



TENERE RIUNIONI EFFICACI



COME COINVOLGERE I PROPRI COLLABORATORI

ONE  4
we take care

OSM Network

TENERE RIUNIONI EFFICACI - COME COINVOLGERE I PROPRI COLLABORATORI

ISBN: 9788899127114

Questo libro è stato realizzato con StreetLib Write
<http://write.streetlib.com>

Indice dei contenuti

INTRODUZIONE	2
CAPITOLO 1 - LA COMUNICAZIONE D'IMPRESA	3
La legge del minimo irriducibile	3
Le categorie della comunicazione d'impresa	3
Il piano di comunicazione	5
Il peccato originale	6
CAPITOLO 2 - LA COMUNICAZIONE INTERNA	9
Domandiamoci perchè	9
Chiariamo un concetto	9
Le tre tipologie	10
CAPITOLO 3 - STRUMENTI E CANALI: LE VIE DELLA COMUNICAZIONE	13
La torre di Babele	13
Il manager e i suoi strumenti	13
Il modello integrato	15
CAPITOLO 4 - LA RIUNIONE COME STRUMENTO DI LAVORO	18
Le funzioni della riunione	18
La funzione di coordinamento	19
La funzione di pianificazione	21
CAPITOLO 5 - LA RIUNIONE EFFICACE: SCHEMA PRATICO E REGOLE	24
Due regole essenziali	24
Otto postulati da ricordare	25
Gli errori da evitare	26
Le riunioni operative e formative	27
Le riunioni generali	29
La riunione motivante e l'effetto ipnosi	32
Il leader e il teamwork	34
CONTATTI	38
EDITORE	39

Forse non ci avete mai fatto caso ma la prossima volta che in un film americano vi capiterà di vedere gente salire su un ascensore prestate attenzione a come si sistemano. Noterete che se ne stanno tutti schierati di fronte alla porta. E noi italiani? Beh, come fanno in genere un po' tutti gli europei, ci disponiamo viceversa in cerchio con la schiena addossata alle pareti. Se entrate in un ascensore con un americano e anziché mettervi di fianco a lui, spalla a spalla, vi piazzate in un angolo della cabina, lui troverà la vostra posizione sconveniente e si sentirà infastidito.

Nel rapporto con gli altri perfino come il occupiamo lo spazio (postura, orientamento, distanza) comunica qualcosa. L'antropologo Edward Hall, in proposito, ha coniato la definizione di "comunicazione prossemica". In precedenza già Charles Darwin, passato alla storia per la teoria dell'evoluzione della specie, aveva intuito l'importanza di quella che oggi è conosciuta come la "comunicazione cinesica", espressa dai gesti e dalla mimica.

In sostanza, come ebbe a dire lo psicologo e filosofo Paul Watzlawick (uno dei maggiori studiosi della materia), per l'essere umano "è impossibile non comunicare". Anche i silenzi comunicano qualcosa.

Nelle pagine che seguono verrà affrontato sotto vari aspetti il tema della comunicazione interna aziendale. In particolare ci si soffermerà su modi, tempi e strumenti per gestirla efficacemente. Ogni azienda ha le sue peculiarità e possono certamente esistere aree riservate. Tuttavia, quando da parte del management la comunicazione è latitante, è piuttosto scontato che a prendere inevitabilmente il sopravvento sia la comunicazione "di corridoio", incontrollata e incontrollabile, spesso fuorviante e fonte di sospetti o illazioni. Sarebbe però riduttivo considerare la comunicazione interna come un semplice mezzo per evitare malintesi o tenere a freno eventuali malelingue (dentro e fuori il contesto aziendale). La comunicazione interna va intesa come un fattore che può contribuire alla crescita della produttività e all'arricchimento del capitale umano. Ossia come un fattore di business.

La legge del minimo irriducibile

Ridurre ai **minimi termini** in matematica corrisponde alla cosiddetta semplificazione di una frazione. Si tratta di trovare il massimo comune divisore del numeratore e del denominatore, che stanno rispettivamente sopra e sotto la barra. Una volta che è stata semplificata ai minimi termini, una frazione diventa **irriducibile**.

Perché ne parliamo? Perché quando un'attività o una relazione scivolano lentamente verso la soglia del **minimo irriducibile** è facile prevederne il declino. Una delle spie di un matrimonio avviato al fallimento è l'assenza di comunicazione fra i due coniugi. Ci si separa quando "non si ha più nulla da dirsi".

Quand'è che in un'organizzazione o in un individuo il minimo irriducibile diventa la norma? L'assuefazione è strisciante, a volte perfino inconsapevole. Può dipendere dalla **resistenza al cambiamento** oppure da un crollo della **motivazione**. Ci si sente arrivati e ci si culla sugli allori. Oppure ci si scopre inadeguati o rassegnati di fronte a risultati inferiori alle aspettative. In questi casi subentra la logica del "**non si può fare**" o del "**chi me lo fa fare?**" e ci si rannicchia nella propria "**zona di comfort**", come una tartaruga che si rinchiude nel suo guscio o uno struzzo che nasconde la testa sotto la sabbia.

Ogni comportamento ha le sue conseguenze. Applicato al management, il minimo irriducibile ne ha due che hanno assolutamente forza di legge. Potremmo definirli i due commi della **legge del minimo irriducibile**. Vediamoli:

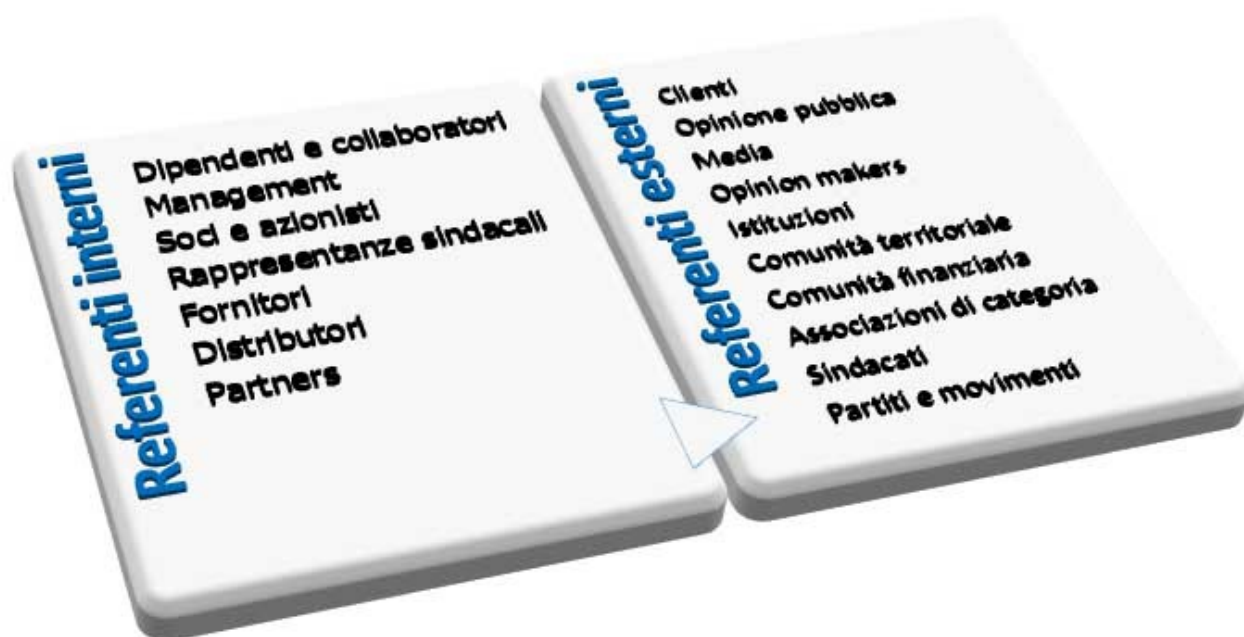
1. Un qualsiasi collaboratore che non sia **adeguatamente formato** e preparato a svolgere con competenza le proprie funzioni tenderà a limitare la propria operatività al minimo irriducibile
2. Ne deriverà un drastico scadimento qualitativo del risultato prodotto che causerà nel medio e lungo periodo un **impoverimento** finanziario.

Il minimo irriducibile è un **virus**. Quando in un contesto ambientale entra, per così, in vigore la legge del minimo irriducibile, ne subiscono il **contagio** anche i soggetti più motivati ed efficienti, che ne vengono fagocitati. La comunicazione in genere è **la prima ad essere sacrificata**. In molte aziende è radicata la convinzione che non faccia parte di quegli elementi indispensabili per giustificare uno stipendio, un ruolo, una responsabilità o la continuità di un business.

Manca in sostanza la percezione di quanto la **comunicazione possa creare valore**.

Le categorie della comunicazione d'impresa

La comunicazione crea valore nella misura in cui **migliora le relazioni** dentro e fuori l'impresa. Possiamo perciò già individuare due prime macrocategorie: **comunicazione interna** e **comunicazione esterna**. Naturalmente cambiano i **referenti**, cioè i soggetti a cui è rivolta: in un caso si tratta di tutte le figure integrate e coinvolte nei processi aziendali, nell'altro di tutti quei tipi di pubblico e di tutti quei sistemi ambientali che possono influenzare i fattori (immagine, credibilità, fiducia) che determinano il successo di un'impresa. Qui sotto trovate schematicamente raffigurati due sintetici elenchi.



Più analiticamente possiamo però definire quattro diverse aree nelle quali la comunicazione d'impresa può svilupparsi e creare valore: **commerciale**, **gestionale**, **istituzionale** e **economico-finanziaria**. La maggioranza delle aziende concentra la comunicazione pressoché esclusivamente sull'area commerciale, diretta al **mercato dei consumatori** e mirata ad ottenere maggiori volumi di vendite. È fuor di dubbio che si tratta di un'attività vitale e irrinunciabile. Ma circoscrivere la comunicazione d'impresa all'area commerciale è indice di una visione di corto raggio che non va oltre al concetto di marketing.

La **comunicazione istituzionale** riguarda la *mission* e la *vision* di un'azienda, ciò che essa rappresenta e intende rappresentare, i suoi valori, i suoi progetti, le sue strutture. La **comunicazione economico-finanziaria** riguarda i risultati ottenuti. Entrambe sono volte ad ottenere **consenso**, **fiducia**, **sostegno** e **collaborazione** sia da parte delle risorse interne sia da parte di tutti quegli agenti esterni (istituti di credito, fornitori, sindacati e così via) che hanno un ruolo e un'incidenza nel contesto nel quale ci si trova ad operare. Comunicazione istituzionale e comunicazione economico-finanziaria determinano in larga misura il **posizionamento** di un'impresa, cioè la sua immagine pubblica, ed hanno inoltre un peso sul **mercato del lavoro**, risultando strategiche per attrarre (ma anche per trattenere) talenti.

La **comunicazione gestionale** è costituita da quei sistemi di circolazione e di scambio di informazioni e di messaggi che vengono messi in funzione in un'azienda. È l' **elemento chiave** della comunicazione interna. Crea coesione, costruisce l'identità e la cultura aziendale, favorisce i processi di apprendimento, stimola le capacità di innovazione.

Il piano di comunicazione

Un **piano di comunicazione** è lo strumento che definisce **mezzi** e **modalità** per raggiungere degli obiettivi prestabiliti. Lo si può stilare per affrontare situazioni o problematiche diverse, contingenti o meno. Può perciò essere concepito per un breve arco temporale (ad esempio per il lancio di un nuovo prodotto) o per essere attuato con sistematicità (ad esempio per l'affermazione e il consolidamento del *brand* o per il costante miglioramento del clima aziendale).

Poniamo che un ristorante si trovi nella necessità, per far quadrare i conti, di rendere più redditizie le giornate feriali. Qui sotto vediamo indicati sia i tipi di target sia la strategia che ha individuato.



Prevedere delle convenzioni e programmare delle cene a tema può essere una eccellente idea ma a patto che lo **si sappia in giro**. Per la riuscita di iniziative di questo tipo una componente niente affatto irrilevante è quanti ne sono informati. Il piano di comunicazione assolve questa funzione. La sua efficacia è in gran parte determinata dal fatto che l'informazione raggiunga le tipologie di target che possono essere interessate a riceverla.



Nell'ipotetico caso che stiamo prendendo in esame, il più elementare strumento di comunicazione può essere rappresentato dal classico cartello esposto all'esterno del locale. A partire dal volantino potremmo elencarne, in un crescendo, tantissimi altri che nella fattispecie, trattandosi di una comunicazione tipicamente commerciale, appartengono per lo più alla sfera del marketing.

Il peccato originale

La bontà di un piano di comunicazione è determinata dai risultati che si conseguono in rapporto allo sforzo che si è prodotto in termini di denaro, tempo ed energie. È importante perciò prevedere delle fasi di **controllo** e di **verifica** che permettano di valutare la congruità e l'efficacia delle azioni messe in atto, possibilmente sulla base di elementi precisi e misurabili. È una prassi che va seguita per ogni tipo di spesa o di azione che abbia le caratteristiche dell' **investimento**.

Per quanto razionale ed organico, un piano di comunicazione può non centrare i risultati sperati. In questa eventualità occorre rendersi conto se le cause siano riconducibili al piano di comunicazione stesso oppure dipendano da una sorta di **peccato originale**: le strategie individuate sono irrealistiche o inappropriate. Torniamo per un attimo al nostro ipotetico ristorante: l'idea di puntare sulle convenzioni per la pausa pranzo si rivela infelice se i prezzi non sono concorrenziali o se il locale è troppo decentrato rispetto ai luoghi di lavoro.

Esistono vari metodi [1] per valutare la credibilità di un *business plan*. Il più conosciuto è la cosiddetta **analisi SWOT**, che è l'acronimo di quattro termini inglesi: *Strenghts* (punti di forza), *Weaknesses* (punti di debolezza), *Opportunities* (opportunità), *Threats* (minacce). Opportunità e minacce vanno riferite a situazioni esterne, in essere o in divenire.

L'analisi SWOT va effettuata utilizzando una matrice che si compone di quattro quadranti. Sempre per il nostro ipotetico ristorante potrebbe essere compilata come vedete qui sotto.



Nella valutazione si cercherà di stabilire se i punti di forza prevalgono sui punti di debolezza e quanto i primi possono essere valorizzati e i secondi attenuati. Alla stessa maniera occorrerà considerare fin dove le opportunità potranno essere colte e le minacce contrastate o neutralizzate.

Quand'è viceversa che è il piano di comunicazione a risultare inefficace? Certamente quando non è indirizzato verso il **bersaglio** giusto. È inutile programmare una martellante campagna di spot televisivi per il lancio di un nuovo giocattolo negli orari in cui i ragazzi sono a scuola. C'è tuttavia anche un problema di contenuti. Il messaggio ha la forza per vincere la diffidenza e lo scetticismo del pubblico? È troppo astratto? Fa leva soltanto su paroloni? Un piano di comunicazione è inefficace anche quando si perde il **senso della misura**: l'eccessiva insistenza e la sovraesposizione, ad esempio, spesso non pagano. Quella che non paga quasi mai è la sporadicità.

TROVA il tuo bersaglio

- In quale tipo di comunicazione la tua azienda è più carente? In quella commerciale, gestionale, istituzionale o economico-finanziaria?
- A seconda delle tue risposte, valuta quali iniziative potrebbero essere fattibili per risultare più apprezzati dalla clientela, dai dipendenti e dai collaboratori, dalla città e dal contesto sociale in cui l'azienda opera o dalla comunità finanziaria in genere.

VALUTA la tua azienda

- Prova ad effettuare in generale su una matrice SWOT un'analisi della tua azienda.
- Indica fra i punti di forza e di debolezza quali hanno più ampi margini di miglioramento.
- Indica un'azione che potrebbe essere utile per cogliere le opportunità o contrastare le minacce insite nella situazione attuale o nel mercato.

[11] Fra le altre matrici elaborate per costruire o vagliare un *business plan* possono essere citate la matrice di Ansoff, la matrice di Porter, la matrice di McKinsey e la matrice del Boston Consulting Group. La matrice SWOT resta quella di più facile comprensione e applicazione.

Domandiamoci perchè

Nel 1999 comparve www.cluetrain.com, un sito i cui quattro promotori [1] si presentarono con un manifesto che esponeva 95 tesi sulle trasformazioni che, in virtù anche dell'avvento di Internet, stavano rivoluzionando il mondo del *business*. La prima era: "I mercati sono conversazioni". L'anno successivo quel manifesto diventò un libro e nel 2001 ne fu stampata l'edizione italiana. Oggi un dato acquisito è che **le organizzazioni sono conversazioni** ed a maggior ragione lo è un'azienda. In un ambiente di lavoro si sviluppa comunque una rete di conversazioni. Favorire la comunicazione interna non è assolutamente un modo per averne il **controllo**, il che sarebbe totalmente illusorio, ma è un modo per ottenere tutti quei vantaggi che possono derivare dalla **conoscenza** e dal **confronto**, quindi dallo scambio di informazioni e dal dialogo. I primi a rendersi conto di cosa non va in un'azienda sono coloro che ci lavorano. Un manager che chiude gli occhi di fronte a questa realtà è destinato a fallire.

Perché la **comunicazione interna** ha un valore? Perché **sviluppa il senso di appartenenza**. È un potente **collante**. Sentirsi parte di un gruppo rafforza l'identità aziendale, incentiva la partecipazione e la collaborazione delle persone, ottimizza i processi legati al lavoro, favorisce la diffusione del *know how*, genera soddisfazione e motivazione, migliora il clima generale. In sostanza, la comunicazione interna ha effetti sulla produttività e sulla qualità dei prodotti e dei servizi.

Qualsiasi tipo di comunicazione tuttavia è sterile se viene meno un requisito essenziale, cioè la reciproca **capacità di ascolto**. Un vecchio detto ammonisce che non c'è peggior sordo di chi non vuole ascoltare. La capacità di ascolto è fondamentale non solo per chi sta alla base di un'organizzazione ma naturalmente anche da parte di chi sta ai vertici, il quale ha la responsabilità di rendere possibile – pur nel rispetto dei ruoli – che i suoi sottoposti abbiano la facoltà di esprimersi.

[1] Si tratta di Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls e David Weinberger, reduci da importanti esperienze in grandi aziende statunitensi.

Chiariamo un concetto

In un'organizzazione i flussi di comunicazione possono essere originati dall'alto, cioè dai vertici, ed essere indirizzati verso il basso, cioè a scendere fino alla base. Oppure i flussi possono seguire la direttrice esattamente opposta, cioè a salire dalla base ai vertici. Nel primo caso si parla di modalità **top down** e nel secondo di modalità **bottom up**. Si tratta della distinzione più classica.



I flussi tuttavia possono essere anche orizzontali (tra colleghi di pari livello), trasversali (fra settori e figure di diverso livello) o a rete (diffusi senza una direzione prevalente).

A questo punto vale la pena di chiarire il **significato** stesso del termine comunicazione. Nell'uso che ne facciamo si intende genericamente far sapere qualcosa a voce o per iscritto. E tuttavia anche un silenzio può comunicare qualcosa (perplessità, rassegnazione, accettazione o altro ancora). Etimologicamente la parola deriva dall'aggettivo latino "*communis*", cioè "comune". Comunicare dunque è mettere in comune, rendere partecipi coloro ai quali ci si rivolge di una notizia, di una decisione, di un'opinione.

Eppure quando diciamo che fra due soggetti non c'è comunicazione non vogliamo dire esclusivamente che non si parlino. Non comunicano perché non si capiscono. Se un finlandese e un ungherese non conoscono altro che la loro lingua madre sono nell'impossibilità di comunicare a parole e dovranno trovare un diverso **codice**, ad esempio farlo a gesti con tutte le difficoltà del caso. Non c'è comunicazione se un messaggio è incomprensibile.

E se quel messaggio non vuole essere compreso? Se lascia il tempo che trova? Se chi lo riceve non ha la facoltà di muovere un'obiezione, di esprimere il proprio punto di vista, se in sostanza non c'è interazione? C'è comunicazione se da parte dei soggetti a cui è rivolta non esiste alcun tipo di **interesse** e di **partecipazione**?

In queste pagine il significato che attribuiamo al termine comunicazione va al di là di quella che è un'attività puramente informativa o relativa alla trasmissione di un ordine che non ammette discussioni ("Si fa così e basta!"). Il **concetto** di comunicazione al quale ci riferiamo implica la **relazione**. Perciò una comunicazione **bidirezionale** nella quale sia quanto meno sottintesa l'opportunità di interagire. La comunicazione quindi come **scambio** e come **dialogo**. Una comunicazione **circolare** alla quale si possa contribuire. Le buone idee possono arrivare da qualunque parte.

Le tre tipologie

In fatto di comunicazione interna aziendale vanno individuate tre tipologie: **strategica**, **operativa** e **informativa**. Sono tutte e tre essenziali.



- **COMUNICAZIONE STRATEGICA.** È tesa ad affermare le ragioni per le quali si sta insieme. Quali sono la *mission*, la *vision* e i valori dell'azienda. Quali sono i comportamenti che la contraddistinguono. Quali sono le regole che il gruppo si è dato. Quali sono gli obiettivi e come si può essere partecipi nel realizzarli. Perché una strategia si traduca in **azioni** è indispensabile che venga comunicata e trasferita a tutti coloro che dovranno contribuire a concretizzarla. La comunicazione strategica punta a creare **condivisione** e **consenso**.
- **COMUNICAZIONE OPERATIVA.** È tesa a supportare i processi produttivi e gestionali. È fondamentale per far sì che un'azienda sia effettivamente una *learning organisation*, cioè un ambiente in cui si migliorino conoscenze e competenze e si sviluppi una spinta verso l'innovazione. La comunicazione operativa punta a diffondere le *best practices*, ossia le modalità migliori per lo svolgimento di un'attività o l'interpretazione di un ruolo, e il *know how*, cioè quei "saperi" che costituiscono un patrimonio per l'azienda. La comunicazione operativa è parte integrante delle **attività formative** volte ad arricchire il "capitale umano".
- **COMUNICAZIONE INFORMATIVA.** Oltre ad obbedire ad una logica di trasparenza, ha una **funzione motivazionale** agendo sul **senso di appartenenza**. Non ci si può sentire parte di un gruppo se si è tenuti all'oscuro di quel che vi succede, dei progetti, di come stanno andando le cose. Informare significa rendere note non solo le situazioni **positive** ma anche quelle **negative** (all'interno delle aziende spesso taciute, ritenendo a torto che il farlo risulti controproducente). Lo spirito di squadra si vede soprattutto nelle avversità.

BOTTOM UP O TOP DOWN?

- La tua azienda è più caratterizzata da direttive che arrivano dall'alto o da idee ed istanze che provengono dal basso?
- Qual è attualmente il grado di ascolto e di recepimento delle comunicazioni trasmesse in queste due modalità?
- Indica uno strumento che andrebbe più utilizzato.

DETERMINA LA TIPOLOGIA

- La comunicazione interna della tua azienda privilegia gli aspetti strategici, operativi o informativi? Qual è quello prevalente e quale quello più carente?
- Indica quale delle tre tipologie ha maggiori margini per ottenere risultati significativi nella tua azienda e spiegate il motivo.

La torre di Babele

Nella Bibbia si racconta della leggendaria **Torre di Babele**, innalzata in Mesopotamia sulle rive del fiume Eufrate con l'intenzione di arrivare fino al cielo e dunque a Dio. Un peccato di superbia che Dio punì facendo in modo che coloro che erano impegnati nella costruzione d'improvviso si trovassero a parlare lingue diverse. Nell'impossibilità di comunicare si videro costretti ad abbandonare l'opera e vennero dispersi su tutta la Terra.

Stimolare e favorire la comunicazione aziendale non deve risolversi nella costruzione di una sorta di Torre di Babele, in cui si mescolano confusamente messaggi che non hanno alcuna attinenza con il lavoro, trionfano il gossip e la presa in giro ed a farla da padrone sono perditempo e buontemponi. Spetta al management **progettare** un sistema di comunicazione interna funzionale, scegliendo gli **strumenti** e i **canali** più indicati (cartacei, informatici e relazionali) e sorvegliando che se ne faccia un corretto e produttivo utilizzo. In pratica il processo si può articolare in quattro fasi che qui sotto vengono schematicamente presentate in successione.



Il rischio che la comunicazione interna si trasformi in una Torre di Babele si manifesta quando il management rinuncia al suo ruolo, che è quello di **impulso** e di **coordinamento** (e quando occorre di moderazione).

Il manager e i suoi strumenti

Contrariamente a quanto possa sembrare, il **management efficace** non è un'attività altamente complicata ed esoterica. A patto che si parta dai **fondamenti**, cioè quegli elementi basilari (tecniche di gestione di risorse umane e materiali, esercizio della delega, *decision making* e *goal setting*, soltanto per citarne alcuni) che consentono di arrivare a conseguire attraverso strumenti esatti dei risultati esatti. Con il termine esatti si intende perfettamente corrispondenti a quanto si voleva ottenere. La differenza fra un management brillante e uno mediocre o addirittura assente, a qualsiasi livello, sta in due punti:

- 1) conoscere quali sono gli strumenti del management
- 2) saperli usare

Molte persone non sono consapevoli del fatto che, alla stregua di un carpentiere, un manager usa strumenti ben precisi. Eppure capita di trovare figure che, ricoprendo ruoli di spicco e avendo alle spalle una certa esperienza, usano metodi che equivalgono a voler piantare chiodi servendosi del manico di un cacciavite.

Qui di sotto ecco una lista, peraltro incompleta, degli strumenti più frequentemente usati dai manager di successo.



Nei ruoli chiave di un'azienda si possono inserire persone anche estremamente valide, tuttavia è piuttosto facile che raccolgano insuccessi se non conoscono e non fanno un uso appropriato degli strumenti del management. Il fatto che si ignori la funzionalità di alcuni di questi strumenti o che vengano nemmeno presi in considerazione è alla base di un fenomeno " **il principio di Peter** " (dal nome dello psicologo canadese Laurence Peter che, assieme a Raymond Hull, descrisse in chiave satirica i meccanismi che caratterizzano certe carriere aziendali).

Il principio parte dalla premessa che un individuo inserito in una scala gerarchica inizia l'attività con un ruolo preciso, svolgendo compiti precisi. Se svolge bene i suoi compiti viene "promosso", passando a compiti diversi. Dopo un certo tempo, se anche questi nuovi compiti vengono svolti bene, scatta una nuova promozione. Gli avanzamenti por-

tano a posizioni di vertice o comunque di maggiore responsabilità che, per definizione, devono essere occupate da persone con una spiccata attitudine a risolvere problemi. Il gioco delle promozioni continuerà così fino al momento in cui l'individuo non sarà più in grado di svolgere i compiti assegnatigli. Da quel punto in avanti non avrà più promozioni. Ha raggiunto il massimo della sua carriera. Per cui ecco il principio: in ogni gerarchia, un dipendente tende a salire fino al proprio livello di incompetenza. Da questo principio discende che **ogni posto chiave tende potenzialmente ad essere occupato da un incompetente**, un soggetto cioè in grado di creare più problemi di quanti possa risolverne. Il che spiega molte cose sul funzionamento di parecchie istituzioni.



La comunicazione in senso generale (cioè esprimersi facendosi capire) appartiene alla sfera delle cosiddette *soft skills relazionali*. Le *soft skills* si distinguono dalle *hard skills*, cioè le competenze tecniche ed operative necessarie per fornire un determinato prodotto o servizio. Qui sopra sono schematizzate le quattro categorie in cui comunemente si suddividono le *soft skills*. Se escludiamo le *soft skills* cognitive, le capacità comunicative all'interno di un gruppo diventano fondamentali anche per esercitare al meglio le proprie capacità realizzative e gestionali.

Il modello integrato



STRUMENTI CALDI (Comunicazione diretta)

Riunioni, colloqui, focus group, workshop, brainstorming, open house, family day, meeting, convention, incontri informali, ecc.



STRUMENTI FREDDI (Comunicazione indiretta)

Newsletter, e-mail, sms, bacheca, circolari, slogan, house organ, welcome booklet, sito web, blog, brochure, bilancio sociale, report annuali, business creed, ecc.

In fatto di comunicazione interna aziendale esistono strumenti definiti **caldi** ed altri **freddi**. Qui sopra ne proponiamo due sommari elenchi. Gli strumenti caldi rientrano nella sfera della **comunicazione diretta**, fondata sul **rapporto interpersonale**. Gli strumenti freddi rientrano nella sfera della **comunicazione indiretta**, nella quale per lo più non c'è scambio ma ci si limita a **trasmettere**.

Sia gli strumenti caldi sia quelli freddi hanno una loro funzionalità e specifiche prerogative. Più le due modalità (cioè diretta e indiretta) convivono e si integrano più un'azienda si trasforma in un vero **network di persone** che tessono e intrecciano relazioni basate sulla reciproca fiducia. Da questo intreccio dipende in buona parte quel processo che gli anglosassoni chiamano **“cross fertilization”**, cioè fertilizzazione incrociata, che è il germe che produce innovazione e creatività.

Gli strumenti freddi hanno prevalentemente finalità informative e sono utili per fissare o richiamare **procedure** o **disposizioni**. Oggi per tempestività e capillarità si tende a privilegiare il canale informatico. Ma in alcuni casi può essere preferibile il canale cartaceo, specie se si tratta di documenti approfonditi che richiedono facilità di consultazione. In aziende di dimensioni medio-grandi caratterizzate da un forte turnover sta prendendo piede il **“welcome booklet”**, il libretto di benvenuto. Si tratta di un opuscolo che contiene tutte le informazioni che possono aiutare un neoassunto ad orientarsi più in fretta nell'ambiente in cui si sta inserendo. Piuttosto simile è il **“business creed”**, un opuscolo che chiarisce i concetti che ispirano la filosofia aziendale.

Gli strumenti caldi hanno una rilevanza strategica perché consentono una **comunica-**

zione non mediata. Il rapporto interpersonale è la dimensione più autentica della condizione umana. Lo strumento principe, che tratteremo a parte e diffusamente, è la riunione in tutte le sue declinazioni. Il grande valore degli strumenti caldi risiede nel *feedback*, cioè nel riscontro istantaneo sul recepimento del messaggio che si è inteso trasmettere. Laddove è possibile è importante attivare canali di *feedback* anche per gli strumenti freddi, sollecitando risposte (“Cosa ne pensate?”) e manifestando disponibilità nei confronti di richieste di chiarimento.

ORALE O SCRITTO?

- Personalmente ti ritieni più efficace nelle forme di comunicazione orale o scritta?
- Spiega le ragioni per le quali ti senti più ferrato in uno dei tipi di comunicazione e meno nell'altra.

CALDO O FREDDO?

- Nella tua azienda le comunicazioni importanti vengono trasmesse più mediante strumenti caldi o freddi?
- Qual è il canale a tuo parere più sottoutilizzato?

Le funzioni della riunione

Tempo fa un'indagine effettuata dal mensile "Fortune" rivelò che nel mondo gran parte dei manager di successo spende oltre il 70% del tempo che ha disposizione in quelli che, con un termine onnicomprensivo, gli americani chiamano *meeting*, cioè incontri e riunioni di lavoro di vario tipo, compresi i sintetici *briefing* operativi o i cosiddetti *brainstorming* (letteralmente "tempesta di cervelli", cioè quando ci si ritrova per ricercare idee il più possibili originali e creative). Negli Stati Uniti c'è un' *overdose* di dati sul tema: uno studio dell'Università dell'Arizona ha calcolato che nel paese si tengono all'incirca 3 miliardi di riunioni di lavoro all'anno e il Consiglio Nazionale di Statistica ha stabilito che mediamente assorbono il 37% delle attività aziendali.

La spiegazione è piuttosto semplice: oltre che lo strumento principe della comunicazione interna, la riunione è un **insostituibile** e formidabile **strumento di lavoro**. Qui sotto ecco quelle che sono le principali valenze.



Quando però in un'azienda si insinua la "legge del minimo irriducibile" è proprio questo strumento il primo ad essere sacrificato e archiviato. O, peggio, ad essere svilito e banalizzato. Avremo così stucchevoli riunioni che durano ere geologiche, in cui i partecipanti prendono appunti semplicemente per darsi un contegno e far apparire che stanno ascoltando. Altre indette a tamburo battente ma per affrontare problemi che si sono ormai incancreniti. Altre ancora trasformate in occasioni per pavoneggiarsi. Potremmo citare un'infinità di varianti per poi rinvenire in tutte una costante: che si sia in presenza o meno di un ordine del giorno, si finisce per scivolare su questioni futili o irrilevanti sulle

quali incredibilmente tutti hanno qualcosa da dire.

Sono due principalmente le ragioni per le quali uno strumento di lavoro così indispensabile si trasforma in “tempo perso” o comunque in buona parte improduttivo:

- L'ignoranza su come si prepara e si conduce una riunione
- L'ignoranza del quando e perché farla

La funzione di coordinamento

Il **coordinamento** (mettere in ordine qualcosa tutti insieme) è l'essenza del management in una azienda moderna. La parola “management” implica che vi sia qualcosa e più di qualcuno da gestire. Quei “qualcuno” costituiscono una **squadra**.

Molto si è detto e scritto su cosa sia una vera squadra e su quanto sia importante per qualsiasi manager cercare di creare una squadra coesa e in armonia. Un'azienda, a prescindere da quanto sia complessa, è unita da scopi comuni. Se le diverse parti che la compongono non vengono coordinate, iniziano ad aggrovigliarsi incrociando l'una le linee dell'altra.

L'energia dell'organizzazione, presa nel suo insieme, viene dispersa da ordini contraddittori e da azioni contrastanti o sovrapposte. I collaboratori impegnati possono essere tanti, possono sembrare indaffarati, addirittura frenetici, eppure non si concretizzano gli obiettivi attesi. Ciò che manca è il coordinamento. Gli sforzi di ciascuna parte dell'organizzazione non vengono diretti e armonizzati in canali che, nella loro combinazione, realizzeranno lo **scopo comune**.

Un manager serve a quello.

Un imprenditore e la sua prima linea devono perciò sapere in che direzione stanno procedendo, devono assicurarsi che ogni parte dell'azienda ne sia consapevole e che gli sforzi di ogni segmento, preso singolarmente, siano protesi – con una successione coerente ed organica – ad avanzare verso il raggiungimento, attraverso le varie fasi che si renderanno necessarie, dello stesso scopo generale. Le attività che si svolgono all'interno di un'azienda sono fra loro, in misura più o meno ampia, **interdipendenti e complementari**. La comunicazione (*top down*, *bottom up* e trasversale) è pertanto un fattore essenziale perché si muovano in maniera coordinata. La comunicazione è il presupposto della **collaborazione**.

Gli elementi in cui la funzione del coordinamento entra in gioco sono:

- **pianificazione**
- **conoscenza**
- **informazione**
- **accordo**
- **produzione**

Un buon coordinamento è la chiave per creare lo spirito di gruppo e per fare il salto successivo, cioè creare lo **spirito di squadra**. Dire squadra significa introdurre in un gruppo il concetto di **competizione** (indirizzare gli sforzi comuni per “vincere” sul mercato nel confronto con i concorrenti) e di **ruolo** (consapevolezza del tipo di compito e del tipo di apporto che esso può dare).



Lo spirito di squadra si fonda sull’ **accordo** e sulla **comprensione**. In sostanza sulla volontà comune di raggiungere una meta e su come ciascuno può contribuire. Accordo e comprensione sono i due fattori che determinano da parte dei singoli componenti e da parte di ognuna delle sue parti la **fiducia** che si nutre verso il gruppo. Quando questa non c’è, si verificano problematiche di vario tipo: malintesi, frustrazioni, nervosismi, disimpegno.

Qualsiasi manager, a qualunque livello, sicuramente fallirà se:

- 1.non tiene informati i suoi collaboratori
- 2.non si fa comunicare i loro punti di vista
- 3.non stabilisce un accordo
- 4.non programma le attività o non si assicura che vengano eseguite.

Un’azienda che non tiene regolarmente riunioni di coordinamento tra i responsabili dei vari settori o reparti e – naturalmente con una periodicità più dilatata – con l’intero parco dei collaboratori, un’azienda che non utilizza queste occasioni per fornire informazioni, appianare i disaccordi, creare unità d’intenti e ottenere cooperazione, è un’azienda persa. Avrà sicuramente delle statistiche in declino. Se quasi nessuno sa che diamine sta succedendo, un gruppo inevitabilmente si frammenta. Ciascuno tenderà ad andare per la propria strada, al meglio o alla meno peggio delle proprie capacità, facendo prevalere i propri interessi a quelli collettivi.

La comunicazione “fa” il gruppo. Perché diventi una squadra sono indispensabili un obiettivo chiaro e condiviso, la definizione di ruoli compresi ed accettati da chi è chiamato a ricoprirli e un **metodo**, cioè principi, criteri e modalità che ne regolino il funziona-

mento.

L'insuccesso di un gruppo di lavoro è semplicemente un insuccesso nel coordinamento!

La funzione di pianificazione

Perché parlare di pianificazione? Perché **le riunioni in azienda dovrebbero sempre terminare con una pianificazione di breve termine**, assegnando cioè azioni pratiche ai vari partecipanti che poi responsabilmente ne cureranno o ne seguiranno la realizzazione.

Pianificare a breve termine significa stabilire un **elenco di obiettivi immediati**, di cui occuparsi nel giorno stesso o in quelli successivi, che rientrano nell'ambito di una pianificazione strategica di più ampio respiro o sono comunque in linea con essa. Vanno indicate quali azioni andranno effettuate e quali problematiche, esistenti o prevedibili, dovranno essere affrontate e risolte. Una buona pianificazione deve rispondere a tre domande: **che cosa?** (qual è il compito assegnato), **chi?** (la persona che se ne incarica), **quando?** (i tempi per portarlo a termine). In alcuni casi può essere necessario stabilire anche il "come?", cioè mezzi o modalità a cui fare ricorso.



Nell'ambito di un gruppo di lavoro elaborare una pianificazione coordinata della **"task list"**, cioè delle cose da fare nel corso della giornata, della settimana o del mese entrante, è un ottimo metodo per conseguire risultati, sempre che naturalmente ciascuno faccia la sua parte. Tuttavia costituisce il minimo indispensabile che si possa fare con questo strumento.

Una pianificazione di breve termine è essenzialmente di tipo gestionale e operativo. Non è tuttavia destinata a resistere a lungo un'azienda che non ragioni in termini di futuro. Di qui l'esigenza di elaborare una **pianificazione strategica** e una **pianificazione tattica**. Di che si tratta? Per rendere l'idea c'è chi ha tirato in ballo una similitudine militare: la strategia è quell'insieme di manovre da attuare per vincere una **guerra**, la tattica è lo studio delle mosse per vincere una singola **battaglia**. In campo bellico, peraltro non meno

importante è la logistica: il modo in cui rifornire le truppe. Restando in tema si può suggerire che per certi versi la strategia conduce le truppe verso il combattimento, la tattica nel combattimento.

La pianificazione strategica riguarda dunque la conduzione globale dell'azienda stessa e la sua evoluzione. Qual è la **meta**? Poniamo, per restare sul pratico, sia la conquista di un mercato. Quali risorse occorre acquisire, quali investimenti in mezzi e uomini vanno effettuati, quali alleanze allacciare, quali tipi di prodotto hanno più possibilità di penetrazione, su quali competitori fare la corsa? La formulazione della strategia è riservata necessariamente ai piani alti di un'organizzazione, può contenere aspetti che non vengono divulgati ma è importante che sia comunicata nelle sue linee essenziali.

La pianificazione strategica rappresenta il generico **quadro di riferimento** da cui discende la pianificazione tattica che ne è l'applicazione ed entra nei dettagli. Come procedere? Quali sono le prime mosse da effettuare e quali nell'ordine le fasi successive, dove e fino a che punto concentrare le energie, quali risultati parziali sono indispensabili per progredire verso l'obiettivo finale?

Più risulta complessa, più l'esecuzione di un compito richiede che vengano completate una serie di azioni nelle quali quel compito può essere scomposto. Lo stesso avviene per l'attuazione di un progetto. È attraverso gli obiettivi raggiunti in progressione dai piani a breve termine, inquadrati nell'ambito di un preciso piano tattico, che un'azienda può centrare la meta che si è data nel suo piano strategico.



Sembra quasi superfluo sottolineare ora che il fatto di **far conoscere** gli obiettivi generali e parziali e di **coordinare** le azioni tattiche necessarie per realizzare le mete stabilite passa **assolutamente** attraverso riunioni a vari livelli.

Se radunassimo in una sala un gran numero di persone in ordine sparso e, all'improvviso, le sollecitassimo di mettersi a correre a perdifiato, ovviamente si scontrerebbero le une con le altre. Questo a grandi linee è lo scenario che si ha di fronte quando la pianificazione non viene fatta conoscere e non viene coordinata. Più le persone si muovono e si danno da fare, più la confusione diventa totale. Ben diverso sarebbe se indirizzassimo quelle energie verso qualcosa di utile, ad esempio allestire quella stessa sala in vista di una cena aziendale (la meta), dando una sommaria idea di come ci piacerebbe come venisse sistemata (le mosse) e formando gruppetti a cui assegnare intanto i compiti preliminari, a partire da uno sgombero e da una passata al pavimento.

Perché il risultato finale sia apprezzabile la funzione coordinativa sarà importante tuttavia anche nelle fasi successive, quando ci si dovrà procurare tavoli e sedie in numero sufficiente e valutare come disporli. In caso contrario ci sarà certamente qualcuno che se ne resterà con le mani in mano, non sapendo bene che fare, e probabilmente si sprecheranno i “Ma non sarebbe meglio se...”, “Io avevo capito invece che...”, “Se non vi va bene così, arrangiatevi...”.

Nel 1913 quando Henry Ford introdusse nei suoi stabilimenti la catena di montaggio il tempo necessario per completare l'assemblaggio dei componenti di un'auto passò da venti ore a un'ora e mezzo. È un esempio estremo: ma spiega come la **produttività** dipenda dalla pianificazione e dal coordinamento.

GRUPPO O SQUADRA?

- Chi ha una mentalità di squadra nei suoi discorsi utilizza molto "noi" e poco "io" o "loro". Riflettici un po': nella tua azienda diresti che prevale lo spirito di gruppo o lo spirito di squadra?
- Tu personalmente sei abituato a dire "noi" o "io"?

STRATEGIA E TATTICA

- Quanto pensi siano condivise le strategie della tua azienda? Molto, poco o abbastanza?
- Quale spazio hanno i collaboratori direttamente interessati nella definizione delle tattiche per applicarle? Molto, poco o abbastanza?

Due regole essenziali

Una riunione può avere caratterizzazioni anche piuttosto specifiche, che a volte vanno anche a sommarsi tra loro. Può essere ad esempio indetta per portare a conoscenza i partecipanti di qualcosa che è accaduto o che sta per accadere, oppure per raccogliere opinioni e valutazioni o ancora per far emergere nuove idee (il cosiddetto *brainstorming*). Qui sotto sono sintetizzate le principali caratteristiche, a seconda delle quali chi la presiede assume ruoli che possono andare, sempre ad esempio, dal formatore al negoziatore, dall'animatore al moderatore.



Indipendentemente dal carattere della riunione, ci sono due semplici regole in fatto di organizzazione e di conduzione che vanno sempre tenute presenti. Mantenerle in vigore non solo aiuterà grandemente lo svolgimento delle riunioni in azienda ma eviterà che questo di strumento, così fondamentale, perda efficacia e finisca per cadere in disuso o venga disertato. Vediamo dunque queste due buone regole.

BUONA REGOLA N° 1

È necessario assicurarsi che i partecipanti costituiscano il più possibile un pubblico omogeneo. Mettere insieme – al solo fine di “dirlo una volta per tutti” o per il fatto “che tutti si sentano coinvolti” – personale tecnico, commerciale e amministrativo per trattare un argomento di carattere tecnico è la via maestra per compromettere la buona riuscita della riunione e farla fallire. O sarà tenuta ad un livello di approfondimento superficiale per rendere a tutti chiaro gli argomenti trattati oppure, come più spesso accade, verrà tenuta tecnicamente in maniera tale che risulterà comprensibile solo ad una parte dei presenti, facendoci perdere il resto della sala che si sentirà completamente estraneo.

BUONA REGOLA N° 2

È necessario fare in modo che chi interviene si attenga alla propria area di competenza e di responsabilità. Una delle ragioni principali che determinano riunioni dalla durata biblica ed estremamente dispersive deriva dal fatto che si tollerano interventi di partecipanti su settori che esulano dalle loro competenze e questo tende a produrre discussioni infinite. Il vecchio proverbio popolare lombardo “oufelè fa el to mestè” (traduzione: pasticciare limitati a fare il tuo mestiere) la dice lunga in proposito. Sta di fatto che è un classico delle riunioni operative che il commerciale cerchi di intromettersi su scelte che riguardano il settore della produzione e che l'amministrativo cerchi di dettare regole per i commerciali e così via. Tutte queste sono attività interessantissime per chi ha tempo da perdere!

Otto postulati da ricordare

Per capire veramente a fondo l'importanza delle riunioni e dei momenti di incontro e confronto, dobbiamo tuttavia piantare qualche paletto, sgomberando il campo da pregiudizi che tuttora sono presenti in molte culture aziendali ed inficiano una corretta e produttiva gestione delle risorse umane.

Quelli che seguono sotto otto cosiddetti postulati, termine che definisce concetti enunciati che, pur non essendo dimostrabili, alla prova dei fatti si rivelano veri. Chiunque scoprirà, trattando con le persone, quanto effettivamente lo siano.

1. La gente è desiderosa di fare del proprio meglio e lo farà fino a quando non verrà demotivata in merito.

2. La maggior parte delle rimostranze non si basano sulla cattiva condotta, ma sui malintesi.

3. Solamente il contatto personale può ripristinare la comprensione.

4. Raramente si pone rimedio a critiche o manifestazioni di collera espresse in forma scritta, seguitando a scrivere per chiarire, giustificarsi o anche scusarsi. Una frattura causata da uno scritto è solitamente suscettibile di essere riparata solo da un contatto personale. La morale, quindi, è non causate fratture con comunicazioni scritte cariche di astio.

5. Non lasciate che un errore, una volta che lo avete individuato, si trascini. Occupatevi e correggetelo quando lo trovate.

6. Non accumulate “punti a sfavore” a carico di un collaboratore prima di agire. Dimenticate i vecchi “punti a sfavore” una volta corretti.

7. Su qualunque cosa sia andata storta, un collaboratore ha la sua versione dei fatti. In veste di colui che svolge la mansione, egli ha dati più attendibili del manager che lo guida. Ascoltatelo e ponetegli delle domande prima di decidere di biasimarlo e prendere provvedimenti.

8. Il solo capitale di cui manager disponga è la volontà di lavorare di coloro che collaborano con lui. Preservatela. Non si può imporre a nessuno di “farsi in quattro”: questo è un fatto che ogni società schiavista ha scoperto a sue spese. Società di quel genere sono sempre perdenti. Persino quando un uomo viene frustato, il lavoro che poi egli svolge deriva esclusivamente dalla sua volontà. Volontà che la collera di cui è stato vittima ha ridotto notevolmente.

Partendo da questi presupposti, dobbiamo convenire che gli strumenti più adatti a mettere in campo questa “filosofia” (o “sistema di gestione”) devono naturalmente privilegiare il contatto diretto con i collaboratori. Devono privilegiare cioè il confronto attraverso momenti di incontro e di coordinazione. Le riunioni sono quindi uno strumento imprescindibile per la gestione delle faccende aziendali.

Il mondo ed il mercato, di conseguenza, si stanno evolvendo verso un modello il cui perno è la centralità dell’individuo. Capacità relazionali indirizzate alla produttività: sono queste le caratteristiche meglio pagate oggi dal mercato, che si tratti sia di un dirigente sia di un collaboratore.

Ebbene, l’abilità di tenere riunioni positive, motivanti ed aggreganti, è una qualità a cui non si può rinunciare.

Gli errori da evitare

Una riunione è una delle più grandi opportunità di cui un manager possa avvalersi per riuscire a gestire ed influenzare un gran numero di persone contestualmente. Perché allora molto spesso risultano inutili e noiose? La ragione principale è perché, sempre molto spesso, le riunioni vengono **fatte a proprio uso e consumo da chi le tiene e non per chi viene chiamato a parteciparvi.**

Il manager veramente illuminato è colui che pensa e costruisce una riunione per renderla interessante per chi vi parteciperà.

Una riunione è fatta per chi ascolta. Il concetto è talmente banale che quasi nessuno sembra farci caso e tenerlo in mente. Per lanciare un’idea o formulare una proposta bastano pochi secondi (meno di 8, avvertono gli esperti) e non c’è bisogno né di premesse né di troppi giri di parole. Eppure avrete assistito a chissà quante riunioni monopolizzate

dai più logorroici, che a furia di divagazioni perdono magari pure il filo del discorso. Quando non ci si rende conto che una riunione è fatta per chi ascolta, la si traduce in un campionario amplificato di errori comunicativi. Ci si concentra sul proprio intervento, come se tutta la riunione ruotasse attorno a quello, piuttosto che prestare attenzione a ciò che dicono gli altri.

Le ragioni per convocare una riunione possono essere anche piuttosto pressanti ma normalmente, se si tratta di *problem solving* – cioè di come affrontare un problema –, nelle piccole e medie aziende troppo di frequente lo si fa quando “i buoi sono già scappati”. Vale a dire che non si utilizzano le riunioni per una delle loro funzioni essenziali: prevedere, e di conseguenza cercare di prevenire, le situazioni critiche che potrebbero maturare. C'è viceversa il malvezzo di indirle a fatto compiuto, per stabilire su chi gettare la croce e addossargli la responsabilità dell'accaduto.

Un grave errore è poi servirsi di una riunione per tartassare chi ha fatto registrare *performance* scadenti: richiami di questo tipo vanno assolutamente rivolti in incontri individuali, nel chiuso di una stanza. Una riunione al contrario è la sede ideale per segnalare pubblicamente chi in termini di impegno e di risultati si è particolarmente distinto. E questo genere di apprezzamenti dovrebbe sempre figurare nella scaletta.

Si dirà: ma i panni sporchi non si lavano in famiglia? In casi estremi può essere effettivamente necessario, tuttavia per quanto è possibile nelle riunioni di lavoro le negatività vanno tenute fuori della porta. **La chiave di una buona riunione è il cosiddetto “pensiero positivo”.** “*Think positive*”, ovvero “pensa positivo”, è uno dei comandamenti dei manager che vanno per la maggiore. Gli obiettivi da perseguire del resto non possono essere altro che di segno positivo: migliorare il clima e non peggiorarlo, intensificare la collaborazione e non disincentivarla, rassicurare e non allarmare.

Una riunione in sostanza deve avere una valenza assolutamente preventiva e positiva. **Il manager abile e competente è colui che previene attraverso le strumento della riunione l'insorgere dei problemi e attraverso una proattività coinvolge l'intero gruppo nelle soluzioni.**

Quando e perché allora il ricorso ad una riunione risulta strategico? In tutte quelle circostanze – e qui sta alla sensibilità di un imprenditore o di un manager saperle riconoscere e valutare – in cui un'azienda può trarre vantaggio dall'interazione del gruppo, beneficiando delle energie che è in grado di mettere a disposizione. A volte l'esigenza primaria e palesemente esplicita può essere quella di far chiarezza, conciliando punti di vista discordanti, oppure di attutire l'impatto di una notizia negativa, mitigandone gli effetti traumatici. Non va però mai dimenticato che lo scopo implicito di una riunione di lavoro è anche motivare: se un successo va fatto vivere come il frutto del contributo di tutti i partecipanti, un insuccesso va utilizzato per far sgorgare un corale e risoluto desiderio di riscossa.

Le riunioni operative e formative

Al di là delle specifiche caratterizzazioni, la stragrande maggioranza delle riunioni – compresi i briefing a volte anche giornalieri di singoli uffici o reparti – sono secondo la definizione anglosassone “*task oriented*”, cioè orientate al compito da svolgere nelle ore o nelle giornate immediatamente successive. Si tratta dunque di **riunioni operative** che hanno funzioni di coordinamento e di pianificazione. Meno frequenti ma non meno importanti sono le riunioni “*growth oriented*”, vale a dire orientate alla crescita, cioè all’acquisizione di nuove competenze o abilità.



La riunione operativa

In un’azienda la riunione operativa per eccellenza è quella che, normalmente a cadenza settimanale, si tiene tra i responsabili di livello più elevato. Viene convocata per prassi sempre la stessa ora di un dato giorno e si svolge regolarmente anche se qualcuno è assente. Uno dei partecipanti tiene le minute, cioè gli appunti di quanto è stato deciso, per stilare poi un report o un verbale da fornire a tutti quanti.

Le riunioni operative hanno un’applicazione molto pratica e prendono in considerazione gli aspetti principali dell’attività aziendale. Benché di *routine*, queste riunioni non vanno improvvisate ma accuratamente preparate. Troppo spesso capita che un manager soltanto qualche minuto prima della riunione si decida a riordinare le idee e ad annotarsi due o tre cose di cui parlare. Tanto qualcosa da dire lo trova sempre.

Per una miglior riuscita della riunione sarebbe importante stabilire in anticipo un tema centrale, fissare degli obiettivi e non vincolare l’ordine del giorno esclusivamente all’ordinaria amministrazione e alle urgenze. All’inizio le problematiche di più stretta attualità tenderanno a fagocitare tutto il tempo ma inserendo man mano uno spazio per ragionare su interventi e progetti che possono creare sviluppo o prevenire situazioni di difficoltà le riunioni risulteranno più efficaci, più produttive e più coinvolgenti. È buona norma concludere l’incontro assegnando degli obiettivi operativi per ogni partecipante e naturalmente verificare ogni volta se quelli stabiliti in precedenza sono stati raggiunti.

La riunione formativa

Questo tipo di riunione viene indetto in particolare quando vengono lanciati nuovi servizi o prodotti oppure quando intervengono sensibili trasformazioni nei processi gestionali e produttivi. In questo caso è opportuno coinvolgere i vari settori separatamente, dando di volta in volta un taglio diverso alle informazioni o alle istruzioni fornite, che vanno mirate sugli interlocutori e quindi sugli aspetti ai quali possono essere più diretta-

mente interessati. In genere dunque queste riunioni vengono svolte, fatta eccezione per le reti vendite, per fornire informazioni tecniche specialistiche.

Molto meno frequenti sono invece le riunioni formative volte a migliorare l'apporto che i singoli offrono alla squadra per renderla nel suo complesso migliore. Oggetto di questi incontri possono essere le cosiddette "*best practices*", cioè le procedure più efficienti per svolgere il proprio lavoro, per interfacciarsi tra i vari settori, per gestire le relazioni all'interno di un team e così via. In altri casi questi incontri possono essere funzionali a creare condivisione sui valori, sulle mete e sullo stile che caratterizzano l'azienda. Un suggerimento che ci sentiamo di dare è di individuare attraverso sondaggi anche informali quali temi possono essere più interessante e più utile trattare all'interno di queste riunioni.

Le riunioni generali

Questo tipo di riunione, allargato a tutto il personale dell'azienda, è a carattere prevalentemente informativo. L'obiettivo è quello di avere tutto il personale non solo compiutamente consapevole dell'andamento, delle prospettive e dei progetti dell'azienda, ma di renderlo più motivato e più allineato rispetto a obiettivi e mete. Una riunione generale chiama direttamente in causa le figure che hanno le massime responsabilità aziendali, i cui interventi vanno preparati e possibilmente anche illustrati con supporti visivi.

A grandi linee, una riunione generale va aperta mostrando le statistiche che consentono di mettere a fuoco i risultati conseguiti nelle varie aree, dando pubblici riconoscimenti a coloro che hanno ottenuto le *performances* più significative. Si trattano poi alcuni aspetti tecnici di utilità collettiva. Alla fine si fa azione di motivazione coinvolgendo e facendo sentire i collaboratori parte integrante del raggiungimento degli obiettivi.

Le riunioni generali sono molto spesso disattese dal management che le vede poco realizzabili o difficili da organizzare. Va però sottolineato che se l'equipaggio non sa dove si stia andando o non conosce lo stato della nave tenderà a lavorare con il "freno a mano tirato". Nella nostra attività, ci siamo imbattuti in aziende di medie dimensioni che da anni non avevano organizzato una riunione con tutto il personale. In un caso, il più emblematico, ne facevano parte circa 80 dipendenti. I collaboratori erano praticamente all'oscuro di come stesse andando l'azienda e di quali risultati fossero stati conseguiti negli ultimi tempi. Le uniche informazioni disponibili erano quelle di "radio corridoio". I "vuoti" di informazione inerenti l'andamento aziendale erano stati auto-riempiti da notizie di seconda o terza mano tendenzialmente negative. Una volta convocata e svolta la riunione generale, il personale si rese conto che la situazione ben diversa e ciò generò una serie di riflessi positivi in termini di impegno, di produttività e di spirito di iniziativa assolutamente impensabili.

È la velocità con cui viaggiano le comunicazioni e con cui le informazioni vengono condivise che determina il *rate* di espansione di un'azienda. Un manager deve capire, ed è un punto di primaria importanza, che c'è uno stretto rapporto fra la tempestività e la quantità della comunicazione che viene messa in circolo ed il grado e il ritmo con i quali un'azienda si sviluppa. Meno comunicazione con meno frequenza significa espansione a

regime ridotto. Da questo non si scappa.

SCHEMA PRATICO DI UNA RIUNIONE

Ci sono alcune regole base che devono essere seguite quando si parla di organizzare e tenere delle buone riunioni. Innanzi tutto diciamo che le riunioni non sono virtuali. *Conference call* o video conferenze sono strumenti comunque utilissimi ed estremamente funzionali, talora indispensabili e insostituibili per ragioni anche di forza maggiore. Tuttavia non si possono certo considerare equivalenti sotto il profilo del fattore umano e, come tali, sono da classificare nella categoria nella quale facciamo rientrare le forme di sostegno alla comunicazione quali i fax, le e-mail o gli sms.

Una falsa partenza pregiudica quasi sempre l'esito di una riunione. Partiamo perciò con tre semplici raccomandazioni di natura logistica e procedurale: osservarle già aiuta grandemente.

1. Arriva in anticipo per assicurarti che tutto sia sotto controllo.
2. Disponi la sala nel modo più adeguato all'intervento. Cerca di non mettere barriere tra te e le persone che partecipano.
3. Cerca di attenerci il più possibile agli orari stabiliti. Ma **non** cominciare se la maggior parte dei partecipanti ancora non sono presenti. Ciò per evitare uno stillicidio di interruzioni, che finirebbero per essere anche fonte di distrazione non fosse altro per lo scambio di convenevoli.

Nelle riunioni più strutturate, il cuore è naturalmente rappresentato dall'intervento del relatore. Al di là delle capacità espressive ed espositive, l'efficacia di un intervento dipende in primo luogo dai contenuti e dalla linearità con i quali vengono proposti. È importante perciò seguire uno schema sul quale va impostata la "scaletta", cioè la traccia lungo la quale si svilupperà il discorso.

Qui sotto, per sommi capi, ecco uno schema pratico.



Ora, entriamo un po' nei dettagli.

APERTURA. È normale che in avvio di un riunione vi possano essere anche alcune rigidità fra i partecipanti. Non sono affatto rare le riunioni alle quali si va come si trattasse di una "resa dei conti". Sdrammatizzare una situazione anche piuttosto delicata con una battuta o introdurre i lavori con un aneddoto divertente quasi sempre favorisce l'instaurarsi di un clima collaborativo. Ecco perché è opportuna un' **apertura** allegra e alta di tono.

TEMA E SCOPO. Comunicare subito, o comunque ribadire qualora fosse già noto, il **tema** che sarà oggetto dell'incontro è poi d'importanza fondamentale. Serve a focalizzare l'attenzione dei presenti e ad evitare divagazioni che in genere la distolgono e talvolta aprono discussioni che portano "fuori dal seminato". Altrettanto importante è indicare lo **scopo** della riunione, cioè perché il tema da affrontare riveste interesse e quali implicazioni comporta.

NUCLEO. Qui il relatore deve sforzarsi di essere il più possibile chiaro e preciso, con dati ed argomentazioni che non si prestino ad equivoci o ad interpretazioni fuorvianti. Deve mettersi dalla parte di coloro che ascoltano, illustrando tutto quello di cui è necessario vengano messi al corrente e tutto ciò che potrebbero essere interessati a sapere. È in questa fase, quando si va al nocciolo della questione, che si misura l'abilità di un relatore nel prevedere sia le legittime curiosità degli astanti sia i punti che potrebbero suscitare fraintendimenti e sui quali occorre soffermarsi maggiormente. La parte centrale – nella quale necessariamente ci si troverà a dover sviluppare ragionamenti o a parlare di aspetti

eminentemente tecnici (schemi, procedure, valori numerici o altro) – rischia di essere la più monotona. Riuscire a inframmezzarla anche in questo caso con qualche battuta di spirito contribuisce a ridurre i cali di tensione.

DOMANDE. Di un'esposizione logica basta non comprendere o perdere un passaggio perché si confondano le idee. È perciò fondamentale che chi la conduce utilizzi delle domande funzionali per il controllo del cosiddetto *feedback*, cioè per verificare se quanto progressivamente sta esponendo è stato recepito e se è o meno condiviso. Una riunione non è una conferenza, non è insomma un monologo ma deve lasciare ampi spazi al dialogo. Soprattutto quando l'uditorio non supera le 15/20 unità, occorre fare in modo che i partecipanti vengano coinvolti. Vanno perciò stimolati ad intervenire anche attraverso una serie di domande. Perché una riunione sia produttiva gli intervenuti, indicativamente, **devono parlare a turno per circa il 50% del tempo**.

Ogni volta che ce n'è l'opportunità, l'intervento va quindi intercalato con domande ai partecipanti. Se conduci o moderi una riunione, perciò rivolgile e appuntati le risposte. Fornisci un'informazione o una spiegazione e cerca un "feedback" da coloro che hai di fronte. Se illustri un dato, chiedi come lo interpreterebbero o l'applicherebbero. Devi abituarti ad utilizzare spesso e volentieri quel tipo di domande che in genere cominciano con la frase "Secondo voi...". Un intervento, infine, può trattare tanti diversi argomenti, ma ricordati che le persone memorizzano davvero uno o due messaggi al massimo. Se hai più argomenti da trattare, individua le cose veramente importanti e ripetile spesso durante l'intervento.

CHIUSURA. Non deve essere un semplice riepilogo. Il successo di un intervento è legato proprio alla parte conclusiva. Più resta impressa, più si è fatto centro. Sotto l'aspetto del coinvolgimento emotivo, la chiusura deve pertanto essere in crescendo con un forte impatto motivazionale sui presenti. La chiusura serve però anche a tirare le fila ed in primo piano dovranno essere collocati gli aspetti pratici: gli obiettivi, le azioni necessarie per raggiungerli, la divisione e la divisione dei compiti, le scadenze.

Il successo di una riunione non è determinato dal fatto che quanto si è detto è stato largamente apprezzato e condiviso ma dal fatto che le azioni concordate e stabilite per ottenere i risultati indicati e attesi trovino pratica attuazione. Che cioè il dire si trasformi in fare.

La riunione motivante e l'effetto ipnosi

A dar retta a Kjell Nordström e Jonas Ridderstråle [1], coppia di effervescenti guru del *management* che ha fatto irruzione in questi ultimi anni nel mondo degli affari, questa è l'era del "capitalismo karaoke", dove tutti si imitano e fanno il verso agli altri. Nei loro spassosissimi libri parlano di "*funky business*". *Funky* è un aggettivo intraducibile: significa fuori dai soliti canoni ma in maniera pressoché indefinibile. Insomma si può essere *funky*

in tanti modi, nessuno dei quali però convenzionale. Più chiaro forse è come Nordström e Ridderstråle sostengano debba essere, per poter sopravvivere, un'azienda del terzo millennio: *Fit and Sexy*. Cioè in piena forma – chi deperisce viene divorato – ed attraente. Lo stesso concetto si può applicare a una riunione.

Tieni desta l'attenzione! Eccolo qua il primo comandamento di ogni *speaker*. Non seguirlo equivale a non riuscire a tenere in pugno le redini di una riunione. C'è chi ritiene che sia il grado di interesse che riscuote l'argomento trattato a polarizzare le attenzioni. È vero soltanto in parte. Certo l'oggetto ha la sua importanza ma non è determinante: la bravura di uno *speaker* si misura in base alla capacità che ha di rendere interessante per l'uditorio un argomento che può non esserlo di suo. A suscitare l'attenzione è il sistema comunicativo nel suo complesso, magari opportunamente rinforzato da supporti visivi.

Fra due individui la comunicazione è ottimale quando per metà del tempo si parla e per l'altra metà si ascolta. In una riunione di lavoro la ripartizione degli spazi è ovviamente legata al numero dei partecipanti ma deve restare comunque equilibrata. Se c'è troppo "flusso di comunicazione entrante", se cioè il conduttore è eccessivamente prolisso o non riesce a disciplinare la durata o la congruità degli interventi, le persone cadono in uno stato soporifero. Non è un vero e proprio sonno ma una sorta di torpore, di lieve ipnosi.

Il fenomeno è più comune di quanto si pensi: avviene sistematicamente davanti alla televisione. Con un apparecchio tv non si può interloquire, è un sistema di comunicazione a senso unico che non ammette replica. Quindi c'è una costante e ininterrotto flusso in entrata. Per quanto una trasmissione possa essere interessante, le persone tenderanno a scivolare in uno stato di "sonnolenza". Il metodo più efficace per ridestarle è spegnere la tv: avranno un sussulto e vi chiederanno perché mai l'avete fatto. Voi spiegherete che si stavano appisolando, che qualcuno addirittura russava. Loro negheranno l'evidenza e spargeranno il contrario.

Perché una riunione non si riveli una perdita di tempo ed abbia successo, sono fondamentali le tecniche e le strategie comunicative ma un ruolo tutt'altro che secondario rivestono le tecniche di interazione: ovvero la capacità di far intervenire i partecipanti, di renderli protagonisti attivi.

Attenzione e partecipazione sono i prerequisiti che fanno sì che una riunione sia comunque costruttiva. Sarebbe tuttavia un peccato sciupare occasioni di questo tipo senza incidere sul piano motivazionale. Come? Quali tasti toccare? Che cosa non deve mancare? Per cominciare uno spunto ce lo offre una formuletta che Victor Vroom, studioso canadese che insegna alla *Yale School of Management*, propone in suo libro [2] del 1964. Per Vroom la motivazione in un posto di lavoro è il prodotto di tre fattori: una moltiplicazione che trovate visualizzata qui sotto.



La valenza è l'importanza che ciascuno, secondo valutazioni assolutamente personali, assegna al raggiungimento di un obiettivo. Se la valenza viene ritenuta bassa, la spinta motivazionale sarà minima. Alle aspettative è collegato il concetto di ricompensa: cioè che cosa si ricaverà dal raggiungimento di quell'obiettivo. Strumentalità sottintende un sacco di cose: dalla convinzione di potercela fare alla certezza che gli sforzi saranno ripagati.

Fra gli elementi che una riunione di lavoro può includere per motivare i suoi partecipanti segnaliamo:

- **La meta aziendale.** Deve essere realistica ma desiderabile, condivisibile e condivisa. Deve insomma avere una valenza significativa per la generalità dei partecipanti. Prefigurare qual è il traguardo da raggiungere accresce la determinazione e l'impegno.
- **La posta in palio.** Ovvero una ricompensa che corrisponda alle aspettative dei singoli e del gruppo. Può trattarsi di incentivi o di miglioramenti economici ma non necessariamente. L'importante è che non si prospettino vantaggi vaghi o illusori.
- **Una testimonianza.** L'intervento cioè di qualcuno che la sua meta la sta raggiungendo e che possa illustrare sia i metodi o le misure che ha messo in atto sia i benefici che sta ottenendo sotto vari profili (ad esempio in una più funzionale e redditizia organizzazione del lavoro).
- **I numeri.** Il ricorso al supporto visivo di statistiche funzionali a delineare un quadro della situazione e ad avvalorare i concetti espressi dà più forza e credibilità ai contenuti.

[1] Entrambi svedesi ed entrambi docenti presso la *Stockholm School of Economics*. Di loro in Italia sono stati pubblicati "Funky business" (editore Fazi, 2000), "Karaoke capitalism. Distinguersi per vincere la sfida della competitività" (Angeli, 2006) e "Funky business forever. E adesso godetevi il capitalismo" (Angeli, 2008).

[2] Si intitola "*Work and motivation*" e non è disponibile nella traduzione in italiano

Il leader e il teamwork

Nell'immaginario collettivo esiste l'icona del leader che arringa grandi folle che lo acclamano chiedendo solo di seguirlo. Ciò fa parte molto spesso dello stereotipo cinemato-

grafico o appartiene a pochissimi individui le cui qualità e carisma trascendono il tempo e le normali capacità umane dei più. Assistere a certe riunioni che vengono tenute da alcuni manager preposti alla supervisione di aree o settori però tende a farci sprofondare nella tristezza e nello sconforto. Cominciamo a dire che **il vero leader utilizza lo strumento della riunione solo a fini preventivi e di valore aggiunto e non, come invece accade la maggior parte delle volte, nel tentativo di risolvere problemi già conclamati.** Nella vera leadership è insita una capacità di interessarsi alle persone e di provare per loro un sincero slancio di aiuto e di supporto. Il leader sa che la buona volontà dei suoi collaboratori è il “moschettone” che lo tiene attaccato alla meta aziendale. Rendere tale volontà più debole o sminuirla in un qualsiasi modo farà barcollare e quindi crollare il leader.



Ribadiamo un concetto: **una riunione è fatta per le persone che vi partecipano.** Non rendersene conto è alla radice di uno dei malintesi più comuni. Capita infatti di incontrare manager che sostengono che il loro problema riguardo le riunioni è costituito dal fatto di emozionarsi troppo e di bloccarsi non riuscendo a dire quello che vogliono. Stanno cercando di risolvere un falso problema. Il vero problema che non è stato ancora capito è che loro devono cominciare ad ascoltare durante le riunioni non continuare a parlare. I manager devono imparare a guidare i partecipanti verso le informazioni. Devono diventare più abili a coinvolgere i partecipanti facendoli diventare protagonisti. Invece fanno di tutto per renderli spettatori!

Ci è capitato anche di conoscere una volta un manager che andava fiero del grado di ascolto che caratterizzava le sue riunioni. Cioè lui parlava tutto il tempo e gli altri dovevano rimanere rigorosamente zitti. Immaginatevi quanto uscissero carichi e coinvolti i suoi collaboratori alla fine di tali riunioni!

Se ben fatte le riunioni, in quanto strumento, permettono che si attivi un meccanismo organizzativo straordinario: il **teamwork**. Ciò può variare in base alle dimensioni dell'azienda, ma un buon leader dovrebbe incoraggiare delle brevi riunioni anche ai livelli più bassi dell'organigramma. Dovrebbe fornire a coloro che le tengono un minimo di traccia su come svilupparle e poi lasciare che se la sbrighino. Una delle leggi più importanti della scienza dell'organizzazione sancisce che: **“Un'azienda che rimane piccola è composta da individui singoli, un'azienda che cresce e si espande è composta da gruppi”.**

Piccoli gruppi rendono stabile l'intera struttura organizzativa. Un modello indicativamente ideale per tali gruppi potrebbe essere di una struttura gerarchica con rapporti di 1 a 5. Vale a dire un incaricato di settore o di area per massimo 5 collaboratori da gestire di-

rettamente. La proporzione, che non deve essere interpretata come un sottile invito a creare un sacco di responsabili intermedi ma appunto come un modello di riferimento, può naturalmente variare a seconda delle specifiche capacità del leader.

In ogni caso, adottare una struttura gerarchica con rapporti di 1 a 5 può rappresentare un modo intelligente di “mettere alla prova” coloro che pensiamo potrebbero avere delle qualità di leadership. Una volta che la persona fosse “nominata come capo” in via provvisoria e portasse la struttura ad un livello di produttività e di efficienza molto più elevato, allora – e solo allora – il manager dovrebbe ufficializzare tale ruolo.

Per concludere, qualche suggerimento riguardo la periodicità:

- Le riunioni di coordinazione e di produzione dovrebbero avere una cadenza settimanale. È buona cosa inserire in queste riunioni anche una parte dedicata allo scambio di informazioni tra i vari settori ed a proposte di miglior coordinazione del lavoro interno.
- È consigliabile una riunione mensile con tutto il personale della azienda. Nella riunione mensile dovrebbero essere mostrate le statistiche principali per far sapere al gruppo come le cose stanno andando. Dovrebbe prevedere poi sia una parte che illustri le novità vuoi tecniche vuoi di acquisizione di nuovi clienti sia una piccola parte formativa che spieghi di volta in volta alle persone come migliorare il proprio lavoro e/o la propria integrazione all'interno del gruppo.
- Per quanto riguarda la forza vendita le riunioni dovrebbero essere programmate a cadenza mensile o bimensile (dipende dalla struttura, dalle dimensioni e dalle logistiche). Studia le statistiche dei venditori. Vedi quali sono gli errori che commettono più spesso. Mettiti in testa il risultato che vuoi ottenere dalla riunione. Esistono riunioni per motivare, riunioni per affrontare argomenti tecnici, riunioni per aumentare la capacità dei venditori nella trattativa (in queste ultime si fa analisi vera e propria di fasi della trattativa). Sappi comunque che ogni riunione ha un inizio, un punto centrale dove si affrontano gli aspetti tecnici ed una parte finale che **deve motivare**. In particolare, più ancora di altre figure aziendali, proprio i **venditori devono sempre uscire da una riunione più carichi di come sono entrati**.

Le tre posizioni dei partecipanti a una riunione

GLI ALLEATI



- FA IN MODO CHE RESTINO DALLA TUA PARTE
- Cerca tuttavia di tenere a freno logorroici e adulatori

I NEUTRALI



- FA IN MODO CHE PASSINO DALLA TUA PARTE
- Stimolali ad esprimersi, riconoscendone la competenza, ma non dare spazio ai “cavillatori”

GLI OSTILI



- SCOPRI E CONFUTA I MOTIVI DEL LORO ANTAGONISMO
- Metti alle strette i più scettici e toglila parola ai manipolatori

Questo libro è frutto di anni di esperienza di ONE4 nel campo della formazione. Chi è ONE4?

Il brand ONE4 è la naturale evoluzione del gruppo OSM Network, che adeguandosi alle repentine modifiche del mercato ha strutturato una nuova serie di prodotti e servizi alle imprese indispensabili allo sviluppo delle aziende clienti e, consapevole della sua forza, è in grado di coprire a 360 gradi le esigenze di ogni azienda che desidera essere competitiva.

Sul nostro e-commerce puoi trovare altri ebook e materiali di approfondimento sui seguenti temi:

Ricerca e Selezione

Amministrazione e Finanze

Vendite

Miglioramento personale

Marketing

Leadership

Management

Di seguito trovi i riferimenti per contattarci.

ONE4 è un brand di OSM NETWORK SRL

Via Pavese 1/3

20089 Rozzano (MI)

Telefono: +39 02 89202691

Fax: +39 02 87181520

E-mail: info@one4.eu

www.one4.eu

[Facebook](#)

[Linkedin](#)

Titolo dell'opera:

Tenere riunioni di successo - Come coinvolgere i propri collaboratori

Edito da:

OSM NETWORK SA

P. Iva CHE - 477.143.091IVA

Sede legale e operativa:

Via Ferruccio Pelli, 10

Lugano – Svizzera

Telefono: +41 91 92 333 44

Fax: +41 91 92 333 45

E-mail: info@osmnetwork.ch

www.osmnetwork.ch

Prima edizione

Maggio 2015

ISBN 978-88-99127-11-4