

Senso e valore delle riunioni in azienda

Author : Ugo Perugini

Date : 17 Maggio 2019



Le organizzazioni aziendali sono tutte composte da **persone diverse**; per cui la consapevolezza complessiva di ogni organizzazione è un requisito difficile da definire, in quanto deriva direttamente da un mix di tutte le persone che compongono l'organizzazione stessa.

Ogni collaboratore ha una formazione, un talento, dei ruoli, delle competenze e delle esperienze differenti e, naturalmente, ognuno vede la realtà in modo diverso.

In linea di principio, il fatto che esistano molteplici prospettive nell'ambito organizzativo dovrebbe essere considerato **un vantaggio**. Eppure, nelle aziende, non sempre è così.

Capita piuttosto spesso che le idee che non sono condivise dalla maggioranza o che vanno contro quelle del leader vengano ignorate o abbandonate. In altri termini, la maggioranza è portata ad adeguarsi e allinearsi alle idee prevalenti o a quelle del leader piuttosto che a contrastarle, escludendo così opportunità o indicazioni utili che potrebbero favorire soluzioni diverse ma anche più vantaggiose.

Riunioni che favoriscono il pensiero di gruppo

Questo atteggiamento favorisce, come abbiamo visto [nel precedente articolo](#), il "pensiero di gruppo"^[1]. D'altra parte, se si è seriamente interessati a prendere una buona decisione attraverso una riunione di lavoro, sarebbe necessario accettare il dissenso e le critiche, da qualsiasi parte essi provengano, proprio per evitare errori di valutazione che possono procurare gravi danni.

Le riunioni (ristrette o allargate, operative o strategiche che siano) dovrebbero rappresentare l'espressione più democratica della condivisione delle idee in seno a un'azienda, il momento più importante, perché è proprio in questa sede che è possibile compiere scelte strategiche, prendere decisioni importanti e, di conseguenza, creare valore per l'azienda e rafforzare lo spirito di corpo.

C'è da dire, però, che esistono ostacoli abbastanza insormontabili che fanno in modo che le riunioni vengano invece travisate e interpretate o come una questione di esibizione di potere e di status, come un'occasione di incontro sociale tra colleghi o come ricerca mirata di consenso.

Riunione come esibizione di status

Se l'interpretazione di una riunione è vista come momento di esibizione di potere e status, è evidente che qualsiasi posizione di dissenso abbia notevoli difficoltà a venire espressa esplicitamente e si presti, piuttosto, a essere repressa sul nascere[2].

I **motivi** sono noti, anche se non è inutile ripeterli:

1. le organizzazioni spesso assumono persone che sanno adattarsi. Nello specifico, lo stereotipo del perfetto collaboratore è lo “yesman”;
2. la coesione del gruppo di lavoro è molto apprezzata per la produttività. I gruppi litigiosi, al contrario, non vengono apprezzati perché ritenuti più dispersivi e meno orientati al risultato;
3. il disaccordo, il dissenso e le opinioni contrastanti mettono le persone presenti alla riunione a disagio e come reazione portano alla loro soppressione. I motivi sono abbastanza evidenti: il dissenso viene percepito da una parte come mancanza di rispetto o una sorta di attacco personale; dall'altra, i dissidenti sono considerati contestatori e spinti, anche forzatamente, a convertirsi al consenso o, al contrario, possono essere espulsi dal gruppo.

Riunione come momento di socialità

Se l'interpretazione di una riunione, come capita di frequente, viene vista nel contesto della cultura organizzativa come momento di vita sociale in ufficio, sottostà alle medesime regole delle feste tra amici e cioè:

1. più siamo, meglio è;
2. se non inviti qualcuno che se lo aspetta significa mancargli di rispetto;
3. non partecipare significa snobbare l'invito.

È fin troppo evidente che questo tipo di riunioni difficilmente sarà in grado di esprimere un valore aggiunto significativo alla discussione che potrà scaturire dai partecipanti. E, allora, forse, non sarebbe male adottare l'invito, un po' brusco ma pragmatico, di Steve Jobs che era solito chiedere a coloro che partecipavano alle riunioni: *“Qual è il contributo che puoi portare a questa riunione, oggi?”*. E se la risposta da parte del manager non era soddisfacente, era capace di dire loro: *“Allora torna al tuo lavoro, perché possiamo fare a meno di te!”*

Riunione come ricerca di consenso

Alcune aziende cercano di gestire le proprie organizzazioni attraverso il consenso. E le riunioni rappresentano il momento in cui il consenso va raggiunto. E il consenso diventa la primaria finalità della riunione. In via di principio, in queste riunioni ogni voce dovrebbe essere ascoltata e ognuno dovrebbe partecipare liberamente alle decisioni.

In realtà, in riunioni di questo tipo c'è la possibilità di esprimere le proprie opinioni ma **c'è**

un'enorme differenza tra poterle esprimere e avere voce in capitolo per generare un cambiamento significativo sulle base delle esigenze o dei problemi che si portano alla luce.

Alla prova dei fatti, paradossalmente, le riunioni che mirano alla ricerca del consenso producono pochi benefici e generano lunghe e faticose discussioni in cui si cerca di costringere tutti a vedere le cose allo stesso modo.

La ricerca continua del consenso è prolissa e dispendiosa e porta, alla fine, a decisioni annacquate.

Non neghiamo che le riunioni basate sulla ricerca del consenso possano esprimere un genuino desiderio di produrre decisioni più inclusive, ma, in realtà, raramente sono efficaci nel dare vita a cambiamenti concreti, a reazioni che possano impattare in modo diretto ed efficace sulla stessa organizzazione.

Ripensare completamente le riunioni: il contributo dell'holacracy

Abbiamo in passato già accennato al capovolgimento di prospettiva che comporta la scelta dell'**holacracy** in azienda. In questo contesto, ci limitiamo ad accennare al contributo che essa può fornire anche a un modo nuovo di intendere le riunioni.

L'**holacracy**, come abbiamo accennato in altri articoli^[3] si concentra sull'organizzazione e sul suo scopo, non sulle persone. In altre parole, la politica basata sulle relazioni interpersonali o su accordi tra persone specifiche tende ad avere sempre meno peso, mentre si orienta sempre di più sul fare affidamento ai ruoli e alle pratiche.

In altri termini, l'**holacracy**^[4] non vuole cercare di migliorare le persone, renderle più consapevoli né cercare il consenso o assicurarsi che siano soddisfatte delle decisioni prese, ma lavora su un approccio più impersonale e le regole che riguardano il processo di una riunione esistono per garantire che ci si concentri esclusivamente su ciò che è necessario all'organizzazione, per esprimere le proprie finalità, in base alle esigenze concrete dei ruoli di chi vi partecipa.

Non interessano le opinioni, i desideri e i valori personali né il raggiungimento di un consenso. Quello che conta è passare da un'idea di "relazioni di potere", cioè una gerarchia di persone che dirigono persone (*chi può dare ordini a chi*), a una serie di strutture organizzative che si basano su ruoli e funzioni autonome e dotate di autorità necessaria per auto-organizzarsi, coordinare e integrare il proprio lavoro.

A cosa servono, allora, le riunioni in Holacracy? A superare le tensioni.

Se il problema di una società è quello di riuscire ad adattarsi rapidamente ai cambiamenti, ne deriva che "*le decisioni finali dovrebbero essere lasciate proprio alle persone che hanno familiarità con tali circostanze e che conoscono per esperienza diretta i cambiamenti e le risorse disponibili per affrontarli*"^[5].

L'*holacracy* non si affida alla capacità di qualcuno di essere *sempre* un grande leader. Al contrario, fa affidamento sulla capacità di ognuno di essere *a volte* un buon leader, essendo responsabile dell'obiettivo dell'organizzazione e del proprio ruolo nell'attuarlo[6].

La costituzione di *holacracy* consente e favorisce l'azione individuale. Le riunioni sono ridotte all'essenziale e vengono indette da chiunque ritenga necessario farle quando esistono tensioni da superare, cioè quando ci si rende conto di una dissonanza tra la realtà corrente e il potenziale di cambiamento percepito. In altri termini, quando si prova un senso di frustrazione nei confronti del sistema che non sta funzionando come si vorrebbe o di un errore che tende a ripetersi o di un processo che appare inefficiente o troppo complesso.

Estrapolando da un'affermazione di un collaboratore - che lavora in un'azienda che pratica l'*holacracy* - questo modo di vedere il lavoro è "*una potente spinta a superare il limite delle proprie capacità e non arriva più dal capo che ti tiene il fiato sul collo ma dalla percezione che il mio ruolo dipende da me e che il sistema più ampio dipende dal buon funzionamento del mio ruolo*".

Note:

[1] Irving L. Janis, *Groupthink*, 1982.

[2] Per approfondimenti su questo tema si vedano gli studi di Nemeth & Goncalo, 2004.

[3] Vedasi il mio precedente articolo su L&M <https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/holacracy-ogni-collaboratore-diventa-un-leader/> e l'altro mio articolo su "HR on Line" <https://www.aidp.it/hronline/2019/3/6/holacracy-come-superare-la-gerarchia.php>.

[4] Consiglio di leggere il libro di Brian J. Robertson, *Holacracy. Come superare la gerarchia*, Guerini Next, € 28,00.

[5] La frase è di Friedrich von Hayek. Nel suo discorso per l'assegnazione del Nobel all'economia nel 1974, von Hayek sostiene che di fronte alla sempre maggiore complessità dei problemi, l'uomo deve ammettere di non essere in grado di avere piena conoscenza di quello che sta accadendo intorno a lui. Non deve perciò comportarsi come un artigiano che è in grado di controllare e modellare a suo piacimento l'opera che compie ma come un giardiniere che facilita la crescita delle piante, crea l'ambiente adatto, ma lascia che ogni pianta si sviluppi autonomamente.

[6] Per chi trova comodo trasferire il proprio potere nelle mani di un leader che lo dirige e approva le sue decisioni si tratta di un cambiamento culturale davvero drammatico.

Articolo a cura di **Ugo Perugini**