

# LE RIUNIONI DI LAVORO

Achille Orsenigo

Tutti noi abbiamo accumulato nella nostra esistenza lavorativa e non una tale quantità di partecipazioni a riunioni che ben difficilmente sapremmo quantificare. In numero minore sono poi quelle che abbiamo condotto. Alcune di queste hanno lasciato una traccia consistente nella nostra memoria. Immagini piacevoli, sensazioni di soddisfazione, ma spesso ricordi di momenti carichi di tensione, di confusione, d'insoddisfazioni od anche di paura ed impotenza. Riunioni scolastiche, di famiglia, riunioni di gruppi ed assemblee, riunioni di amici e di condominio, riunioni politiche e religiose, riunioni di lavoro e di gruppi di lavoro.

Le riunioni possono essere configurate come uno strumento di lavoro, ma paradossalmente sono uno strumento per il quale non c'è stato – salvo ridotte eccezioni – un insegnamento, una formazione specifica e formalizzata. Non si è formati a gestire riunioni, a condurle e tanto meno a parteciparvi. Diversamente da quanto accade per l'uso di altri, più semplici strumenti di lavoro, come la pialla, il trapano, il pennello, l'automobile, il computer, qui sembra valere l'idea che sia sufficiente un apprendimento basato sull'esperienza, lavorativa e non. Ci si attende che una persona matura e dotata d'esperienza sappia almeno partecipare proficuamente ad una riunione. Lo stesso non accade per quanto riguarda situazioni più semplici come quella del colloquio. In questo caso abbondano e sono anche approfonditi i percorsi per giungere a condurre un buon colloquio di selezione, di *counseling*, clinico. Per quanto riguarda i gruppi si tende ad approfondire le dinamiche che li caratterizzano, gli stili di conduzione, il loro funzionamento, ma appunto poco mi pare si rifletta sulla specificità delle riunioni. Sembra quasi si tratti di una competenza sociale, umana e non professionale.

Questo accade mentre è richiesto a livelli sempre più ampi nelle organizzazioni lavorative il saper partecipare ed anche gestire riunioni. Queste sono sempre più frequenti e sempre meno sono le persone che si possono dire escluse da queste occasioni di lavoro. Ogni dirigente sembra debba essere in grado di condurre riunioni efficaci e nello stesso tempo si pensa che ogni buon collaboratore debba saper essere cooperativo. Tecnici di laboratorio, ingegneri, medici, operai, ADEST, professori, bidelli, docenti: tutti ci si attende che sappiamo – e vogliamo – partecipare a riunioni (1).

Queste però non funzionano magicamente, ma possono funzionare in una certa misura “automaticamente”. Ciò accade poiché le nostre esperienze passate nelle riunioni segnano le nostre attuali visioni di questi momenti di lavoro, influenzano od orientano le azioni nelle attuali riunioni. Le modalità d’interpretazione dei diversi ruoli nelle riunioni che abbiamo osservato in situazioni per noi significative, restano spesso come dei termini di riferimento nell’agire attuale, nel progettare i nostri interventi e nel nostro valutarli. Si possono così rintracciare origini antiche, anche esterne ai contesti lavorativi, di principi e regole che adottiamo nel partecipare a riunioni lavorative. Pensiamo ad esempio alle precedenze ed 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 ed anche vedere le riunioni. Oppure a cercare d’evitare il riprodursi di situazioni insoddisfacenti o dolorose. Queste nostre esperienze possono costituirsi come delle disabilità apprese. L’aver imparato come “si deve” o “non si deve” partecipare ad una specifica serie di riunioni ci può portare ad azioni incongruenti con quelle in cui ci troviamo. Possiamo essere guidati da *routine* operative e conoscitive che abbiamo appreso e sperimentato ripetutamente con successo, che quindi tendiamo a ripetere, soprattutto nelle difficoltà. Quel modo, “di successo”, di gestire la partecipazione ad una riunione ci può impedire di comprendere le situazioni ed agire coerente-

(1) Si pensi all’amplissimo uso di riunioni nei processi di introduzione e gestione della Qualità Totale. R. Sennett (1999) sottolinea nell’*Uomo flessibile*, Feltrinelli, Milano, la grande diffusione ideologica e difensiva di partecipazione a gruppi.

mente in situazioni nuove. Qualche tempo fa un dirigente sensibile ed intelligente, col quale stavo partecipando, osservavo come facesse interventi di mediazione, di tranquillizzazione dei partecipanti ad una riunione. Ciò tendeva a bloccare il confronto di idee tra i membri dei diversi gruppi di lavoro che partecipavano alla riunione. Dopo un mio intervento che cercava di evidenziare come il conflitto potesse essere certo fonte di sofferenza, causa di distruttività, ma anche via per il confronto tra rappresentazioni dei problemi, modo di costruire relazioni tra parti, mi chiese di parlarmi. "Sa, mi accorgo che spesso di fronte a conflitti nelle riunioni, mi attivo per tranquillizzare, bloccare, mediare. Mi rendo ora conto che non è necessariamente funzionale al lavoro, come diceva lei. Ma è una modalità che deriva dalla mia esperienza di figlio. I miei genitori si scontravano, litigavano duramente, la cosa mi spaventava ed avevo assunto la funzione che ora adotto sul lavoro. E loro la sostenevano."

Perché sia possibile una partecipazione attiva e non automatica, quindi pensata è necessario che si sviluppi una consapevolezza circa alcuni degli elementi che caratterizzano il funzionamento di questo strumento di lavoro, cosicché possiamo progettare in termini più efficaci la nostra azione. Ciò è ancora più importante per chi svolge la funzione di conduttore della riunione. A lui sono attribuibili specifiche funzioni, su di lui si mobilitano attese e nell'esercizio di questo ruolo si attivano una serie di fantasmi. La trattazione di questa specifica questione non è oggetto di quest'articolo che si mantiene a livello più generale.

In queste poche pagine vorrei quindi cercare di mettere a fuoco alcuni elementi che caratterizzano queste situazioni di lavoro, la loro ambiguità e potenzialità. Richiamerò una serie di nodi che sono specifici delle riunioni ed altri che sono comuni al funzionamento dei gruppi di lavoro e delle organizzazioni. Per brevità col termine riunione intenderò qui di seguito quelle di lavoro, anche se, come accennavo, certamente esistono varie forme di riunioni occasionali e non, con obiettivi non lavorativi, eppure estremamente importanti.

La riunione in un contesto di lavoro può essere vista come una struttura collettiva temporanea, 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. Ciò almeno in una prospettiva razionale. La riunione costituisce un gruppo temporaneo con obiettivi più o meno espliciti. In modo più articolato la possiamo definire con Schwartzman: "Un evento comunicativo che organizza l'interazione in modi peculiari. Più precisamente una riunione è 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"(2).

Le riunioni sono quindi cosa diversa dai gruppi. Mentre molto spesso sono confuse con questi. L'équipe in questi casi è pensata come 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 ed 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 gruppo di lavoro o di un'organizzazione. D'altro canto una riunione di lavoro può vedere la partecipazione di membri di uno stesso gruppo o di più gruppi, di un'unica organizzazione o di più organizza-

(2) H. B. Schwartzman, (1989) *The Meeting: Gatherings in Organizations and Communities*. Plenum, New York, pp. 61-62.

zioni. 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.

Come un gruppo di lavoro per essere tale deve produrre qualcosa, così 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. Le riunioni sono momenti assai costosi, a volte emotivamente, ma anche economicamente (3), questa è una ragione che dovrebbe sollecitare ad individuare il valore da queste creato e non necessariamente a ridurre il numero. Più ampie sono e più costose risultano. Il valore aggiunto che deriva dalla messa in campo di questa risorsa organizzativa dev'essere quindi significativo. Come in un gruppo di lavoro non ci si trova per "star bene assieme", ma per produrre servizi o beni, così la riunione non ha come obiettivo principale quello di creare benessere tra i suoi membri. D'altro canto una condizione di sufficiente benessere può essere, soprattutto nella produzione di servizi, una condizione d'importanza critica. Quanto minore sarà la chiarezza circa i risultati attesi da una riunione, tanto maggiore sarà il rischio di confusione, il sentimento di dispersione, di sterilità, ma anche l'attenzione alle dimensioni affettive, alle relazioni. Il senso dell'essere in riunione, di sopportarne la fatica, in questi casi sembra sia spesso rintracciabile in un'accentuata ricerca di riconoscimento. Un riconoscimento non mediato dal prodotto, ma diretto alla dimensione ed alla relazione personale. Mi sentirò quindi ripagato perché le persone mi stanno ad ascoltare, perché raccolgo consensi, perché vinco in situazioni di conflitto, perché chi rappresenta l'autorità m'individua e valuta più positivamente di altri soggetti presenti. Non tanto,

(3) Trovo a volte interessante provare a calcolare coi clienti il costo di una riunione, in termini di pagamento dei presenti e di mancato guadagno dell'organizzazione che sospende momentaneamente e parzialmente la propria attività.

## TIPDI RIUNIONI

N

invece, dal veder raggiunto un obiettivo di lavoro, nel vedere che si sta costruendo qualcosa di valore, giacché appunto non è su quest'oggetto che sono concentrate le attenzioni mie e del gruppo di lavoro. In questi casi la rinuncia al riconoscimento personale non può essere compensata dalla gratificazione per il risultato raggiunto, essendo questo poco o per nulla chiaro in riunioni di questo tipo. Né d'altra parte è possibile, nel caso di riunioni poco definite in termini di risultati da raggiungere, una gratificazione narcisistica, di gruppo o individuale, che passi attraverso il riconoscimento della propria produttività e non attraverso il più sterile apprezzamento personale in sé.

In forma assolutamente sintetica vorrei ora proporre una differenziazione di tipi di riunioni, in base agli obiettivi espliciti o formali. È del tutto evidente, per altro, che una stessa riunione può contemporaneamente od in fasi diverse essere orientata al raggiungimento di differenti tipi di obiettivi.

**a. 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, utilizzando anche canali visivi (lucidi, lavagne a fogli mobili, computer). È in genere un tipo di riunione in cui è possibile prepararsi adeguatamente. La comunicazione è in modo decisamente prevalente da chi conduce verso i partecipanti. Sono previste domande per informazioni supplementari e chiarimenti. Sostanzialmente il relatore ha una posizione attiva e centrale, mentre gli altri partecipanti sono sostanzialmente in una posizione passiva. Sono in genere trascurate le verifiche della comprensione di ciò che s'è detto o mostrato. Si tratta per altro delle riunioni meno utili e forse controproducenti. Per trasmettere informazioni ad un gruppo di lavoro sono, infatti, più efficaci e certamente più economici canali in forma scritta. Un'articolazione di questo tipo di riunione è costituito dalla lezione classica (4), momento in cui sono trasmesse delle conoscenze, arricchite dalla possibilità di cogliere la relazione del relatore con l'oggetto trattato.

**b. Riunioni per raccogliere informazioni.** In questo caso chi

(4) Sulla questione delle lezioni rinvio alla trattazione del tema in Franca Olivetti Manoukian e Cesare Kaneklin, (1990), *Conoscere l'organizzazione*, NIS, Roma, pp.205-211.

conduce ha predisposto delle domande più o meno precodificate ed 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. Se non è previsto uno scambio, una discussione di gruppo, questo tipo di riunioni sono anch'esse poco economiche. Sono quindi interessanti se collegate al terzo tipo d'incontri.

**c. Riunioni per scambiare punti di vista.** È qui posto al centro un tema. Il conduttore ha principalmente compiti di regolazione della discussione sul tema. Può svolgere una funzione introduttiva, rilanciare la discussione e di moderazione. È importante differenziare queste situazioni da quelle in cui si debbono prendere delle decisioni. Qui non è dunque importante scegliere, giudicare, ma facilitare la comprensione delle diverse posizioni, rappresentazioni e punti di vista. Spesso il gruppo di lavoro tende a giudicare, correggere, affermare una posizione come vincente. È importante il lavoro di regolazione per ricondurre all'obiettivo assegnato. Essa può essere orientata in modo da favorire processi di ricerca, di discussione. Può essere lo sviluppo di momenti diversi della riunione. Ad esempio dopo o durante una riunione di informazione – il che ne giustificerebbe la realizzazione – oppure dopo la raccolta di informazioni, che diventano oggetto di scambio.

**d. 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 – ed a mio giudizio interessante – di ricerca sul problema oggetto del contendere. Diventa allora molto utile orientare la riunione in modo che, almeno in una prima fase, sia orientata a raccogliere informazioni, a differenziare e discutere i diversi punti di vista. Gli accordi spesso possono essere trovati in una riunione attraverso la possibilità di esprimere i diversi punti di vista, la ri-configurazione dei problemi ed il mantenimento di una certa ambiguità nella definizione. Anche in questo caso la riunione non è forse lo strumento più adatto. Può essere uno dei mo-

menti in cui uno o più gruppi di lavoro lavorano per cercare di trovare un accordo. Ragioni di tipo implicito o inconsapevole possono, infatti, rendere assai arduo il rendere effettivamente efficace una riunione di questo tipo.

**e. Riunioni per produrre idee.** Su questo tipo di incontri sono stati scritti fiumi d'inchiostro in specifico relativamente al cosiddetto *brain storming*. Si tratta di occasioni di lavoro in cui i metodi sono orientati a sollecitare le capacità creative dei membri. Sembra in questo caso utile distinguere nettamente il momento della decisione da quello appunto ideativo. Metodi associativi, la riduzione degli elementi inibitori, la sollecitazione ad affrontare i problemi e la loro rappresentazione da punti di vista inusuali appaiono elementi facilitanti. Il trovarsi in più persone è spesso un elemento effettivamente produttivo. Una composizione eterogenea del gruppo sembra essere un elemento produttivo.

**f. Riunioni evento.** Sono le occasioni d'incontro assembleare costruite per simboleggiare, per rappresentare collettivamente qualcosa: l'unità del gruppo o dell'organizzazione, per riaffermare od affermare la leadership, per rendere pubblico il potere od il desiderio di potere dell'organizzazione. Sono riunioni in cui abbondano gli investimenti sull'immagine, sulla rappresentazione scenica. La dimensione di spettacolazione, la teatralità è dominante. Possono essere utilizzate per segnalare passaggi nella vita dell'organizzazione: chiusure di cicli, aperture ufficiali di crisi, avvii formali di cambiamenti. Esse hanno quindi un'alta valenza rituale. Le riunioni in cui si festeggia qualcosa o qualcuno hanno dimensioni di questo tipo più o meno accentuate.

**g. Riunioni formative.** Si tratta di uno degli strumenti utilizzati in un processo di formazione. Ne esistono evidentemente di tipi assai differenti. Si caratterizza in genere per obiettivi di rifocalizzazione, elaborazione dei problemi che caratterizzano situazioni lavorative. L'attenzione è orientata a condurre processi di ricerca ed analisi sul senso della prassi lavorativa e sui movimenti individuali e collettivi. Ciò avviene in uno spazio protetto in cui è temporaneamente sospesa la normale attività di pro-

duzione. Il conduttore è chiamato a sostenere questo processo facilitando la ricerca e l'analisi, con domande, interventi di regolazione, integrazione e con la proposta di letture delle situazioni.

**h. Riunioni per prendere decisioni.** In questo caso ci possiamo rappresentare la riunione come suddivisa in tre momenti. Una prima fase dedicata alla messa a fuoco, discussione e condivisione sul problema oggetto dell'attenzione del gruppo di lavoro. Un secondo momento dedicata alla esplicitazione delle proposte, alla loro esplorazione e comprensione. Una terza fase dedicata alla rielaborazione delle proposte, alla focalizzazione di ipotesi decisionali ed alla presa di decisioni. Compito di chi conduce queste riunioni dovrebbe essere quello di differenziare, accompagnare ed indirizzare queste diverse fasi.

**i. Riunioni di consulenza.** In questo caso il professionista è generalmente inserito in una situazione in cui la normale attività di produzione non è sospesa, ma è affiancata dal suo contributo. 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. Questo porta una diversa prospettiva, un bagaglio di chiavi di lettura, un'esperienza, uno stupore, un metodo di lavoro in grado di arricchire la gamma di possibilità del gruppo di lavoro. Egli quindi contribuisce attraverso una funzione di costruzione dei problemi e *sensemaking* (5), oppure con la proposta di soluzioni alternative.

**j. I pranzi di lavoro.** Sono riunioni abbastanza diffuse. Situazioni in cui il mangiare assieme, il condividere il cibo dovrebbe favorire una certa convivialità. Si pensa, da parte di alcuni, che in questo contesto le posizioni si avvicinino, sia più ben disposti, l'aggressività si riduca. Che così come si condivide del cibo, così si possano condividere delle idee, dei punti di vista. Il mangiare assieme è certo qualcosa di più del sedere assieme (6), rimanda a situazioni familiari e più in genere sociali assai significative. È segno di un avvicinamento che vorrebbe andare oltre la dimensione lavorativa. Rimanda spesso ad una reciprocità, ad una vicinanza che nei fatti, a volte, può anche es-

(5) K. Weick, (1995), *Senso e significato nell'organizzazione*, Raffaello Cortina Editore, Milano

(6) Tutta una riflessione si potrebbe fare sul come si siede assieme e se ci si siede nelle riunioni.

## DIFFICOLTÀ NEL FUNZIONAMENTO DELLE RIUNIONI O DEBOLEZZA DEI MODELLI DI LETTURA

(7) Sarebbe interessante anche esplorare le riunioni informali, quelle che avvengono ad esempio alla macchinetta del caffè. In una organizzazione in cui sono intervenute qualche anno fa era risultata questa la riunione in cui erano scambiate più informazioni sugli eventi imprevisi e sulle “novità”. Quindi quella a più alto contenuto regolatore.

(8) S. Maugham, *A Writer's Notebook*, Penguin, Londra.

(9) Letteralmente: “modello del cestino della pattumiera” o meno graziosamente “del bidone della spazzatura”. Proposto da Cohen, March e Olson nel 1972.

sere falsa. Alcuni manager adottano abitualmente questo genere di riunione. A volte è ritualizzata in pranzi o colazioni di lavoro, calendarizzate per tutti i dipendenti col direttore generale. In alcune culture è un momento inevitabile, una riunione che si deve fare. Questo tipo di riunioni possono anche essere il segno della pervasività del lavoro. Esse tendono a riunire privato e lavorativo, ma in modo che il secondo fagociti il primo(7).

Ripensando a tante raccomandazioni sulla gestione delle riunioni ed anche rileggendo la differenziazione che qui sopra ho proposto, mi torna alla mente una bellissima citazione di Somerset Maugham (8): “Si tuffò in un mare di banalità, e con le potenti bracciate di un’esperta nuotatrice si aprì fiduciosa la via verso le bianche scogliere dell’ovvio”.

Questo è forse ciò che facciamo parlando, teorizzando o dando consigli sulla gestione delle riunioni. L’intrecciarsi delle diverse dimensioni, dal peso variabile, rende assai più complesso l’andamento e la gestione di una riunione. Le partizioni banalizzano spesso, appiattiscono la complessità delle situazioni in cui noi agiamo. Il non riconoscerlo può trasformare un’occasione potenzialmente interessante di lavoro in un momento frustrante, dall’andamento incomprensibile. Le decisioni, se ripenso alla mia diretta esperienza ed ai quadri assai più ampi dipinti dai clienti con cui in tutti questi anni ho lavorato, non sono prese in modo così lineare. Gli accordi e le idee si trovano, sono costruiti attraverso processi spesso assai poco chiari. Solo dopo, spesso, si costruiscono percorsi che “spiegano” come la riunione ha funzionato. Si cerca allora di allineare gli eventi, di renderli sensati. Oppure ci si lamenta del generale “cattivo” funzionamento delle riunioni. Un giudizio così diffusamente negativo, che fa pensare piuttosto ad un’inadeguatezza dei parametri di riferimento che si utilizzano nelle valutazioni. Si pensi a quanto scritto da March e Olsen, al *garbage can model* (9), alle analisi di Mintzberg sulle modalità per raccogliere informazioni, discutere e prendere decisioni dei manager, agli scritti di Weick, alle ricerche sulla presa di decisioni dei giudici di Garfinkel, Maynard e Manzo, in cui il giudizio anticipava la

raccolta delle prove.

In particolare K. Weick scriveva qualcosa di interessante anche in rapporto alle riunioni: "Le persone si trovano assieme perché ognuna di loro vuole svolgere *una qualche* azione e ha bisogno delle altre persone per fare delle cose che rendano possibile tale azione. Non c'è bisogno che le persone siano d'accordo sugli obiettivi per agire collettivamente. Possono perseguire fini diversi per ragioni alquanto diverse. Quello che si chiedono reciprocamente in queste fasi iniziali è il contributo delle loro azioni. Perché quella persona acconsenta a prestare il proprio contributo o perché quel contributo sia necessario sono questioni secondarie rispetto al fatto che il contributo sia effettivamente prestato. I membri di una struttura collettiva condividono lo spazio, il tempo e l'energia, ma non hanno bisogno di condividere il modo di vedere le cose, le aspirazioni o le intenzioni. Quest'ultimo tipo di condivisione arriverà molto più tardi, se mai arriverà."(10)

Può così accadere che un eccessivo sforzo per ottenere riunioni ordinate e lineari ci possa allontanare dalla ricchezza di situazioni non chiare, caratterizzate da un certo disordine. Mettendoci così nelle condizioni di non apprezzare ciò che è prodotto. Riunioni che apparentemente non perseguono gli obiettivi assegnati, 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.

Si tratta piuttosto di andare alla ricerca e coltivare le dimensioni costruttive nel gruppo di lavoro temporaneo che funziona nella riunione. Cosa stanno cercando di fare le persone? Perché agiscono in questo modo che mi sembra ambiguo, disordinato o, addirittura, sconclusionato?

Anche il vecchio Bion (11) 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". 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.

(10) K. Weick, (1993), *Organizzare*, ISEDI, Torino, p.129.

(11) W. Bion, (1979), *Esperienze nei gruppi*, Armando Editore, Roma.

## FUNZIONI DELLE RIUNIONI

Quello che vorrei però richiamare qui è che mi pare riduttivo anche il rappresentarsi una riunione in termini di componenti costruttive e distruttive, o di componenti primitive ed evolute o mature. Più interessante mi pare il ricercare le diverse piste che i partecipanti ad una riunione stanno seguendo nel cercare di costruire un qualcosa che spesso non è chiaro né a noi, né a loro. Od ancora, il cercare di formulare delle ipotesi sul perché quella specifica riunione mi appare confusa.

Per cercare di meglio comprendere, quindi gestire, cosa accade, cosa attraversa 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 ed 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 od un conflitto sulle priorità e l'impegno necessario, ma si fa riferimento ad un qualcosa di pubblico, esplicito e sufficientemente chiaro. Sono gli obiettivi che spesso sono formalizzati in documenti, ordini del giorno, linee guida, regole. Il gruppo temporaneo, fedele a questa funzione, dovrebbe lavorare nella riunione secondo un orientamento che potremmo definire di razionalità classica. Si tratterà, secondo i casi, di decidere sull'acquisto di un macchinario, sull'opportunità di un investimento, sulla modifica di una procedura. Si ascolteranno le relazioni di un collega, piuttosto che le richieste di un cliente o le indicazioni di un consulente. In molti casi l'attenzione sembra focalizzarsi esclusivamente su questa funzione. Attori e spettatori sono allora 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". In questa direzione vanno le pur utili raccomandazioni di molta formazione

alla gestione delle riunioni. L'altra parte della riunione risulta disturbante. Le azioni che sono correlate a quella parte dell'azione sociale sono considerate senza senso, degli accidenti, delle maleducazioni. È il caso di chi parlotta o si addormenta durante una riunione, di chi non capisce ostinatamente cosa gli sto dicendo. Fino al caso ridicolo e tragico che mi raccontava un Amministratore Delegato della società italiana di una multinazionale tedesca: "Era in corso la riunione trimestrale di tutte le società del gruppo a Francoforte. Stava parlando il Presidente, con tono noioso e di rimprovero. Vedevo davanti a me R.D., il collega della società di Londra, che giocherellava con una penna, gli occhi bassi, forse assonnato per il pranzo, e la mano sulla fronte chinata. Ad un certo punto si sente un grido e mi sono visto R.D. con la penna infilata in una narice. Sanguinava abbondantemente e diceva da vero inglese: "sorry, sorry". L'hanno dovuto portare in pronto soccorso, mentre noi abbiamo proseguito la riunione, con la relazione del Presidente che brontolava per la distrazione di R.D." Forse c'era dell'altro!

*Una funzione secondaria od implicita.* Le riunioni hanno poi una vita, delle funzioni, degli obiettivi noti, non necessariamente a tutti, ma che non si ritiene opportuno esplicitare. Scelte strategiche, tattiche, buona educazione, senso dell'opportunità, desiderio di proteggere od incastrare, paure, sono alla base del tacere ciò che accade "dietro le quinte", "sotto il tavolo". Una riunione può essere indetta per obiettivi di tipo primario, ma contemporaneamente anche con scopi impliciti. Può essere allora l'occasione per verificare il consenso, per esplorare i livelli di "allineamento", di soddisfazione dei soggetti presenti o di un gruppo. Può essere l'occasione per far incontrare persone, perché si possano sviluppare delle 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. In questi casi si rovesciano le priorità. Quanto più ampia ed importante è la dimensione dell'implicito, tanto più risulterà difficile comprende-

re e gestire la riunione ignorando questa parte. Concentrare la nostra attenzione in modo esclusivo sulle dimensioni esplicite sarà controproducente. Comprendere il senso di conflitti che si possono manifestare su uno specifico, delimitato ed esplicito oggetto, ad esempio la sottoscrizione di un abbonamento, risulta impossibile a volte, se non si riesce a mettere a fuoco la questione che implicitamente è trattata, ad esempio la necessità di riaffermare chi decide delle spese. Allo stesso modo un conflitto su un oggetto di lavoro può diventare impossibile in una riunione se implicitamente si teme la rottura di una relazione, l'allontanamento di uno dei partecipanti - cliente o collega che sia - oppure ci si rappresenta l'altro come troppo potente, senza poterlo dichiarare. In questi casi di rovesciamento delle priorità, le riunioni possono diventare delle riunioni "as if", ossia delle situazioni in cui l'oggetto di lavoro dichiarato non corrisponde a quello effettivamente al centro dell'attenzione del gruppo: si fa "come se" quello fosse l'oggetto di discussione. Una fonte di notevoli confusioni, disagi e smarrimenti è la non condivisione dell'effettivo oggetto di lavoro, della funzione della riunione. In questi casi alcuni partecipanti agiscono avendo come obiettivo di lavoro quello esplicito ed altri quello o quelli impliciti. L'incomprensione è garantita.

*Una funzione inconsapevole.* La riunione svolge per i singoli, per i gruppi e per le organizzazioni anche funzioni inconsce. Ossia funzioni di cui si può avere consapevolezza solo attraverso una rielaborazione dell'azione e delle fantasie, una ricerca ed un'analisi di ciò che accade. Si tratta, secondo gli approcci adottati, di arrivare ad individuarne il significato, oppure a costruire il senso non consapevole della riunione. Di questa funzione è pure possibile una diversa consapevolezza nei presenti. Può essere tenuta presente o del tutto ignorata. Può quindi essere oggetto d'indagine o, per contro, essere rimossa. Così una riunione può svolgere la funzione rituale di verifica, sperimentazione, conferma della capacità dell'autorità. Le sfide e nei suoi confronti, le difficoltà create possono essere la ricerca di una conferma in tal senso. Può essere il luogo dove si concretizza ed è regolato un conflitto ricorrente tra parti di

un'organizzazione, il momento in cui in cui si presentifica, drammatizza il conflitto tra il gruppo ed i propri clienti o sono agite scissioni presenti nell'organizzazione (buoni contro cattivi). È inoltre interessante osservare che le riunioni sono luoghi, come più in generale i gruppi, in cui più accentuate risultano le spinte alla regressione, all'assunzione di comportamenti, di stili di pensiero, meno evoluti. Sono spesso osservabili e raccontate difficoltà a contenersi, a pensare, ad esporre con chiarezza concetti altrimenti riferibili, ma anche a parlare o a muoversi.

Nelle riunioni la gestione delle fantasie, delle pulsioni appare a volte assai problematica. Tra le altre ci si trova inconsapevolmente esposti da un lato a fantasie di frammentazione e dall'altro a fantasie di onnipotenza. Le riunioni presentificano per certi versi la poliedricità della società, dell'organizzazione, del gruppo di lavoro, della nostra stessa mente, delle possibili rappresentazioni della realtà e della nostra esperienza. Di fronte al percepire, più o meno consapevolmente questa pluralità spesso ambigua e caotica, si può manifestare l'ansia del non riuscire a tenere tutto assieme: il gruppo, l'organizzazione, i nostri pensieri, noi stessi. Le tante persone che mi guardano cosa pensano, cosa vedono, cosa vogliono, come soddisfarle, come mi valuteranno? Come gestire la pluralità degli sguardi? L'obiettivo di lavoro può essere, in effetti, un potente organizzatore di queste ansie. Le può organizzare in funzione non solo meramente difensiva, ma costruttiva, dando un orientamento, indirizzando. D'altro canto il parlare contemporaneamente a più persone, il poter essere al centro dell'attenzione, il desiderio di dominare queste poliedricità, possono alimentare negli individui fantasie di onnipotenza. Le nostre parole in quei casi possono essere pensate come in grado di innescare o determinare azioni e pensieri in un gran numero di persone. Le riunioni appaiono allora come il luogo di affermazione del proprio potere e nello stesso tempo il momento in cui si teme possa manifestarsi la nostra impotenza.

Le riunioni possono inconsapevolmente svolgere inoltre una **funzione difensiva**, funzione critica per la vita di persone, grup-

pi ed organizzazioni (12). Le riunioni possono allora essere lette anche come momenti di rassicurazione circa le ansie, in gran parte inconsapevoli, che le attraversano. Il riuscire nella riunione a gestire l'aggressività ed il conflitto in modo non mortifero, ha un effetto benefico sulle ansie relative alla distruttività. L'integrare in quella sede persone, pensieri ed oggetti di lavoro, aiuta a tollerare ed 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 (si pensi al concetto di *loose coupling*), 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 (13) sufficientemente condiviso e non illusorio per questi gruppi di lavoro ed 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, possibili, o per meglio dire, visibili ed esplorabili solo attraverso l'incontro tra parti, sono

(12) Essa può peraltro svilupparsi sia a livello inconsapevole, sia implicito, molto più raramente ciò accade a livello esplicito.

(13) È idea della Schwartzman - riportata da H. Weick (1995), p.156 - che le riunioni creano senso.

una minaccia mortale per le idealizzazioni. Esse creano una frattura in una rappresentazione consolidata attorno ad 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.

Forse le riunioni risultano frustranti perché sono spesso dedicate a risolvere problemi di ignoranza, per informare, per far circolare informazioni, per aggiornare. Mentre sono uno strumento scarsamente efficace in questo senso.

Le riunioni sono più utili per costruire senso, per affrontare la confusione e l'ambiguità. In questi casi è necessario un investimento per la costruzione sociale, la creazione di senso. Si tratta delle situazioni in cui non sono le maggiori informazioni, la loro maggiore chiarezza che può aiutare ad uscire da una situazione organizzativa confusa. "Per risolvere la confusione servono meccanismi che consentono il dibattito, la chiarificazione e l'*enactment* (14)... il problema dell'ambiguità è che le persone non sono sicure di quali domande porre e nemmeno se esista effettivamente un problema da risolvere. Queste sono questioni che devono essere appianate attraverso le opinioni soggettive, perché nessuno ha la più pallida idea di quali dati oggettivi, se mai ce ne fossero, siano rilevanti" (15). Mi pare 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 ed accurate interpretazioni delle dinamiche che la caratterizzano. Ma questo ci rende sempre più difficile decidere, aumenta l'ambiguità della situazione. In questi casi è forse meglio formulare un nuovo, diverso problema. Qualche esempio. Piuttosto che chiedersi come fare funzionare la riunione in un determinato modo, domandarsi come

## CONCLUSIONI

(14) Per *enactment*, Weick intende la capacità, il potere di costruire, di istituire parte dell'ambiente in cui le persone, i gruppi e le organizzazioni vivono.

(15) H. Weick (1995), p.108.

mai funziona in quel modo. Invece di cercare di capire perché queste persone oppongono resistenza, domandarsi cosa si stanno rappresentando. Invece di cercare di ridurre la confusione in una riunione, perché non farsi delle ipotesi sul fatto che la riunione può essere lo specchio di confusioni che stanno altrove? Perché guardare sempre dentro la riunione per capire le difficoltà?

E soprattutto, invece di farsi delle domande e pensare a possibili risposte, perché non costruire una situazione sociale di confronto e discussione. Quindi perché non farlo in riunione? Si potrebbero scoprire nuove soluzioni e nuovi problemi, pertinenti non solo alla riunione.

