

PROGRAMMAZIONE, TEMPO DI RIUNIONI...

RICCARDO TONELLI

Ogni serio impegno di programmazione comporta molte riunioni. Senza riunioni è difficile condividere veramente obiettivi e metodi.

Si fanno riunioni per preparare la programmazione. Riunioni per progettare e programmare. Riunioni per coinvolgere tutte le componenti educative nelle programmazioni. Riunioni di periodica verifica, per aggiustare il tiro e ripartire nella programmazione.

Molte riunioni.

Le riunioni impegnano persone, sottraendole al loro lavoro. Quindi « costano ». Il richiamo al costo delle riunioni significa sottolineare la necessità che le riunioni siano efficaci: compensino i costi con risultati concreti.

Per rendere efficaci le riunioni occorrono:

- convinzione sulla necessità delle riunioni e fiducia sulla loro utilità;
- conoscenza di quanto si deve fare per e durante la riunione stessa;
- preparazione personale di ogni partecipante e verifica personale al termine della riunione, per « schedare » impressioni e contributi e per valutare il proprio comportamento;
- adeguato addestramento a dirigere la riunione o a parteciparvi.

Le pagine che precedono offrono materiale sui « contenuti » da far circolare nelle riunioni di programmazione. Anche i contenuti si trasmettono attraverso metodologie corrette: non basta conoscere « che cosa comunicare »; bisogna conoscere bene « come comunicare ». Le pagine di tipo contenutistico vanno perciò ritradotte in termini tecnici. E cioè:

- ordine del giorno preciso (chi fa l'ordine del giorno... ha potere indiscusso sulla riunione), privilegiando gli obiettivi formativi sulle tecniche, gli orari, le quisquiglie organizzative...
- previa informazione e studio personale, in modo che ogni partecipante giunga alla riunione con un « progetto » preciso e elaborato, da confrontare e verificare con gli altri (si ricordi: informazione uguale potere);
- superamento delle dialettiche interpersonali (spesso utilizzate come sfoghi psicologici) per raggiungere un confronto su contenuti, eventualmente alternativi, presentati con le motivazioni e i significati che loro fanno da supporto;
- traduzione in progetti tecnici (tempi, metodi, responsabili) delle scelte contenutistiche.

Premesso questo, ora preferiamo concentrare l'attenzione sulla metodologia di conduzione delle riunioni, soprattutto per quanto riguarda:

- la figura dell'animatore (il direttore di discussione)
- l'arte di fare domande per far procedere il lavoro di gruppo

- **il ruolo dei partecipanti e le rispettive responsabilità**
- **le difficoltà alla comunicazione e gli stimoli per superarle.**

Il materiale di questo articolo è tratto dai seguenti testi:

- E. Rosanna, **Appunti di dinamica di gruppo** (pro-manoscritto)
 - C. Actis-Grosso, **Il lavoro di gruppo** (dispense universitarie)
 - E. Bianco, **Migliorate le vostre riunioni**, LDC
 - A. Coqueret, **Discutere e costruire**, Gribaudo
 - A. Coqueret, **Lavorare in gruppo**, Gribaudo.
-

L'ANIMATORE COME DIRETTORE DELLA RIUNIONE

L'andamento della discussione durante la riunione dipende in misura abbastanza notevole dalle capacità, dalla sensibilità, dalla prontezza di chi dirige la riunione. Chi presiede deve agire facendo fronte a due esigenze: non assumere atteggiamenti che possano frenare gli interventi dei partecipanti, ma non perdere la guida ed il controllo della discussione.

— Deve:

incoraggiare la partecipazione attiva alla riunione, e dare a tutti l'opportunità di parlare, tenendo presente il numero dei partecipanti;

impedire che la discussione ristagni sui particolari o su digressioni di scarsa importanza;

mantenere vivo l'interesse, intervenendo opportunamente e facendo le appropriate domande;

trarre le conclusioni al momento opportuno;

coordinare gli interventi ed indirizzarli verso l'obiettivo;

mantenere la discussione in tema.

— Deve anche:

dimostrarsi vivamente interessato alla riunione, all'argomento in discussione, al buon andamento ed al buon esito del lavoro di gruppo, lasciando trasparire il proprio entusiasmo, che così si diffonde nei partecipanti; e dimostrarsi convinto che il gruppo arriverà a valide conclusioni; procedere con senso di responsabilità.

— È bene che limiti i suoi interventi, dato che per la sua posizione può essere indotto a parlare troppo.

— Si avvalga della sua autorità solo nelle situazioni difficili, cercando di basare il suo prestigio sulla stima dei partecipanti e non sul rispetto dovuto alla sua posizione.

— È opportuno che impedisca e scoraggi gli interventi adulatori nei suoi riguardi.

— Proceda con fermezza e nello stesso tempo con tatto.

— Eviti di:

dare un carattere troppo ufficiale alla riunione, tenendo piuttosto un atteggiamento amichevole e di collaborazione;

cercare di dominare il pensiero degli altri;

procedere nella discussione con rapidità tale da impedire ai partecipanti di

intervenire e di meditare gli interventi;
trarre delle conclusioni affrettate;
assumere atteggiamenti da esperto;
permettere che la riunione diventi l'occasione per esprimere malignità e lagnanze o per sfoghi personali.

— Deve:

tendere a rendere i partecipanti più ricettivi a nuove idee ed a nuovi metodi, e ad essere di mentalità aperta (si dice che la mente sia come un paracadute: funziona solo... quando è aperta);
guidare, informare, interpretare, incoraggiare, riferire, giudicare, moderare, consigliare, senza farlo troppo notare;
saper armonizzare gli sforzi di tutti, in modo da giungere ad una soluzione di gruppo e non di una parte del gruppo;
fare attenzione che ognuno sia trattato allo stesso modo e con la stessa cortesia, per non creare impressioni di favoritismo;
impedire che i suoi sentimenti o i suoi pregiudizi nei riguardi di qualche partecipante influenzino il suo comportamento.

— Nel presentare le proprie idee, è opportuno che faccia presente che la sua non è che un'idea, non « l'idea » (che il gruppo debba accettare comunque).

— Non deve schierarsi dalla parte di qualche partecipante contro gli altri.

— Sia comprensivo verso chi non sa esprimersi, in quanto molti fanno fatica a parlare in un gruppo, e tratti tutti con tatto, non offendendo nessuno.

— La pazienza da parte sua non è mai troppa.

— Usi un linguaggio chiaro, evitando parole ricercate, difficili e comprensibili solo ad alcuni.

— Cerchi di impedire che la discussione sia eccessivamente vivace e degeneri.

— Se è il più esperto, non deve metterlo in evidenza tale da scoraggiare i partecipanti ad intervenire nella discussione (può, ad esempio, evitare di esprimere all'inizio il suo punto di vista).

— Deve:

cercare di comportarsi il più possibile come un membro del gruppo;

accertarsi che ciascuno contribuisca alla riunione, controllando l'intensità dei sentimenti che a causa della discussione possono crearsi ed impedire un giudizio sereno;

creare una situazione che consenta la massima libertà di discussione; se non vi riesce, sminuisce certamente il valore del lavoro di gruppo.

LE DOMANDE AL GRUPPO O DAL GRUPPO

Lo strumento più normale di scambio tra chi dirige la riunione e il gruppo dei partecipanti è « la domanda »: domande dell'animatore al gruppo o domande del gruppo all'animatore.

Non è facile far domande. Per orientarci meglio su questo argomento cerchiamo di vedere le diverse specie di domande che si possono porre.

LE DOMANDE HANNO FINI DIVERSI MA COMPLEMENTARI

Domande che delincono il tema

Sin dall'inizio della riunione, si pongono alcune domande per sapere se ogni partecipante in particolare, e il gruppo in generale, è al corrente del problema da discutere.

Bisogna accertarsi dello stato delle conoscenze dei partecipanti sul tema, del modo con cui è stata preparata la riunione, e rivelandosi questa insufficiente, fare in modo che il gruppo prenda coscienza delle proprie capacità di studiare il problema.

Domande che permettono di studiare l'argomento

È opportuno porre alcune domande che delimitino l'argomento relativamente al tempo e alle capacità del gruppo, guidino le idee perché non si esca dalla cornice stabilita, acuiscono il giudizio e stimolino ad approfondire e precisare l'analisi del problema in questione.

Può essere inoltre utile porre alcune domande che permettano di chiarire nell'interesse del gruppo le posizioni di ciascun membro, affinché nella discussione non si eliminino a priori le divergenze, ma si mettano in luce per trovare i punti di convergenza.

L'animatore e i partecipanti possono porre domande che provocano cambiamenti di comportamento, sia ricordando l'obiettivo finale che può essere perso di vista nel corso della discussione, sia facendo prendere coscienza di certi comportamenti che possono ostacolare il dialogo o limitarlo a poche persone o sottogruppi.

Domande che permettono di decidere delle azioni

Per evitare decisioni premature si possono porre alcune domande che aiutino i membri del gruppo a ponderare tutte le tappe che devono necessariamente precedere la decisione finale. Bisogna poi interrogare ciascun membro sul genere o la natura delle decisioni che giudica auspicabili o necessarie. Queste decisioni devono essere chiare affinché ciascuno, non solo si senta impegnato, ma abbia un compito preciso da svolgere. In questo caso le domande possono riguardare elementi decisionali: obiettivi, priorità, responsabilità, scadenza, mezzi, controllo.

LE DOMANDE POSSONO VARIARE QUANTO ALLA FORMA

Domande chiuse o orientate

Sono le domande in cui la risposta non può essere che SÌ o NO, accordo o disaccordo.

Domande aperte

Sono le domande che permettono una risposta libera che comporta lo sviluppo del pensiero del partecipante.

Le parole-chiave di queste domande sono: Perché - Come - Quando - Dove - Chi - Quanto - ecc.

Domande a scelta limitata e multipla

Sono più ampie delle domande chiuse, offrono numerose alternative di risposta, ma la scelta è limitata.

Esempio: Perché è d'accordo con Giovanni? Perché avete fatto lo stesso ragionamento, perché avete discusso prima o perché stava per dire la stessa cosa prima di lui?

LE DOMANDE POSSONO VARIARE QUANTO AL GENERE

Dirette

Si rivolgono direttamente a qualcuno da cui si sollecita una risposta precisa.

Indirette

Pur rivolgendosi a una persona, se ne richiede indirettamente il parere.

All'uditorio in generale

Anziché rivolgersi direttamente o indirettamente al singolo si fa la domanda al gruppo in generale.

Puramente formale

Rivolta una domanda all'uditorio, l'animatore stesso dà la risposta in modo da creare il clima della discussione nel gruppo.

Mute

Si rivolge una domanda all'uditorio fissando però lo sguardo su una persona determinata, incitandola così a rispondere. Può servire talvolta ad evitare una domanda diretta che potrebbe imbarazzare alcuni partecipanti.

Inversione delle domande

Quando un partecipante fa una domanda all'animatore, questi, anziché rispondere, gliela ritorna aggiungendo: e lei che cosa ne pensa? È molto raro che l'interessato non risponda alla domanda che egli stesso ha posta.

Rilancio delle domande

Quando un partecipante pone una domanda all'animatore, questi, anziché rispondere o ritornargliela, la rinvia al gruppo (in generale) o ad un altro partecipante (in forma diretta o indiretta), rilanciando così la discussione nel gruppo.

COMPITI E RESPONSABILITÀ DEI PARTECIPANTI

Il buon funzionamento di un gruppo è strettamente legato all'intensità e alla qualità della partecipazione. Le riunioni di gruppo dovrebbero favorire una partecipazione attiva di tutti i membri ai diversi stadi dell'informazione, dell'elaborazione, delle decisioni e dell'azione, per una valorizzazione degli stessi membri e per un adeguato raggiungimento del fine.

LA RESPONSABILITÀ DEL PARTECIPANTE

La partecipazione a una riunione può essere variamente motivata, ma il solo fatto che si è compiuto lo sforzo di intervenire obbliga ad assumere la « responsabilità di partecipante » e a rispettare le regole del gioco. Fanno parte della responsabilità del partecipante gli impegni per:

- produrre uno sforzo cooperativo (ogni partecipante deve compiere lo sforzo di comprensione necessario perché nel gruppo si stabilisca una stretta collaborazione);
- rispettare i membri del gruppo (si richiede: attenzione a ciò che ciascuno dice e ascolto interessato di tutti i membri del gruppo, in modo da permettere a ciascuno di esprimere il proprio pensiero liberamente, per arricchire la ricerca collettiva e giungere a una soluzione che integri tutti i punti di vista);
- integrarsi totalmente nella vita del gruppo (fin dall'inizio è richiesta l'attiva collaborazione di ogni partecipante per la puntualizzazione degli scopi da raggiungere e per l'elaborazione del piano di lavoro);
- conservare la propria personalità e originalità (la vita del gruppo risulta più ricca se ciascuno reca il suo contributo mettendo a servizio di tutti la sua competenza, le sue qualità e i mezzi di cui dispone).

LA MATURAZIONE DEL PARTECIPANTE

Ci pare opportuno sottolineare alcune tappe di maturazione alla partecipazione, attraverso le quali ogni membro deve passare perché il lavoro di gruppo sia fruttuoso e soddisfacente, anche perché l'arricchimento del singolo torna utile a tutti.

Un buon partecipante:

- è responsabile con gli altri;
- è disponibile agli altri;
- si sforza per preparare le riunioni, per informarsi, documentarsi, acquisire competenza, per intervenire malgrado le proprie reticenze, per accettare delle responsabilità, per eseguire i compiti affidati entro il tempo stabilito, per mantenere gli impegni presi;
- si sforza per mantenere il proprio equilibrio fisico e psichico;
- è un non conformista e sa adattarsi, se necessario, a nuove situazioni, accettando di rimettersi in discussione;
- non cessa di informarsi, di studiare, di documentarsi, poiché più la sua cultura è ampia, più ricchi saranno gli scambi, più reale il dialogo e più fecondi risulteranno i cambiamenti di atteggiamento e di comportamento;
- si sforza per uscire da se stesso per comprendere gli altri, riflettere con loro, agire con loro.

ATTEGGIAMENTI EMOTIVI DA EVITARE

La volontà di reale partecipazione alla riunione e il contributo di ciascuno sono, generalmente, svuotati da alcuni atteggiamenti emotivi che possono scatenarsi nel gruppo, per molte e diverse cause.

La conoscenza dei più comuni può contribuire a migliorare la volontà di partecipare fattivamente alla riunione. Ogni partecipante è chiamato a riflettere e tentare di individuare il motivo che ha determinato il suo comportamento. La presenza di « osservatori » e l'utilizzazione di strumenti adeguati possono favorire, in alcuni casi, la comprensione e il superamento di questi interventi emotivi.

Conformarsi: seguire più o meno passivamente la riunione, lasciando decidere agli altri ed accettando le idee del gruppo senza assumere una precisa posizione.

Dominare: cercare di affermare una propria autorità e superiorità, agendo sull'intero gruppo o su qualcuno dei partecipanti.

Questi tentativi possono assumere anche la forma di ordini espressi in modo autoritario o di interruzioni agli interventi degli altri; talvolta si esprimono in forma di adulazione verso uno dei presenti, specialmente di livello elevato, o di ostentazione della conoscenza di persone — o del loro pensiero — gerarchicamente molto superiori ai membri del gruppo.

Cercare le lodi: è l'atteggiamento di chi appare intento a richiamare l'attenzione del gruppo su di sé, ostentando a volte sentimenti di modestia, a volte raccontando risultati di propri atteggiamenti moralistici; di chi esprime citazioni, conoscenze, dati e fatti sproporzionati alle reali necessità del gruppo; di chi cerca continuamente di farsi avanti, di introdursi, di non rimanere in posizione di inferiorità se qualcuno viene lodato; di chi usa spesso l'« io » e fa capire che quanto si dice per lui non è novità.

Aggredire: attaccare con ironia, sarcasmo, gli interventi degli altri, anche i più modesti; approvare gli interventi estremi in quanto tali; adirarsi oltre il ragionevole per qualche idea del gruppo, o per il problema in discussione; usare un linguaggio duro e polemico; parlare con un tono di voce troppo elevato e deciso.

Resistere: è l'atteggiamento di chi tende a trovare più ostacoli del ragionevole, soffermandosi su particolari insignificanti, e tornando sui punti che il gruppo ha già dato per superati; di chi disapprova e si oppone senza una ragione valida; di chi si afferra continuamente a questioni organizzative e procedurali.

Scherzare: è l'atteggiamento di chi manifesta scarso interesse e mancanza di preoccupazione per quanto si discute o per il gruppo ed il suo lavoro, con continue battute umoristiche, mettendo in ridicolo quanto si dice, deformando i concetti o i termini nel tentativo di sollevare l'ilarità; assumendo a volte un atteggiamento cinico o puerile.

Sfogsarsi: si ha questo atteggiamento quando si cerca di vittimizarsi, facendo presenti le proprie difficoltà personali anche se non hanno alcun riferimento con il lavoro del gruppo o con quanto si discute. Quando si considera il gruppo come consolatore; quando si parla spesso in nome di grandi ideali, egoisticamente deformandoli, o citandoli a sproposito.

TIPI DIVERSI DI PARTECIPANTI E COMPITO DELL'ANIMATORE

In una riunione si possono incontrare diversi tipi di partecipanti.

Il buon direttore di discussione cerca fin dall'inizio di individuare lo stato d'animo e le caratteristiche di ciascuno, in modo da poterlo inserire utilmente nella discussione evitando perdite di tempo o interventi negativi.

- **Il partecipante positivo**, che interviene a tempo, con argomenti solidi, esponendo brevemente e chiaramente il suo pensiero, è evidentemente di grande aiuto al direttore di discussione, che farà il possibile per facilitare i suoi interventi in modo che possa contribuire validamente al buon andamento della riunione.
- Fra gli intervenuti ci può essere **chi parla continuamente e vuol sempre parlare**; è necessario usare molto tatto per limitare i suoi interventi e, per prevenire queste posizioni, si può all'inizio della riunione stabilire che ognuno parli una volta sola per ciascun punto, evitando di parlare ancora prima che gli altri abbiano espresso il loro pensiero; è poi opportuno invitare il gruppo a commentare le sue affermazioni; si può cercare di non incontrarne lo sguardo, di interromperlo nell'attimo di pausa del suo parlare, sintetizzando i suoi interventi; lo si può interrompere, ringraziandolo e dicendo che sarebbe opportuno sentire in proposito quanto pensano gli altri.
- **Un partecipante può rivelarsi timido**; sarà allora compito del direttore infondergli fiducia, senso di sicurezza e confidenza in se stesso, mettendo in evidenza i suoi interventi positivi, manifestando apertamente il proprio consenso, pronunciando il più possibile il suo nome, e facendogli domande dirette a cui possa rispondere facilmente.
- **Se un partecipante vuole discutere più di quanto è necessario**, cavillando e cercando di mettere in difficoltà il direttore di discussione e gli altri partecipanti, facendo sue le idee del gruppo, è bene conservare la massima calma, lasciarlo parlare quanto vuole in modo che il gruppo stesso reagisca e lui stesso capisca che il suo atteggiamento non è utile.
- **Se un partecipante assume atteggiamenti di sufficienza**, lasciando intendere che non ritiene di poter imparare qualcosa, gli si può dare la sensazione che le sue conoscenze e la sua esperienza sono utili agli altri; si può cercare di stimolarlo a parlare sui punti in cui è meno preparato; si può cogliere eventualmente qualche occasione per chiarire che lo scopo delle riunioni è anche lo scambio di esperienze e di informazioni e che quindi chi è più esperto o informato ha il dovere di far partecipi gli altri di queste maggiori esperienze ed informazioni.
- Un membro del gruppo può dimostrarsi **ostinato, ritenendo di non aver tempo da perdere**, non credendo alle cose nuove, può essere cioè il tipo che vuol dimostrare di aver tanto da fare, può assumere atteggiamenti di resistenza oltre i limiti del ragionevole; questo partecipante provoca disagio, smorza l'interesse e l'entusiasmo, impedisce al gruppo di procedere e crea un senso di frustrazione.

Se non si vuole che la riunione fallisca, è bene controllarlo fin dall'inizio, usando tatto e cortesia, ma fermamente e decisamente.

- **Il partecipante che si disinteressa** può essere inserito nella discussione facendogli domande dirette per chiedere il suo consiglio ed il suo parere. Si possono citare le sue affermazioni o i fatti che lo riguardano.

- **Quando un individuo prende gli argomenti alla larga e divaga**, parlando di molte cose che non hanno riferimento all'argomento in discussione, si può, con opportune domande, richiamarlo all'argomento (« Quanto lei sta dicendo mi sembra molto interessante. Che riferimento ha con il punto in discussione? »); si può interromperlo, ringraziandolo e facendogli capire che il tempo corre e c'è ancora molto da esaminare.

LE DIFFICOLTÀ DI COMUNICAZIONE: MOTIVI E TERAPIE

Nel gruppo possono sorgere ostacoli e difficoltà che impediscono una efficace e funzionale comunicazione; è necessario metterli in evidenza e indicare i mezzi per ovviarli e superarli.

DIFFICOLTÀ DOVUTE ALL'ANIMATORE

L'animatore tende a riportare tutto a sé.

Fare in modo di rivolgersi, nel corso della riunione, a ciascun membro personalmente.

L'animatore ha previsto tutto.

Favorire la preparazione dei partecipanti, affinché rechino il loro contributo.

L'animatore ha molte idee.

Esporre le idee al momento della convocazione affinché, essendo conosciute, possano essere studiate, completate o discusse.

L'animatore interviene dopo ogni risposta.

Rilanciare le idee al gruppo anziché monopolizzare la discussione.

DIFFICOLTÀ DOVUTE AI PARTECIPANTI

Il partecipante non si è preparato.

Studiare il problema prima di intervenire alla riunione.

Il partecipante è timido.

Fargli domande sui problemi che conosce bene.

Il partecipante risponde a tutte le domande fatte, anche a quelle rivolte ad altri.

Far reagire gli interessati perché non si lascino togliere la parola.

Far capire a colui che interviene continuamente che impedisce agli altri di esprimersi.

Il partecipante è distratto.

Rivolgergli direttamente delle domande semplici per riportarlo al tema in modo che si senta interessato.

DIFFICOLTÀ DOVUTE ALLE ABITUDINI DEL GRUPPO

Ci si rivolge sempre agli stessi membri.

Aver cura che l'animatore e i partecipanti rilancino la discussione nel gruppo.

Classificati i partecipanti, ci si disinteressa di alcuni.

Cercare cosa c'è di positivo in quelli che vengono solitamente trascurati.

Tutti parlano insieme, e parlano di tutto.

Per superare l'anarchia della vita di gruppo si faccia adottare un metodo di lavoro e si fissino le responsabilità di ciascuno.

DIFFICOLTÀ DOVUTE ALL'ARGOMENTO IN DISCUSSIONE

È un tema delicato.

Anziché eliminarlo, migliorare l'informazione e la preparazione affinché ciascuno possa esprimersi serenamente.

È un tema difficile.

Per rendere più distesa e più obiettiva la discussione servirsi di una lavagna, in cui annotare i punti di divergenza e di convergenza.

Nessuno si interessa.

Cambiare argomento favorendo la presa di coscienza dell'importanza dell'argomento.

Solo un piccolo gruppo si interessa.

Informare preventivamente il gruppo aiutandolo a scoprire i rapporti dell'argomento con la vita dei membri.