

Straordinari a raffica, weekend in simbiosi col computer portatile... Ci hai dato dentro, ma finalmente sei stata premiata. Con una promozione a manager. Se, euforia a parte, senti un po' di tremarella in zona ginocchia, leggi d'un fiato le nostre 6 strategie. Faranno di te un boss davvero speciale

DI SILVIA BOMBINO

E ORA RICOMINCIO DA "CAPO"

■ Hai faticato tanto, hai dato il massimo. La bella notizia è che qualcuno ai piani alti se n'è accorto e ti ha premiato. Ora sei un capo a tutti gli effetti. E inizia il lavoro più difficile: guadagnarti la stima del tuo staff. Ci vuole cortesia, polso e sensibilità. Doti che trasmetti soprattutto con i tuoi atteggiamenti. «La comunicazione passa al 7 per cento dal linguaggio verbale e al 93 per cento da quello non verbale: dal tono di voce, dai gesti, dallo sguardo», spiega Barbara Demi, psicologa e orientatrice. Avere un ruolo di potere è come fare l'equilibrista. E per riuscirci ci vuole esercizio. Con queste sei piccole strategie puoi dare inizio al restyling della tua nuova vita da manager.

1 Non fare l'amiconna

Hai provato a renderti simpatica, improvvisando gag e battute? A meno che tu non sia una Luciana Littizzetto in erba, ti conviene lasciar perdere, soprattutto se

non ti vengono spontanee. Anche perché più ti sforzi di piacere, più rischi di diventare insopportabile. «Inoltre, perdi autorevolezza e appari molto insicura. Il capo-amico è come il genitore-amico: non intimidisce, facilita il contatto, ma scoraggia la crescita e uno scambio adulto», osserva Alessandro Chelo, autore del libro *La leadership secondo Peter Pan* (Sperling&Kupfer, € 10,50). Tentare a tutti i costi di guadagnare un buon indice di gradimento può diventare anche rischioso per l'andamento dell'ufficio: «Se il capo "chiude un occhio" un po' troppo spesso, anche gli altri pensano di poterlo fare senza problemi», continua Demi. Si può innescare così un clima di inefficienza generale che va arginato. Come riguadagnarti la posizione dominante? Conso-

lida il tuo ruolo e poi fai vedere a tutti che tu hai una grande fiducia in te stessa: sarai contagiosa e li conquisterai in poco tempo, quasi senza accorgertene!

2 Cerca di dare l'esempio

Chi lavora con te dovrebbe capire che sei il leader soltanto guardandoti lavorare. Quindi punta sull'affidabilità, la dote di ogni capo che si rispetti. Quando manifestarla? Sempre. «Chiunque accetta di avere una guida, a patto che sia credibile e che faccia lei per prima quello che esige dagli altri», osserva Chelo. «In altre parole, un buon leader deve agire per il bene del gruppo, mostrarsi interessato al potenziamento della capacità >

Conquista i tuoi dipendenti ascoltandoli con entusiasmo.



degli altri. E, non ultimo, saper creare un clima stimolante». Sei già collassata sulla sedia perché ti si chiede troppo? Calma: leader non si nasce, ma si diventa. Quindi, se ti impegni, raggiungerai la meta. L'obiettivo è potenziare il tuo senso di responsabilità. Questo, tradotto in pratica, significa non tirarti indietro quando devi prendere una posizione precisa. Esempio: un tuo collaboratore viene criticato da un altro dirigente e tu assisti alla scena. Se ritieni che non si meriti quella ramanzina, non esitare a difenderlo. Se invece la critica è motivata, cerca di smorzare i toni. L'altro capo ti darà più ascolto e il tuo collaboratore ti vedrà come una persona giusta e decisa. Insomma, avere un ruolo di rilievo significa manifestare la propria opinione in modo equilibrato ma netto. Non è più ammesso scantonare.

3 Loda chi se lo merita

Molti neocapi trovano più difficile tirare fuori certe parole come "Bravo", "Hai fatto un ottimo lavoro", "Congratulazioni" che firmare un assegno in bianco. Forse perché temono di perdere autorità. Ma la loro è una falsa paura. In realtà tacere, in questi casi, è poco lungimirante. Perché dare feedback positivi, cioè dimostrare a un dipendente di apprezzarlo e di stimarlo, è una mossa fondamentale per entrare nell'olimpo dei capi più amati. Quindi, non aver paura di lodare pubblicamente chi ha lavorato bene. Forse ti suona quasi come un comandamento. Ma, in effetti, lo è. Lo sappiamo tutti che un complimento ricevuto quando siamo sicuri di meritarcelo gratifica enormemente e spinge a dare molto di più. Quindi, una volta che sei al comando, non dimenticarlo: in fondo costa poco e dà grandi risultati. «Il buon leader sa infondere energia nelle persone. Ha un atteggiamento ottimista che riaccende la motivazione, innescando un potente e positivo effetto ca-

scata», continua Chelo. «Chi riceve una lode, non solo sarà più contento al momento, ma anche in futuro si sentirà più inserito nel gruppo, verrà più volentieri in ufficio, avrà più controllo sulla propria vita e si sentirà perfino più in armonia con se stesso». E ti pare poco?

4 Non sentirti wonderwoman

Ti sembra di essere una specie di panzer che fa tutto da sé senza mai confrontarsi con il suo staff? Meglio che ti dia una rallentata. «L'atteggiamento da superdonna produce due effetti negativi: un'overdose di stress per te e l'immediata demotivazione degli altri, perché si sentono emarginati e inutili», dice Barbara Demi. A chi non piace essere interpellato per esprimere un'opinione? Se prenderai l'abitudine di farlo con i tuoi collaboratori, la colonnina del tuo gradimento si impennerà e, allo stesso tempo, rafforzerai lo spirito di squadra. «L'atteggiamento ideale sta nel "sapersi togliere", mettersi da parte e fare partecipare gli altri, raccogliere le loro idee, incoraggiare il brainstorming. Un suggerimento? Prova a far coordinare le riunioni ogni volta da una persona diversa. Confonditi tra gli altri e intervieni solo per risolvere eventuali contrasti». Il trucco è ampliare le consultazioni, ma senza perdere il controllo della situazione. Così tutti sapranno che la decisione finale sarà tua, ma avranno la soddisfazione di avere dato un contributo.

5 Getta acqua sul fuoco

Capita di fare un lavoro e, poi, di accorgersi di averlo impostato nel modo sbagliato o di avere sfiorato i tempi o persino il budget. Un buon leader, a questo punto, non si scoraggia e cerca di trasmettere positività a tutti i suoi collaboratori. «L'importante è avere il senso della realtà e non sfociare nell'e-

stremo opposto», raccomanda Demi. «Non è da imitare chi, anche in situazioni obiettivamente complicate e difficili, esce con un euforico "Ce la faremo", senza dare una motivazione razionale alla sua granitica certezza. Dà subito l'impressione di essere un superficiale. Quando la situazione è critica, bisogna dirlo chiaramente. Se invece si intravedono svolte o cambiamenti, bisogna tener duro e rimotivare il gruppo». In che modo? «Si può far leva su un fattore emozionale con frasi del tipo: "Non vi preoccupate: anche l'ultima volta ce l'abbiamo fatta perché siamo rimasti uniti". Oppure su un fattore tecnico: "Ce la faremo perché l'azienda ha altri soldi da investire"». Il segreto per non farsi schiacciare da una crisi è rendersi conto che non è uno stato permanente, ma solo una transizione. «Il passo successivo è far rivivere mentalmente una situazione in cui ti sei sentita perfettamente all'altezza. Ti aiuta a ripensare la strategia per raggiungere l'obiettivo mancato. E appena lo fai, vedrai che la crisi sarà già superata», assicura Chelo.

6 Ammetti che hai la luna

Arrivi in ufficio di cattivo umore e non hai voglia di parlare con nessuno. Che fai? Ti metti a rispondere male o a fare la scorbatica? Fermati in tempo, altrimenti potresti perdere cento punti in un colpo solo. La "danza della rabbia" è una faccenda delicata, soprattutto per le donne. Ma capita a tutti di alzarsi col piede sinistro e fingere il contrario sarebbe innaturale. «Se urli mentre dici "Non sono arrabbiata", nessuno ti crederà. Meglio ammettere che lo sei, chiarendo subito che non dipende dai tuoi colleghi», spiega Demi. Poi prenditi una pausa per riflettere, chiedendoti qual è la causa del tuo nervosismo. «L'importante è non trasformare rabbia o frustrazione in atteggiamenti negativi verso gli altri», continua la psicologa. «Non sei un robot, anche tu hai emozioni difficili da controllare. Ma da un capo in gamba ci si aspetta un minimo di intelligenza emotiva. Ossia l'arte di saper gestire i propri stati d'animo e capire anche quelli degli altri».

Non avere paura di dimostrare la tua stima allo staff. È la mossa giusta per entrare nell'olimpo dei boss più amati.