

[moduli operativi di formazione]

Riunioni & Meeting

Suggerimenti per organizzare delle riunioni efficaci.



RIUNIONI & MEETINGS

Quando si pensa a quante riunioni, consigli direttivi, consigli di amministrazione o meeting (di seguito solo riunioni), vengono indetti nelle aziende, bisogna anche notare quanto sia difficile trovare qualcuno che ne abbia una buona opinione generalizzata. L'esperienza delle riunioni male organizzate e senza senso è così negativa, che molte persone affrontano questi impegni già prevenuti negativamente.

Le riunioni, o "meeting", "briefing", "workshop" come a molti piace chiamarle, sono tra gli strumenti più utilizzati in azienda per comunicare, costituendo, insieme alla lettura delle e-mail, uno dei più grossi investimenti in termini di tempo.

Perché le riunioni sono importanti?

- Portano i problemi all'attenzione di tutti;
- Migliorano la comunicazione;
- Sviluppano la capacità di iniziativa;
- Fissano obiettivi e programmi;
- Risolvono i problemi e permettono di prendere decisioni;
- Risolvono i conflitti;
- Aumentano il senso di responsabilità;
- Aumentano il senso di partecipazione;
- Permettono la condivisione delle informazioni;
- Stimolano a produrre idee e soluzioni;
- Assicurano che le questioni importanti ottengano la giusta considerazione da parte di tutte le persone coinvolte;
- Fanno in modo che tutti debbano spiegare adeguatamente il loro punto di vista di fronte ai presenti;
- Assicurano che siano considerati i diversi punti di vista;
- Fanno risparmiare tempo mettendo insieme un adeguato numero di persone;
- Promuovono la coordinazione;
- Creano un gruppo, i cui componenti producono molto di più di quello che avrebbero prodotto singolarmente.

Obiettivi di una riunione

Una riunione efficace deve centrare due obiettivi:

1. OBIETTIVI ESPLICITI operativi
 - i risultati che ci si aspetta da una riunione nei suoi risvolti operativi
2. OBIETTIVI ESPLICITI psicologici
 - legati alle componenti psicologiche nelle relazioni tra i partecipanti ed ai loro rapporti interpersonali,



- il capire i rispettivi ruoli,
- il comprendere le aspettative di ognuno
- accettare le rispettive competenze

Diverse ricerche condotte nelle aziende, però evidenziano che la maggioranza delle persone intervistate pensa che le riunioni siano inutili se non, addirittura, dannose e che non servano a risolvere i problemi.

Non hanno tutti i torti, se pensiamo a come vengono organizzati e gestiti questi fondamentali momenti di aggregazione aziendale.

Perché molte riunioni sono inefficaci?

Le riunioni aziendali, spesso non producono risultati perché:

- Sprecano tempo coinvolgendo troppe persone che parlano troppo; senza arrivare a conclusioni operative;
- Non producono decisioni, sono lenti e burocratici, esasperanti e frustranti, legittimano l'indecisione e l'attesa;
- Molto spesso sono dominati da poche persone con una forte personalità o con interessi trasversali, molto spesso extra riunione;
- Molto spesso i risultati che si ottengono, sono delle raccomandazioni o indicazioni generiche prive di un denominatore comune;
- Promuovono decisioni politiche dove gli interessi acquisiti o le rendite di posizione possono essere prevalenti;
- Diluiscono la responsabilità, molto spesso le esposizioni e gli interventi non sono chiaramente finalizzati ed utili;
- Sono costosi in termini di tempo e costi (diretti e, soprattutto, indiretti);
- Molto spesso, investono troppo tempo su banalità che possono essere risolte altrimenti (altro modo, altro luogo, altro tempo), piuttosto che dedicare il giusto tempo ad argomenti strategici.

Cosa può rovinare una riunione?

Alcuni elementi che possono rovinare l'efficacia di una riunione aziendale:

- Indire la riunione per qualsiasi motivo, senza valutare strumenti alternativi;
- Organizzare un "processo interno", mascherato da riunione aziendale;
- Organizzare una riunione con un obiettivo poco chiaro;
- Invitare sempre tutti i collaboratori alla riunione, senza una preventiva selezione per interesse o per competenza;
- Invitare i partecipanti all'ultimo momento senza un adeguato preavviso;
- Non comunicare in anticipo l'agenda della riunione, senza fissare punti di discussione, obiettivi da raggiungere, quantità delle decisioni da prendere;
- Non preparare, per tempo, gli argomenti da discutere ed il materiale a supporto delle varie discussioni;
- Non preoccuparsi della logistica della sala, credendo che una riunione possa essere svolta ovunque ed in qualunque condizione logistica;



- Arrivare e iniziare in ritardo, oppure aspettare la presenza di tutti partecipanti, mancando di rispetto a coloro che sono arrivati puntuali;
- Accettare comportamenti conflittuali e modelli di comunicazione dispersivi e non coerenti con l'obiettivo della comunicazione;
- Mancanza di coordinamento interno e difficoltà di prendere decisioni conclusive e condivise;
- Non prevedere e/o non comunicare l'ora di chiusura della riunione.

Di seguito, presentiamo alcuni suggerimenti per condurre al meglio una riunione e fare in modo che risulti utile, stimolante e produttiva e, perché no, anche piacevole.

Le fasi di una riunione

Una riunione si compone di quattro fasi:

- **preparazione:** prima della riunione
- **apertura:** parte iniziale della riunione
- **svolgimento:** parte centrale della riunione
- **conclusione:** parte finale della riunione

Prerequisiti della riunione

Nell'organizzare una riunione bisogna, innanzi tutto, rispondere a tre domande:

- Perché?
- Per chi?
- Quanto costa? (in tempo e denaro)

Rispondere a tali domande è importante perché, spesso, si organizzano delle riunioni non necessarie, lasciando nei partecipanti il ricordo di un'esperienza inutile e costosa.

PREPARAZIONE: prima della riunione

- Definire l'obiettivo della riunione. qual e' il risultato atteso atteso, cosa si vuole conseguire con la riunione;
- Predisporre un ordine del giorno;
- In caso di logistica esterna, prenotare per tempo la sala;
- In caso di logistica esterna, assicurarsi della predisposizione e verificare le attrezzature (videoproiettore, lavagna a fogli mobili, prese elettriche, eventuali prolunghe, connessione ADSL, disturbi eventuali);
- In caso di logistica esterna, verificare anticipatamente le dimensione della sala in relazione al numero dei partecipanti, ricordando che:
 - un luogo troppo grande è dispersivo e vago
 - un luogo troppo piccolo genera un aumento dei conflitti interpersonali ed aumenta l'aggressività individuale
 - le condizioni interne incidono sull'efficacia (verificare illuminazione, verificare areazione, verificare temperature);



- In caso di logistica esterna, individuare un sito comodo e possibilmente "centrale" rispetto a tutti i partecipanti, per anticipare un possibile rifiuto;
- Scegliere opportunamente la data della riunione facendo attenzione alle festività, eventi professionali e sportivi;
- Comunicare l'organizzazione della riunione per tempo (almeno 20 giorni prima);
- Almeno 7 giorni prima sollecitare telefonicamente l'adesione alla riunione;
- Organizzare eventuali coffee break, assicurando acqua fresca durante tutta la riunione;
- Stabilire i tempi della riunione, precisando inizio, durata, fine, tempo da dedicare per i vari interventi o a disposizione dei partecipanti;
- Identificare i partecipanti necessari;
- Preparare la documentazione necessaria;
- Definire le condizioni logistiche;
- Inviare con un certo anticipo la convocazione;
- Fornire informazioni sui contenuti della riunione: obiettivo (cosa si vuole ottenere), ordine del giorno (temi trattati e tempi previsti), tipo di riunione;
- Fornire informazioni generali: durata prevista, aspetti logistici, partecipanti convocati;
- Fornire informazioni specifiche per ogni convocato: motivi della partecipazione, documentazione richiesta
- Richiesta di conferma: entro quando, a chi, come;
- Inviare anticipatamente ai partecipanti tutta la documentazione necessaria.

APERTURA: parte iniziale della riunione

- Iniziare definendo chiaramente l'obiettivo dell'incontro e fissando il limite di tempo da rispettare in generale e per ogni intervento;
- Presentare tutti gli argomenti in agenda, in modo che vengano compresi;
- Discutere all'inizio i punti che richiedono maggiore impegno, iniziare dai punti che uniscono i partecipanti;
- Iniziare la discussione stimolando il coinvolgimento di tutti partecipanti ed ottenere le loro opinioni;
- Chiedere il contributo degli altri membri, facendo però attenzione che nessuno prenda il sopravvento;
- Incoraggiare l'espressione dei diversi punti di vista, evitando i commenti troppo bruschi;
- Permettere il disaccordo tra i partecipanti ed il contraddittorio, ma evitando che l'atmosfera diventi troppo calda;

SVOLGIMENTO: parte centrale della riunione

- Presidiare la metodologia/processo di lavoro stabiliti;
- Regolare la comunicazione: far intervenire, garantire l'ascolto, integrare, limitare, allargare ...
- Evitare dispersioni, non soffermarsi su argomenti secondari o al di fuori dell'ordine del giorno;
- Gestire rapporti-comportamenti problematici o conflittuali;



- Utilizzare supporti: lavagna fogli mobili, video proiettore, proiettore di lucidi ...
- Fare sintesi parziali al termine di ogni fase e su cose “acquisite”, ricapitolare periodicamente;
- Se la discussione si prolunga eccessivamente su di un argomento, ricordare ai partecipanti che sono lì per trarre delle conclusioni e prendere delle decisioni.

CONCLUSIONE: parte finale della riunione

- Chiudere all’ora stabilita (la durata ideale di riunione non dovrebbe superare le due - tre ore);
- Sintetizzare cio’ che e’ stato definito e messo in comune;
- Rilevazione di eventuali punti ancora aperti;
- Pianificazione del “dopo” riunione: azioni, compiti e responsabilità, tempi, modalità di verifica, indicando chi deve fare cosa ed entro che termine.;
- Verificare i diversi punti di vista sui risultati ottenuti o presunti, in seguito verificare che la commissione sia d'accordo sulle decisioni prese e registri tutti i dati;
- Se è necessario un ulteriore incontro, concordare con i partecipanti sul suo argomento e su che cosa i partecipanti devono fare prima che questo abbia luogo.

Suggerimenti per il partecipante alla riunione

Se partecipi a un meeting devi:

- Prepararti completamente, avere a disposizione tutti i fatti con i dati necessari;
- Fare il punto della situazione in modo chiaro, succinto e positivo, tenta di resistere alla tentazione di parlare troppo;
- Rimani in silenzio se non hai niente di importante da dire;
- Resta calmo se non stai conducendo il discorso o se si parla di un argomento del quale non sei al corrente. Ascolta, osserva e risparmia gli argomenti fino al momento opportuno;
- Se non sei sicuro di quello che dici, evita di fare affermazioni quali "io credo che dovremmo fare questo...". Piuttosto fai una domanda al Presidente o agli altri membri, quale "Credete che sia il caso di fare questo?"
- Sii preparato a discutere il tuo argomento fermamente, ma non insistere per una causa persa; accetta la sconfitta;
- Ricorda che se sei sconfitto dalla commissione ci potrà sempre essere una possibilità di battaglia in un'altra seduta.

In conclusione, ricorda che da una riunione ben preparata e gestita si impara una cosa fondamentale:

- **preparare ancora meglio la prossima riunione!**



studio maggiolo pedini associati

marketing strategy | management consultancy | learning in house

via Mons. D. Comboni, 3 Padova 35136

tel 049-8900499 | fax 049-7840399 | cell 328-6241003

www.studiomaggiolo.it | info@studiomaggiolo.it
