

Pino De Sario

LA RIUNIONE CHE SERVE

Metodi collaudati per incontri di lavoro
a “forte-relazione”, costruttivi e concreti



Metodi, strumenti e buone pratiche

FrancoAngeli

25.2 *Metodi, strumenti e buone pratiche*

In questa Sezione della Collana, **AIF** (Associazione Italiana Formatori, nata nel 1975, cui aderiscono oltre 2000 professionisti della formazione) propone una serie di **testi agili ma esaurienti**, che affrontano ciascuno un argomento base per la corretta impostazione metodologica e per l'utilizzo di strumenti pratici nell'attività quotidiana del formatore. L'intento è di fornire l'opportunità di sperimentare e **mettere in pratica** le tecniche, i metodi e gli strumenti descritti nel testo.

Ci si propone, inoltre, di presentare quelle esperienze che, per eccellenza o singolarità, siano paradigmatiche per l'orientamento dei formatori attenti anche al *benchmarking* della professione.

Pier Luigi Amietta
Responsabile attività editoriali AIF

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Pino De Sario

LA RIUNIONE CHE SERVE

Metodi collaudati per incontri di lavoro
a “forte-relazione”, costruttivi e concreti

FrancoAngeli

Per ulteriori informazioni sui temi trattati nel libro, contattare pinodesario@gmail.com
oppure visitare il sito www.pinodesario.it.

Disegni e tabelle di *Gianna Tesi*.

1ª edizione. Copyright © 2008 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

A Jerome
la sua passione “studiante”
per la bellezza delle riunioni

A Jerry
per la nostra storia vissuta
di gioventù evolutiva

Indice

Introduzione	pag. 13
I contenuti chiave del libro	» 14
Lavorare in situazioni difficili: i blocchi interpersonali	» 15
Siamo a turno tutti cattivi, l'importanza della negatività	» 16
La riunione a mo' di imbuto (che serve)	» 17
Un libro di allenamento e ricerca	» 18
Ringraziamenti	» 19

Parte prima Scenari sulla riunione

1. La riunione come necessità e come scelta	» 23
1. Il concetto di ecologie da riunire. La visione sistemica nei dintorni di Bateson e Morin	» 24
2. Discutendo si impara. La costruzione della conoscenza	» 26
3. Circolarità persona-lavoro. Appunti base di psicologia sociale	» 27
4. La tensione, il campo e l'interdipendenza. La dinamica di gruppo di Kurt Lewin	» 28
5. Compito e relazione. Il processo di interazione e le categorie di Bales	» 29
6. Il costrutto di salute organizzativa. <i>L'Occupational Health Psychology</i>	» 32

Parte seconda

La riunione distruttiva

2. Lavorare in situazioni difficili, i blocchi chiave	pag. 37
1. Finestre sull'interazione capo-collaboratore	» 37
1.1. La dominanza del capo come fattore monopolizzatore. "Deve avere sempre l'ultima parola lui!"	» 39
1.2. Il collaboratore fa un errore	» 41
1.3. Il capo è chiuso dietro un muro	» 45
1.4. Il malinteso nell'interazione capo-collaboratore	» 52
2. Finestre sull'interazione tra colleghi	» 60
2.1. Dietro una mansione, un vissuto nascosto	» 66
2.2. Litigi, dal problema alle influenze interpersonali	» 69
2.3. Quando si scatenano i "modi diversi" di comunicare	» 73
2.4. Si salvi chi può! Gli effetti del self-serving	» 74
2.5. Riunione fasulla, difese, pettegolezzo e dicerie	» 77
2.6. Il fuoco della critica	» 81
3. Negatività in riunione, coordinate per affrontarla	» 85
1. Il campo della riunione	» 85
2. Aggiornare le mappe: la negatività può servire	» 86
2.1. Un rigeneratore di relazioni	» 87
2.2. Un motore involontario (sottocorticale)	» 88
2.3. Dalla negatività nuova linfa alla riunione	» 91
3. Origini della negatività: un dispositivo esavalente	» 93
3.1. Conflitto	» 94
3.2. Devianza lavorativa	» 96
3.3. Burnout (risorse emotive bruciate)	» 97
3.4. Incompetenza emotiva	» 98
3.5. Discomunicazione	» 100
3.6. Stress organizzativo	» 103
4. Le negatività tipiche della riunione, rabbia e tristezza	» 104
4.1. Cosa evitare in caso di rabbia e aggressività	» 104

4.2.	Cosa evitare in caso di tristezza e passività	pag. 106
5.	La “sindrome da negatività negata”	» 108
5.1.	Il linguaggio della negatività negata	» 109
5.2.	Sintomi da rabbia e aggressività negata	» 111
5.3.	Impatti da tristezza e passività negata	» 112
6.	Primo antidoto: la gestione efficace della negatività	» 113
6.1.	La capacità negativa	» 114
6.2.	Agire la capacità negativa in riunione	» 115
6.3.	La mappa: esplorare, sostare, agire	» 117
6.4.	La fase di elaborazione (la discesa nella negatività)	» 119
6.5.	La fase di soluzione (la risalita verso la positività)	» 125
6.6.	Lo strumento pratico completo	» 128
7.	Secondo antidoto: il capo deve dotarsi	» 129
7.1.	Il capo negativo, senza strumenti	» 130
7.2.	Il capo e lo stile costruttivo di cui dotarsi	» 131
8.	Terzo antidoto: il “patto di capacità negativa”	» 134
8.1.	Natura e formazione del Patto di capacità negativa	» 135
8.2.	Contenuti del Patto di capacità negativa	» 136

Parte terza

La riunione che serve: i metodi di gestione e conduzione

4.	Natura dinamica della riunione: le sequenze di apertura e chiusura	» 141
1.	Inconcludenza: esiste una via di uscita?	» 141
1.1.	Quando la riunione è una “campana”	» 142
1.2.	I volti dell’inconcludenza	» 142
1.3.	Casi di riunioni sconnesse	» 144
2.	Il “metodo imbuto” per la riunione che serve	» 148
2.1.	La diversa prospettiva di applicazione	» 149
2.2.	Il processo dinamico	» 149
2.3.	Le caratteristiche sequenziali	» 150

3.	Per superare l'inconcludenza, scandire le fasi	pag. 153
3.1.	Fase espressiva, accendere-includere	» 154
3.2.	Fase regolativa, canalizzare-facilitare	» 156
3.3.	Fase performativa, agire-concretizzare	» 157
4.	La riunione che serve, funzioni e metodi	» 158
4.1.	Coordinare l'azione	» 159
4.1.1.	Binario di compito e relazione	» 159
4.1.2.	Problemi e decisioni	» 161
4.1.3.	Gestione tempi di riunione	» 162
4.1.4.	Supporti visuali	» 163
4.2.	Negoziare parole e fatti	» 165
4.2.1.	Pendolarismo sé-altro	» 165
4.2.2.	Inclusione costruttiva	» 167
4.2.3.	Parola che gira	» 168
4.2.4.	Concretezza	» 171
4.3.	Cura delle persone	» 171
4.3.1.	Capacità negativa	» 171
4.3.2.	Base comune	» 172
4.3.3.	Opinioni e fatti	» 174
4.3.4.	Protezione e incoraggiamento positivo	» 175
4.4.	Attivazione e impegno per i risultati	» 176
4.4.1.	Attivazione dal basso	» 176
4.4.2.	Creare collegamenti mentali	» 178
4.4.3.	Chi fa cosa, rafforzare l'impegno	» 180
4.4.4.	Piani di azione	» 182
5.	I ruoli della riunione	» 183
5.1.	Il conduttore	» 184
5.2.	La lista degli altri ruoli	» 185
6.	Tipi di riunione, schemi di gestione	» 186
6.1.	Le quattro tipologie base	» 186
6.2.	Altre riunioni	» 187
6.3.	Riunioni extra-tavolo	» 189
5.	Buone pratiche: repertorio delle tecniche	» 190
1.	Piccolo strumentario per condurre riunioni a forte-re- lazione, costruttive e concrete	» 190

1.1. Allacciamento	pag. 190
1.2. Apertura e chiusura degli incontri	» 191
1.3. Apprezzamento	» 191
1.4. Apprezzamento-suggerimento	» 192
1.5. Ascolto attivo	» 192
1.6. Ascolto empatico	» 193
1.7. Attivazione	» 193
1.8. Breviturno	» 194
1.9. Cambio di cappello	» 194
1.10. Capacità negativa	» 194
1.11. Chiusa-parola. Togliere la parola con efficacia	» 195
1.12. Circolarità positiva	» 195
1.13. Clima caldo	» 196
1.14. Consulenza di sostegno	» 197
1.15. Contratto di comunicazione	» 197
1.16. Critica costruttiva	» 197
1.17. Disco interrotto	» 198
1.18. Dominanza dinamica	» 198
1.19. Doppia cornice	» 199
1.20. Eco verbale	» 199
1.21. Emissione calda	» 200
1.22. Facilitatore in-time	» 200
1.23. Facilitazione esperta	» 200
1.24. Feedback	» 201
1.25. Feedback negoziale	» 202
1.26. Gestualità intenzionale al tavolo (GIT)	» 202
1.27. Griglia aperta	» 203
1.28. Griglia chiusa	» 204
1.29. Impegno e verifica	» 204
1.30. Inclusione	» 205
1.31. Motto di umorismo	» 205
1.32. Noi collettivo	» 205
1.33. Parola chiarificativa (metacomunicazione)	» 206
1.34. Parola-chiave	» 206
1.35. Parola direzionale	» 207
1.36. Parola risonante	» 207

1.37. Passi di soluzione	pag. 208
1.38. Patto di capacità negativa	» 208
1.39. Pendolo sé-altro	» 208
1.40. Permesso	» 209
1.41. Piantare i semi	» 209
1.42. Registro CET (corpo esperto al tavolo)	» 210
1.43. Repertorio delle domande	» 211
1.44. Rimando	» 211
1.45. Rimbalzo dialettico	» 211
1.46. Riparazione	» 212
1.47. Salto semantico	» 212
1.48. Sommario breve	» 213
1.49. Specchio parziale	» 213
1.50. Tag-fari spenti	» 214
1.51. Tecnica del repertorio	» 214
1.52. Tecnica di incoraggiamento	» 215
1.53. Turno assertivo	» 215
1.54. Vantaggi-svantaggi	» 215
2. Il cruscotto della “riunione che serve”, sintesi finale	» 216
Bibliografia	» 217

Introduzione

Sono le riunioni che producono organizzazione.

H. Schwartzman, 1989

La linea tra bene e male è del tutto permeabile.

Philip Zimbardo, 2008

Quella che il bruco chiama fine del mondo, il resto del mondo chiama farfalla.

Lao-Tze

In un'epoca forgiata su "ognuno a casa sua", come cultura difensiva di ritorno, resta il gruppo la dimensione più idonea per lavorare, apprendere, cambiare. In gruppo si modificano gli atteggiamenti, avvengono cambiamenti, si allargano le conoscenze, si giunge a soluzioni nuove e migliori che, altrimenti, nell'isolamento non avverrebbero; in gruppo facciamo più sforzo, sviluppiamo quella soglia di umanità residuale, ci commuoviamo. Il gruppo, anche nella società moderna e globalizzata, svolge una funzione traente. La riunione ne è l'emblema. Le riunioni creano senso¹.

La riunione è un'attività polifonica, è una pratica di connessione tra "mentale" e "culturale", tra individuale e sociale, tra privato e pubblico. È un laboratorio in cui si costruisce significati in maniera condivisa (*sense-making*); è un'assemblea di tre o più persone che concordano di unirsi per uno scopo (Weick, 1997). Le pratiche discorsive cui partecipiamo modellano le nostre menti, forgianno le nostre credenze e le nostre memorie, attivano le nostre emozioni, definiscono la nostra identità personale e sociale (Anolli, 2006). La riunione può quindi divenire una comunità di pratiche (Wenger, 2006) per un impegno reciproco, un'impresa comune, un repertorio condiviso. La riunione raccoglie l'esperienza quotidiana delle persone su problematiche sensibili, moralmente coinvolgenti e socialmente rilevanti (Mantovani, 2003).

Nella riunione la discussione è come un'istituzione che dà a ognuno la possibilità di prendere parte alle vicende del gruppo, la discussione è emblema del consenso (Moscovici, 1992). Centinaia di volte in un anno ci sediamo intorno a un tavolo, per le figure di direzione le riunioni arrivano a coprire fino al 75% del tempo lavorativo; negli incontri di la-

¹ Vedi H. Schwartzman, *The Meeting: Gatherings in Organizations and Communities*, citato in Weick (1997).

voro si condividono opinioni, si pianificano attività, si assegnano compiti e responsabilità, si stabiliscono scadenze, si raggiungono risultati o decisioni (Zucchermaglio, 2002). Sedersi intorno a un tavolo significa quindi esporsi al conflitto e anche impegnarsi ad affrontarlo e gestirlo. Per Moscovici se questo significato si dissipa, non rimane che considerare quel tavolo come inutile spreco, chiacchiera senz'anima o cerimonia burocratica, a cui bisogna piegarsi come a tante altre cose. Questo è infatti il destino, a mio avviso, di molte riunioni ottimamente organizzate a tal punto, che la riunione diviene il luogo di monotonia e automatismo, della mancanza di spontaneità e innovazione, dunque di scarsa immaginazione nell'atto professionale... in definitiva la noia (Laborit, 1982).

I contenuti chiave del libro

Il libro è costruito su due parti rilevanti, che corrispondono ad altrettante novità metodologiche.

Una prima parte è dedicata a *blocchi* (rappresentazioni delle situazioni difficili) e *negatività* (parole e comportamenti antisociali e disfunzionali), i connotati della riunione distruttiva. Qui la negatività viene intesa come risorsa, il libro prova a introdurre il lettore alla denominata *capacità negativa*, la capacità di sosta ed esplorazione del negativo, la prima vera novità del volume. Sostengo che il negativo può servire alla riunione, perché ne innalza i valori vitali e di senso; occorrono tuttavia a supporto metodi e tecniche efficaci, che qui vengono ampiamente illustrati. Con l'approccio *biosistemico* critica, errore, aggressività possono essere elaborati, ovvero, riciclati in una nuova risorsa "seconda"; i passi di discesa-esplorazione, sosta (nell'incertezza e disagio) e risalita-soluzione sono funzioni qui presentate, che chi scrive ha collaudato positivamente presso molte riunioni.

Una seconda parte è interamente dedicata alla *riunione che serve*, la parte costruttiva da mettere ai tavoli, centrata su forte-relazione tra i membri, costruttività e concretezza. E questa è la seconda novità, il cosiddetto "metodo imbuto" – tre fasi di struttura e di processo – in cui si alternano momenti di apertura e di chiusura, un simultaneo orientamento a persona e risultati. La tesi che sostengo è che la riunione produttiva si ha quando il gruppo è capace di aprirsi sulle differenze individuali, al pari di sapersi chiudere concretizzando fatti e azioni collettive. Il segno grafico, *ecodesign*, è proprio l'imbuto.

Lavorare in situazioni difficili: i blocchi interpersonali

Per Reinhard Selten, studioso tedesco del modello matematico del conflitto (vedi la teoria dei giochi)², il comportamento economico effettivo dell'uomo non è sempre razionale come vorremmo e l'azione quotidiana dipende da utilità spesso in conflitto tra loro. Thomas Shelling³ ha dimostrato che la cooperazione è più produttiva della guerra, e che in situazioni di rivalità è più razionale far capire al proprio avversario quali sono le proprie intenzioni, per evitare esiti distruttivi. Il capitolo 2 tiene conto di tali assunti e analizza i principali *blocchi* dentro le diadi capo-collaboratore e collega-collega, estraendo dalla dinamica di riunione due degli assi più critici e complicati che possano convivere in un'organizzazione. Le situazioni difficili di riunione sono tali perché si fondano su un terreno complesso e vulnerabile, perché umano, perché fortemente irrazionale e spesso imprevedibile.

Nella società, all'aumentare di influenza dei beni materiali, cresce la domanda di "beni relazionali", fattori⁴ determinanti al benessere organizzativo⁵, la nuova frontiera in atto nelle organizzazioni. Non è il reddito il parametro principale per misurare infatti il nostro benessere, contano sempre più altri fattori, come rapporti interpersonali, qualità della vita, etica, fiducia reciproca. I valori cosiddetti altruistici, fortemente legati alla felicità delle persone, vanno formati e accompagnati con gradualità. Da qui secondo me, anche la riunione, deve aggiornarsi al cambio di paradigma, ricercando nuovi modi e nuovi sistemi di inclusione e gestione delle persone.

Ma le spinte della modernità sono divaricate e contraddittorie, l'età della tecnica (non solo per le macchine che sempre più ci circondano), pone l'uomo sempre più come funzionario dell'apparato tecnico, sempre più "im-piegato" (per dirla con Heidegger) a contesti artificiosi e sofisticati. È possibile trasformare i blocchi in opportunità e buon lavoro? Sicuramente la riunione, lo dicono tanti studi e tante ricerche, non può più essere intesa solo come efficienza e produttività, come egemonia della ragione strumentale (il rapporto efficiente tra mezzi e fini), che considera le persone alla stregua di qualsiasi mezzo utile a raggiungere gli scopi prefissati. Per poter

² Nata negli anni Quaranta a opera di Von Neumann e Morgenstern.

³ Il suo libro *La strategia del conflitto* (2006) è considerato uno dei cento libri che più hanno influenzato la cultura internazionale dal 1945 a oggi.

⁴ Le buone relazioni sono l'humus vincente ai contesti e anche alla stessa riarchitettura del revisionato concetto di felicità.

⁵ Nella formulazione teorica di benessere, è il ruolo delle relazioni interpersonali e sociali a rivestire un ruolo centrale per il benessere soggettivo, al punto che per alcuni queste possono venire considerate come componenti di base costitutiva (Zani, Cicognani, 1999).

servire, la riunione non può andare dritta ai risultati, bensì deve ridare centralità agli individui, i forgiatori e formatori dei risultati, con tutte le sane complicazioni che ciò comporta.

Siamo a turno tutti cattivi, l'importanza della negatività

Per garantirsi funzionalità ed efficienza qualsiasi apparato tecnico mal sopporta quegli inconvenienti umani che sono la stanchezza, lo scontro, la depressione, l'indifferenza, l'irrazionalità e per Galimberti⁶ tutti quegli aspetti del mondo della vita che confliggono con la regolarità. Uno dei fattori risaputi è che le riunioni sono complicate perché fortemente negative. Per qualcuno la provenienza è esclusivamente del capo, si veda la “stronzaggine” diffusa da parte di chi dirige e gestisce la riunione (il metodo “antistronzi” di Sutton⁷) con il quale concordo ma non pienamente: è vero che molto dipende dai capi⁸ e da loro ci aspettiamo un nuovo comportamento, è vero tuttavia che ne corre a bizzeffe anche tra i collaboratori, tra colleghi. Il punto di centro è che tutti sono (e siamo) *vulcani attivi*⁹ e quindi soggetti imprevedibili, vivi, in-costanti.

Il libro è un appello a che le riunioni facciano “tregua”, non per passare alla pace e all'armonia, bensì per cercare nuovi strumenti e per rintracciare “carota-e-bastone” nei confronti delle modalità che in simultanea costruiscono e distruggono. Entrambe ci appartengono. Nel volume mi pongo quindi sulla strada della ricerca, su questa scia, che vede negatività e positività non come entità contrapposte e tra loro demarcate, come non demarcate le persone, buone e cattive. A turno tutti siamo cattivi. Cattivi conduttori, cattivi capi, cattivi collaboratori, cattivi colleghi. Provo a sostenere – e mi considero solo all'inizio di questa ricerca – una sorta di scambievolezza in cui c'è “malvagità del bene” (pensate a tutti quei *diktat* all'eccellenza, all'azione, alla vendita, senza un becco di attenzione alle persone, al loro sentimento) e c'è “bontà del male” (la forza ricaricatrice e spesso generatrice di un sano scontro o di un confronto giocato, non soffocato).

Nel libro apro finestre su mappe ed esempi in cui la negatività è un vulcano di senso, di nuova conoscenza (oltre che dolore e disagio) e la malattia

⁶ Galimberti U., “L'uomo, un animale troppo libero e molto precario”, *Repubblica*, 5 maggio 2006.

⁷ Sutton R. (2007), *Il metodo antistronzi*, Elliot, Roma.

⁸ Affronto questo aspetto negli antidoti alla negatività (cap. 3, par. 7).

⁹ Un termine usato da Ket de Vries (2001), uno dei più interessanti teorici dell'organizzazione irrazionale, unitamente a studiosi non conformisti in fatto di importanza della negatività, tra cui Lanzara (1993), Liss (2004), Quaglini (2004), Zimbardo (2008).

è di gruppo¹⁰, la stronzaggine mutevole e trasversale siede a ogni posto al tavolo, alberga in ogni ruolo, dal più alto al più basso. Ma la negatività è un chiodo fisso a cui si tenta di dare risposte come alcune aziende fanno, vietandola per contratto¹¹, soluzione con cui dissento fortemente. Solitamente, le organizzazioni, a ragione considerano “l’energia negativa” come un formidabile freno alla produttività e pensano che essa possa essere rimossa o razionalizzata. La proposta che viene invece dal libro è un’altra, quella di darle spazio, in un ascolto dentro argini precisi, per un modello – la *capacità negativa* – che è esplorazione, elaborazione e soluzione insieme.

Ci credo, provo a illustrarne un metodo, una tecnica¹², una possibile applicazione, centrata sul *Patto di capacità negativa*, un accordo dentro il gruppo, nel tentativo di stipulare un’alleanza motivazionale per affrontare la negatività non negandola¹³, evitando di bloccarla, bensì permettendole l’espressione di una “realtà vissuta”, il vero motore che carica di buona energia, potenziamento e benessere, l’inclusione e l’apprendimento. Della serie, se intendiamo aumentare la velocità dobbiamo occuparci dei freni. Se vogliamo positività non possiamo non interessarci alla negatività, che nel nostro metodo rigoroso di elaborazione-soluzione, va tuttavia canalizzata, contenuta, raffreddata. Il Patto ha due assunti di riferimento: alla negatività ognuno mette la propria parte (esserne parte, averne parte, prenderne parte) e ognuno può farsi carico di una parte. Il patto quindi riguarda obblighi non materiali, una comune attenzione ad affrontare e a non negare la negatività, qui presentata come *dispositivo esavalente*, ossia composta da sei fonti distinte e interconnesse: 1. conflitto; 2. devianza lavorativa (azioni difformi alle norme); 3. *burnout* (esaurimento di risorse); 4. incompetenza emotiva; 5. discomunicazione (barriere allo scambio interpersonale); 6. stress organizzativo.

La riunione a mo’ di imbuto (che serve)

Il modello che qui presento concepisce la riunione come un insieme *vivente*, con dinamiche di complessità forza/debolezze, capacità/limiti, ordi-

¹⁰ L’ampia gamma di comportamenti disfunzionali che i membri del gruppo agiscono (coscientemente e inconscientemente) quando si trovano intorno a un tavolo di riunione.

¹¹ “Vietato lamentarsi per contratto: un’azienda tedesca di software impone la felicità e proibisce il lamento e la critica (se non costruttiva)”, *Corriere della Sera*, 21 gennaio 2006. Altre scuole di pensiero, interne alla psicologia, dicono che lamentarsi e apostrofare verbalmente qualcuno è invece una buona usanza per svelenire il clima e sentirsi alleggeriti.

¹² Della “realtà vissuta” costruita su due fasi: elaborazione e soluzione.

¹³ Un paragrafo introduce alla cosiddetta “sindrome da negatività negata”.

ne/caos. Per una riunione umana. Senza sofisticazioni, senza ceroni, con semplicità. Arricchita da metodi volontari. La novità è data dall'*imbuto*, rappresentazione iconografica di “apertura e chiusura”, proprio questo il concetto chiave: la riunione respira, è plastica, ha un suo metabolismo che, allarga le maglie e le stringe all’occorrenza (e sappiamo tutti quanto sia importante stringere, concretizzare). Questo paradigma di riunione vivente è sostenuto da una sequenza in tre fasi (espressiva, regolativa, performativa), ogni fase ha energia, funzioni e andature diverse (lenta, accelerata, veloce), legate da *continuum*.

Il metodo che qui presento non intende la riunione come luogo di armonia, ordine, funzionalismo. È sì un metodo regolatore, con cui strutturare l’incontro al tavolo, pur tuttavia tenta nell’attenzione alla negatività, ma anche alle differenze e all’informalità di intercettare il “fattore di scongelamento”, un vero *core*, con cui far scattare apprendimento e cambiamento. Le riunioni a volte sono troppo automatiche, scontate e al tavolo siamo un po’ tutti “zombie momentanei”, centrati su meccanismi ripetitivi e già visti, che prendono il sopravvento sull’intuizione, la prontezza, la vitalità. La riunione a trifase è dinamica e sequenziale, perché di “cultura vettoriale”, per cui bisogni e spinte differenti interagiscono senza ridursi uno all’altro. Servono assemblaggi leggeri di saperi per una nuova via della conoscenza, una cultura pluralista che tesse trame fitte tra persone, fatti e interpretazioni senza l’onere ideologico di ridurre gli uni alle altre o viceversa. La riunione-rete, uno scatto in avanti, rispetto a certe corti barocche dove prevalgono gli egoismi cognitivi e linguistici, le verità in tasca, le individualità che schiacciano lo spirito di gruppo, una causa superiore che non è la mera somma delle parti.

Ma passo passo lungo tutto il libro ho provato a costellare il testo di esempi, casi concreti, metodi di applicazione e tecniche pratiche, alle quali dedico in più un intero capitolo finale, il 5. Perché i concetti sono belli, ma a essi devono seguire adeguate traduzioni pragmatiche e praticate. Fase per fase illustro le manovre, le funzioni, gli strumenti operativi, per cui il libro si candida come **guida operativa e applicata alle riunioni costruttive e concrete**. È forse lo sforzo maggiore di chi scrive, la teoria nella pratica, far evolvere il concetto nella materialità di un gesto e di uno strumento.

Un libro di allenamento e ricerca

Per gestire efficacemente la riunione servono alcune abilità. Condurre vuol dire, oltre che tirare la corsa ai temi sul tappeto, anche facilitare le per-