
Conducció de reunions de treball

Suggeriments pràctics

PID_00250452

Héctor Mezquita

Temps mínim de dedicació recomanat: 2 hores



Índex

Introducció.....	5
Objectius.....	7
1. Les 5 P per gestionar reunions.....	9
2. Suggestiments per participar en reunions.....	15
Activitats.....	17
Glossari.....	22
Bibliografia.....	23

Introducció

Realitzar reunions és el pa de cada dia. Al llarg de la setmana, possiblement participem en una o més reunions. D'altra banda, en els últims temps, s'ha incrementat notablement aquest recurs.

Les reunions ineficients causen costos en hores improductives o decisions de mala qualitat. Això no només té repercussions en el compte de resultats, sinó també en la vida personal.

En aquest mòdul s'oferirà un resum molt esquemàtic amb instruccions, eines i recomanacions per abordar les reunions de manera eficient i productiva.

Després d'una breu introducció que justifica la necessitat de millorar-les, es proposaran eines pràctiques per a la persona que gestiona reunions. Aquestes eines són les 5 P, juntament amb diferents recomanacions per participar productivament en les reunions.

Nota

- Analitza la teva pròpia experiència vital en connexió amb la teoria. No et limitis a llegir el mòdul.
- Busca la connexió entre els continguts del mòdul i allò que succeeix en la teva vida quotidiana.
- Busca les formes de millorar a través de les propostes que es plantegen en el mòdul.
- Pensa i aplica per generar un cercle virtuós.

Les meves experiències vitals en reunions

Has tingut l'oportunitat de participar en una o diverses reunions en els últims temps?

Atura per uns moments la lectura del mòdul i fes un esforç per pensar en una o més situacions de reunions en les quals hagis participat. Si no pots exemplificar amb situacions de treball, et resultaran útils situacions de qualsevol àmbit (grups d'amics, companys de classe, família, reunions de veïns, etc.).

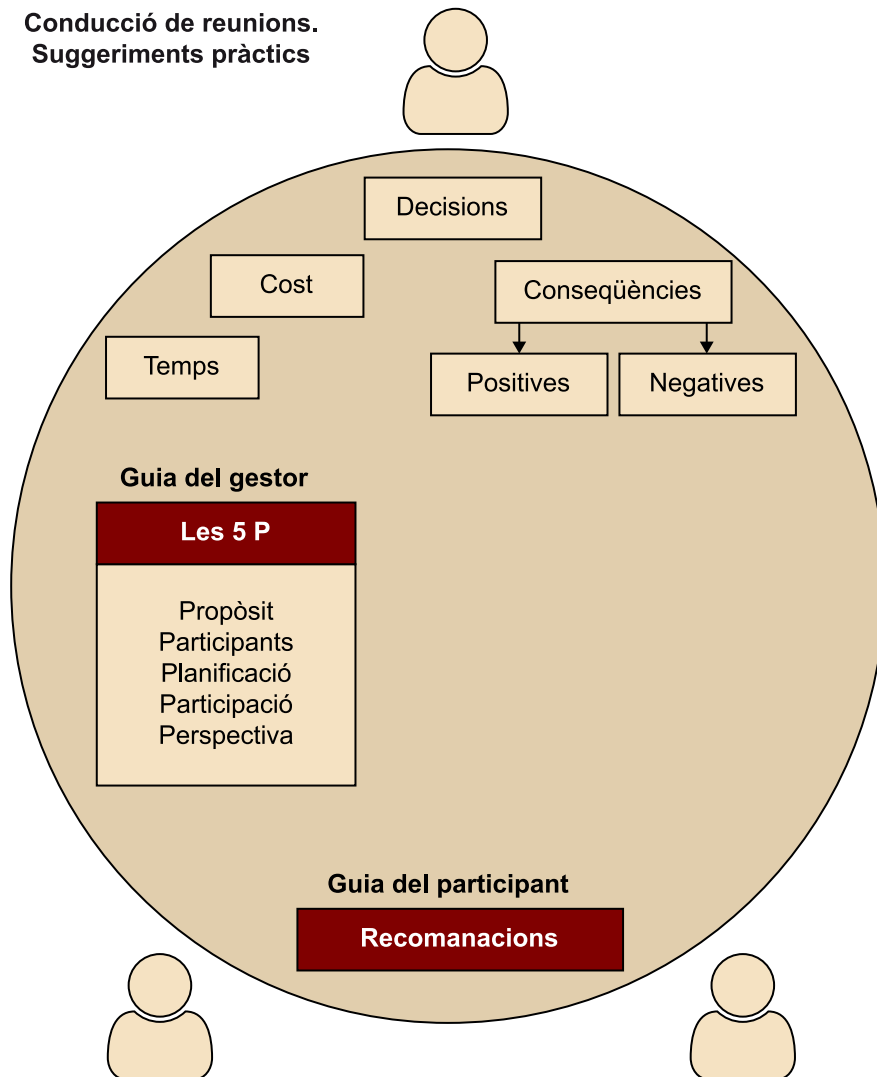
Et suggerim que anotis almenys una d'aquestes experiències en un document. Procedirem a la seva anàlisi detallada durant la lectura.

Anota les respostes a les següents qüestions:

- Has tingut l'oportunitat de participar en una o diverses reunions? Posa-li un títol a cadascuna d'elles.
- Per a cadascuna d'elles, reflexiona: estava clara la seva finalitat? Hi faltava o hi sobrava gent? Es va preparar adequadament? Com qualificaries la qualitat de la participació de tots i cadascun dels assistents? Es va avaluar la reunió amb la finalitat d'introduir millores en un futur?

Amb aquesta activitat d'acompanyament a la lectura del mòdul, pretenem que realitzis una personalització de la teoria i reflexionis sobre alguns aspectes del treball en equip per establir els teus propis reptes de millora.

Figura 1. Conducció de reunions. Sugeriments pràctics



Objectius

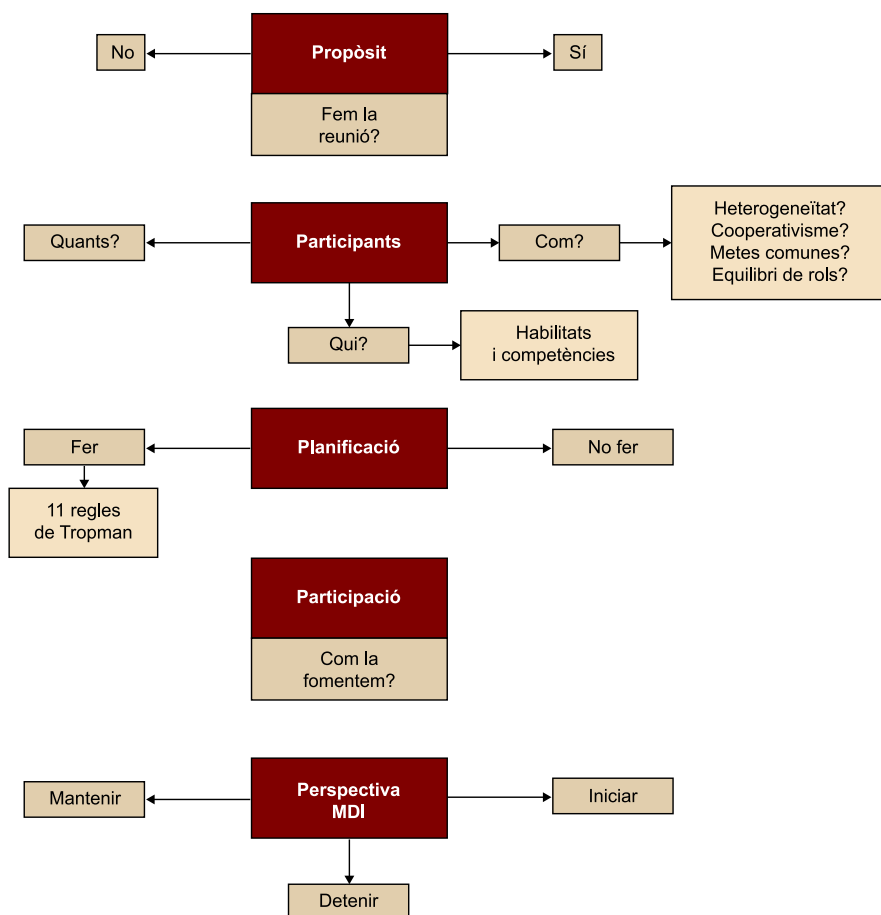
Els objectius que haurà d'assolir l'estudiant després de treballar aquests materials són els següents:

- 1.** Analitzar i valorar la importància de la gestió eficient de les reunions.
- 2.** Valorar la importància d'una planificació, organització i execució eficient de les reunions de treball.
- 3.** Identificar i millorar el nivell d'autoconeixement en l'exercici de les funcions de gestió de reunions.
- 4.** Adquirir coneixements i instruments per a la gestió de reunions.
- 5.** Gestionar les reunions i participar-hi per contribuir a la seva eficiència.

1. Les 5 P per gestionar reunions

Les 5 P fan referència a les cinc etapes de preparació de reunions. Aquí s'ofereix una sèrie de suggeriments per abordar la seva preparació.

Figura 2. Les 5 P per gestionar reunions



1) Propòsit

Quina raó porta a realitzar la reunió? És necessària la reunió per aconseguir aquest propòsit? Per valorar si convé realitzar una reunió, s'ha de valorar si:

- Cal compartir informació difusa, poc coneguda o poc disponible, o quina informació fa falta per a un assumpte o per generar idees.
- Cal generar compromís entre els participants.
- Cal valorar l'impacte o les reaccions que pugui provocar una informació.
- Solucionar problemes que requereixin múltiples perspectives.

Les meves experiències vitals en reunions

Analitza detalladament el propòsit de les reunions en les que has participat a «Les meves experiències vitals en reunions». Quins aspectes milloraries?

2) Participants

Quantes persones hi ha? Si se'n convoquen massa, és possible que no s'hi pugui participar adequadament; si es convoquen massa poques persones i persones amb competències insuficients, la qualitat de les decisions se'n ressentirà.

Amb quina configuració interna? Si es convoquen **persones heterogènies** (caràcter, competències, actituds, habilitats, valors...), és possible que es generin més punts de vista oposats i que gestionar la reunió sigui més complex. Però, en canvi, es possibilitaran potencialment resultats de més qualitat, enfront d'una composició homogènia en la que no es generin disputes.

Si es desenvolupen **equips cooperatius**, creix la possibilitat de generar satisfacció, una comunicació interpersonal més potent i resultats de més qualitat. Si s'estableix un equilibri entre rols orientats a la tasca i rols orientats a les relacions, s'augmenta la possibilitat d'eficàcia.

Amb quines habilitats? Han d'estar presents, alhora, en una o diverses persones, habilitats del tipus «els coneixedors del problema», «els aportadors de solucions», «els controladors dels recursos per a la solució» i «els decisors finals». D'altra banda, també han d'estar presents habilitats específiques, com «els posseïdors del coneixement específic» relacionat amb el problema.

Les meves experiències vitals en reunions

Analitza detalladament la P de participants de les reunions que narres a «Les meves experiències vitals en reunions». Quins aspectes milloraries?

3) Planificació

Estem organitzats abans de començar la reunió? Per aconseguir aquest objectiu, Tropman (1996) va identificar un grup de regles per planificar l'estructura bàsica de les reunions. Esquemàticament, són aquestes:

- **Regla de meitats:** els temes que s'inclouen a l'agenda han d'estar disponibles amb suficient antelació. Es suggereix que ho estiguin, com a mínim, a la meitat del temps que transcorre entre dues reunions.
- **Regla dels sisens:** 2/3 de l'agenda s'han de reservar per a temes actuals, i 1/6 per al seguiment de l'agenda anterior. El restant 1/6 es dedicarà a la pluja d'idees, per a generar idees pel futur.

- **Regla dels informes:** és preferible organitzar l'agenda a partir de temes genèrics, en lloc de «per informes». Per exemple: anuncis, pluja d'idees, decisions.
- **Regla dels tres quarts:** és preferible enviar informació als assistents, com ara les actes i l'agenda, quan falti un quart del temps transcorregut entre reunions. Per exemple, si la reunió és l'últim dia del mes, cal enviar la informació a l'inici de la última setmana del mes.
- **Regla de l'agenda:** cal incloure l'acció (verb) d'allò que es tractarà (aprovar, discutir, informar, generar idees...).
- **Regla dels terços i la campana de l'agenda.** A l'hora de distribuir les accions de l'agenda, és preferible abordar els temes de la manera següent: en el primer terç, abordar els temes menys difícils i relatius a informació; en el segon terç, les tasques més difícils, així com la presa de decisions, ordenades progressivament segons el nivell de complexitat; en el tercer terç, els temes de discussió. Finalment, caldrà iniciar la descompressió amb temes senzills o trivials per acabar la reunió.
- **Regla del resum executiu:** sempre ha d'estar present i cal fer-hi referència. Haurà d'incloure temes i decisions clau, així com les principals alternatives davant d'una eventual presa de decisions.
- **Regla de la integritat de temes:** cal analitzar tots els temes que s'han inclòs a l'agenda i evitar els que no s'hi han inclòs, els temes que els assistents no s'han preparat o els temes sobre els quals no hi ha suficient informació.
- **Regla de la integritat temporal:** cal iniciar i acabar la reunió a l'hora prevista, i cal organitzar una distribució del temps per als temes que es tractaran. No es pot esperar els que arriben tard i cal que hi hagi certesa sobre l'hora de finalització.
- **Regla de les actes:** per elaborar les actes, es seguirà el mateix ordre de l'agenda. Així es facilita la seva localització. Cada tema ha d'anar acompanyat d'un petit resum, juntament amb les decisions, les conclusions o les accions acordades i, destacat mitjançant un requadre o en color, l'acció que s'ha de realitzar o el resultat.

Les meves experiències vitals en reunions

Analitza detalladament la P de planificació de les reunions que narres a «Les meves experiències vitals en reunions». Quins aspectes milloraries?

4) Participació

Com podem aconseguir que tots hi participin? Fins ara hem desenvolupat la part de la planificació; ara toca proposar recomanacions per quan ja ha començat la reunió. En aquest punt, cal assegurar-se que la reunió flueix i que tots hi participen. Per fer-ho, cal ocupar-se d'aspectes com:

- a) Presentar els **membres** i generar un clima de **comoditat**.
- b) Recordar la informació de l'**agenda**, com ara els temes que es tractaran, els temps assignats i la possibilitat de fer canvis (o no) a l'agenda.
- c) Explicitar quanta **participació** s'espera.
- d) Establir les regles de **decisió** que s'empraran en els assumptes que es tractaran. Es poden emprar múltiples opcions i, fins i tot, combinar-les:

- Es decideix per majoria.
- Es decideix per nombre de vots obtinguts.
- Es distribueixen punts que els participants assignen a cada alternativa i s'escull l'alternativa que obtingui més punts (votació ponderada).
- S'assigna un pes específic a cada votant.
- Es realitza una votació de prova per sondar les opinions o les opcions abans de la votació definitiva.
- Per discussió i debat, sense votacions, per intentar convèncer la resta de participants. Aquesta opció és complexa i requereix actituds d'escolta activa i empatia, així com obertura cap a altres possibilitats.
- Decideix el grup o la persona amb més nivell d'implicació i participació en l'assumpte.
- Decideix la persona experta.
- Decideix qui té el poder (el cap o la cap).
- Per **consens**.

La decisió per consens

És la que més potencial de qualitat té, ja que té la qualitat de satisfer totes les parts implicades: per votació, per discussió, per implicació, per expert o per exercici de la direcció.

D'altra banda, també hi ha la possibilitat d'establir acords parcials en els punts en els que s'està d'acord i deixar pendents de resolució la resta de punts sobre els quals hi ha desacord.

i) Mantenir viva l'atenció dels assistents, per exemple, mitjançant l'ús simultani de diversos mitjans o procurant que els assistents hagin d'utilitzar almenys dos sentits alhora (vista i oïda, per exemple).

f) Potenciar la participació:

- Equilibrar els temps de cada persona.
- Equilibrar el temps per a cada alternativa analitzada.
- Promoure la discussió (fer preguntes obertes, adaptar el llenguatge als assistents, impulsar l'expressió d'experiències personals, etc.).
- Promoure l'escolta activa.
- Convidar a més d'una persona a respondre preguntes (encara que la pregunta no s'hagi dirigit a elles).
- Assegurar-se que no es comparteix només informació, sinó també bons sentiments i relacions.
- Com a persona líder, facilitar la discussió en lloc de dominar-la.

g) Fer un resum amb els acords aconseguits, les decisions preses, el progrés realitzat, els temes discutits, les tasques que s'han de realitzar, els acords, etc. Es suggereix fer el resum com si s'estigués preparant l'acta en aquell mateix moment.

h) Anticipar els preparatius de la propera reunió i fer un esbós del proper ordre del dia.

Les meves experiències vitals en reunions

Analitza detalladament la P de participació de les reunions que narres a «Les meves experiències vitals en reunions». Quins aspectes milloraries?

5) Perspectiva

Una vegada finalitzada la reunió, cal reflexionar. Què podem millorar? En aquest moment es pot proposar fer una avaluació de la reunió de manera senzilla, a través de l'eina MDI. Cada participant ha d'aportar la seva opinió en el quadre MDI. Més endavant, s'analitzarà el quadre i es compartiran les conclusions amb els participants.

Mantenir	Detenir	Iniciar
Indicar allò que va sortir bé i cal mantenir	Indicar allò que ha resultat improductiu	Indicar allò que no es va fer i cal començar en les properes reunions

Les meves experiències vitals en reunions

Analitza detalladament la P de perspectiva de les reunions que narres a «Les meves experiències vitals en reunions». Es va dur a terme i es van compartir les conclusions per a la millora?

2. Suggeriments per participar en reunions

Com a participant en les reunions, també es pot contribuir a la seva eficiència tenint en compte aquests consells:

- Determina si l'assistència és necessària i actua en conseqüència.
- Prepara la reunió, com a ponent o com a participant.
- Sigues puntual.
- Sol·licita tots els aclariments que consideris oportuns.
- Ofereix la informació que es requereixi, de manera precisa i rellevant.

En relació amb els equips de treball que hem vist en mòduls anteriors:

- Analitza l'etapa en què està l'equip i impulsa el seu avenç.
- Desenvolupa la teva credibilitat i influència.
- Gestiona la visió i les metes de la reunió.
- I segueix, practica i estimula i/o redirigeix rols.

Per finalitzar aquest mòdul, tornem a remarcar que cal mantenir la perspectiva d'interrelació sistèmica entre tots els fenòmens implicats en l'assignatura que ens ocupa: reunions, lideratge, comunicació, autoconeixement, motivació, poder i influència, conflictes, solució de problemes, benestar, canvi positiu, apoderament, desenvolupament d'equips, etc.

Provocar millores incrementals requereix molt «saber»: «saber fer», «saber ser» i «saber estar», per generar el cercle virtuós persistent que requereix el desenvolupament d'aquestes competències. Enhorabona per gaudir mentre avances en el camí.

Activitats

1. Pensa en una reunió que hagis tingut i reflexiona-hi a partir de l'esquema següent:

Planificació

Com es va fer la convocatòria?

Valora el temps d'antelació i la forma de la convocatòria

Com era l'ordre del dia? Qui el va preparar?

On la vas realitzar? Com era la sala o el lloc de la reunió?

Hi havia hora d'inici i de finalització?

Es van seguir les regles per planejar reunions eficaces de Tropman (1996)?
Quines sí i quines no?

Propòsit

Tenia un objectiu clar i definit?

Va complir alguna de les tres funcions: fer anuncis, prendre decisions o fer una pluja d'idees?

Era necessària?

Participants

El nombre de participants va ser l'adequat: excés o defecte?

Existien rols i funcions predeterminades?

Els participants eren suficientment diversos quant a les seves característiques, habilitats, opinions, etc.?

Participació

Es va respectar la puntualitat?

Quina metodologia i quin procediment de participació es van utilitzar?

Es van donar interrupcions per telèfons, altres persones, etc.?

Hi vas poder participar? Se't va demanar que ho fessis o se't va motivar per fer-ho?

Si es va donar algun xoc d'opinions, com es va derivar la discussió?

Com es van prendre les decisions? Es va establir alguna regla específica?

Perspectiva

Va valdre la pena?

Tornaràs a participar en aquesta reunió si es dona l'ocasió i pots escollir?

Hi ha un sentiment que pugui definir la teva estada a la reunió? Com et vas sentir després de la finalització?

2. Pensa en dues reunions importants que hagis dirigit o a les que hagis assistit com a participant. Una reunió que consideris molt insatisfactòria i una altra reunió que consideris molt satisfactòria.

- Analitza-les detalladament des del MDI (mantenir, detenir, iniciar) i indica almenys tres aspectes per a cada variable.
- Per a cada aspecte exposat, busca la relació amb els continguts exposats en les 5 P.

3. Analitza la reunió que es simula en aquests curts (3 parts), així com les claus que es proposen per millorar la seva gestió (4 parts) (Juan Rivadeneyra i Joan Carles March Cerdà).

a) «Reuniones eficaces: historia de una reunión con aspectos de mejora y soluciones»

- Part I: <https://www.youtube.com/watch?v=guziv3fbd-4>.
- Part II: https://www.youtube.com/watch?v=6k2x_w5mscc.
- Part III: <https://www.youtube.com/watch?v=nasltjqbky0>.

b) «Reuniones eficaces: claves para mejorar su gestión»

- Part I: <https://www.youtube.com/watch?v=wswyzsdox-4>.
- Part II: <https://www.youtube.com/watch?v=htur7cjfpse>.
- Part III: https://www.youtube.com/watch?v=2tf_5sgvzpi.
- Part IV: <https://www.youtube.com/watch?v=ubzwwq2mw63q>.

Solucionari

1.

Planificació

Com es va fer la convocatòria?

La convocatòria ha de realitzar-se de manera formal i per escrit.

Valora el temps d'antelació i la forma de la convocatòria

S'ha de complir la regla de les meitats o la regla dels tres quarts en l'aportació de la convocatòria, l'ordre del dia, etc., en un punt intermedi entre la finalització de la reunió anterior i la data de la propera reunió.

Com era l'ordre del dia? Qui el va preparar?

Ha de seguir la regla dels sisens (2/3 de l'agenda s'ha d'enfocar a temes actuals; el terç restant, a repassar temes del futur o de reunions anteriors).

És bo que l'ordre del dia no el redacti només la persona convocant. Es pot obrir un període d'idees, suggeriments, etc. per a la seva confecció.

On la vas realitzar? Com era la sala o el lloc de la reunió?

La sala de reunions o el lloc on es realitza una reunió ha d'estar condicionat a aquest efecte. Una bona situació del mobiliari, la preparació dels mitjans de suport (PC, projector, auriculars, altaveus, etc.), la temperatura de la sala, etc. són qüestions de molta importància que no es poden deixar per a l'últim moment.

Hi havia hora d'inici i de finalització?

La regla dels terços o de la campana de l'agenda és un bon criteri per a la repartició temporal: el període d'inici ha de ser de presa de contacte; el període intermedi, de treball a fons; la part final, per a les conclusions. Les energies no són les mateixes al principi que al final.

Els experts consideren que una reunió no hauria de durar més d'una hora i mitja.

Es van seguir la regles per planejar reunions eficaces de Tropman (1996)? Quines sí i quines no?

No són regles d'estricta compliment, però cal tenir-les en compte per aportar estratègia i criteri.

Propòsit

Tenia un objectiu clar i definit?

És important que una reunió sigui un mitjà i no una fi en si mateixa. Per això cal un objectiu ben definit (atendre el concepte SMART d'objectius).

Va complir alguna de les tres funcions: fer anuncis, prendre decisions o fer una pluja d'idees?

Cal recordar que si el propòsit és fer anuncis que es poden comunicar per correu electrònic, la reunió no és necessària.

Era necessària?

Si el resultat obtingut no compensa la inversió realitzada en temps, diners, desplaçament, etc.

Participants

El nombre de participants va ser l'adequat: excés o defecte?

Les reunions poden fracassar degut a l'assistència de massa o massa pocs participants. Si la reunió convoca massa persones, la discussió podria ser superficial i difusa; en realitat, pocs membres tindran l'oportunitat de participar-hi activament. D'altra banda, si la reunió té pocs participants, no hi haurà prou diversitat ni prou opinions per a una presa de decisions adequada.

D'altra banda, és millor un nombre imparell de participants per prendre decisions i desempatar en casos de resultat ajustat.

Existien rols i funcions predeterminades?

És important que existeixin rols de diversa índole: la persona que lidera la reunió, els convocats, una persona que pren nota d'allò que es diu / acorda, redacta la convocatòria i l'acta d'acords (que no té perquè ser el gestor o el líder).

Els participants eren suficientment diversos quant a les seves característiques, habilitats, opinions, etc.?

La diversitat és necessària, ja que garanteix poder explicitar tot tipus d'opinions i generar creativitat en les solucions. Un grup d'iguals que estigui d'acord amb la persona que convoca o lidera la reunió serà una ratificació del plantejament previ i individual, la qual cosa fa innecessària la reunió.

Participació**Es va respectar la puntualitat?**

La puntualitat és fonamental per a qualsevol esdeveniment. Donar uns minuts de cortesia és adequat, però esperar més temps seria una falta de respecte pels qui han arribat puntuals. És per això que no té molt sentit la manera de procedir en algunes reunions (per exemple, en les de comunitats de veïns), en les quals s'estableix una primera convocatòria i una segona convocatòria.

Quina metodologia i quin procediment de participació es van utilitzar?

És fonamental fer una presentació prèvia dels convocants i convocats si no es coneixen entre ells. D'altra banda, els mètodes de presentació i comunicació en públic (part IV A del manual) poden ser de gran utilitat per al líder o gestor.

Es van donar interrupcions per telèfons, altres persones, etc.?

Les interrupcions són un exemple d'allò que anomenem «lladres de temps». Per culpa de les interrupcions, moltes reunions no acaben en el temps establert i s'allarguen indefinidament. Per consegüent, cal d'establir un entorn de treball on els mòbils estiguin desconnectats, no es permeti entrar gent a la sala, es limiti el torn de paraula o es tallin els comentaris o les aportacions allunyades de l'ordre del dia.

Hi vas poder participar? Se't va demanar que ho fessis o se't va motivar per fer-ho?

La participació dels convocats no s'ha de donar mai per feta, sinó que s'ha d'encoratjar mitjançant preguntes obertes o tancades o deixant espais per a la reflexió en petits grups.

Si hi va haver algun xoc d'opinions, com es va derivar la discussió?

Les discussions no s'han d'eliminar, s'han de gestionar. Un xoc d'opinions pot generar la creació de noves idees, nous arguments, etc. Per fer-ho, el líder ha d'actuar com a mediador i buscar solucions *win-win*.

Com es van prendre les decisions? Es va establir alguna regla específica?

També s'han d'establir les regles bàsiques de funcionament. Especialment quan les decisions es prenguin via total més alt, qualificació ponderada, etc.

Perspectiva**Va valdre la pena?**

Una reunió val la pena si en surt alguna idea per implementar, alguna tasca per realitzar, en definitiva, un pla d'acció *ex post*.

Tornaràs a participar en aquesta reunió si es dona l'ocasió i pots escollir?

Moltes vegades no es té l'oportunitat de decidir (entorn laboral), encara que sempre és possible donar *feedback* al gestor sobre una reunió improductiva perquè consideri possibles millores o bé prescindeixi de la teva presència si la consideres inútil o injustificada (de vegades es convoca gent perquè no es sentin malament, quan en realitat se'ls faria un favor si no se'ls convidés).

Hi ha un sentiment que pugui definir la teva estada a la reunió? Com et vas sentir després de la finalització?

És un sentiment molt personal. Tanmateix, s'acostuma a generar una sensació de pèrdua de temps, desmotivació, frustració, etc.

També has de fer una certa autocrítica com a participant i considerar si:

- Podies ometre la teva presència i vas fer el màxim per aconseguir-ho.
- Vas preparar suficientment la reunió (vas llegir la informació prèvia, vas pensar en quines idees podies aportar, etc.).
- Vas demanar aclariments sobre l'ordre del dia en cas que hi hagués algun punt que no estigués clar.
- Vas escoltar suficientment l'opinió dels altres i, quan vas participar, ho vas fer de manera concisa i pensant que els altres també tenien coses per aportar (no monopolitzar el torn de paraula).
- En el cas de tenir un conflicte d'idees, vas centrar la discussió en el contingut i no vas desplaçar-la cap a l'atac personal.

Glossari

comunicació no verbal *f* Transmissió d'informació i influència per part d'una persona mitjançant senyals físics i conductuals.

eficàcia *f* Compliment, per part d'un treballador o una empresa, del treball assignat. Sovint es relaciona amb la capacitat de consecució d'uns objectius de treball en el temps assignat i amb la qualitat i el cost requerits.

interdependència *f* Grau en el que, en una relació, es realitzen activitats comunes i es tenen objectius i interessos compartits.

participació *f* Col·laboració activa de l'empleat en les activitats de l'empresa.

Bibliografia

Tropman, J. I. (1996). *Effective Meetings* (2a. ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Whetten, D. i Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas*. Ciutat de Mèxic: Pearson.

