

Pino De Sario

PSICOLOGIA DEL LAVORO

Fare riunioni che servono

LE TANTE RIUNIONI DELLA NOSTRA VITA PROFESSIONALE SPESSO SONO UN MOMENTO INCONCLUDENTE DOVE ALCUNI (STRA)PARLANO E ALTRI ASCOLTANO ANNOIATI. C'È UN MODO PER TRASFORMARLE IN UNO SCAMBIO DI IDEE UTILE E BRILLANTE

Nella storia di tutti noi ci sono così tante riunioni pronte a scadere in inevitabili routine, che spesso non ci fanno vedere come migliorarle. È raro infatti che gruppi, associazioni, aziende ne vogliano acquisire nuove competenze. Le facciamo da sempre e dunque questo ci autorizza a pensare che le svolgiamo bene. Stessa sorte per la comunicazione interpersonale: visto che tutti sappiamo parlare, in automatico pensiamo di sapere anche comunicare, ovvero ascoltare, domandare, negoziare, gestire divergenze e conflitti, fare sintesi ecc. Ma non è così.

I BLOCCHI NELLE RIUNIONI

Da anni andiamo insegnando i metodi della “facilitazione esperta dei gruppi” (De Sario, 2013), al cui centro si trova pure la conduzione di riunioni efficaci. Ebbene, sono tanti i fenomeni di inefficacia, ma due sveltano sugli altri: la negatività e l'inconcludenza. Per *negatività* intendiamo i diversi momenti di divergenza, conflitto, malessere e demotivazione, a cui si aggiungono gli aspetti di verbosità, disattenzione, parlarsi addosso, che sempre più ingombrano le dinamiche intorno al tavolo.

Sulla *inconcludenza*, invece, si annidano dispersione, divagazioni astratte, machiavellismi, generalizzazioni gratuite, interazioni per lo più sfocate e sfuggenti. Ciò, con l'esito di riunioni critiche, turbolente, tensive, da una parte, e lunghe, farraginose, scarsamente concrete, dall'altra.

In tutto questo manca di fatto una cultura del gruppo, della pluralità di voci, a cui come adulti e come organizzazioni non siamo proprio stati formati. La riunione è infatti un momento collettivo strategico che comporta un'attitudine altrettanto collettiva e multipolare.

QUANDO LA RIUNIONE È UNA “CAMPANA” DISPERSIVA

Abbiamo provato a dare una forma visiva alla riunione inconcludente, che rappresentasse le esperienze effettuate sul campo e le testimonianze raccolte negli anni, e siamo giunti al concetto di “campana”. La *riunione a campana* riguarda quelle riunioni dai ritmi blandi, che iniziano in ritardo e non si sa quando finiscono; sono quelle riunioni che mostrano grande apertura alle analisi dei problemi ma che difettano in chiusura e definizione di cosa fare; nella campana, nella parte conclusiva (quella bassa nell'immagine), invece di stringere sulle conclusioni, ci si allarga in modo smisurato, senza tempo e senza concretezza, un grave errore spesso presente.

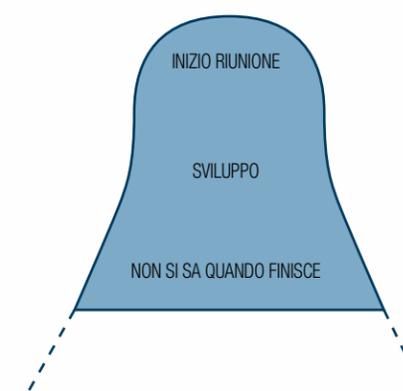


Fig. 1 - La riunione a campana.

Difficoltà operative nella gestione delle riunioni

- Mancato rispetto dell'orario di inizio, ritardi e progressivi slittamenti, difficoltà in generale a ordinare i tempi.
- L'introduzione è troppo lunga o troppo burocratica, il che significa sortire un effetto sedativo sui partecipanti che a sua volta provoca disattenzione e demotivazione.
- Divagare dall'argomento, tendenza generale a uscire dall'argomento della riunione, con conseguente perdita di attenzione e rischio di non concludere. Difficoltà nel riportare l'argomento su quello che era l'ordine del giorno. Non si conclude!
- Turnazioni fisse, in cui parlano sempre le stesse persone e quelle silenziose non sono interpellate quasi mai.
- Evitare divergenze poiché non si sa come gestirle; per non scontrarsi si lascia cadere il discorso e non si arriva a niente.
- Ogni cambiamento comporta una resistenza, spesso le riunioni ratificano, "confezionano", danno per scontato che ai modelli organizzativi seguano i fatti, ma non è quasi mai così.
- Non si sa come stemperare ansia e tensione, in molti gruppi si guarda solo agli aspetti negativi, non c'è clima distensivo, ma una tensione costante che allontana e svuota le persone; in tutto ciò, tanti non sanno far altro che restare in silenzio.
- Diverse forme di vaghezza fanno intendere che quasi manchi la volontà di comprenderci, tutti parlano e non si riesce a seguire un filo comune o a dare ai turni di parola l'attenzione che converrebbe.
- Dalle parole ai fatti, è difficile ascoltare e interagire, ma è anche difficile trovare i punti di accordo, e quando si trova un accordo è poi difficile portarlo a compimento nei fatti.
- Chiusura senza decisioni, non si arriva quasi mai a una chiusura con decisioni prese, alla fine della discussione i problemi restano aperti.
- Passività, affioramento della stanchezza, riunione più come un parcheggio che una rampa di lancio di progetti e azioni propulsive.

L'EFFICACIA È NELLA INTEGRAZIONE

Le negligenze della riunione a campana sono date dalla sequela di interventi non arginati e mal riposti entro "paletti" di concretizzazione. Ma anche da un'oggettiva difficoltà nella gestione di conflitti e malumori tra gerarchie, ruoli, categorie professionali e temperamenti vari. Questi fattori sono da ricondurre alla *componente dinamica* della riunione, ossia ad agiti spesso poco previsti, un po' inconsulti, a routine di pensiero e di giudizio che appartengono più a un piano emotivo pronto a scattare in automatico senza troppa consapevolezza.

Abbiamo iniziato anni fa a intendere la riunione come un evento in cui, viceversa, accordare aperture ma anche chiusure, prendendo spunto da approcci sistemici e neuroscientifici che si riferiscono alla riunione come a un *organismo vivente*, con dinamiche di complessità: contrazione-espansione, possibilità-limiti, caos-regolazione. Qui attingiamo a numerosi modelli, ma quello che negli ultimi tempi ci ispira in maniera significativa è il modello di Daniel Siegel (2014), autore di vasta letteratura scientifica, da cui raccogliamo il concetto di *integrazione*. «Con "integrazione" intendiamo il collegamento di parti differenziate

“Nelle riunioni la comunicazione è spesso ostacolata da un'eccessiva emotività”

La riunione (a 3 fasi e 3 velocità). integrata

Il conduttore puro presidia i contenuti, mentre il conduttore-facilitatore è colui che ai contenuti riesce ad aggiungere capacità di inclusione, è direttivo ma anche partecipativo, guida e si fa guidare.

METODI PER INCLUDERE E ACCENDERE LA RIUNIONE (FASE ESPRESSIVA)

Fase di avvio, rendere esplicito e chiaro l'obiettivo; rivedere l'odg o confermarlo; curare il clima relazionale (costruttivo, genuino, non finto). Turni di parola brevi. Durata orientativa: 15' (su un formato di 90').

1. Prova! Accendi l'interazione dando un po' di ritmo tramite brevi turni di parola. Fa' un'introduzione che contempli aspetti positivi e aspetti critici e difficili (gli adulti in genere sono realisti). Il ritmo degli scambi e il tono dei contenuti creano un piano di partecipazione più alto, che resta il fattore essenziale di fecondità delle riunioni (Mucchielli, 1987). La centratura è sulle *persone*.

2. Cosa fai. Cerca di accogliere tutti i pareri, darai una canalizzazione più specifica dopo i primi 15'; qui è importante "stare larghi" al fine del coinvolgimento. Tollera la dispersività. Permetti al gruppo un primo quarto d'ora necessario per entrare nella situazione. Ritmo lento.

3. Come comunichi. Accoglimento delle persone, in particolare i colleghi nuovi. Prima cornice sintetica dei contenuti da dibattere. La parola gira attraverso turni brevi. Utilizza alcuni termini dei partecipanti, che servono per immedesimarti. Fa' emergere quello che realmente c'è (e non quello che ci dovrebbe essere).

METODI PER CANALIZZARE, AVANZARE CONFRONTARE (FASE REGOLATIVA)

Fase di sviluppo, approfondimento degli argomenti; dar corpo ai punti di vista diversi; prospettare una loro messa in pratica; le questioni non pertinenti vanno aggiornate. Turni di parola argomentati, ma pur sempre asciutti. Durata orientativa: 55'.

1. Prova! Ordina e consenti l'espressione dei flussi di parola. Poni precedenze tematiche e confini allo scambio. È la fase della regolazione di turni, contenuti, prese di posizione. Offriti come mediatore tra parti in opposizione. La centratura è sul *compito*.

2. Cosa fai. Apri e chiudi su contenuti e turni, non tutti gli spunti vanno bene. Imprimi un senso di concentrazione. Fa' rispettare l'argomento, l'odg, il piano di lavoro, gli obiettivi. Riconduci la riunione al tema, qualora gli interventi vadano fuori. Controlla l'orologio, non lasciare che i minuti scorrano in maniera poco intensa e poco fattiva. Usa la lavagna a fogli per evidenziare i punti emersi. Ritmo accelerato.

3. Come comunichi. Sta' in tema. Focalizza temi e problemi. Esplora gli argomenti (non limitarti alla superficie). Non nascondere distanze e divergenze. Valorizza ed elabora la negatività, facendo qualche domanda di indagine concreta. Metti a confronto. Rintraccia i punti di contatto, collega gli apporti. Cura i soggetti introversi ed esclusi, invitandoli a dire la loro.

METODI PER AGIRE E CONCRETIZZARE (FASE PERFORMATIVA)

Fase di conclusione, raggiungimento dell'obiettivo della riunione, è il momento sfidante; definire il piano di lavoro (chi fa cosa, come, quando); cercare consenso e accordo; definizione del prossimo appuntamento; ringraziamenti e valutazioni flash. Turni di parola telegrafici, molto brevi. Durata orientativa: 20'.

1. Prova! Concretizza, definisci, precisa in maniera operativa. È la fase degli avanzamenti tecnici e delle proposte pratiche, delle decisioni e delle soluzioni, della distribuzione dei compiti. La centratura è sul *risultato*.

2. Cosa fai. Da' spazio solo a interventi pratici, costruttivi (non è più il tempo per problematizzare ed esplorare le negatività). Applica la "chiusura cognitiva" (non c'è tempo, non c'è spazio, le risorse sono contate). Ritmo veloce.

3. Come comunichi. Definisci i tratti del problema e le soluzioni emerse. Chiudi con rigore in positivo (non demagogico, non moralista, ma operativo, intento a cercare sbocchi possibili). Fa' una sintesi comunque costruttiva, se la riunione fosse andata molto male. Ferma la parola dove ci sono incarichi, offerte e proposte.

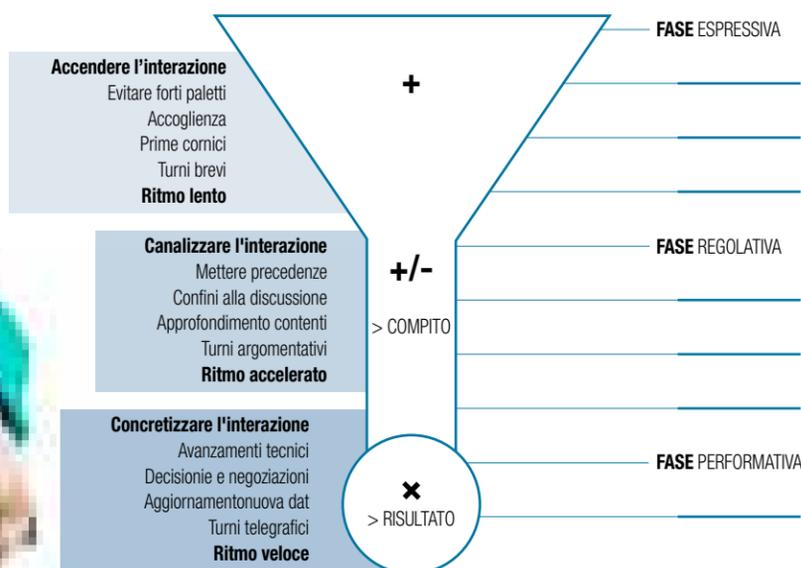


Fig. 2 - Le fasi della riunione integrata (a imbuto).

Nella conduzione

Checklist per il conduttore

1. Sto rendendo esplicito l'obiettivo?
2. Sto creando un clima di accoglienza?
3. Ho comunicato l'orario di chiusura della riunione e l'esigenza di rispettarlo?
4. Sto facendo girare la parola, imprimendo ritmo tramite turni brevi?
5. Sto usando un linguaggio semplice, che tutti comprendano?
6. Sono ben disposto verso le diversità e le divaricazioni possibili?
7. Sto approfondendo le diverse versioni e posizioni del problema?
8. Riesco a tratteggiare delle sintesi e dei primi punti di contatto?
9. Sto ponendo argini e "paletti" alla discussione, nella sua fase centrale?
10. Sto cercando concretezze e piani di azione finali?
11. Sto spingendo la riunione verso possibili passi positivi e costruttivi?
12. Sto ringraziando per i diversi contributi e per l'impegno dimostrato?
13. Sto aggiornando la riunione a nuova data e possibili task force?

di un sistema [...] L'integrazione è il meccanismo alla base dell'auto-regolazione».

In una buona riunione i partecipanti possono contemplare momenti critici e momenti distensivi, momenti di attrito divergente con conciliazione negoziale, possono integrare capacità di analisi aperta con passi di concretezza finalizzata, richiami su focus portati da singoli, ai quali seguiranno le priorità del gruppo. Ecco, Siegel sostiene che questi diversi piani si possono integrare, effettuando prima una *distinzione* dei rispettivi momenti differenti, alla quale far seguire il loro *collegamento*. In definitiva, per una riunione integrata si possono prima distinguere e poi collegare sia fattori operativi che istanze delle persone. Così abbiamo varato la definizione di 3 momenti tra loro collegati in un continuum.

Da qui la nostra riunione efficace l'abbiamo progettata con una prima fase aperta (*fase espressiva*), giacché inclusiva, ricettiva, accogliente, finestra di quanto bolle in pentola, che gradualmente evolve verso una fase più operativa (*fase regolativa*), la quale pone delle precedenze e degli argini, per concludersi in una fase produttiva (*fase performativa*), rigorosamente incentrata su fatti, accordi e piani di azione.

Schematizzate, ecco le 3 fasi, distinte e collegate:

1. fase espressiva: includere-accendere;
2. fase regolativa: canalizzare-confrontare;
3. fase performativa: agire-concretizzare.

Nei numerosi esperimenti svol-

“Una buona riunione integra i fattori operativi e le esigenze delle persone”

“Ri-unione significa mettere insieme. Luogo di mediazione tra la dimensione individuale e quella collettiva”

ti sul campo presso riunioni reali nei gruppi, abbiamo poi verificato che la sequenza rimaneva comunque statica se il conduttore non le aggiungeva alcune modalità vitalizzanti, che nel tempo abbiamo individuato su 2 ordini di elementi:

1. il *ritmo delle interazioni* è bene che si modifichi, da lento ad accelerato, a veloce;
2. i *turni di parola* e la loro metrica è opportuno che vadano da turni medi nella lunghezza (ma comunque brevi e concisi: è infatti importante che la parola giri e non si blocchi in monologhi) ad argo-

mentati sempre un po' brevi, fino a telegrafici, succinti, asciuttissimi, poiché centrati sulla concretizzazione conclusiva.

Il punto di partenza di questa progettazione trifase è l'opposto della riunione come insieme definito di strutture statiche e fisse (Depolo, 1998): è la riunione, piuttosto, come un divenire continuo. L'articolazione in 3 fasi prevede dunque che ogni fase abbia modalità, funzioni e socialità diverse, legate tra loro. Sequenze di velocità ineguali, mirate al singolo step e progressive nel computo del dispiegarsi dell'in-

tera riunione. Così da riuscire a cogliere la centralità della stessa (ri-unione: mettere insieme), il luogo di mediazione tra la dimensione individuale e quella collettiva, il campo per il coinvolgimento, per un più alto livello di confronto sociale e un maggior consolidamento delle decisioni che si vanno ad assumere (Kaneklin, 2010).

Riferimenti bibliografici

- BISIO C. (2004), *Comunicare in azienda*, Franco Angeli, Milano.
- CASTAGNA M., COSTANTINI R. (1996), *Gestire le riunioni*, Franco Angeli, Milano.
- DE SARIO P. (2008), *La riunione che serve*, Franco Angeli, Milano.
- DE SARIO P. (2013), *Metodi e tecniche della facilitazione esperta*, Pisa University Press, Pisa.
- DEPOLO M. (1998), *Psicologia delle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna.
- KANEKLIN C. (2010), *Il gruppo in teoria e in pratica*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- MUCCHIELLI R. (1987), *Come condurre le riunioni* (trad. it.), Elledici, Torino.
- SIEGEL D. (2014), *Mappe per la mente* (trad. it.), Raffaello Cortina Editore, Milano.

Pino De Sario,

psicologo dei gruppi e specialista in facilitazione, insegna Strumenti di facilitazione nel conflitto all'Università di Pisa ed è formatore di formatori e di facilitatori per lo sviluppo dei gruppi e delle riunioni. Ha scritto vari volumi metodologici, tra cui *Professione facilitatore* (Franco Angeli, 2005).

Tab. 1 - Indicatori dinamico-sequenziali.

Fase	Centratura	Funzione	Algoritmo	Modalità	Sequenza
Espressiva	Persona	Includere Accendere	Sommare + + sì	Ritmo lento Turni brevi	Apertura
Regolativa	Compito	Canalizzare Confrontare Avanzare	Sommare Sottrarre +/- sì/no	Ritmo accelerato Turni argomentati	Apertura Chiusura
Performativa	Risultato	Agire Concretizzare	Moltiplicare x	Ritmo veloce Turni telegrafici	Chiusura