

L'IMPORTANZA DELLO STRUMENTO RIUNIONE

Le Riunioni sono un momento assolutamente **FONDAMENTALE** nella vita di una qualunque organizzazione umana, che sia un'azienda o un'associazione, un comitato o un dopolavoro aziendale,

SENZA LE RIUNIONI

- L'organizzazione perde la capacità di interagire con la realtà esterna
- Le informazioni non circolano con la necessaria velocità
- Le nuove idee fanno "più fatica" ad emergere
- Le iniziative di qualunque genere diventano difficili da organizzare o da gestire



1. L'ORGANIZZAZIONE DELLA RIUNIONE

**I PRESUPPOSTI DI EFFICACIA
DELLA RIUNIONE (segue)**

RISPONDERE ad almeno 3 domande

1. QUALI SONO GLI SCOPPI DELLA RIUNIONE
2. CHI DEVE PARTECIPARE
3. QUANTO COSTA

TIPOLOGIE DI RIUNIONE

DI ANALISI E CONSULTAZIONE: si raccolgono pareri, punti di vista, analisi critiche di situazioni o di tendenze al fine di giungere a sintesi non necessariamente operative e senza scopi immediati

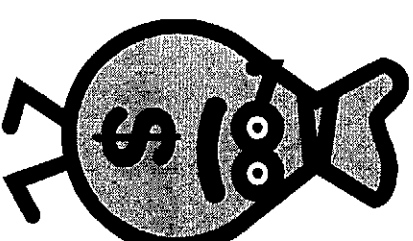
DI INFORMAZIONE: si scambiano informazioni ed in cui comunque è prevalente l'attività di dibattito.

DI NEGOZIAZIONE E DECISIONE: si analizzano problemi e si attiva un processo decisionale di gruppo

DI CREATIVITA': si generano e si sviluppano idee innovative e processi creativi

3. QUANTO COSTA

**Considerare la riunione come un
INVESTIMENTO**



Rappresenta, infatti, investimenti molto costosi:

- Stipendi dei partecipanti
- Costi per gli spostamenti
- Costi per la preparazione
- Costi per i luoghi dell'incontro e servizi di supporto
-



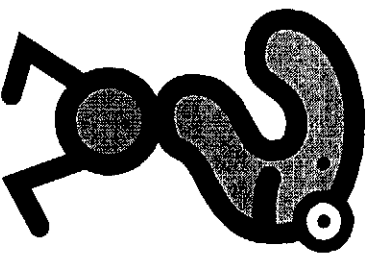
LA PREPARAZIONE DELLA RIUNIONE

PREPARARE accuratamente la riunione in modo che si centri in pieno ognuno degli scopi per cui è stata pensata e decisa.

PUNTI DI ATTENZIONE

1. La comunicazione ai partecipanti
2. Il piano della riunione
3. La sede di svolgimento
4. Gli strumenti di comunicazione

SE SIETE UN PARTECIPANTE

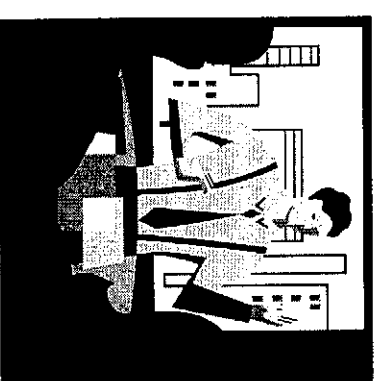


CHIEDETE!

Ogni persona che partecipa ad una riunione deve sentirsi responsabile della sua riuscita!

Se vi capita di essere invitati ad una riunione chiedete in che modo potreste dare il vostro contributo!

Informatevi sugli argomenti e presentatevi preparati!



IL PIANO DELLA RIUNIONE (segue)

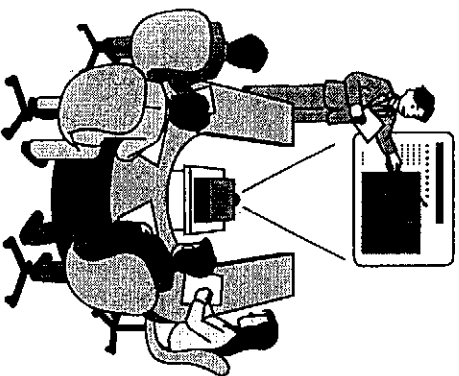
PIANO DELLA RIUNIONE				
ORA INIZIO _____		ORA FINE _____		DATA _____
OBIETTIVI DELLA RIUNIONE				
INTRODUZIONE DELLA RIUNIONE				
Tempo: _____				
P A R T E C O S T A N T E	P u n t i d a t r a t t a r e	E n t r o q u a l e t e m p o	D e t t a g l i o	M a t e r i a l e d i s u p p o r t o
P A R T E V A R I A B I L E				
C O N T R A D D I C T O R I O	I N F I N E R I U N I O N E S I D E V E S E M P R E:	E v i d e n z i a r e l e c o n c l u s i o n i e v e r i f i c a r e i l c o n s e n s o	C o n f r o n t a r e l e c o n c l u s i o n i c o n l' o b i e t t i v o. V e r i f i c a r e s e s e r v o n o a l t r e r i u n i o n i.	A t t r i b u i r e: - l e r e s p o n s a b i l t à d e l l e a z i o n i d e c i s e i n r i u n i o n i - i t e m p i - a c h i r i f e r i r e

LA SEDE DI SVOLGIMENTO (segue)

Possiamo individuare alcune tipiche disposizioni di sala riunione

- Sala con file orizzontali - Speaker in alto su piattaforma
- Sala con file orizzontali e corridoio centrale - Speaker in alto su piattaforma
- Disposizione a spina di pesce
- Disposizione a ferro di cavallo
- Tavolo di riunione rettangolare/tondo





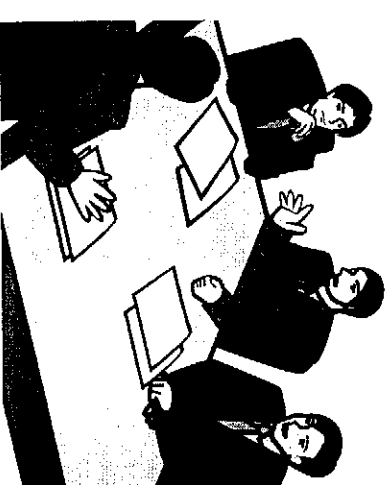
DISPOSIZIONE A FERRO DI CAVALLO

È utilizzata quando l'obiettivo della presentazione è quello di coinvolgere fortemente l'uditorio.

È facilitato l'interscambio tra l'uditorio, anche se al relatore non è consentita una posizione di forte controllo.

TAVOLO DI RIUNIONE RETTANGOLARE/TONDO

È facilitato l'interscambio tra i partecipanti, e il relatore mantiene una posizione di forte controllo.



QUALUNQUE SIA IL CANALE SCELTO DAL CONDUTTORE PER COMUNICARE DURANTE LA RIUNIONE, E' NECESSARIO PREPARARE IN ANTICIPO:

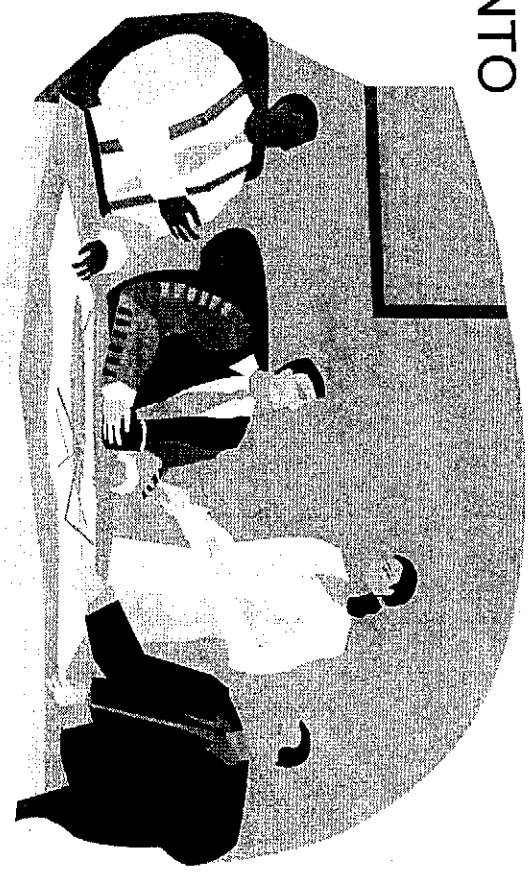
- Il supporto, lo strumento con il quale comunicare
- Il materiale da trasmettere

E BENE INOLTRE

- Utilizzare sempre un unico mezzo di visualizzazione in modo da catalizzare l'attenzione di tutti i partecipanti su un'unica fonte per volta
- Non distribuire dispense da consultare durante la riunione perchè l'attenzione dei partecipanti viene dispersa, se si deve distribuire del materiale distribuirlo a fine riunione;
- Possibilmente non preparare serie di numeri, che spesso si dimenticano, ma usare immagini, grafici, schermi, figure, ecc.

LA GESTIONE DELLA RIUNIONE

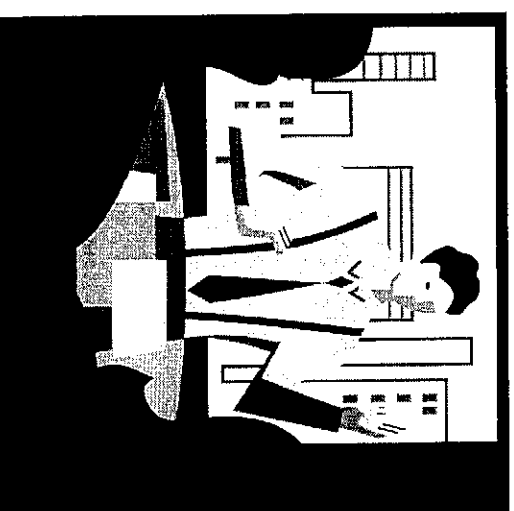
1. I RUOLI DEI PARTECIPANTI
2. LE SITUAZIONI PROBLEMATICHE E I COMPORTAMENTI DA EVITARE
3. LA GESTIONE DEL PROPRIO INTERVENTO
4. LA CONCLUSIONE DELLA RIUNIONE



I RUOLI FORMALI: LA CONDUZIONE

CHI E' CHIAMATO A CONDURRE UNA RIUNIONE DEVE AVERE IL:

- **PRESIDIO DEGLI ASPETTI "STRUTTURALI" DELLA RIUNIONE**
- **PRESIDIO DELLE DINAMICHE DI RELAZIONE TRA I PARTECIPANTI**



STRUTTURA DI INTRODUZIONE DELLA RIUNIONE

**RIUNIONE CON PERSONE ESTERNE,
FORMALIZZATA, DOVE E' IMPORTANTE
IL RISPETTO DELLE "REGOLE".**

**RIUNIONE ROUTINARIA "FAMILY" O
COMUNQUE DOVE I MEMBRI SI
CONOSCONO TUTTI.**

- Breve ringraziamento per la partecipazione.
- Esposizione sintetica del "perché siamo qui riuniti".
- Presentazione dei partecipanti.

- Presentazione analitica degli obiettivi della riunione.
- Verifica del consenso del gruppo sugli obiettivi.
- Esposizione del piano di lavoro che si intende seguire per realizzare gli obiettivi illustrati.
- Discussione del piano, verifica del consenso ed accettazione di eventuali proposte.
- Analisi del primo punto all'ordine del giorno

I RUOLI INFORMALI (o spontanei)

Nel gruppo le persone interpretano anche i ruoli determinati dai loro atteggiamenti spontanei, legati a loro caratteristiche personali:

IL METODOLOGO - IL SINTETICO - IL CONSERVATORE
L'INNOVATIVO - L'ANALITICO - IL CREATIVO
IL COMUNICATORE - L'AMICONE - IL MODERATORE



Ciascuno può giocare ruoli spontanei contemporaneamente

I “ruoli spontanei” possono portare contributi utili al gruppo di lavoro perché nel gruppo devono essere presidiate contemporaneamente più aree (del risultato, della qualità, delle relazioni, dell'integrazione)

SITUAZIONE

LASCIARE LA RIUNIONE IN ANTICIPO

Questo è il comportamento messo in atto da chi lascia la riunione prima della sua fine, togliendo energia ed entusiasmo. Chi se ne va prima della fine non partecipa alle decisioni finali e alla assegnazione degli incarichi. Potrebbe anche essere la conseguenza di riunioni troppo lunghe e non programmate.

DOMINARE

Questo è il comportamento messo in atto da chi tende ad "occupare" la maggior parte (o tutto!) dello spazio di azione ed è negativo per il clima e il livello di produttività del gruppo

COME AFFRONTARE

- ◆ Se dopo alcuni chiarimenti e richiami il comportamento continua a essere messo in atto, ricorrere al feedback costruttivo
- ◆ Potrebbe essere l'ultimo a intervenire nell'ordine del giorno
- ◆ Far tenere il verbale nella prossima riunione
- ◆ Segnalare quanto questo comportamento limiti l'efficacia del gruppo (lasciare "spazio" a tutti)
- ◆ Feedback costruttivo

SITUAZIONE	COME AFFRONTARE
<p>LAMENTARSI</p> <p>Questo comportamento evidenzia i fatti negativi e influenza negativamente il morale del gruppo, potrebbe indicare un certo vittimismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Far proporre soluzioni ◆ Evidenziare quando il comportamento di vittima sia negativa per il gruppo e per la persona stessa ◆ Feedback costruttivo
<p>RECRIMINAZIONE CONTRO "CHI STA IN ALTO"</p> <p>PARTICIPANTE CHE VUOLE DIMOSTRARE DI SAPERE TUTTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Coinvolgere altri partecipanti con atteggiamento positivo. Fare capire che bisognerebbe lavorare nell'ambito della libertà di azione del gruppo ◆ Incoraggiare gli altri membri a commentare liberamente le sue osservazioni. Lasciare che se ne occupi il resto del gruppo. Creare la fiducia dei membri in se stessi, così che non si lascino sopraffare.

ALCUNI COMPORAMENTI DA EVITARE

- Incoraggiare i membri del gruppo a rivolgersi a lui, lasciare che essi invece chiedano l'opinione dei colleghi.
- Assumere atteggiamenti moraleggianti e dare giudizi di valore.
- Parteggiare per qualcuno.
- Fare discorsi lunghi, lasciarsi tentare a far mostra della propria capacità oratoria.
- Mettere in ridicolo e in imbarazzo qualche membro del gruppo.
- Assumere atteggiamenti difensivi ad essere resistente ad accettare qualsiasi critica.
- Cercare di dominare il pensiero degli altri.
- Trarre delle conclusioni affrettate.
- Assumere atteggiamenti da esperto.
- **Parlare più del 20% del tempo.**

IDENTIFICAZIONE DEL DESTINATARIO

- A chi mi rivolgo ?
- In che ambito aziendale opera ?
- Chi rappresenta ?
- Cosa conosco del suo modello culturale ?
- Che attese ha ?
- Che tipo di linguaggio usa ?

COERENZA NELLA COMUNICAZIONE

Non e' coerente usare le stesse modalita' di comunicazione (le nostre consuete modalita') prescindendo dagli interlocutori

E' coerente usare **MODALITA' DIVERSE** con interlocutori diversi

LA STRUTTURA DELL'INTERVENTO

10/20%

PREMESSA

CATTURARE
L'ATTENZIONE

65/85%

NUCLEO

SEGUIRE IL
PERCORSO LOGICO

5/15%

CONCLUSIONE

RAFFORZARE
GLI OBIETTIVI

Le parti del messaggio che **MAGGIORMENTE SI RICORDANO**
sono collocate in

PREMESSA E CONCLUSIONE

LA SCELTA DELLE PRIORITA'

IN PREMESSA :

- L'argomento che maggiormente motiva l'ascolto o la lettura
- Lo schema generale del messaggio —————> la "scaletta"

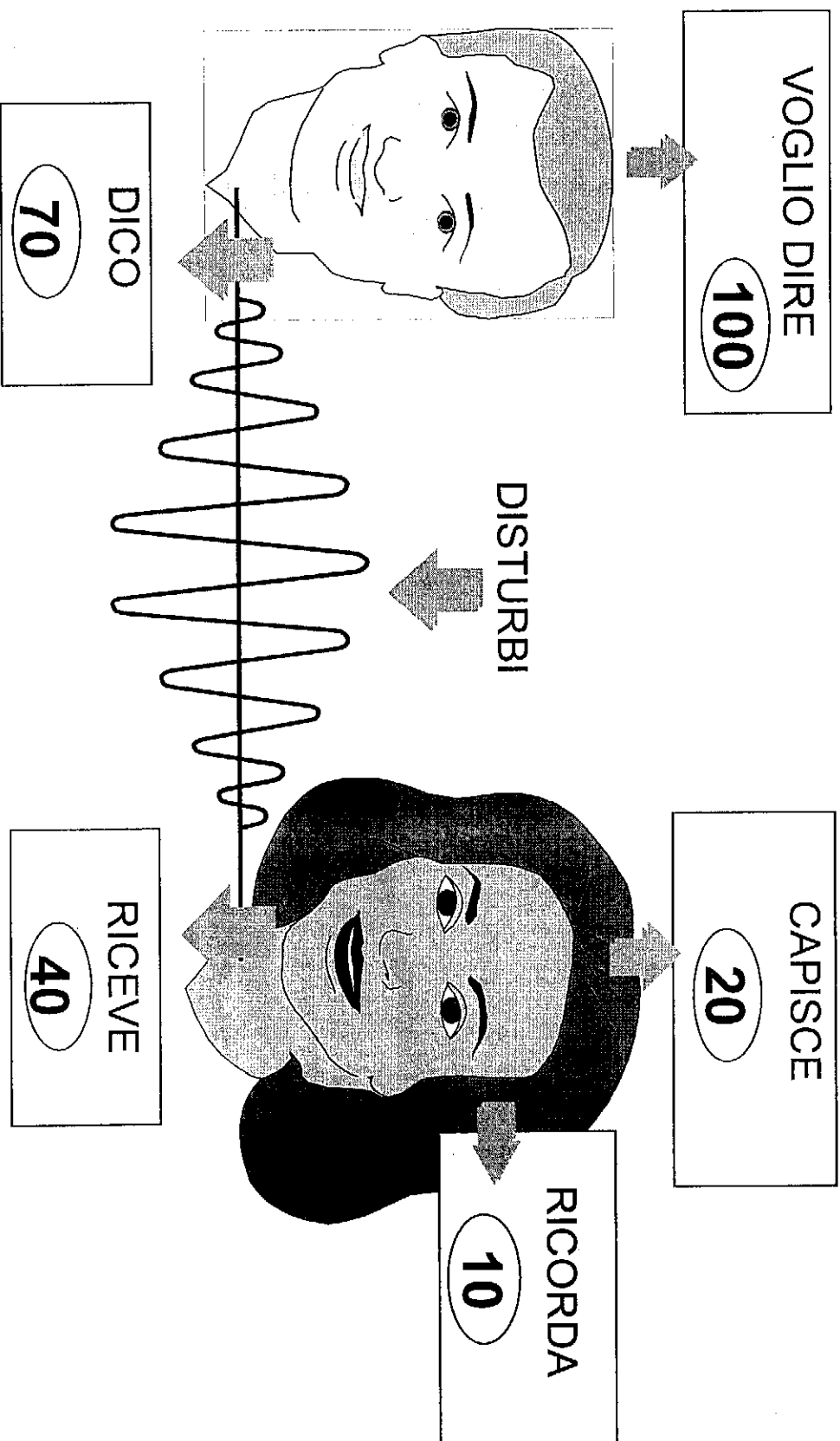
NEL NUCLEO :

- La sequenza logica soggettiva e razionalizzata con la tabella delle priorità

IN CONCLUSIONE :

- Rinforzo sintetico degli argomenti di maggior rilievo

COSA RICORDA L'INTERLOCUTORE



OSSERVAZIONE

NON FERMARSI ALLE PAROLE

Dedicare attenzione ai comportamenti che esprimono emozioni, atteggiamenti, intenzioni

Ad esempio:

Toni di voce
Silenzi - Assensi
Gestualità - Postura
Sguardo
Espressioni mimiche

L'osservazione e' il risultato del mantenimento di un

CONTATTO COSTANTE

LE OBIEZIONI E LE DOMANDE

- ▣ **Indicano attenzione da parte del partecipante**
- ▣ **Forniscono suggerimenti e correttivi**
- ▣ **Fanno emergere perplessità e resistenze**
- ▣ **Migliorano la comprensione e la comunicazione con l'uditorio**
- ▣ **Facilitano l'appropriazione personale**
- ▣ **Chiariscono il disaccordo e riducono i conflitti**

COME RISPONDERE ALLE OBIEZIONI

- ℞ Ascoltare fino in fondo con attenzione
- ℞ Lasciar parlare
- ℞ Dopo aver ascoltato, fare una breve pausa prima di rispondere
- ℞ Risposte da evitare
 - No.... - *Lei ha torto...* - *Lei si sbaglia...* - *Lei non ha capito...*
 - Dicendo invece
 - Sì, capisco...*
- ℞ Accettare l'obiezione
- ℞ Chiedere perché o usare la controdomanda:
 - Da che punto di vista Lei, sig. Rossi, mi obietta ciò?...*
- ℞ Circostanziare l'area di disaccordo
 - Bene, l'unico punto su cui Lei non è d'accordo è...*
- ℞ Riformulare l'obiezione
- ℞ Volgere in positivo
- ℞ Rimandare la risposta

2. CON L'ATTEGGIAMENTO FISICO

- Controllando l'attenzione
- Mantenendo un contatto fisico (postura, sguardo, ...)
- Non voltando le spalle
- Osservando gli atteggiamenti dei partecipanti

3. CON LA RICERCA DI QUALCHE FEED-BACK

- Controllando la comprensione
- Chiedendo opinioni
- Sollecitando interventi o domande
- Utilizzando le pause

4. VISUALIZZANDO

- Poche cose (le più importanti, i passaggi chiave)
- In modo veramente visibile
- Simboli più che parole - schemi più che frasi

PER CONCLUDERE UNA RIUNIONE

A) FORMALIZZARE LE DECISIONI PRESE DURANTE LE RIUNIONI

- le conclusioni devono essere evidenziate in maniera molto esplicita. Non si deve dare nulla di scontato
- il consenso del gruppo deve essere espresso in maniera esplicita

B) FARE IL CONFRONTO TRA CONCLUSIONI REALIZZATE ED OBIETTIVI INIZIALI.

C) ASSEGNARE AI PRESENTI LA RESPONSABILITÀ DI REALIZZARE I RISULTATI PRODOTTI. IL CONDUTTORE DOVREBBE STABILIRE CON I PARTECIPANTI

- chi è il responsabile della realizzazione delle decisioni prese in riunione;
- di che cosa si è operativamente responsabile;
- entro quanto tempo si devono realizzare le azioni concordate;
- a chi si deve riferire delle azioni intraprese.

LA VERBALIZZAZIONE

Il verbale della riunione è il mezzo più comune di formalizzazione dei diversi momenti della riunione.

Offre al partecipante un momento di sintesi della riunione ed a chi non ha partecipato un mezzo notevolissimo di informazione.

- Il verbale dovrebbe essere inviato a:
 - Tutti i partecipanti alla riunione
 - Commitente
 - Persone eventualmente interessate all'argomento.

LA RESPONSABILITÀ DEL VERBALE SPETTA A CHI, DI VOLTA IN VOLTA, È STATO ASSEGNATO IL RUOLO DI REDIGERLO

LA REALIZZAZIONE DELLE ATTIVITA' DECISE IN RIUNIONE

Non vi è cosa peggiore per la perdita di **CREDIBILITA'** nelle riunioni e conseguentemente nella organizzazione nelle quali sono accolte che:

- non realizzare le azioni decise in riunione
- non portarle a termine
- realizzare azioni e risultati diversi da quelli collegialmente decisi.

Infatti se si verificasse una prassi di non rispetto delle decisioni prese in riunione le stesse sarebbero immediatamente vanificate e nessuno le prenderebbe più come un momento di lavoro serio **"TANTO POI NON SI FARÀ NULLA"**.

In un'ottica di orientamento ai risultati, colui che è responsabile di realizzare le decisioni è **RESPONSABILE**, oltre che dei risultati, anche di **DETTAGLIARNE LE ATTIVITÀ**.

Ciò significa elaborare un **PIANO DI LAVORO** operativo sul quale misurare la fattibilità delle decisioni prese.

