

UNITAT 3

REUNIONS EFICACES

CONTINGUTS

- 3.1. Com s'ha de clausurar una reunió
- 3.2. Accions posteriors a la reunió
- 3.3. Avaluar l'eficàcia de la reunió
- 3.4. Variables que determinen l'eficàcia d'una reunió
- 3.5. Reunions eficaces *versus* reunions ineficaces
- 3.6. Causes del fracàs d'una reunió
- 3.7. Mitjans de suport
- 3.8. Factors d'èxit d'una reunió

UNITAT 3. REUNIONS EFICACES

3.1. COM S'HA DE CLAUSURAR UNA REUNIÓ

Per tal de clausurar una reunió has de seguir una sèrie de pautes:

- ✓ No concloguis la reunió de manera sobtada.
- ✓ Pots acabar-la tal com l'has començat, amb una pregunta retòrica, una citació, una anècdota, etc.
- ✓ Finalitza amb paraules d'agraïment per la col·laboració prestada i amb un comiat cordial.
- ✓ Acaba a l'hora prevista.
- ✓ Fes un resum dels punts importants, això ajuda a:
 - Retenir els temes importants.
 - Reafirmar els conceptes rebuts.
- ✓ Enumera els acords parcials assolits.
- ✓ Has d'obtenir un pla d'accions concret.
- ✓ Nomena responsables i obtingues compromisos per complir els acords.
- ✓ Fixa la data de la propera reunió si queden temes pendents.

3.2. ACCIONS POSTERIORIS A LA REUNIÓ

Una vegada acabada la reunió, hem de dur a terme una sèrie d'accions:

- ✓ Anota de manera ordenada els acords per mitjà de l'acta.
- ✓ Tramet una còpia de l'acta als assistents.
- ✓ Elabora i comprova el pla d'acció.
- ✓ Identifica clarament els responsables i assegura't que es comprometen a complir els acords.
- ✓ Tramet tota la documentació necessària d'alguna activitat.
- ✓ Tramet i recorda els terminis d'actuació.
- ✓ Informa sobre els resultats que es van obtenir.
- ✓ Arxiva l'acta.
- ✓ Avaluja la reunió.

Recorda que...

L'acta d'una reunió serveix per recordar compromisos d'actuació i terminis marcats.

Les actes han de ser: curtes, precises i indicatives.

3.3. AVALUAR L'EFICÀCIA DE LA REUNIÓ

L'avaluació d'una reunió es pot fer mitjançant dues tècniques fonamentals:



Qüestionari

Consisteix a consultar els participants sobre els aspectes més rellevants de la reunió.

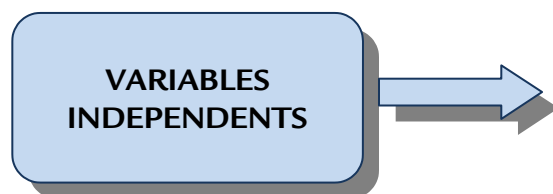
Aquesta avaluació s'ha de fer immediatament després de la reunió, per mitjà d'unes preguntes d'avaluació que s'han de passar a cadascun dels assistents.



Observació

Consisteix en el fet que el mateix director de la reunió, o un observador imparcial, anoti i critiqui de manera metòdica la manera com s'ha desenvolupat la reunió. És necessari estar molt alerta a les conductes manifestades pels participants. Si l'observador és imparcial, es corre el risc que la seva presència arribi a intimidar. Per tal que sigui eficaç és necessari que el grup accepti la seva presència.

3.4. VARIABLES QUE DETERMINEN L'EFICÀCIA D'UNA REUNIÓ



Variables estructurals:

- Mida del grup.
- Característiques personals dels membres.
- Canals de comunicació preexistents.



Variables ambientals:

- Lloc de reunió.
- Disposició física de la sala.
- Condicions ambientals: llum, temperatura, sorolls, etc.

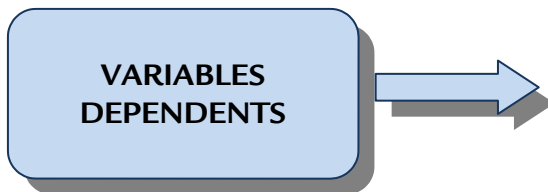


Variables de la tasca:

- Objectiu de la reunió.
- Dificultat del problema.
- Temps necessari per resoldre el problema.



- Estil de direcció de la reunió.
- Tipus de motivació.
- Relació entre els participants.
- Distribució de la participació.



- Productivitat dels membres de la reunió.
- Satisfacció dels membres de la reunió.

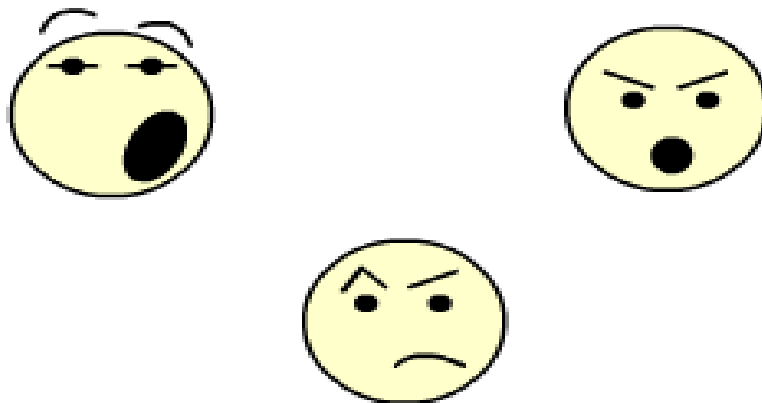


3.5. REUNIONS EFICACES *VERSUS* REUNIONS INEFICACES

Reunions ineficaces

Les característiques d'una reunió ineficaç són:

- ✗ Atmosfera amb grans formalismes, indiferència i avorriment (es mantenen converses a part). Clar desinterès per la tasca.
- ✗ El grup s'aparta del tema, uns quants monopolitzen la reunió.
- ✗ No hi ha l'acceptació d'una finalitat i un objectiu comú. Tothom lluita per objectius particulars i personals.
- ✗ No s'escolten uns als altres. Es perd el fil o tema de discussió.
- ✗ No s'expressen les idees pròpies per temor al ridícul, crítiques i represàlies.
- ✗ Hi ha desacords, però el grup no fa res per resoldre'ls. Se solen resoldre per votació, en la qual esdevé triomfadora una majoria molt escassa. Els membres més agressius imposen les seves idees i els més conformistes tendeixen a callar i aguantar.
- ✗ Presa de decisions de manera prematura. Apareixen moltes protestes després de la reunió dels que no estan d'acord amb la decisió presa.
- ✗ Crítiques destructives i molestes que originen tensions. Apareixen crítiques per picabaralles personals.
- ✗ Les idees i els sentiments queden ocults.
- ✗ Les decisions per emprendre quelcom són caòtiques: ningú no sap realment qui farà això o allò.



 **Reunions eficaces**

Las característiques d'una reunió eficaç són:

- ✓ Atmosfera lliure de tensions i sense indicis d'avorriment.
- ✓ Alt grau de participació en discussions relacionades amb el tema. Si la discussió es desvia de l'assumpte, es reconduïx de seguida.
- ✓ Comprensió i acceptació dels objectius o les tasques.
- ✓ Tots mantenen una escolta activa i es respecten els torns d'intervenció.
- ✓ No hi ha por al ridícul.
- ✓ Hi ha desacords, però el grup procura resoldre les diferències o conciliar-les més que dominar aquell que dissenteix. Quan les diferències no poden conciliar-se, s'ajorna l'assumpte per estudiar-lo detingudament, o bé s'adopta una solució proporcional.
- ✓ Presa de decisions per consens.
- ✓ Crítiques freqüents, franques, sense tensions ni molèsties i amb una tendència clarament constructiva.
- ✓ Expressió desinhibida d'idees i sentiments.
- ✓ Confiança plena en el compliment de la missió per part de cada membre.
- ✓ Entre els membres hi ha un coneixement perfecte de totes les activitats.



3.6. CAUSES DEL FRACÀS D'UNA REUNIÓ

Quan una reunió fracassa és perquè s'ha produït algun o alguns dels punts següents:

- Absència d'objectius clars.
- Assistents no implicats, potser perquè han estat mal escollits.
- Absència d'ordre del dia.
- No s'informa prèviament.
- Manca de puntualitat.
- Horaris inadequats.
- Durada excessiva (temps mal calculat).
- Direcció ineficaç o absència de direcció.
- Protagonismes.
- Interessos enfrontats i enemistat.
- Interrupcions.
- Divagacions.
- Hostilitat dels participants al projecte que es vol desenvolupar.
- Baixa participació.
- No hi ha continuïtat.
- Absència de conclusions i compromisos.
- Local inadequat.

3.7. MITJANS DE SUPORT

Quan planifiquis les teves sessions tingues en compte que pots emprar diversos tipus de mitjans que t'ajudaran a dur a terme la reunió. Alguns són:



Canó de projecció



Paperògraf



Retroprojector

Recorda que...

Sempre l'ús d'aquests mitjans té com a finalitat facilitar la comprensió i el record dels continguts exposats. No es tracta de fer "un gran desplegament de mitjans".

Per aquest motiu:

- ✓ Empra només els mitjans que siguin realment necessaris i que aportin quelcom rellevant al tema tractat.
- ✓ Comprova que funcionen correctament abans d'utilitzar-los.
- ✓ Assegura't que en coneixes el funcionament abans d'emprar-los en públic.

 **Canó de projecció****Recomanacions****Abans de començar la reunió**

Prova el funcionament del sistema. La comprovació ha d'incloure el domini de les funcions que fem servir: *standby* per anul·lar la projecció, el nivell d'àudio, etc.

Durant la reunió

Apaga'l quan hagi d'exposar sense emprar el que es projecta com a recurs. Si no ho fas, una part important de la nostra audiència continuarà prestant atenció a la pantalla i rebrà dos missatges diferents alhora.

Empra'l com a suport: en multitud d'ocasions, quan assisteixes a una reunió amb canó es té la impressió que el presentador "no seria res sense el canó". Per això, és bàsic comentar cada imatge, cada missatge, cada contingut de la reunió.

Procura que la reunió sigui més conceptual que explicativa: empra esquemes, missatges que reflecteixin les idees més importants.

Il·lustra l'exposició amb imatges; "una imatge val més que mil paraules".

Utilitza de manera discreta les funcions de so i àudio; al principi impressionen, després d'una hora cansen.

Avantatges

Resultats: el canó connectat a un ordinador és en l'actualitat el millor mitjà per fer una reunió.

Àudio i vídeo: la reunió de transparències tradicional pot associar-se a arxius de so i imatge.

Seqüencialitat: permet, per exemple, presentar conclusions "una per una" i programar la reunió.

Ús en el moment: permet dissenyar i projectar transparències amb una inversió mínima de temps durant la mateixa reunió.

Inconvenients

Flexibilitat: és molest quan es varia l'ordre de la reunió improvisadament. Trobar una transparència ja projectada o avançar l'exposició són situacions la solució de les quals requereix temps d'espera per part dels assistents.

Errors tècnics: el mal ús o els imprevists fan que una reunió que se centra en el canó pugui fracassar si no tenim alternatives per defensar-la.

Perill de convertir el mitjà en el missatge: l'atractiu de la reunió i la seva presència permanent pot transformar el canó en el protagonista absolut, i deixar el presentador en un pla secundari.

 **Retroprojector: transparències****Recomanacions**

És recomanable emprar retroprojector quan:

No tinguis canó.

L'ordre de l'exposició pugui patir variacions importants.

Vulguis escriure sobre transparències a mesura que es duu a terme l'exposició.

Abans de començar la reunió:

Prova'l abans de començar la reunió.

Assegura't que tots els assistents veuen la pantalla.

Durant la reunió:

Col·loca la transparència abans d'engegar el projector i retira-la després d'apagar-lo.

Tapa i descobreix gradualment el contingut si després de cada missatge has de comentar quelcom.

No deixis que la transparència es converteixi en protagonista:

- S'ha d'apagar quan el comentari excedeixi d'un minut.
- Tingues a la teva disposició transparències en blanc si vols escriure alguna cosa sobre aquestes.

Avantatges

Àmplia disponibilitat: qualsevol hotel, centre de convencions, centre de formació o oficina disposa de retroprojector.

Facilitat d'ús: el botó d'encesa i apagada i enfocament solen ser les seves úniques opcions d'ús.

Versatilitat: pot projectar transparències generades per mitjà d'ordinador, fotocopiadora, o fer-la improvisadament.

Inconvenients

Escàs impacte: no és en si mateix un mitjà de "gran impacte".

Possibilitat d'errors: en ocasions es troben en mal estat o no es fa el manteniment adequat, la qual cosa provoca mala qualitat de projecció.

 **Paperògraf****Recomanacions**

És recomanable emprar un paperògraf quan:

La reunió requereixi el suport de les aportacions dels participants o assistents.

Sàpigues que has de mostrar alguna cosa en un suport escrit clarament visible.

El nombre d'assistents i la proximitat al paperògraf ho permeti.

El grau d'interactivitat durant la reunió sigui mitjà-alt.

La teva actuació a l'hora de presentar

Situa el paperògraf en el millor lloc possible, en què tots els assistents el puguin veure. En moltes ocasions el paperògraf és poc o gens visible per a gran part de l'auditori.

No donis l'esquena a l'auditori en la mesura que puguis.

Llegeix el que s'esciu alhora.

L'aspecte del que escrius:

Empra dos colors per full.

Empra lletra majúscula.

Mantingues l'horitzontalitat quan escrius.

Avantatges

Funcionalitat: serveix per il·lustrar, resumir, anotar conclusions, dibuixar, etc.

Facilitat d'ús: només es necessita bona lletra.

Possibilitat de conservar / traslladar: si s'han anotat conclusions, decisions o idees, n'hi ha prou de retallar el full per conservar-les i traslladar-les a un altre suport posteriorment.

Disponibilitat: com en el retroprojector, es tracta d'un mitjà àmpliament disponible.

Inconvenients

Descuït en l'ús: com que és un mitjà "comú", de vegades es creu que no té importància la manera com es fa servir i el motiu. El resultat és il·legibilitat, incomprensió, escassa o nul·la claredat, etc.

Ús excessiu o escàs: el paperògraf és, com tots, un mitjà. En ocasions el seu ús excessiu entorpeix i fa lent el discurs. La seva infrautilització produeix l'efecte contrari.

3.8. FACTORS D'ÈXIT D'UNA REUNIÓ

Els factors d'èxit es corresponen amb les quatre funcions clau del director d'una reunió.

Aconseguir interès

Aquest factor és especialment important a l'inici de la reunió. Algunes de les coses que es poden fer per aconseguir-lo són:

- ✓ Tenir molt ben pensat l'inici de la reunió.
- ✓ Començar per quelcom atractiu per als participants: exposar un benefici de la reunió, algun èxit de l'equip, alguna novetat, etc.
- ✓ Usar la comunicació no verbal: expressions, gests, el to de veu, l'energia, etc. són aspectes que contagien entusiasme i desperten interès.
- ✓ Donar dades sobre objectius, durada, mètodes de treball de la reunió.

Fer participar

Fer participar és un art que garanteix en gran mesura l'èxit de qualsevol reunió.

Una decisió és més probable de posar en pràctica com més hi hagi participat l'equip de la reunió. Alguns suggeriments:

- ✓ Demanar de manera oberta i honesta, escoltar activament.
- ✓ Demanar col·laboració per resoldre problemes i prendre decisions.
- ✓ Observar l'estat d'ànim dels participants; de vegades no ens adonam que "hem parlat massa".
- ✓ Trencar el procés normal, ser capaç de plantejar nous enfocaments o mètodes de presa de decisions.
- ✓ Emprar tècniques de dinamització de grups; per exemple, la pluja d'idees.

Mantenir el control

La funció de control és fonamental per mantenir el grup en el tema i ser eficaços en l'ús del temps. Hauries de:

- ✓ Tallar les intervencions no funcionals, inadequades.
- ✓ Remetre a entrevista personal tots els temes que no afecten la majoria dels participants.
- ✓ Especificar el temps dedicat a cada tema.
- ✓ Tallar els comentaris particulars i repetitius.
- ✓ Evitar enfrontaments, emprant l'empatia.

 **Aconseguir compromisos**

Les reunions es duen a terme, sobretot, per arribar a compromisos. Per aconseguir-los podem:

- ✓ Fer resums quan la discussió hagi estat desorganitzada.
- ✓ Efectuar tancaments parcials de cada tema abordat.
- ✓ Demanar acord primer a les persones que sabem que es comprometran.
- ✓ Deixar per al final demanar acord als més reticents.
- ✓ Emprar la primera persona del plural: “nosaltres”.
- ✓ Emprar tècniques de tancament.

Recorda que....

Hi ha diverses tècniques de tancament, generalment molt emprades en l'àmbit comercial. Algunes són:

Condicional. “Si solucionàssim aquest aspecte, estariem d'acord?”

Alternatives. “Feim la campanya completa o per fases?”

Temporal. “Si no ens decidim abans de demà, d'aquí a tres dies serà massa tard.”

Directe. “Ens hi comprometem tots?”

