PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 20 - numero 4185 di Martedì 27 febbraio 2018

Sei consigli pratici per una riunione efficace e produttiva

Un contributo per migliorare la qualità delle riunioni periodiche richieste dal Testo Unico sulla Sicurezza sul Lavoro. Sei consigli per condurre una riunione in modo efficace e produttivo. Di Riccardo Gianforme.

Nella vita aziendale di tutti i giorni esistono diversi momenti in cui più persone si riuniscono in una sala riunioni per parlare di qualcosa.

Il Testo Unico sulla Sicurezza sul Lavoro (d. Lgs. 81/2008 - art. 15) recita, sostanzialmente, che la riunione periodica deve essere obbligatoriamente indetta dal datore di lavoro, direttamente o indirettamente, almeno una volta all'anno nel momento in cui, nella sua azienda, sono occupati più di 15 lavoratori.

Però non tutte le riunioni sono uguali.

Pubblicità
<#? QUI-PUBBLICITA-MIM-[ACAG02.U] ?#>

Io ho identificato almeno **5 tipologie** di riunioni e **15 sotto categorie**:

1) Riunione decisionale

a. *Prendere decisioni*
b. *Fare delle scelte*
c. *Validare proposte*

2) Riunione analitica

a. *Analizzare i fenomeni*
b. *Ricercare le cause dei problemi*
c. *Ricercare soluzioni ai problemi*

3) Riunione di coordinamento

a. *Scopi organizzativi*
b. *Comunicazione a due vie*
c. *Scambio di informazioni tra partecipanti*
d. *Utilizzo di dibattiti ed interviste*

4) Riunione formativa/informativa

a. *Comunicazione ad una via*
b. *Il conduttore fornisce informazioni e nozioni*

5) Riunione motivazionale

a. *Motivare i componenti*
b. *Rafforzare lo spirito di squadra*
c. *Coinvolgimento delle risorse*

Indipendentemente dalla tipologia di riunione, molte, in generale, sono momenti di incontro davvero terribili.

Diciamoci la verità: la gente odia andare alle riunioni.

Il problema è questo: sembra come se lo scopo delle riunioni fosse quello di avere *discussioni* che non puoi esternalizzare in nessun altro modo. Infatti la maggior parte degli incontri sono privi di un vero dibattito. Sembra più importante dire il proprio punto di vista che ascoltare quello degli altri per potersi confrontare.

Ho alcuni consigli da darti.

Per migliorare le riunioni che esegui e salvare le riunioni a cui sei invitato, concentrati sul rendere la discussione più solida.

Quando un gruppo di lavoro è ben affiatato, durante le riunioni, i membri del team discutono l'ordine del giorno, considerano le alternative, si sfidano con garbo, ascoltano le opinioni delle minoranze ed esaminano le ipotesi.

All'interno di una riunione ogni partecipante deve poter parlare senza timore di ritorsioni. Tuttavia, molte persone evitano tali conflitti, confondendo il disaccordo ed il dibattito con attacchi personali.

In realtà è proprio questa sorta di *attrito* che produce le migliori decisioni.

Un recente studio del professor Morten T. Hansen su 5.000 dirigenti e dipendenti senior e junior ha scoperto che i collaboratori più produttivi sono i più bravi nel generare discussioni rigide e precise nelle riunioni di gruppo.

Ecco 6 consigli pratici per condurre una riunione in modo efficace e produttivo

(tratto da How to Have a Good Debate in a Meeting di Morten T. Hansen)

1- Inizia facendo una domanda, non dicendo la tua opinione

Una volta ad una riunione ero presente come consulente e il titolare ha iniziato dicendo: "Penso che dovremmo fare X, vorrei la tua opinione." Poi iniziò a girare intorno al tavolo e tutti nella stanza approvarono senza alcuna obiezione.

Vuoi un consiglio? Se vuoi una vera discussione (nel senso buono del significato del termine), inizia con una domanda.

Per quale motivo?

Innanzitutto inquadra il problema da discutere. Se il problema è troppo generico la discussione sarà dispersiva. Se è troppo focalizzata, ci saranno dei limiti nelle opzioni. Assicurati che la domanda non sia troppo influente, non dare la possibilità di pregiudicare le risposte.

In secondo luogo dichiara che vuoi un "vero dibattito", non solo una sequela di "ok capo".

In terzo luogo invita i partecipanti a parlare esponendo liberamente idee diverse.

Quindi dedica del tempo a pensare alla migliore domanda.

2- Aiuta le persone silenziose a parlare (e non lasciare che gli oratori dominino)

Anche con buone domande, molte persone si astengono dal parlare. Alcuni sono intimiditi, in particolare i nuovi assunti ed i giovani. Altri hanno paura di compromettere la loro retribuzione esponendo le loro idee. Alcuni non diranno le loro vere opinioni per motivi politici. Le persone introverse non amano il disagio di una discussione a volte ruvida con toni alti.

Eppure molte di queste persone hanno contributi importanti da dare.

Per attirarli, cerca di contattarli prima dell'incontro, come ho fatto con uno dei lavoratori in un'azienda che seguo come consulente. In questo esempio sono andato dalla persona in questione e gli ho detto prima della riunione: "Stiamo per fare una riunione il giorno X, so che hai un particolare punto di vista, e penso che sia molto importante. Desidero che venga ascoltato e quindi mi piacerebbe essere sicuro di condividerlo con il gruppo. Quindi dammi il tuo supporto durante l'incontro quando ti darò parola."

È meglio cercare di far parlare le persone in una riunione di gruppo piuttosto che tornare alle discussioni faccia a faccia.

Quando fai parlare le persone durante le riunioni, approfitta della saggezza collettiva del gruppo, in modo che le persone possano basarsi sui commenti e sulle idee degli altri sviluppando nuovi modi di vedere la realtà.

3 - Assicurati che le persone si assumano dei rischi, non lasciare che siano gli squali a governare

La professoressa Amy Edmondson dice di creare *un'atmosfera di sicurezza psicologica*, cioè "un clima in cui le persone si sentono libere di esprimere pensieri e sentimenti rilevanti per il lavoro."

Per creare un tale clima è necessario dare l'esempio ("Lasciami solo dire quella che forse potrebbe essere un'idea rischiosa..."); sostenere coloro che provano ("Apprezzo molto che tu abbia suggerito di..."); e sanzionare coloro che mettono in ridicolo gli altri ("Non voglio che si usi quel tipo di linguaggio qui...").

4- Assumi la posizione contraria

Ipotizziamo di iniziare una riunione sulla Sicurezza sul Lavoro volendo per assurdo aumentare il numero degli infortunati nel prossimo anno. E' un'assurdità, ma potrebbe, per esempio, costringere le persone ad avere argomenti davvero solidi per sostenere le loro opinioni.

Conosco un collega che ogni tanto dà risposte ridicole nelle riunioni; dice che stimolare le persone a pensare "Non ha alcun senso" sia producente.

Un altro modo creativo è quello di chiedere ad un collega di fare l'avvocato del diavolo e per il gusto di argomentare di assumere il punto di vista opposto.

5- Scendi in profondità

Nella famigerata "Invasione della Baia dei Porci" vi fu il fallito tentativo di rovesciare il regime di Fidel Castro, messo in atto da un gruppo di esuli cubani e di mercenari, addestrati dalla CIA, che progettavano di conquistare Cuba a partire dall'invasione della parte sud-ovest dell'isola. Il presidente Kennedy avrebbe potuto annullare il piano imperfetto se avesse saputo quanto tremante fosse questa ipotesi.

Per evitare tali incidenti, vaglia ipotesi su ipotesi come un detective che insegue un criminale: fai un tuffo in profondità, porta altri esperti a immergersi in profondità e fai in modo che la squadra sia estremamente completa. In una riunione una volta ho continuato a porre ai partecipanti una domanda difficile: "Quali sono le ipotesi chiave e quali sono i dati che ci diranno di aver fallito?"

6- Sostieni gli avvocati trasparenti (e sbarazzati dei venditori)

Quando acquisti un veicolo usato in una concessionaria, il venditore ti dirà tutto ciò che è buono della macchina e niente di ciò che invece non va. Questa è la vendita: mettere in evidenza gli aspetti positivi minimizzando quelli negativi. Insomma verità detta bene.

Vuoi che le persone propongano idee e si appassionino, ma vuoi anche che siano totalmente oneste riguardo ai potenziali effetti negativi. Il problema è che c'è una tendenza umana a passare dall'essere un avvocato trasparente a diventare un venditore di auto usate: le persone sono portate fuori strada dai cosiddetti "bias di conferma", cioè prestano attenzione ai dati che confermano la loro idea continuando a sostenere i loro piani anche di fronte ad informazioni contrarie. Puoi contrastare questa tendenza costringendo le persone a mostrare il lato negativo anticipando loro: "Quando presenti la tua idea domani all'incontro, voglio vedere una diapositiva con i cinque maggiori rischi e passeremo molto tempo a discuterne, quindi sii pronto." Oppure puoi chiedere direttamente alla riunione: "Supponendo che la tua idea fallirà, quali sarebbero le ragioni principali per l'insuccesso?"

Ricorda: lo scopo di un incontro è di avere un dibattito che si tradurrà in una grande decisione. Il modo in cui un RSPP o un consulente o un partecipante si comporta in tali riunioni per migliorare la discussione conta molto.

Non odiare le riunioni, rendile migliori.

Riccardo Gianforme

RSPP e Formatore per la Sicurezza sul Lavoro

Questo articolo è pubblicato sotto una Licenza Creative Commons.

www.puntosicuro.it