Le Riunioni delegate

Delegare i ruoli per riunioni efficaci e stimolanti

GIDP – Milano 21 settembre 2017

Maria Cecchin m.cecchin@risorse-hr.it

RisorSe
PerformanSe Premium Partner

LEADING TEAM LAB
ACCREDITED BY RisorSe & IMPACTS4

IMPACTS 4
Executive, Entrepreneur & Team Coaching

Alcune premesse

Numerose sono le riunioni nelle quali i leader, spesso si tratta di un responsabile gerarchico o funzionale, assume da solo le diverse funzioni che di fatto determinano la "performance" di una riunione.

Così, spesso, è questa stessa persona che elabora l'ordine del giorno, anima le riunioni, vigila in modo che ciascuno possa esprimere i suoi punti di vista, riformula, sintetizza gli scambi e gli apporti e si assicura che le decisioni siano prese e formalizzate nell'ambito di un quadro decisionale che magari……. è lui stesso ad aver definito!

Le Riunioni Delegate

- Le riunioni con la delega delle funzioni permettono al leader di condividere questi diversi ruoli insieme ai partecipanti: si passa da riunioni caratterizzate dalla centralizzazione delle funzioni, a riunioni che permettono di sviluppare la performance collettiva.

- Questo tipo di riunioni modifica le modalità organizzative interne, rispetto alla modalità di gestione delle riunioni stesse, e si inscrive in un processo di cambiamento di lunga durata.

- Si possono inoltre attuare senza l'intervento di un consulente esterno.

Le condizioni di attuazione

La realizzazione di riunioni delegate necessita di qualche chiarimento preliminare. Si tratta di interessarsi non tanto allo svolgimento della riunione, quanto piuttosto contesto che questo processo di conduzione necessita:

- una gerarchia favorevole a questo processo, aperta alla delega e alla partecipazione di ciascuno in una logica di avanzamento e di progresso
- riunioni ricorrenti e regolari affinché i ruoli siano agiti a turno
- riunioni centrate sulla organizzazione di progetti, sulla presa di decisioni, sul monitoraggio della loro attuazione (questo processo non è pertinente, ad esempio, per riunioni informative)

Le condizioni di attuazione

- Riunioni con min 4 max 15 partecipanti: 5 è il numero minimo per distribuire le funzioni delegate e 15 sembra essere il massimo per poter prendere delle decisioni in una logica di delega e partecipazione.

- Una organizzazione adeguata: per esempio, colui che avrà la funzione di facilitatore, vigilerà a diffondere abbastanza presto al data, l'obiettivo, l'ordine del giorno, il tempo dedicato ad ogni intervento e i documenti preparatori relativi alla riunione; il tutto in accordo con il Team leader.

Il processo delle « Riunioni delegate »

Obiettivi

- Rinforzare la posizione "meta"
- Responsabilizzare il Team sulla sua dinamica
- Rendere le riunioni produttive e più partecipate
- Focalizzare le riunioni sull'azione e sulla decisione

Una leva straordinaria di sviluppo della maturità collettiva.!

Fonte : Alain Cardon - Coaching d'équipe - 2014

4 ruoli da delegare

- Time Keeper
- Decision Pusher
- Facilitator
- Meeting Coach

Ad ogni riunione 4 nuove persone assumono uno di questi ruoli, oltre a quello di partecipante.

Questi 4 ruoli non devono essere agiti dal manager, solo così si potrà sviluppare la responsabilità e la competenza dei team members

Ciascuno è e resta innanzitutto un partecipante !

Solo un ruolo non può essere delegato

Il ruolo di decisore resta sempre in capo al Manager del Team

Può decidere in diversi modi :

- Decidere da solo : modalità direttiva
- Decidere dopo aver raccolto più suggerimenti : modalità consultativa
- Decidere insieme : modalità consensuale
- Delegare alcune decisioni (questa delega è in sé una decisione): modalità delegativa

Il ruolo del Facilitator

E' un Direttore d'Orchestra

- È in piedi, alla lavagna, per gestire l'energia dell'équipe
- Si assicura che tutti partecipino
- Vigila affinché ci si ascolti
- Visualizza le idee degli altri alla lavagna per focalizzare l'attenzione sull'avanzamento del gruppo

NON « anima » la riunione
NON tenta di supplire alle mancanze degli altri

È anche un partecipante

Propone le sue idee ma differenziando la sua postura (partecipante / animatore)

Attenzione!Il Vigilare per non approfittare di questo ruolo per imporre le proprie idee, o non partecipare …

Il ruolo del Time Keeper

- E' un metronomo che scandisce il tempo
- Lo struttura in 4 tempi .
  - Il 1° quarto è trascorso , il 2° quarto è trascorso…
  - Restano 30', restano 20' , restano 10,

- Scandisce il passare del tempo e quando si sfora
  - Ad esempio : mancano 5 minuti e non abbiamo finito…10'« quanto tempo ci diamo ancora per finire questa fase?
  - « se siete d'accordo vi scandisco il tempo ogni 5 minuti, ok? », etc…

NON è il guardiano del tempo!

Non gestisce il « suo » tempo, è il tempo del gruppo.
Non è responsabile del rispetto delle scadenze (e non stressa tutti dicendo di sbrigarsi)

È anche un partecipante che esprime le sue idee

Il ruolo del Decision Pusher

Incita il gruppo a concretizzare gli scambi prendendo decisioni

Non è lui che decide!

- *Che decisione possiamo prendere su questo punto?*
- *Come possiamo tradurre in comportamenti concreti quello che stiamo dicendo?*
- *Che azioni suggerisci?*

Scrive alla lavagna le decisioni prese

- *Che decisione volete che scriva?*
- *Vi va se la formalizzo così?...*
- *Quali sono i tempi?*
- *Chi è responsabile dell'azione?*
- *Da che cosa ci accorgeremo che l'obiettivo è stato raggiunto?*
- *Etc…*

- Il contenuti delle decisioni prese vengono validati man mano. Saranno scritti e inviati man mano ai partecipanti (ed eventualmente ad altre persone interessate) alla fine della riunione.

- E' anche un partecipante che esprime le sue idee!

Il ruolo del Meeting Coach

Il suo compito è quello di proporre ai partecipanti **(manager ncluso) feedback di miglioramento** :

- Dispone di 15’ al termine della riunione
- Non sono ne’ rimproveri, ne’ consigli ma spunti per esplorare altre modalità di funzionamento, ad esempio:

  - *Ti propongo di entrare nel vivo della riunione un po’ prima la prossima volta, ti ho visto un po’ defilato all’inizio…*
  - *Ho apprezzato le tue puntualizzazioni pertinenti e la spiegazione con esempi concreti… continua così perché ci aiuta….*
  - *Un altro modo di partecipare per te potrebbe essere quello di prendere la parola subito, per dire quello che pensi, piuttosto che aspettare sempre la fine…*
  - *Per le prossime volte ti invito a prendere la parola più frequentemente, ma di cercare di essere più sintetico…*

Non dimentica nessuno!

I suoi suggerimenti non diventano oggetto di nuove discussioni

Si ascolta, senza ribattere o rispondere / giustificare

È anche un partecipante che esprime le sue idee

Quale valore aggiunto?

Le riunioni delegate permettono:

- Al Team Leader: di sviluppare la delega e di focalizzare il suo intervento sulla presa di decisione

- Ai componenti di un'organizzazione: di avere un'opportunità di specializzarsi sui campi del management e delle relazioni interpersonali, ma anche dell'apprendimento collettivo e della guida delle riunioni

- Agli assenti: di mantenere il filo conduttore degli scambi e delle decisioni attraverso una condivisione immediata delle decisioni prese.

Quale valore aggiunto?

- Ri-motivano le persone a partecipare alle riunioni
  - *ciascuno assume un ruolo e la modalità di assumere i ruoli può variare da persona a persone*
  - *le decisioni sono prese concretamente in riunione e ciascuno sa chi deve fare che cosa*
  - *la riunione ha un'ora d'inizio e un'ora di fine. Cosa che permette di organizzare meglio il proprio tempo di lavoro*
- Rendono le riunioni performanti ed efficaci, preservandone il dinamismo
- Sviluppano una collaborazione e una coesione trasversale intra gruppi e, per estensione, nell'organizzazione.

Alcune precauzioni

- Questo modo di condurre una riunione è maggiormente efficace per meeting che hanno come obiettivo la presa di decisione.
- È importante che le riunioni delegate siano attuate in incontri con gli stessi partecipanti e con intervalli regolari.
- La fiducia reciproca tra i partecipanti è indispensabile, qualunque sia il ruolo.
- Ognuno deve giocare il proprio ruolo e impegnarsi a rispettare i ruoli altrui e agire in funzione di ciò che è richiesto.
- Instaurare una rotazione regolare dei ruoli è indispensabile, affinchè i partecipanti possano esercitarsi. Utile implementare una tabella di rotazione.
- Questo tipo di riunioni necessita di un contesto e di un clima favorevole.

NOTA : questo processo ha soprattutto una funzione sistemica: permettere ad ogni componente di professionalizzarsi sulle diverse posture relative alla gestione delle riunioni, ma anche trasformare le relazioni tra gli attori e la cultura dell'organizzazione.

Questi ruoli sono comportamenti professionali da imparare e "rodare" fino a viverli in modo spontaneo

Ognuno respa partecipante attivo durante tutta la riunione

Time Keeper

E' un metronomo

- Scandisce il tempo
- Non è il « guardiano del tempo»,
- Non è il « suo » tempo, è il tempo del gruppo
- Non è responsabile del rispetto delle scadenze

Facilitator

E' un direttore d'orchestra
È in piedi, alla lavagna
Si assicura che tutti partecipino
Vigila che ci si ascolti
Visualizza le idee di tutti alla lavagna per focalizzare l'attenzione

Meeting Coach

E' un "meta"

- Dispone di 15 ' a fine riunione
- Propone piste di miglioramento
- Da' suggerimenti, che non sono né consigli, ne rimproveri

Decision Pusher

E' un propulsore

- Incita il gruppo a concretizzare gli scambi prendendo decisioni
- Non è lui che decide
- Scrive alla lavagna le decisioni prese

Grazie per la vostra attenzione

E….

Buona riunione!