



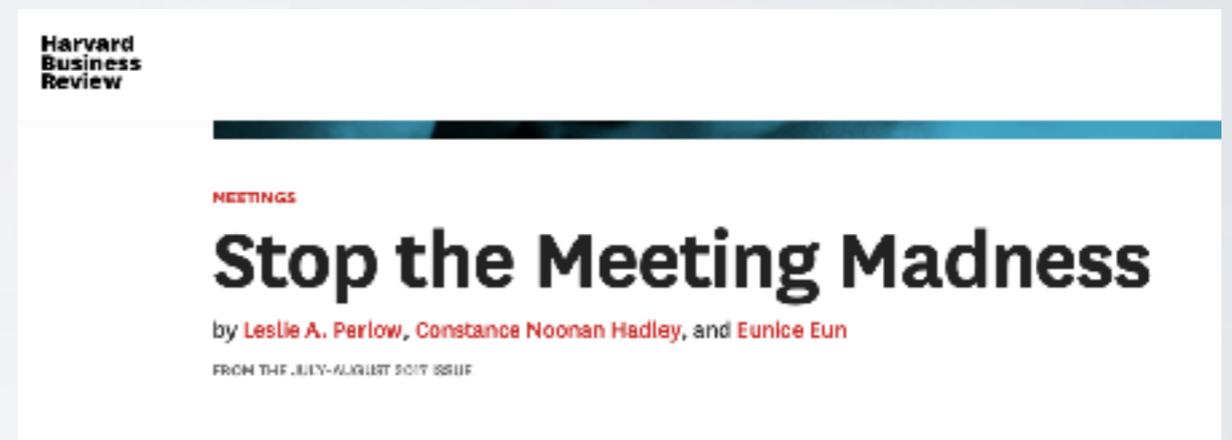
LE RIUNIONI AZIENDALI

Un punto di partenza per ragionare sulle **soft skills**

Luca Mori | moriluca@gmail.com

ALCUNI DATI

il 65% dei senior manager intervistati percepisce le riunioni come un intralcio al lavoro, il 71% sostiene di fare riunioni improduttive e inefficienti, il 64% ritiene che ostacolino la concentrazione e il pensare “in profondità”, mentre il 62% sottolinea che **spesso non aiutano a fare squadra (anzi hanno effetti controproducenti sul lavoro di squadra, quando diventano incubatori di conflitti e di esperienze di mancato ascolto).**



PROBLEMI TIPICI

- c'è la riunione **“senza meta”**, nella quale, a un certo punto, si ha la sensazione di non capire perché la si sta facendo e dove si sta andando, perché si divaga o si vaga a vuoto attorno ai problemi;
- c'è la **riunione a cui si partecipa “con un solo orecchio”**, dove circolano formazioni incomplete e si passa il tempo a pensare quel che si dovrà fare dopo;
- c'è la **“riunione-mercato”**, dove ci si parla addosso senza rispettare le regole più elementari dello scambio comunicativo;
- c'è la riunione in cui si ha l'impressione di essere **“in un sommergibile”**, perché lo spazio è inospitale dal punto di vista dell'ergonomia degli spazi, del clima e della luminosità degli ambienti e così via;
- c'è la riunione **“in lotta contro il tempo”**, perché l'inizio e la fine sono aleatori e alcuni punti all'ordine del giorno (di solito i primi) ricevono un'attenzione ingiustificatamente sproporzionata rispetto ad altri; c'è poi, a fare da contraltare;
- la **riunione “notarile”**, in cui l'esigenza di darsi delle regole viene interpretata in modo eccessivamente rigido, imbalsamando le interazioni tra i partecipanti.

GIAN PIERO QUAGLINO
CLAUDIO G. CORTESE
GIOCO DI SQUADRA



COME UN GRUPPO
DI LAVORO
PUÒ DIVENTARE
UNA SQUADRA
ECCELLENTE

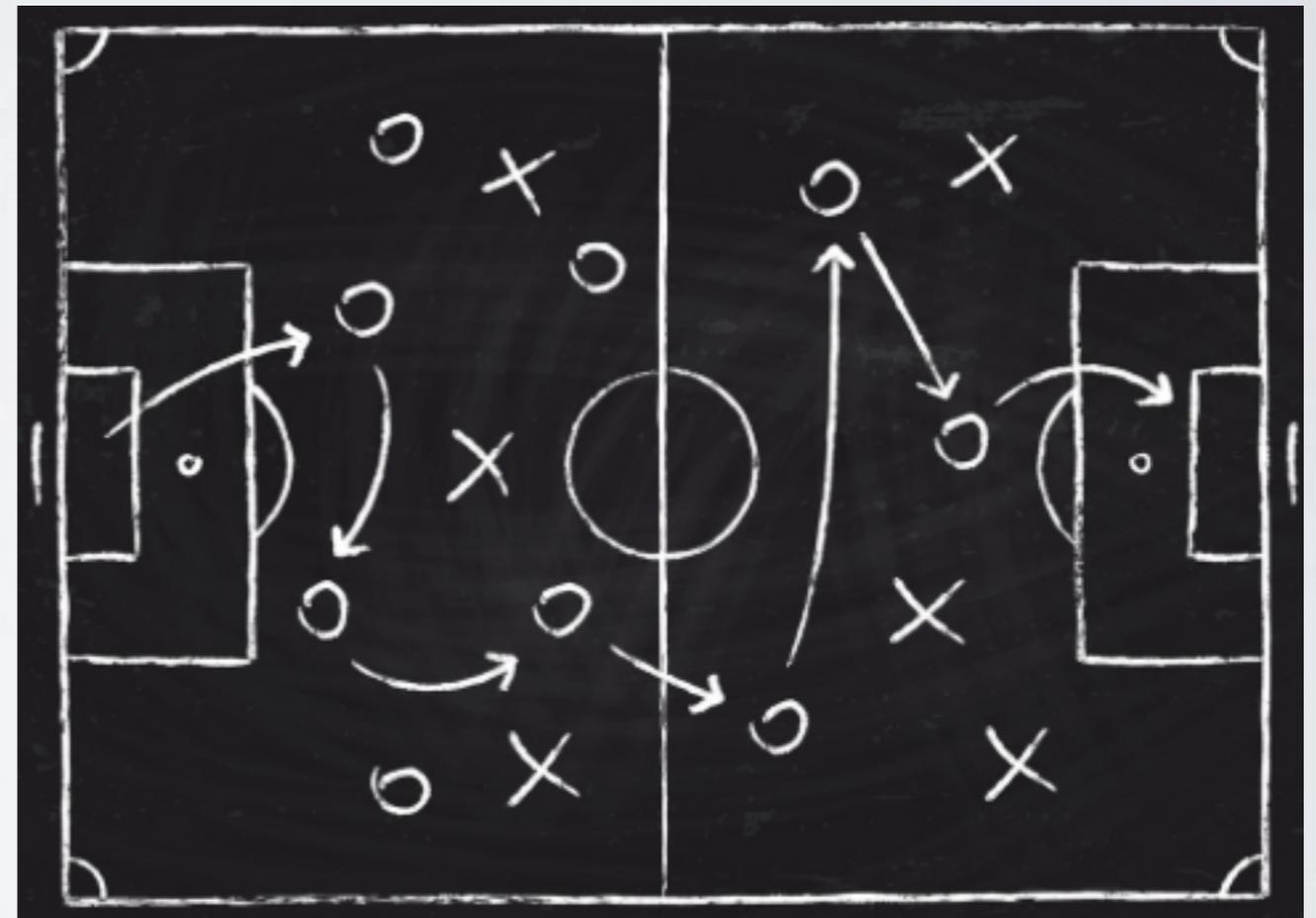


Raffaello Cortina Editore

SCHEMI DI GIOCO

Esistono diversi tipi di riunione

- **Passaggio di informazioni** => per creare rappresentazioni condivise di un certo aspetto della realtà
- **Discussione** => per fare emergere e confrontare convinzioni, aspettative, ipotesi di lavoro ecc.
- **Sviluppo e creazione di idee** => per andare alla ricerca di pensieri innovativi, esplorando l'impensato grazie all'intelligenza collettiva di cui il gruppo è capace
- **Soluzione di problemi** => per trovare modi sensati di superare ostacoli e difficoltà di varia natura
- **Presenza di decisioni** => per scegliere in modo consapevole e motivato tra alternative
- **Monitoraggio di processi** => per verificarne l'andamento integrando punti di vista differenti



ELEMENTI

Convocazione e spazio



LA PAROLA AI GIURATI

Per chi volesse riflettere su questi e tanti altri punti in modo coinvolgente, si consiglia la visione del già citato La parola ai giurati, anche soltanto dei primi minuti, che qui evochiamo attraverso i commenti dei dipendenti di un'azienda metalmeccanica:

- Le persone non sono **sintonizzate**;
- Il presidente della riunione non ha **autorità**;
- C'è un presidente della riunione, ma non è un **leader**;
- È il presidente che dovrebbe spiegare la **serietà** della questione, ma non lo fa, o lo fa male;
- Ognuno pensa ai **fatti suoi**: sono lì ma non vorrebbero essere lì;
- Arrivano con l'idea di **uscire** il prima possibile;
- Il gruppo è in una situazione **anarchica**;
- Sono un aggregato e non riescono a diventare **gruppo**.



IL TEMPO

Alcune difficoltà ricorrenti (immagine da articolo pubblicato su SKILLE:
<https://www.ecodibergamo.it/publisher/skille/section/>

DIFFICOLTÀ TIPICHE

Iniziare in ritardo: non tutti arrivano puntuali

Iniziare senza iniziare: anche se si è tutti presenti, si divaga, si discute d'altro, restando in uno spazio misto tra l'interazione informale e quella più strutturata richiesta dalla riunione

Gestire male il tempo a disposizione (ad esempio, dedicando tempi ingiustificatamente sproporzionati ai diversi punti all'ordine del giorno)

Sottrarre il tempo previsto (con conseguenze più o meno rilevanti sugli altri programmi dei partecipanti)

ACCORGIMENTI PER AFFRONTARE

Promuovere una cultura della puntualità e della giustificazione tempestiva in caso di ritardi imprevisti.
Attivare un sistema di promemoria per l'inizio della riunioni (gestito ad esempio attraverso i sistemi formativi aziendali)

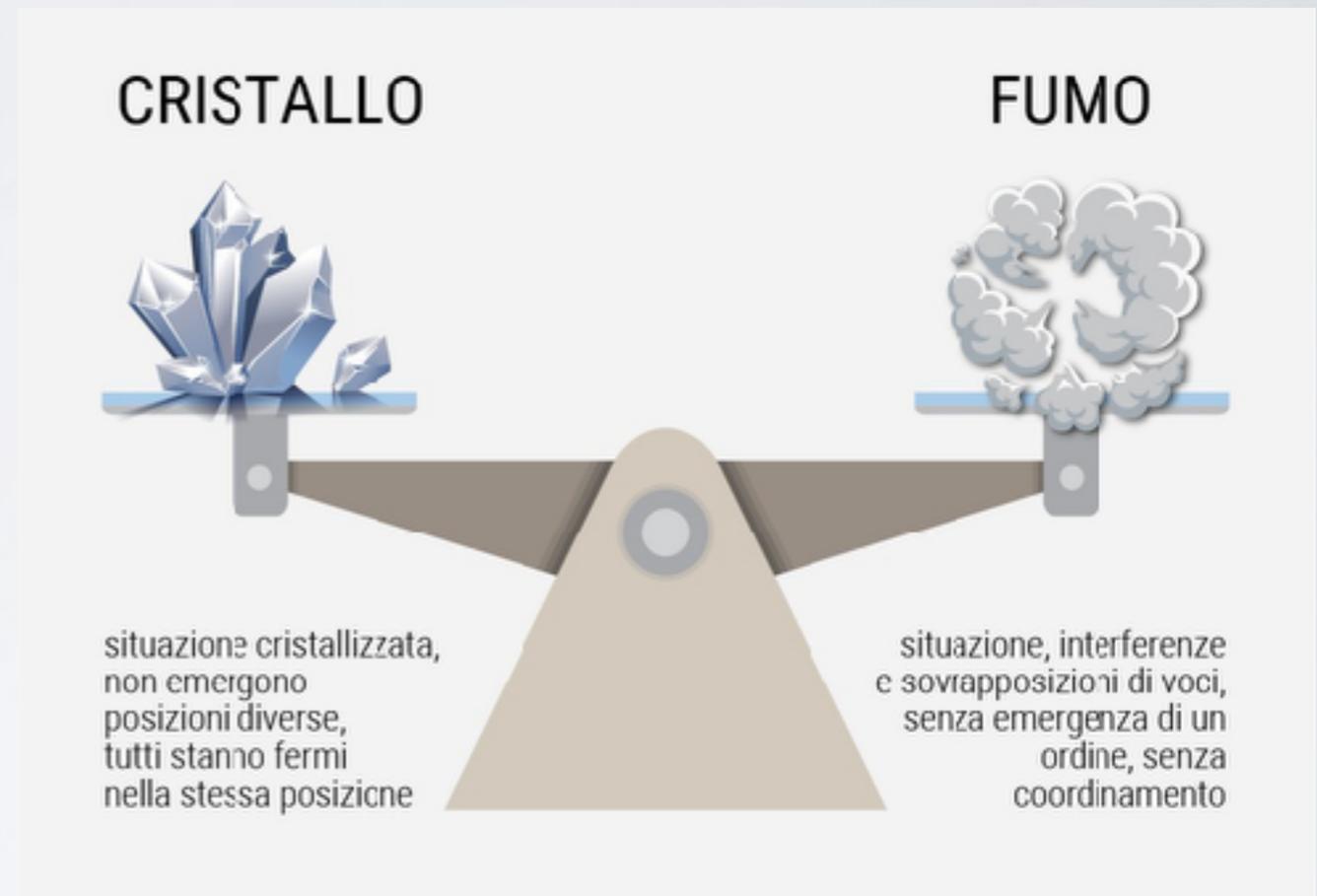
Stabilire un ruolo di coordinamento che dia inizio ai lavori al momento stabilito, con la dovuta "fermezza"

Considerare subito (fin dalla convocazione e ad inizio riunione) la coerenza tra il numero/peso dei temi da affrontare e il tempo disponibile. Condividere un "ritmo di marcia" ideale ad inizio riunione, da verificare *in itinere* (con un ragionevole margine di tolleranza per eventuali imprevisti). Esercitare un coordinamento attento della conversazione.

Valgono gli accorgimenti del punto precedente. Si può stabilire un margine di tolleranza massimo (es. 10 minuti) per gli eventuali sforamenti.

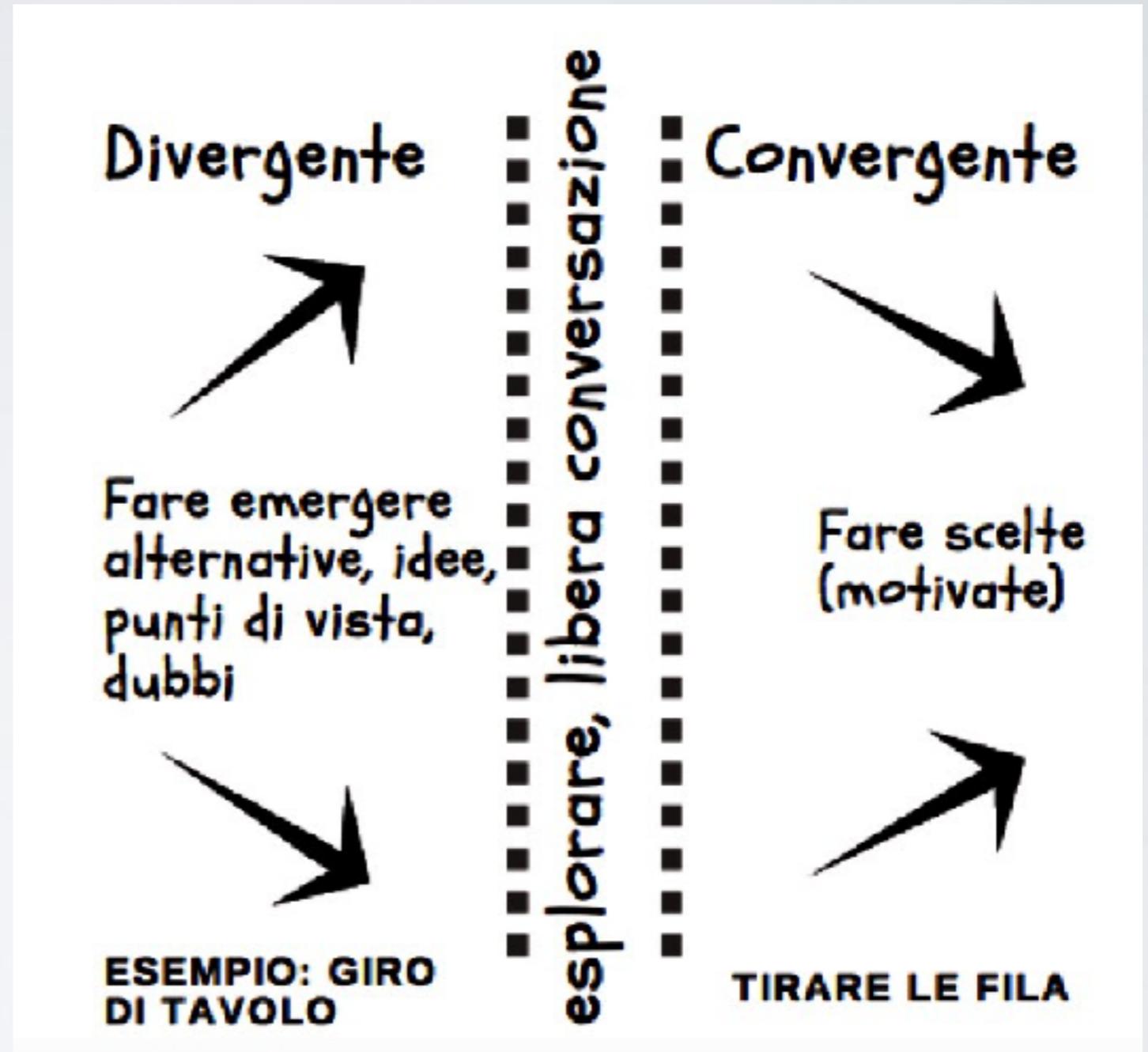
GESTIONE DI INTERAZIONI

Il difficile ruolo del “coordinatore”
immagine da articolo
pubblicato su SKILLE:
<https://www.ecodibergamo.it/publisher/skille/section/>



FASI

Passaggio tra fasi e transizione di fase



AUTO-CORREZIONE

Miglioramento continuo.

Non improvvisare, non lasciare al caso.

Data: _____ Numero partecipanti: _____ Tipo riunione: (A) (B) (C)

Siamo stati capaci di rimanere sull'obiettivo?

0 = per nulla	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 = pienamente
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

Siamo stati capaci di non sovrapporre le voci?

0 = per nulla	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 = pienamente
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

Ho potuto esprimermi e mi sono sentito ascoltato?

0 = per nulla	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 = pienamente
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

Tutti hanno potuto esprimersi?

0 = per nulla	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 = pienamente
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

Il setting era adeguato?

0 = per nulla	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 = pienamente
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

Segnalazione limiti del setting: _____

Il tempo è stato gestito bene?

0 = per nulla	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 = pienamente
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

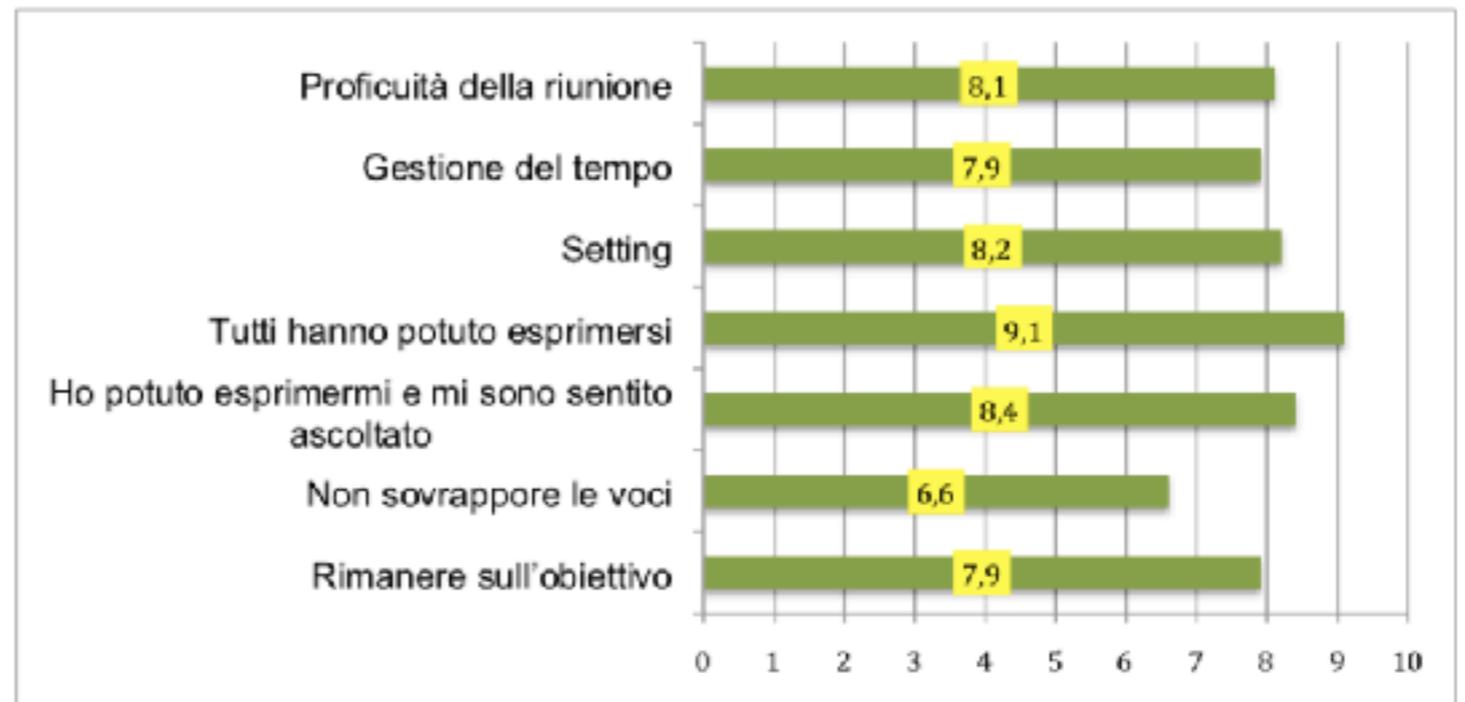
Uscendo, ho la percezione che la riunione sia stata proficua?

0 = per nulla	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 = pienamente
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

RISULTATI

Un esempio per capire dove correggersi

	<i>Media</i>	<i>Valore più frequente</i>
Rimanere sull'obiettivo	7,9	8
Non sovrapporre le voci	6,6	7
Ho potuto esprimermi e mi sono sentito ascoltato	8,4	10
Tutti hanno potuto esprimersi	9,1	10
Setting	8,2	8
Gestione del tempo	7,9	8
Proficuità della riunione	8,1	8
<i>Media complessiva</i>	8	8



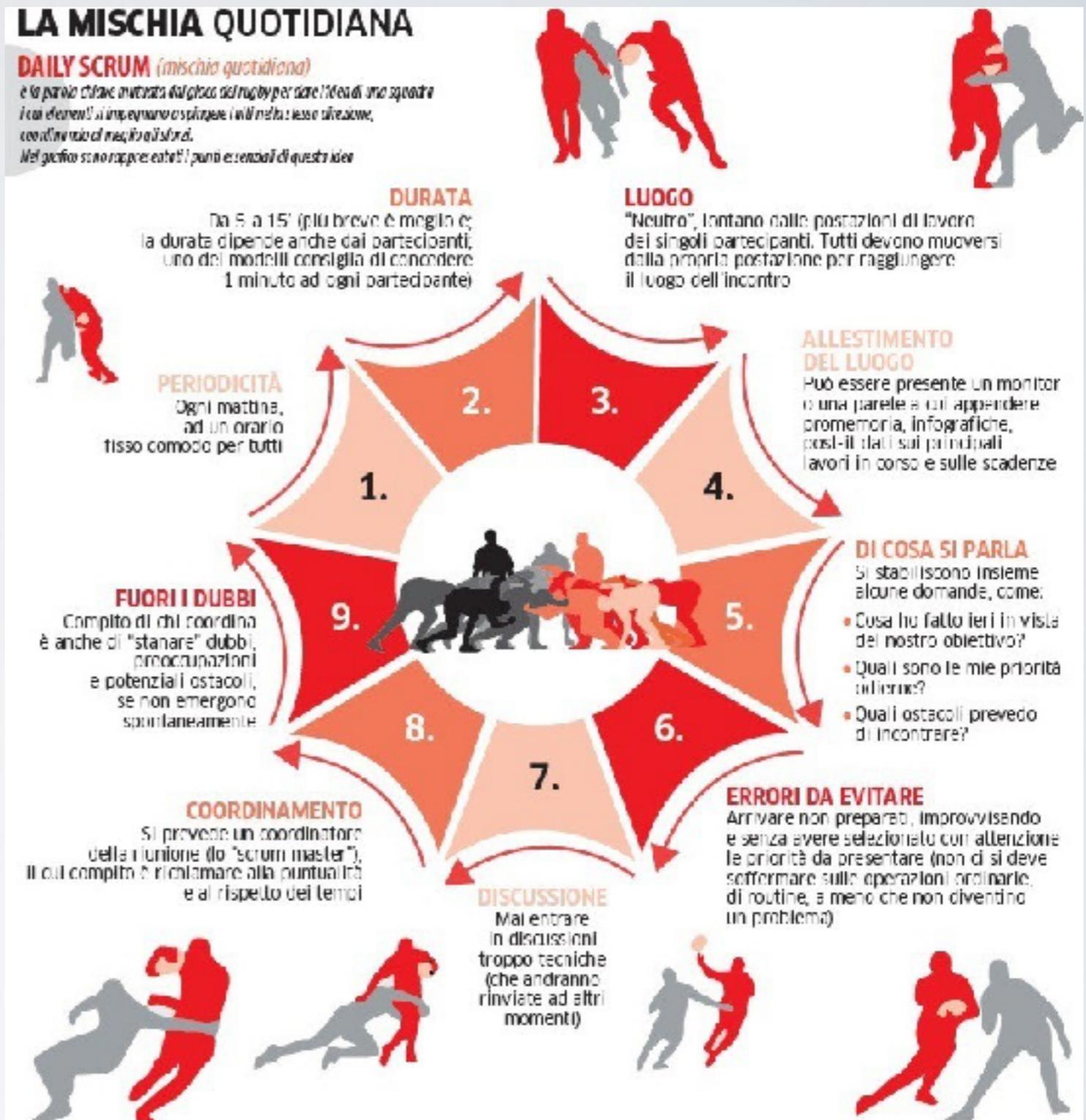


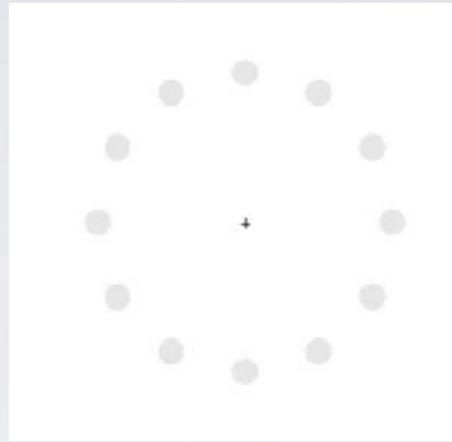
SPUNTI IN PIÙ

Comunicare meglio / Soft Skills come competenze sinaptiche per fare emergere l'intelligenza collettiva

STAND UP MEETING

Condividere priorità





EFFETTO TROXLER

Condividere priorità

 La mia 'croce'	 Il contorno
Il mio obiettivo/ciò su cui mi concentro	Ciò su cui si concentrano gli altri
Ciò che è importante per me	Ciò che è importante per gli altri
La mia priorità	La priorità degli altri
La prospettiva legata al mio compito	Visione globale sull'azienda
Il MIO lavoro	Il lavoro di chi viene prima e quello di chi viene dopo di me, nel processo produttivo
"Sì" (per chi dice sì)	Le ragioni del No
"No" (per chi dice no)	Le ragioni del Sì

DOPPI VINCOLI

Attenzione ai doppi vincoli



INTELLIGENZA COLLETTIVA

Group Collective Intelligence (C) = l'abilità generale di un gruppo di eseguire una grande varietà di compiti. Il fattore C esiste e non è correlato all'intelligenza media dei componenti del gruppo, né a quella del membro che raggiunge i punteggi più alti o che ha le prestazioni più elevate

Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups

Anita Williams Woolley,^{2*} Christopher F. Chabris,^{2,3} Alex Pentland,^{3,4}
Nada Hashmi,^{3,5} Thomas W. Malone^{3,5}

Psychologists have repeatedly shown that a single statistical factor—often called “general intelligence”—emerges from the correlations among people’s performance on a wide variety of cognitive tasks. But no one has systematically examined whether a similar kind of “collective intelligence” exists for groups of people. In two studies with 699 people, working in groups of two to five, we find converging evidence of a general collective intelligence factor that explains a group’s performance on a wide variety of tasks. This “c factor” is not strongly correlated with the average or maximum individual intelligence of group members but is correlated with the average social sensitivity of group members, the equality in distribution of conversational turn-taking, and the proportion of females in the group.

FATTORI CHIAVE

Emergono tre fattori:

- Social sensitivity media
- Conversazione NON monopolizzata da pochi
- Presenza equilibrata uomini-donne

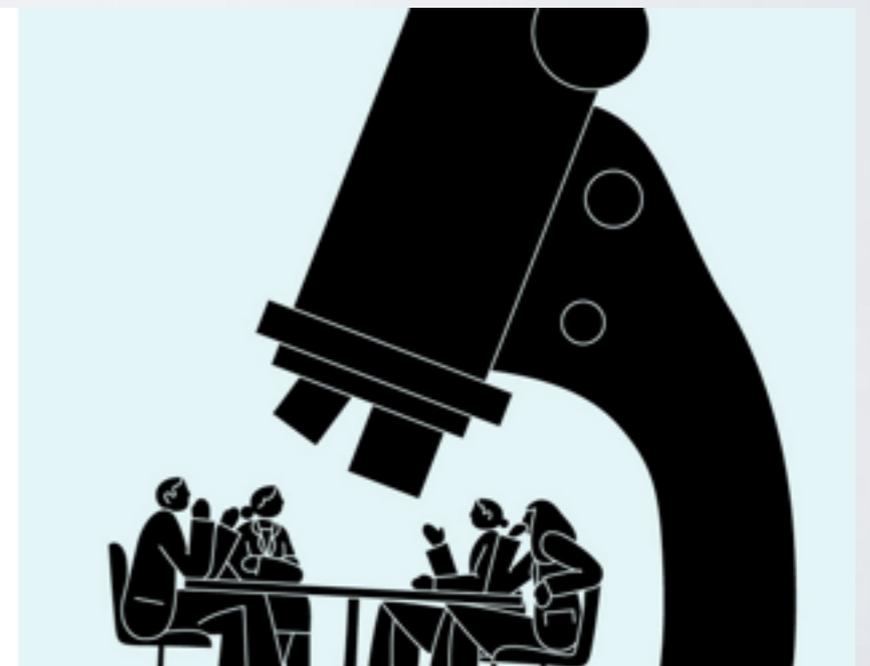
Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups

Anita Williams Woolley,^{2*} Christopher F. Chabris,^{2,3} Alex Pentland,^{3,4}
Nada Hashmi,^{3,5} Thomas W. Malone^{3,5}

Psychologists have repeatedly shown that a single statistical factor—often called “general intelligence”—emerges from the correlations among people’s performance on a wide variety of cognitive tasks. But no one has systematically examined whether a similar kind of “collective intelligence” exists for groups of people. In two studies with 699 people, working in groups of two to five, we find converging evidence of a general collective intelligence factor that explains a group’s performance on a wide variety of tasks. This “c factor” is not strongly correlated with the average or maximum individual intelligence of group members but is correlated with the average social sensitivity of group members, the equality in distribution of conversational turn-taking, and the proportion of females in the group.

GOOGLE E PROJECT ARISTOTLE

La squadra perfetta esiste?



GOOGLE E PROJECT ARISTOTLE



GOOGLE'S People Operations Department:

- Review di 50 anni di letteratura
- Analisi di 180 team e di centinaia di variabili
- Luoghi comuni messi alla prova (introversi insieme, estroversi, misti? Amici fuori dal lavoro? Gerarchia o anarchia?)
- Difficoltà nel trovare patterns
- Team "fotocopia" avevano performance molto differenti...

GOOGLE E PROJECT ARISTOTLE



ESITO: la centralità della **psychological safety**, o **sicurezza psicologica**: la possibilità di prendersi rischi interpersonali senza subire conseguenze sgradevoli

CLIMA / COMUNICAZIONE POSITIVA /
ENGAGEMENT

RIUNIONI E BIAS COGNITIVI

Funzione antidoto

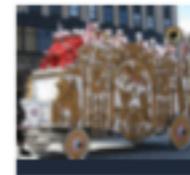
TRAPPOLE COGNITIVE BIAS ED EURISTICHE



Ancoraggio: Ci leghiamo a un'informazione che sentiamo per prima o che fissa un valore di riferimento (es. in una negoziazione). L'ancora influenza la percezione e orienta il giudizio sull'insieme, fissando lo spazio delle possibilità "ragionevoli"



Euristica della Disponibilità: Sovrastimiamo l'importanza delle informazioni disponibili, recenti, a cui siamo maggiormente esposti. Ad esempio, mi faccio un'idea sulla Cina (e sulle azioni possibili) in base ai discorsi a cui sono esposto



Effetto Bandwagon: Ci conformiamo al gruppo, salendo "sul carro della banda" o regolando la marcia in base alla musica suonata. Si lega al **groupthink**, pensiero di gruppo (si minimizzano i conflitti arrivando al consenso senza critica)



Bias della conferma: Tendiamo ad ascoltare di più e a dare più peso alle informazioni che confermano le nostre credenze, preconcezioni, aspettative ecc. (può legarsi alla tendenza a creare **stereotipi**: proiezione generalizzata di modelli in uso)



Overconfidence: Essere troppo sicuri di sé e delle proprie capacità. Ritenere che il proprio giudizio sui fenomeni sia migliore e più acuto di quel che è. => **blind-spot bias**: i nostri stessi "bias" ci rimangono oscurati come da un punto cieco



Fallacia della pianificazione: Tendiamo a pianificare pensando a scenari ottimistici e sottostimando l'incidenza dell'incertezza e del caso (sovrastimiamo la nostra efficienza, sottostimiamo le incongruenze tra aspettative e risorse). => **illusione del controllo**



Choice-supportive Bias: Ci concentriamo sugli aspetti positivi delle scelte che abbiamo compiuto e sottovalutiamo le alternative (caso estremo: la volpe e l'uva -> ritengo migliore una scelta obbligata a quella che avrei voluto fare, senza potere)



Effetto-struzzo: Tendiamo a ignorare le informazioni negative, pericolose o stridenti, "nascondendo" la nostra testa nella sabbia. Preferiamo evitare le informazioni che ci "contrariano" o che ci creerebbero dei problemi (anche solo rotture di routine)



Euristica dell'affetto: valutiamo meglio chi ci è simpatico e vediamo 'in grigio' chi ci è antipatico (si coniuga con un altro bias: attribuiamo comportamenti alla 'personalità' più che a variabili di contesto)