

Secondo uno studio Usa il meeting è inutile
E in certi casi può anche diventare dannoso



IL RAFFRONTO
L'Università del Michigan ha messo a confronto diversi modelli aziendali. Ed è arrivata alla conclusione che almeno la metà delle riunioni è inutile



IL SILENZIO
La Harvard Business School, dopo un'attenta analisi, è arrivata alla conclusione che i manager nelle riunioni preferiscono stare zitti anziché rischiare di dire una parola sbagliata



IL CERIMONIALE
Per l'università Bocconi di Milano l'adunata è un rito, una parvenza di democrazia ereditata dalla cultura sindacalista e dalle grandi aziende pubbliche dove la riunione è sacra

Le ricerche

Addio riunione
piace al capo
ma fa male al lavoro

ANNA GINORI

La riunione, no. Perché in pochi si decide meglio che in tanti, perché l'assemblearismo solletica la vanità del potere, non l'efficienza. E perché il vero confronto di idee ha bisogno di intimità. Sfuma il mito del grande tavolo ovale attorno al quale dibattere, della *meeting room* in cui l'azienda ferma il tempo per analizzare e progettare il futuro. Le multinazionali americane tornano a incontri più informali, a colazioni di lavoro ristrette, al giro di opinioni attraverso e-mail e telefonate. «La riunione è una forma di organizzazione che incoraggia l'inefficienza al comando», ha sentenziato una approfondita ricerca dell'università del Michigan. Dopo aver studiato vari modelli aziendali, la conclusione è stata netta: «Almeno metà delle riunioni sono inutili» spiega John Tropman, professore di management all'ateneo statunitense.

La ricerca demolisce sistematicamente tutti i presunti vantaggi degli incontri di gruppo. «Si pensa che servono a costruire il consenso — dice Tropman — invece una riunione condotta male può distruggere lo spirito di squadra, conducendo a una logica di vincitori e vinti». Un altro studio, condotto dalla Harvard

In alcuni grandi gruppi, si è così arrivati al paradosso: le riunioni ufficiali si svolgono senza decidere nulla, e tutto accade dopo in un cenacolo informale e veramente operativo. «Bisognerebbe avere il coraggio di dire no a queste assemblee di condominio», dice Gilberto Dondé, della società di consulenza aziendale *Great Place to Work*. Per lui, le riunioni sono una cattiva abitudine. «Raramente capita di uscire da un incontro di questo tipo con le idee più chiare — spiega — e soltanto quando c'è alla guida, uno straordinario leader, che sia cioè capace di ascoltare ma anche di decidere». Pare che molti dirigenti esteri rimanga-

no sbalorditi dagli orari fissati per le nostre riunioni. «Fino alle dieci di sera, persino il sabato mattina» racconta Dondé. Nei paesi scandinavi, per esempio, le riunioni sono vietate dopo le diciannove e mai il venerdì pomeriggio. Anche per preservare il tempo libero dei dirigenti e la loro vita privata. Ma la possibilità di dimezzare anche in Italia le riunioni è fantascienza. «L'organizzazione del lavoro — conclude il professor Vaccani della Bocconi — è un buon sunto di antropologia. Ogni paese ha le sue peculiarità». È la messinscena teatrale del potere e della personalità sembra sia una caratteristica molto italiana.



LA TENDENZA
Le scelte vengono fatte al di fuori delle riunioni

Dovrebbe durare
al massimo un'ora
In Italia almeno
tre assemblee
alla settimana

Business School, sostiene la stessa tesi. «Invito che incentivare il dibattito, lo uccidono», racconta Amy Edmondson, docente della celebre scuola aziendale. «Quando si è in tanti, i manager tendono a esprimersi meno. Sanno che il costo di una parola sbagliata è spesso molto più elevato del silenzio». Per sapere se una riunione è stata davvero utile, basta vedere quanto dura. «Deve finire in orario, possibilmente qualche minuto prima», osserva la ricerca di Harvard. «E comunque, più di un'ora di riunione è umanamente troppo», aggiungono gli studiosi americani.

In termini di assemblearismo aziendale, l'Italia vanta un piccolo primato. Ci si riunisce molto, in media più volte a settimana, e spesso superando le due ore di adunata. «Da noi, è un rito, un cerimoniale», nota Roberto Vaccani, docente alla scuola di direzione aziendale della Bocconi. Un'eredità della cultura sindacalista e delle grandi aziende pubbliche, spiega Vaccani, dove la riunione è «sacra», una parvenza di democrazia. «Ma spesso sono operazioni di facciata: la ratifica di strategie o decisioni già prese», commenta ancora Vaccani.

L'intervista

Elena David, ad di Una Hotels
“Serve solo
per informare”

LUCA PAGNI

Le riunioni tra manager e dirigenti? «Non sono di certo il posto più adatto dove prendere le decisioni. A meno che al tavolo non ci sia un numero ristretto di persone. In una grande azienda le riunioni hanno senso solo se a scopo informativo».

Dalla sua esperienza quasi ventennale Elena David, da otto stagioni amministratore delegato di Una Hotels, realtà emergente del settore alberghiero in Italia (con un fatturato di 55 milioni, 2.700 camere e 850 dipendenti), sposa le tesi degli studi che bocciano gli incontri allargati tra dirigenti. «Diventano spesso un palcoscenico per qualche manager istrionico», dice. E pensa che nemmeno le donne — da qualche esperto accreditate come un valore aggiunto perché portatrici di maggiore concretezza all'interno di interminabili riunioni — possano risolverne le sorti: «Parlare in riunione o tenere viva l'attenzione è una capacità trasversale: uno ce l'ha o non ce l'ha, indipendentemente dal sesso».

Le *meeting* aziendali sono da mandare in soffitta?

«Per la mia esperienza le riunioni dove si prendono decisioni importanti sono quelle con poche persone e tutte di vertice: quelle con l'azionista o con i manager di primo livello. Quelle cosiddette allargate servono solo per rendere partecipi gli altri livelli delle novità, per illustrare i progetti futuri».

Ma nella cultura aziendale è una consuetudine dura a morire?

«Da quanto conosco, c'è un doppio binario. C'è chi si è convertito a riunioni più funzionali. Ma nelle grandi aziende un certo manierismo perdura. Anche se quelli che vi partecipano ammettono e sono consapevoli delle loro inutilità. Nelle grandi multinazionali sono sempre in auge, ma si sono trasformate in una sorta di liturgia, più che altro per comunicare un senso di appartenenza aziendale».