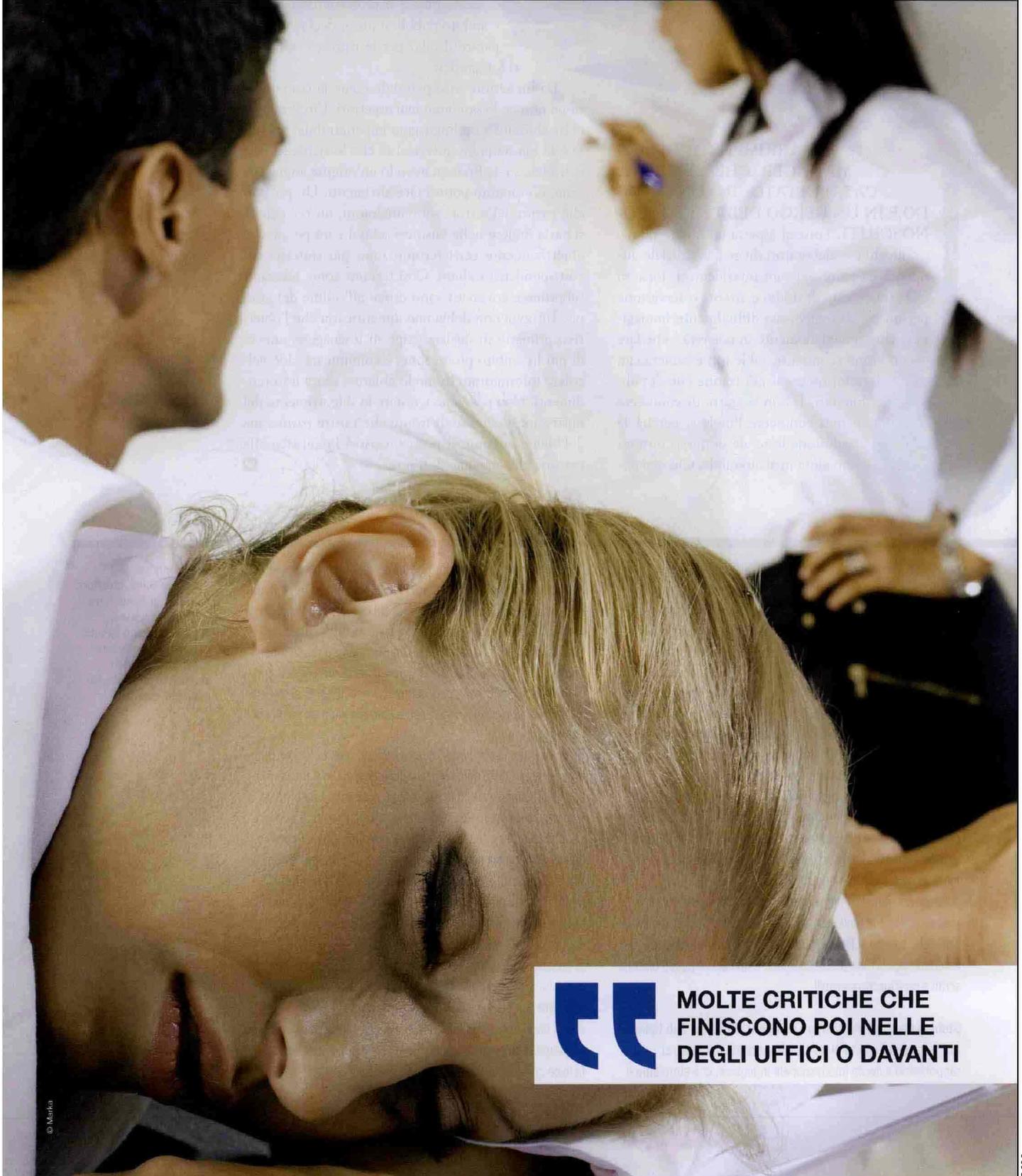


Vita da manager

I segreti sono trasparenza, confronto umano e svincolamento rispetto a una



**MOLTE CRITICHE CHE
FINISCONO POI NELLE
DEGLI UFFICI O DAVANTI**

gerarchia o a un protocollo troppo rigidi

LA RIUNIONE *perfetta*

Qualche consiglio per trasformare gli incontri di lavoro in momenti realmente produttivi. Strumenti pratici per coinvolgere tutti i partecipanti e ottimizzare il tempo di Andrea Telara

Un gruppo di colleghi seduti attorno a un tavolo che si guardano in "cagnesco" e polemizzano tra loro. Oppure una folta platea di uomini d'azienda che ascoltano senza spirito critico le parole di un manager, pronto a impartire ordini da eseguire all'istante. O, ancora, un raduno tra professionisti di pari grado, che chiacchierano e discutono amichevolmente, ma senza seguire un vero filo conduttore e senza raggiungere alcun risultato concreto, realmente utile alla vita dell'impresa. Tutte queste situazioni, assai frequenti nel "tran tran" quotidiano dell'ufficio, descrivono bene la tipica riunione di lavoro di molti nostri connazionali. È un appuntamento importante, la riunione. Ma, **troppo spesso, almeno secondo gli esperti delle risorse umane e della formazione aziendale, i meeting professionali si trasformano in vere e proprie perdite di tempo: nessuna decisione importante viene assunta, né si instaura un clima cordiale tra i colleghi, capace di far crescere il loro spirito di squadra.** La pensa così Pino De Sario, psicologo sociale e formatore, professore a contratto all'Università di Pisa e autore del libro *La riunione che serve. Metodi collaudati per incontri di lavoro a "forte-relazione", costruttivi e concreti* (edizioni **Franco Angeli**). «Almeno il 60% del tempo speso nei meeting professionali è improduttivo»,

dice De Sario, «per questo, occorrono strumenti pratici per coinvolgere in maniera efficace tutti i partecipanti». In che modo? Secondo l'autore del libro, bisogna saper rendere la riunione meno "burocratica" e più "dinamica". Ciò significa saper valorizzare l'elemento umano dei lavoratori, dare spazio alle loro emozioni e alle loro capacità di relazione interpersonale. Eventuali critiche o malcontenti devono cioè emergere in maniera trasparente, in modo tale che non rimangano celati o repressi, per poi palesarsi in un momento successivo, in situazioni e in luoghi inopportuni. «Molte critiche che non vengono espresse chiaramente nella riunione», dice ancora De Sario, «finiscono poi nelle conversazioni tra colleghi, magari nei corridoi degli uffici o davanti alla macchinetta del caffè, spesso sotto forma di rancorose maldicenze».

PRATICITÀ E PRAGMATISMO

Per essere costruttiva, dunque, la riunione deve avvenire **all'insegna della trasparenza e del confronto umano** e non essere ingessata in una gerarchia o in un protocollo troppo rigidi. Questo non vuol dire, però, che gli incontri di lavoro debbano svolgersi senza un filo conduttore e senza una definizione ben precisa dei ruoli e delle competenze di ciascun partecipante. Secondo Elena Tondolo, responsabile per i comportamenti organizzativi e manageriali della Seat Corpora- ►

NON VENGONO ESPRESSE CHIARAMENTE NELLA RIUNIONE CONVERSAZIONI TRA COLLEGHI, MAGARI NEI CORRIDOI ALLA MACCHINETTA DEL CAFFÈ" Pino De Sario

Vita da manager

© Gettyimages



www.ecostampa.it

te University (la scuola di comunicazione per le piccole e medie imprese creata dal gruppo Seat Pagine Gialle), nel preparare i meeting professionali occorre seguire un approccio molto pratico, orientato il più possibile ai risultati. Per questo, la Seat Corporate University ha creato un vero e proprio vademecum sulle regole di condotta da seguire durante la riunione. L'individualismo o l'esibizionismo, l'aggressività o l'incapacità di ascoltare i colleghi sono per esempio dei comportamenti da evitare al massimo. «Troppo spesso», dice infatti Tondolo, «l'incontro di lavoro viene visto soltanto come un'occasione per mettersi in mostra e per valorizzare il proprio operato agli occhi di un diretto superiore, dimenticando le finalità originarie del meeting o lo spirito di squadra che dovrebbe ispirarlo». Per evitare dunque che la riunione proceda sui binari sbagliati, occorre fissare dei paletti ben precisi. Secondo gli esperti della Seat Corporate University, deve innanzitutto essere stabilito un ordine del giorno, cioè un'agenda degli argomenti da trattare, ponendosi in primis un interrogativo: per quali motivi e a quale scopo i partecipanti all'incontro di lavoro sono stati con-

vocati? È bene quindi evitare il più possibile le riunioni non strettamente necessarie, fissate soltanto per abitudine: «se non c'è nulla di importante da discutere, meglio soprassedere o rinviare i pochi argomenti non urgenti all'appuntamento successivo», dice ancora Tondolo. Inoltre, è quasi sempre consigliabile individuare la figura di un moderatore, capace di tirare le fila di tutte le questioni trattate. È il moderatore che ha il compito di dare la parola ai colleghi, di stabilire i tempi riservati a ogni intervento, interrompere la conversazione non appena "esce dal seminato", cioè se si indirizza verso una direzione sbagliata. Infine, particolare non da poco, bisogna curare anche la fase post-riunione, cioè verificare se gli eventuali compiti operativi assegnati durante il meeting sono stati svolti in maniera adeguata da ciascun partecipante e se sono stati raggiunti i risultati attesi.

LINEE GUIDA

L'incontro di lavoro, insomma, serve per tracciare una rotta che tutti i componenti di un team devono poi seguire nel proprio quotidiano. Raggiungere questo sco-



**TROPPO SPESSO L'INCONTRO DI LAVORO VIENE VISTO
VALORIZZARE IL PROPRIO OPERATO AGLI OCCHI DI UN**



po, però, non sempre è facile. Lo sa bene Vittorio Masoni, economista, ex-funzionario direttivo dell'Istituto Mobiliare Italiano ed ex-dirigente operativo alla Banca Mondiale a Washington. Nel 1995, Masoni ha pubblicato una *Guida alle riunioni di lavoro per assumere decisioni, d'informazione, di coordinamento* (edizioni Franco Angeli). È un'opera di successo, che ha avuto ben cinque ristampe e che analizza in maniera approfondita tutti gli aspetti critici dei meeting professionali. «Spesso», dice l'autore del libro, «le riunioni deliberative, che hanno lo scopo di costruire una decisione collettiva di tutti i partecipanti, si rivelano alla fine inconcludenti». Non di rado, infatti, il dibattito non porta alcun risultato concreto, oppure si svolge soltanto per ratificare delle deliberazioni già prese in altre sedi, in particolare ai piani alti dell'azienda. Tutte queste difficoltà, secondo Masoni, hanno spesso una ragion d'essere ben precisa: **esistono tra i partecipanti al meeting degli interessi altamente contrastanti e non negoziabili, che impediscono il raggiungimento di una soluzione, anche quando gli incontri di lavoro sono gestiti con metodi "da manuale" (per**

esempio con un'agenda predefinita e con partecipanti molto qualificati). E allora, per superare gli ostacoli e rendere la riunione realmente produttiva occorre mettere in atto delle buone pratiche. La prima, consiste nella scelta, nella veste di moderatore, di una persona che sia realmente all'altezza del proprio compito. «Chi presiede al dibattito, deve avere una preparazione adeguata sull'argomento, per individuare il valore dei contributi di ogni partecipante e per mantenere la discussione aperta, pur restando nel seminato», dice ancora Masoni. Inoltre, occorre che il moderatore non agisca soltanto come un semplice "estrattore" d'idee e d'informazioni dai colleghi. Il suo compito è quello di ottenere contributi di pregio, mostrando durante il dibattito tutta la propria competenza, la qualità dei suoi ragionamenti e una buona dose di equilibrio nel giudizio. «Ci vuole autorevolezza, insomma, e non autorità», aggiunge Masoni. Ma tutte queste doti, indubbiamente non trascurabili, da sole non bastano senza un atteggiamento ben disposto verso il tratto psicologico di ciascun partecipante al meeting. Occorre infatti seguire le più elementari regole del buon senso: il moderatore ha il dovere di ascoltare tutti con uguale rispetto, mantenere un'atmosfera serena, priva di antagonismo e deve interrompere un intervento soltanto in casi estremi, di reale necessità. Senza dimenticare, poi, che spesso gli incontri di lavoro possono lasciare alcuni partecipanti con l'amaro in bocca: può esserci infatti qualche contributo che ha avuto più successo degli altri o qualche idea che è stata del tutto respinta. Per questo, bisogna evitare al massimo che la riunione sia vista come una sorta di regolamento di conti, dove esistono soltanto vincitori e vinti. **A ogni collega, invece, deve essere riconosciuto il merito di aver partecipato al meeting con pari dignità e di aver avuto il coraggio di esporsi in prima persona con il proprio intervento.** Soltanto così, secondo Masoni, si instaura un vero spirito di squadra che, prima o poi, è destinato a dare risultati concreti. A volte, secondo Tondolo della Seat Corporate University, pure i piccoli dettagli sono importanti, a cominciare dalla scelta della location, cioè dell'ambiente in cui la riunione si svolge. «Proprio per dare la sensazione che tutti i partecipanti abbiano pari dignità», sottolinea ad esempio Tondolo, «è preferibile che l'incontro si svolga attorno a un tavolo rotondo, dove non esiste una posizione privilegiata per nessuno, nemmeno per chi occupa le posizioni più elevate nella scala gerarchica». A prima vista, questi accorgimenti possono sembrare soltanto questioni di forma. Ma la forma, si sa, molto spesso è anche sostanza. ■

DA EVITARE IN RIUNIONE

- L'individualismo e l'esibizionismo
- La ricerca di alleanze personali
- Intervenire senza l'autorizzazione del moderatore e interrompere gli altri partecipanti
- Mostrare fastidio, noia, isolarsi dalla conversazione
- L'aggressività e l'ipercompetitività
- Il non-ascolto e le posizioni preconcepite
- L'arrendevolezza per disinteresse
- Le posizioni radicali "di principio"
- Le discussioni su temi estranei all'ordine del giorno

Fonte: (Seat Con Voi, Ottimizzare le riunioni di lavoro)

SOLTANTO COME UN'OCCASIONE PER METTERSI IN MOSTRA E PER DIRETTO SUPERIORE" Elena Tondolo