

## **2° MODULO**

**LA RIUNIONE COME  
STRUMENTO MANAGERIALE**

## LA RIUNIONE EFFICACE

Possiamo idealmente suddividere in **3 FASI** la realizzazione di una riunione.

Una riunione **EFFICACE** richiede il presidio di tutti i fattori che costituiscono le diverse **FASI**

1. L'ORGANIZZAZIONE DELLA RIUNIONE
2. LA GESTIONE DELLA RIUNIONE
3. LA GESTIONE DELLE ATTIVITA' POST - RIUNIONE

## I PRESUPPOSTI DI EFFICACIA DELLA RIUNIONE

**PERMETTERE** ai partecipanti di **CENTRARE**

### **OBIETTIVI ESPLICITI**

Sono quelli che ci si aspetta direttamente dalla riunione, gli scopi essenziali dell'incontro nei suoi risvolti immediatamente operativi

### **OBIETTIVI IMPLICITI**

Sono quelli più legati alle relazioni tra i partecipanti quali:

- accettare il lavoro comune,
- comprendere i rispettivi ruoli,
- riconoscere le rispettive competenze
- agire in modo coordinato

## **1. QUALI SONO GLI SCOPPI DELLA RIUNIONE**

Il motivo della riunione deve essere **CHIARO** a tutti i partecipanti e deve essere espresso in modo **ESPLICITO E DIRETTO**.

La sua corretta formulazione è determinante per il **TIPO** di riunione da svolgere

## 2. CHI DEVE PARTECIPARE

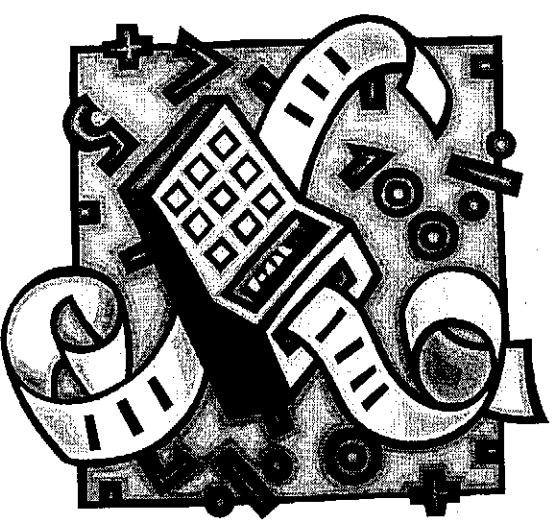
Alla riunione **DEVONO** partecipare **SOLO** quelli che hanno un rapporto di immediata **FUNZIONALITA'** con gli obiettivi della riunione stessa:

**TUTTI, ma SOLTANTO loro!!!**

Più il numero dei presenti è piccolo più vengono privilegiati la comunicazione razionale ed il lavoro intellettuale

### 3. QUANTO COSTA (segue)

1. Durata della riunione in ore
2. Numero di partecipanti
3. Investimenti in ore/persone (1.x 2.)
4. Valutazione del costo aziendale di un partecipante medio
5. Costo orario medio (4./1.600)
6. Costi di opportunità (5.x 2.)
7. Totale costo orario partecipanti (2.x 6.)
8. Totale costo partecipanti per durata riunione (7.x 1.)
9. Quanti dei presenti erano necessari?
10. Dividete la 9. per la 2.
11. Quante ore effettive sarebbero davvero necessarie?
12. Dividete la 11. per la 1.
13. Rendimento complessivo (10.x 12.)
14. Ritorno dell'investimento (8.x 13.)
15. Indennità di riunione pagata (14. – 8.)



## **1. LA COMUNICAZIONE AI PARTECIPANTI**

- Avenire con relativo **ANTICIPPO** (bisogna avere rispetto del tempo, delle persone);
- Indicare luogo, ora di inizio e probabile ora di **FINE**;
- Indicare il nome degli altri **PARTICIPANTI**;
- Indicare gli **OBIETTIVI** e gli argomenti della riunione (ordine del giorno);
- Dare tutte quelle informazioni propedeutiche che sono necessarie per partecipare in maniera efficace o indicare dove tali informazioni sono **REPERIBILI**

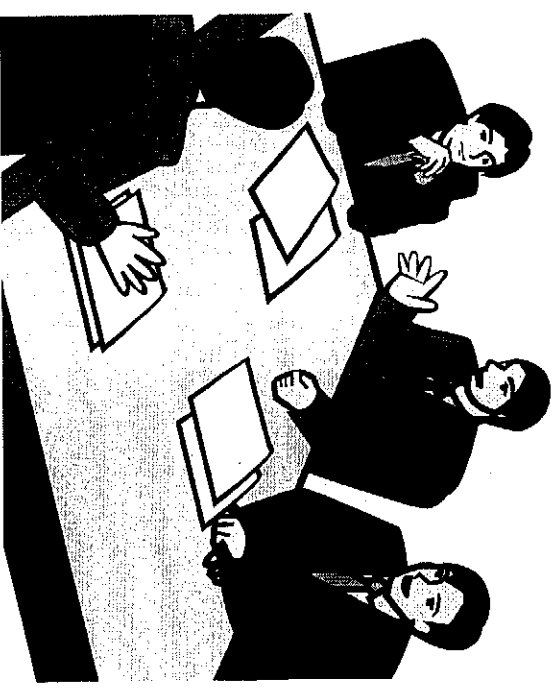
## 2. IL PIANO DELLA RIUNIONE

Per **EVITARE** di attribuire molto tempo ai primi punti dell'ordine del giorno e dedicarne meno ad altri che spesso sono più importanti, il piano di riunione dovrebbe essere:

- Tanto rigido da rendere difficili divagazioni, fughe, eccessive profondità di analisi, ecc;
- Tanto elastico da potere:
  - cogliere suggerimenti dai partecipanti
  - essere modificato in funzione dell'andamento della riunione.
- Ordinato per problemi di difficoltà crescenti;
- Essere esplicitato dal conduttore in fase di introduzione, in modo che si possano cogliere eventuali suggerimenti in anticipo ed introdurli nel piano in maniera sistematica.

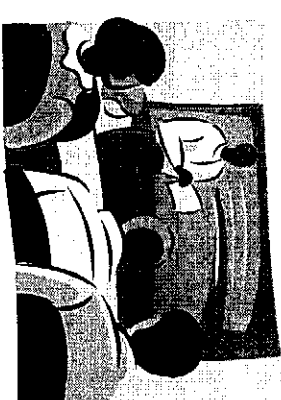
### 3. LA SEDE DI SVOLGIMENTO

- delle giuste **DIMENSIONI**
- prenotata **PER TEMPO** per esser certi della disponibilità
- possibilmente **DIVERSA** dai propri uffici privati
- organizzata in funzione del **TIPO** di riunione (disposizione del tavolo, sedie, etc.)



**SALA CON FILE ORIZZONTALI  
SPEAKER IN ALTO SU PIATTAFORMA**

È il classico stile cattedratico!



Permette un forte controllo della situazione da parte del relatore, ma indica uno stile di comunicazione a "senso unico" e poco coinvolgente

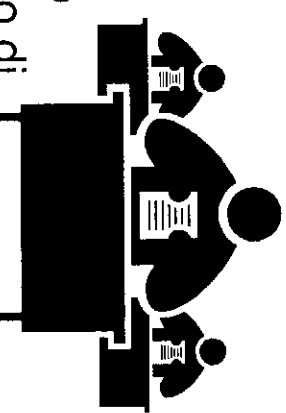
**SALA CON FILE ORIZZONTALI E CORRIDOIO CENTRALE  
SPEAKER IN ALTO SU PIATTAFORMA**



La presenza del corridoio centrale offre la possibilità al relatore di avvicinare l'uditorio camminando lungo il corridoio, coinvolgendo maggiormente i soggetti.

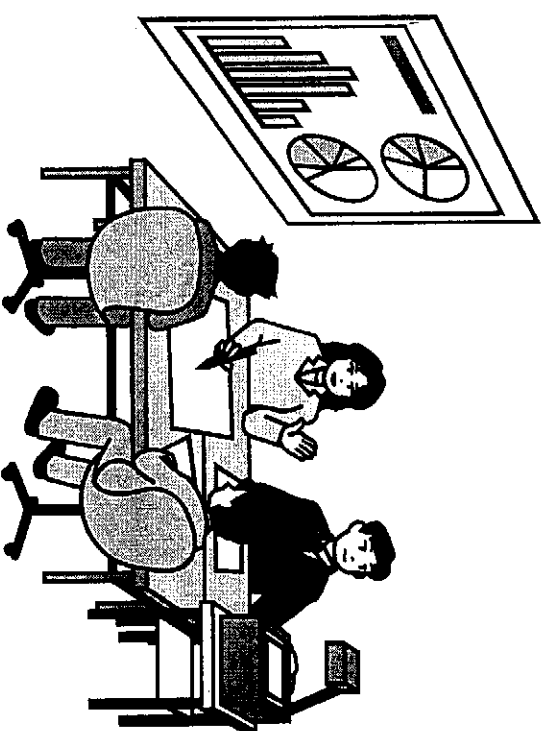
**DISPOSIZIONE A SPINA DI PESCE**

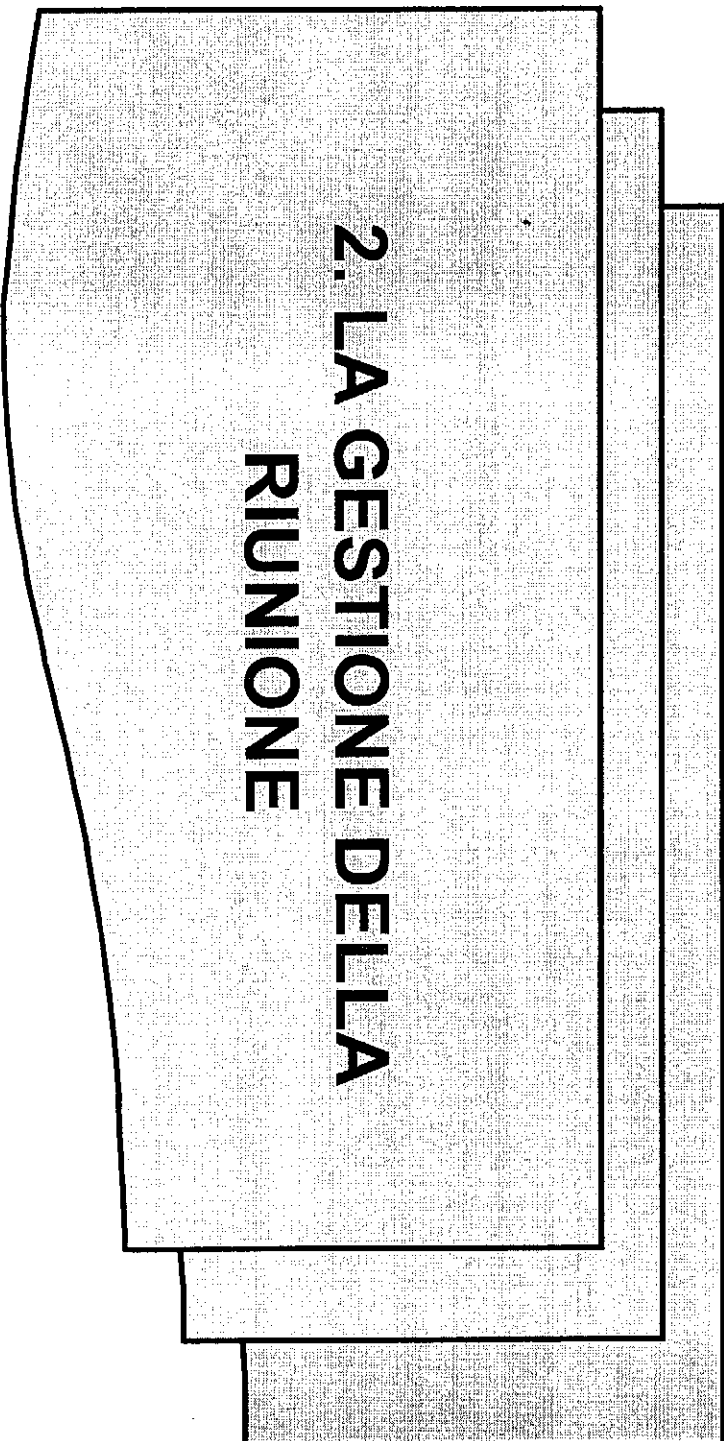
Permette un buon livello di controllo al relatore, che è sempre al centro dell'attenzione, dato che l'uditorio è posizionato in modo da guardare verso di lui... ma i partecipanti non hanno un contatto diretto tra loro!



## 4. GLI STRUMENTI DI COMUNICAZIONE

- Se si **ASCOLTA** facilmente si può dimenticare;
- Se si **VEDE** più probabilmente si può ricordare;
- Se si **VIVE** e si sperimenta una situazione oltre a ricordarla la si interiorizza



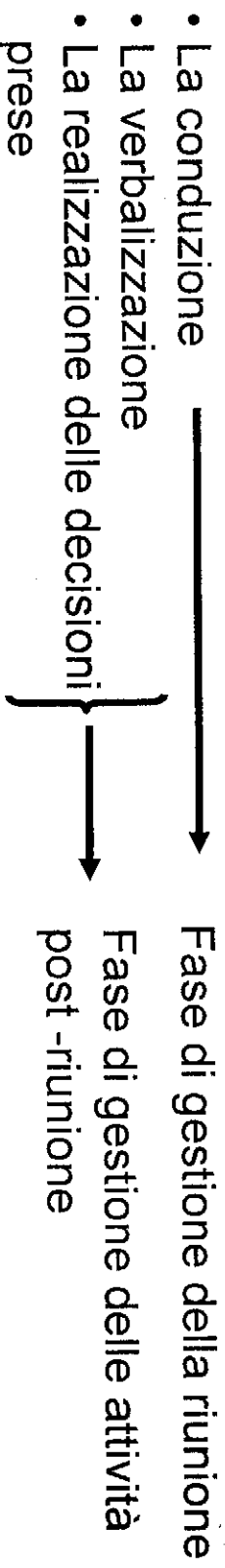


## **2. LA GESTIONE DELLA RIUNIONE**

## 1. I RUOLI DEI PARTECIPANTI

### E' POSSIBILE INDIVIDUARE

- RUOLI FORMALI che attengono ad attività specifiche e alle differenti fasi della riunione:



L'assegnazione di questi ruoli può avvenire con modalità diverse in funzione della natura dell'incontro, dei partecipanti, del metodo di lavoro individuato, ...

- RUOLI INFORMALI (o spontanei) che attengono alle caratteristiche personali dei singoli partecipanti e che entrano in gioco e costruiscono le dinamiche relazionali in un gruppo

## ASPETTI DA PRESIDARE ALL'INIZIO DI UNA RIUNIONE

**A) LA PUNTUALITA'.** Il conduttore della riunione dovrebbe essere il primo (10 minuti prima dell'inizio) ad arrivare nel luogo della riunione per due motivi:

- verificare se l'aspetto logistico non presenta difficoltà;
- accogliere i partecipanti man mano che arrivano in modo da accelerare il processo di scongelamento.

Gli stessi partecipanti dovrebbero arrivare almeno 5 minuti prima dell'inizio della riunione.

**B) LA SCELTA** del verbalizzatore della riunione tra i diversi membri; può essere chiunque, certo il verbalizzatore non potrà essere il conduttore.

**C) L'INTRODUZIONE** del conduttore dovrà essere diversificata a seconda del tipo di riunione.

## **IL PRESIDIO DELLE DINAMICHE DI RELAZIONE**

Codificare i comportamenti che il conduttore deve assumere durante la riunione è praticamente impossibile in quanto infinite sono le situazioni, le circostanze, le necessità di diversi momenti della riunione.

### **IL CONDUTTORE**

- VALORIZZA LA DIVERSITÀ DEI PUNTI DI VISTA DEGLI ALTRI PARTECIPANTI
- ASCOLTA ATTENTAMENTE SENZA VALUTARE I CONTRIBUTI
- RIFORMULA E ESPlicita LE IDEE ALTRI, SINTETIZZANDONE IL CONTRIBUTO
- GESTISCE I CONFLITTI.

## 2. LE SITUAZIONI PROBLEMATICHE E I COMPORTAMENTI DA EVITARE

### ALCUNE SITUAZIONI DIFFICILI E POSSIBILI MODALITÀ DI SOLUZIONE

#### SITUAZIONE

##### ESSERE IN RITARDO

Questo è il comportamento messo in atto da chi arriva regolarmente tardi alle riunioni, interrompe ciò che si sta facendo per avere chiarimenti ed essere aggiornato sulla riunione. In generale, non bisogna affrontare in presenza di altri chi si comporta in questo modo perché potrebbe essere imbarazzante per tutti. I ritardatari cronici potrebbero avere diversi motivi per farlo, ad esempio, potrebbero ritenere che la riunione non sia importante, che non si comincia mai in orario.

#### COME AFFRONTARE

- ◆ Segnalare l'importanza della presenza
- ◆ Segnalare quanto questo comportamento fa perdere tempo
- ◆ Proporre di far tenere il verbale della riunione per la prossima volta

**SITUAZIONE**

**OSTACOLARE**

Questo comportamento blocca il processo del gruppo e ostacola la presa decisionale, in genere è negativo e nulla gli va bene.

**INTERROMPERE**

Questo comportamento indica impazienza e poco rispetto per gli interventi degli altri

**COME AFFRONTARE**

- ◆ Controllare che questo comportamento non nasconda un'intuizione
- ◆ Fare l'avvocato del diavolo
- ◆ Decidere mediante il consenso

- ◆ Far notare l'invasione dei tempi degli altri
- ◆ Evidenziare che il tempo di intervento di ognuno è assegnato
- ◆ Feedback costruttivo

**SITUAZIONE**

**COME AFFRONTARE**

<p><b>AGGRESSIVITA'</b></p> <p>Questo comportamento evidenzia i fatti negativi e influenza negativamente il morale del gruppo, potrebbe indicare un certo vittimismo.</p>	<p>Assolutamente non ricambiare l'aggressività. Rivolgersi a lui con tono pacato, costringerlo a citare fatti precisi.</p>
<p><b>MALAFEDE</b></p>	<p>Porre continuamente l'interessato di fronte ai fatti, alle prove, alle cose concrete, rivolgere delle domande a risposta chiusa, coinvolgere gli altri partecipanti.</p>
<p><b>PARTECIPANTE CHE NON INTERVIENE O NON HA (apparente) INTERESSE</b></p>	<p>Fargli delle domande dirette. Chiedere il suo consiglio su qualche argomento. Cercare qualche cosa che lo riguardi e portarla come esempio favorevole.</p>

### **3. LA GESTIONE DEL PROPRIO INTERVENTO**

#### **DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI**

- Ogni comunicazione attiva una reazione
- Il risultato della comunicazione e' la reazione che si attiva nell'interlocutore
- L'obiettivo e' il risultato atteso dalla comunicazione
- La verifica dell'obiettivo e' in funzione della coerenza tra intenzioni comunicative e reazioni negli interlocutori

# I CONFINI DELLA COMUNICAZIONE

**MODALITA'**

**TEMPO**

**OBIETTIVI**

**INTERLOCUTORI**

## **LA SELEZIONE DELLE INFORMAZIONI**

**Nella preparazione della comunicazione occorre selezionare le informazioni in funzione di:**

- **TEMPO**
- **UTENZA**
- **OBIETTIVI**

# CONDIZIONI PER L'EFFICACIA DELLA COMUNICAZIONE

## PREPARAZIONE DELLA COMUNICAZIONE

- Definire i confini
- Tenere conto del pubblico
- Organizzare le informazioni

## PRESENTARE LA COMUNICAZIONE

- Percorso logico
- Chiarezza espositiva
- Comportamenti

## IL COINVOLGIMENTO DEI PARTECIPANTI

### **COMPOR TA :**

- **Maggiori rischi per il relatore**
- **Minore prevedibilità del programma**
- **Aumento dei tempi**

### **MA GARANTISCE:**

- **Maggiore attenzione**
- **Maggiore comprensione**
- **L'emergere delle obiezioni (e la possibilità di rispondere)**

## OSSERVAZIONE (segue)

**RACCOGLIERE  
I SEGNALI  
DEI PARTECIPANTI**

- ✓ Guardare tutti i partecipanti
- ✓ Il più possibile
- ✓ Senza esclusioni o preferenze

**2**

**Guardare permette di individuare:**

- Cadute di interesse
- Dubbi/obiezioni prima che vengano manifestati

**1**

**Lo sguardo segnala:**

- Ricerca di contatto da parte del relatore
- Attenzione dei partecipanti

**3**

**Guardare permette di ritardare continuamente la scaletta**

## **COME RISPONDERE ALLE DOMANDE**

- ⌘ Chiedere ulteriori chiarimenti per evitare interpretazioni affrettate
- ⌘ Riformulare le domande espresse in forma poco chiara
- ⌘ Favorire le risposte da parte di altri partecipanti
- ⌘ Capire le motivazioni alle domande
- ⌘ Usare gli esempi solo per illustrare mai per provare quello che si sta dicendo
- ⌘ Evitare le controversie personali e mantenere la calma

# MANTENERE IL CONTATTO CON GLI ASCOLTATORI

## 1. CON IL CONTENUTO

### • NELLA PREMESSA

- Catturando l'interesse
- Motivando all'ascolto
- Valorizzando la conoscenza dei partecipanti

### • NEL NUCLEO

- Mantenendo viva l'attenzione
- Portando esempi, situazioni concrete, stimoli
- Rispondendo ai bisogni di rassicurazione, successo, valorizzazione

### • NELLA CONCLUSIONE

- Ribadendo i punti chiave
- Rispondendo alle aspettative
- Sottolineando il valore di ciò che si è detto per il pubblico

## 4. LA CONCLUSIONE DELLA RIUNIONE

### E' UN PUNTO CRITICO DELLA RIUNIONE.

Una riunione priva di conclusioni è una riunione monca e può provocare nei partecipanti sentimenti e reazioni del tipo:

- impressioni di avere sciupato del tempo, delle risorse, del denaro
- recriminazione sulle cose che si potevano fare altrimenti nel proprio lavoro
- conferma che l'organizzazione non funziona (scatta il meccanismo riunione = organizzazione specialmente se sono coinvolte persone di alto livello)
- senso di colpa, di impotenza, di rabbia.



### **3. LA GESTIONE DELLE ATTIVITA' POST - RIUNIONE**

## STRUTTURA DEL VERBALE

- Titolo della riunione
- Luogo ed ora di inizio e di fine
- Partecipanti
- Committente
- Obiettivi della riunione
- Risultati raggiunti e conclusione
- Indicazione dei responsabili di azioni, del tipo di risultato da raggiungere, del tempo entro il quale realizzarlo, a chi si deve riferire
- Sintesi dell'andamento della riunione e degli interventi più interessanti.

## IN CONCLUSIONE: STRATEGIE PER RAPIDE RIUNIONI AD HOC

- Prima di convocare una riunione pensate attentamente ai vostri scopi
- Informate i partecipanti sull'argomento
- Annunciate chiaramente orario di inizio e fine
- Limitate l'agenda
- Iniziate puntualmente
- Tenete a freno le digressioni
- Parlate in modo conciso
- Fate in modo di creare un'atmosfera aperta e non polemica
- Concedete pause brevi
- Fate un sommario periodico
- Chiarite le decisioni principali
- Terminate puntualmente

