

innova

institut per a la innovació
organitzativa i social

Reunions per a què?

-punts crítics-

Programa RS + RS
(reunions i més reunions)

Mecanismes de coordinació

Reunions i més reunions, a la pràctica, són el programa diari de les persones que dirigeixen grups. Són tan habituals que s'han convertit en una espècie de “comodity” rutinària aplicada automàticament. Tothom admet que el seu cost acostuma a ser molt alt i que la seva eficàcia i eficiència pot resultar dubtosa.

A continuació presentem alguns punts crítics a considerar dins del marc de les reunions:

Varietat

En primer lloc cal mencionar-ne la seva varietat: segons la seva composició n'hi ha d'interne amb el propi equip, d'externe amb altres departaments o bé amb representants d'altres organitzacions.

Algunes d'aquestes reunions són per abordar temes usuals, d'altres de coordinació, algunes són extraordinàries per tractar una nova proposta i algunes d'altres per resoldre un problema urgent.

N'hi ha de planes, creatives, estimulants, avorrides o conflictives que acaben generant desànim i la sensació d'haver perdut el temps. Segons el mitjà, tenim les presencials i les online.

Aquesta varietat implica que no es pot aplicar una metodologia i un tipus de gestió uniforme a totes elles.

Mecanismes de coordinació

Per sobre de tot, les reunions són un dels principals recursos per a la coordinació de rols i tasques diverses. Malgrat existeixin altres mecanismes de “co-ordinació” com són protocols, processos i procediments, aquests no cobreixen les necessitats d'acomodació i d'interpretació que tenen els equips o grups de treball, més enllà de la mecànica processual.

L'ideal taylorista consisteix, d'alguna manera, en què tota la cadena d'activitats pugui ser feta de manera fragmentada, especificada i delimitada, en el sentit que no hi hagi cap dubte possible d'interpretació en el que cal fer. En aquesta aproximació, el procés ve molt marcat i els punts de coordinació estan ben especificats, així com cada funció i qui l'ha d'exercir.

La fantasia consistiria en que no hi hagués discrecionalitat interpretativa per part dels membres de l'organització. De fet, moltes d'aquestes propostes, ja sigui en sistemes d'informació (tractament de dades) o metodologies tipus Agile, van en aquesta direcció.

En el moment en que les organitzacions s'especialitzen i creen grups -departaments, àrees-, moviments adaptatius a la complexitat interna i externa, es creen també les diferenciacions i les fronteres que requeriran mecanismes compensadors d'aquesta fragmentació. Per una banda estableixen els seus límits però al mateix temps creen els anomenats "sitges organitzatius".

Les reunions busquen crear espais en els que les parts organitzatives puguin treballar des del que les uneix i que els pot permetre ajustar-se mútuament. La intenció és que els diversos membres disposin d'un mitjà que possibilitarà que les accions s'alineïn amb la finalitat comú, que sovint es perd de vista, i que és la que pot reconduir les lluites i competicions improductives entre els bàndols.

Reunions inter

Aquest tipus de reunions són aquelles on membres de diferents organitzacions s'ajunten per establir col·laboracions. Són també una forma d'enllaç habitual entre maneres de treballar diferents. Aquestes reunions continuen essent mecanismes de coordinació, però entre interessos diferents o contraposats, que deriven de la pertinença a les diferents organitzacions representades en les reunions com a part d'un projecte conjunt, o be poden ser reunions puntuals.

La influència de l'entorn, de les característiques de les organitzacions presents i dels seus interessos subratllaria la necessitat de gestionar la dimensió política.

Equip

Donat l'ús que es fa del terme "equip" convé distingir, a la pràctica, a quins tipus i grups de treball es refereix, sobretot perquè això condiciona les expectatives i els resultats de la tasca possible a realitzar en una reunió.

Si volem parlar, per exemple, d'equips comercials s'ha d'entendre que usualment es reuneixen amb un sentit molt diferent del d'un grup de producció. Ja que en aquest segon cas les activitats estan interconnectades per disseny organitzatiu.

Un comercial, per fer la seva feina, s'ha de coordinar més amb la resta d'àrees organitzatives, com logística i producció, que no pas amb els propis companys comercials. Aquest seria el cas també de les organitzacions formades per professionals que atenen persones en les àrees de salut, socials, legals, etc.

Finalitats buscades

Es dona un ampli consens en que les reunions són necessàries per bastir alguns elements comuns, sigui per compartir informació, explorar propostes, prendre decisions o consultar possibles alternatives.

Es dona per suposat que les reunions produiran una major cohesió, una interpretació comuna de la informació i que tindran uns efectes similars en el conjunt de l'organització que, segons la seva magnitud, es reproduirà fractalment en els nivells inferiors.

Igualment podríem acordar que les reunions haurien de contribuir a eliminar els mals entesos i facilitar el compromís amb l'acció que, consegüentment, duren a terme els seus membres. Sabem també però, perquè en tenim l'experiència, que som lluny de l'ideal.

Referents de les reunions

El funcionament d'una reunió, tant en el seu desenvolupament com en els seus resultats, depèn de diversos factors, alguns de contextuals que condicionen de partida, però hi ha una colla que depenen dels participants i de la seva aportació abans, durant i després de la realització de la reunió.

Especialment de la contribució de la persona de referència que té l'encàrrec de dirigir, facilitar, acompanyar o liderar la tasca del grup de treball i per tant de fer-ho també a les reunions. Sigui quina sigui la concepció del rol del referent, se li donen per suposades les capacitats necessàries per fer-ho i també que domina les metodologies i tècniques adients.

A les reunions es juga una gran part de la imatge de la persona referent com a rol de contenció, de generador de límits, de canalitzador de les contribucions i de cohesionador. No tant perquè hagi de tenir qualitats sobrehumanes, sinó perquè ha estat capaç de desenvolupar capacitats que faciliten que cadascú contribueixi a la tasca comuna.