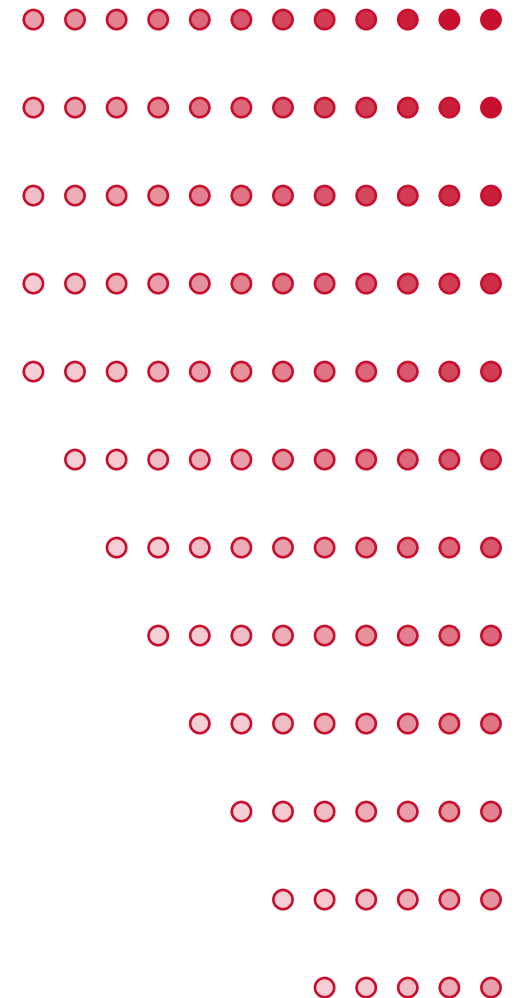


# BLACK BOX

# STRATEGIE E COMPORTAMENTI EFFICACI

Le quattro soglie della parola, le manovre di corridoio,  
la gestione del tempo: come si guida una riunione.



# 01

## **Avete imparato a leggere. Avete imparato ad ascoltare. Adesso si parla.**

---

Quattro ore di osservazione e ascolto vi hanno preparato il terreno.

Questo modulo è quello che molti chiamerebbero «il corso vero e proprio»: come ci si comporta in riunione.

***Ma le tecniche valgono solo se costruite sulle prime due fondamenta.***

# 02

*In due ore*

## **Allenare le competenze strategiche e comportamentali.**

**1**

### **Decidere quando**

le quattro soglie della parola: tacere, intervenire, riprendere, chiudere.

**2**

### **Gestire il flusso**

tempo, interventi, decisioni — anche quando il chairman non lo fa.

**3**

### **Muoversi prima**

manovre di corridoio: negoziazioni, alleanze, votazioni.

# 03

## Non «devo parlare». «Quando? E perché?»

---

**1**

**TACERE**

raccogliere segnali, capire dov'è la riunione

**2**

**INTERVENIRE**

entrare nel momento giusto con il contributo giusto

**3**

**RIPRENDERE**

riportare la riunione al filo quando deraglia

**4**

**CHIUDERE**

trasformare la conversazione in decisione

*Le esploriamo una per una nelle prossime quattro slide.*

# 04 Il silenzio non è assenza. È raccolta dati.

## QUANDO

### Trattenere la parola

- non avete ancora capito il vero obiettivo
- qualcuno con più potere si sta esponendo
- il vostro intervento ratificherebbe una decisione subìta
- siete arrabbiati o eccitati

## COSA

### Raccogliere

- chi cerca alleati con lo sguardo
- chi viene interrotto e da chi
- chi tace pur potendo parlare
- su cosa si torna più volte (il vero tema)

*Il silenzio non vi rende invisibili. Vi rende osservatori.*

# 05 Tre momenti d'oro per entrare nella riunione.

## L'APERTURA

*«Prima di entrare nel merito...»*

Posizionate la cornice nei primi minuti, quando ancora nessuno ha cristallizzato la propria posizione.

## L'IMPASSE

*«Posso provare a riformulare?»*

Quando la discussione si avvita, chi propone una sintesi diversa diventa centrale.

## PRIMA DELLA CHIUSURA

*«Aggiungerei una sola cosa...»*

L'ultimo intervento prima del riepilogo è quello che resta in memoria. Usatelo con parsimonia.

*Un intervento ben piazzato vale più di tre interventi tempestivi.*

# 06

## Quando la riunione deraglia, non è il chairman che la salva.

**1** IL RICHIAMO ALL'AGENDA *«Tornando al punto due dell'ordine del giorno...»*

**2** IL TEMPO *«Mancano dieci minuti, vediamo dove siamo arrivati.»*

**3** LA SINTESI INTERMEDIA *«Mi sembra di aver sentito tre posizioni: A, B, C.»*

**4** LA DOMANDA RILANCIO *«Cosa serve a questo tavolo per decidere?»*

*Chi riporta la riunione al filo prende, in quel momento, la regia.*

# 07

## Una riunione senza chiusura è una riunione persa.

### **DECISIONI**

cosa è stato deciso, in modo letterale

### **PROPRIETARI**

chi fa cosa, nominativamente

### **TEMPI**

entro quando, con quale follow-up

### **PROSSIMO PASSO**

quando ci si rivede, con quale agenda

*Se non vengono nominate, queste quattro cose semplicemente non esistono.*

# 08 **Il tempo è il vincolo più sottovalutato.**

## **1 ANNUNCIARE**

*«ho cinque minuti, vorrei dirvi tre cose»*

## **2 MARCARE**

*«questo è il punto uno; il secondo è...»*

## **3 RICHIAMARE**

*«ci stiamo prendendo dieci minuti su un tema da due»*

## **4 CONCEDERE**

*«mi fermo qui per lasciare spazio»*

***Chi controlla il tempo controlla l'architettura della decisione.***

# 09

## **Far parlare. Far chiudere. Senza farlo notare.**

### **APRIRE LO SPAZIO**

#### **Per chi tace**

*«Marco, sull'aspetto X tu sai più di tutti»*

*«Vorrei sentire chi non ha ancora detto»*

*«Mi torna utile la tua prospettiva»*

### **CHIUDERE LO SPAZIO**

#### **Per chi parla troppo**

*«Grazie, è chiaro — sento gli altri»*

*«Per non andare lunghi, sintetizzo io»*

*«Lo riprendiamo dopo, ora teniamo il filo»*

*Si gestisce la riunione attraverso le persone, non sopra di loro.*

# 10

## E se chi guida la riunione non la sta guidando?

---

Il chairman si perde. Diventa parte. Non chiude.

La riunione affonda — e con lei la decisione che doveva prendere.

***Potete intervenire — ma senza scavalcare la gerarchia.***

# 11

## **Quattro mosse** **che reggono la riunione, non il chairman.**

### **1 RESTITUIRE LA REGIA**

*«Marco, vuoi tenere tu il filo? Io riprendo dopo.»*

### **2 OFFRIRE IL SERVIZIO**

*«Posso fare io una sintesi veloce, se aiuta.»*

### **3 RICHIAMARE L'AGENDA**

*«L'ordine del giorno aveva al punto due...»*

### **4 PROPORRE IL PASSO DOPO**

*«Possiamo decidere di tornare con questi tre dati?»*

***Aiutare il chairman senza umiliarlo: regola d'oro nelle organizzazioni gerarchiche.***

# 12

## **La riunione inizia prima della riunione.**

### **PRIMA**

#### **Mappare il terreno**

scoprire chi è già allineato, chi è incerto, chi è contrario — prima che la riunione cominci

### **DURANTE**

#### **Attivare gli alleati**

uno sguardo, un cenno, un «come dicevi prima...» bastano per far emergere chi era già con voi

### **DOPO**

#### **Consolidare l'esito**

tre messaggi privati nelle ventiquattr'ore successive valgono più di un'altra riunione

*Una decisione presa solo in riunione è quasi sempre una decisione fragile.*

# 13 Tre strumenti e quando usarli.

**1**

## **NEGOZIAZIONE**

quando le posizioni sono ancora aperte e il margine esiste

*lavorare sugli interessi, non sulle posizioni*

**2**

## **ALLEANZA**

quando da soli non avete massa critica

*tre voci coordinate valgono dieci voci sparse*

**3**

## **VOTAZIONE**

quando la negoziazione è esaurita e serve una decisione

*votare presto è una sconfitta — votare tardi anche*

*Sapere quando fermarsi a negoziare e quando passare al voto è un'arte.*

# 14

## LO SCENARIO

*Comitato di selezione: cinque candidature, un solo posto. Tre membri sono già allineati su un nome; due hanno dubbi seri. La riunione dura quarantacinque minuti. Alla fine deve uscire una decisione.*

## Ruoli assegnati.

**1**

**Chairman**

**2**

**Maggioranza informale**

**3**

**Minoranza dissidente**

**4**

**Indeciso strategico**

**5**

**Osservatore esterno**

*Quaranta minuti di simulazione. Cinque di freeze-frame collettivo. Trenta di debrief.*

# 15

## Dopo la simulazione, l'AI vi fa lo specchio.

### IL PROMPT

*«Analizza la mia performance in riunione e suggeriscimi come migliorare la gestione del potere comunicativo.»*

### Cosa allegare al prompt:

- 1 il vostro ruolo nella simulazione e l'obiettivo che vi eravate dati
- 2 le quattro o cinque mosse che avete fatto, in ordine
- 3 il momento in cui avete sentito di aver perso il controllo (se c'è stato)

# **16** **La cassetta degli attrezzi che vi portate via.**

**01** **Le soglie della parola sono quattro, non una.**

---

**02** **Il tempo è la prima architettura della decisione.**

---

**03** **Si supporta un chairman senza scavalcarlo.**

---

**04** **Le riunioni si decidono nei corridoi, prima e dopo.**



# *Parlare bene è tacere meglio.*

*Modulo 1 — silenzio. Modulo 2 — ascolto. Modulo 3 — parola.*

*Tre soglie. Una sola pratica.*

**Ora incontrerete chi le riunioni le vive ogni giorno in una grande organizzazione.  
E il simulatore Black Box Lab, per allenarvi anche dopo il corso.**