

## Management In Pillole

### Come condurre una riunione

Molto spesso, soprattutto nelle grandi comunità, le persone si riuniscono per discutere di problemi riscontrati e trovare delle soluzioni.

Il fatto di riunire persone eterogenee ha come vantaggio dimostrato quello di mettere a confronto esperienze, esigenze, idee, culture differenti fra loro riuscendo a trovare soluzioni creative, innovative e condivise in tempi brevi (si pensi a quanto è importante per la progettazione di un aereo la collaborazione fra esperti di elettronica, elettrotecnica, meccanica, fluidodinamica, sicurezza, ergonomia ecc...).

Il rischio è che troppe teste (con teorie diverse) e la scarsa capacità di ascolto possano creare confusione e portare a situazioni di stallo.

È proprio vero che: “l’unione fa la forza” ma anche “chi fa per se fa per tre”.

Pertanto la riunione, come qualsiasi altro strumento, deve essere utilizzata solo se necessario e nel modo più appropriato cercando di seguire delle regole di buon senso.

I fattori che rendono una riunione più o meno efficace sono:

- la conoscenza degli obiettivi per cui si indice un incontro
- la adeguata preparazione del meeting
- la cura delle tempistiche
- le capacità di comunicazione e mediazione del moderatore
- la scelta funzionale agli obiettivi della riunione dei partecipanti e la loro capacità di interagire in modo attivo

### L'Obiettivo

Prima di indire una riunione occorre che chi la organizza abbia molto ben chiaro:

- **l'obiettivo dell'incontro.** È molto importante che venga definito un obiettivo chiaro e raggiungibile per esempio obiettivi come: la pace nel mondo; il rilancio del turismo italiano; varie ed eventuali sono obiettivi troppo generici, mentre sono molto più specifici obiettivi quali: riduzione del debito che i paesi del terzo mondo devono all'occidente; creazione di una autostrada che unisca Reggio Calabria a Salerno.
- **i vantaggi che si avranno dalla soluzione del problema.** Che, tornando agli esempi fatti prima, sono: la possibilità, per i paesi del terzo mondo, di investire i soldi che andrebbero restituiti all'occidente in infrastrutture ed industria per lo sviluppo economico; nel caso dell'autostrada migliorando i collegamenti fra nord e sud gli spostamenti commerciali e turistici sarebbero incentivati.
- **i partecipanti necessari.** Sempre partendo dai precedenti esempi, non è di grande aiuto se questi temi vengono trattati durante una cena fra amici; è importante che, per decidere come dovrà essere fatta l'autostrada, partecipino i responsabili delle infrastrutture e dei trasporti del governo

centrale e delle regioni e delle città attraversate, che ci siano esperti di impatto ambientale, esperti di geologia ecc. Inoltre, oltre alla “qualità” dei convocati all’incontro, anche **il numero di partecipanti** è un parametro fondamentale di cui tener conto perché, anche nell’ipotesi più ottimistica di un completo affiatamento, se il numero di presenti alla riunione è eccessivo il risultato del meeting viene minacciato dalla creazione di più circoli indipendenti. Per tale ragione il mio suggerimento è quello di non coinvolgere **più di 7-8 persone**.

Qualora il problema in esame sia molto complesso è opportuno dividerlo in sotto argomenti (**Work Breakdown Structure**) e per ognuno di essi occorre:

- verificare quali sono le informazioni necessarie
- valutare se tali informazioni si possono reperire senza la necessità di fare un incontro
- cosa cambierà una volta che il problema sarà risolto
- chi può fornire il giusto supporto alla soluzione del problema

### **La preparazione**

Per rendere proficui gli interventi dei vari partecipanti si deve fare pervenire agli stessi un documento con:

- la ragione della convocazione
- gli obiettivi da raggiungere
- i punti all’ordine del giorno
- tutto il materiale ritenuto necessario per poter interagire in modo produttivo. Tale materiale deve pervenire agli invitati con un certo margine di anticipo rispetto alla data dell’incontro affinché tutti abbiano il tempo necessario di informarsi adeguatamente. Questo tempo è variabile a seconda dell’oggetto dell’incontro e dell’urgenza della risoluzione del problema. Normalmente è opportuno fornire il materiale **almeno con 3 giorni di anticipo ma non oltre i 6 giorni** perché anticipare eccessivamente fa dimenticare i contenuti del materiale, l’oggetto dell’incontro e riduce l’attenzione sugli argomenti trattati.
- l’eventuale proposta di soluzione del problema in oggetto
- data, durata e luogo nel quale si svolgerà l’incontro

Colui che convoca la riunione (che ne sarà anche **il moderatore**) la deve progettare nei minimi dettagli, curando i seguenti aspetti:

- stabilire il piano della discussione, individuando l’ordine e le priorità da attribuire agli argomenti
- preparare l’esposizione dei punti da discutere in funzione delle priorità stabilite dividendo la presentazione in:
  - incipit con la descrizione del problema ed obiettivo dell’incontro (anche per avere un feedback sull’effettivo allineamento dei partecipanti sugli argomenti che verranno trattati)
  - descrizione delle eventuali soluzioni identificate definendone pregi e difetti (per consentire a tutti di partire dal medesimo punto a cui si è arrivati evitandogli tutti i passaggi mentali già percorsi)

- identificazione dei punti aperti e conclusioni sullo stato del problema (chiaramente queste conclusioni devono essere precise al fine di focalizzare gli sforzi verso una determinata direzione, ma devono essere aperte perché sono funzionali a stimolare interventi degli altri partecipanti al fine di risolvere il problema per il quale si è convocata la riunione).
- prevedere anche problematiche e situazioni particolari che potrebbero manifestarsi cercando di anticipare le probabili risposte chiuse e le differenti posizioni preconcepite dei partecipanti
- scegliere una **sala riunioni adeguata** al numero di partecipanti, cercando di avere tavoli concentrati (rotondi o quadrati) perché siano meno dispersivi.
- predisporre tutto il materiale necessario:
  - proiettori
  - lavagne e pennarelli
  - sedie in numero adeguato
  - eventualmente carta per consentire di scrivere
  - ....
- verificare che tutto funzioni:
  - provare i dispositivi elettronici (comprese le luci)
  - verificare che le presentazioni siano l'ultima versione e che le animazioni funzionino
  - verificare che una volta proiettate presentazioni e video siano leggibili
  - ....

## ***Il moderatore***

È colui che organizza l'incontro ma è anche la persona che deve condurre la discussione.

Non è necessariamente un'autorità o il più esperto dell'argomento trattato, bensì un **"coordinatore di cervelli"** che devono essere lasciati liberi di esprimersi ma la cui energia e creatività deve essere convogliata verso l'obiettivo finale dell'incontro; una persona in grado di porre le domande e le osservazioni giuste per aumentare l'interesse dei partecipanti e per mantenere alto il livello di impegno e di attenzione di tutti.

Non deve cercare di imporre le proprie opinioni, ma fare delle proposte e favorire che tutti i partecipanti abbiano l'opportunità di esprimere la propria idea e frenare l'invadenza di chi cerca di monopolizzare la discussione.

Deve essere quasi impersonale, evitando di farsi influenzare da pregiudizi.

Un buon moderatore è colui che possiede capacità di analisi e di sintesi che gli consentano di apprezzare la validità degli interventi, selezionare e raggruppare i punti più significativi da proporre all'approvazione nella fase conclusiva. Via via che si conclude un punto il coordinatore deve riassumere i fatti e verificare che la conclusione a cui si è arrivati sia quella condivisa dal gruppo.

Deve essere in grado di esprimersi in modo chiaro e semplice utilizzando il registro più adatto ai suoi interlocutori ed evitando di fare domande imbarazzanti o che suscitino dubbi o incertezze.

Deve riportare, discretamente ma costantemente e con decisione, l'attenzione sempre al problema centrale, senza spazientirsi se le risposte non sono strettamente pertinenti.

Deve essere in grado di alleggerire la discussione, quando serve, con qualche battuta, senza trasformare l'incontro in uno spettacolo comico.

Deve verificare che la discussione rispetti i tempi stabiliti evitando di protrarre le riunioni al limite della resistenza fisica e psichica.

Deve sempre tener presente che di fronte a lui ci sono delle persone, quindi con una propria identità caratteriale ed espressiva, pertanto deve cercare di adeguarsi a loro evitando contrasti e favorendo la collaborazione.

Per semplicità si può cercare di fare una classificazione degli individui che si possono incontrare, anche se in realtà ogni persona incarna più caratteristiche contemporaneamente che si possono manifestare in modo differente a seconda del contesto nel quale si svolge l'incontro. Generalizzando è possibile fare la seguente distinzione:

- **Tipo litigioso:** è colui che cerca di monopolizzare la discussione, non accetta le critiche mentre è propenso a farle; occorre cercare di evitare di farsi "agganciare" in discussioni interminabili e non funzionali al raggiungimento dell'obiettivo
- **Tipo positivo:** normalmente è di grande aiuto nelle discussioni trasmette sicurezza e crea un clima collaborativo; lasciare che il suo contributo integri ciò che si è detto; ricorrere a lui frequentemente
- **Tipo saputello:** colui che vuole intervenire di continuo pretendendo di avere sempre la risposta giusta; lasciare che il gruppo commenti le sue teorie
- **Tipo loquace:** è inutilmente ridondante e eccessivamente prolisso nel portare avanti le proprie idee; è opportuno porre un limite al suo parlare cercando di interromperlo (con tatto) e riportandolo ai fatti
- **Tipo scostante e refrattario:** fare leva sul suo orgoglio; individuare quali sono le sue conoscenze ed esperienze ed usarle come mezzo per agganciarlo e renderlo partecipe
- **Tipo chiuso, timido e refrattario:** fargli domande facili; indurlo a fare degli esempi su ciò che è di maggiore interesse per lui; dirgli di sì tutte le volte che è possibile; cercare di infondergli senso di sicurezza e fiducia in se stesso e fargli capire che il suo contributo è importante per il buon successo dell'incontro
- **Tipo pignolo:** non criticarlo; usare la tecnica del "sì... ma..." positivo!
- **Tipo furbo:** è colui che cerca sempre di beccarti in fallo; non farsi sorprendere né affrontarlo direttamente; girare le sue obiezioni al gruppo

Al termine della riunione deve essere prodotta, dal moderatore, una relazione della stessa. Tale minuta dovrà riportare data di emissione e data dell'incontro, nome dei partecipanti ed eventuali invitati che non hanno partecipato, lista di

distribuzione, oggetto della riunione, ora di inizio e di fine, dettaglio dei punti trattati, delle soluzioni decise, delle attività da intraprendere, da chi e in che tempi. Questa prima stesura deve essere condivisa con i partecipanti prima che venga emessa anche ad esterni alla riunione. Il mio suggerimento è di produrre la **versione preliminare entro 24 ore** dall'incontro chiedendo di avere **commenti entro le successive 48 ore** in modo da poter emettere la **versione definitiva entro 4gg lavorativi dalla data della riunione**.

### ***I partecipanti***

Quando si viene convocati ad una riunione occorre prepararsi sull'argomento cercando di capire esattamente che contributo si può fornire per il raggiungimento dell'obiettivo. Se non è chiaro il fine dell'incontro e della propria partecipazione è buona norma parlarne con il moderatore per definirle.

Durante la riunione occorre ascoltare con attenzione le opinioni di tutti e partecipare attivamente alla discussione cercando di rimanere in tema e senza divagare.

Mai rivolgersi ad un singolo ma sempre al gruppo, evitando gli individualismi e la creazione di sottogruppi.

Mantenere un atteggiamento sereno anche se attaccati, e non rispondere alle provocazioni.

Proporre critiche costruttive e mai giudicanti (la critica fine a se stessa è sterile).

Non insistere su proposte rifiutate dal gruppo. Ri-analizzarle per capire i motivi del rifiuto. Se si ritiene di avere ragione probabilmente il motivo dell'opposizione fatta alla nostra proposta è dovuto ad una cattiva scelta dei tempi e/o delle modalità con le quali si è trasmessa l'informazione. In questo ultimo caso occorre capire quando ed in che modo riproporre l'idea scartata.

Accettare le conclusioni a cui il gruppo è arrivato senza cercare a tutti i costi che vi sia l'unanimità nelle decisioni, anche se si preferiva una strada differente.

### ***I Tempi***

Al fine di individuare i tempi necessari allo svolgimento della riunione, in modo da evitare di sforare o peggio di non essere in grado di raggiungere delle conclusioni, occorre fare una stima dei tempi che saranno necessari allo svolgimento dei diversi argomenti trattati.

Pertanto occorre suddividere il problema in sotto problemi cercando di capire per ognuno quali possono essere le difficoltà a trovare una soluzione:

- problemi oggettivi:
  - mancanza di risorse
  - tempi insufficienti
  - inesperienza
  - ...
- problemi soggettivi:
  - conflittualità

- problemi culturali
- problemi politici
- ...

Una volta individuate le difficoltà occorre stimare il tempo necessario affinché vengano raggiunti i sotto-obiettivi.

La durata di una riunione è molto variabile a seconda del numero e dalla qualità delle persone coinvolte, dalla difficoltà e dall'interesse del problema trattato.... Generalmente suggerisco di organizzare riunioni che non durino oltre le 2-2,5 ore perché ritengo che oltre tale tempo l'attenzione dei partecipanti cala, quindi se è necessario, per l'argomento trattato, tenere incontri più lunghi è opportuno organizzare più riunioni, trattando ad ogni incontro un argomento nei tempi e con le persone giuste.

**MAI arrivare in ritardo** ad un incontro, perché:

- si irrita il moderatore e gli altri partecipanti
- si appare disinteressati, quindi verrà dato anche minor peso agli interventi di costoro
- si fa perdere tempo (e denaro) al gruppo facendo inevitabilmente ripetere concetti già espressi
- se la riunione è iniziata si è persa parte della discussione riducendo:
  - la propria capacità di comprensione del problema
  - la propria influenza sulla risoluzione dello stesso
- se la riunione non è iniziata in attesa dei ritardatari occorre posticipare l'orario di chiusura dell'incontro con il rischio di:
  - disturbare lo svolgimento di altri incontri
  - non arrivare agli obiettivi prefissati
  - perdere parte degli interlocutori