

## VITA DA MANAGER

## DI MEETING IN MEETING L'AZIENDA SI SPESNE

Le riunioni sono lo specchio delle organizzazioni: dove non c'è la cultura del risultato e non si è abituati a decidere, si rischia l'inconcludenza. E se non c'è leadership diffusa si perde tempo

di Marina Capizzi e Tiziano Capelli\*

**T**utti si lamentano delle riunioni ma tutti continuano a farle nello stesso modo. Perché? La risposta ci viene dai molti progetti sviluppati nelle organizzazioni. Ci sono due ragioni per cui non riusciamo a cambiarle: le riunioni sono lo specchio delle organizzazioni, e non sappiamo come farle diversamente.

Se volete capire come funziona un'azienda, osservate le sue riunioni. Vedrete, ad

esempio, che: dove non c'è la cultura del risultato e non si è abituati a decidere, le persone non sanno perché sono invitate e le riunioni sono inconcludenti. Dove non c'è leadership diffusa, i capi, essendo oberati, mandano alla riunione i collaboratori senza delega decisionale. "vai, e poi mi racconti" - così tutti perdono tempo. Nelle aziende dove i silos sono molto presenti, le riunioni sono campi di battaglia; dove non ci si ascolta, fiumi di parole tra persone che pensano agli affari propri. Dove è importante evitare conflitti, alle riunioni vengono invitate intere folle; e se la sicurezza psicologica è bassa, le persone hanno paura ad esporsi: quando chi tiene la riunione chiede "ci sono domande?", cala il silenzio e la riunione finisce. E potremmo continuare... Tutte queste disfunzioni, se ci pensate, sono figlie della cattiva gerarchia che ci arriva dal passato. Quindi, si muore di riunione perché si muore di cattiva gerarchia e, per cambiare, occorre intervenire sulla cultura dell'organizzazione.

Non sappiamo come farle diversamente.

Aiutando le organizzazioni abbiamo scoperto che non esistono manuali e non si fa formazione per realizzare riunioni efficaci, anche se i meeting occupano gran parte delle agende. Ma le aziende non dichiarano sempre la loro

attenzione all'ottimizzazione delle risorse? Considerando lo spreco di denaro, tempo ed energie, è davvero incredibile... e si capisce come mai, da tutte le ricerche, emerge che circa il 50% delle riunioni sia ritenuto inutile e che il 75% dei partecipanti dichiara di fare altro quando è in riunione. Per questo abbiamo

scritto un manuale illustrato **Non Morire di riunioni** (ed. Franco Angeli) che propone un metodo

strutturato e semplice per fare solo riunioni utili: **TheMeetingCircle**. Le riunioni per mandare avanti le cose devono essere finalizzate, focalizzate e facilmente valutabili. Per questo il nostro manuale è strutturato come un kit che guida chi organizza il meeting a comprendere se la riunione serve davvero e, se sì, a chiarire qual è l'obiettivo: prendere decisioni? Informare? Allinearsi? Partendo da qui, il kit aiuta a identificare le persone da coinvolgere, i tempi, i materiali. E poi il meeting viene costruito mettendo in fila diversi

"mattoncini" (chiamati "supporti" e "cerchi") in modo da produrre l'obiettivo atteso. Ciascun mattoncino è uno step del meeting che ha il proprio obiettivo specifico e una durata predefinita, che non supera i dieci minuti.

Qualche esempio di "mattoncino"? Presentazione, raccolta di domande, raccolta di proposte, discussione, silenzio (silenzio? Sì, silenzio, perché aiuta a riflettere dopo una discussione o prima di prendere una decisione), votazione... Si scelgono solo i mattoncini che servono. Ad esempio, possiamo fare un meeting di allineamento anche con uno solo: usiamo un "cerchio" dove ciascuno condivide con i colleghi, in 30-60 secondi, le informazioni che servono. Fine della riunione, dieci minuti in tutto. Fatto con un'alta frequenza, questo meeting di allineamento abbatte in maniera significativa il numero delle riunioni lunghe.

E se nel cerchio emerge un tema importante? Gli dedichiamo un meeting specifico. In questo modo la durata delle riunioni va da dieci minuti a max un'ora, le persone sanno sempre perché sono state invitate e come contribuire in ogni step del meeting per raggiungere il risultato. Inoltre, grazie all'uso di "cerchi" arriva per tutti il momento in cui dare il proprio contributo. Questo aiuta chi organizza la riunione ma anche chi vi partecipa a stare focalizzati e a finalizzare i propri contributi.

In sintesi, fare riunioni produttive è un modo concreto per far evolvere la cultura. Giorno per giorno. Le riunioni inutili fanno male alla salute delle persone e del business. Invece le riunioni utili liberano energie, coltivano connessione e sicurezza psicologica alimentando il benessere delle persone e del business. Altro che morire di riunioni!

\*autori di "Non Morire Di Riunioni" (FrancoAngeli)

**BASTA UN MINUTO PER CONDIVIDERE LE INFORMAZIONI UTILI E SE EMERGE UN TEMA IMPORTANTE MEGLIO ORGANIZZARE UNA RIUNIONE AD HOC**

