BASIC MANAGEMENT

LE COMPETENZE PER RISULTATI DI ECCELLENZA

Riunioni
che servono davvero

Duncan Peberdy
Jane Hammersley

- ottenere risultati migliori dalle riunioni
- organizzare processi di follow-up efficaci
- usare gli incontri di lavoro per crescere in azienda

FrancoAngeli

BASIC MANAGEMENT

Le competenze per risultati di eccellenza

Una proposta di guide a tema: precise, essenziali, e soprattutto le più aggiornate. Per impadronirsi degli strumenti di produttività individuale più efficaci, delle metodologie più avanzate, delle conoscenze più innovative. Per orientarsi al meglio nel lavoro, sostenere le proprie scelte, migliorare i propri risultati, condurre al successo i propri progetti.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità
o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Duncan Peberdy
Jane Hammersley

Riunioni
che servono davvero

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina: *Elena Pellegrini*

Titolo originale*: Brilliant Meetings.*
What to Know, Do and Say to Have Fewer, Better, Meetings
Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, Harlow CM20 2JE, United Kingdom

Copyright © Pearson Education Limited 2009
This translation of *Brilliant Meetings*, 01 Edition,
is published by arrangement with Pearson Education Limited

Traduzione dall'inglese di Elisa Tomassucci

1a edizione. Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Ringraziamenti pag. 11

Benvenuti! » 13

Parte I
La prossima volta che partecipate a una riunione eccellente…

1. Le riunioni come opportunità di carriera » 19
1. La prima impressione » 20
2. Scegliete dove sedervi » 21
3. Il vostro *elevator pitch* personale » 21
4. Date il contributo giusto » 24
5. Usate un linguaggio positivo » 26
6. Le regole di base delle riunioni » 27
7. Volontari » 27
8. Conclusione » 28

2. Le regole di base delle riunioni pag. 29
1. Piano d'azione per una riunione eccellente » 30
2. Conclusione: il piano d'azione » 37

3. Prima della riunione » 38
1. Richiesta, invito o convocazione? » 39
2. Esaminate l'ordine del giorno » 40
3. Valutate il contributo che potrete dare » 41

4. Interventi e relazioni » 43
1. Pianificare l'intervento » 44
2. Strutturare l'intervento » 45
3. Strumenti di esposizione » 48
4. Microsoft PowerPoint™ » 50
5. Materiali extra » 55
6. Esporre contenuti » 55
7. Conclusione » 57

5. Durante la riunione » 60
1. Scegliete l'atteggiamento da tenere » 60
2. Esibite un atteggiamento positivo » 61
3. Tipi di domande » 63
4. Il linguaggio corporeo di chi partecipa alla riunione » 65

6. L'arte dell'improvvisazione » 66
Conclusione » 69

7. Dopo la riunione » 70
1. Lasciare la sala riunioni » 70
2. Le attività della riunione » 71
3. Comunicare i risultati » 72

Parte II
La prossima volta che vi preparate per una riunione eccellente…

8. Perché è stata programmata la riunione? » 77

1. Scopo della riunione pag. 77
2. Obiettivi della riunione » 80
3. Oggetto della riunione » 80
4. Ordine del giorno » 81
5. Costi e benefici » 84

9. Chi convocare? » 87
1. Scegliere i partecipanti » 87
2. Chi lasciar fuori » 89
3. Assegnare i ruoli » 89

10. Quando programmare la riunione? » 91
1. La data della riunione » 91
2. Spostamenti » 92
3. Orari » 92
4. Durata » 93

11. Dove organizzare la riunione? » 96
1. Considerazioni sulla location » 96
2. “Lavoro meglio, viaggio meno” » 99
3. Risorse » 99

12. Che cosa manca? » 101
1. Rafforzate le regole di base » 101
2. Le note di briefing » 102
3. Visionate le relazioni in anticipo » 103
4. Programmate pause e spuntini » 104
5. Il verbale » 105
6. La convocazione alla riunione » 107
7. Preparazione extra » 108

13. Le risorse della sala riunioni: se ci sono, perché non usarle? » 109
1. Lavagna a fogli mobili » 110
2. Lavagna bianca » 110

3. Videoproiettore e proiettore dati pag. 111
4. Schermi al plasma e LCD » 111
5. Strumenti per audioconferenze » 112
6. Strumenti per videoconferenze » 112
7. Puntatore laser » 113
8. Lavagna interattiva » 114
9. Visualizzatore/*Document Camera* » 114
10. Sistema di risposta elettronico » 115
11. Telepresenza » 115

Parte III
La prossima volta che conducete una riunione eccellente…

14. Impostare il tono della riunione » 121
1. La prima impressione » 121
2. Frasi d'apertura » 123
3. Questioni logistiche » 123
4. Promemoria » 124
5. Lavorare con un nuovo gruppo » 125
6. Prendere una decisione » 126

15. Durante la riunione » 129
1. La gestione dell'ordine del giorno » 130
2. La gestione e promozione dei contributi » 131
3. Tecniche di domanda » 135
4. La gestione dei comportamenti problematici » 137
5. Riconoscere e interpretare il linguaggio corporeo » 139
6. La gestione delle situazioni conflittuali » 139
7. Interruzioni » 140
8. Riunioni improvvisate » 141

16. La conclusione della riunione » 142
1. Chiudete in bellezza! » 142

17. Stessa ora, posto diverso pag. 149
1. Più sedi, un solo leader » 150
2. Che ore sono? » 151
3. Presentazioni » 151
4. Differenze culturali » 152
5. Gestire la partecipazione » 153
6. Condividere contenuti e presentazioni » 153
7. Valutare la riunione » 153

18. Dopo la riunione » 154
1. Esaminate i feedback dei partecipanti alla riunione » 155
2. Gestite le attività di follow-up » 155
3. Ampliate la comunicazione » 156

19. La capacità di fare la differenza » 157
1. Profumi » 158
2. Musica » 158
3. “Check-in” personali » 159
4. Tecniche per rompere il ghiaccio » 160
5. Benessere fisico e alimentazione » 162
6. La lavagna a fogli mobili » 164
7. Catturare l’attenzione » 164
8. Breakout group » 165
9. Conclusione » 165

Parte IV
Una riunione eccellente… sempre

20. Vantaggi organizzativi » 171
1. Le riunioni inconcludenti esistono davvero? » 171
2. Trasformare una riunione in un’esperienza positiva » 172
3. Perché ci si riunisce » 172
4. Le riunioni efficaci hanno un qualche valore? » 173
5. Quanto costa una riunione eccellente? » 173

6. L’effetto di una riunione eccellente sui dipendenti pag. 174
7. L’effetto di una riunione eccellente sui clienti » 176
8. L’effetto di una riunione eccellente sugli obiettivi di responsabilità sociale dell’azienda » 177
9. Puntate all’eccellenza! La riunione come esperienza di arricchimento » 179

Gli autori » 181

Ringraziamenti

Un paragrafo di ringraziamenti nelle prime pagine di un libro non è sufficiente per sdebitarsi dell'attenzione, dell'entusiasmo e del sostegno mostrati dalle nostre splendide famiglie e dai nostri amici. Un ringraziamento particolare va ai nostri rispettivi consorti, Elaine e Mark, per la loro comprensione e la pazienza che hanno avuto durante la stesura del libro. Grazie per aver creduto in noi.

Abbiamo ricevuto informazioni, consigli e indicazioni utili da ogni dove, ma nello specifico vorremmo ringraziare Debbie Maitland e Hugh Davies. Debbie e Hugh hanno revisionato e commentato senza sosta il nostro manoscritto in corso d'opera, offrendoci un punto di vista personale sulle loro aree di competenza e specializzazione e dando contributi preziosi tanto a noi quanto al libro.

Grazie infine a Liz Gooster di Pearson, per aver individuato i potenziali vantaggi di un nuovo approccio al concetto di "business meeting" e per il suo sostegno durante l'evoluzione del volume.

Duncan e *Jane*

Gli autori possono essere contattati sul sito www.space2inspire.co.uk.

Benvenuti!

Probabilmente avete preso questo libro dallo scaffale per il senso di frustrazione che accompagna le vostre continue esperienze negative legate alle riunioni e perché volete dare inizio a un processo di cambiamento positivo. Come voi, molte altre persone – che partecipano a riunioni di ogni livello, cultura o organizzazione – non credono nel valore delle riunioni, proprio perché costrette ad assistere a incontri inconcludenti e improduttivi.

Siete curiosi di conoscere qualche statistica sui sentimenti più comuni provati dai dipendenti nei confronti di riunioni inefficaci? Sappiate allora che una ricerca svolta per conto di VisitBritain nel settembre 2008 ha evidenziato che "3 riunioni su 10 sono considerate uno spreco di tempo, che riduce il numero di ore lavorative e comporta una spesa di 27,5 miliardi di sterline l'anno. Un dipendente sta in riunione, in media, otto ore alla settimana – quasi il doppio delle ore di ferie che matura – e il 29% di tali riunioni sono giudicate altamente improduttive"[1].

[1] La ricerca, commissionata da VisitBritain, è stata condotta tra il 29 agosto e il 22 settembre 2008 dalla società Opinion Research LLP, tramite un sondaggio online rivolto a 2.226 lavoratori adulti inglesi.

Che cos'è una riunione?

È l'attività di un gruppo di individui che si trova in un momento e in un luogo fissati, con la finalità di collaborare nell'interesse della propria organizzazione.

Che cos'è una riunione eccellente?

È l'intera esperienza delle riunioni (prima, durante e dopo la riunione fisica o virtuale), durante la quale si raggiungono risultati di *apprendimento*, *condivisione* e *creazione*.

La ricetta per una riunione eccellente

Ogni buona ricetta ha bisogno degli ingredienti giusti, ma è solo quando tali ingredienti vengono amalgamati con le necessarie conoscenze e abilità del cuoco che il piatto diventa un successo culinario. Analogamente, partecipazione, preparazione e leadership sono i fattori da combinare in modo omogeneo per ottenere una riunione eccellente.

Gli ingredienti

- Preparazione adeguata.
- Definizione di alcune questioni logistiche: chi, cosa, dove, quando, perché.
- Preparazione di un ordine del giorno.
- Predisposizione di alcune regole di base (un set di norme condivise, a cui tutti si attengono).
- Inizio in orario.
- Orientamento ai risultati.
- Contributi efficaci, presenza di un pubblico partecipe.
- Presentazioni pensate per promuovere e raggiungere i risultati desiderati.
- Conclusione in orario.
- Assegnazione di attività di follow-up che vengano comprese e completate.

Le capacità necessarie

- La capacità di scegliere l'atteggiamento da tenere.
- La capacità di costruire ed esporre un *elevator pitch* personale.
- La capacità di usare al meglio le risorse e tecnologie disponibili in sala riunioni.
- La capacità di fare presentazioni interessanti.
- La capacità di usare correttamente le tecniche di domanda.

Quali risultati otterrete da una riunione eccellente

- La possibilità di tornare a fissare altri incontri con una frequenza minore e per periodi di tempo più limitati.
- Il raggiungimento degli obiettivi previsti.
- L'opportunità di mostrare le vostre capacità professionali e migliorare il vostro profilo personale.
- La trasformazione delle riunioni in una parte integrante e importante del vostro lavoro.
- Un aumento della motivazione, grazie a riunioni produttive ed efficaci.

Come usare questo libro

Il libro è diviso in quattro parti, rivolte rispettivamente ai partecipanti, agli organizzatori, ai meeting leader e alle organizzazioni nel loro complesso.

Ciascuna parte fornisce modelli, esempi, consigli, trucchi e tecniche finalizzati a migliorare l'esperienza della riunione.

Ogni singola sezione è di facile consultazione, perché offre esattamente le informazioni che vi servono e nel momento in cui ne avete bisogno.

Come ottenere una riunione eccellente

Organizzare e condurre riunioni efficaci e prendervi parte sono attività fondamentali nella realtà professionale di oggi; riuscirete a svolgerle al meglio seguendo le linee guida e i consigli proposti in questo libro.

Iniziate attivandovi per promuovere l'idea di riunione eccellente tra i vostri colleghi.

Il libro potrà esservi d'aiuto, grazie al suo approccio logico, pratico e concreto, pensato per far sì che ogni riunione sia:

- organizzata per le giuste ragioni;
- preparata correttamente;
- ben documentata;
- efficace e produttiva.

Riunioni eccellenti = riunioni più efficaci

Parte I

La prossima volta che partecipate a una riunione eccellente…

Le persone più importanti in una riunione sono, senza dubbio, i partecipanti; l'organizzatore ha infatti convocato la riunione per combinare le loro conoscenze, esperienze e idee, nell'intento di raggiungere un risultato positivo per l'azienda. Eppure molti dei volumi che offrono consigli sulle riunioni tralasciano del tutto l'aspetto della presenza dei partecipanti, scegliendo invece di dedicarsi quasi interamente ai ruoli dell'organizzatore e del meeting leader. E questo è piuttosto frustrante.

Quante volte avete sentito (o avete detto) una di queste "frasi intramontabili", oppure siete rimasti a sedere in silenzio pensando:

- "Un'altra riunione sulle riunioni";
- "Che perdita di tempo";
- "Non è servito a niente";
- "Vediamo se ora posso tornare a lavorare sul serio";
- "No, vi prego, PowerPoint™ no!".

Il libro vi offrirà le conoscenze e la *forma mentis* necessarie per dare contributi reali e di valore alle riunioni che frequentate. Le idee che occorrono per trasformare la partecipazione in un'esperienza positiva e motivante verranno presentate in un formato:

- facile da leggere;

- di rapida consultazione per individuare informazioni specifiche;
- ricco di esempi concreti;
- pratico da implementare.

I consigli che vi daremo sono strettamente legati alla realtà professionale di ognuno di noi e, cosa ancora più importante, illustrano competenze che possono influenzare positivamente le vostre opportunità di carriera.

Una riunione eccellente è caratterizzata da partecipanti che mostrano il giusto atteggiamento possibilista. Ciò permette di indirizzare correttamente gli sforzi collettivi del gruppo verso un processo decisionale efficace, il che a sua volta consente all'organizzazione di progredire e di garantire ai dipendenti un clima più gratificante e motivante.

Iniziamo dunque con il nostro primo punto all'ordine del giorno, nell'intento di trasformare la vostra presenza alla riunione in una partecipazione attiva e appagante.

1

Le riunioni come opportunità di carriera

Le riunioni possono essere un'ottima opportunità per migliorare il vostro profilo professionale.

Ci avevate mai pensato?

Una riunione è una sorta di forum che vi dà la possibilità di costruirvi un'immagine in grado di influire sulla vostra carriera, in positivo o in negativo.

Per i professionisti della conoscenza, l'esibizione, nelle riunioni, di un atteggiamento costruttivo, sicuro ed efficace può fare la differenza tra una carriera di successo e il totale immobilismo. Se fate capire di essere disponibili a condividere idee e proporre soluzioni ai problemi (vostri e del vostro ufficio), dimostrerete anche di aver fiducia in voi stessi e di essere profondamente coinvolti in ciò che succede attorno a voi.

Le riunioni sono, inoltre, occasioni in cui entrerete in contatto con persone che non fanno parte della vostra quotidianità, siano esse interne o esterne alla vostra organizzazione. Possono essere momenti complessi perché, a meno che il leader non abbia convocato la riunione esclusivamente per comunicare qualcosa ai dipendenti, è quasi impossibile prevedere che cosa verrà detto e da chi.

Può anche succedere che, nel momento in cui vi decidete a contribuire