

Gestire e condurre le sedute

Testo Verena Hefti, consulente, autrice di libri specializzati

Elementi che contribuiscono al successo delle sedute

I/le partecipanti conoscono in anticipo i contenuti e gli obiettivi della seduta, nonché il lasso di tempo previsto per i singoli punti all'ordine del giorno.

- I singoli punti sono presentati in modo strutturato e trattati nel corso della seduta.
- Per i punti più importanti si utilizzano metodi che consentono una partecipazione attiva di tutte le persone presenti.
- I risultati sono formulati in maniera chiara e messi a verbale.

La preparazione: importante per sedute efficienti e stimolanti

Creare le condizioni favorevoli per una discussione attiva:

- *Valutare bene il livello di informazione dei/delle partecipanti*
Come presidente, si è di regola informati meglio e prima. Riflettere quali informazioni devono essere note prima della seduta e quali bisogna dare prima di affrontare un punto all'ordine del giorno. Non oberare i/le partecipanti di troppi documenti scritti.
- *Formulare con precisione la lista dei punti all'ordine del giorno.*
Annotare non solo il tema di un punto da trattare, ma anche l'obiettivo e il tempo approssimativo previsto per l'evasione. In tal modo i/le partecipanti possono farsi un'idea di che cosa si tratta e fare considerazioni preliminari.

Quindi, non così...

2.	Escursione dell'associazione
----	------------------------------

... ma così:

2.	Escursione dell'associazione: raccolta di idee, scelta di due varianti, pianificazione, altri chiarimenti	15'
----	--	-----

- *Fare in modo che l'atmosfera sia piacevole*
Organizzare un locale abbastanza grande e ben arieggiato, con una luce gradevole. Mettere a disposizione qualcosa da bere.

I singoli punti all'ordine del giorno devono avere una struttura

La trattazione dei singoli oggetti avviene in fasi:

- informazione
- formazione dell'opinione
- decisione
- Pianificazione dello svolgimento

Non tutti i punti passano attraverso tutte le fasi. Per ogni seduta occorre dunque decidere in quale fase si trovano i singoli oggetti. Distinguere tra i punti semplicemente informativi, i punti che non richiedono (ancora) una decisione e i punti che non hanno bisogno di un piano di realizzazione.

Le fasi sono menzionate nella lista degli oggetti all'ordine del giorno, per consentire ai/alle partecipanti di sapere sempre di che cosa si tratta.

La fase informativa

- **Obiettivo:** tutte le persone partecipanti hanno un livello di informazione adeguato per farsi un'opinione in merito all'oggetto in questione e decidere con cognizione di causa.
- **Forme:** a seconda della situazione, l'informazione è fornita durante la seduta stessa, eventualmente sulla scorta di strumenti visivi. Oppure le informazioni sono date in anticipo e durante la seduta si potranno chiarire le eventuali domande.
- **Compiti della persona che conduce la seduta:** assicurarsi che tutti i/le partecipanti si sentano sufficientemente informati. Vale la pena di riassumere brevemente i punti principali. È importante fare in modo che non sorga una discussione già in questa fase. In tal caso rimandare alla fase della formazione dell'opinione.
- **Ostacoli:** si sopravvaluta il livello di informazione dei/delle partecipanti, o la loro capacità di assimilare rapidamente molte informazioni. Più volte le discussioni degenerano senza che la persona responsabile della conduzione intervenga.

La fase della formazione dell'opinione

- **Obiettivo:** al termine di questa fase è chiaro chi ha quale opinione e perché. I vantaggi e gli svantaggi sono stati discussi e gli effetti della decisione sono noti. Tutti si sentono presi sul serio.
- **Forme:** la formazione dell'opinione avviene spesso in una discussione nel plenum. Negli organi molto grandi questa forma è di solito poco efficiente. Le discussioni in gruppi di due o in piccoli gruppi consentono ad esempio a tutti di esprimersi. Si può anche ricorrere a metodi creativi: i fatti importanti sono annotati su una lavagna a fogli mobili, per essere certi di aver considerato tutti gli argomenti.
- **Compiti della persona che conduce la seduta:** scegliere il metodo idoneo e moderare la discussione. Incoraggiare a esprimere anche le idee solo abbozzate e non ancora definitive. Le opinioni possono cambiare nel corso della discussione. Impedire valutazioni affrettate, basate su giudizi trancianti come ad es. «È senz'altro troppo caro», «Ci abbiamo già provato anni fa» ecc. Ripetere le affermazioni poco chiare: «Se ho ben capito, ciò significa che...». È molto importante riassumere di tanto in tanto e alla fine della seduta le opinioni espresse, per fare il punto della situazione.

- **Ostacoli:** si esprimono solo idee preconcepite, senza un vero processo di formazione dell'opinione. Si instaura una comunicazione del tipo "sì, ma", oppure le opinioni sono respinte o svalutate. L'"autocensura" impedisce di esprimere le opinioni non convenzionali. Il tempo a disposizione è troppo breve.

La fase di decisione

- **Obiettivo:** decidere quale opinione viene sostenuta dall'organo in questione e in che modo, quali soluzioni e quali obiettivi saranno realizzati.
- **Aspetto fondamentale:** non conviene prendere troppo presto decisioni a maggioranza. Spesso le minoranze esprimono punti di vista importanti che, se presi in considerazione, portano a una soluzione migliore. Le persone che non si sentono prese sul serio poi tendono a impegnarsi meno o a fare ostruzionismo.
- **Compiti della persona che conduce la seduta:** riformulare con chiarezza le decisioni prese per evitare che l'accordo sia solo apparente. Se necessario, tenere una votazione formale. Conoscere le eventuali disposizioni in merito al quorum ecc.
- **Ostacoli:** decisioni affrettate o poco chiare.

La fase di attuazione

- **Obiettivi:** è chiaro chi fa che cosa entro quando.
- **Aspetto fondamentale:** anche se valide, alcune decisioni non hanno successo, perché non ci si è messi d'accordo su chi è responsabile della loro messa in pratica, sui passi necessari da compiere e sulle scadenze da rispettare. A seconda del punto da trattare, le fasi di pianificazione richiedono altre decisioni.
- **Compito della persona che conduce la seduta:** prendere accordi vincolanti e fare in modo che siano messi a verbale.
- **Ostacolo:** non ci si accorda per fissare scadenze vincolanti.

Si può imparare a gestire una discussione

Il/la presidente dovrebbe avere un minimo di conoscenze nelle tecniche di gestione di una discussione. Non si tratta di imporsi abilmente con i propri argomenti. È molto più importante saper creare un'atmosfera gradevole, in cui tutti si sentano a proprio agio. Altrettanto importante è saper tenere a freno le "intemperanze" di un qualche partecipante, senza metterlo in imbarazzo. Alcuni consigli:

- **Chiarire ciò che è poco chiaro:** cercare di capire cosa la persona che sta parlando intende dire e riformularlo con parole proprie: "Se ho capito bene, intendi dire / desideri / temi che...". Questo induce la controparte a confermare o precisare la sua affermazione.
- **Assicurarsi che non si perda il filo del discorso:** se i/le partecipanti non sono in sintonia e la discussione salta di palo in frasca, il/la presidente deve intervenire: "Prima vorrei che discutessimo l'opinione di X. Intanto però mi segno il punto appena sollevato, su cui torneremo in un secondo tempo."
- **Intervenire per dare una svolta alla discussione:** intervenire con un cosiddetto "messaggio in prima persona", ossia dire cosa ho notato, quali effetti ha secondo la mia opinione, cosa ha suscitato in me, cosa desidero a questo punto ecc. Ad esempio: "Mi sono accorto, Maria e Carlo, che la discussione è quasi solo tra voi due. Temo che poi non ci sia più tempo per altre importanti votazioni. Per favore ascoltate anche voi ciò che hanno da dire gli altri."
- **Riassumere:** prendere appunti in forma sintetica sui punti da menzionare in una sintesi intermedia o finale, oppure scrivere questi punti su una lavagna a fogli mobili.

E soprattutto:

Se la persona che conduce la seduta desidera partecipare attivamente alla discussione di un punto all'ordine del giorno o è molto coinvolta nella questione, chiederà a qualcun altro di moderare la discussione. Questo dovrebbe essere pianificato e concordato prima della seduta. Non è possibile discutere con foga e al contempo mantenere una posizione neutrale, al di sopra delle parti.

Le sedute produttive sono vivaci e movimentate.

Durante le sedute non bisogna necessariamente rimanere sempre seduti al proprio posto. Prima della trattazione degli oggetti più importanti, un po' di movimento aiuta a stimolare il pensiero. Alcune possibilità:

- **Standing party:** 2 o 3 persone alla volta si alzano e si confrontano brevemente su un tema. Dopodiché tutti si alzano, camminano nella stanza e formano nuovi gruppi di poche persone. Alla fine si fa un riepilogo dei principali punti emersi.
- **Passeggiata:** invitare i/le partecipanti a fare una piccola passeggiata a due, ad esempio con la consegna di raccogliere idee. Ogni gruppo di due deve tornare con almeno due idee.
- **Temì a rotazione:** sui fogli di una lavagna, scrivere domande, tesi, proposte relative a un tema. Distribuire i fogli sui vari tavoli della sala. I partecipanti passano da un tavolo all'altro, a piacere o in piccoli gruppi, discutono le affermazioni e annotano le loro opinioni sui fogli, ad es. i vantaggi e gli svantaggi di una soluzione, nuove idee ecc.
- **Breve scambio di idee:** fare in modo che tutti possano esprimersi: incoraggiare le persone a confrontarsi brevemente (ad es. due minuti) in gruppi di due in merito a un determinato aspetto. Poi i gruppi possono riformarsi con nuovi partner.

Fare delle pause

Soprattutto se le sedute sono lunghe, è opportuno inserire una pausa. Le conversazioni durante i momenti di pausa sono spesso importanti. Nelle discussioni informali, davanti a una tazzina di caffè, talvolta nascono nuove idee, le posizioni intransigenti si attenuano ecc.

Informare e chiedere un feedback

Se lo si desidera, si può provare qualcosa di nuovo. Il /la presidente propone ad es. agli altri membri della direzione: "In uno strumento di lavoro di vitamina B ho letto che si può anche fare una passeggiata, invece di stare seduti tutto il tempo a discutere. Mi piacerebbe provare ora. Poi mi direte se vi è piaciuto."

È importante tematizzare regolarmente le modalità della seduta (durata, struttura, frequenza, modo di discutere ecc.). Lo si può fare al termine della seduta, oppure nell'ambito di un ritiro aziendale o altro.