

# MEETINGS SUCK

## E IO COSA CI GUADAGNO? DÌ ADDIO ALLE RIUNIONI ESTENUANTI

Chiunque abbia mai lavorato in un ufficio sa quanto terribili possano essere le riunioni. Possono interrompere il flusso del lavoro, rovinare la tua intera giornata, e talvolta sembrano una mera piattaforma, per i più estroversi e schietti tra i colleghi, per parlarti per un'ora. Forse, ancora peggio, a volte non sembrano altro che una prolissa ripetizione di informazioni con cui hai già familiarità.

Non deve essere così. Le riunioni sono essenziali in una società ben funzionante; sfortunatamente, molti capi non sanno come sfruttarle efficacemente. Questi capitoli – si spera! – potranno rimedio a ciò.

In questi capitoli imparerai:

- Perché non tutti devono partecipare ad ogni riunione
- Che avere un programma con gli orari può essere un'arma segreta per le riunioni; e
- Come la tecnologia sta cambiando le regole delle riunioni.

## MINIMIZZARE E OTTIMIZZARE IL TEMPO SPESO DALLO STAFF IN RIUNIONE FA RISPARMIARE DENARO

Si dice che il tempo sia denaro, quindi non sarebbe saggio sprecare il tempo dei tuoi dipendenti, giusto? Eppure questo è precisamente ciò che sta accadendo, ogni giorno, quando le società trascinano il loro staff in riunioni inefficienti.

Quanto denaro si sta sprecando? Se prendi la retribuzione oraria delle persone che vi partecipano e la moltiplichi per la durata dell'incontro, inizierai a fartene una idea. Per i dirigenti, sarebbe nell'ordine delle migliaia di dollari; per gli impiegati di livello inferiore, ciascun individuo costerebbe circa 50\$ di mancati introiti. In generale, su base annua, le riunioni costano ad una società media attorno ai 25000\$.

Ma allora, cosa si può fare per ridurre questo sperpero di denaro?

Una delle soluzioni più semplici è di assicurarsi che le riunioni inizino per tempo, il che significa far sì che le persone arrivino prima dell'orario di inizio programmato.

Immagina se un corridore olimpico decidesse di presentarsi alla gara non appena la pistola spara. Non recupererebbe mai quelli che erano in posizione, e pronti a partire.

Lo stesso è valido per coloro che si presentano giusto al momento in cui la riunione inizia. Queste persone sono, a tutti gli effetti, in ritardo, dal momento che impediscono alle cose di procedere e rendono la riunione meno efficiente.

Perciò, assicurati che tutti sappiano che essere in orario significa, in realtà, arrivare lì cinque minuti prima. Puoi dire agli impiegati che essere puntuali è un segno di rispetto, ed essere in ritardo segnala chiaramente una mancanza di rispetto, sia nei confronti della società che dei loro colleghi.

Un'altra soluzione è quella di permettere di non partecipare. Le persone, spesso, vengono chiamate in riunione anche se non hanno un vero interesse ad esserci. Allora, perché non condividere il programma qualche giorno prima, e permettere alle persone di rinunciare ad esserci se non c'è un interesse rilevante per loro in discussione.

Potresti anche fornire una tabella oraria per la partecipazione in base al programma, cosa che permetterebbe alle persone di programmare il loro arrivo e la loro uscita secondo le parti rilevanti della riunione. In questo modo, nessuno ha bisogno di sprecare un'ora della propria giornata per discutere una questione da cinque minuti.

## **TIENI RIUNIONI REGOLARI DI TUTTO LO STAFF O DI SQUADRA PER INCORAGGIARE LO SPIRITO DI GRUPPO**

Mentre ci sono, certamente, delle riunioni negative, è importante non trascurare gli effetti positivi che queste possono avere, tra cui, ad esempio, quello di sollevare il morale dei dipendenti.

Se le riunioni di società sono riservate esclusivamente ai dirigenti e ai quadri, una società corre il rischio di alienazione dei dipendenti di livello inferiore. E questa non è una buona idea. Questi dipendenti rappresentano spesso il volto dell'organizzazione; hanno generalmente a che fare coi clienti, e il loro lavoro può essere stressante, con ricompense minime. Allora, perché non assicurarsi che ricevano un regolare stimolo al loro livello di energie?

I momenti più duri della giornata sono i cali di metà turno, alle 11 del mattino e alle 2 del pomeriggio, quando i livelli di energia sono spesso al loro minimo. Questo li rende i momenti perfetti per tenere riunioni di squadra, pensate per sollevare l'umore e assicurarsi che i dipendenti sappiano che il loro lavoro viene apprezzato.

Puoi risollevarlo l'umore anche tenendo degli incontri quotidiani, ad alta energia, che riuniscano l'intera società.

Questi incontri non devono prendere più di 7 minuti o giù di lì – giusto il tempo sufficiente per condividere le novità positive per la società e qualsiasi previsione che mostri come gli uffici stiano lavorando insieme per raggiungere obiettivi a breve termine. Puoi anche riservare un momento per rivolgere domande o preoccupazioni, e poi finire con un incoraggiamento di gruppo.

Terminare con un incoraggiamento potrebbe suonare stucchevole, ma è efficace per costruire il cameratismo di gruppo – dopotutto, funziona per le squadre sportive, no? Può essere anche semplice come “andiamo!” o “è tempo di splendere!”.

Un altro strumento efficace possono essere delle riunioni adrenaliniche, da tre minuti.

Gli incontri onnicomprensivi non sono molto pratici se hai centinaia di dipendenti. E, se sei cresciuto fino a una certa dimensione, provare a spiegare a ogni impiegato i diversi obiettivi che ciascun ufficio sta cercando di raggiungere richiederebbe veramente troppo tempo.

Perciò, talvolta ha più senso che una singola squadra o ufficio si riunisca per pochi minuti ogni giorno. Nuovamente, lo scopo è di ricaricare l'energia e il morale di tutti e tenere tutti informati sui progressi correnti che sono stati fatti e come il lavoro di ciascuno stia contribuendo direttamente a ciò.

È anche un'occasione, per le persone, per esprimere le frustrazioni, imparare l'uno dall'altro e, cosa più importante di tutte, trarre ispirazione.

## **ASSEGNA I RUOLI NELLE RIUNIONI AL FINE DI COSTRUIRE DIVERSI SET DI ABILITÀ TRA COMPAGNI DI SQUADRA**

La maggior parte dei lavori corre il rischio di diventare ripetitivo, cosa che può comportare che gli impiegati diventino stanchi e privi di ispirazione. Le riunioni possono costituire un buon antidoto alla crisi della giornata lavorativa – un intervallo rigenerante dalla routine quotidiana, e un'occasione per lo staff di mostrare muscoli professionali diversi.

Qualsiasi riunione porta con sé la possibilità di assegnare qualche ruolo, come quello di moderatore, o presidente, la persona il cui lavoro è di assicurarsi che ognuno rimanga aderente all'ordine del giorno e non esca dall'argomento di discussione.

Poi, c'è colui che tiene i tempi, che è incaricato di assicurarsi che la riunione si svolga nei tempi. C'è anche colui che conclude, che tiene traccia di ciò che emerge durante la riunione e la conclude dicendo a tutti gli impegni che hanno assunto e quali scadenze hanno concordato.

Ma nessuna riunione sarebbe completa senza i partecipanti, coloro che arrivano in tempo, preparati con input produttivi, pronti ad aggiungere e trarre valore dalla riunione.

Tutti questi ruoli forniscono l'opportunità, per le persone, di accrescere i loro set di abilità.

Persone differenti possono essere assegnate a questi ruoli, in modo che una varietà di soggetti abbia la possibilità di provare nuove cose. Ad esempio, qualcuno che lavora nel servizio clienti potrebbe trarre benefici dall'essere colui che conclude, un ruolo che dà l'opportunità di affinare l'attenzione e la capacità di selezionare i punti cruciali di una discussione.

I nuovi lavoratori, o i membri più giovani della squadra, potrebbero apprezzare la possibilità di fare da moderatori. Questo gli darà occasione di guadagnare dell'esperienza in un ruolo di responsabilità, essendo in grado di rispondere alle domande dei partecipanti e mantenendo la riunione nel tracciato.

## **ROVESCIA LE POLITICHE DI UFFICIO PER FAR EMERGERE I DIFFERENTI PUNTI DI FORZA DELLE PERSONE**

Ogni società di successo si impegna per avere squadre ben funzionanti e autosufficienti. Ma, prima che questo possa accadere, i membri della squadra devono acquisire abilità adeguate. E questo è un altro beneficio delle riunioni: offrono una preziosa occasione per cambiare temporaneamente le dinamiche di potere per rafforzare i set di capacità.

Quando sei seduto a una riunione, non hai bisogno che i leader normali conducano lo spettacolo.

Anche se dirigenti e quadri sono, tradizionalmente, incaricati di tenere le riunioni, non c'è alcuna regola che dica che deve essere così. In realtà, un simile tradizionalismo è, solitamente, uno spreco di tempo e di denaro, poiché i dirigenti sono generalmente i dipendenti con la paga più alta di una società.

Ma allora perché non lasciare che siano i dipendenti di livello più basso a tenere le riunioni, di volta in volta? Ci sono un gran numero di modi in cui questo può giovare a una società, ad esempio per incoraggiare i dipendenti prepotenti ad essere giocatori di squadra.

È normale, nello staff, avere qualcuno che è dispotico e tende ad oltrepassare i limiti, ma questi tipi possono essere assegnati al compito di accertare i fatti o a quello di prendere appunti, così da metterli in riga. Questo, inoltre, li incoraggia ad ascoltare gli altri e ad aspettare il loro turno per parlare, che è una parte importante dell'essere il tipo di giocatore di squadra produttivo che i migliori team hanno.

Dall'altra parte, puoi anche usare le riunioni per tirare fuori dal guscio le personalità riservate.

I dipendenti timidi possono essere di valore come chiunque altro, e possono fornire una visione preziosa quando parlano. Se un lavoratore tende ad essere silenzioso, potrebbe semplicemente prendersi più tempo per pensare, prima di parlare, o potrebbe essere in attesa di essere interpellato con una domanda.

Questo rende le riunioni un ottimo posto per i membri silenziosi dello staff per dire la loro opinione e puoi incoraggiare ciò affidando loro il ruolo di moderatori. Questo non solo li abituerà a esprimersi; il ruolo prestigioso potrebbe anche fornire una spinta alla loro fiducia in se stessi.

Altrimenti, potrebbero essere messi alla guida dei partecipanti del loro gruppo, e a loro potrebbe essere affidato il compito di rappresentarli, alla riunione. Questo assicurerà anche che giochino un ruolo nel processo decisionale che determina la direzione della loro squadra.

## **USA LE RIUNIONI TRA MEMBRI DI TUTTI I LIVELLI PER MONITORARE LA CRESCITA E COSTRUIRE E MANTENERE UNA RETE SOLIDA**

Se dovessi dare un nome allo scopo numero uno delle riunioni, cosa diresti? Sì, si potrebbe essere tentati di rispondere “farsi un pisolino” – ma lasciamo da parte il sarcasmo. Le riunioni sono centrate sulla comunicazione.

Mettendo insieme quelli al comando e i membri della squadra, le riunioni sono il modo migliore per assicurarsi che tutti siano allineati per quanto riguarda i loro obiettivi e su quanto bene si stiano muovendo verso di essi.

Raggiungere un obiettivo richiede una cooperazione solida tra i membri, e non c'è modo di ottenerla senza un flusso aperto di comunicazione.

Uno dei modi più efficienti ed efficaci per le squadre alla guida per tracciare i loro obiettivi è quello di usare le riunioni per monitorare il progresso trimestrale.

Le riunioni finanziarie trimestrali dovrebbero coinvolgere il CEO della società, il consiglio degli esperti e i capi delle squadre. Prima della riunione, dovrebbero essere preparati ed essere pronti per la discussione i rendiconti finanziari e ogni dato valido, in modo che chiunque possa discutere cosa sta funzionando e cosa no.

Le riunioni di affari trimestrali dovrebbero anche essere utilizzate per controllare il progresso, garantire l'affidabilità e vedere se devono essere apportate delle modifiche. Queste riunioni sono particolarmente importanti in tempi di rapida crescita.

In queste riunioni, i leader delle squadre da ogni ufficio – marketing, IT, engineering, finanza – possono prendersi fino a 30 minuti per descrivere i propri progressi. Questa è un'opportunità per entrare nel dettaglio degli indicatori di prestazione e del fatto che i loro obiettivi trimestrali siano stati o meno raggiunti. Poi, possono porsi nuovi obiettivi per il successivo trimestre, fare delle previsioni e decidere una linea di azione.

Le riunioni di revisione settimanale, o WAR, possono infine essere usate per mantenere i dipendenti sulla strada giusta per raggiungere gli obiettivi trimestrali.

Ogni settimana, gli impiegati di livello inferiore possono incontrarsi per 60-90 minuti per discutere i parametri, gli indicatori e i problemi che stanno ostacolando il raggiungimento degli obiettivi e scambiarsi idee per trovare la soluzione a questi problemi.

Queste riunioni sono una parte necessaria per stimolare un luogo di lavoro responsabile e trasparente. Perché questo accada, le persone hanno bisogno di essere ritenute responsabili dei loro progressi, o della loro mancanza, durante questi incontri.

Infine, ci dovrebbero essere anche riunioni a tu-per-tu ogni settimana, tra il capo squadra e un membro importante del suo staff. Questo è importante per creare una rete di supporto che assicuri che ognuno

si trovi sulla strada giusta, che i problemi non si stanno trascurando e che i dipendenti di livello più basso sappiano che la dirigenza dà valore ai loro sforzi.

## **ORGANIZZA DEI RITIRI PER LA SQUADRA AL COMANDO PER SVILUPPARE LA TUA STRATEGIA COMPLESSIVA**

Ovviamente, stabilire obiettivi e mantenersi nella giusta direzione è parte importante di ogni attività di successo. Ma come può una società decidere quale percorso è quello giusto per sé?

Un modo popolare ed efficace per sviluppare la perfetta strategia di società è quello di mandare i capi squadra in ritiro, una volta all'anno – una sorta di ricerca della visione societaria.

Lo scopo di un ritiro è quello di creare l'ambiente giusto per la leadership per instaurare legami solidi e dedicarsi ad un modo di pensare creativo e fantasioso.

Attraverso questo processo, una visione vivida della società può, infine, formarsi. Questa è un'immagine totalmente strutturata di come dovrebbe essere la società a tre anni da quel momento.

Una vera, vivida visione è perfettamente chiara sull'ultimo dettaglio. Quindi, immagina di cosa le persone stiano parlando attorno al distributore d'acqua, come appaiano gli annunci pubblicitari della società, da dove arrivano le fonti di introito e quale sia l'immagine dei tuoi clienti.

Dopo esserti figurato questa visione nel giro di tre anni, l'orologio può essere poi riportato indietro per rivelare la visione della società nel giro di due anni – poi nel giro di un anno, e, infine, di sei mesi. Con queste al loro posto, il giusto percorso, con tutti gli obiettivi a breve termine lungo la via, dovrebbe rivelarsi da solo.

Ma ricorda, questa non è solo la tua visione; tutti, al ritiro, devono essere d'accordo. Altrimenti, ci sono poche possibilità che la visione diventi realtà. Il ritiro non è una vacanza pagata. È una delle riunioni più importanti che tu possa tenere, poiché dà l'opportunità di legare ed uniformare i tuoi obiettivi con gli altri capi della tua società.

I ritiri annuali possono avere anche altri scopi, come lo sviluppo dei valori principali della società e di nuovi approcci nella relazione con il cliente.

Potresti suggerire che le persone facciano a turno per condividere diverse tecniche e stili di gestione che hanno imparato dai libri o dai seminari nell'anno precedente.

Tieni solo a mente questo, un ritiro è un momento per distanziarsi dalle tradizionali sessioni di brainstorming con la lavagna, e per trovare nuovi modi per pensare approfittando di un ambiente rilassato.

## **SFRUTTA AL MEGLIO LA TECNOLOGIA E SII CONSAPEVOLE DEGLI ADATTAMENTI NECESSARI PER LE RIUNIONI VIRTUALI**

Non si può evitare che le cose cambino, e questo vale anche per le riunioni.

A causa della delocalizzazione di alcuni lavori e dell'aumento del lavoro a distanza, le riunioni virtuali o online stanno diventando un modo popolare per i colleghi per rimanere connessi. E, fino a quando sei conscio delle possibilità e dei limiti di questa tecnologia, non c'è motivo per cui le riunioni virtuali non possano essere un passo in avanti rispetto alle riunioni tradizionali.

Perché una riunione virtuale sia efficace, una delle prime cose da realizzare è che potresti avere bisogno di parlare in modo diverso dal solito, specialmente se la riunione è ha solo l'audio.

Ad esempio, se le persone non ti possono vedere, è importante interrompersi, di tanto in tanto, tra le frasi, in modo che le persone possano intervenire con una risposta. È anche saggio fornire segnali vocali per permettere agli altri di sapere che sei coinvolto nella discussione. Un semplice “mm-hm” rassicurerà chi parla che il suo messaggio sta passando.

Uno dei vantaggi delle riunioni online sono i molti modi per condividere documenti e fare presentazioni.

Sono finiti i giorni in cui la posta elettronica era il solo modo per condividere gli appunti, gli allegati e i suggerimenti per le modifiche. Google offre una gamma di modi per i membri di un gruppo per lavorare simultaneamente e condividere fogli elettronici, documenti e slides di presentazioni. Puoi anche tracciare tutte le modifiche apportate e lasciare dei post-it virtuali per le persone.

Anche gli incontri quotidiani possono essere condotti da lontano, per cui non c'è davvero nessuna scusa per non mantenersi in contatto con la propria squadra.

L'autore conosce almeno un CEO che usa il suo telefono per assicurarsi che la giornata non trascorra senza un energizzante incontro di gruppo.

Quindi, anche se sei lontano dall'ufficio, puoi usare il potere della tecnologia, insieme al potere di una buona riunione, per mantenere la tua squadra connessa e motivata.

## **RIASSUNTO FINALE**

Il messaggio chiave in questo libro:

È vero ciò che dicono: il tempo è denaro, specialmente nel mondo dell'impresa. Perciò, per assicurarti che non stai sprecando il tempo delle persone e buttando via soldi, le riunioni devono essere sia efficaci che efficienti. Tenere regolarmente riunioni programmate è ancora il modo migliore per comunicare e mettere tutti in sintonia. Ma non è tutto – le riunioni possono anche migliorare le capacità dei dipendenti, rafforzare le squadre e aiutare a costruire le vere fondamenta dei valori e degli obiettivi della tua società.

Consiglio da mettere in pratica:

Se un dipendente dice che non vuole partecipare a una riunione, rispetta tale decisione.

Dovresti incoraggiare una cultura in cui i dipendenti prendono l'iniziativa di leggersi il programma e decidere in autonomia se partecipare o meno a una riunione. Ben lungi dall'essere pigro, un dipendente ben organizzato potrebbe realizzare che non può contribuire in alcun modo.