

# 7

le competenze che servono

## Le riunioni di lavoro: uno strumento fondamentale

**Che cosa occorre sapere  
perché siano momenti produttivi?**

Testo di **Achille Orsenigo**

Le riunioni sono uno strumento di lavoro fondamentale. Eppure non è prevista alcuna formazione specifica per condurle o parteciparvi. Sembra valere l'idea che basti l'apprendimento per esperienza. Come se una riunione valesse un'altra. Forse è per questo che tante riunioni risultano frustranti.



**T**utti noi abbiamo preso parte nella nostra vita – lavorativa e non – a una tale quantità di riunioni che difficilmente sapremo quantificarle. Riunioni scolastiche e di lavoro, di famiglia e di condominio, politiche e religiose... In numero minore sono poi le riunioni che abbiamo condotto. Alcune hanno lasciato una traccia nella memoria: a volte sensazioni di soddisfazione, più spesso ricordi carichi di tensione. Perché questo?

## **Partecipare o condurre riunioni non è una competenza innata**

Le riunioni sono uno strumento di lavoro fondamentale, per il quale paradossalmente non c'è una formazione scolastica o universitaria specifica. Non si è formati consapevolmente a gestire riunioni, a condurle e tanto meno a parteciparvi. Diversamente da quanto accade per l'uso di altri (e meno complessi) strumenti di lavoro, come la pialla o l'automobile, *qui sembra valere l'idea che basti un apprendimento basato sull'esperienza*. Ci si attende che una persona sappia almeno partecipare proficuamente a una riunione. Come se fosse una competenza spontanea, non professionale. Come se una riunione valesse un'altra.

### **Perché tante riunioni risultano frustranti**

Questo accade mentre nelle organizzazioni è richiesto a livelli sempre più ampi di saper partecipare e anche gestire riunioni. Sempre meno sono le persone che si possono dire escluse da queste occasioni

di lavoro. Ogni dirigente sembra chiamato a condurre riunioni efficaci e nello stesso tempo si pensa che ogni buon collaboratore debba saper essere cooperativo: ci si attende che tutti sappiano – e vogliamo – partecipare a riunioni.

In mancanza di un'adeguata consapevolezza, tante riunioni finiscono per funzionare «automaticamente». Ciò accade poiché le nostre esperienze di riunioni precedenti segnano le nostre attuali visioni di questi momenti di lavoro. Le modalità d'interpretazione dei diversi ruoli nelle riunioni che abbiamo osservato in situazioni per noi significative, restano spesso come termini di riferimento nel nostro agire attuale.

Pensiamo alle precedenze e ai ritmi d'intervento, alle disposizioni attorno al tavolo, alla gestione dei ruoli d'autorità, alle puntualità, ai momenti di avvio e di chiusura. Ciò porta in una certa misura a ripetere, a cercare di gestire secondo abilità apprese in altri contesti e tempi riti, regole, modi di interpretare e anche vedere le riunioni. Oppure a cercare d'evitare il riprodursi di situazioni insoddisfacenti o dolorose.

Queste nostre esperienze possono costituirsi come «disabilità apprese».

### **Si mettono in campo routine interiorizzate**

L'aver imparato come «si deve» o «non si deve» partecipare a una specifica serie di riunioni ci può

portare ad azioni incongruenti con quelle in cui ci troviamo. Possiamo esser guidati da routine operative e conoscitive che abbiamo appreso e sperimentato ripetutamente con successo, che quindi tendiamo a riprodurre, soprattutto nelle difficoltà. Quel modo, «di successo», di gestire la partecipazione a una riunione ci può impedire di comprendere le situazioni e agire coerentemente in situazioni nuove. Resta come termine di riferimento profondamente interiorizzato in noi. Si tratta di automatismi spesso non funzionali, se non controproducenti.

Un esempio aiuta a capire. Mi è capitato di partecipare a una riunione in cui un dirigente sensibile e intelligente faceva continui interventi di mediazione e tranquillizzazione dei partecipanti. Ciò tendeva a bloccare il confronto di idee. A fine riunione, nell'ambito della consulenza in corso, facendogli notare quanto questa sua tendenza ad azzerare le divergenze impedisse un confronto generativo, questo responsabile mi disse: «È vero, in caso di conflitti nelle riunioni mi attivo per mediare. È una modalità che deriva dalla mia esperienza di figlio. I miei genitori litigavano duramente, la cosa mi spaventava e avevo assunto in famiglia la funzione che ora adotto sul lavoro». Un altro manager invece gestiva gli incontri coi suoi collaboratori come uno spogliatoio, strigliando, incitando: in effetti era anche un allenatore.

**Nelle organizzazioni sempre più è richiesto di saper partecipare o gestire riunioni. Eppure non si è mai formati a condurle in modo efficace o a prendervi parte in modo produttivo.**

### **Come funziona una riunione di lavoro?**

Per rompere gli automatismi occorre che si sviluppi una consapevolezza circa alcuni degli elementi che caratterizzano il funzionamento di questo strumento di lavoro – la riunione – cosicché possiamo progettare in termini più efficaci il nostro prendervi parte. Ciò è ancora più importante per chi svolge la funzione di conduttore della riunione. Proviamo allora a mettere a fuoco una serie di aspetti cruciali.

#### **Le riunioni sono diverse dai gruppi di lavoro**

Le riunioni sono cosa diversa dai gruppi di lavoro. Molto spesso invece sono confuse con questi. L'équipe in questi casi è pensata come se coincidesse con la riunione d'équipe: «È da un mese che non si fa più équipe!». Come se non esistesse quel gruppo di lavoro senza le riunioni.

Per contro non è detto che una buona, efficace gestione di gruppi richieda frequenti riunioni. Esse sono uno degli strumenti per la loro gestione, ma non necessariamente e sempre i più adatti. Si possono utilizzare colloqui, comunicazioni scritte e orali individuali, protocolli, linee guida e varie forme di controllo.

Una riunione non necessariamente comporta la presenza di tutti i membri di un gruppo di lavoro, di un Servizio, di un Ufficio. Più riunioni, ciascuna con differenti componenti, possono evidentemente essere strumenti per contribuire al funzionamento di un team o di un'organizzazione. D'altro canto una riunione di lavoro può vedere la partecipazione di membri di uno stesso gruppo o di più équipes, di un'unica organizzazione o di più organizzazioni.

Ciò comporta che una serie di elementi, presumibilmente noti e condivisi dai membri di uno stesso gruppo di lavoro, non lo siano all'interno di una riunione che coinvolge un universo più ampio di soggetti. La cornice, le regole, il senso degli accadimenti non sono quindi scontati (valori, interpretazioni, priorità, significati, costumi). Ciò richiede una cura nella conduzione e nella partecipazione, diversa per i differenti tipi di riunioni.

### Perché si convoca una riunione?

**Anzitutto, come definire una riunione?** | La riunione in un contesto di lavoro può essere vista come una raccolta di più persone, che occupano ruoli e funzioni diverse, che dovrebbero avere in comune la cura del raggiungimento di uno o più obiettivi. H. B. Schwartzman, psico-antropologa, ha così definito la riunione:

“ Un evento comunicativo che organizza l'interazione in modi peculiari. Un'assemblea di tre o più persone che concordano di unirsi per uno scopo evidentemente in relazione al funzionamento di un'organizzazione o gruppo, ad esempio per scambiare idee od opinioni, per elaborare piani d'azione o procedure, per risolvere un problema, per prendere una decisione, per formulare raccomandazioni, e simili. Una riunione è caratterizzata da un discorso a più voci di natura episodica, e i partecipanti elaborano o utilizzano convenzioni specifiche per regolamentare questo discorso. [...] La forma delle riunioni incornicia il comportamento che avviene al suo interno come un comportamento che riguarda gli «affari» o l'«attività» del gruppo, organizzazione o società. <sup>(1)</sup> ”

### Perché convocare una riunione?

| Una riunione dovrebbe essere istituita per produrre conoscenze, informazioni, decisioni, scambi, accordi... Questo, che a prima vista può risultare banale, spesso sfugge all'attenzione dei partecipanti, cosicché le persone possono perdere di vista la ragione produttiva del loro incontrarsi. Più frequentemente di quanto si possa credere, le ragioni del riunirsi non sono chiare a chi convoca e a chi partecipa. Quando ciò accade è un problema, dato che le riunioni sono momenti assai costosi, non solo economicamente, ma a volte emotivamente. Il valore aggiunto che deriva dalla messa in campo di questa risorsa organizzativa dovrebbe essere quindi percepibile. Altrimenti le riunioni diventano vuote ritualità.

### Sono chiari a tutti i risultati attesi?

| Quanto minore sarà la chiarezza circa i risultati attesi da una riunione, tanto maggiore sarà il rischio di confusione. Il senso dell'essere in riunione, di sopportarne la fatica, si disperderà. Che ci faccio io qui? Crescerà il fastidio, la percezione di sterilità. Mancando un oggetto di lavoro condiviso, quindi ancor meno l'o-



<sup>1</sup>/Schwartzman H. B., *The Meeting. Gatherings in Organizations and Communities*, Plenum Press, New York 1989, pp. 61-62.

biiettivo per cui ci si è riuniti, prevarranno le dinamiche affettive e relazionali. Mi sentirò quindi ripagato perché le persone mi stanno ad ascoltare e non perché vedo che si sta costruendo insieme qualcosa di valore. Il rischio è che scattino conflitti difficilmente gestibili, da cui l'organizzazione non solo non trae guadagno, ma esce indebolita. Il livello di riconoscimento diretto o di disconoscimento interpersonale prendono il sopravvento sul riconoscimento, più maturo, tramite il prodotto.

## Mappa dei principali tipi di riunione

Perché le riunioni siano momenti produttivi, è importante definirne sempre gli obiettivi espliciti o formali. Quali sono in genere? Di seguito propongo una mappa dei principali tipi di riunione, differenziati appunto per obiettivi.

**Riunioni per informare** | Si tratta di incontri in cui un soggetto comunica qualcosa ai partecipanti. In questo caso è opportuno dotarsi di strumenti che facilitino la comunicazione (slide, lavagne a fogli mobili, computer). È un tipo di riunione in cui è consigliabile prepararsi adeguatamente. Sono generalmente previste domande per chiarimenti. Il relatore ha una posizione attiva e centrale, i partecipanti perlopiù passiva.

**Perché una riunione sia produttiva, occorre definirne gli obiettivi. Invece succede spesso che le ragioni del riunirsi non siano chiare né a chi convoca né a chi partecipa.**

**Riunioni per raccogliere informazioni** | In questo caso chi conduce ha predisposto domande e orienta la sua azione ad ascoltare ed esplorare le opinioni, le rappresentazioni, i pareri dei partecipanti. È quindi d'importanza critica la facilitazione della comunicazione da parte del gruppo di lavoro. Il conduttore scandisce i tempi, raccoglie, sistematizza.

**Riunioni per scambiare punti di vista** | È qui posto al centro un tema. Il conduttore ha principalmente compiti di regolazione della discussione. Può svolgere una funzione introduttiva, di rilancio della discussione e di moderazione. L'obiettivo non è scegliere, ma facilitare la comprensione delle diverse posizioni, lo scambio di rappresentazioni e punti di vista.

**Riunioni per trovare accordi** | In questo caso si tratta di favorire un accordo tra posizioni differenti. Ci si può orientare verso una mediazione, trovando quindi una posizione intermedia. Oppure si può percorrere la strada più complessa – e interessante – di approfondire l'oggetto del contendere. Diventa allora utile orientare la riunione in modo da raccogliere i diversi punti di vista, riconfigurare il problema, trovare un accordo.

**Riunioni per produrre idee** | Su questo tipo di incontri sono stati scritti fiumi d'inchiostro. Si trat-

ta di occasioni di lavoro in cui i metodi sono orientati a sollecitare le capacità ideative dei membri. Metodi associativi, riduzione degli elementi inibitori, clima non giudicante appaiono elementi facilitanti il *brainstorming*. Una composizione eterogenea del gruppo è spesso condizione per uno scambio generativo.

**Riunioni evento** | Sono le occasioni d'incontro assembleare costruite per simboleggiare, per rappresentare collettivamente qualcosa: l'unità del gruppo o dell'organizzazione, per riaffermare o affermare la leadership. Possono essere utilizzate per segnalare passaggi nella vita dell'organizzazione: chiusure di cicli, aperture ufficiali di crisi, avvisi formali di cambiamenti. Esse hanno quindi un'alta valenza rituale.

**Riunioni per prendere decisioni** | Ci possiamo rappresentare questa riunione come suddivisa in tre momenti. Una prima fase dedicata alla messa a fuoco, discussione e condivisione del problema. Una seconda dedicata alla esplicitazione delle proposte, alla loro esplorazione e comprensione. Una terza dedicata alla rielaborazione delle proposte, alla focalizzazione di ipotesi decisionali e alla presa di decisioni.

**Riunioni di consulenza** | Si tratta di riunioni in cui i membri

esaminano problemi, ipotizzano progetti, valutano risultati, prendono decisioni e si avvalgono del contributo di un soggetto esterno al gruppo di lavoro. Il consulente porta una diversa prospettiva, un bagaglio di chiavi di lettura, un metodo di lavoro in grado di arricchire la gamma di possibilità del gruppo di lavoro. A seconda dei tipi di consulenza, il professionista partecipa più o meno direttamente alle decisioni. A volte, inopinatamente, si sostituisce ai responsabili.

**I pranzi di lavoro** | Sono riunioni abbastanza diffuse: situazioni in cui il mangiare assieme dovrebbe favorire una certa convivialità. Si pensa che in questo contesto si sia più ben disposti e l'aggressività si riduca. Che come si condivide del cibo, così si possano condividere idee e punti di vista. Il mangiare assieme è certo qualcosa di più del sedere assieme, rimanda a situazioni familiari, a un senso di vicinanza. Può ingenerare, anche inconsapevolmente, idee di convivialità e reciprocità manipolatorie. Queste riunioni sono anche, non di rado, segno della pervasività del lavoro (riunendo privato e lavorativo, con il secondo che fagocita il primo). Altre volte sono il segno di una certa maniacalità, di una difficoltà a porre dei limiti (con conseguenti problemi digestivi...).

## **Se c'è disordine, va accolto e compreso**

Queste diverse tipologie aiutano a visualizzare l'obiettivo per cui in genere si convoca una riunione. L'obiettivo va sempre tenuto presente perché permette di tenere ferma la meta, mentre la rotta può variare. Spesso, infatti, accade che nell'andamento di una riunione emergano confusioni e contrapposizioni, che non facilitano la gestione della situazione, anzi la rendono piuttosto complessa. L'agganciarsi al perché ci si trova lì riuniti aiuta a evitare che la complessità diventi confusione.

Tuttavia può accadere che il disordine che affiora non sia facilmente contenibile. È una esperienza

piuttosto comune. Nonostante gli sforzi di chi conduce, la discussione non riesce proprio a incanalarsi nei binari di un confronto costruttivo. In questi casi non è detto che moltiplicare gli sforzi di ottenere una riunione ordinata sia l'atteggiamento migliore. Forse più interessante è capire le ragioni di tanto apparente disordine. Chiedersi: cosa stanno cercando di fare le persone? Perché agiscono in questo modo che mi sembra ambiguo, disordinato, sconclusionato?

Un eccessivo sforzo di ottenere un andamento lineare ci può allontanare dalla ricchezza di situazioni non chiare, mettendoci così nelle condizioni di non apprezzare ciò che sta accadendo. Riunioni che appaiono confuse, a ben guardare, sono a volte assai produttive. Una posizione troppo concentrata sugli obiettivi dichiarati può portarci a non avere fiducia nella possibilità di costruire risultati apprezzabili. Può sterilizzare le capacità del gruppo. Si tratta allora di cercare di comprendere le diverse piste che i partecipanti a una riunione stanno seguendo nel cercare di costruire un qualcosa che spesso non è chiaro né a noi, né a loro. O di formulare ipotesi sul perché quella specifica riunione mi appaia confusa.

Anche il vecchio Bion, nella sua rappresentazione del funzionamento dei gruppi, riteneva che la dimensione più evoluta e costruttiva di «gruppo di lavoro» fosse compresente con quella più primitiva degli «assunti di base» (dipendenza, accoppiamento, attacco-fuga). Ciò significa che in una riunione è da mettere in conto una dimensione consistente di ambiguità. In una riunione reale l'una e l'altra dimensione sono attive.

## Terreno di tanti non detti e spinte inconsapevoli

Per cercare di meglio comprendere, quindi gestire, cosa accade in una riunione, è forse utile differenziarne le funzioni. Ciò può permetterci di rappresentare le riunioni come uno scenario sociale od organizzativo, in cui sono contemporaneamente trattate e

narrate questioni diverse, in cui si agisce su più piani. Possiamo distinguere tre, che si intrecciano e hanno pesi diversi nelle differenti situazioni di lavoro.

**Una funzione primaria, esplicita, in genere formale** | Essa corrisponde allo sforzo condotto per raggiungere gli obiettivi esplicitamente assegnati. Possono esserci obiettivi diversi, ci può essere un accordo o un conflitto sulle priorità e l'impegno necessario, ma si fa riferimento a un qualcosa di pubblico, esplicito e sufficientemente chiaro. Sono gli obiettivi che spesso sono formalizzati in documenti, ordini del giorno, linee guida, regole. Si tratterà, secondo i casi, di decidere sull'acquisto di un macchinario, sull'opportunità di un investimento, sulla modifica di una procedura. Attori e spettatori sono concentrati solo su quanto si svolge sulla scena e rimuovono l'esistenza di un qualcosa che accade, forse, dietro le quinte. Le persone vedono, come dicono gli inglesi, «ciò che accade sul tavolo».

**Una funzione secondaria o implicita** | Le riunioni hanno poi delle funzioni, degli obiettivi noti non a tutti, che si ritiene opportuno non esplicitare. Una riunione può essere indetta per obiettivi di tipo primario, ma anche con scopi impliciti. Può essere l'occasione per verificare il consenso, per esplorare i livelli di «allineamen-

to», di soddisfazione dei soggetti presenti. Può essere l'occasione per far incontrare persone, perché si possano sviluppare alleanze. Può essere uno strumento per evitare di affrontare «a due» problemi spinosi, che appaiono più trattabili in situazione allargata. Può essere l'occasione per «contarsi», per verificare le maggioranze. A volte gli obiettivi espliciti hanno nei fatti un'importanza minore rispetto a quelli impliciti. Quanto più ampia è la dimensione dell'implicito, tanto più risulterà difficile comprendere e gestire la riunione ignorando questa parte.

#### **Una funzione inconsapevole**

La riunione svolge per i singoli, i gruppi e le organizzazioni anche funzioni inconsce. Ossia funzioni di cui si può avere consapevolezza solo attraverso una rielaborazione dell'azione e delle fantasie, una ricerca e un'analisi di ciò che accade. Questa funzione può essere tenuta presente o del tutto ignorata. Può quindi essere oggetto d'indagine o, per contro, essere

Le riunioni sono anche momenti di rassicurazione circa le ansie, in gran parte inconsapevoli, che le attraversano. Ma d'altro canto possono alimentarle, quando falliscono in queste funzioni difensive.

rimossa. Così una riunione può essere il luogo dove si concretizza ed è regolato un conflitto ricorrente tra parti di un'organizzazione, il momento in cui sono agite scissioni presenti nell'organizzazione (buoni contro cattivi). È inoltre interessante osservare che le riunioni sono luoghi (come lo sono i gruppi) in cui più accentuate risultano le spinte alla regressione, all'assunzione di comportamenti, di stili di pensiero, meno evoluti. L'obiettivo di lavoro può essere, come visto, un potente contenitore di queste spinte.

## **Da gestire sono anche le ansie e le idealizzazioni**

Le riunioni sono anche momenti di rassicurazione circa le ansie, in gran parte inconsapevoli, che le attraversano. Il riuscire nella riunione a gestire l'aggressività e il conflitto in modo non mortifero ha un effetto benefico sulle ansie relative alla distruttività. L'integrare in quella sede persone, pensieri e oggetti di lavoro aiuta a tollerare e a meglio gestire le ansie di frammentazione. Il toccare con mano la capacità di produrre risultati di valore nella riunione rassicura circa le ansie di sterilità. Le riunioni possono quindi essere un elemento, seppure parziale, di protezione per il gruppo di lavoro, l'organizzazione e gli individui. Esse d'altro canto possono alimentare le ansie quando falliscono in queste funzioni difensive.

Tra le funzioni inconsapevoli di importanza critica delle riunioni è certamente da annoverare quella di costruzione dell'identità di un gruppo o di un'organizzazione. In organizzazioni che sempre più si caratterizzano per la loro flessibilità, per l'ambiguità dei confini che le individuano, per la debolezza dei legami, per la virtualità delle relazioni e dei prodotti, le riunioni diventano un'occasione in cui i componenti di un gruppo di lavoro o di un'organizzazione possono effettivamente vedersi, sentirsi discutere, costruire, produrre assieme. Si potrebbe dire che è necessario vedersi per esistere.



In questa prospettiva le riunioni sembrerebbero costruire l'organizzazione e non semplicemente esserne degli strumenti finalizzati alla presa di decisioni o allo scambio di informazioni. È forse in questi momenti che è creato un senso sufficientemente condiviso e non illusorio per questi gruppi di lavoro e organizzazioni. Nelle riunioni si può entrare in contatto col gruppo reale, coi suoi limiti, le sue mascherature, le sue capacità, le maggioranze e minoranze che lo caratterizzano, con le sue fragilità e la sua forza. Ciò può essere una preziosa occasione di affermazione delle differenze, una messa in crisi della continuità, stabilità di un gruppo di lavoro.

Le occasioni di tensione e conflitto sono una minaccia mortale per le idealizzazioni. Esse creano una frattura in una rappresentazione consolidata attorno a una falsificazione delle relazioni. Le riunioni in questo caso sono l'occasione per la costruzione di un nuovo senso. Ecco anche perché a volte si fugge dalle riunioni: non incontrarsi per vivere nella fantasia di un gruppo idealizzato, un po' come accade in certi amori adolescenziali.

## Lo strumento per costruire un senso condiviso

Da questo punto di vista le riunioni sono uno strumento utile per costruire senso, per affrontare la confusione e l'ambiguità. In queste situazioni non sono le maggiori informazioni o la loro maggiore chiarezza ad aiutare a uscire da una situazione organizzativa confusa. Ed è altrettanto evidente che riunioni orientate in questa direzione non possano essere lineari, ordinate e tranquille.

Di fronte alle difficoltà di funzionamento delle riunioni siamo spesso spinti a cercare nuove risposte, ad affinare le tecniche per la conduzione e per la partecipazione. Quando una riunione non funziona cerchiamo la risposta anche percorrendo la strada di sempre più ricche e accurate interpretazioni delle di-

namiche che la caratterizzano. Ma questo può rendere sempre più complesso, ambiguo e contraddittorio il quadro. Decidere diventa ancor più difficile. In questi casi è forse meglio formulare un nuovo, diverso problema.

Qualche esempio:

- anziché chiedersi come fare funzionare la riunione in un determinato modo, domandarsi come mai funziona in quel modo;
- invece di cercare di capire perché le persone oppongono resistenza, domandarsi cosa si stanno rappresentando;
- anziché cercare di ridurre la confusione, fare ipotesi sul fatto che la riunione può essere lo specchio di confusioni che stanno altrove (perché guardare sempre dentro la riunione per capirne le difficoltà? Forse i problemi sono fuori e lì ne arriva il riflesso);
- e soprattutto, invece di farsi domande e pensare a possibili risposte, perché non costruire una situazione sociale di confronto e discussione? Si potrebbero scoprire nuove soluzioni e nuovi problemi, pertinenti non solo alla riunione.

i)

**Achille Orsenigo**, psicologo e consulente organizzativo, è socio dello Studio APS (Analisi Psicologica) di Milano:  
orsenigo@studioaps.it