

# IN FUGA DALLA

## Datevi tempi e obiettivi. E' strategia

# “RIUNIONE PERMANENTE”

«Cambiate stile, limitate le discussioni, coinvolgete operativi e utilizzatori, cercate di dare un giudizio e ricordate: a ogni incontro, un solo obiettivo»

Mai come in questi mesi di pandemia si coglie la diffusa percezione che nelle aziende si perda tempo in riunioni inutili. Si calcola che durante gli incontri, in particolare quelli digitali, il 90% dei partecipanti pensi anche ad altro e il 75% faccia anche altro. E allora occorre abbandonare Zoom e le piattaforme che ci hanno accompagnato durante l'emergenza? No, ma bisogna attrezzarsi per fare meno riunioni e soprattutto per organizzarle meglio. Il tema è talmente sentito che è stato affrontato da Marina Capizzi e Tiziano Capelli nel saggio, ironico nel titolo ma serissimo nei contenuti, "Non morire di riunioni" (Franco Angeli).

«Si dice che, da quando è iniziato lo smartworking, si è smesso di lavorare perché si è sempre in riunione – spiega Capizzi - In effetti, si è connessi in video senza sosta, dalla mattina alla sera, anche quando servirebbe fermarsi, riflettere, e dedicarsi alla realizzazione di attività individuali. Finisce la giornata e spesso abbiamo la sensazione di aver combinato poco, proprio perché il lavoro non può essere svolto sempre e solo in riunione».

Un problema sofferto anche dalle aziende ben organizzate: «Le riunioni classiche sono ostaggio delle consuetudini e delle inerzie: si fa come si è sempre fatto, dentro e fuori dalla riunione, senza chiedersi come si potrebbe fare diversamente – dice ancora Marina Capizzi - Quindi, oltre alle buone intenzioni, è assolutamente necessario dotarsi di un metodo che trasformi le riunioni tradizionali - inconcludenti e costose – in incontri che mandino avanti le cose. Questo fa bene al lavoro, al business e fa bene anche alle persone perché dà senso e utilità a quello che si fa, risparmiando conflitti, frustrazioni, ansie e noia. Sono tutti costi nascosti - ma non per questo meno impattanti - di cui è bene che le aziende inizino ad occuparsi».

Ovviamente è possibile correre ai ripari. Con cinque accorgimenti, tanto per cominciare. «Primo, le riunioni per essere produttive devono avere uno scopo chiaro dichiarato già nella convocazione. Così tutti sanno fin dall'inizio cosa si deve portare a casa da quell'incontro. Secondo, è indispensabile coinvolgere le persone giuste: come si può fare una riunione decisionale se mancano i


 www.impreseterritorio.org

“

Con Zoom, Teams&Co  
le riunioni sono  
diventate un  
appuntamento costante.  
Per molti, frustrante al  
punto da occupare gran  
parte delle giornate.  
Eppure ottimizzarle  
è possibile  
Vi spieghiamo come

”

decisori? O parlare di un nuovo software, o di un nuovo prodotto, senza coinvolgere gli utilizzatori? Nel libro suggeriamo criteri precisi per individuare correttamente chi invitare. Terzo, è indispensabile predefinire la durata tenendo presente che più tempo si ha, meno si conclude. Quarto, se serve del materiale, dobbiamo selezionare, selezionare e selezionare, e mandarlo in tempi utili; altrimenti meglio prevedere una sessione di lettura durante la riunione. Quinto, meglio limitare al minimo le discussioni (con questo metodo non possono durare più di 10'), e sostituirle con giri di tavolo ciascuno con il suo fine specifico (dare informazioni, fare domande, fare proposte ecc.). In questo modo, tutti hanno la possibilità di parlare e di ascoltare, senza lottare per prendere la parola ed evitando che parlino sempre gli stessi. Infine, è bene abituarci a valutare la riunione: è stata utile? Abbiamo raggiunto l'obiettivo? Solo così possiamo imparare e migliorare incontro dopo incontro».

Il rischio dietro l'angolo, sempre, è la distrazione dei partecipanti. Cosa è possibile fare? «La prima regola per aiutare le persone a non distrarsi, infatti, è organizzare

solo riunioni utili, con un obiettivo chiaro e invitando solo le persone che ha senso siano lì, perché possono davvero contribuire. La seconda è fare riunioni brevi. La terza è sapere sempre "dove si è", in ogni momento della riunione e focalizzarsi sul punto: ci stiamo dando informazioni? Stiamo raccogliendo domande per poi rispondere? Stiamo facendo proposte? È il momento di decidere? Il nostro metodo aiuta a progettarle in questo modo per poterci concentrare sulle cose essenziali e tener fuori tutto il resto. A questo serve il contributo del facilitatore. Deve aiutare le persone a stare concentrate sui vari passaggi, senza aver paura di riportarle sul punto quando iniziano a divagare. Non c'è niente di personale in questi interventi: è solo un contributo a... non morire di riunioni. E di questo sono responsabili anche i partecipanti, non solo il facilitatore. Ma, appunto, tutti hanno bisogno di un metodo».

La regola d'oro – "ad ogni incontro un solo obiettivo" - è semplice quanto difficile da mettere in pratica. «Uno dei motivi fondamentali per cui si fanno riunioni inconcludenti è che quando le organizziamo ci

mettiamo dentro di tutto e di più. Certo, lo facciamo pensando di risparmiare tempo ma questo è proprio il modo per buttarlo via. Invece se la riunione ha un solo obiettivo tutti sanno prima perché sono lì, e questo aiuta a concentrarsi su quello che serve. L'obiettivo unico sta alla riunione come le fondamenta stanno a un edificio: se si vuole che l'incontro "stia in piedi" deve fondarsi su un unico obiettivo chiaro».

Un esempio di riunione smart? «Dieci minuti (massimo) di allineamento, la mattina, per passare informazioni utili ai colleghi. Inizia chi vuole e si procede come in un giro di tavolo, massimo un minuto a testa. Dove accade questo? In una filiale di banca, in un ufficio; al cambio di turno in un reparto di produzione, in ospedale, in uno store o in un supermercato, in un magazzino. E se qualcuno ha domande? Si fa un secondo giro. E poi? Poi via, ciascuno a fare il proprio. Il risultato? Tutti sempre aggiornati sulle cose essenziali e importanti. Così si abbattano significativamente il numero delle riunioni fiume. Ci conviene continuare a fare le riunioni come le abbiamo sempre fatte?».