



<http://andreagranelli.nova100.ilsole24ore.com/>

Le riunioni nell'era del CoVid e del distanziamento sociale

Ogni progetto può diventare insolubile se si tiene un numero sufficiente di riunioni per discuterne
(Arthur Bloch, *Il terzo libro di Murphy*)

Quando gli uomini si riuniscono, le loro teste si restringono (attribuito a Michel De Montaigne)

La riduzione della mobilità forzata dalla fase acuta della mobilità è stata compensata – perlomeno nei desiderata – da un incremento massiccio delle attività di comunicazione, rese possibile anche dai nuovi sistemi di comunicazione digitale.

Molti oggi si domandano se la pratica dello smart work – di cui la riunione da remoto è uno degli aspetti più delicati – sia un “male passeggero oppure una componente integrale del “next normal”. Uso questa espressione – rispetto alla più diffusa “new normal” in quanto questa espressione indica non solo la nuova normalità, ma piuttosto la “prossima normalità” con la quale ci dovremo confrontare una volta sopita la fase acuta del CoVid. “Prossima” in quanto è probabile che non solo sia diversa da ciò che solo fino a ieri consideravamo normalità –qualcosa dunque di non ancora sperimentato –ma in qualche modo in continuità con i processi trasformativi che in particolare il digitale sta causando nella società. Si potrebbe dire che il Covid sta contribuendo ad accelerare il prossimo salto evolutivo della rivoluzione digitale.

Ora, questa diffusione della comunicazione ha però creato molte problematicità lavorative: non solo versioni inutili, anomale o addirittura controproducenti di comportamenti aziendali ordinari, che possono, con il tempo e il loro sedimentarsi, diventare piccole apocalissi quotidiane. Ma anche vere e proprie distorsioni percettive sul loro manifestarsi per cui chi è coinvolto in questi “atti mancati” tende a darsi delle spiegazioni rassicuranti, ma fuorvianti su ciò che accade davvero e su quali siano i fattori scatenanti di queste *défaillances*.

Per tali motivi può essere utile un’analisi “psicopatologica” delle riunioni, analisi che, come svela l’etimologia, si concentra sul funzionamento anomalo di comportamenti ordinari per comprendere come la mente li ha assimilati e li vive (per esempio in modo neutro, motivante, ansiogeno, ...).

Sia Sigmund Freud (*Psicopatologia della vita quotidiana*, 1924) che Donald Norman (*La caffettiera del masochista. Psicopatologia degli oggetti quotidiani*, 1990) – anche se con premesse teoriche sostanzialmente differenti – hanno riconosciuto nei piccoli comportamenti quotidiani e nelle loro manifestazioni erronee o semplicemente goffe, gli indicatori di complessi eventi mentali aventi significato

generale nello spiegare il funzionamento della mente. Pertanto queste psicopatologie ci possono dare indicazioni utili per una corretta (ri)progettazione dei modelli organizzativi sottesi e per una migliore comprensione del tipo di mindset che tendono a favorire.

Come noto, gli attuali ambienti di lavoro erano già fortemente patologizzati (o per lo meno molte pratiche di lavoro erano significativamente *underperforming*) e l'inserimento del digitale, se pur progressivo, non ha certo migliorato la situazione. L'isolamento e soprattutto la "schermizzazione" hanno acuitizzato le problematicità già esistenti. Parlo di "schermizzazione" e non di semplice digitalizzazione o remotizzazione in quanto l'attuale smart work è caratterizzato – più che dal digitale (che era già molto presente nei luoghi di lavoro) e dalla remotizzazione (inaugurata con il telefono e consolidata con la pratica diffusa delle mail e di what's up) – dal "tutto-attraverso-il-video", dal fatto cioè che la complessità e articolazione del mondo esterno si traduce in immagini bidimensionali su un piccolo schermo rettangolare.

Tre sono gli ambiti in cui questi anomalie si stanno manifestando con maggiore intensità: gestire il tempo (personale e dei collaboratori), interagire (... comunicare) e riunirsi. Affrontiamo il tema delle riunioni.

Sono considerate da molti una vera e propria peste che sta ammorbando i luoghi di lavoro. Partecipare a riunioni inutili, inefficaci, inconcludenti e iper-dilatate nel tempo è ormai la regola e non l'eccezione. Ci sono manager che sono perennemente in riunione e, sempre più frequentemente – grazie alla funzione *multicall* di molti centralini telefonici o alle nuove piattaforme di videocomunicazione – i partecipanti sono sempre in numero maggiore rispetto al necessario ("Perché non partecipi anche tu ... basta collegarsi").

Con la parola "riunione" si indica, in realtà, un insieme estremamente articolato di eventi aziendali, con differenti *setting*, modalità operative e finalità e output attesi: vi sono infatti sette tipologie di riunioni: per **decidere**, per **negoziare**, per **controllare** (gli stati di avanzamento, gli andamenti economici, ...), per **produrre** (un documento, una relazione, un nuovo approccio al mercato, ...), per **formare**, per **illustrare** (un progetto, un nuovo prodotto, una scelta aziendale, ...) e per **intrattenere** (alimentando team building e spirito di appartenenza).

È evidente che queste tipologie di riunioni così diverse non possono venire gestite allo stesso modo e che sia le dinamiche umane, sia le informazioni e gli strumenti necessari, sia le caratteristiche dei luoghi ideali per renderle più efficaci devono differenziarsi.

In un recente articolo di McKinsey (*Want a better decision? Plan a better meeting*, maggio 2019) vengono suggerite tre domande per provare a contenere il diluvio delle riunioni e – se proprio necessarie – per creare le condizioni minime di operatività e utilità: *Should we even be meeting at all? What is this meeting for anyway? What is everyone's role?* L'articolo inizia, emblematicamente, con la confessione di un top manager: *"I spend nearly all of my time in meetings and I don't get to sit down to think on my own until after 6:00 p.m."*

Spesso la cosa più importante – e in un certo senso più semplice – per creare le condizioni per una buona riunione è semplicemente definire con esattezza argomento e finalità della stessa riunione. E poi – nel definire chi coinvolgere – dobbiamo sempre decidere quale dei tre ruoli vogliamo che giochi in quella riunione: organizzatore, contributore, ascoltatore.

Ma poi si deve strutturare la riunione, in base a una delle 7 tipologie prima identificate:

- scegliendo e coinvolgendo anzitempo i partecipanti e assicurandosi che arrivino "preparati";
- definendo i ruoli attivi che si vuole avere nella riunione e identificando i relativi contributi ci aspettiamo e quali documenti e informazioni vanno condivisi precedentemente con i partecipanti per assicurare allineamento e velocità decisionale;
- concordando la durata della riunione e la scansione (sia come ordine sia come durata relativa) di interventi, commenti/discussione e decisioni;
- e scrivendo prima della riunione i prossimi passi che ci aspettiamo di concordare in chiusura.

Ovviamente l'interazione tramite schermo aumenta la sfida dell'efficacia. Tutto il lavoro, l'accesso alle informazioni e l'interazione con l'esterno avviene attraverso questo piccolo rettangolo digitale, che è anche uno specchio dove noi riverberiamo la nostra immagine (ripresa da una webcam o postata su un social) nel

mondo esterno e uno schermo con cui possiamo anche proteggerci. Avere tutto il nostro universo lavorativo mediato da questo spazio ristretto e piatto è pertanto la vera sfida delle nuove forme di Smart Work forzate dalla mobilità ridotta.

In questo mondo più distanziato e con frequenti modalità di interazioni impoverite (o meglio filtrate dallo schermo) l'abilità comunicativa diventa ancora più importante; per questo sta ritornando in voga l'antica *ars retorica*, seppur con nuovi vestiti e strumenti: le parole alate (che vanno dritte al cuore), le metafore potenti e trasformative, le frasi memorabili che si incidono nella nostra memoria, la suadenza della voce, la ricchezza espressiva della mimica facciale, ...

Non è più sufficiente, quindi, saper smanettare con le piattaforme di videocomunicazione per fare aperivideo, webinar o multichat. Dobbiamo anche saper **persuadere** (ad esempio un CdA), **negoziare** (con un fornitore tosto), **motivare** (collaboratori depressi oppure afflitti da un senso crescente di isolamento), **dare feedback** strutturati e emozionali sulle performance dei propri collaboratori, **dirimere conflitti** nel proprio team, **placare gli animi**.

È allora necessario:

1. **saper andare "oltre il logos"** e saper sfruttare ogni informazione, ogni appiglio, ogni tecnica comunicativa per dilatare e ampliare una comunicazione che si è fatta compressa;
2. **saper leggere fra le righe e oltre gli sguardi** ... per capire il non detto, il percepito ma non manifestato;
3. **riuscire a riconoscere e contenere le illusioni percettive** e gli automatismi del cervello ... (ad esempio gli effetti *Shephard* o *Ponzo*, il "*Blind spot*", la "*pareidolia*" oppure i meccanismi di ristrutturazione "*gestaltica*" della percezione;
4. **padroneggiare le specificità "digitali" della comunicazione schermizzata**: il *framing* dello schermo/cornice, l'illusione diegetica utilizzata nel cinema, le informazioni veicolate dallo sfondo dietro la nostra immagine e le specificità della prossemica digitale (gli effetti deformanti della telecamera, il disallineamento pupilla-telecamera, ...).

Solo in questo modo avremo a disposizione tutte le condizioni per poter creare un'empatia anche digitale.