

UNITAT 2

INICI, DESENVOLUPAMENT I ROLS

CONTINGUTS

- 2.1. L'ordre del dia
- 2.2. Una convocatòria motivadora
- 2.3. Com s'ha de presentar una reunió
- 2.4. Presa de decisions en una reunió
- 2.5. Com s'ha de coordinar una reunió
- 2.6. Condicions que afavoreixen una plena participació
- 2.7. Rols que sorgeixen en una reunió
- 2.8. Rols informals d'un director de reunió
- 2.9. Rols informals dels participants
- 2.10. Característiques personals d'un bon director de reunions
- 2.11. Funcions d'un bon director de reunions
- 2.12. Tècniques de motivació que ha de conèixer un director de reunions
- 2.13. Solucionar els casos difícils en una reunió

UNITAT 2. INICI, DESENVOLUPAMENT I ROLS

2.1. L'ORDRE DEL DIA

En l'estructura de la reunió eficaç no hi pot faltar l'ordre del dia.

L'ordre del dia serveix per:

- ✓ **Eliminar** la incertesa, sobre:
 - Relació de temes.
 - Anotacions.
 - Documentació.
- ✓ **Aclarir:**
 - La durada.
 - Els assistents.
 - El motiu.
- ✓ **Evitar falses expectatives** a l'hora de definir objectius.

Per programar els temes, has de tenir en compte els aspectes següents:

- ✓ No intentis tractar massa assumptes a la mateixa reunió. Són més efectives les reunions curtes. Si és necessari, se n'ha d'incrementar la freqüència.
- ✓ Selecciona els punts vitals de cada tema i centra la reunió en aquests punts.
- ✓ Redacta el pla de reunió de manera clara, agradable i resumida: transforma'l en una agenda eficaç.

Quan programis els horaris (inici i final), has de considerar certs marges de temps per evitar imprevists:

- ✓ Fixa l'hora estimada d'acabament 15 minuts abans de la fita considerada.
- ✓ Prolonga els temps prevists per cada tema 5 minuts més del que consideris necessari.
- ✓ Preveu els temps "comodí", com ara pauses o entreactes no anunciats, dels quals podràs fàcilment prescindir si el desenvolupament de la reunió ho fa recomanable.

2.2. UNA CONVOCATÒRIA MOTIVADORA

Els aspectes que faran que motivis els convocats a una reunió, i que contribuïran a la seva eficàcia, són els següents:

Informa sobre per què i per a què es fa la reunió.

Indica què es vol obtenir dels convocats.

Convoca amb diversos dies d'antelació. Es requereix un temps suficient per tal que els membres del grup s'involucrin en el desenvolupament d'algun tema i puguin preparar adequadament la seva aportació.

Fes-los veure la importància de la seva aportació sobre el tema i la seva transcendència per arribar a la solució del problema plantejat.

Adjunta a la citació un ordre del dia i tota la informació possible i completa.

Això és un indicador de transparència i democràcia en el procés de decisió posterior.

2.3. COM S'HA DE PRESENTAR UNA REUNIÓ

La presentació d'una reunió ha de ser puntual i amistosa. Una reunió ha de començar amb una introducció que:

- ✓ **Posi en ambient** els participants.
- ✓ **Talli** amb les activitats anteriors.
- ✓ Creï el **clima** convenient.
- ✓ Exposi **en què consistirà** la reunió.

A l'inici de la reunió hauràs de recordar:

- ✓ **L'objectiu general** de la reunió (no ha de ser retòric, ni reiteratiu).
- ✓ El **tema o temes que s'hi han de tractar** (tampoc no han de ser retòrics ni reiteratius).
- ✓ El que **esperes dels participants**, per evitar equívocs.

 **Com s'ha de motivar a l'inici d'una reunió****Factors motivadors**

- ✓ Ús de preguntes retòriques, de les quals no esperes resposta, o aquesta serà donada a continuació.
- ✓ Relat d'anècdotes personals o successos actuals sobre la solució dels quals tracti el tema que es desenvoluparà després.
- ✓ Relat d'una història, una citació o definició.
- ✓ Creació d'un efecte òptic o visual que creï expectació i atregui l'atenció.

Factors desmotivadors

- ✗ Disculpes sobre el que encara no ha sortit malament.
- ✗ Fórmules buides (“Estimat públic...”, “Respectables membres del consell...”).
- ✗ Acudits (l'humor és motivador si se sap emprar; els acudits no).

Recorda que...

Per despertar la curiositat dels membres sobre el tema que es tractarà, t'has de concentrar en els factors motivadors i has d'evitar els factors desmotivadors.



2.4. PRESA DE DECISIONS EN UNA REUNIÓ

Per prendre decisions eficaces en una reunió, has de seguir unes **etapes clares** i diferenciades:

- ✓ Etapa 1. **Aclareix** les alternatives.

Atès que una decisió pressuposa la presència de diverses alternatives a un problema, defineix-les de manera clara.

- ✓ Etapa 2. **Decideix** l'acció correcta.

Pren la decisió ideal i tingues en compte totes les variables possibles.

- ✓ Etapa 3. **Compromet** la decisió.

Assegura't que sempre hi ha un compromís, respecte de la decisió presa, per part de tots els membres del grup.

- ✓ Etapa 4. **Implanta** la decisió presa.

Informa tothom sobre la decisió.

Assigna responsabilitats per executar la decisió a les persones que tinguin capacitats per fer-ho.

Assegura't que la decisió és acceptada per aquells a qui afecta.

- ✓ Etapa 5. **Revisa** l'eficàcia de la decisió.

Controla els implicats en el procés de la posada en funcionament de la decisió.

Demana informes sobre resultats.

Si és necessari, incorpora dades que aclareixin o especifiquin millor el procés que condueix a l'obtenció de resultats.



Per tal que les decisions que prenguis siguin **eficaces**:

- ✓ Pren poques decisions.
- ✓ Aprèn a escoltar totes les opinions:
Si no hi ha arguments en contra, no hi ha suficients arguments.
- ✓ Descobreix el problema i planteja'l degudament: una bona decisió sobre un problema mal plantejat és una mala decisió.
- ✓ No intentis resoldre-ho tot alhora: no has de pretendre resoldre diversos problemes amb una sola decisió.
- ✓ Cerca primer la veritat i pren, després, la decisió:
Recorda que el que és important és la qualitat de la decisió.

2.5. COM S'HA DE COORDINAR UNA REUNIÓ



Coordinar la participació

- ✓ Assegurar-se que tots hagin intervingut (dit i fet alguna cosa).
- ✓ Procurar que els assistents sentin la reunió com a pròpia.
- ✓ Sol·licitar les desviacions del tema.
- ✓ No discutir opinions, sinó destacar les idees i experiències, i resumir les conclusions.
- ✓ No oblidis posar la mateixa atenció a tots els participants.
- ✓ Establir límits d'autoritat entre els participants.



Coordinar la tasca

- ✓ No perdre de vista l'objectiu de la reunió.
- ✓ Posar atenció als passos de l'anàlisi del problema i de la formulació d'alternatives.
- ✓ Evitar les solucions fàcilment assolibles, però inapropiades i de baixa qualitat.
- ✓ Impedir que la reunió continuï si hi ha aspectes que no es comprenen suficientment.
- ✓ Evitar que se salti d'uns temes a uns altres sense haver donat solució o apurat el repertori.
- ✓ Emprar la síntesi per saber en quina fase es troba la reunió.
- ✓ Procurar que es facin aportacions efectives i concretes, fructíferes, documentades i serioses.
- ✓ No permetre que la reunió conclougui sense conclusions.

2.6. CONDICIONS QUE AFAVOREIXEN UNA PLENA PARTICIPACIÓ



Formulació d'objectius

Els objectius s'han de formular de manera clara i explícita, de manera que els membres els coneguin; això incrementarà el sentiment de pertinença i facilitarà el procés de presa de decisions.



Clima humà

El clima adequat és el que permet una comunicació lliure, espontània i confiada, el que redueix la intimidació per mitjà de l'expressió de sentiments propis i de l'acceptació dels sentiments dels altres.



Ambient físic

L'ambient físic ha de complir una sèrie de característiques: espaiós, ben il·luminat, sense sorolls, net i ordenat.



Motivació

Tots els membres han d'estar motivats per assolir els objectius.



Satisfacció

És important que tots els membres sentin que són acceptats, percebin que se'ls escolta, comprovin que s'aprecien les seves idees.



Intercanvi d'opinions

L'intercanvi de totes les opinions, tant positives com negatives, i el respecte i l'acceptació de totes i cadascuna d'aquestes opinions entre tots els membres afavoreix la plena participació.

2.7. ROLS QUE SORGEIXEN EN UNA REUNIÓ

Els rols són línies de conducta que es repeteixen d'una manera més o menys sistemàtica en els col·laboradors dels equips.

Els rols poden ser:

Rols formals: fruit d'una decisió i planificació conscient. Per exemple: el director d'una reunió.

Rols informals: espontanis i inconscients i no necessàriament assignats. Per exemple: el rol del xerraire.

Els **rols formals** són els que compleixen una funció operativa en una reunió. En la gran majoria de les reunions tots són assumits pel director; però en una reunió complexa, amb molts participants i amb diversos continguts, haurien d'estar clarament diferenciats els rols següents:

- ✓ **Moderador.** És un rol poc comú però molt efectiu en grans (per nombre de participants) reunions. La seva funció és gestionar la participació i responsabilitzar-se dels torns de paraula.
- ✓ **Director.** És qui convoca i dirigeix la reunió. És en gran mesura la seva responsabilitat dotar de contingut una reunió, com també dinamitzar, fer participar, controlar i gestionar el pas a pas de la reunió.
- ✓ **Secretari.** La funció del secretari és anotar els aspectes que els participants vulguin incloure en l'acta de la reunió: acords responsables, accions, dates, etc. El seu paper, igual que el del moderador, ha de ser rotatori.

Recorda que...

Els rols informals poden actuar de manera positiva, i afavorir el desenvolupament de la reunió, o de manera negativa, i dificultar-ne el transcurs.

2.8. ROLS INFORMALS D'UN DIRECTOR DE REUNIÓ

Els rols informals que un director de reunió pot adoptar són:

✓ **Pare.** El director que adopta aquest rol...

Mostra comprensió per les circumstàncies dels assistents.

Finalment pren les decisions “en benefici de l'equip”.

Funcions positives:

- ✓ Deixa parlar.
- ✓ Demostració d'empatia.
- ✓ Actituds de protecció.
- ✓ Genera confiança en l'equip.

Funcions negatives:

- ✗ Paternalisme.
- ✗ Poca participació real de l'equip en la presa de decisions.

✓ **Relacions humanes.** El director que adopta aquest rol...

Fa èmfasi a facilitar l'apropament entre els participants.

Evita tensions.

Intenta que la reunió transcorri a un ritme amable.

Evita postures paternalistes.

Funcions positives:

- ✓ Facilita la comunicació i participació.
- ✓ Sap generar un bon clima.

Funcions negatives:

- ✗ Retarda la presa de decisions.
- ✗ Sol sentir-se incòmode i sense recursos quan sorgeixen conflictes i tensions.

✓ **Manipulador.** El director que adopta aquest rol...

Té unes idees predefinides sobre els problemes i les seves solucions i convoca la reunió amb la finalitat de manipular els participants perquè li donin suport en el seu criteri.

Dirigeix la sessió de manera participativa i resol les diferències només quan aquestes poden inclinar-se cap a les seves pròpies conclusions.

Funcions positives:

- ✓ Té habilitats de comunicació i convicció.
- ✓ Generalment es tracta d'un “líder natural” davant el qual els participants es pleguen.

Funcions negatives:

- ✗ Sol produir apatia i manca de compromís, ja que els assistents s'adonen de la manipulació a la qual són sotmesos.

✓ **Autòcrata.** El director que adopta aquest rol...

Sol sufocar les discussions amb judicis i avaluacions sobre els altres assistents, de manera que, a curt termini, ningú no es mostri disposat a opinar o participar.

Funcions positives:

- ✓ Té autoritat i capacitat d'influència sobre l'equip.
- ✓ Transmet convicció.

Funcions negatives:

- ✗ Anul·la l'equip i la seva creativitat.
- ✗ Perd credibilitat amb facilitat i li manca mà esquerra per resoldre conflictes.

✓ **Popular.** El director que adopta aquest rol...

Destaca pel seu desig d'agradar.

Es resisteix a exercir qualsevol tipus de lideratge si percep la més mínima oposició en l'equip.

Procura conformar tothom.

Funcions positives:

- ✓ Actitud positiva cap a les persones i els temes de la reunió.
- ✓ Transmet proximitat i sol tenir cert encant personal.

Funcions negatives:

- ✗ El seu desig d'agradar el fa incórrer en contradiccions.
- ✗ No suporta situacions difícils o tenses.

✓ **Tolerant.** El director que adopta aquest rol...

Es regeix per la seva màxima: "deixar fer".

El seu paper es limita voluntàriament a proporcionar una mínima estructura i a actuar de mediador tan sols en situacions realment conflictives.

Funcions positives:

- ✓ Pot funcionar quan l'equip és suficientment madur per delegar tant el contingut com el desenvolupament de la reunió.

Funcions negatives:

- ✗ Quan l'equip no és suficientment madur, la reunió es converteix en quelcom escassament productiu.

2.9. ROLS INFORMALS DELS PARTICIPANTS

Els rols informals que els participants d'una reunió poden adoptar són:

✓ **Xerraire**

Parla de tot de manera incansable, excepte del tema que s'ha de tractar.

Domina i monopolitza la reunió.

Molt poques vegades escolta els altres.

Si el director de la reunió no el frena, la resta dels participants s'acabarà avorrint i s'abstindrà d'intervenir.

✓ **Silenciós**

Té idees però no les formula.

No participa activament en les reunions.

És un participant passiu de tot el que ocorre.

Participa de manera breu i concisa quan se li demana.

✓ **Simpàtic**

Cerca el reconeixement dels altres a partir d'acudits, imitacions, etc. i tracta de desviar els altres dels seus objectius.

És un dels participants més comuns en totes les reunions.

✓ **Obstruccionista**

Li agrada discutir i fer la contra.

Pot ser de temperament pacífic, però ressentit per problemes o situacions passades.

Lamenta el temps que ha de dedicar a les reunions que, en qualsevol cas, li semblen una tonteria.

Manifesta una actitud negativa i, en general, la seva intenció és acabar com més aviat millor.

✓ **Rígid**

Ignora sistemàticament l'opinió dels altres, ja que no vol aprendre d'ells.

És d'idees fixes i, a més a més, molt susceptible.

Difícilment se'l convenç de res.

✓ **El que passava per allà**

És difícil de manejar durant la reunió, ja que en realitat no sol basar-se en males intencions.

Senzillament, és un participant que desconeix el contingut de la reunió.

No té res preparat.

✓ **Explicador**

Assumeix un paper que considera important: explicar als altres què vol dir cada intervenció que es produeix durant la reunió. Pot fer-ho de manera indiscriminada o només del que diu el director de la reunió.

✓ **Alter ego del cap**

Dóna suport de manera incondicional al director de la reunió o a qualsevol altra persona influent que hi participa.

✓ **El que té el seu propi pla**

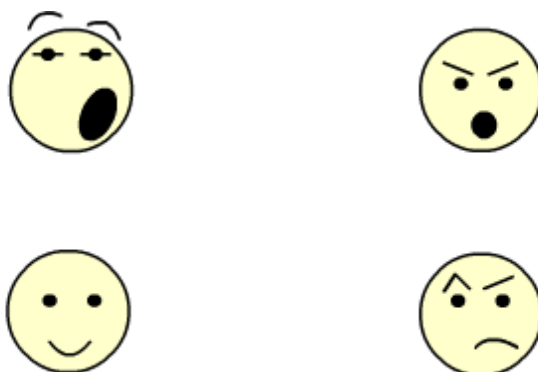
Orienta l'equip cap als seus propis objectius individuals i personals i els emmascara, és a dir, modifica els objectius de la reunió per acomodar-los a les seves finalitats.

Apareix a la reunió amb un pla d'acció particular o com a mínim té un objectiu i una intenció predeterminada i vol influir en aquest sentit en la resta de participants.

✓ **El director frustrat**

S'oposa per sistema al director de la reunió i intenta suplantar-lo parcialment o totalment.

En general, té una confiança il·limitada en les seves pròpies qualitats, que no empra de manera positiva.



2.10. CARACTERÍSTIQUES PERSONALS D'UN BON DIRECTOR DE REUNIONS

Un bon director de reunions ha de tenir una sèrie de característiques:

- Capacitat de comunicació.
- Pensament clar i ràpid.
- Esperit obert.
- Imparcialitat.
- Esperit positiu.
- Paciència.
- Sentit pràctic.
- Capacitat d'organització.
- Tacte en el tracte personal.
- Capacitat d'anàlisi.
- Capacitat de síntesi.
- Facilitat de paraula.
- Serietat.
- Autocontrol.
- Sentit de l'humor.
- No s'ha de deixar influir pels prejudicis.



2.11. FUNCIONS D'UN BON DIRECTOR DE REUNIONS

Aclarir

És necessari assegurar-te que tots sàpiguen i entenguin el que diu l'altre quan, on, amb qui i, sobretot, les raons per les quals es reuneixen. Per tant:

- ✓ Aclareix l'objectiu de la reunió des del començament.
- ✓ Reformula les opinions que convé remarcar.
- ✓ Repeteix els punts importants.
- ✓ Resumeix o sintetitza.
- ✓ Proporciona contestacions directes, estalvia temps.
- ✓ Fes reunions que serveixin per saber en tot moment com es va i quin és el context global de la situació.

Controlar

Així garantiràs el bon funcionament de la reunió i que s'arribin a assolir els resultats prevists. Per aconseguir aquesta finalitat:

- ✓ Estableix normes d'actuació que permetin una comunicació fluida.
- ✓ Administra bé el temps del qual es disposa.
- ✓ Regula les intervencions.
- ✓ Evita interrupcions externes a la reunió.
- ✓ Proposa descansos quan les coses estiguin encallades.

Dinamitzar

Amb això aconseguiràs que la reunió es desenvolupi amb un to viu, que animarà la participació i l'aportació de solucions al problema plantejat.

- ✓ Estimula perquè participin els que no ho fan.
- ✓ Reforça adequadament cada tipus de comportament.
- ✓ Motiva el grup i assenjala els èxits que aquest va assolint.

Crear un clima positiu

Per fer-ho, pots:

- ✓ Posar en funcionament habilitats bàsiques de comunicació: aprendre a escoltar, ser empàtic, sensible, etc.
- ✓ Respectar l'opinió de l'altre.
- ✓ Evitar les crítiques no constructives.
- ✓ Respectar la llibertat d'expressió.
- ✓ No témer el fet de donar a conèixer els teus sentiments.
- ✓ Induir calma i relaxació.
- ✓ Evitar comportaments que distreguin.

2.12. TÈCNiques DE MOTIVACIÓ QUE HA DE CONÈIXER UN DIRECTOR DE REUNIONS



Pregunta test

Empra-la per definir una paraula que els participants facin servir amb significats clarament diferents, o també, per definir una al·lusió confusa.

Exemple: “feim servir constantment la paraula ‘empatia’ però, què vol dir realment?”



Invitació directa a participar

L'has de fer servir per fer intervenir una persona que hagi estat en silenci o un participant que, pels seus gestos, sembla que vol intervenir.

Exemple: “i tu, Albert, què en penses?”



Petició de complement

Empra-la per convidar a completar punts de vista diferents o opinions diverses.

Exemple: “després del que la Rut i en Pedro han plantejat, què ens suggereix això?”



Pregunta eco

La teva missió serà tornar al participant la seva pròpia pregunta amb la seva mateixa formulació, per tal que sigui ell mateix qui es respongui, ja que coneix el tema.

És a dir, es tracta de respondre una pregunta amb una altra pregunta.

Exemple: “quan sents dir a algú que el seu cap té molta empatia, què et suggereix?”



Pregunta rebot

Torna la pregunta feta per un participant a un altre.

Exemple: “David, podries ajudar el teu company en l'exposició d'aquesta idea?”



Pregunta record

Consisteix a reprendre una qüestió plantejada amb anterioritat que ha quedat sense resposta.

Exemple: “doncs bé, responent la pregunta que abans ens ha formulat en Lluís sobre la motivació, ara podem dir que...”.

2.13. SOLUCIONAR ELS CASOS DIFÍCILS EN UNA REUNIÓ

Què s'ha de fer si algun participant...?

Vol imposar les seves opinions

Anima els altres a comentar les seves opinions.

Fomenta la confiança dels altres membres en si mateixos, per tal que no es deixin influir.

Ho discuteix tot constantment

Mantingues la calma.

Demana-li coses i posa'l en evidència.

No para de parlar

Fixa normes sobre el temps d'intervenció.

Amb tacte, interromp-lo per sol·licitar altres intervencions.

No el miris quan facis preguntes.

Obstinat, no creu en idees noves

De tant en tant, demana amb molt tacte la seva opinió.

Cerca la seva amistat personal.

Tracta de conèixer la teva opinió, en lloc de donar la seva

Formula la pregunta al grup i després a ell novament.

Es mostra susceptible

Empra molt tacte i diplomàcia.

Sigues neutral.

Esmenta algun cas hipotètic paral·lel a la situació de la qual es tracta.

Sol·licita informació confidencial

Actua amb tacte i bon sentit; nega't a proporcionar-la.

 **Conversa en veu baixa amb un altre**

Anima'ls a expressar en públic el que deien, i manifesta interès per conèixer el seu punt de vista.

 **No deixa de fer-se el graciós**

Dirigeix-li una mirada freda i mantén-la fins que calli; després reprèn la reunió amb un sarcàstic “gràcies”.

Si la situació ho requereix, crida la seva atenció directament.

