



# Smart working

---

**Stella Romagnoli**  
Marketing & Digital Communication  
LUMSA 2020-2021



**LUMSA**  
UNIVERSITÀ  
L'80 SOTTANTESIMO 1999




# Agenda

- L'ufficio a casa
- Collaborare a distanza
- Strumenti di comunicazione a distanza
- Come organizzare meeting in remoto
- Come gestire un gruppo in remoto
- La comunicazione interpersonale:
  - Come essere efficaci*
  - E creare un clima di fiducia*




# Lavorare in video in remoto sarà sempre più importante

**Forbes** Primo Piano Classifiche Sezioni Special Issue M

• in  Addio all'ufficio: i dipendenti di Spotify potranno lavorare ovunque

di **Matteo Novarini**  
Staff



# L'ufficio a casa

# Come organizzare l'angolo di lavoro in casa

3'01''





# Trovarsi uno spazio per concentrarsi

- L'importante è una **buona connessione internet**
- E la possibilità di isolarsi (chiudere la porta)
- Per le video meglio avere una **cuffia con microfono**
- Attenzione all'**illuminazione** (per le video) e a cosa si vede dietro di voi (perché parla di voi)



# Conoscersi in remoto per lavorare meglio insieme

3'26"





# Costruire una buona relazione a distanza

- Senza la vicinanza fisica è molto difficile costruire una buona relazione
- E per costruire una buona relazione bisogna **conoscersi a livello personale** (non solo di studio o professionale, sarebbe noioso): chiediamo cosa fanno gli altri nel tempo libero.
- Troviamo **interessi in comune**, organizziamo in video attività ludiche da fare contemporaneamente (team building)





# Collaborare a distanza

- I **file** su cui lavorare devono stare in cloud, a disposizione di tutto il team (Google Drive, Dropbox, ecc.)
- Per gestire **un progetto più complesso a lungo termine** (con compiti, dead-line ecc.) si possono usare questi software:
  - *Trello*
  - *Asana*
  - *Basecamp, ecc.*
- La collaborazione in real time serve soprattutto per le urgenze, o per fare il punto della situazione

# Strumenti e caratteristiche



# Email

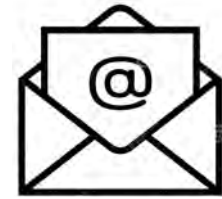


Le mail devono essere **corte, dirette al punto e meno possibili, e NON per cose urgenti**

- Quando si scrive una mail bisogna pensare all'**azione** che dovrà fare il lettore e **scriverla nella prima o seconda frase** della mail
- **Se nessuna azione è necessaria, pensiamo bene prima di mandare una mail**



# Email



- Rendere **FACILE completare l'azione** (ad esempio **rinviano allegati** che magari erano già stati mandati)
- Utilizzare un **TONO di comunicazione adatto** per l'impatto che si desidera ottenere



# Email



Verificare eventuali **errori** (**cercarli** con attenzione leggendo e **rileggendo**):

1. lettura per gli **errori grammaticali** e di **punteggiatura**,
2. lettura per **verificare i numeri**,
3. lettura per verificare la correttezza dei **nomi**



## Instant Messaging (es. gruppo whatsapp)



Vanno bene per **comunicazioni veloci in tempo reale**

Se la conversazione va avanti per più di 2 minuti... è meglio fare una telefonata



# Call meetings



Le **telefonate distraggono** chi le riceve, quindi sarebbe meglio **pianificarle**

- Se è una cosa urgente, mandate **prima un messaggio**
- **Una conference call o una video** sono migliori per discutere **temi più lunghi**. Sono l'equivalente di una riunione aziendale.
- In questo caso è meglio **mandare prima un'agenda** con i temi che verranno discussi e il tempo richiesto

## Successful Remote Meetings

- Determine the purpose and style
- Determine availability







# Come gestire una riunione in remoto

1. Definire prima l'**obiettivo** dell'incontro
2. Verificare gli impegni degli altri invitati e proporre una data ed un'orario
3. La video conference è preferibile rispetto al collegamento audio, perché così si può capire il **linguaggio del corpo**
4. L'**agenda** deve essere mandata almeno **un'ora prima**, così che tutti si possano preparare (e non si perda troppo tempo)
5. Il **moderatore** deve presentare i presenti, ed è comunque meglio cominciare con **small talks** (come sta andando la giornata...)
6. Il moderatore si deve accertare di **coinvolgere tutti**

# Prima cosa: essere puntuali



# Mettere il mute



# Usare le cuffie



# Una Video Call in real life...

3'24''



<https://youtu.be/JMOOG7rWTPg>

# Come gestire un gruppo in remoto



# Come gestire un gruppo in remoto

Visto che non possiamo controllare quello che fanno i componenti del team, Il **briefing** per svolgere le attività deve essere **chiaro a tutti**. E in particolare

- **Obiettivi** (perché va fatta una certa cosa)
- **Compiti** (ciò che ciascuno deve fare)
- **Dead-line** (le date **entro cui** i compiti devono essere eseguiti)



# Interpretazione dei messaggi

Ogni persona ha dei filtri mentali, **preconcetti**, conoscenza, **bias** buoni o meno

Ci sono diversi aspetti che **influenzano** l'**interpretazione** del messaggio:

- La **relazione** con l'interlocutore (cosa pensa del mittente)
- Lo **stato mentale** del momento (è nervoso per fatti suoi, oppure felice e positivo)
- La **scelta delle parole**





# Facilitare l'interpretazione dei messaggi

**Meglio sempre chiarire il **PERCHE'** si sta mandando quel messaggio** (non lasciarlo all'interpretazione del destinatario)

- E, se il canale di comunicazione è **di persona**, verificare il **feedback del linguaggio del corpo** (per capire come l'ha recepito)



# Come superare i conflitti

- La **comunicazione scritta può essere fraintesa**
- (noi leggiamo con il nostro umore in testa), quindi bisogna stare **MOLTO attenti al tono della comunicazione** (niente maiuscole, attenzione al sarcasmo...)



# Come superare i conflitti

- Le mail vengono **lette e rilette** e possono creare **rancore**. Meglio alzare il telefono e **chiarire subito**.



## Come superare i **conflitti**

- **Domandare chiarimenti**, **NON dare nulla per scontato** (es. compiti, dead-line), chiedere sempre se tutti hanno le informazioni che servono



# Come superare i **conflitti**

Creare un **clima di fiducia** reciproca accettando eventuali contrasti



**Per creare un clima di fiducia  
bisogna saper ascoltare gli  
altri e sviluppare **l'empatia****

# LA COMUNICAZIONE PERSONALE



# Per essere efficaci nella comunicazione interpersonale bisogna considerare questi 3 aspetti:

1. In comunicazione c'è sempre un **GAP tra intenzione e risultato**
2. Ogni comunicazione efficace parte da un **obiettivo**
3. Occorre **saper ascoltare** gli altri



**1. In comunicazione  
c'è sempre un GAP  
tra intenzione e risultato**



# Facciamo un esperimento?



# Mentimeter



## Avevano fatto un esperimento...

- ...con persone che cercavano di **riprodurre una canzoncina famosa** (come Happy Birthday) solo **tamburellando con le dita** e altre che cercavano di indovinare il motivetto.
- I «suonatori» erano convinti che gli ascoltatori ci avrebbero azzeccato al 50%, ma gli ascoltatori non sono arrivati che al 2,5% di soluzioni esatte.
- **Perché?**



# Perché?...

Perché chi suona **sente nella propria testa** la canzone. **Ma chi ascolta no.**

**E si arrabbia anche perché l'altro non lo capisce**

**Intent**

Communicate a song

**Impact**

Random noise



**Tendiamo a pensare che  
l'impatto generato sia colpa di  
chi ascolta**



**Ricordiamoci che quando  
comunichiamo stiamo  
tamburellando una canzone che  
chi ascolta non può conoscere**



**E se l'impatto non è quello voluto  
non prendiamocela con chi ascolta.  
Ma chiediamoci:  
cosa possiamo fare allora?**

**Riconoscere l'esistenza di questo GAP è il primo passo per una buona comunicazione**



## **2. Ogni comunicazione efficace parte da un obiettivo (privato e pubblico)**



# 3 domande per definire l'obiettivo di comunicazione (Think, Feel, Do)

Alla fine del mio messaggio:

- **Cosa vogliamo che le persone pensino?** (hanno imparato qualcosa di nuovo? Hanno cambiato parere su qualcosa?)
- **Cosa vogliamo che le persone sentano?** (apprezzamento? Stima nei nostri riguardi? Che si sentano valorizzati e motivati? Che impressione vogliamo lasciare?) – questo è un obiettivo privato
- **Cosa vogliamo che facciano e quando?** (acquistare qualcosa? Andare da qualche parte? Face COSA, con CHI e QUANDO)



# Un po' come la gerarchia degli Effetti della Pubblicità di Lavidge e Steiner

- Gli autori affermano che il **funzionamento della pubblicità** è condizionato dal passaggio della mente del consumatore attraverso **3 fasi gerarchicamente ordinate**:
  - **Fase cognitiva** (conoscenza, comprensione)
  - **Fase affettiva** (apprezzamento, preferenza)
  - **Fase conativa** (convinzione, acquisto)
- Che corrispondono ad **apprendere, provare un sentimento ed agire (learn-feel-do)**

*A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness* in Journal of Marketing, 25, 1961



# Per creare un messaggio impattante

1. **MAKE IT SIMPLE**: il messaggio deve essere semplice per essere memorabile, anche se frutto di complessi ragionamenti
2. **Spiegare** chiaramente **dove si vuole andare** (noi lo sappiamo, gli spettatori no), dobbiamo evitare che si perdano
3. Rimanere **focalizzati sull'obiettivo** (per **non dare informazioni inutili** fuorvianti o distraenti)



# Come convincere: una check-list di tattiche

1. **Analisi razionali** (ragionamento, logica, dati, pros Vs. Cons, costi Vs. benefici)
2. **Citare delle fonti attendibili** (agli occhi di chi ascolta...). Più è autorevole la fonte e maggiore è l'effetto persuasivo.
3. **Riferirsi a regole, procedure, standard, leggi o linee guida** (importanti per chi ascolta)
4. Chiarire i **benefici** che si possono ottenere o quali **problemi e rischi** si possono **prevenire** con la nostra proposta
5. Iniziare facendo un **favore** agli «spettatori» (di solito si restituiscono)
6. Creare un senso di **urgenza e scarsità** (risorse limitate)
7. Allinearsi ai **Valori, Vision & Mission** dell'azienda
8. Connettersi alla **strategia aziendale** o agli obiettivi strategici
9. Raccontare **storie di successo, testimonianze**
10. **Partire da piccole richieste** (facili da accettare) per poi costruirci sopra
11. **Fare in prima persona quello che si chiede** agli altri. Aumenta la credibilità
12. **Piacete a chi vi ascolta e fatevi piacere chi vi ascolta**, sinceramente



# Comunicare tra livelli gerarchici

- **La comunicazione verso i superiori:**
  - Cercare di **umentare la propria CREDIBILITA'**. Il loro pensiero è: «mi importa di quello che pensi»? Se la risposta è NO è un problema.
  - **MAKE TIME o TAKE TIME ?**



# Comunicare tra livelli gerarchici

- La comunicazione verso i superiori:
  - Cercare di aumentare la propria **CREDIBILITA'**. Il loro pensiero è: «mi importa di quello che pensi»? Se la risposta è NO è un problema.
  - **MAKE TIME o TAKE TIME ?**
- La comunicazione verso i pari grado:
  - **Il focus è la FIDUCIA**. Si domandano: «**Sei con me o contro di me?**», se la risposta è contro saranno sempre scettici verso di noi **INDIPENDENTEMENTE** dalle **NOSTRE** intenzioni.



# Comunicare tra livelli gerarchici

## ■ La comunicazione verso i superiori:

- Cercare di aumentare la propria **CREDIBILITA'**. Il loro pensiero è: «mi importa di quello che pensi»? Se la risposta è **NO** è un problema.
- **MAKE TIME o TAKE TIME ?**

## ■ La comunicazione verso i pari grado:

- Il focus è la **FIDUCIA**. Si domandano: «**Sei con me o contro di me?**», se la risposta è contro saranno sempre scettici verso di noi **INDIPENDENTEMENTE** dalle **NOSTRE** intenzioni.

## ■ La comunicazione verso i junior:

- Il focus è la **MOTIVAZIONE**. La domanda è «**mi ispiri**»?
- Capire cosa li motiva. Essere d'ispirazione e d'esempio



# **ASCOLTARE PER CREARE FIDUCIA**



**La chiave per attirare le persone  
non è show off, ma **show interest****



# Ascoltare: prendere la strada più lenta per essere più efficaci

- **Noi ci giudichiamo dalle nostre intenzioni**, ma gli altri dall'**IMPATTO** che creiamo, da quello che **accade a LORO**
- **Solo ascoltando** possiamo **ridurre il GAP**
- intenzioni-impatto



# Ascoltare: prendere la strada più lenta per essere più efficaci

Ma anche mettendoci tutta la nostra migliore volontà dobbiamo essere **consapevoli dei nostri punti ciechi**: quello che **ascoltiamo è filtrato** dai nostri bisogni, conoscenze, esperienza, cultura.

Anche cercando di ascoltare potremmo NON capire, ma **non dobbiamo dare la colpa all'interlocutore**

# I 4 livelli di ascolto



## 4 livelli di ascolto

1. **Ascolto Elusivo** (quelli che fanno « mhm mhm» ma non stanno sentendo nulla, sono **chiaramente disinteressati** a quello che l'altra persona sta dicendo, e magari fanno altro al cellulare..)



## 4 livelli di ascolto

2. **Ascolto Difensivo** (quelli che rispondono ancora prima che gli altri abbiano smesso di parlare. Sono **più attenti a come devono rispondere che a quanto viene detto**)



## 4 livelli di ascolto

3. **Ascolto Problem-Solving** (si ascolta cercando di capire l'altro **per proporre consigli e soluzioni**. Il che va bene se l'altro sta cercando una soluzione... Ma se non è così questo stile può essere frustrante per chi parla. Questo tipo di ascoltatori ha buone intenzioni, vuole essere efficiente, ma **i risultati non sono sempre positivi**)





## 4 livelli di ascolto

4. **Ascolto Connesso** (si ascoltano veramente le persone **mettendoci nei loro panni**, per capire cosa c'è dentro di loro. E' un tipo di ascolto che si basa sull'interlocutore, non su di noi. **E' un ascolto per IMPARARE**. Se non impariamo qualcosa non abbiamo ascoltato)



# Le domande dell'ascolto connesso

- **Cosa significa per te?**
- **Cosa ne pensi?**
- **Qual è la tua prospettiva a riguardo?**



# Ascolta stando dalla parte di chi parla

- Il principio per ascoltare in modo efficace è di farlo come un **PARTNER, NON come un CRITICO**
- Bisogna cercare di vedere la prospettiva dal **loro punto di vista, sincronizzarsi** sulle idee degli altri, sul loro sentire.



## Ascolta stando dalla parte di chi parla

- Bisogna **sospendere il giudizio** di valutazione dal nostro cervello. Si può **valutare DOPO** che abbiamo veramente capito.
- Riusciamo a riportare efficacemente quello che è il loro pensiero? (possiamo anche chiederlo: «è importante per me capire se ho capito»...)



# Ascolta stando dalla parte di chi parla

Quando si ascolta bisogna pensare che **la persona che sta parlando è la più importante del mondo**  
E alla fine **ringraziare**



# L'ascolto efficace comporta l'utilizzo di tutti i sensi: orecchie, occhi, cuore

Ascoltare efficacemente non significa sentire, ma **CAPIRE**.

- Si ascolta:
  - ***Quello che viene detto***
  - ***Quello che NON viene detto***
  - ***COME** viene detto*



# L'ascolto efficace comporta l'utilizzo di tutti i sensi: orecchie, occhi, cuore

Ascoltare QUELLO che viene detto e **NON detto**:

- Perché lo dicono **adesso** (non prima e non poi)?
- Perché **enfaticizzano** alcuni punti e non altri?
- **Che altro potrebbero aggiungere** per spiegare ancora meglio che intendono?



# L'ascolto efficace comporta l'utilizzo di tutti i sensi: orecchie, occhi, cuore

Ascoltare **COME** vengono dette le cose:

- Voce
- Body language
- emozioni





# 5 domande per migliorare la comprensione e la connessione

1. Domande **descrittive**
  - *Che è successo? (chi, cosa, dove, quando, come)*
2. Domande **sulle cause**
  - *Perché le cose sono andate così?*
3. Domane sullo **scenario desiderato**
  - *Cosa volevi che succedesse? Qual è la cosa più importante per te? Per capire cosa significa il successo per lui*
4. Domande sulle **possibilità**
  - *Che succede se cambia qualcosa? Cosa fai se...*
5. Domande di **contributo**
  - *Come posso aiutarti?*

# Sviluppare l'empatia

**“I've learned that people will forget what you said, people will forget what you did, but people will never forget how you made them **feel.**”**

– Maya Angelou



# Sviluppare empatia

Anche in occasione di un evento felice (es. promozione), cercare di fare **domande empatiche**: «**che significa per te?**»



# Sviluppare empatia

## Bisogna considerare

### ■ la Persona

- *Essere sinceramente interessati alla **persona come un individuo unico**. Alle sue priorità e obiettivi, sentimenti, passioni,... **Riconoscere come si sentono** («mi sembri frustrato»)*

### ■ la Situazione

- *Dimostrare di **capire la situazione** in cui sono, e le sfide che affrontano, ecc.*

### ■ La strada per il loro successo

- ***Incoraggiarli nel loro progresso** (fare progressi in un lavoro che significa qualcosa). **Essere alleati e di supporto.***

# Costruire la fiducia

- **Studiare**, aggiornarsi, essere professionalmente credibili. **Rispettare le deadlines**. Studiare lo stile degli stakeholders
- **Esserci**, **mostrarsi interessati agli altri**. Attenzione esclusiva
- **Aprirsi agli altri**, **dare fiducia** agli altri. Le persone che non si fidano degli altri ispirano poca fiducia
- **Rispettare le promesse** (cercare feedback)





# I feedback sono il più grande regalo

E' lo strumento più efficace per superare il **GAP** tra intenzioni e risultato

- **Cercare feedback** e far capire quanto sono importanti per noi
  - *Mi farebbe davvero piacere conoscere le tue impressioni su.... che ho fatto quando...*
  - *Mi farebbe piacere avere qualche tua idea di come posso fare a....*



# I feedback sono il più grande regalo

Bisogna rendere **più facile possibile all'interlocutore darci feedback**

- **Incoraggiare** anche con il linguaggio del corpo
- **E RINGRAZIARE sempre**





## Come dare i feedback

I **feedback** devono sempre essere **d'AIUTO**, aggiungere **VALORE** e non sempre devono essere critici, altrimenti si passa per uno che nota solo quello che non va. Anche i progressi vanno notati.



# Come dare i feedback

## Come dare un feedback:

- Riferirsi ad un **COMPORAMENTO specifico** non ad opinioni (es. non dire «non ascolti», ma «stamattina quando xy stava ancora parlando, l'hai interrotta...»)
- **Chiarire l'IMPATTO del comportamento** (es. non sono riuscita a sentire l'idea di xy e neanche gli altri)
- **ASCOLTARE** la persona (con apertura, interesse, connessione). L'obiettivo NON è criticare, ma **AIUTARLO ad avere un migliore impatto in futuro**
- Chiedere se ci sono dei **SUGGERIMENTI** o se ne vuole parlare. L'obiettivo è portare VALORE.



**Grazie.**

# Fonti

- Working remotely –Mike Gutman – LinkedIn Learning – 2018
- Communications Foundation – John Ullmen – LinkedIn Learning
- Organization Communication – Brenda Bailey-Hughes – LinkedIn Learning - 2015
- Video Interview Tips – Jenny Foss – LinkedIn Learning – 2019
- Preparing for an interview – Rick Allen Lippert - LinkedIn Learning - 2012