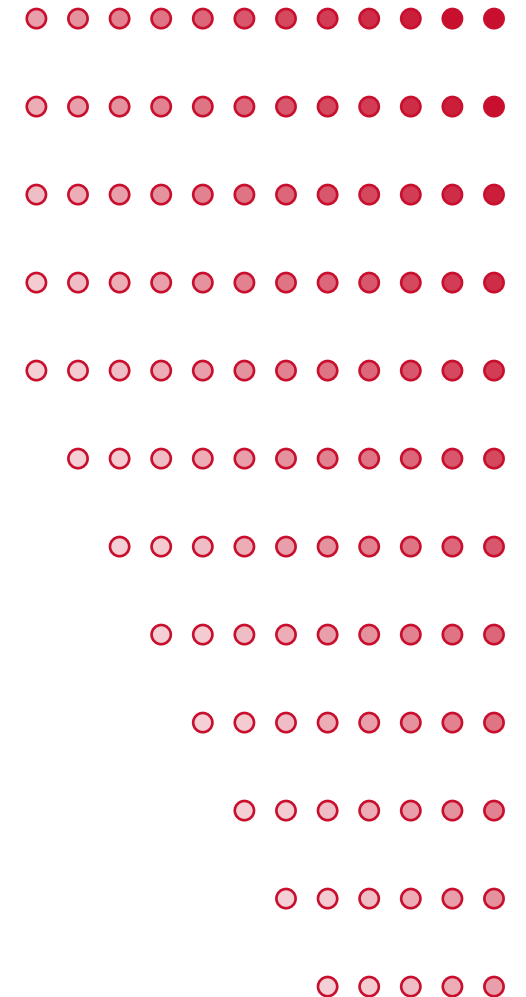


BLACK BOX

GESTIONE DELLE RIUNIONI

Comprendere la struttura nascosta delle riunioni:
tipologie, ruoli, dinamiche di potere.



01

**Quante riunioni avete fatto
nell'ultimo mese?**

**E quante di quelle riunioni
sono state davvero utili?**

Questo corso non nasce dal fatto che facciamo troppe riunioni. Nasce dal fatto che non sappiamo leggerle.

02

In due ore

Comprendere la struttura nascosta delle riunioni.

1

Riconoscere il tipo

di riunione che si ha davanti, già nei primi minuti.

2

Leggere gli obiettivi

espliciti e impliciti — quello che è scritto e quello che no.

3

Interpretare i ruoli

il vostro e quello altrui, formali e reali.

03

*Non è un momento
in cui si parla.*

**È un sistema in cui
succedono tre cose.**

DECIDE

esplicitamente o sottotraccia

INFLUENZA

qualcuno orienta qualcun altro

NEGOZIA

quasi sempre in modo implicito

04 **Cinque famiglie, regole non scritte diverse.**

DECISIONALE

si entra per scegliere

DELIBERATIVA

si entra per votare o approvare

INFORMATIVA

si entra per ricevere o trasmettere informazione

BRAINSTORMING

si entra per generare

TEAM BUILDING

si entra per costruire relazione

Skill chiave: capire che tipo di riunione si ha davanti nei primi due minuti.

05

Ogni riunione ha due livelli sovrapposti.

ESPlicito

«Valutiamo il progetto X»

Quello che leggete nell'invito.
L'ordine del giorno.

IMPLICITO

**Quello che spiega davvero
perché siete tutti seduti lì.**

spostare la responsabilità
validare una decisione già presa
testare una persona — magari voi

Saper leggere il livello implicito non è cinismo. È igiene cognitiva.

06 **La riunione è teatro organizzativo.**

GERARCHIE

formali e — soprattutto — informali

RITUALI

chi apre, chi chiude, chi sintetizza

TEMPI

chi può sfiorare senza essere fermato

SPAZI

chi siede dove, chi è di fronte a chi

Il libretto è l'agenda. La regia è la liturgia. Noi guardiamo solo il libretto.

07 Il potere in riunione non è solo gerarchico.

1 GERARCHICO

viene dal ruolo formale

2 INFORMATIVO

viene da chi possiede o controlla i dati

3 RELAZIONALE

viene dalla rete di alleanze pregresse

4 CARISMATICO

viene dalla capacità di catalizzare l'attenzione

Chi controlla il flusso della parola **controlla la riunione.**

08

Quello scritto. E quello che davvero vi assegnano.

RUOLO FORMALE

quello scritto nell'invito

Convocante
Partecipante
Osservatore
Supporto
Facilitatore

RUOLO REALE

quello che vi assegnano senza dirvelo

Decisore
Oppositore
Facilitatore informale
Spettatore strategico
Capro espiatorio

Che ruolo vi stanno assegnando senza dirvelo?

09

La riunione è già decisa prima di iniziare.

LUOGO

fisico o digitale
neutro o territoriale

PARTECIPANTI

chi è dentro
chi è stato lasciato fuori

TEMPO

durata, orario
vicinanza ad altre scadenze

AGENDA

ordine dei punti
posizionamento strategico

Convocazione + invitati + orario + agenda = già metà della decisione.

10

**Uno entra e reagisce.
L'altro entra già con una strategia.**

1

BACKGROUND READING

leggere documenti, mail, decisioni precedenti

2

ANALISI PARTECIPANTI

chi sono, da dove vengono, con chi sono allineati

3

**LETTURA
POSIZIONAMENTO**

il CV vi dice molto più dell'invito

4

PREVISIONE DINAMICHE

dove cercheranno alleanze, dove si scontreranno

Non è studio. È previsione strategica.

11

Prima di entrare,

rispondete a queste.

1

**CHI DECIDE
DAVVERO?**

2

**CHI
INFLUENZA?**

3

**CHI
RISCHIA?**

4

**CHI HA GIÀ
DECISO?**

Se rispondete a queste, la riunione è già metà vinta.

13

Dodici fotografie. Tre regole.

1

**Guarda prima di
interpretare.**

*il cervello fa l'opposto se lasciato
libero*

2

**Cerca i dettagli
periferici.**

*il centro del frame mente, i bordi
sono il messaggio*

3

**Se non vedi niente, ti
serve più tempo.**

non significa che non c'è

Le schede di lettura saranno consegnate solo alla fine. L'incertezza è parte dell'esercizio.

14

Le dodici foto non sono in ordine casuale.

FORMA

Foto 01–06: sala vuota e cinque tipologie. Le riunioni hanno forme riconoscibili.

SOSTANZA

Foto 07–10: dichiarato vs reale, liturgia, potere, ruoli. Sotto la forma c'è l'implicito.

LETTORE

Foto 11–12: preparazione e silenzio. Le competenze di chi sa leggere.

Foto 07 e Foto 12 sono i due perni concettuali del modulo: meritano un minuto in più.

15

Per ogni foto, tre domande in sequenza.

1

Cosa state vedendo?

*descrizione neutra · solo ciò che
l'occhio registra*

2

Cosa NON è ovvio?

dettagli periferici · sguardi · postura

3

**Cosa significa per chi è
dentro?**

dal segnale al significato

Vedere → notare → interpretare. È la struttura cognitiva del corso.

16 **Tre apprendimenti che la classe porta via.**

CENTRO

Il centro del frame mente. Il messaggio è quasi sempre alla periferia.

SGUARDO

Lo sguardo è più informativo della parola. Chi guarda chi, e quando.

SILENZIO

Il silenzio in una foto è leggibile. Anche in una riunione, se sai cosa cercare.

17

Il chatbot come simulatore di riunione.

FAREMO

Una riunione realistica per ciascuno

- il chatbot interpreta tutti i partecipanti
- ognuno con tratto comportamentale dominante
- obiettivo dichiarato ambiguo · obiettivo reale da dedurre

NON FAREMO

Chiedere consigli durante la simulazione

*Il feedback arriva solo a fine simulazione.
Sbagliare qui costa zero. Sbagliare in riunione vera, no.*

Lo stesso sguardo costruito sulle foto, dentro una dinamica viva.

18

LO SCENARIO

Aprire il chatbot Black Box Lab sui vostri dispositivi. La simulazione dura tra i dieci e i quindici minuti. Durante la simulazione il docente non interviene.

Tre fasi della simulazione.

- 1 PROFILAZIONE · 1 minuto. Il chatbot calibra livello, settore, obiettivo, durata.**
- 2 SIMULAZIONE · 10–15 minuti. Riunione realistica con 3+ partecipanti. Obiettivo reale da dedurre.**
- 3 DEBRIEF · 3–5 minuti. Valutazione su 5 dimensioni. Errori critici, frasi alternative.**

Vivere l'esperienza dell'ambiguità è il punto. Non aggirarla.

19

Gli errori tipici si distribuiscono su tre livelli.

1

RUOLO

Aver dato per scontato il ruolo formale invece di interrogare quello reale.

2

SEGNALI

Aver risposto al contenuto della prima domanda invece di leggere chi l'ha posta.

3

DOMANDE

Non aver fatto domande di chiarimento per timore di sembrare impreparati.

Chi ha sbagliato l'obiettivo reale: tornate a guardare la Foto 07. Il segnale era lì.

20

La cassetta degli attrezzi che vi portate via.

01 **La riunione non è neutra.**

02 **I ruoli non sono fissi.**

03 **Il potere è distribuito.**

04 **La preparazione cambia il risultato.**



Un bel tacer mai scritto fu.

*Iacopo Badoer · Il ritorno d'Ulisse in patria · atto V, scena VII
musica di Claudio Monteverdi*

**Saper stare in silenzio è una competenza strategica.
Capire una riunione vale di più che dominarla.**