

BREVE STORIA delle RIUNIONI

Le riunioni aziendali si possono in generale distinguere in due tipi: informative e decisionali. Queste ultime, di primaria importanza, sono denominate comitati direttivi, o meglio, esecutivi, cioè per la presa di decisioni. In tempi passati, di cosiddetto “top down”, le decisioni erano prese dal vertice e i comitati direttivi, composti dai direttori responsabili delle principali funzioni aziendali, contenevano prevalentemente informazioni, da parte del massimo vertice, sull’andamento del business e dell’azienda. Gli organigrammi consistevano di varie funzioni appaiate, cosiddetti silos, guidate da capi ufficio non partecipanti ai comitati. La forte tendenza di ogni silo a prevalere sui restanti in parallelo era spesso causa di carenza di collaborazione e di scarso contributo al successo globale dell’azienda. Con l’avvento delle linee di business e delle divisioni la responsabilità aziendale divenne distribuita e affidata a capi operativi, ammessi pertanto ai comitati direttivi. Ognuno di essi era chiamato a riferire sui propri obiettivi e risultati e a partecipare a discussioni e decisioni su argomenti e problematiche di azienda. Le riunioni erano a livello mensile, raramente quindicinale, a date fissate e con agenda resa nota in anticipo e da coprire in una mattinata. Divennero subito molto diffuse le presentazioni di argomenti da parte dei partecipanti, all’inizio preparate su fogli trasparenti e proiettate grazie a lavagne luminose. Con l’avvento del computer le presentazioni vennero efficacemente preparate su Power Point. Ma la facilità di uso del sistema digitale produsse effetti improduttivi. Il numero di slides delle presentazioni crebbe tendenzialmente fino a richiedere tempi maggiori di quelli assegnati in agenda, con il risultato di penalizzare o addirittura impedire le ultime presentazioni per carenza di tempo. L’uso prevalente di fogli di lavoro tendeva a evitare la presentazione di argomenti chiari e sintetici, opportunamente e succintamente preparati per il comitato. La capacità di sintesi, oltre ad essere considerata una testimonianza di intelligenza, permette di limitare i tempi e di trattare più argomenti nuovi e di successo. In certi casi i partecipanti sono costretti ad esprimere i propri argomenti in pochi minuti. Decisiva è sempre stata considerata l’informazione sugli argomenti del comitato al personale operativo dell’azienda a valle di ogni comitato. Oggi i comitati esecutivi si sono ulteriormente evoluti. L’agenda in generale prevede argomenti che coprono una piena giornata, con il rischio di carenza di attenzione dei partecipanti per importanti decisioni nelle ultime ore. Ogni agenda possibilmente deve contenere un chiaro proposito di limitare la presentazione delle tradizionali attività per dedicare tempo e attenzione a nuove idee e opportunità. Ideale è ritenuta la distribuzione anticipata ai partecipanti di testi su argomenti importanti, in tempo per la loro preparazione alla discussione in comitato. I partecipanti vanno definiti sulla base del loro potenziale contributo all’agenda e non sulla loro posizione gerarchica. Possono essere invitati esperti esterni a fornire utili contributi. I tempi previsti vanno strettamente mantenuti e decisi in relazione alla loro importanza. Lasciare troppo ampi margini di tempo potrebbe invitare a dedicare attenzione ad argomenti di secondaria importanza. Nel caso di potenziali superamenti, invitare i partecipanti a trattare separatamente e per iscritto gli argomenti. Occorre cercare di collegare insieme argomenti sciolti, e di creare e mantenere un clima di collaborazione e di fiducia. Opportune valutazioni dei partecipanti della qualità delle riunioni possono essere sollecitate.