



Un importante meccanismo di  
integrazione organizzativa  
**la riunione:**  
aspetti organizzativi e di gestione

# Principali tipi di riunioni 1/2: rispetto alle persone

1. **Intrafunzionale**: fra persone appartenenti alla stessa funzione
2. **Interfunzionale**: fra persone appartenenti a funzioni diverse
3. **Generale**: allargata a molte persone dell'organizzazione

# Principali tipi di riunioni 2/2

## rispetto allo scopo

1. INFORMATIVA (relazioni, conferenze, dimostrazioni... **comunicazione** "uno a molti")
2. CONSULTIVA (si chiede di esprimere pareri, informazioni, proposte... **comunicazione** "molti a uno")
3. ELABORATIVA (complessa, max 15 persone: sviluppo e creazione di idee, soluzione di problemi... **accurata gestione del gruppo**)
4. DECISORIA (segue a quella elaborativa, max 15 persone... **accurata gestione del gruppo**)
5. FORMATIVA... **accurata gestione del gruppo**

# Problemi nelle riunioni 1/2

- Problemi nella gestione della comunicazione (es: basso livello di ascolto, comunicazioni poco chiare, troppe informazioni da gestire)
- Problemi legati al modo di lavorare (es: confusione fra compiti e metodo, attacchi personali, scorrettezze nel processo decisionale)

# Problemi nelle riunioni 2/2

- Problemi legati al **potere** e alla gestione dell'autorità (es. lotte di potere, ruoli diversi giocati contemporaneamente)
- Problemi legati ad aspetti logistici ed **organizzativi** (es. orari di inizio e conclusione, presenza di elementi di disturbo, strutture non adeguate,....)

Per fare fronte ai problemi delle riunioni più complesse (tipo consultiva, elaborativa, decisoria), ecco di cosa parleremo

## Preparare le riunioni

- Agenda
- Aspetti logistici

## Condurre le riunioni

- Avvio
- Strategie decisionali
- Ruoli
- Come gestire e coordinare
- Sistemi di comunicazione
- Memoria di gruppo
- Conclusione

## I fondamentali

## Riflessioni

# Preparare le riunioni

## Agenda

Il **conduttore** definisce:

- obiettivo e tipo di riunione
- chi coinvolgere
- risultati attesi
- eventuale preparazione/invio di materiale di consultazione
- metodi di conduzione (a una via, giro di tavolo, auto-candidatura, sintesi, interruzioni, scrittura)
- attività/tempi previsti
- **Ordine del Giorno**, sulla base delle proposte ricevute, che invierà ai partecipanti con giusto anticipo

# Preparare le riunioni

## Aspetti logistici

Le sale devono essere adeguate per ampiezza, illuminazione, temperatura, strumenti (video proiettori e pc, lavagne fogli mobili, lavagne fisse...)

Sistemazione ottimale della stanza della riunione per garantire che il gruppo sia centrato sul compito:

- disposizione delle sedie in funzione del tipi di riunione
- eventuali fonti di disturbo (es. porte) alle spalle dei partecipanti
- eliminazione tavoli e altri oggetti che separano i partecipanti
- generi di conforto (!)



# Condurre le riunioni

## L'avvio

- Incominciare puntualmente
- Non fare un riassunto per ritardatari
- Usare la regola dei 15 minuti: se entro 15 minuti non è arrivato un numero sufficiente di persone, annullare la riunione e comunicatelo.
- Decidere le regole: telefoni, uscite, break, **modalità decisionali, ruoli,...**
- Presentare l'**OdG**: obiettivi, argomenti, risultati attesi, limite di tempo.

# Condurre le riunioni

## L'avvio

### Flash sulle strategie decisionali

- **direttiva** (una persona, il *capo*, in questo caso il **conduttore**, decide)
- **minoritaria** (un gruppo ristretto decide)
- • **maggioritaria** (la maggioranza prende la decisione)
- **consensuale** (tutti sono d'accordo anche se non per tutti è la scelta migliore in assoluto)
- • **unanime** (per tutti la decisione rappresenta la scelta migliore)

# Condurre le riunioni

(per consultiva, elaborativa, decisoria)

## I ruoli

- conduttore
- memorizzatore ("memory")
- membro del gruppo

# Condurre le riunioni

## Il conduttore: come gestire e coordinare

- Mantenere il gruppo focalizzato sul compito, adottando una **comunicazione** adeguata. —————→
- Verificare costantemente il **consenso** su ciò che si sta facendo, fare sintesi.
- Proporre strumenti e tecniche per facilitare il lavoro.
- Gestire il *traffico* delle comunicazioni (*'vigile'*).
- Garantire che tutte le **idee** vengano espresse
- Garantire la qualità delle relazioni fra i membri (**clima di gruppo positivo**). —————→

# Condurre le riunioni

Flash su sistemi di comunicazione interpersonale; fare attenzione ai vari elementi!

## 1. Verbale

Suoni articolati organizzati in **parole**,  
atte ad individuare immagini,  
concetti, azioni e relazioni

## 2. Non-verbale

- Il volto e la mimica facciale
- Lo sguardo e il movimento degli occhi
- I gesti della mano e del braccio
- Movimenti del capo, del corpo e degli arti inferiori
- Postura
- Distanza interpersonale
- Collocazione nello spazio
- Elementi non verbali del parlato (paraverbale: volume, tono, timbro, ritmo, vocalizzazioni)
- Caratteristiche fisiche
- Artefatti
- Ambiente

# Condurre le riunioni

## Definizione di clima di gruppo

Un clima positivo è la sensazione di “**stare bene**” insieme agli altri; un clima negativo alimenta la “**fatica**” di lavorare con gli altri.

Attenzione a:

- conflitti interpersonali fra i membri
- pessimismo circa la riuscita del lavoro
- atteggiamento autoritario del conduttore



# Condurre le riunioni

## La memoria di gruppo e memorizzatore

- La **memoria di gruppo** é uno strumento che facilita la memorizzazione e aiuta a trasferire le informazioni personali al gruppo (“Testa di gruppo”)
- Si può usare una lavagna a fogli mobili e il **memorizzatore** – se nominato!- riporta i dati che vengono prodotti nel corso dell’attività, così come sono prodotti
- Si possono usare anche post-it, compilati dai vari membri e classificati secondo le necessità.

# Condurre le riunioni

## Il membro del gruppo

- Fornisce contributi alla riunione arrivando puntuale e preparato.
- Ascolta attivamente e partecipa alla discussione
- Prende pochi appunti; è difficile ascoltare, parlare e scrivere contemporaneamente (*sa che riceverà il report entro 3 giorni*).
- Rispetta i ruoli e segue le istruzioni.
- Non rallenta il gruppo discutendo testardamente punti secondari di un argomento precedente ormai sorpassato.
- Non espone le rivalità in pubblico.



# Condurre le riunioni



## Conclusione: sapere come fermarsi

Tante riunioni sono come un toro durante un rodeo: incontrollabili e inarrestabili.

Per riuscire a concludere, il conduttore avvertirà quando mancano pochi minuti alla fine. La sensazione di chiusura favorirà la conclusione.

Il conduttore impiegherà gli ultimi minuti a riassumere le decisioni prese e i risultati ottenuti.

Dopo la riunione il memorizzatore/( o il conduttore) farà circolare un riassunto scritto (Report incontro), entro e non oltre 3 giorni.

# I "fondamentali" nelle riunioni consultive, elaborative, decisorie

## I membri si chiedono:

- **Obiettivo, compiti:** perché ci siamo riuniti? cosa dobbiamo fare?
- **Coordinamento:** chi guida il gruppo? (ovviamente quando questi non è già stato nominato!)
- **Metodo:** come? Definizione ruoli, metodo di conduzione e modalità di comunicazione (giro di tavolo, sintesi, interruzione, scrittura), regole di comportamento (cellulare, uscite,...), presa di decisione, report,....
- **Risorse:** di cosa disponiamo? (persone, tempo, informazioni, strumenti.....); di cosa abbiamo bisogno?

# I “fondamentali” nelle riunioni consultive, elaborative, decisorie

Garantita la struttura, si “costruiscono”  
gli elementi sociali:

- Comunicazione
- Fiducia
- Motivazione
- Collaborazione

per facilitare il passaggio da gruppo a squadra

# Dal gruppo alla squadra



# Riflessioni 1/3

I gruppo è una grande risorsa per l'integrazione ed il cambiamento: permette agli individui di darsi reciproco **sostegno** e di rinforzare l'identità, è una preziosa palestra per creare, sperimentare, mantenere relazioni.

Per le organizzazioni, è uno strumento operativo che ha alte potenzialità:

- sviluppare una intelligenza collettiva maggiore della somma delle singole intelligenze, attraverso molte osservazioni, diversi punti di vista.
- stimolare le persone alla partecipazione.

# Riflessioni 2/3

Fare attenzione alle condotte del *group think* (*pensiero gruppale*) che può portare a:

- pressioni contro i punti di vista divergenti (conformità)
- autocensura e preoccupazioni reciproche
- illusione di unanimità
- presenza di filtri che selezionano le informazioni che vengono dall'esterno
- punti di vista stereotipati

# Riflessioni 3/3

Per stimolare la **produttività di gruppo** e portare **il gruppo ad essere squadra**, presidiare i “fondamentali” e facilitare:

- accettazione ed incoraggiamento di punti di vista divergenti
- espressione libera di idee e preoccupazioni
- riconoscimento del valore unico di ogni membro
- discussione dei dubbi collettivi
- adozione di punti di vista non stereotipati

# Bibliografia

C.C.Manz, P.C. Neck (1995), *Teamthink: beyond the groupthink syndrome in self-managing works team*, Journal of Managerial Psychology, 10

E.R. Martini, A.Tonti (2003), *Animare gruppi e condurre riunioni*, in Fare lavoro di comunità, Carocci Faber, Roma

G.P. Quaglino, C.Cortese (2003), *Gioco di squadra*, Raffaello Cortina Editore, Milano

G.Speltini, A.Palmonari (1998), *I gruppi sociali*, Il Mulino, Bologna