) hanno evidenziato che l'uso dell'umorismo sul posto di lavoro può avere un effetto positivo solo nei contesti dove esiste un clima di fiducia. Successivamente Duncan, Smeltzer e Leap (1990) hanno sottolineato le ben differenti implicazioni di un uso improprio dell'umorismo sul luogo di lavoro in caso di assenza di un clima di fiducia.

Partendo da queste considerazioni, sembra dunque opportuno fare un po' di ordine nel corpo di studi sull'argomento, circoscrivendo chiaramente l'ambito di analisi delle varie ricerche sull'umorismo, che hanno esaminato contesti, aspetti e relazioni molto diverse fra loro.

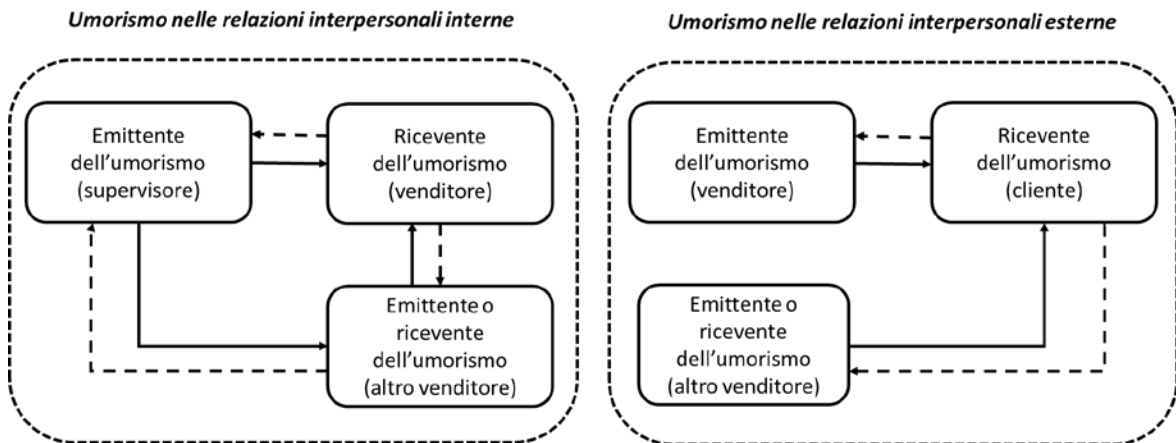
Per i nostri fini, è essenziale distinguere innanzitutto gli studi finalizzati a comprendere l'uso dell'umorismo nelle relazioni esterne (venditore-cliente) da quelli tesi a capire il suo impiego nei rapporti interni (in particolare, quelli interpersonali fra leader e follower).

Infatti in generale, per gli scopi di questo lavoro, è possibile affermare che nei contesti aziendali, con specifico riferimento ai ruoli delle funzioni commerciali, l'umorismo può assumere rilievo innanzitutto nelle relazioni esterne, ossia in particolare quelle tra un venditore ed un cliente, nelle quali possono entrare in gioco anche gli influssi dell'impiego di umorismo con il cliente da parte di personale commerciale della concorrenza. In secondo luogo, l'umorismo può giocare un ruolo rilevante nelle relazioni interne all'organizzazione, e in particolare nei rapporti che un venditore sviluppa e intrattiene con i colleghi e con i capi/supervisor (si veda in proposito la Figura 2, che evidenzia anche le influenze bi-direzionali dell'umorismo, che per l'appunto si manifesta nel rapporto diadico fra i soggetti coinvolti, vale a dire l'emittente ed il ricevente della comunicazione connotata da umorismo).

A grandi linee, la letteratura sull'argomento può in effetti essere distinta in due macro-filoni: da un lato gli studi che analizzano l'impiego di umorismo nei rapporti fra leader e followers (presi questi ultimi individualmente o come team, e in questo secondo caso

vengono esaminate anche le possibili influenze dell'umorismo nei rapporti orizzontali fra diversi membri del team), dall'altro quelli finalizzati a comprendere l'uso dell'umorismo nei rapporti cliente-venditore.

**Figura 2: Le principali relazioni aziendali nelle quali è possibile che l'umorismo svolga un ruolo**

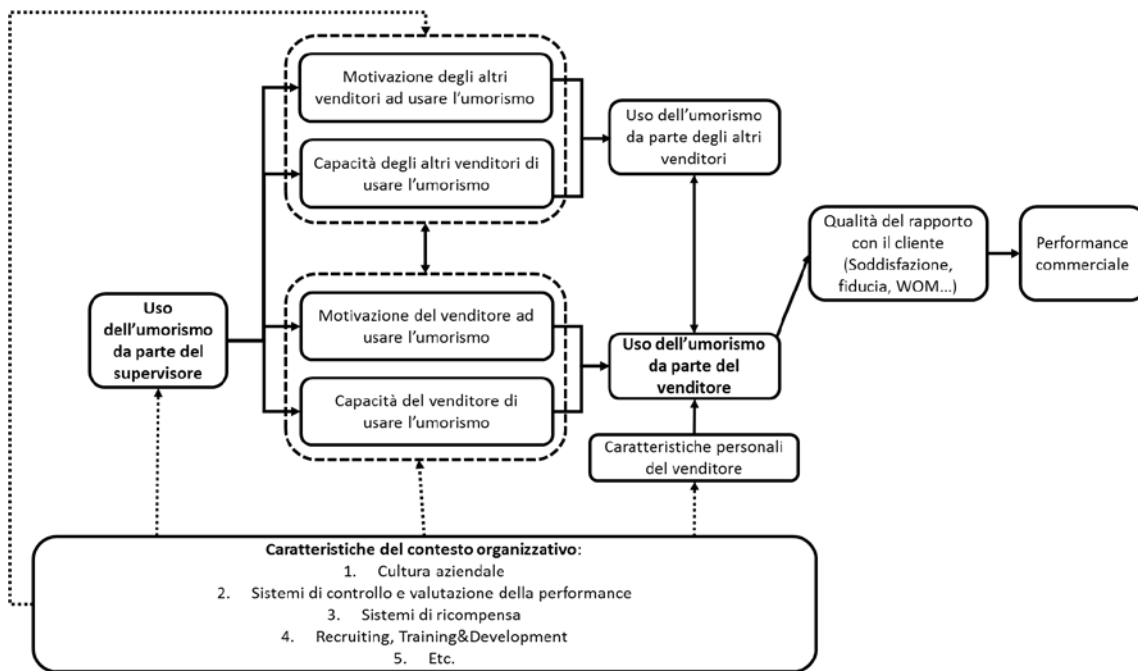


Fonte: nostra elaborazione

Nella prospettiva del presente lavoro, questi due macro-filoni di studio sono comunque complementari ed interdipendenti, come sintetizzato nel modello proposto nella Figura 3.

Infatti questo modello suggerisce che l'uso di umorismo nei rapporti buyer-seller, e quindi anche le conseguenze che ne scaturiscono in termini di qualità del rapporto fra cliente e venditore e performance di quest'ultimo, può essere influenzata non solo da caratteristiche innate del singolo commerciale (come i tratti della sua personalità), ma anche dalla sua motivazione ad utilizzare l'umorismo, e dalla sua capacità di impiegarlo, che a loro volta possono essere in buona parte influenzate dal supervisore e dai colleghi, e quindi da rapporti interpersonali interni all'azienda, nonché dal contesto organizzativo in generale.

**Figura 3: Un modello sull'uso dell'umorismo nei contesti commerciali**



Fonte: nostra elaborazione

### L'utilizzo dell'umorismo nello specifico contesto dei rapporti venditore-cliente

Wagle (1985) ha sostenuto che l'umorismo può essere usato con varie finalità in fasi diverse del processo di vendita: nel pre-approccio al cliente occorre determinare quale stile possa essere più utile per attrarlo; nel primo approccio per ottenere interesse e attenzione; al momento della presentazione per iniziare a costruire un rapporto; nel momento in cui si deve rispondere a delle obiezioni per diminuire l'ostilità e distogliere l'attenzione dalle obiezioni stesse; negli incontri successivi per mantenere o rinforzare la relazione precedentemente instaurata.

Ma come più volte ribadito in letteratura un uso inopportuno dell'umorismo può essere dannoso e nello specifico può ridurre la credibilità di un consulente e la fiducia di un cliente oltre che compromettere la comprensione di alcune informazioni essenziali.

Bergeron e Vachon (2008) in vari studi hanno analizzato gli effetti dell'uso dell'umorismo da parte dei consulenti finanziari sulle loro performance di vendita. L'assunto di base è che un senso dell'umorismo condiviso da venditore e cliente porti all'instaurarsi di un rapporto collaborativo e di un senso di solidarietà. Gli autori hanno quindi ipotizzato che il senso dell'umorismo di un consulente finanziario influisca



negativamente sulla percezione del rischio del suo cliente, e quindi poi influisce positivamente sulla fiducia, sulla percezione della qualità del servizio, sulla soddisfazione, sulle intenzioni d'acquisto e sull'intenzione del cliente di attivare un passaparola positivo presso altri clienti potenziali. I risultati dello studio hanno confermato tutte le ipotesi, tranne quella sulla creazione di fiducia: è possibile che nell'ambito specifico della consulenza finanziaria l'uso di umorismo possa banalizzare un servizio considerato "serio". Comunque anche in un contesto di questo tipo l'umorismo ha una forte influenza sull'intenzione di acquisto e sulla predisposizione del cliente a consigliare ad altri il ricorso al consulente. Avere un buon senso dell'umorismo sembra dunque essere una prerogativa importante per chi opera nell'ambito commerciale, e quindi bisognerebbe tenerne conto ad esempio nella selezione del personale.

Lussier, Grégoire e Vachon (2017) hanno esaminato l'uso dell'umorismo in un contesto di vendita business-to-business. La loro ipotesi era che l'umorismo di un venditore possa influire positivamente sulla sua creatività e sulla fiducia tributatagli dal cliente. Questa, a sua volta, influirebbe positivamente sulla performance di vendita, sulla predisposizione del cliente a continuare il rapporto e a consigliare ad altri clienti potenziali quel venditore. Come già dimostrato anche nella letteratura precedente l'umorismo stimola chi lo esercita a pensare fuori dagli schemi, quindi influisce positivamente sulla creatività di un venditore e gli permette di comunicare in modo più fluido e di avere un approccio più innovativo al problem solving. Un uso appropriato e positivo dell'umorismo influisce positivamente anche sulla fiducia che il cliente pone nel venditore, anche perché aiuta a sciogliere la tensione del rapporto e fa percepire al cliente vicinanza. La conferma empirica di queste ipotesi ha portato gli autori ad affermare che si possa e debba sviluppare e migliorare la capacità di ricorrere all'umorismo da parte dei venditori: i sales manager dovrebbero perciò assumere candidati già dotati di un certo umorismo per poi spingerli a pensare fuori dagli schemi, con la corretta formazione, in modo da aumentare le capacità umoristiche del venditore. Oltre ad integrare l'umorismo nei programmi di formazione, i sales manager dovrebbero porsi nella posizione di "attivatori di umorismo", fornendo così modelli di

ruolo ed esempi pratici ad esempio attraverso il ricorso sistematico ad aneddoti divertenti.

Quest'ultima considerazione suggerisce l'importanza dei supervisori nell'influenzare la concreta adozione dell'umorismo da parte dei venditori nelle interazioni con i clienti. Di seguito si riassumono quindi i principali studi condotti sull'impiego di umorismo da parte dei leader nei confronti dei followers nei contesti aziendali.

### **L'umorismo nelle relazioni leader-follower**

Partendo dal presupposto che il tipo di relazione esistente fra chi trasmette e chi riceve umorismo (in uno scambio che, come evidenziato nel modello della Figura 2, può essere monodirezionale, bidirezionale o pluridirezionale) influenza in modo determinante il processo ed i risultati che scaturiscono dall'utilizzo dell'umorismo, anche circoscrivendo l'analisi ad un solo tipo di relazione (nel nostro caso quella fra un leader ed un follower) possono essere considerate diverse fattispecie di relazione.

A titolo esemplificativo, Pundt e Herrmann (2015) hanno sottolineato che indagare gli effetti dell'umorismo sui neoassunti è particolarmente importante poiché nel caso specifico delle relazioni fra supervisori e neoassunti non esistono relazioni precedenti all'interno dell'azienda. Analogamente, Sobral e Islam (2015) hanno studiato l'effetto dall'umorismo sulle attitudini e i comportamenti dei tirocinanti, quindi in uno scenario in cui l'inesperienza del soggetto che "riceve" o "subisce" l'umorismo di un "capo" è addirittura superiore. La ricerca di questi autori ha confermato le ipotesi sull'influenza positiva dell'umorismo dei supervisori sui risultati ottenuti dai tirocinanti ma, al tempo stesso, e in modo contro-intuitivo, ha evidenziato che l'umorismo positivo diminuisce l'intenzione del tirocinante di restare nell'azienda.

Un punto di svolta degli studi sul tema dell'umorismo nei rapporti fra leaders e followers è costituito dal contributo di Avolio, Howell, Sosik (1999) che, riassumendo per la prima volta la letteratura sino allora prodotta, formularono alcune ipotesi sull'utilizzo dell'umorismo da parte dei "capi", scindendo le performance di gruppo da quelle individuali e sottolineando l'importanza della interazione fra stili di leadership e utilizzo dell'umorismo. Le conclusioni di questo studio furono abbastanza contro-intuitive rispetto alle ipotesi formulate dagli autori: emerse infatti che l'utilizzo di

humor accompagnato ad uno stile di leadership liberale (denominato "laissez faire") migliora le performance individuali e di gruppo, contrariamente a quanto inizialmente ipotizzato; e che lo humor abbinato ad uno stile di leadership trasformazionale porta a migliori performance di gruppo, ma non incrementa quelle individuali; mentre l'uso dell'umorismo in caso di leadership transazionale non ha effetti significativi sulla performance né degli individui né dei gruppi. Dalle limitazioni di questo studio, tra cui la più importante è la mancanza di una considerazione dello specifico stile di umorismo impiegato dai leader, hanno tratto origine numerosi studi successivi.

Romero e Cruthirds (2006) hanno indagato come l'utilizzo dell'umorismo da parte dei manager possa essere utile per rendere più efficace la leadership e permettere così di ridurre lo stress lavorativo, migliorare la coesione e la comunicazione nei gruppi di lavoro, stimolare la creatività e migliorare la cultura organizzativa. L'importanza di questo studio consiste soprattutto nell'aver ipotizzato, come accennato in precedenza, che diversi stili di umorismo possano produrre effetti diversi. Gli autori hanno identificato i succitati cinque differenti stili di umorismo: affiliativo, auto-promozionale ("self-enhancing"), aggressivo, moderatamente aggressivo e auto-denigratorio ("self-defeating"). La loro analisi empirica è giunta ad alcune interessanti conclusioni: innanzitutto, in termini generali, dal punto di vista della cultura organizzativa l'umorismo crea un ambiente in cui conoscenze e idee circolano più liberamente ed è più facile che nascano buone relazioni tra i membri del gruppo. Inoltre, dal punto di vista dei processi di comunicazione, l'umorismo migliora dialogo, comprensione e accettazione dei messaggi. Esaminando poi i diversi impatti di differenti stili di umorismo, gli autori hanno riscontrato che l'umorismo affiliativo e quello auto-promozionale creano un ambiente coeso, rafforzando il senso di appartenenza e la connessione tra i membri del gruppo, contribuiscono a ridurre lo stress (il primo perché, rafforzando il gruppo, consente ai suoi membri di condividere i fattori che causano stress, il secondo perché aiuta ad affrontare situazioni complicate) ed aiutano a stimolare la creatività promuovendo il pensiero non lineare. L'umorismo affiliativo e un livello moderato di umorismo auto-denigratorio permettono di migliorare il dialogo tra livelli gerarchici diversi, perché il gruppo si concentra su elementi condivisi. Dal punto di vista della leadership, l'umorismo (in particolare

quello affiliativo e quello auto-denigratorio moderato) è uno strumento importante per ridurre la distanza sociale tra leader e subordinati gerarchici. Diversità di etnie e genere hanno un impatto importante sull'efficacia dell'umorismo e influiscono negativamente soprattutto su quello aggressivo, trasformandolo in umorismo negativo, che genera situazioni e sensazioni di repressione e umiliazione.

I risultati di questo importante studio sono stati successivamente ripresi e approfonditi da Romero (2005), Romero, Alsua, Hinrichs, Paerson (2007), Romero e Pescosolido (2008) e Romero e Arendt (2011), con risultati parzialmente discordanti.

Cruthirds, Wang e Romero (2013) hanno concentrato la loro attenzione sugli aspetti negativi dell'umorismo, mettendo in luce che l'umorismo negativo, se usato in modo opportuno, può non portare necessariamente a esiti spiacevoli quali azioni legali, riduzione di produttività, volontà da parte dei dipendenti di abbandonare la società per cui lavorano. Questo studio, condotto utilizzando un apposito *Negative Humor Questionnaire* (NHQ), ha dimostrato che l'umorismo negativo ha più sfumature di quanto ipotizzato e può in effetti portare risultati positivi. Le due dimensioni principali di questo stile si concretizzano nella dominazione e nella denigrazione, usate di solito per ottenere e consolidare il proprio potere. Esse possono essere utili in determinati contesti, come per esempio quello militare o sportivo, in cui il rigore, l'esecuzione di routine pesanti e le pretese di alte prestazioni rappresentano il cuore della prestazione. Gli autori ritengono che lo strumento dello humor negativo possa dimostrarsi utile anche nei casi in cui vi sia la necessità di bilanciare potere e tolleranza

Alcuni studi hanno anche evidenziato che l'umorismo è in grado di influenzare anche lo status di un soggetto all'interno di un gruppo, e quindi il livello di rispetto, rilevanza e stima di cui un individuo gode dentro un gruppo di persone indipendentemente dalla gerarchia formale (Bradford, Bitterly, Brooks e Schweitzer, 2017). Infatti spesso per migliorare il proprio status in un dato contesto sociale un individuo punta a dimostrare di essere competente e sicuro di sé, o quanto meno cerca di proiettare questa impressione sui suoi interlocutori, e l'umorismo può essere funzionale rispetto a questa finalità: esso è infatti una risorsa rischiosa ma relativamente poco costosa. L'umorismo può trasmettere sicurezza di sé e competenza: infatti in un contesto sociale fare una battuta, opportuna o meno, dimostra sicurezza di sé. D'altro canto una

battuta inopportuna può naturalmente implicare un abbassamento dello status di chi la ha fatta, soprattutto perché potrebbe segnalare bassa competenza relazionale.

### **L'umorismo come prodotto di una interazione sociale**

Alcuni studiosi hanno evidenziato che natura, funzionamento e risultati dell'umorismo sono frutto di un processo di interazione fra soggetti differenti. In questa visione, l'umorismo è un fenomeno dinamico che va contestualizzato ad un rapporto interpersonale fra soggetti diversi. L'impatto dell'umorismo, ad esempio, dipende dal tipo e dalla qualità della relazione fra chi lo "trasmette" e chi lo "riceve".

Adottando questa chiave di lettura, il lavoro di Pundt, Herrmann (2015) ha esaminato gli effetti dell'umorismo affiliativo e di quello aggressivo nell'ottica del *leader-member exchange* (LMX), ovvero della qualità del rapporto tra superiori e sottoposti, che si può descrivere in termini di fiducia, rispetto e reciproco impegno. Questa ricerca ha riscontrato che l'umorismo affiliativo funziona attraverso un meccanismo di identificazione, prerequisito importante per lo sviluppo di una relazione positiva in termini di fiducia e rispetto, che si sviluppa in entrambe le direzioni: dal leader verso il follower, e viceversa, perché anche il sottoposto tende ad utilizzare umorismo affiliativo, migliorando così la qualità del rapporto fra leader e follower. Tale effetto reciproco non è stato invece osservato nel caso dell'uso di umorismo aggressivo.

In generale, l'adozione di una prospettiva diadica nell'analisi dell'umorismo, nella quale cioè vanno considerate simultaneamente la prospettiva di chi attua il comportamento umoristico e di chi lo riceve, implica uno specifico approccio di ricerca, che includa contemporaneamente i soggetti coinvolti. Al riguardo, ad esempio, Sosik (2012) ha sottolineato che metodologicamente sarebbe utile investigare non solo le percezioni di chi "subisce" l'umorismo, ma anche le motivazioni degli iniziatori delle azioni, perché l'umorismo *implica* un rapporto tra emittente e ricevente, in un processo di comunicazione che deve essere indagato da entrambi i lati per essere compreso fino in fondo.

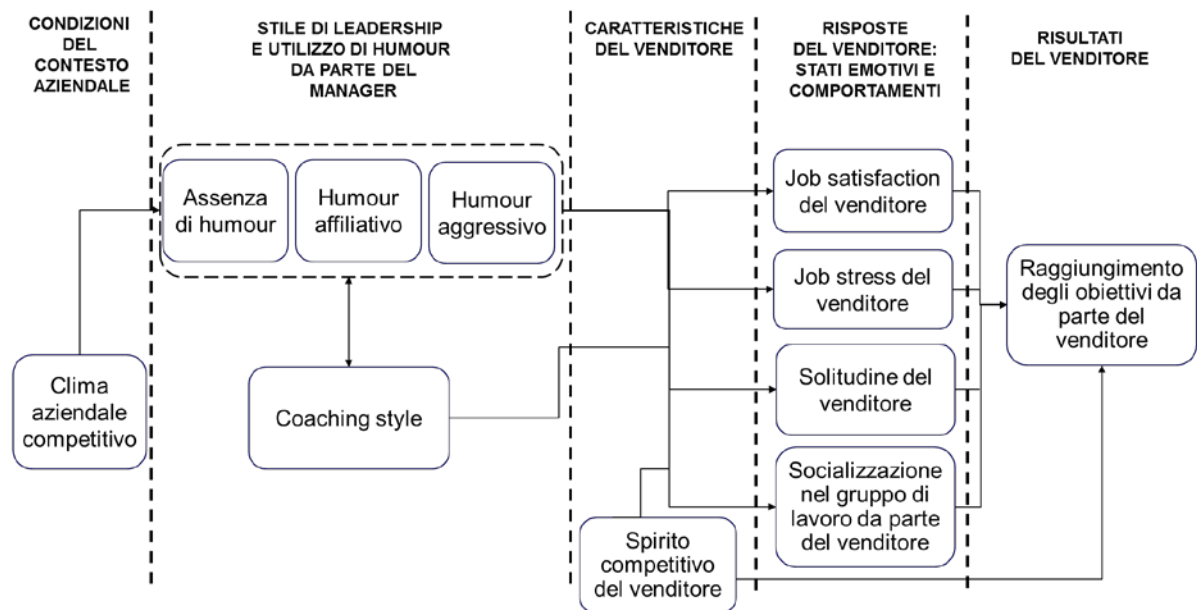
### **Ricerca empirica: l'utilizzo dell'umorismo da parte dei supervisori commerciali**

### Il modello di ricerca

Il modello esposto nella Figura 4 riassume le variabili esaminate, e i legami ipotizzati fra di esse. Esso distingue cinque livelli logici e interdipendenti.

Il primo è il contesto aziendale, e in particolare il clima organizzativo che lo caratterizza. Per i nostri scopi, esaminiamo l'esistenza di un clima competitivo, perché esso contraddistingue spesso le reti commerciali e, pur essendo potenzialmente utile per raggiungere migliori risultati, può causare conseguenze indesiderate in termini, ad esempio, di aumento di stress e riduzione di solide relazioni interpersonali nel team. Un clima competitivo potrebbe anche stimolare il ricorso ad un umorismo aggressivo, più che affiliativo, da parte dei managers.

**Figura 4: Modello di analisi sull'impiego di umorismo da parte dei supervisori in ambito commerciale**



Fonte: nostra elaborazione

Il secondo livello, cuore della nostra analisi, è appunto lo stile di umorismo utilizzato dai supervisori: la sua presenza o meno, e in caso di presenza la sua natura (affiliativa o aggressiva) ed intensità possono essere influenzate appunto dal clima aziendale, possono essere più o meno associate a uno stile di leadership definibile come

“coaching” e possono a loro volta influenzare le risposte emotive e comportamentali dei venditori. Queste ultime, vale a dire il quarto livello del nostro modello, a loro volta influiscono sul quinto livello, cioè il grado di raggiungimento degli obiettivi. Al terzo livello nel nostro modello ci sono delle caratteristiche personali del venditore, capaci anch'esse di influenzarne stati emotivi, comportamenti e performance: nel nostro framework prendiamo in considerazione un tratto della personalità particolarmente rilevante per le figure commerciali quale lo spirito competitivo. Nell'ottica del nostro modello, queste variabili possono anche determinare differenti risposte dei venditori a fronte del medesimo impiego di humour da parte dei manager di riferimento.

### ***Descrizione del campione***

Il questionario è stato somministrato, tramite il supporto di una società specializzata, ad un campione di 3096 persone operanti in ambito commerciale, estratte da un panel fornito dalla società stessa, sono stati invitati a partecipare tramite mail in data 22 Novembre, una nuova mail di sollecito è stata inviata il giorno 29 ed il field si è chiuso (con 300 completi) in data 5 Dicembre. Costoro sono stati inizialmente invitati a partecipare tramite un primo contatto via mail. Successivamente, a distanza rispettivamente di una e due settimane dal primo invito, sono stati ricontattati e ri-invitati a partecipare. La compilazione è stata effettuata online. Al termine del processo i questionari completi utilizzabili sono stati 300. L'83% dei rispondenti ha indicato l'attività di vendita come quella centrale, prioritaria del proprio mestiere, il rimanente 17% come un'attività secondaria ma comunque presente nel proprio lavoro.

Il 56% del campione è formato da uomini, il 44% da donne.

L'età media è 40 anni, l'esperienza lavorativa media nel commerciale è 13 anni.

Il campione è costituito principalmente da venditori dipendenti (47,3% del totale) o key account manager (5%) mentre meno accentuata è la presenza di agenti o rappresentanti con un unico mandato (7,7%) o plurimandatari (5,7%). Nel 15,3% dei casi si tratta di supervisori di venditori (ad esempio, Area manager) e in un altro 15,3% di responsabili di intere strutture commerciali.

E' importante sottolineare che tutti i membri del campione, inclusi questi ultimi, dedicano parte del proprio tempo ad attività di vendita (come detto poco sopra) ed hanno comunque un capo al quale riportano direttamente, di cui hanno valutato l'umorismo.

Nel suo complesso, il fatturato generato dai commerciali del campione è abbastanza equamente suddiviso fra clienti individuali/ consumatori finali (46,12% del totale) e clienti organizzativi quali aziende, distributori, ecc. (il rimanente 53,88%).

Il numero di clienti gestito dagli intervistati varia da un minimo di 10 ad un massimo di 6.000, con un valore mediano di 60, mentre il valore medio di un ordine oscilla fra 30 euro e 5 milioni di euro, registrando un valore mediano di 1000 euro.

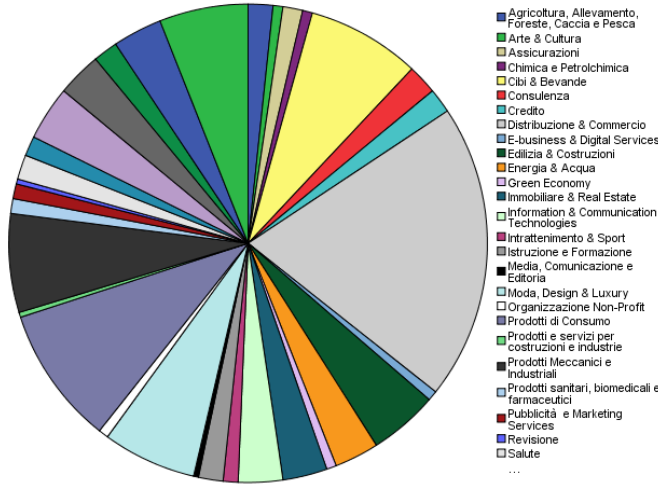
Questi dati mostrano chiaramente come il campione esaminato sia estremamente eterogeneo, coerentemente con la finalità esplorativa di questa ricerca, che intende illustrare il fenomeno indagato nel suo complesso, e quindi in contesti molto vari.

Ciò è evidente anche dalla distribuzione settoriale delle aziende dei rispondenti, illustrata nella Figura 5: i comparti più rappresentati sono distribuzione e commercio (20%), prodotti di consumo (9,3%), cibi e bevande (7,7%), prodotti meccanici e industriali (6,7%), moda design & luxury (6,3%), edilizia e costruzioni (4,7%).

### **Figura 5: I settori di appartenenza dei partecipanti alla ricerca**

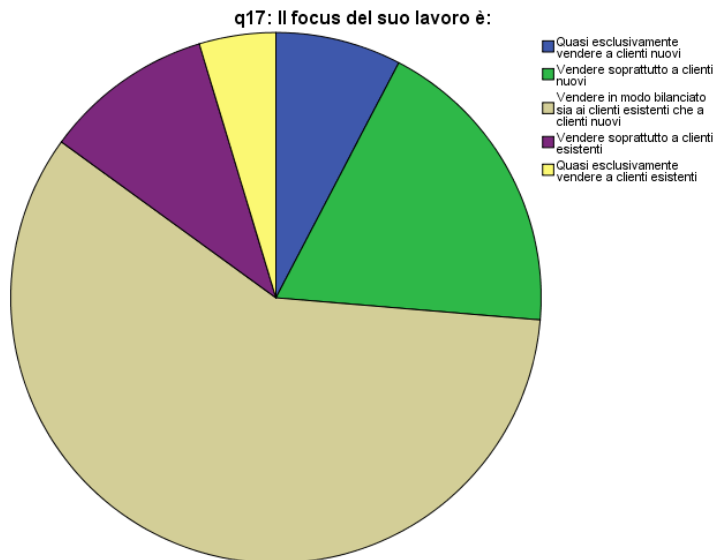


q22: Settore della sua azienda (o divisione/Business Unit, in caso di azienda multi-divisionale):



Dal punto di vista del tipo di processo di vendita, come mostrato nella Figura 6, sebbene la maggior parte dei rispondenti (58,7%) sia impegnata a vendere in modo bilanciato sia ai clienti esistenti che ai clienti nuovi, non mancano casi in cui prevale (18,7% del totale) o è esclusivo (7,7%) il focus sui clienti nuovi oppure, all'opposto, predomina (10,3%) o è esclusivo (4,7%) l'intento di vendere ai clienti attuali, già esistenti.

Figura 6: Il focus del lavoro dei partecipanti alla ricerca



**Le variabili esaminate**

Le domande poste agli intervistati si basano quasi sempre su scale già usate con successo in passato in studi scientifici internazionali, e che quindi possiedono proprietà psicometriche consolidate. L'unica eccezione è rappresentata dalla scala utilizzata per misurare il comportamento di coaching dei supervisor, che incorpora 15 domande sviluppate ex novo partendo dal modello concettuale proposto da Hackman e Wageman sul team coaching (2005). Nella maggior parte dei casi si è chiesto all'intervistato di esprimere (su scala 1-7, o qualche volta 1-5) il proprio grado di accordo con le affermazioni fatte. Poiché si tratta sempre di scale multi-item per la misurazione di variabili, si è condotta una *factor analysis* tramite l'analisi delle componenti principali (con Varimax rotation). Tale tecnica statistica permette di condensare diverse variabili (le risposte alle varie domande fatte per misurare un certo concetto) in un ventaglio più ristretto (fattori), perdendo il minor numero possibile di informazioni rilevanti. L'affidabilità statistica dei fattori così individuati è stata successivamente verificata tramite il calcolo di un indicatore (*Cronbach Alpha*) che per tutti i fattori supera il livello-soglia minimo richiesto, pari a .70 (Hulland, 1999; Nunnally, 1978), come riportato nella Tabella 1.

**Tabella 1: Proprietà delle scale di misurazione usate nell'analisi empirica**

	N° di items	Crombach Alpha
Assenza di humour	6	.84
Umore affilativo	4	.79
Umore aggressivo	4	.79
Spirito competitivo	4	.86
Solitudine	3	.79
Job stress	4	.76
Job satisfaction	5	.82
Clima competitivo	4	.75
Socializzazione nel team	5	.84
Coaching	15	.98
Raggiungimento obiettivi	2	.88

Ripercorrendo le variabili incluse nel nostro modello, partiamo innanzitutto dalla percezione del rispondente in merito all'esistenza di un clima competitivo all'interno del contesto aziendale, che è stata misurata dagli item riassunti nel fattore illustrato nella Tabella 2.

**Tabella 2: Clima competitivo**

	Component 1
q9: I commerciali che lavorano per la sua azienda spesso confrontano i loro risultati con i suoi	,820
q9: Il suo capo /supervisore confronta spesso i suoi risultati con quelli di altri venditori dell'azienda per cui lei lavora	,756
q9: I riconoscimenti che lei ottiene dipendono dai risultati di vendita comparati rispetto a quelli degli altri venditori dell'azienda per cui lei lavora	,752
q9: Nell'azienda per cui lavora, tutti i commerciali cercano di posizionarsi in cima alle classifiche di vendita	,705

Il concetto fondamentale esaminato nella nostra ricerca è l'utilizzo di umorismo da parte del proprio capo/supervisore. In questo caso l'analisi fattoriale (si veda la Tabella 3) ha fatto emergere tre diversi "stili": l'assenza di humour, il ricorso a un umorismo aggressivo, e l'impiego di un umorismo affiliativo.

**Tabella 3: Stile di umorismo del capo/supervisore**

	Component		
	1 Assenza di humour	2 Umore aggressivo	3 Umore affiliativo
q5: Di solito non ama fare battute o divertire la gente	,789		
q5: Raramente racconta storie divertenti su di sé per fare ridere gli altri	,745		
q5: Fa fatica a dire cose spiritose quando è con altre persone	,743		
q5: Non scherza spesso con i suoi colleghi	,736		
q5: Di solito non ride o scherza molto con altre persone	,717		
q5: Non prende mai parte alle prese in giro, anche quando sono i suoi colleghi più stretti a farlo	,650		
q5: Spesso prende in giro chi commette un errore		,797	
q5: A volte non riesce proprio a trattenersi dal fare delle battute, anche se sono inopportune e fuori luogo		,780	
q5: Se non gli/le piace qualcuno, spesso utilizza l'umorismo o la presa in giro per sminuirlo		,730	

q5: Quando fa battute, racconta barzellette o dice cose divertenti, non si preoccupa molto di come gli altri le possano prendere		,729	
q5: Non deve impegnarsi molto per fare ridere gli altri, perché l'umorismo sembra venirgli naturale			,806
q5: Gli/le piace fare ridere la gente			,784
q5: Scherza e ride spesso con i colleghi			,768
q5: Le persone non sono mai offese o ferite dal suo senso dell'umorismo			,717

Relativamente al capo/supervisore, è anche stato misurato il grado in cui questa persona si comporta da coach, ovvero aiuta il proprio collaboratore (ovvero l'intervistato) a fare il proprio lavoro motivandolo (coaching motivazionale), sviluppando le sue competenze (coaching educativo) e supportandolo nella definizione dei piani di azione più opportuni per raggiungere gli obiettivi (coaching consulenziale). I risultati sono mostrati nella Tabella 4, che riassume gli item inclusi in questo fattore.

**Tabella 4: Coaching**

	Component 1
q6: Sviluppare il suo potenziale in ambito professionale	,892
q6: Trasformare i suoi obiettivi di vendita nei migliori piani di azione possibili per raggiungerli	,890
q6: Motivarla a dare sempre il massimo nel suo lavoro	,885
q6: Trovare i giusti stimoli per aiutarla a dare tutto se stesso nel suo lavoro quotidiano	,881
q6: Potenziare le sue competenze in ambito lavorativo	,879
q6: Aumentare continuamente le conoscenze e le capacità necessarie per svolgere con successo il suo mestiere	,877
q6: Farla crescere professionalmente	,872
q6: Aiutarla a trovare il modo migliore per raggiungere i suoi obiettivi di vendita	,871
q6: Definire le strategie più opportune per conseguire i suoi obiettivi di vendita	,870
q6: Insegnarle come svolgere sempre meglio il suo lavoro	,869
q6: Aiutarla ad ottimizzare il modo in cui lavora con i singoli clienti, sui vari prodotti-servizi, in modo tale da raggiungere i suoi obiettivi di vendita	,868
q6: Attivare la sua energia in tutto ciò che fa nel suo lavoro	,855
q6: Tradurre i suoi obiettivi di vendita in specifiche attività che le permettano di raggiungerli	,853
q6: Tenere alto il suo livello di entusiasmo anche di fronte a difficoltà e insuccessi	,845
q6: Massimizzare gli sforzi che compie nella sua attività professionale	,824

A livello individuale dei singoli rispondenti, lo spirito competitivo è il tratto della personalità incluso nel nostro modello capace di influenzare stati emotivi, relazioni con i colleghi, comportamenti e risultati conseguiti dai venditori. Essa è stata misurata con le domande riportate nella Tabella 5.

**Tabella 5: Spirito competitivo**

	Component 1
q11: Lei si impegna di più quando è in concorrenza con altre persone	,841
q11: Le piace lavorare in situazioni che comportano una competizione con altri	,838
q11: Lei pensa che vincere sia importante sia nel lavoro che nel gioco	,837
q11: Per lei è importante svolgere un compito meglio degli altri	,828

Le variabili del nostro modello che misurano aspetti denominati come “lato oscuro” della forza vendita sono lo stress lavorativo ed il senso di solitudine ed isolamento, nonché la possibile mancanza di soddisfazione verso il proprio lavoro o di socializzazione professionale con i propri colleghi. Le scale di misurazione di tali concetti, sintetizzate nei fattori come previsto, sono riportate nelle Tabelle 6, 7, 8 e 9. Anche in questo caso è stato chiesto agli intervistati di esprimere il proprio grado di accordo/disaccordo con le affermazioni proposte.

In particolare va segnalato che la scala sulla solitudine misura le risposte in modo inverso, nel senso che, contrariamente a tutte le altre scale, il punteggio minimo (1) equivaleva ad un assoluto accordo, e quello massimo (5) ad un totale disaccordo rispetto ad affermazioni relative all'assenza di senso di solitudine nel proprio lavoro. Per fare un esempio concreto, quindi, in questo caso rispondere 5 ad un'affermazione come “Ci sono parecchie persone sulle quali può contare quando ha un problema” equivale ad esprimere senso di isolamento e solitudine.

**Tabella 6: Job Stress**

	Component 1
q13: Si sente agitato o nervoso a causa del suo lavoro	,861
q13: I problemi legati al lavoro la tengono sveglia di notte	,742

q13: Si sente nervoso prima di partecipare alle riunioni nella azienda per cui lavora	,726
q13: Se avesse un lavoro diverso, il suo stato di salute probabilmente migliorerebbe	,721

**Tabella 7: Senso di solitudine**

	Component 1
q10: Ci sono parecchie persone sulle quali può contare quando ha un problema	,868
q10: Ci sono molte persone di cui sente di potersi fidare completamente	,844
q10: C'è un numero sufficiente di persone alle quali si sente legato	,804

**Tabella 8: Job Satisfaction**

	Component 1
q13: Il suo lavoro è molto soddisfacente	,827
q13: Il suo lavoro la fa sentire realizzato	,824
q13: Il suo lavoro è molto interessante	,799
q13: Vale la pena fare il suo lavoro	,709
q13: Il suo lavoro è sfidante	,634

**Tabella 9: Socializzazione nel team**

	Component 1
q8: Quasi tutti i suoi colleghi le sono stati d'aiuto personalmente	,848
q8: I suoi colleghi si sono fatti in quattro per aiutarla a rendere al meglio nel suo lavoro	,817
q8: Le è stato fatto capire che le sue capacità e competenze sono molto importanti per l'azienda per cui lei lavora	,779
q8: Nella azienda per cui lei lavora le persone più esperte considerano la formazione e l'affiancamento di un nuovo collega come una delle loro maggiori responsabilità	,755
q8: Osservare i suoi colleghi più esperti la ha aiutata a capire con chiarezza il suo ruolo nella azienda per cui lei lavora	,693

Infine, il grado di successo (auto-dichiarato) nel raggiungimento degli obiettivi è stato misurato dalle due domande riassunte nel fattore mostrato nella Tabella 10.

**Tabella 10: Raggiungimento degli obiettivi**

	Component 1
q18: Nella sua carriera quale è in media la sua percentuale di raggiungimento degli obiettivi di vendita?	,945
q19: Nell'ultimo anno, che percentuale di raggiungimento del suo obiettivo ha avuto?	,945

La Tabella 11 sintetizza le risposte fornite dai 300 intervistati sui sopra citati fattori emersi dalla ricerca.

Come si può notare, l'umorismo affiliativo sembra essere decisamente più presente rispetto a quello, comunque diffuso, di carattere aggressivo. Anche l'assenza di humour risulta essere abbastanza elevata. I rispondenti sono contraddistinti da un marcato spirito competitivo, sperimentano un discreto livello di stress e di senso di isolamento, hanno nel complesso una soddisfazione lavorativa medio-alta e operano in contesti organizzativi caratterizzati da un clima competitivo medio-alto, ma non esasperato. Decisamente diffusi sono la socializzazione con i colleghi e l'esistenza di comportamenti di coaching da parte dei capi/supervisor.

Nel totale del campione, il livello medio dichiarato di raggiungimento degli obiettivi ammonta al 70% circa.

**Tabella 11: Statistiche descrittive relative ai fattori emersi nella ricerca empirica**

	Scala	Valore Minimo	Valore Massimo	Media	Std. Deviation
Assenza di humour	1-7	1,00	6,33	3,05	1,13240
Umore aggressivo	1-7	1,00	7,00	3,19	1,21424
Umore affiliativo	1-7	1,00	6,75	4,08	1,07620
Spirito competitivo	1-7	1,00	6,50	4,29	1,05890
Solitudine*	1-5	1,00	5,00	2,29	,75432
Job Stress	1-5	1,00	5,00	2,40	,77220
Job Satisfaction	1-5	1,00	5,00	2,95	,61537
Clima competitivo	1-5	1,00	5,00	2,90	,72687
Socializzazione nel team	1-7	1,00	7,00	4,15	,96205
Coaching	1-7	1,00	7,00	4,33	1,15498
Raggiungimento obiettivi (%)	0-100	5,00	100,00	70,47	22,17412
Numero di rispondenti	300				

### ***Le relazioni fra le variabili del modello***

Esaminando poi le relazioni fra le variabili nel modello, si può osservare innanzitutto se l'esistenza di un clima competitivo nell'organizzazione si associa all'adozione di un

certo stile di umorismo. La nostra analisi evidenzia una correlazione significativa fra clima competitivo e umorismo affiliativo, forse come “antidoto” al contesto ambientale. E' poi interessante osservare quale rapporto esista fra il tipo di umorismo ostentato dal capo/supervisore e l'adozione, da parte di quest'ultimo, di comportamenti tipici di uno stile di leadership da coach. Al riguardo, solo l'umorismo affiliativo risulta correlato in modo significativo al coaching: al contrario, questo stile non è associato a supervisori che non manifestano sense of humour né a quelli che adottano un umorismo aggressivo.

Attraverso una analisi di regressione abbiamo poi esaminato quali variabili del nostro modello siano in grado di influenzare la job satisfaction. I risultati di questa analisi mostrano che solo il ricorso del supervisore a un umorismo affiliativo e ad uno stile di coaching aumentano la soddisfazione professionale, che cresce anche all'aumentare dello spirito competitivo del venditore.

Invece l'assenza di sense of humour e l'adozione di umorismo aggressivo da parte del supervisore incrementano lo stress lavorativo, che viene invece diminuito se il leader ricorre a uno stile di coaching.

Quest'ultimo stile, ed il ricorso del capo ad un umorismo affiliativo, possono attenuare il senso di solitudine e isolamento percepito dal venditore (sul quale invece tutte le altre variabili del nostro modello non esercitano alcun effetto) e stimolare la socializzazione nel team di lavoro. Inaspettatamente, quest'ultima viene accresciuta anche dall'esistenza di un clima competitivo nell'organizzazione.

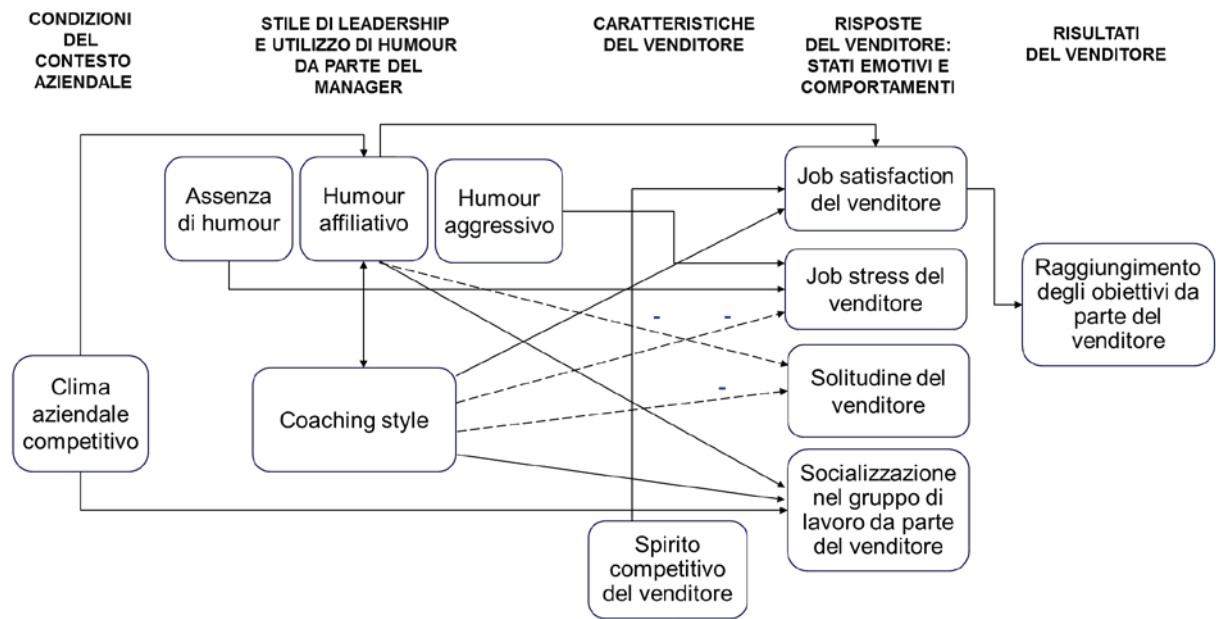
Infine, la Job satisfaction è l'unica, fra le variabili appartenenti alla categoria “stati emotivi e comportamenti dei venditori” ad avere un impatto significativo, e positivo, sulla percentuale dichiarata di raggiungimento degli obiettivi (in questo caso, anche età ed esperienza lavorativa sono stati considerati come possibili predittori della performance, e la seconda caratteristica è risultata significativa). Va sottolineato che la soddisfazione lavorativa è a sua volta positivamente correlata alla socializzazione nel team, mentre è negativamente correlata al senso di solitudine ed al job stress. In questo senso, quindi, anche questi aspetti del venditore sono rilevanti in termini di impatto indiretto sui venditori, in quanto, influenzando la job satisfaction, finiscono con l'incidere sul grado di raggiungimento degli obiettivi.



In sintesi, la Figura 7 riassume i legami empiricamente riscontrati fra le variabili esaminate nel nostro modello. Le frecce tratteggiate esprimono le relazioni negative, tutte le altre frecce evidenziano invece i legami positivi.

La Tabella 12 riassume le analisi di regressione.

**Figura 7: Sintesi dei legami significativi emersi dalla ricerca empirica**



Fonte: nostra elaborazione

**Tabella 12: Analisi di regressione**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	1,748	,208		8,424	,000
	Humor_NO	-,033	,031	-,061	-1,070	,285
	Humor_Aggressive	-,036	,028	-,071	-1,264	,207
	Humor_Affiliative	,064	,036	,111	1,785	,075
	Compet_Climate	,078	,050	,093	1,568	,118
	Trait_Competitive	,073	,035	,126	2,098	,037
	Coaching	,144	,035	,271	4,172	,000

a. Dependent Variable: Job\_Satisfaction

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1,641	,263		6,247	,000
	Humor_NO	,192	,039	,281	4,925	,000
	Humor_Aggressive	,133	,036	,210	3,710	,000
	Humor_Affiliative	-,025	,045	-,034	-,546	,585
	Compet_Climate	,100	,063	,094	1,580	,115
	Coaching	-,099	,044	-,147	-2,249	,025
	Trait_Competitive	-,003	,044	-,004	-,058	,953

a. Dependent Variable: Job\_Stress

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1,136	,279		4,073	,000
	Humor_NO	,007	,041	,009	,180	,857
	Humor_Aggressive	,013	,038	,016	,336	,737
	Humor_Affiliative	,154	,048	,173	3,225	,001
	Compet_Climate	,166	,067	,126	2,471	,014
	Trait_Competitive	,034	,047	,038	,737	,462
	Coaching	,391	,047	,470	8,415	,000

a. Dependent Variable: Work\_Socializ

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	2,804	,269		10,424	,000
	Humor_NO	,055	,040	,083	1,380	,169
	Humor_Aggressive	,016	,037	,026	,435	,664
	Humor_Affiliative	-,116	,046	-,165	-2,504	,013
	Compet_Climate	,056	,065	,054	,857	,392
	Trait_Competitive	,060	,045	,085	1,337	,182
	Coaching	-,157	,045	-,240	-3,501	,001

a. Dependent Variable: Loneliness

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	81,960	11,859		6,911	,000
	Trait_Competitive	-1,461	1,270	-,070	-1,151	,251
	Loneliness	-2,027	1,835	-,069	-1,105	,270
	Job_Stress	-2,015	1,700	-,070	-1,185	,237
	Job_Satisfaction	5,640	2,352	,157	2,398	,017
	Work_Socializ	-2,528	1,560	-,110	-1,621	,106
	q1: Quale è la sua età?	-,242	,191	-,111	-1,267	,206
	q2: Da quanti anni lavora nel commerciale?	,605	,213	,247	2,843	,005

a. Dependent Variable: Goal\_Achievement

## Sintesi

A dispetto della rilevanza del tema, esistono pochissimi studi empirici sul ruolo dell'umorismo nei rapporti fra supervisor e venditori.

La ricerca qui presentata dimostra che l'umorismo può essere uno strumento potente di influenza utilizzabile dai Sales leaders per incidere sulle risposte emotive e comportamentali dei venditori e quindi, di conseguenza, sui loro risultati.

Più in particolare, l'umorismo affiliativo può esercitare un impatto positivo sia direttamente, riducendo le percezioni di solitudine dei commerciali ed accrescendone la job satisfaction e la socializzazione nel team, sia indirettamente, perché viene associato ad uno stile di coaching, che oltre ai medesimi risultati produce anche una diminuzione dello stress lavorativo.

Al contrario, l'assenza di sense of humour e l'utilizzo di umorismo aggressivo aumentano il job stress.

## Bibliografia

- Avolio, B.J., Howell, J.M., Sosik, J.J., (1999), *A funny thing happened on the way to the bottom line: humor as a moderator of leadership style effects*, *Academy of Management Journal*, 42/2, pp. 219-227.
- Bergeron, J., Vachon, M.A., (2008) *The effects of humor usage by financial advisors in sales encounters*, *International Journal of Banking Marketing*, 26/6 pp. 376-398.
- Cruthirds, K.W., Wang, Y.J., Romero, E.J., (2013), *Insights into Negative Humor in Organizations: Development of Negative Humor Questionnaire*, *Journal of Business and Management*, 19/3, pp. 7-18.
- Decker, W.G., Rotondo, D.M., *Relationships among gender, type of humor and perceived leader effectiveness*, *Journal of Management Issues*, 8 (2001), 450-465.
- Duncan, W.J. (1982), *Humor in management: Prospects for administrative practice and research*, *Academy of Management*, 7(1), pp. 136-142.
- Gunn, B., *Laughing matters*, *Strategic Finance*, 84(4), 11-12.
- Hackman, XXX, Wageman, XXX (2005), *A theory of team coaching*, *Academy of management Review*, XXX
- Liu, Y.Z, Wang, L.Q., (2016), *A review of Organization Humor: Concept, Measurement and Empirical Research*, *Psychology*, 7, 1307-1314.
- Lussier, B., Grégoire, Y., Vachon, M.A., (2017), *The role of humor usage on creatività, trust and performance in business relationships: An analysis of the salesperson-customer dyad*, *Industrial Marketing Management*, 65, pp. 168-181.
- Lyttle J. (2007), *The judicious use and management of humor in the workplace*, *Business Horizons* 50, pp. 239-245.
- Malone, P.B., III (1980), *Humor: a double edged tool for today's managers*, *Academy Review*, 5(3), 357-360.
- Mesmer-Magnus, J., Glew, D.J., Viswesvaran, C. (2012), *A meta-analysis of positive humor in the workplace*, *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), pp. 155-190.
- Palmatier, R.W., Dant, R.P., Grewal, D., Evans, K.R., (2006), *Factors influencing the effectiveness of relationship marketing; A meta-analysis*, *Journal of Marketing*, 70/4, pp. 136-153.
- Pundt, A., Herrmann, F., (2015) *Affiliative and aggressive humor in leadership and their relationship to leader-member Exchange*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, pp. 101-125.

Romero, E.J. (2005). The effect of humor on work effort and mental state. *International Journal of Work Organization and Emotion*, 1, 137-149.

Romero, E.J., Alsua, C.J., Hinrichs, K.T., & Pearson, T.R., (2007). *Regional humor differences in the United States: Implications for management*, *Humor: International Journal of Humor Research*, 20, pp. 189-201.

Romero, E.J., & Arendt, L.A. (2011), *Variable impacts of humor styles on organizational outcomes*, *Psychological Reports*, 108(2), pp. 649-659.

Romero, E.J., Cruthirds, K.W., *The Use of Humor in the Workplace*, *Academy of Management Perspectives*, 20 (2006), 58-69.

Romero, E.J., Pescosolido, A.T., (2008), *Humor and group effectiveness*, *Human Relations*, 61, pp. 395-418.

Sobral, F., Islam, G., (2015), *He Who Laughs Best, Leaves Last: The Influence of Humor on the Attitudes and Behavior of Interns*, *Academy of Management Learning & Education*, 14/4, pp. 500-518.

Sosik, J.J., (2012), *Taking levels of analysis in humor more seriously: comment on Romero and Arendt*, *Psychological Reports*, 110/2, pp. 527-534.

Wagle, J.S., (1985), *Using humour in the industrial selling process*, *Industrial Marketing Management*, 14/4, pp. 221-225.

Carolina Guerini