

# Le Riunioni delegate

Delegare i ruoli per riunioni efficaci e stimolanti

GIDP – Milano 21 settembre 2017

Maria Cecchin [m.cecchin@risorse-hr.it](mailto:m.cecchin@risorse-hr.it)

**RisorSe**

PerformanSe Premium Partner



**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 iscrive 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.!**

## 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!!! 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 contenuto 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 incluso) 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 persona*
  - *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, affinché 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

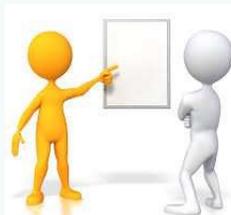
È in piedi, alla lavagna  
Si assicura che tutti partecipino  
Vigila che ci si ascolti  
Visualizza le idee di tutti alla lavagna per focalizzare l'attenzione



### Meeting Coach

E' un "meta"

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

