

# Gestione e organizzazione delle riunioni

Una riunione coinvolge un gruppo più o meno ampio di persone che vengono convocate per motivi differenti. Partecipare serve per confrontarsi con i propri colleghi sulle tematiche più differenti. In molte aziende l'uso dello strumento della riunione è eccessivo in altre non viene praticamente mai fatto ricorso, questo atteggiamento è tipico delle piccole e medie. Le riunioni per essere costruttive devono coinvolgere tutti i partecipanti e metterli nella condizione di trarre o fornire dei vantaggi. Organizzare una riunione significa comunque prendere una decisione che sia condivisa da tutti, o quasi tutti, i partecipanti

di **Teresa Tardia**

Una riunione viene convocata in genere da un componente del Top Management, ma ci sono riunioni che avvengono costantemente tra lo staff di assistenti e il proprio responsabile, oppure tra ruoli operativi orizzontali.

L'idea comunemente accettata e condivisa di una riunione è quella di un gruppo di persone molto ampio che varia da 6 a 10, ma anche 15 persone nei casi più estremi. Tuttavia nella quotidianità delle aziende le riunioni in realtà sono semplici incontri di lavoro fra due persone in cui viene indicato il lavoro che dovrà essere eseguito.

Infatti, l'idea dominante di riunione è quella di un team di persone, che interagiscono a vario titolo per convergere verso una soluzione finale. In numerose circostanze sono utilizzate come strumento per misurare e rilevare il senso di identificazione, attaccamento e fedeltà all'azienda con la messa a punto di calendari

in giorni e in orari che potremmo definire inconsueti.

## Motivazione

La prima cosa da fare è definire la motivazione di fondo che ha generato la convocazione della riunione. Il motivo per cui è convocato un gruppo di persone deve essere prima chiaro a colui che la convoca e poi a tutti gli altri. Sicuramente collegata alla motivazione è la finalità: il risultato che si vuole ottenere. La motivazione e la creazione del clima più idoneo dipendono dal manager che ha attivato la convocazione, ma anche dal tipo di riunione che si intende convocare e dal momento che sta attraversando l'azienda. Citiamo un esempio: se i risultati economici sono positivi, le commesse e gli ordini ricevuti sono in crescita il clima sarà certamente positivo e sereno. Viceversa se un'azienda attraversa una fase di crisi o di

profondo cambiamento con ripercussioni sulle risorse umane, ruoli e responsabilità, le riunioni saranno viste come una minaccia e in ogni caso rappresentano delle situazioni che si vorrebbe evitare.

## Tipologie di riunioni

Si fornisce una classificazione delle riunioni in base allo scopo, al contenuto, alla modalità di intervento e in funzione dei soggetti che sono coinvolti. In particolare emerge che le riunioni possono essere:

- in base allo **scopo** classificate in:
  - riunioni informative conoscitive o divulgative;
  - riunioni per decidere;
  - brainstorming (una riunione per un brainstorming, mette le persone in condizioni di associare liberamente le idee);
- in base al **contenuto**:
  - riunioni con contenuto tecnico;
  - riunioni operative;
- in base alla modalità di intervento dei partecipanti, raggruppate in:
  - riunioni partecipative e attive;
  - riunioni con interventi predefiniti;
- in base ai soggetti coinvolti:
  - a gruppo chiuso;
  - a gruppo aperto;
- in base al **tempo** si possono suddividere in:
  - riunioni ordinarie o di routine;
  - riunioni straordinarie.

Ogni riunione deve indicare la data in cui è convocata. Sarà necessario fare la lista dei parteci-

panti, che potrà essere resa nota a tutti o resterà nota sola a colui che ha l'esigenza di indire una riunione. Si dovrà specificare il luogo, l'ora e la previsione della durata e alcuni di questi aspetti possono essere specificamente approfonditi e dettagliati. Le riunioni ordinarie sono quelle previste in base a un calendario predefinito con anticipo e rappresentano tipicamente quelle riunioni, anche abbastanza snelle e veloci, dove tutti i partecipanti sono al corrente sui principali eventi che coinvolgono l'azienda stessa, oppure il settore o la divisione in cui operano. Le riunioni straordinarie sono quelle che hanno carattere eccezionale e sono convocate in base a specifiche motivazioni che hanno un carattere di urgenza indipendentemente dal contenuto positivo o negativo.

Spesso ci sono le riunioni colloquio, composte da due persone dove ci si siede l'uno di fronte all'altro. Tuttavia in questi casi dipende dalla posizione, infatti ci si può sedere dalla stessa parte, per cui è come se si lavorasse alla pari e c'è un'interazione tra le parti e non c'è contatto. Se ci si siede uno di fronte all'altro, c'è antagonismo e ci troviamo e questa posizione è tipica delle trattative commerciali.

Se ci si siede ad angolo, benché ci siano considerazione verso il prossimo chi siede a capotavola è nella posizione di vantaggio.

### L'ordine del giorno

L'invito a partecipare ad una riunione deve comprendere anche il programma della riunione stessa o dell'ordine del giorno. Infatti,

i partecipanti devono conoscere quelli che sono i contenuti su cui si baserà lo scambio delle opinioni, anche al fine di prepararsi della documentazione, tabelle, lucidi che potranno risultare potenzialmente utili. L'ordine del giorno indica la scaletta della riunione così come è previsto che debba essere affrontato. Tuttavia durante la riunione stessa, tale ordine potrà essere modificato in base alle esigenze dei partecipanti, alla modalità di avanzamento e sviluppo delle decisioni prese. Alcuni punti dell'ordine del giorno potranno essere rinviati ad una nuova riunione con data definita o da definirsi. Gli argomenti da trattare associati con i partecipanti invitati forniscono delle indicazioni sulle modalità della riunione e sull'importanza e criticità della stessa.

### Partecipanti

I partecipanti alla riunione sono coloro che sono invitati a partecipare. In ogni riunione c'è un manager o un team di manager o un comitato che convoca una riunione. Si possono osservare tuttavia diverse tipologie di partecipanti. Se in una riunione ci sono persone che non si conoscono e buona norma fare un veloce giro di presentazione, anche semplicemente con nome e cognome-azienda di provenienza ed è al conduttore che spetta tale compito. In questo modo si rompe il ghiaccio tra i soggetti, sciogliere eventuali tensioni. Una riunione, in quanto tale, è composta da un gruppo di persone, in cui c'è un leader. Vi partecipa il suo più stretto alleato. Il leader è colui che ha il dovere di

condurre la riunione e di porre le basi per definire le decisioni e successivamente fare in modo che siano condivise, deliberate e messe in pratica.

Il leader ha un ruolo fondamentale, trasformare i neutrali e scettici verso le iniziative in interlocutori che condividono la sua posizione. Inoltre, ha il compito di mitigare il ruolo dei zelanti o dei contrari con argomentazioni che supportano le obiezioni che può ricevere. Ad esempio il cavillatore, fa perdere la pazienza è un neutrale scomodo, ricerca il dettaglio ed è sempre focalizzato su fenomeni controversi e dubbi, spesso il rischio è quello della ostilità. I cinici sono catastrofici, censori e sarcastici. I partecipanti, devono in ogni caso essere liberi di esprimere le proprie opinioni, devono prestare ascolto e interagire con gli altri. Tutti devono essere nel flusso della riunione: ogni individuo deve apportare positivamente idee e il suo know how alla soluzione dei problemi e condividere idee brillanti che provengono anche dagli altri senza retorica o invidia. Molte persone lavorano solamente attraverso le riunioni che convocano o a cui sono chiamati a partecipare. Svolgono un lavoro prevalentemente concettuale e che si distanzia da quello tipicamente operativo. In molte riunioni ci sono sia gli operativi che coloro che effettuano proposte teoriche. Ed è proprio agli operativi che spetta il compito di tradurre in linea operativa degli approcci teorici o indicarne le modalità di attuazione o l'impossibilità di tradurre in un piano concrete specifiche iniziative.

### Finalità

Ogni riunione persegue scopi diversi. Le finalità da raggiungere devono essere chiare sin dall'inizio. Se non è possibile che lo siano nei contenuti può esserlo sul fatto che debba essere presa una decisione, che tutti condividano un orientamento aziendale, che si generino delle idee. Certamente in una riunione tutte le risorse coinvolte contribuiscono nel determinare le finalità. Se una riunione ha una fase introduttiva e interlocutoria, una fase centrale che coincide con un dibattito che porta al confronto delle idee. Nelle conclusioni si pone l'enfasi sulle finalità che emergono in modo chiaro e preciso.

### L'organizzazione

Organizzare una riunione significa predisporre gli spazi in modo adeguato con tutta la strumentazione idonea e richiesta nel caso specifico. Questa parte operativa viene generalmente realizzata dagli organi di staff dietro specifica richiesta di colui che ha indetto la riunione. Come già accennato, proiettore, lavagna luminosa, matite, block notes penne ecc. devono essere disponibili. La riunione a meno che non abbia un carattere di urgenza, deve essere convocata con anticipo in modo tale da permettere a tutti i partecipanti di essere presenti. Se durante l'incontro ci sono soggetti che sono in video conferenza bisogna preventivamente verificare che tutte le strutture siano adeguate e funzionanti. Spesso accade che per superficialità non venga effettua-

ta la verifica e nel momento in cui si manifesta l'esigenza, l'infrastruttura tecnologica non funziona.

Dal punto di vista logistico, la location deve essere adeguata. Se è una riunione che si prevede che possa essere lunga è necessario preparare anche delle bottiglie di acqua per dissetarsi oppure un momento veloce di break comune.

Si dà generalmente per scontato che tutti coloro che sono invitati a partecipare a una riunione generalmente sono presenti. Non sempre è così, molte volte per motivi legati a precedenti impegni si è costretti a non partecipare. In tali circostanze è sempre conveniente comunicare tempestivamente la propria assenza in modo tale da essere successivamente messi al corrente verso la decisione convenuta, e dato che si è a conoscenza dell'ordine del giorno esporre il proprio punto di vista anche con una relazione o un normale feedback. Ritornando alla sala questa deve essere confortevole, favorire lo scambio di idee e le relazioni interpersonali, nonché la libertà di opinioni. In genere dovrebbe essere una sala ben curata e ornata (con delle piante, quadri, insomma gradevole e di gusto). Alcune sale da riunione sono molto grandi, altre possono essere più piccole per gruppi di lavoro limitati, ma sempre devono rispettare il criterio della pulizia, buon gusto e ordine.

### La gestione

La gestione di una riunione ha a che fare anche con aspetti di psicologia delle relazioni interper-

sonali. Gli individui coinvolti, indipendentemente dal ruolo, funzione, posizione gerarchica devono interagire in modo costruttivo e positivo. Anche il semplice ascolto ha un'elevata valenza: deve essere attivo e orientato generalmente alla condivisione degli argomenti trattati, delle soluzioni proposte e delle iniziative intraprese.

Il conduttore definisce in apertura le regole del gioco della riunione e i primi tre minuti sono fondamentali poiché servono a capire la tipologia della riunione, quali decisioni devono essere prese e qual è l'orientamento della riunione.

All'inizio deve essere fatto il punto della situazione e l'eventuale riepilogo se si fa riferimento ad incontri precedenti.

Nel caso in cui si crei un dibattito tutte le parti devono trovare spazio nella discussione, esporre le proprie opinioni anche se possono risultare in prima istanza in disaccordo con quelle degli altri, spesso posizioni contrarie o parzialmente divergenti possono indurre a un'ulteriore riflessione. Una volta che tutte le componenti partecipanti hanno trovato un accordo la decisione viene presa.

Bisogna evitare che si usino i telefoni cellulari e che questi rechino disturbo per non interrompere il flusso delle decisioni e la concentrazione durante l'incontro. Se deve essere utilizzato ed è per motivi urgenti, va usato con la massima discrezione e cortesia.

Una riunione deve durare generalmente una ora. In una riunione si ascolta per l'80% del tempo

e si interviene nella misura del 20% circa.

Inoltre il massimo della concentrazione dell'ascolto è all'inizio, agli interventi dei colleghi che consideriamo degni di maggiore attenzione e alla fine quando viene il riepilogo.

Spetta comunque al leader saper mediare e gestire la riunione, dare il giusto tempo-ritmo, identificare malumori latenti e non espressi, ma anche indurre verso la decisione auspicata utilizzando la strategia nella comunicazione senza scoprire il vero obiettivo di fondo. Infatti in molte circostanze si sa già a priori quel è il risultato che si vorrebbe ottenere dalla riunione, ciò che va fatto è far convergere tutte le parti verso la stessa decisione in modo tale che la stessa decisione sembri naturale. In questi casi bisogna utilizzare le leve della pazienza e dell'attesa e osservare e orientare il dibattito interno alla riunione. Nelle riunioni informative si sottolineano i fatti salienti e diventa un puro esercizio di ascolto. Vanno comunque evitati i commenti e le chiacchiere con il vicino o il collega. Va evitato che nell'ordine del giorno siano trattati dei punti non previsti o dei punti già discussi dove si è presa una decisione, perché non si può sempre prenderne nuovamente una in sostituzione di quella precedente.

### Feed back

Il feed back è ciò che ritorna come esito dalla riunione stessa. Ma conviene identificare due livelli di feed back:

— il primo subito dopo la riunione,

quando si stila un memorandum delle decisioni prese e dei compiti assegnati;

— il secondo livello riguarda la rilevazione dei risultati effettivi ottenuti sul campo in relazione alla decisione presa.

Quando si tratta di progetti o di comitati aziendali il feed-back è un documento che sancisce la trasparenza delle decisioni prese anche verso terze parti. Nel caso di interventi consulenziali su progetti ad esempio l'esito di alcune riunioni può essere anche inviato al cliente stesso. Nell'ambito dei Comitati aziendali, questi possono essere utili agli investitori aziendali.

Il feed back può essere a disposizione di chi richiede di visionare l'esito dell'incontro, se informale può essere spedito via e-mail, oppure se richiede un preciso livello di formalità, si dovranno osservare tutte le regole proprio della comunicazione scritta formale.

### Conclusioni

La riunione è un momento di incontro fra partecipanti con idee, compiti differenti e sono un mezzo per condividere lo stato dell'arte o l'andamento dell'azienda. Ma sono anche un grande momento di scambio della cultura d'azienda e del know how che i singoli partecipanti hanno accumulato con le pregresse esperienze professionali nell'azienda o in altre aziende. Questo aspetto comunque spesso è considerato marginale e sottovalutato, ma in realtà dovrebbe essere rivalutato. Infatti dal mix di idee personalità e cultura differente,

nascono decisioni, soluzioni a problemi con un buon livello di successo.