

## **Regole per le Riunioni di Project Management**

*Come organizzare una riunione di project management con un po' di buon senso.*

### **Che cosa è una riunione ?**



*Assemblea*

Per riunione si intende l'incontro di più persone per comunicarsi o chiarire qualcosa. Un incontro può anche essere casuale, ma una riunione di project management non è mai casuale, anzi, chi indice una riunione deve avere un buon motivo per farlo e qualcosa da condividere con gli invitati per prendere poi la giusta decisione.

Una riunione di lavoro deve avere uno scopo, un piano, una strategia ed un seguito.

Ad una riunione possono partecipare da due a infinite persone. Il numero di partecipanti dipende dall'agenda all'ordine del giorno, dal tipo di convocazione, dalla logistica (lo spazio fisico) e dall'interesse che suscita il tema della riunione.

Ai due estremi troviamo la riunione tra due persone su iniziativa di una delle due o entrambe per comunicarsi qualcosa e/o decidere qualcosa insieme e l'assemblea di una intera nazione, di un continente, di tutto il mondo o di una comunità virtuale come Facebook.



*Riunione ristretta*

**Facebook prevede di aggregare un miliardo di utenti entro agosto 2012;** immaginiamo l'impatto di un'assemblea/survey di una simile comunità virtuale su un argomento qualsiasi. Con le attuali tecnologie, non possiamo sottovalutare le riunioni virtuali, potenzialmente aperte a milioni di individui.

L'elemento base di qualsiasi tipo di riunione è la comunicazione. La comunicazione in una riunione è in tempo reale, ma potrebbe essere anche differita per le riunioni virtuali. Con la comunicazione differita la riunione tende a diventare un'indagine (survey) a volte con maggiore effetto sulle capacità decisionali.

Nella gestione dei progetti, anche modesti, si fa sempre più uso di strumenti per la **video conferenza**, della telefonia via internet, della reportistica via web, contenendo costi e tempi per la realizzazione.

Chi ha fatto parte di un team virtuale o si è relazionato con una comunità internazionale ha già avuto modo di apprezzare la potenza di questi strumenti.

Superata la diffidenza con gli strumenti di comunicazione, è di fondamentale importanza considerare le diversità tra i popoli: cultura, religione, abitudini, usanze, manie, credenze, etc. In questo gioca un ruolo fondamentale il moderatore, il quale deve saper mettere in comunicazione persone totalmente differenti senza rinunciare al suo obiettivo: **ottenere il consenso** su determinate decisioni.

### **Giustificazione di una riunione**

Le riunioni sono vitali per gestire un progetto. Vanno gestite con attenzione per non sprecare tempo (proprio e dei partecipanti), per aumentare la produttività e la motivazione del team di progetto e per risolvere eventuali problemi. Una riunione è produttiva quando genera nuove idee o consolida una iniziativa, senza trasformarsi in un boomerang.

In pratica, lo scopo di una riunione è creare consenso.

Le riunioni di persona sono più efficaci perché noi comunichiamo per il 55% con il linguaggio del corpo. Una telefonata rende l'idea al 38% di ciò che si intende comunicare ed uno scritto soltanto il 7% del suo contenuto vero (*Albert Mehrabian, 1960*).

Ecco perché, pur disponendo di tanti strumenti alternativi, a volte, una riunione è il modo più efficace per illustrare una situazione e prendere la giusta decisione in tempi brevi ed al minor costo.

Una riunione ben organizzata, oltre a perseguire uno specifico obiettivo, motiva le persone generando fiducia ed armonia tra i membri del gruppo di progetto. A volte anche la scelta delle parole è fondamentale per persuadere e generare il sentimento giusto verso una determinata soluzione.

Quando ancora non esisteva Internet o la televisione le riunioni popolari si tenevano in piazza.

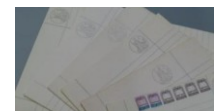
A volte, le riunioni servono a creare l'humus per avviare una iniziativa. Apparentemente non c'è niente da decidere, ma in realtà chi indice e tiene la riunione ha lo scopo di coinvolgere, convincere e trascinare più persone (le masse) verso la sua ipotesi di soluzione. *Senza minimamente esprimere posizioni ideologiche, trovo molto attuale i discorsi di **Benito Mussolini** (ad esempio quello di fronte al porto di Taranto, dove tra l'altro afferma "...il **Mediterraneo, che non è un Oceano** .... vedi <http://www.youtube.com/watch?v=oOmTzBrj-s8> .* Ai fini del project management invito ad osservare la scelta delle parole, le pause, la mimica, il linguaggio del corpo e la scelta del contesto per creare consenso, lo scopo di qualsiasi manifestazione.

## Come si organizza una riunione?

- **Casuale.** Una riunione è casuale quando due persone, incontrandosi per caso, affrontano un argomento di comune interesse per prendere una decisione o, semplicemente, uno comunica qualcosa all'altro.
- **Formale.** Una riunione è formale quando viene convocata secondo regole prestabilite, definite da regolamenti o addirittura leggi dello stato con
  - scelta dei tempi,
  - argomenti e
  - invitati.



Incontro casuale



Carta bollata

Una riunione può avere le seguenti caratteristiche opposte:

- Può coinvolgere soggetti interni ed esterni alla propria organizzazione.
- Può essere formale o informale.
- Può riguardare soggetti di pari livello (orizzontale) o di grado differente (verticale).
- Può essere una comunicazione ufficiale o non ufficiale.
- Può riguardare una comunicazione orale o scritta.
- Può contenere un'espressione verbale o non-verbale (linguaggio del corpo).

## Fondamentali di una riunione

La preparazione di una riunione deve tener conto dei fattori **costo**, **momento** e **durata** dell'evento rispetto al **valore dei risultati** attesi. Questi fattori incidono pesantemente sulla partecipazione fattiva degli invitati.

I fondamentali di una riunione sono:

- ✓ Convocare la riunione in tempo utile affinché gli invitati possano prepararsi e decidere di partecipare.
- ✓ Pubblicare un'agenda completa dei tempi dedicati ad ogni argomento.
- ✓ Invitare soltanto le persone utili e interessate al tema della riunione.
- ✓ Fornire il materiale (anche in bozza) in modo che i partecipanti possano prepararsi.
- ✓ Rispettare gli orari di **inizio** e di **fine** della riunione
- ✓ Moderare l'intervento personalmente o incaricare di farlo ad un partecipante con

il giusto carisma.

- ✓ A inizio riunione, spiegare lo scopo della riunione ed i risultati attesi, anche se era scritto nella convocazione.
- ✓ Seguire l'agenda e controllare il tempo.
- ✓ Documentare tutte le azioni da intraprendere e a chi affidarle.
- ✓ Riassumere le decisioni prese, prima di sciogliere la riunione.
- ✓ Per ogni azione individuata, assegnare un **responsabile** ed una **scadenza**, entro la quale l'azione deve essere conclusa.
- ✓ Verbalizzare le discussioni e le decisioni prese, comunicandolo a tutti ed in particolare agli invitati assenti.



Riunione di lavoro

## Aspetti peculiari di una riunione

### **Il bravo project manager comunica per l'85% del suo tempo.**

In qualsiasi momento può indire una riunione per chiarire o decidere sul futuro del suo progetto.

La parte più critica è annunciare le riunioni e farle accettare per il costo e l'impegno di risorse di altre strutture. Può convocare informalmente tutti i suoi collaboratori, ma non ha nessun potere sul referente del cliente o sui fornitori, i quali potrebbero sempre invocare i formalismi definiti nei rispettivi contratti.

In questi casi aiuta moltissimo la **leadership** del **project manager**.

Il project manager deve impiegare tutto il suo carisma, se ne ha, per coinvolgere qualsiasi stakeholder in riunioni lampo, giustificate da situazioni di emergenza del progetto. Quando tutto procede regolarmente, il project manager deve dare l'esempio nel seguire scrupolosamente le regole concordate nel **piano di comunicazione**.

Ecco cosa ha detto **Alessandro Profumo** nel seminario conclusivo del progetto Mediterraneo, promosso a Genova dalla fondazione Ansaldo: *"La leadership ci viene donata. Detto questo, ci si può lavorare sopra, si possono affinare alcune capacità ma non esiste un modello ideale. Occorre comunque saper ascoltare e impegnarsi a fare domande, non a dare risposte. Soprattutto occorre essere capaci di prendere decisioni, e questa è la cosa più difficile perché se sei un leader sei da solo."* (fonte [Elisa Scarcella](#)).

Il project manager deve essere un buon comunicatore, risolvere problemi, ma se è un vero leader, deve anche sapere che è solo. Il bravo project manager deve:

- ✓ **Saper ascoltare, senza farsi condizionare.**
- ✓ Saper porre le domande giuste, alle persone giuste.
- ✓ Saper trasferire i messaggi al team.
- ✓ Saper verificare le informazioni ricevute (non bersele tutte).
- ✓ Saper persuadere gli altri con ragionamenti efficaci.
- ✓ Saper negoziare accordi ragionevolmente convenienti.
- ✓ Saper risolvere i conflitti (non sempre si può vincere, diceva una canzone!).
- ✓ Saper riassumere senza travisare.
- ✓ **Saper proporre i passi successivi.**

## Invitare le persone giuste

Spesso, nelle riunioni c'è chi tende a monopolizzare la discussione (a suo vantaggio) e chi non proferisce parola: entrambe le tipologie di partecipanti danneggiano la riunione.

Gli inviti alle riunioni devono essere calibrati in base a competenze, conoscenze e ruoli delle persone. Gli invitati ad una riunione devono potersi preparare sull'argomento in discussione, senza sorprendersi quando se ne parla in riunione. In definitiva, la riunione deve essere il momento della ratifica di decisioni già maturate.

Ognuno, nel suo piccolo, pensa di poter influenzare l'esito di una riunione, ma il moderatore ha l'obbligo di consentire a tutti di esprimersi, arginando i vari tentativi di alterare l'obiettivo della riunione.

Oltre all'invito formale, a volte, conviene anticipare il confronto con coloro che potrebbero essere impattati da un certo esito della riunione. Bisogna cercare un compromesso affinché la riunione non si trasformi in uno scontro tra interessi diversi. Qui entra in scena la **capacità di negoziazione del project manager**.

E' bene che in ogni riunione ci sia una persona dedicata a verbalizzare quanto viene detto per poter trarre le conclusioni a fine riunione ma anche come deterrente per chi è tentato di sopraffare gli altri.

## Importanza dell'agenda

L'agenda di una riunione deve essere commisurata al tempo a disposizione ed al ruolo dei partecipanti invitati. Conviene sempre prefigurarsi quello che può accadere nell'intervallo dedicato ad ogni argomento.

Ad esempio, se si indice una riunione di 1 ora con 6 argomenti in agenda, non sarà possibile dedicare più di 10 minuti per argomento. Pertanto, una volta esposto un argomento, si potranno recepire poche osservazioni senza alcuna discussione.

Se c'è consenso si procede, altrimenti l'argomento deve essere rinviato per non invadere il tempo degli argomenti successivi. Quando viene rinviata la decisione su un argomento, significa che l'agenda non era bilanciata o che non erano presenti le persone con il giusto potere decisionale.

## Come aprire la riunione

Ogni riunione deve rispettare i tempi di partenza e di fine.

Il moderatore o chi ha indetto la riunione, oltre a ringraziare gli intervenuti, deve riassumere il contenuto dell'agenda, enfatizzando brevemente lo scopo di ogni argomento e le sue aspettative.

E' buona educazione chiedere agli intervenuti di accettare l'ordine dei lavori o proporre eventuali modifiche. A volte, occorre anche presentare i partecipanti per spiegare il ruolo e la responsabilità di ognuno.

## Gestione del tempo della riunione

L'aspetto più critico di ogni riunione è il tempo. Proprio quando decolla la discussione su un argomento, il moderatore deve richiamare l'attenzione sul tempo a disposizione per lasciare spazio agli argomenti successivi.

Lasciar correre, apparentemente può sembrare una forma di rispetto per chi sta parlando, ma automaticamente si offende coloro che stanno aspettando il turno del loro argomento. Per prolungare la discussione su un argomento, bisogna prima chiedere e ottenere il consenso dei partecipanti interessati agli argomenti successivi.

## Come condurre una riunione

Di solito, in ogni azienda si consolida una prassi nel modo di condurre le riunioni, compreso il modo di verbalizzare (o non verbalizzare). Ad ogni buon conto, a inizio riunione, il moderatore dovrebbe ricordare la prassi in uso ed invitare i partecipanti a condividerla o a proporre un modo differente di procedere, affinché nessuno a fine riunione possa affermare che la riunione è stata una "**perdita di tempo**".

Se la riunione è di molte ore o più giorni, ad intervalli regolari, il moderatore dovrebbe rinnovare l'invito ai partecipanti a confermare la prassi o proporre qualche cambiamento. A volte, la riflessione sul modo di procedere, a prescindere dall'argomento, aiuta a stemperare la tensione creata con argomenti troppo delicati o controversi.

Al termine della discussione di ogni argomento, il moderatore deve sintetizzare ed esprimere una valutazione dei risultati ottenuti, invitando l'assemblea a condividerla o obiettare. Anche se si corre il rischio di rimettere tutto in discussione, conviene farlo quando si ha il timore che qualcuno possa non condividere le conclusioni tratte.

### Come chiudere una riunione

Al termine della riunione, oltre a ringraziare nuovamente gli intervenuti, è opportuno riassumere l'andamento generale della riunione, evidenziando cosa è piaciuto di più e cosa si poteva evitare.

Queste riflessioni sono molto utili per le riunioni successive. Se c'è il tempo conviene fare un giro di tavolo per raccogliere il parere di tutti, lasciando per ultimo il livello manageriale più alto.

Cercare di chiudere la riunione nei tempi per rispettare gli invitati che potrebbero avere altri impegni.

Chiudere la riunione sempre con una **nota positiva** e indicativamente annunciare la **riunione successiva** per raccogliere il consenso o eventuali impedimenti. E' opportuno annunciare l'invio del verbale, appena saranno completate le assegnazioni di tutte le azioni decise nella riunione.

### Conclusioni

La gestione delle riunioni è uno dei processi fondamentali di una metodologia di project management. Nell'articolo abbiamo divagato, ma non tanto sulle riunioni virtuali, fino a riprendere un discorso del Duce. La verità è che una riunione deve perseguire un obiettivo, altrimenti è una perdita di tempo e denaro.

La corretta gestione delle riunioni impone regole chiare e trasparenza nella comunicazione di fatti più che opinioni. Purtroppo, spesso si comunicano più opinioni che fatti. **Una riunione dovrebbe essere il momento di ratifica dei risultati raggiunti con le attività del team e la negoziazione del project manager.**

Per essere rispettato, il project manager deve rispettare il team di progetto e tutti gli stakeholder. A volte i conflitti degenerano non tanto per il problema in sé, ma per l'incapacità di comunicare. E' altrettanto deleterio saper comunicare, ma non avere niente da comunicare.

Se vuoi saperne di più, contatta direttamente [TenStep Italia](http://TenStep Italia).

**Vito Madaio, PMP**

[Info@tenstep.it](mailto:Info@tenstep.it)

348-3974474



Vuoi certificarti PMP o CAPM,  
utilizza  
**PMP-Prep Online**

Questo argomento viene trattato approfonditamente nella

**Metodologia TenStep**

disponibile anche in **formato eBook**