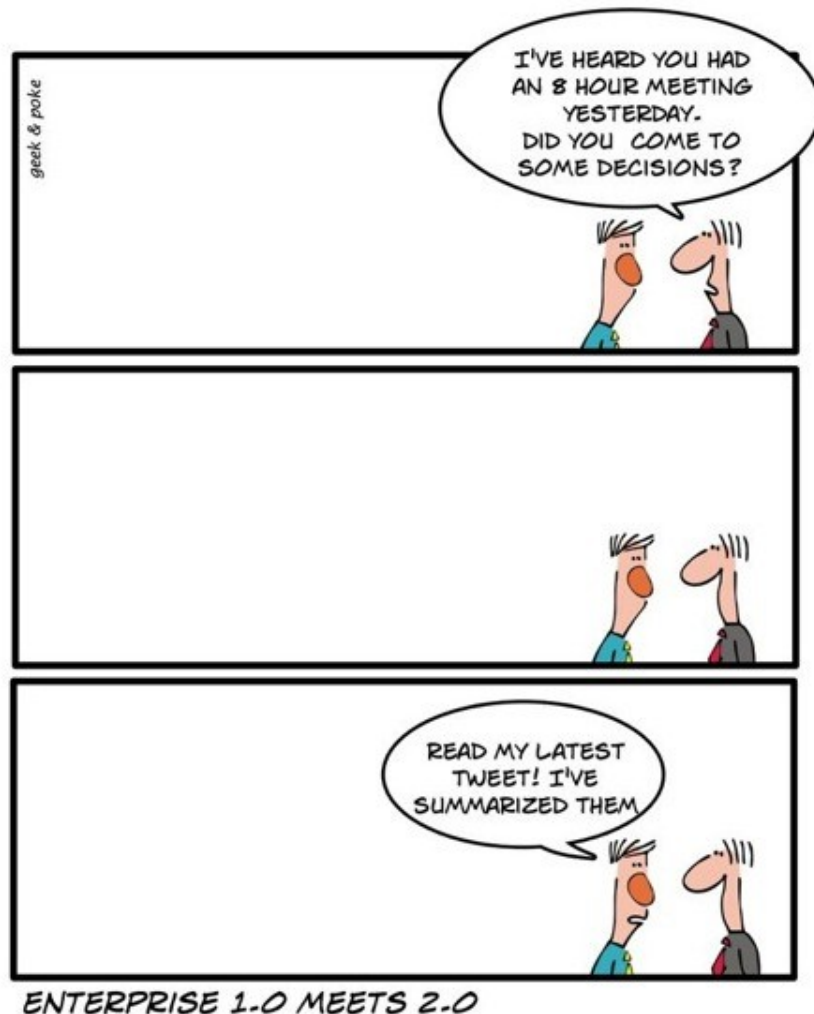


Come fare riunioni di lavoro efficaci

di Concetta Ferruzzi e Daniele Frongia (2011)

www.segnalazionit.org

Le riunioni sono il flagello della società occidentale. Non l'unico, d'accordo. Ma ci fanno perdere un sacco di tempo. (B. Severgnini)



Iniziamo il 2011 con alcuni buoni propositi per l'anno nuovo: perdere meno tempo con attività inutili. Rientrano in questo ambito molte delle **riunione non sense** in cui siamo quotidianamente coinvolti.

Sprecare tempo significa anche, per le aziende sprecare risorse perché le riunioni hanno costi non marginali. Ma quanto costa una riunione?

Se provassimo ad applicare l'**equazione per calcolare il costo di una riunione** [(stipendio medio per un'ora di ciascun partecipante) x (ore di riunione) x (numero dei partecipanti)] + [(stipendio medio per un'ora di ciascun partecipante) x (numero di ore necessarie a completare il lavoro non svolto a causa della riunione) + (spese per bevande e rinfreschi)] - [(ore di

lavoro risparmiate grazie al risultato della riunione) x (stipendio medio per un'ora di ciascun partecipante)] otterremmo il costo stimato di ciascuna riunione. Moltiplicando questo costo per tutte le riunioni che si svolgono in relazione ad un progetto avremmo un costo enorme. A questi costi occorre poi aggiungere i costi indiretti quali lo stress da ufficio che generano (ricerca di [Icm Research](#) per [Canon Europe](#)). Insomma un [bel po' di soldi](#).

Appare quindi evidente l'esigenza di conoscere le **10 regole base per l'organizzazione e la gestione di riunioni efficaci** e soprattutto riconoscere le riunioni da abolire perché, molto semplicemente...violano i diritti umani.

1. Perché organizzare una riunione ("voglio trovare un senso a questo meeting")

La riunione è, innanzitutto, uno strumento di comunicazione e può essere definita come uno scambio di informazioni tra più persone per raggiungere insieme un **obiettivo comune** – prendere decisioni, operare riorganizzazioni aziendali, trasferire competenze e conoscenze. Al tempo stesso deve favorire l'interdipendenza positiva dei colleghi non essendo spesso sufficiente la collaborazione spontanea, soggettiva e pertanto non controllabile; permettere la condivisione dei problemi e la ricerca del consenso attorno alle decisioni; contribuire alla costruzione - mantenimento della logica di team e a nutrire il senso di appartenenza alla squadra.

Per essere produttiva e quindi utile deve rispettare due valori chiave: l'efficacia e l'efficienza.

Una riunione efficace richiede un'attenzione sistemica sia a livello dei contenuti sia a quello delle relazioni al fine di raggiungere l'obiettivo comune; per essere efficiente richiede il contenimento dei costi delle risorse impiegate: tempo – costo del lavoro – strumenti impiegati.

Il più delle volte invece si organizzano riunioni perché i ruoli sono confusi, le competenze non assegnate e soprattutto perché non c'è una chiara leadership del progetto o del gruppo di lavoro. L'effetto sono riunioni di massa a cui si invita chiunque, che durano tempi infiniti e alla fine delle quali non è raro sentire commenti del tipo:

- *A cosa serve riunirci qui ogni settimana per non decidere mai nulla? – ossia la difficoltà, a volte l'incapacità, di assumere decisioni;*
- *Perché alla fine non riesco a sintetizzare i concetti più importanti tra quelli discussi? – la difficoltà di discutere di una serie di argomenti chiari e sintetizzabili;*
- *Di quali problemi abbiamo discusso e quali soluzioni possiamo intravedere? – l'impossibilità di stendere un elenco di problematiche ed eventuali soluzioni;*
- *Qual è il mio ruolo? – la confusione nello stabilire chi ha il compito di fare cosa;*

In conclusione, prima di convocare una riunione occorre verificare che sia un'alternativa migliore e soprattutto occorre evitare le riunioni che si svolgono solo per abitudine (ad es. tutti i lunedì riunione di progetto).

2. Avere chiari gli obiettivi della riunione

Gli obiettivi sono funzione in primo luogo della **tipologia di meeting** da svolgere: riunioni di staff e riunioni ad hoc.

Le **riunioni di staff** sono riunioni con periodicità fissa realizzate tra il capo e i propri collaboratori. Sono praticate, in genere, con una cadenza settimanale e hanno una durata di 1-2 ore. Si possono trovare aziende che, per la loro particolare tipologia di attività o per settori strettamente collegati tra loro, ad esempio ricerca – produzione – manutenzione, scelgono un ritmo giornaliero per lo scambio di informazioni operative (durata: 15' circa) ed una mensile di durata maggiore, che ha l'obiettivo di discutere più approfonditamente qualsiasi tipo di criticità si sia presentata. Gli obiettivi di queste riunioni sono la gestione e la condivisione delle informazioni, la verifica dello stato di avanzamento dei lavori, la programmazione delle attività, l'identificazione delle criticità riscontrate, i suggerimenti, le proposte innovative.

Le **riunioni ad hoc** fanno riferimento agli incontri organizzati per trattare uno o più specifici aspetti del lavoro e, soprattutto, per risolvere un problema che si è presentato. Data la natura dell'obiettivo che perseguono, si convocano solo quando emerge un problema che può essere risolto con una riunione.

Avendo chiaro quindi la natura della riunione e, quindi l'obiettivo perseguito, può essere molto utile per la sua organizzazione la costruzione di un Gantt che permetta di standardizzare e ottimizzare tutte le attività di organizzazione della riunione stessa: definizione dei partecipanti, costruzione dell'ordine del giorno, materiali preparatori, logistica, ecc.

Un tipo di riunione ad hoc molto particolare è quello che si tiene nei **momenti di crisi**, in quei casi (pensiamo ad esempio al primo incontro dell'unità di crisi) può durare anche molte ore, o addirittura operare in modo semi-permanente.

3. Definire l'agenda della riunione e condividerla con tutti i partecipanti

L'**agenda** è uno strumento di sintesi che riporta tutti i temi da trattare, raggruppati per argomento, i tempi previsti di discussione per ogni argomento, il relatore designato. La pianificazione dell'agenda consente di evitare la trattazione di argomenti non prioritari e al tempo stesso di evidenziare eventuali ridondanze o omissioni. Deve essere preparata con un certo anticipo e inviata preventivamente a tutti i partecipanti affinché possa essere integrata, meglio specificata e soprattutto condivisa. Quante volte invece si è convocati per partecipare a riunioni in cui non solo non è definita l'agenda (o ordine del giorno) ma non si conosce neanche l'oggetto della riunione? Le riunioni di successo hanno tutte un comune denominatore: un'accurata **preparazione di ogni dettaglio**.

4. Utilizzare gli strumenti informatici più idonei

Premesso che la tecnologia, da sola, non è in grado di salvarci da riunioni inutili o dannose, occorre dire che alcuni strumenti informatici possono contribuire al successo di un buon meeting.

Se l'azienda si è dotata di un **sistema di comunicazione integrata** (ad es.

con le soluzioni aziendali di IBM, Microsoft, Google, Zimbra, etc.) siamo già a buon punto. Molti di questi sistemi consentono infatti di:

- verificare la disponibilità dei colleghi nell'orario e nella data pensati per il meeting;
- identificare un luogo dove incontrarsi;
- indicare i materiali necessari (es. lavagna a fogli mobili, proiettore, etc.);
- invitare colleghi e personale esterno, riportando l'agenda, gli orari e i dettagli dell'incontro;
- utilizzare sistemi di audio/video conferenza;
- condividere il materiale con i partecipanti.

Tuttavia è bene non eccedere: una riunione iper-tecnologica (con uomini microfonati, con cuffie bluetooth, proiettati in video conferenza, con un iPad in una mano e un puntatore laser nell'altra...insomma dei *robocop*) può facilmente scadere nel ridicolo.

5. Selezionare con cura partecipanti e interventi

Una riunione può servire a qualcosa se vi partecipano un numero limitato di persone. La scelta dei partecipanti alla riunione deve privilegiare tutti coloro che possono dare il migliore contributo. La diffusione di una cultura della responsabilità a tutti i livelli, leader e partecipanti, è uno dei parametri di successo della riunione. Dove c'è cultura delle riunioni, tutti, non solo il leader, sono responsabili della gestione delle situazioni problematiche. Quindi, se a delle riunioni partecipano tutti dal direttore al neoassunto di ultimo livello allora si è in presenza quasi sicuramente di una riunione *non sense*! L'effetto: difficoltà a produrre decisioni e idee efficaci per la soluzione dei problemi, al punto che in riunione, in genere, si producono meno idee di quelle che si generano quando si lavora da soli (ricerca pubblicata sulla rivista scientifica *Applied Cognitive Psychology*).

Altro rischio è lo **sviluppo anarchico del dibattito** rispetto ad argomenti estranei all'OdG. Occorre quindi evitare il sistema di interventi tipo "tavola rotonda", in cui, sui dieci presenti, uno alla volta tutti prendono la parola per riferire quello che stanno facendo o cosa pensano dell'argomento in discussione. Significa che, in ogni momento della riunione, almeno nove partecipanti non hanno niente da fare. Occorre discutere solo gli argomenti che riguardano strettamente il tema deciso in precedenza evitando di parlare di argomenti fuori tema e deve intervenire solo chi per ruolo o competenza ha qualcosa da dire sull'argomento. Inoltre, il leader deve evitare che le riunioni diventino il luogo in cui ciascuno scarica le proprie tensioni. Perché sono altri i luoghi deputati a ciò!

La discussione deve quindi essere gestita per analizzare i problemi, evidenziare le soluzioni possibili e assumere decisioni collettive.

Spesso invece si corrono **due rischi**:

a. si chiudono i discorsi in modo brutalmente rapido, spesso arrivando a inutili decisioni di cartapesta;

b. si portano avanti chiacchiere poco utili, infinite, e senza scopo che non danno nessun risultato.

In entrambi i casi nasce insofferenza, frustrazione, resistenza alle decisioni, conflitto evidente o sommerso.

6. La gestione dei tempi

La gestione della riunione è nelle mani del soggetto organizzatore che deve essere un abile speaker, che rispetti l'agenda concordata con i partecipanti. L'esistenza di un ordine del giorno e il suo rispetto rappresentano un essenziale punto di riferimento per l'efficacia della riunione stessa. Al tempo stesso dovrà garantire la **necessaria flessibilità** nell'adattare il piano riunione alla realtà degli eventi.

Il primo elemento è l'orario che non deve mai essere estremo (ad es. iniziare una riunione alle 18 o alle 13 se è prevista la pausa pranzo), soprattutto se l'oggetto della riunione non è urgente (ad es. non si tratta di una riunione per la gestione di una crisi aziendale).

Il responsabile dovrà inoltre gestire i tempi della riunione dando il giusto spazio a due fasi essenziali:

- l'**apertura**, un momento durante il quale si costruiscono le fondamenta di una riunione di successo. La **puntualità** è un requisito indispensabile. Spesso le riunioni non iniziano prima di mezzora rispetto all'orario prefissato. E ulteriore tempo viene sprecato nel sintetizzare quanto detto a partecipanti man mano che arrivano. Alla fine almeno un terzo del tempo è perso per aspettare e aggiornare i ritardatari.

- la **chiusura**, momento essenziale per garantire che le transazioni formali siano tradotte in azioni concrete. Nel precedente [post sulla crisi](#) abbiamo citato l'autore di best seller *Henning Mankell*: nei suoi romanzi, infatti, fa spesso sottolineare al suo commissario Wallander l'importanza delle riunioni, della loro conduzione (le pause, il coinvolgimento del proprio team) e soprattutto della loro chiusura. Saper fare un riepilogo delle decisioni, dei prossimi passi, e magari una battuta per motivare i colleghi, sono infatti un talento molto utile in ambito lavorativo.

7. Ascoltare i pensieri divergenti e assumere decisioni

Una delle sensazioni più frustranti al termine di una riunione è di non aver assunto nessuna decisione concreta. Il [Guardian](#) ha interpellato un anonimo senior manager del *Crown Prosecution Service*: «*Nessuna decisione di successo viene mai presa alle riunioni. Le decisioni vengono prese da gente che non era alla riunione o da gente che alla riunione c'è andata ma non ha detto niente*». E' abbastanza frequente che tutte le decisioni importanti nascono da accordi bilaterali e personali assunti prima delle riunioni e che sono solo rese pubbliche nel corso delle riunioni convocate ad hoc.

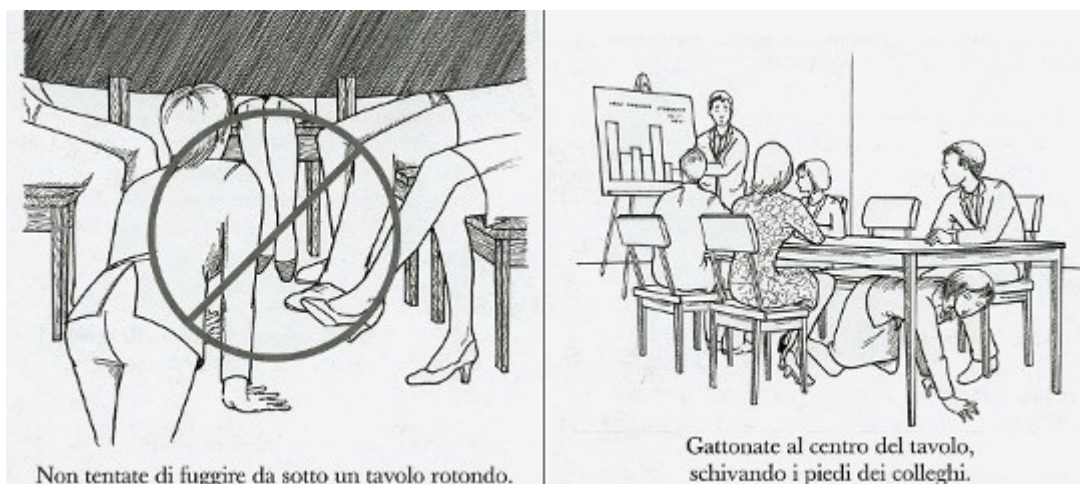
In realtà riuscire a raggiungere una decisione complessa è molto difficile e richiede la padronanza da parte del leader di una chiara metodologia per analizzare le diverse soluzioni possibili e raggiungere una decisione. Spesso, purtroppo, alle riunioni si assiste a momenti di imbarazzante silenzio perché i partecipanti sono scoraggiati a fare ragionamenti diversi dal solito, innovativi, originali. E' buona regola invece lasciare le persone esprimere le proprie idee in

modo rilassato e pronto all'ascolto. Spesso dalle cose insolite nascono le soluzioni creative e innovative. E' importante quindi ascoltare chi dice cose diverse dal solito! Questo è il **pensiero divergente**, che esce dai soliti percorsi ed aiuta il gruppo a definire scelte significative e inattese, molto positive. In caso contrario, parleranno i soliti nomi e le decisioni assunte non saranno collettive e quindi produrranno un risultato che appartiene a pochi, pochissimi che poi saranno i soli a contribuire alla realizzazione di quel risultato.

La gestione del pensiero divergente può essere complicata perché generalmente è difficile ascoltare gli altri con apertura mentale, soprattutto quando sono molti i punti di vista presenti e magari discordanti. Le persone si stancano, diventano impazienti; alcuni spingono perché si chiuda il dibattito; qualche pensiero che sembra importante ad alcuni, appare completamente inutile ad altri. In questi casi nasce confusione e stress. In questa condizione, chi prova a riorganizzare il dibattito, anche con le migliori intenzioni, viene coinvolto in ogni caso nella confusione e solo una forte leadership e competenza specifica consente di superare la fase di confusione e traghettare il gruppo verso una decisione condivisa innovativa e funzionale.

8. Evitare le distrazioni (o fuggire con stile)

Riuscire a rimanere concentrati durante le riunioni è spesso una *mission impossible*. E' sicuramente buona regola di educazione spegnere telefonini, smartphone, portatili etc. (l'unica eccezione può essere prevista per chi ricopre ruoli che prevedono la reperibilità; ma sempre silenziosamente e con discrezione). I partecipanti inoltre devono evitare soluzioni estreme per resistere quali la meditazione trascendentale che è ammessa solo nei casi disperati per non lasciare la sala sbattendo la porta. Se poi proprio non risulta sostenibile, allora occorre mettere in atto una **exit strategy**.



In questi termini, centrale è il rispetto delle regole precedenti: se i partecipanti hanno interesse effettivo ai temi trattati, il gruppo è coinvolto nella discussione, il responsabile della riunione evita toni monotoni, eccesso di autoritarismo e pubbliche mortificazioni, i partecipanti avranno meno difficoltà a mantenere la concentrazione.

9. Redigere il verbale della riunione

Una riunione è efficace non solo se organizzata in maniera corretta e conclusa con l'assunzione di decisioni coerenti ma anche se partecipa alla riunione almeno una persona addetta a prendere nota delle cose dette e di riassumerle in un memorandum da inviare poi ai partecipanti. Il verbale non va inteso come fatto burocratico, ma come pro-memoria in cui sono evidenziate, preferibilmente in maniera schematica, le decisioni assunte, le azioni da intraprendere, i soggetti responsabili delle singole iniziative ed i soggetti coinvolti, i meccanismi di feedback e di monitoraggio, i tempi di realizzazione. *"In un'organizzazione, dopo due o tre riunioni, qualche volta accade che non ci si ricorda più cosa è stato deciso"* (Sarchielli).

Soprattutto è necessario che **il verbale sia immediatamente disponibile** per tutti i soggetti coinvolti. In alcuni casi è possibile scriverlo durante la riunione, aggiornando un file condiviso del sistema di comunicazione integrata. E' bene ricordarsi che un verbale perfetto dopo un mese è perfettamente inutile.

10. Curare il luogo dell'incontro

Infine, non è secondario curare il luogo dove ci si incontra: microclima, areazione e illuminazione. L'assenza di un luogo adeguato al tipo di riunione ed al numero dei partecipanti, l'assenza o mal funzionamento di microfoni, proiettori e collegamenti alla rete rischiano di far fallire la riunione prima ancora che si svolga. Importante anche il ruolo dei generi di conforto: snack e bevande (acqua, succhi di frutta, caffè ma anche [cioccolata calda](#) durante i mesi invernali: un efficacissimo prodotto anti stress) non devono mai mancare.

Buon anno e buona riunione a tutti!