

# Le Riunioni

*Maggio 2019*

Di Bruno Trincherà



**buprim**

ORGANIZING COMPLEXITY



# Intro

*Ci sentiamo oppressi dalle riunioni, formali o informali, tradizionali o agili, face-to-face o mediate dall'elettronica.*

*Il tempo è una grandezza a somma zero. Ogni minuto speso in una riunione utile è un minuto sottratto a un lavoro solitario altrettanto essenziale per la creatività e per l'efficienza. Una programmazione troppo carica di riunioni interrompe il "lavoro profondo", la capacità di concentrarsi senza distrazioni su un compito cognitivamente impegnativo. Di conseguenza, le persone tendono ad arrivare al lavoro presto, a trattenersi fino a tardi, o usare i weekend per focalizzarsi sugli aspetti più complessi del proprio lavoro.*

*Ripensare l'approccio dell'azienda alla gestione delle riunioni ottenendo miglioramenti significativi nella collaborazione dei team, nella sicurezza psicologica per la libera espressione delle loro opinioni e nella performance del proprio team e l'equilibrio tra lavoro e vita personale. Un vero miglioramento richiede un cambiamento sistemico, perché le riunioni incidono sul modo in cui le persone collaborano e su come lavorano.*



## Le Riunioni

Le riunioni dovrebbero migliorare la **creatività** e la **produttività**, ma quando sono **eccessive, mal programmate, mal gestite** o tutte e tre le cose assieme, fanno esattamente il contrario.

Alcune organizzazioni tengono relativamente **poche riunioni ma le gestiscono male**. Di conseguenza, le persone hanno tempo a sufficienza per il lavoro individuale e per il pensiero profondo, ma la produttività e la collaborazione dei gruppi ne risentono perché ogni riunione è inefficiente:

- **gli orari e i luoghi** vengono **spostati** all'ultimo momento, per cui molti arrivavano impreparati o non si presentavano proprio.
- **l'agenda è generica** o ridondante, per cui vengono fuori argomenti già discussi in precedenza e la riunione diventa la ratifica di decisioni prese altrove.
- quando vengono sollevati nuovi problemi, i passi successivi restano **avvolti nell'incertezza**, causando ulteriori discussioni collaterali in altre sedi.
- quando le **persone non contribuiscono alla discussione** o non fanno attenzione a ciò che viene detto, il team non coglie appieno i benefici della collegialità, e la riunione si rileva una inutile perdita di tempo per tutti.



## Le Riunioni

In altre organizzazioni le riunioni sono di **qualità relativamente alta** ma il tempo va sprecato perché il **numero spropositato** limita pesantemente il lavoro di ciascuno e la cattiva programmazione pregiudica il fondamentale **pensiero profondo**. L'eccesso di riunioni costringe manager e professionals a fare dei trade-off in merito a come e quando svolgere il proprio lavoro. Ma il più delle volte **sacrificano il tempo personale** per adempiere alle varie attività – un sacrificio che contribuisce inevitabilmente **allo stress e al turn over** – un prezzo molto alto sia per i dipendenti sia per le organizzazioni.

Purtroppo lo scenario più comune è quello in cui entrambi questi aspetti sono presenti contemporaneamente, ossia le **riunioni sono sia mal gestite sia troppo frequenti**, a tutto danno della produttività, della collaborazione e del benessere dei gruppi e degli individui.

Per realizzare **miglioramenti** significativi, ti propongo un approccio strutturato in quattro fasi:



## Le Riunioni

1. **Interviste esplorative.** Usa indagini o interviste per raccogliere, da ciascuno dei partecipanti:
  - *dati*: su ore trascorse in riunione, equilibrio tra tempo di lavoro di gruppo e individuale;
  - *impressioni*: stati d'animo e impatto sulla qualità del lavoro;
  - *best practices*: cosa distingue le riunioni migliori da tutte le altre, quanto sono improduttive le riunioni peggiori e perché, idee per estendere le pratiche positive a tutta l'organizzazione; e capire qual è il risentimento che cova sotto la superficie e quanto lavoro non si fa nel corso della giornata.
2. **Interpretazione dei dati.** È indispensabile riunirsi a livello di team o di unità per distillare il feedback di ciascuno e stabilire cosa funziona e cosa no. Dev'essere una discussione aperta e dei facilitatori neutrali possono contribuire a mantenere la conversazione su un piano costruttivo. Tuttavia, delegare l'interpretazione dei dati a un consulente esterno – o anche solo a un sottocomitato del team – può compromettere il successo dell'iniziativa. Le singole persone non sarebbero responsabilizzate sulle successive scelte e conseguenze.



## Le Riunioni

3. **Concordare un obiettivo di cambiamento comune, personalmente rilevante.** La possibilità di trarre un beneficio personale dall'iniziativa del gruppo è un grosso fattore di motivazione. Alcuni esempi di obiettivi di cambiamento possono essere:
  - istituire dei periodi "meeting free",
  - vietare l'uso di dispositivi tecnologici esterni durante le riunioni,
  - preparare e condurre più accuratamente le riunioni, abbreviandole il più possibile (a tale scopo nel riquadro è riportata una check-list)
  - rivedere la programmazione delle riunioni per adeguarla meglio agli impegni dei partecipanti.
  
4. **Fissate momenti di verifica.** Come per tutti gli sforzi di cambiamento, è importante valutare periodicamente e discutere in corso d'opera i progressi misurabili compiuti. All'inizio di ogni verifica, stimolare la discussione ponendo ai partecipanti domande che permettono alle persone di aprirsi, di estrarre contenuti emozionali, strategici e tattici che danno una sana dose di realtà, fanno emergere i problemi che si sono già tradotti in miglioramenti, e nuovi obiettivi di cambiamento rilevanti.

Modificare un meccanismo fondamentale quali sono le riunioni può avere implicazioni di vasta portata: si comincia a comunicare **più apertamente e più sinceramente**, il che permette di aiutarsi meglio a vicenda a definire le priorità, accedere ad altre risorse e allocare i compiti, in sintesi ci si aiuta a svolgere il lavoro.



## Le Riunioni

### Check-list

- \* Prima di convocare un incontro, decidi quale sarà l'**obiettivo** raggiungibile
- \* **Chi coinvolgere?** Ogni persona coinvolta deve avere un interesse e un'influenza su almeno i due terzi degli elementi decisionali previsti nell'incontro.
- \* **Arriva per primo** in sala riunioni. In questo modo potrai incontrare tutte le persone convocate e riconoscere se sono in stato ottimale; rimani focalizzato a entrare in "rapport" con loro.
- \* Presenta in forma scritta le **ragioni dell'incontro**, che cosa vuoi ottenere, i criteri che soddisfano il meeting, le decisioni chiave da prendere e verifica che ogni partecipante, uno alla volta, sia d'accordo con l'obiettivo, cerca una conferma e identifica eventuali segnali di incongruenza nelle loro espressioni e posture.
- \* Procedendo nella riunione, **sintetizza le decisioni** utilizzando parole congruenti con l'obiettivo e con le modalità di comprensione delle persone presenti, verifica le loro reazioni per ogni sintesi.
- \* Durante la discussione **approfondisci la rilevanza** di quello che viene detto, chiedendo "In che modo questo è rilevante?", mantenendo sempre il "rapport" con la persona che si è espressa.
- \* Raggiunto il risultato, sintetizza le principali decisioni prese e i **prossimi passi** da fare, assegnando **date specifiche** a ogni passo.

# Le Riunioni

Di Bruno Trinchera

## NON DOVETE FARLO DA SOLI

Siamo qui per aiutare. Se avete bisogno di un servizio personalizzato per aiutarvi a far crescere il business e raggiungere i vostri obiettivi, prenotate una consulenza strategica gratuita e scopriremo le vostre opportunità di crescita e successo

Prenota la CONSULENZA  
GRATUITA Oggi!



**buprim**

ORGANIZING COMPLEXITY