UNITAT 1

CONCEPTES GENERALS

CONTINGUTS

1.1. Les reunions

1.2. Avantatges i inconvenients

1.3. Objectius de les reunions

1.4. Tipus de reunions

1.5. La disposició física

1.6. Els participants

1.7. Etapes d'una reunió

UNITAT 1. CONCEPTES GENERALS

1.1 LES REUNIONS

Una reunió és un instrument de treball en equip, un moment en què diverses persones tenen l'oportunitat, mitjançant la comunicació directa, de perseguir i aconseguir objectius concrets. En una reunió eficaç han de confluir tres aspectes:

- **Producció de resultats**

  Cada participant contribueix al resultat de la reunió, per la qual cosa ha de ser capaç de produir idees, analitzar, criticar, suggerir i oferir solucions.

- **Relació de persones**

  Les relacions personals que s'estableixen entre les persones que acudeixen a una reunió poden facilitar, o per contra, bloquejar la consecució dels objectius plantejats.

  Per això, mai s'ha d'oblidar que cada participant té les seves pròpies motivacions, el seu sistema de valors, percepcions subjectives, etc. Cal treballar aquests aspectes; ser capaç de respectar i comprendre els altres participants, afavorir el desenvolupament i els resultats d'una reunió.

- **Organització**

  L'organització es refereix tant a aspectes previs de la reunió (informació necessària, convocatòria), com al desenvolupament, en què el paper del director és clau.

  Alhora, aquest ha de ser capaç d'animar la reunió des que comença, si vol que hi hagi implicació i participació.

1.2 AVANTATGES I INCONVENIENTS

Les reunions tenen una sèrie d'avantatges i d'inconvenients:

Avantatges

A mesura que es duu a terme i es prenen decisions, els compromisos es reparteixen entre tots els participants, per la qual cosa es fomenta la participació i el treball en equip.

Les decisions es fan impersonals, i s'eviten les crítiques innecessàries.

Són un instrument de motivació.

Potencien els resultats perquè ofereixen una bona oportunitat d'intercanvi d'informació.

Es fomenten i milloren les relacions interpersonals.

Les decisions que es prenen són més ben compreses per tots.

Es comparteixen objectius, la sinergia fa que tots els participants vagin en el mateix sentit.

Es potencia la comunicació, tant formal com informal.

Inconvenients

Si hi acudeixen massa persones, les decisions són difícils i es consumeix molt temps.

Quan els assistents desconeixen els detalls de la reunió, les decisions poden ser ineficaces.

Si hi ha manca de temps, es poden arribar a prendre decisions de manera superficial.

La responsabilitat individual queda diluïda.

És freqüent que s'accepti el que se suposa que vol el director de la reunió.

Sorgeixen discussions i incidents que fan perdre, en ocasions, tota l'eficàcia que podria tenir la reunió.

Per tal d'aconseguir els objectius és necessària una preparació prèvia.

Alguns participants no intervenen.

Poden aparèixer crítiques poc constructives i problemes de comunicació, com també conflictes interpersonals.

Si el rol que adopta el director no s'ajusta a les expectatives dels participants pot minvar la seva eficàcia.

1.3. OBJECTIUS DE LES REUNIONS

Per tal de dirigir una reunió de manera eficaç, has d'aprendre a plantejar-te'n els objectius. Els objectius que et marquis condicionaran qui en seran els participants i quant temps hauràs d'emprar en la reunió.

Característiques dels objectius

Les principals característiques dels objectius d'una reunió són:

Han de descriure situacions objectives, sense valoracions personals.

Han de ser rellevants i assolibles.

Han d'estimular la llibertat de pensament i d'expressió, sense imposicions ni coaccions que bloquegin la comunicació.

Han de tenir interessos comuns per als participants, sense caure en el favoritisme cap a uns o cap al convocant.

Han d'estar redactats de manera concisa, concreta i clara.

Han de facilitar que es distingeixi la finalitat prioritària de les finalitats secundàries que s'han d'assolir.

Tipus d'objectius

Els objectius es poden classificar en:

1. Generals

   Poc concrets.

   Globals.

   Formulats en termes de capacitat.

2. Específics

   Concrets.

   Precisos.

   Avaluables o mesurables.

   Formulats en termes positius.

1.4. TIPUS DE REUNIONS

Les reunions es poden classificar segons certs criteris:

En funció de la dimensió

Mítings

El nombre de participants és limitat.

No hi ha selecció de participants.

La relació entre l'orador i els participants és mínima.

Comitès

El nombre de participants és limitat.

Hi ha una selecció rigorosa de participants.

La relació entre l'orador i els participants és fluïda i constant.

En funció de la periodicitat

Atenent a la freqüència amb què es fan les reunions, aquestes es poden classificar en:

Anuals

La reunió anual té caràcter informatiu. El seu objectiu és motivar i implicar l'equip des del començament de l'any. És el director de la reunió qui n'ha de dur el pes principal i ha d'estar molt ben preparada.

Mensuals

Aquestes reunions tenen un doble caràcter: informatiu i de compromís, la qual cosa fa que la participació de tots sigui un element fonamental. Els plans d'acció que es derivin de la reunió s'han de plasmar per escrit. Aquestes reunions han d'aprofitar-se per reconèixer individualment o col·lectivament qualsevol èxit, encara que sigui petit. Aquest tipus de reunions també s'empren per plantejar com s'ha de resoldre un determinat problema, ja que la creativitat de l'equip és superior a la que posseeixen individualment els seus membres.

Setmanals

Aquestes reunions donen resposta als objectius operatius i d'equip plantejats setmanalment. Per aquesta raó són un important *feedback* per a l'equip. Haurien de tenir lloc al principi o final de la setmana, ja que d'aquesta manera es té una perspectiva global sobre la setmana anterior. Una altra de les seves finalitats és crear una cultura d'equip: com s'ha desenvolupat una acció concreta, quines dificultats s'han presentat, com s'ha resolt, etc. També es poden dur a terme amb l'objectiu de desenvolupar habilitats o de responsabilitzar els col·laboradors en el coneixement d'un producte, una empresa, un client, etc.

Diàries

Les reunions diàries tenen com a objectiu la solució de problemes. Aquest tipus de reunions és òptim per celebrar els èxits i mantenir l'equip ben orientat cap als objectius clau. S'hi aconsegueix un efecte motivacional important, d'implicació i solució de problemes. El millor moment per dur-les a terme és a primera hora del matí.

En funció dels objectius

Informativa

L'objectiu d'aquestes reunions és transmetre o rebre dades, normes, etc. La comunicació és bàsicament en un sol sentit: de l'orador als participants. Es desenvolupa en tres moments:

1. Comunicació de la informació per part del director de la reunió o responsable de la informació.
2. Roda de presentació de dubtes i preguntes per part dels participants.
3. Resposta a les diverses preguntes o dubtes per part del director de la reunió.

Anàlisi de problemes

Aquestes reunions serveixen per identificar la causa de problemes i per generar opinions, suggeriments, recomanacions que posteriorment s'analitzaran i s'avaluaran. La decisió la prenen especialistes o autoritats superiors. El director de la reunió ha de deixar clar que no es prendran decisions, sinó que s'elevaran els acords considerats als nivells competents, com a primer pas de l'acció.

Decisòria

L'objectiu del director de la reunió és assolir que els participants prenguin una decisió lliurement, que tractin el problema plantejat amb absoluta llibertat d'opinió i en discuteixin els diversos aspectes, interrelacions, causes, amb seqüències o intercanviant les seves experiències, punts de vista i opinions. El més important és arribar a acords i prendre decisions consensuades. La característica principal d'aquesta reunió és la participació del grup i l'actitud objectiva per rebre les solucions aportades per la majoria.

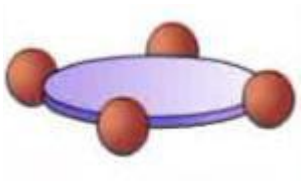
Obtenció de compromís

Serveix per exposar i explicar les raons de la decisió presa i s'obtenen compromisos i responsabilitats per aplicar i dur a terme determinades accions. També dissipa dubtes i temors.

1.5. LA DISPOSICIÓ FÍSICA

Taula rodona

Totes les posicions hi són equiparables, però es produeix un efecte particular, l'"efecte Steinzor", que consisteix en el fet que, sense que hi hagi diferència d'estatus ni de relacions d'amistat, s'origina més interacció entre els participants que ocupen posicions que estan davant en lloc de contigües, a causa del contacte ocular.



El nombre de participants màxim recomanat és 10.

El seu ús és idoni en:

- Consells d'administració.
- Reunions de directors.
- Reunions de recerca de solucions a conflictes laborals.

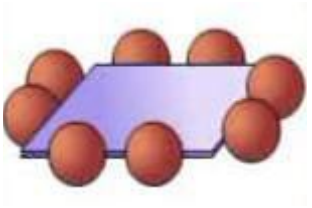
El seu ús no és adequat en:

- Reunions de formació.
- Assemblees.
- Reunions d'estudi.
- Reunions d'informació.

Taula quadrada

El nombre de participants màxim recomanat és 10.

El seu ús és **idoni o inadequat** depenent de l'objectiu que es vulgui obtenir en cada reunió.

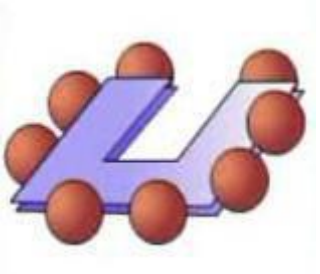


	Facilita	Dificulta
Angle	conversar	cooperar competir coaccionar
Costat a costat	cooperar	conversar coaccionar competir

	Facilita	Dificulta
Cara a cara	conversar coaccionar competir	cooperar
Extrems oposats	competir coaccionar	conversar cooperar

Taula en "U"

Aquesta disposició és ideal, perquè fomenta la participació del grup. El nombre de participants recomanat és de fins a 12 o 14.



El seu ús és idoni en:

- Reunions d'estudi.
- Reunions d'informació.
- Reunions de formació.
- Assemblees.
- Reunions de petits comitès.

El seu ús no és adequat en:

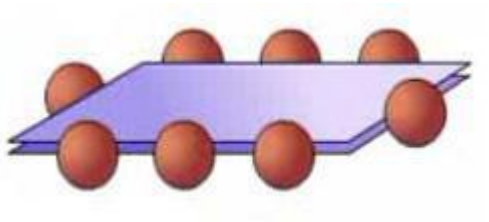
- Consells d'administració.
- Reunions de directors.
- Reunions de recerca de solucions a conflictes laborals.

Taula rectangular

Comporta una disposició diferencial i discriminadora de posicions. També es produeix l'"efecte de capçalera", en què aquesta posició es relaciona amb l'estatus del membre més destacat del grup. El nombre de participants és variable, pot oscil·lar entre 15 o 20.

El seu ús només és idoni en:

- Grans conferències.
- Assemblees de ministres.
- Assemblees plenàries.



1.6. ELS PARTICIPANTS

Els participants d'una reunió han de ser:

Persones que poden fer una contribució interessant al cas, perquè tenen coneixements profunds en la matèria.

Aquells que representen un col·lectiu al qual afectaran les decisions que sorgeixin de la reunió.

Aquells que puguin ser executors de les decisions que es prenen.

Les persones que s'integraran a un equip, especialment quan una reunió té el propòsit de formar un equip.

Per escollir el nombre de participants, s'ha de tenir en compte la taula següent:

TRIA DEL NOMBRE DE PARTICIPANTS				
NOMBRE	**OBJECTIU**	**CARACTERÍSTIQUES**	**DURADA**	**EXEMPLE**
De 4 a 6	Cercar i trobar una solució a un problema plantejat	S'aconsegueix molta eficàcia, participació i implicació dels assistents. És difícil potenciar les influències personals.	Entre 15 minuts i 1 hora i mitja (poden ser de fins a 4 hores, però amb descansos).	Equips de direcció, caps de departament
De 7 a 10	Iniciar quelcom nou o tractar de detectar les causes d'una problemàtica	Disminueix l'eficàcia del grup. Comporta una gran aportació d'idees.	Entre 1 hora i 1 hora i mitja.	Reunions de Departament.
D'11 a 15	Entrenament o formatius	Grup no eficaç per a la presa de decisions. Formació en què la participació és elevada.	Entre 1 hora i 1 hora i mitja.	Comissió de coordinació
+ de 15	Revisió d'un programa, presentació d'uns resultats, exposició d'un projecte o similars.	La participació es limita a preguntes o suggeriments, no es pot entrar en el terreny del debat.	1 hora	Assemblea

1.7. ETAPES D'UNA REUNIÓ

Una reunió suposa un procés que té el desenvolupament en el temps amb implicacions.

Les etapes del procés que impliquen les reunions és el següent:

Preparació

Començament

Objectius i mètodes

Desenvolupament

Conclusió

Seguiment

Preparació

Els factors que s'han de controlar en la fase de preparació són:

Data

Quan és més convenient fer la reunió?

És important cercar una data en la qual la majoria dels assistents hi puguin acudir.

- No són recomanables ni els principis ni els finals de mes (per excés de feina).
- Tampoc no són recomanables els dies anteriors a una festa o vacances.

Objectius

Per què es fa la reunió?

Cal tenir clars els objectius que es volen aconseguir amb la reunió, per tal que sigui efectiva i es distribueixi correctament el temps.

Participants

Qui ha d'assistir-hi?

S'han d'escollir els participants segons la seva relació respecte del tema que s'ha de tractar, és a dir, amb l'objectiu de la reunió.

Informació prèvia

Què han de saber els assistents, abans de la reunió?

És convenient informar els participants dels aspectes clau que es treballaran durant la reunió abans de cada convocatòria, amb la finalitat que coneguin amb antelació els temes que s'hi han de tractar.

Temps

Quant ha de durar la reunió?

La durada de la reunió ha d'estar en relació amb el seu objectiu. Se n'ha d'especificar l'hora d'inici i d'acabament.

Hora

A quina hora és més convenient reunir-se?

L'horari també s'ha de tenir en compte, a darrera hora del matí les reunions tendeixen a ser menys productives que a primera hora.

Ordre del dia

Quin ordre del dia s'ha de seguir?

Abans de començar la reunió s'ha d'establir l'ordre en què s'aniran comentant tots els punts que s'han de tractar.

Metodologia

Quins procediments s'han de seguir?

Abans de començar la reunió s'han d'establir els procediments que s'han de seguir.

Mitjans

Quins mitjans físics/materials es necessiten per al desenvolupament de la reunió?

S'han de preparar tots els documents i materials necessaris que s'han de lliurar o treballar durant la reunió, com també la sala on es durà a terme.

Acords

A quins acords s'ha d'arribar?

Estan íntimament relacionats amb els objectius de la reunió i són la seva finalitat.

Recorda que...

Les reunions, en general, es preparen poc i aquesta escassa preparació prové del fet de no donar importància a un o diversos dels factors que hem comentat.

Començament de la reunió

Una vegada disposats tots els aspectes de l'etapa de la preparació, arriba el moment de començar la reunió.

Els aspectes que faciliten el començament correcte de la reunió són:

1. **Puntualitat.** S'ha de començar sempre a l'hora establerta, ja que si no es premia els que arriben tard i retarden la reunió.
2. **Clima.** S'ha d'intentar des del principi trencar el gel i crear un clima positiu. L'ambient de la resta de la reunió dependrà en gran mesura del clima que s'hagi aconseguit crear en els primers moments.
3. **Acollida.** Cal fer referències personals a l'hora d'acollir o donar la benvinguda als participants: s'ha d'aconseguir un estat de predisposició adequat des del començament, i s'ha de saludar de manera individual abans del començament formal de la reunió.
4. **Presentacions.** Cal presentar sempre un assistent no habitual o un nou membre de l'equip, per no crear barreres per desconeixement.
5. **Comportament verbal.** S'han de preparar les primeres frases, no refiar-se de la improvisació.
6. **Comportament no verbal.** S'ha d'atendre el comportament no verbal. Cal començar amb un to de veu adequat, mirant els participants i evitant l'estatisme.

Objectius i mètodes

A tots els participants convocats a una reunió els agrada saber a l'inici què es pretén assolir i de quina manera. Per tant, cal especificar els objectius i la metodologia de la reunió.

Objectius

Què pretenem quan comunicam els objectius?

- ✓ Centrar els assistents en els temes que es tractaran.
- ✓ Evitar que tinguin expectatives falses sobre el contingut de la reunió.

Mètodes

En funció del tipus de reunió i dels objectius que es persegueixin, es poden emprar diversos mètodes:

1. Exposar les solucions que s'han d'aplicar per resoldre un problema i deixar un espai al final per als aclariments i les preguntes.
2. Plantejar un problema, exposar-lo al debat de l'equip i acordar-ne les solucions.
3. Establir una ronda d'opinions sobre el tema que s'ha de debatre.
4. Demanar a l'equip pel mètode que es vol seguir, establir-lo i seguir-lo.
5. Deixar que l'equip resolgui per si sol el problema.

Desenvolupament

Quan la reunió es dugui a terme, cal tenir en compte aquests factors:

1. Procurar el dinamisme de la reunió.
2. Mantenir el control.
3. Animar tots els assistents a participar.
4. Escoltar de manera activa.
5. Observar les actituds individuals.
6. Mantenir un ambient cordial.
7. Reconèixer les intervencions.
8. Discutir els temes en profunditat abans d'adoptar decisions.
9. Resumir cada fase.
10. Especificar cada decisió.
11. Emprar totes les ajudes disponibles (documentació, mitjans audiovisuals, etc.).
12. Establir plans d'acció.
13. Adaptar-se als participants i a l'equip.

Recorda que...

La responsabilitat del director de la reunió sobre aquests factors és gairebé total. Si ell els té en compte, els procura i els fomenta, és molt probable que cada participant aporti, alhora, el seu granet de sorra a l'èxit de la reunió.

Conclusió de la reunió

Ha arribat el moment de conduir la reunió. Com s'ha de fer?

- ✓ S'ha de fer una **síntesi** dels acords.
- ✓ S'han de nomenar **responsables** dels acords.
- ✓ Cal establir **necessitats** i **dates** de seguiment.
- ✓ S'ha de concretar, si escau, la **data** de la propera reunió.
- ✓ Cal animar els participants a aconseguir els objectius adoptats.
- ✓ **S'ha d'agrair** l'assistència i la participació.
- ✓ **S'ha d'acabar** a l'hora establerta.

CC BY NC SA