

Riunioni a distanza Come leggere le facce

Ve le ricordate le riunioni tutti attorno a un tavolo, il battibecco col collega antipatico, il primo della classe che prende la parola e non la molla più? «Oggi si va di computer, di piattaforme, di telelavoro o smartworking, ma le relazioni non sono cambiate. Soltanto che, al di là delle competenze tecniche, certamente importanti, sono sempre più fondamentali le competenze relazionali, cioè la capacità raffinata di capire e guidare le dinamiche del gruppo - spiega Marta Pullini, pedagogista clinico e mediatore familiare - E visto che ci si parla davanti a un monitor, quindi la comunicazione paraverbale, cioè la gestualità, il sopracciglio che si alza, la mano che si muove nervosamente, è pressoché invisibile, bisogna imparare altre modalità di ascolto, più che mai indispensabili per far lavorare bene il gruppo e ottenere risultati». Ma come funzionano le riunioni smart? Quali sono i pro e i contro, come si affermano le relazioni e i ruoli di potere? E quali sono le nuove competenze richieste?

CALO DELL'ASSENTEISMO

Di certo whatsapp e conference call «hanno ottimizzato i tempi delle riunioni fisiche e delle trasferte, contenuto i costi e contrastato l'assenteismo. - continua Pullini - Ma c'è un risvolto della medaglia: quello di aver modificato i rapporti lavorativi tra colleghi limitando le occasioni di condivisione informale che sono considerate fondamentali per stabilire relazioni significative. Questo aspetto può influenzare il senso di appartenenza che rinforza lo spirito di squadra e la stessa motivazione al raggiungimento di obiettivi comuni».

LA PAROLA CHIAVE

Parola chiave: responsabilità. «Da sempre grandi aziende come Barilla e Olivetti hanno puntato sull'aumento della produttività associato alla motivazione del lavoratore, che è risultata essere vincente». Il lavoro smart, caratterizzato dalla flessibilità di sede e orari e dalle riunioni «agili», è centrato sul concetto di re-

sponsabilità piuttosto che di controllo. Una rivoluzione copernicana: al centro è posta la fiducia, primo mattone del senso di appartenenza: «La persona viene maggiormente valorizzata in quanto tale, proprio perché è fuori controllo: ora conta maggiormente la responsabilità, sia individuale che collettiva».

COMPETENZE OBSOLETE

Ma quanto pesano le competenze



La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato



Conference call sul computer, addio alla comunicazione dei gesti Pullini: «Apprezzare i cambiamenti»

di Anna Maria Ferrari

tecnologiche, muoversi con disinvoltura da una piattaforma all'altra? Spesso le conference call mostrano buchi neri nel sapere digitale dei lavoratori «anta»: «Credo che oggi più che mai contino le caratteristiche personali piuttosto che le competenze. Mi spiego: le competenze rischiano di diventare obsolete in breve tempo, mentre la capacità di essere flessibili, curiosi, resilienti è la caratteristica fondamentale che struttura queste nuove organizzazioni di lavoro».

La conoscenza si acquisisce con la formazione, la tecnologia si impara in ogni momento: «Più complesso invece è far crescere la predisposizione caratteriale al cambiamento, alla flessibilità. Che è il vero valore».

INTELLIGENZA SOCIALE VIRTUALE

Il sapere tecnico? Non basta. Proprio le riunioni smart mostrano la necessità di un'«intelligenza sociale virtuale», cioè «un insieme di competenze tecnologiche e di competenze emotive. Quindi attenzione a tutti quegli aspetti che riguardano l'attenzione e l'ascolto della persona con la quale mi sto relazionando». Facciamo l'esempio attuale di un collegio docenti in conference call: «È necessario educare alle dinamiche tra le persone, altrimenti il rischio è una gran confusione oppure il fatto che non tutti si sentano rappresentati o riescano a parlare».

IL RUOLO DEL MANAGER

È l'organizzatore della conference call il polo attorno a cui ruotano gli

altri pianeti. Che sia un manager, il preside di una scuola, il responsabile di un settore, «a lui spetta il compito di educare i collaboratori a un uso corretto dei nuovi strumenti di comunicazione in modo da ottimizzarne i benefici».

Ma deve avere le antenne giuste, «cioè una reale predisposizione all'ascolto, sentire quando un singolo partecipante va oltre oppure al contrario si tira indietro». Un ascolto ben al di là delle parole: «Sì, intendo ad esempio espressioni facciali, tono della conversazione, pause, silenzi. Questo tipo di ascolto permette l'empatia, che non è una tecnica, ma una competenza che può essere in qualsiasi momento acquisita e mi-

gliorata attraverso percorsi di formazione».

DIECI MINUTINI PRIMA

Addio allo scambio di battute alla macchinetta del caffè, al sorriso al di là dello schermo del pc: «Momenti di scambio fondamentali in un ambiente di lavoro e che vanno recuperati in modalità diverse, con la nuova organizzazione. Penso che il manager potrebbe inserire dei momenti informali all'interno delle video call, ad esempio collegarsi 10 minuti prima per far rivivere quel tipo di rapporto a cui siamo abituati di persona. Quei 5 minuti in cui uno si sente di dire cose che non riguardano strettamente l'ambito lavorativo. È una pausa fondamentale per aiutare le persone a recuperare quell'aspetto umano relazionale che risulta essere così importante anche a livello di produttività. E' ovvio anche che il singolo deve un po' sforzarsi in questo senso, non deve restare fermo sulle sue posizioni, ma disponibile ad accogliere l'invito al cambiamento. Non tutto cade dall'alto, c'è un ruolo attivo dell'individuo».

IMPARARE, IMPARARE

E la capacità di ascolto si può apprendere: «Certo, consiglio una formazione ad hoc: parlando di conference call, diciamo che la riuscita dipende anche dalle capacità di leggere le comunicazioni non verbali per dal riuscire a rendere davvero efficace lo scambio e il confronto. Competenze che possono essere acquisite».

COSA RESTERÀ'

Quale futuro ci aspetta? «Da un'indagine svolta da [Easyhunters](#) su circa 13 mila lavoratori di aziende in ogni settore, emerge che l'83% vorrebbe avere, anche in futuro, la possibilità di continuare (per qualche giorno alla settimana) in questo modo. Molissimi invece fanno fatica ad abbandonare la loro "comfort zone", cioè la casa, il rifugio, che io chiamo "s-comfort zone" perché spesso è faticosa e talvolta l'attaccamento esprime solo la difficoltà al cambiamento». Le conference call, riunioni a distanza, ci insegnano che si può essere efficienti anche senza contatti fisici: «Non dimentichiamo il ruolo che le singole persone hanno nei meeting virtuali: si parla uno alla volta, inquadrati dalla telecamera. Una sorta di valoriz-

zazione dei singoli contribuiti. E questa maggiore importanza data alle persone segna, secondo me, un salto definitivo. Non è vero quindi che viene data minore importanza alla relazione: si tratta semplicemente di modalità diverse. Dobbiamo imparare un nuovo modo di vivere e cogliere il cambiamento come occasione, e apprezzarne il valore».

© RIPRODUZIONE RISERVATA