

L'INTERVISTA MARINA CAPIZZI.

Coautrice del saggio "Non morire di riunioni"

«Nelle aziende troppi incontri lunghi e inconcludenti»

«Sempre in webcall Bisogna dire basta all'abuso di meeting»

FEDERICA BERETTA

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 si ha la sensazione di aver combinato poco.

Le piattaforme per comunicare a distanza sono il pane quotidiano dei lavoratori in smart working. Talmente quotidiano che in molti hanno la sensazione di abusarne o comunque di non utilizzarle in modo corretto.

Si calcola del resto che durante gli incontri, in particolare quelli digitali, il 90% dei partecipanti pensi anche ad altro e il 75% faccia anche altro. Non solo, le statistiche ci dicono che circa il 15 per cento di questi meeting non servono a nulla, non portano ad alcun risultato utile né per l'azienda né per i lavoratori.

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

"Non morire di riunioni" (Franco Angeli).

Come nasce l'idea di scrivere questo libro?

L'idea nasce perché le aziende sono piene di persone che muoiono di riunioni. Siamo nelle aziende tutti i giorni perché, come consulenti, ci occupiamo dello sviluppo organizzativo e dell'evoluzione delle persone nelle organizzazioni. Abbiamo raccolto un grido di dolore e un disagio organizzativo che si traduce in costi molto alti. L'errore non è fare riunioni ma fare riunioni lunghe, inconcludenti e super affollate. Purtroppo è un fenomeno molto diffuso. Anche se i bilanci non riportano i costi "nascosti" delle riunioni, lo sperpero è sotto gli occhi di

tutti! Ma anche le aziende più attente ai costi finiscono per accettare i costi "nascosti" delle riunioni. Abbiamo scritto questo libro perché pensiamo che questa situazione non faccia bene né alle persone né al business. Ma se vogliamo cambiare c'è bisogno di un metodo.

Che cos'è quello che chiamate nel saggio "TheMeetingCircle"?

È un nuovo metodo per organizzare solo riunioni brevi e utili. Nasce dalle più moderne evoluzioni organizzative internazionali e dal contributo delle neuroscienze. Il metodo funziona benissimo anche nelle

riunioni a distanza, quando non ci si può incontrare.

Nel libro c'è un kit per progettare in modo coinvolgente le riunioni. In cosa consiste?

Vogliamo trasformare le vecchie e stanche riunioni in smart meeting, che aiutino a finalizzazione e a focalizzare quello che si vuole portare a casa. L'obiettivo è ottenere il massimo con il minimo sforzo. Nel libro c'è un kit che aiuta a costruire riunioni agili. Poche regole, uno strumento per evitare le riunioni inutili e per costruire bene quelle che servono. È importante chiarire prima di ogni riunione cosa si vuole ottenere. E poi coinvolgere solo le persone che possono decidere e dare un contributo. Ogni riunione deve avere un solo obiettivo. I tempi devono essere definiti: si va dai 15 ai 55 minuti massimo un'ora e 25 minuti per gli obiettivi più complessi. E quando l'obiettivo è chiaro, la riunione viene costruita scegliendo i "pezzi" che servono (esattamente come nel Lego), che si trovano nel kit.

Perché nelle aziende tutti si dicono scontenti dell'eccesso di riunioni e tutti però continuano ad abusarne? Perché non si provvede a correre ai ripari?

Per due motivi. Primo, perché le riunioni non sono altro che lo specchio delle organizzazioni. Se noi guardiamo con attenzione lo svolgimento di qualche riunione in azienda capiamo molto dell'azienda stessa. Ad esempio, capiamo se si decide o se le decisioni vengono

rimandate. Secondo, perché se non si ha un metodo è molto difficile cambiare.

Il tema è di grande attualità nell'era della pandemia e dello smartworking. Quanto il lavoro a distanza ha aumentato l'eccesso di riunioni?

Il libro è stato concepito, scritto e illustrato prima della pandemia. Ma il problema delle riunioni era già molto critico. Adesso con lo smartworking la situazione è peggiorata perché le persone passano praticamente tutto il tempo in riunione.

Quindi il vostro libro è un manuale che può essere utilizzato in tutte le aziende?

Certo. E noi le aiutiamo ad applicarlo. Molte aziende ci chiamano dopo aver letto il libro per trasmettere il metodo ai loro dipendenti. Si tratta di aziende consapevoli dello spreco che avviene attraverso le riunioni. I nostri corsi possono coinvolgere anche molte persone che, oltre ad apprendere il metodo, lo sperimentano sul campo con la nostra guida.

Ma se si cambia il modo di fare le riunioni, cambia anche il modo di lavorare?

È proprio così. Organizzare le riunioni in modo diverso aiuta a pensare, a lavorare e a rapportarsi con gli altri in modo diverso. Perché questo metodo aiuta a occuparsi solo delle cose essenziali e a buttar via gli orpelli inutili. Ogni momento della riunione deve essere utile e avvicinare all'obiettivo prefissato. Esattamente come do-

vrebbe essere ogni momento dell'attività lavorativa. **Il consiglio fondamentale è: mai organizzare una riunione senza un obiettivo preciso, giusto?** Sì, questa è la prima regola. Avere un solo obiettivo permette di concentrarsi, di invitare le persone giuste, di non

andare fuori tema, di fare interventi pertinenti e di evitare domande inutili. Inoltre, se ogni riunione ha un solo obiettivo chiaro, alla fine si può valutare se la riunione è riuscita o no. E questo aiuta a migliorarsi, incontro dopo incontro.

Non c'è il rischio che le riunioni aumentino se ci diamo un solo obiettivo? Assolutamente no. Se porti a casa un obiettivo chiudi un cerchio. E dopo non c'è bisogno di rivedersi per trattare la stessa cosa. Uno dei motivi per cui "si muore di riunioni" è che ogni

riunione è piena zeppa di cose da trattare, e quindi i meeting diventano lunghissimi e si fatica a concludere. E allora bisogna fare altre riunioni. Noi diciamo basta a questo spreco che fa male alle persone e al business.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il decalogo contro le riunioni inutili

1 Convocare solo chi è indispensabile

Fate in modo che ci sia solo chi può contribuire al risultato atteso dell'incontro. Quando ci sono più di 6-7 persone l'efficacia si riduce drasticamente, chi ha qualcosa da dire spesso non fa in tempo a parlare, mentre altri non dicono niente e fanno solo atto di presenza. Le riunioni affollate sono il regno del multitasking, dove molti trascorrono il tempo a scrivere messaggi sul telefonino, senza ascoltare quello che si dice.

2 Elaborare un'agenda chiara

La riunione va progettata bene in anticipo e convocata con tempi precisi, temi specifici e con obiettivi dichiarati in anticipo, per consentire ai partecipanti di arrivare consapevoli di quello che sarà l'argomento e già preparati a dare un contributo.

3 Chiedere dati e analisi in anticipo

È importante far sapere, in fase di convocazione, ai singoli partecipanti cosa serve per rendere l'incontro più efficace possibile. Se non lo fate impiegherete buona parte della riunione a fare analisi e ricerche di gruppo in modo improduttivo su cose che avrebbero richiesto molto meno tempo prima della riunione con il lavoro individuale di alcuni dei partecipanti.

4 Fare riunioni di breve durata

Quando si oltrepassano i 90 minuti l'attenzione evapora, si perde il senso degli obiettivi: un po' come a scuola o all'università quando una lezione supera l'ora e mezzo e gli studenti perdono la concentrazione, cominciando a distrarsi. Solo pochissime riunioni hanno bisogno di più di 25-30 minuti, prima della riunione con il lavoro individuale di alcuni dei partecipanti.

5 Preparare in anticipo le riunioni

Sia per quanto riguarda la parte di contenuto che la parte di supporto tecnico: provate gli strumenti, le attrezzature audio e video, le connessioni, il materiale di supporto.

6 Concludere le riunioni con un piano di azioni concrete

Decisioni prese, azioni necessarie e tempi/ responsabilità per la realizzazione, data del successivo incontro. Mettete tutto nero su bianco. All'inizio di ogni riunione, scegliete una persona che prepari il report finale. Convidetelo prima del termine della riunione e assicuratevi che sia distribuito a tutti i partecipanti, in modo che ognuno sappia esattamente cosa fare, e ne sia responsabile.

7 Non tollerare ritardi

Se notate che ci sono ritardi abituali considerate il caso di introdurre una penalità ludica, anche in soldi, da usare per feste e occasioni speciali del team.

8 Richiedere lo spegnimento dello smartphone

Se la riunione deve eccezionalmente protrarsi a lungo, inserite delle pause in cui potranno essere usati telefoni e laptop.

9 Considerare la possibilità di fare la riunione in piedi

Alcune ricerche dimostrano che in questo caso la durata può ridursi sino ad un terzo della durata da seduti. Potete addirittura fare la riunione: passeggiando quando il gruppo è di 2-3 persone.

10 Domandarsi come evitare la riunione

Spesso potete evitare una riunione sostituendola con una telefonata, un incontro mirato con max 1-2 persone, una richiesta via mail, una chiara definizione degli obiettivi e delle responsabilità, un buon processo di delega.



Marina Capizzi



«Le riunioni sono lo specchio dell'organizzazione delle aziende»

