

LES REUNIONS DE L'EQUIP:

- . LLIGAM AMB L'ACCIÓ PROGRESSIVA
- . PREPARACIÓ I EXECUCIÓ

---

Aquest document està redactat sobre la base del llibre "Animation de groupes" de Charles Maccio, editat per la Chronique Sociale de France.

L'índex:

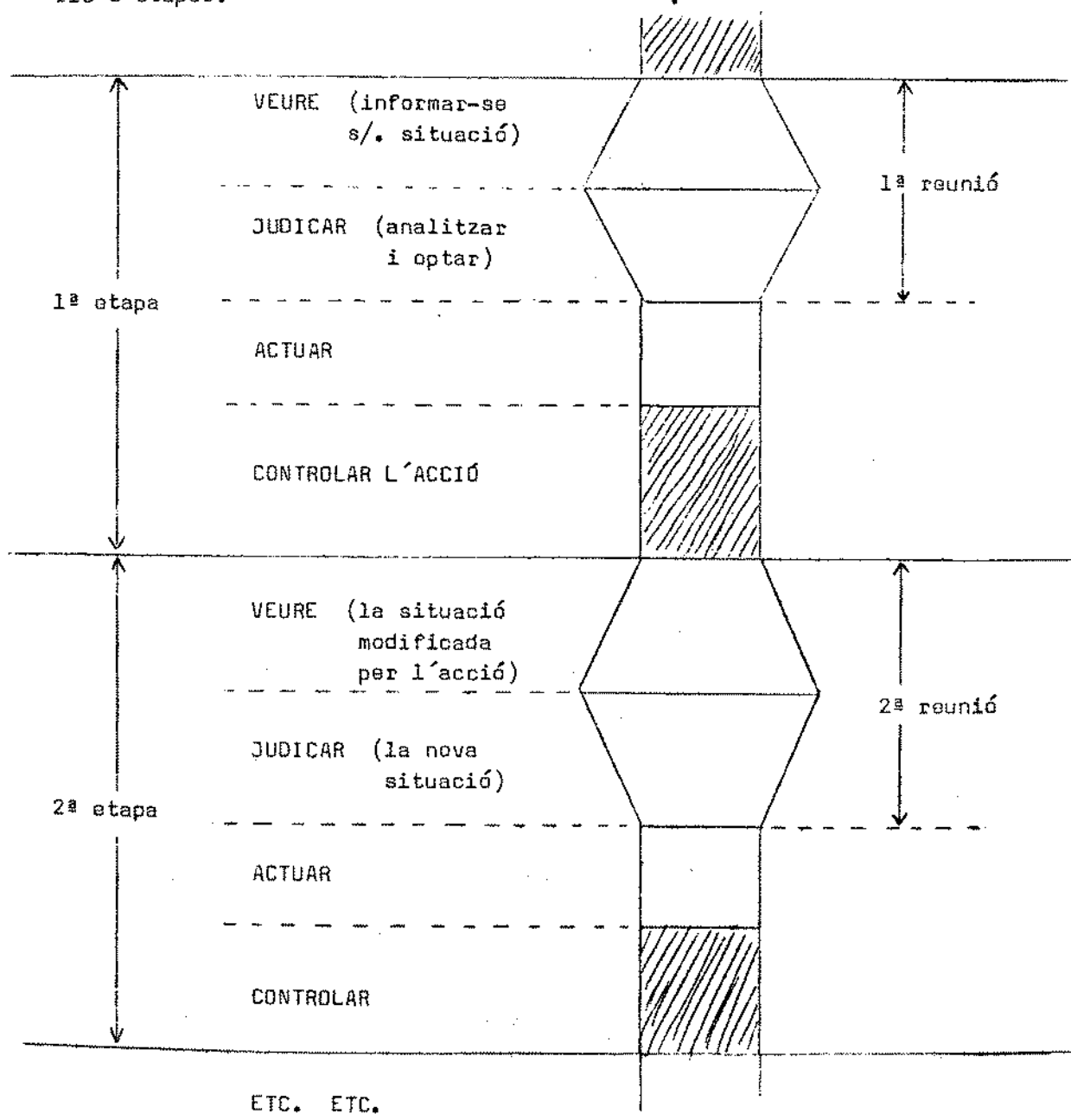
- 1.- Esquema de l'acció progressiva
- 2.- La Reunió de l'equip
- 3.- Diversos elements a tenir en compte per a la preparació de la reunió:
  - 1.- La convocatòria
  - 2.- El planteig del tema a tractar  
Com elaborar un pla
  - 3.- Aclariments sobre el planteig i el tema
  - 4.- La preparació d'una reunió (resum)
  - 5.- L'anàlisi. Mètode d'anàlisi
  - 6.- Síntesi
  - 7.- Les dades de la decisió.  
Estructura general d'una decisió
  - 8.- L'acta de la reunió
- 4.- El control, continuació del treball de la reunió
- 5.- Evaluació de reunions

ESQUEMA DE L'ACCIÓ PROGRESSIVA

Quan l'equip emprèn una acció a llarg termini, comença a treballar per a assolir un objectiu llunyà al que l'aniran acostant una llarga sèrie d'accions.

Cada una d'aquestes accions canviarà la situació i farà que la feina s'hagi de plantejar tenint en compte la nova situació assolida. Caldrà una anàlisi permanent de la situació i dels nous passos a fer, de forma que cada nova acció lligui amb les anteriors en el camí del progrés vers l'objectiu final del programa estratègic.

Si féssim un esquema de l'acció progressiva, resultarien una sèrie d'etapes:



Analitzant l'esquema anterior, podem veure:

1.- que l'acció es realitza per etapes que acosten progressivament a l'objectiu.

2.- que cada etapa es pot analitzar tenint en compte uns components bàsics:

1. VEURE - recollir informació sobre la situació  
- exposar-la en la introducció a la reunió  
- clarificar l'exposició eliminant els dubtes
2. JUDICAR - discussió d'anàlisi de la situació  
- discussió de síntesi de les dades principals de la situació  
- concreció de les perspectives de l'acció
3. ACTUAR - a partir de les decisions  
- repartiment de les responsabilitats  
- elecció dels mitjans a utilitzar  
- elecció dels moments i llocs
4. CONTROLAR - control de la realitat del desenvolupament de l'acció  
- control de les repercussions de l'acció

3.- que en la vida real:

- el veure i el judicar es realitzen, d'una manera formal, en la reunió de l'equip i, d'una manera informal, en els contactes personals, en el mateix terreny de l'acció ...
- l'actuar es realitza sobre el terreny i és la plasmació necessària de tots els judicis
- el control es realitza sobre el terreny de l'acció i s'ha de realitzar tenint en compte que les dades que forneix han de ser presentades a l'anàlisi de la reunió de l'equip

### Exercici

Som a primer de Maig (segons el calendari de 1969) i ens posem a preparar el programa de les colònies que comencen el primer de Juliol.

Ens reunim un cop cada setmana i només tenim 8 setmanes i mitja (mira el calendari).

Podries fer un pla de treball per a les reunions?

Cal que ho facis tenint en compte les quatre etapes de cada reunió (veure, judicar, actuar, controlar).

Imagina tot el que et calgui.

1ª REUNIÓ

- VEURE

- JUDICAR

- ACTUAR

- CONTROLAR

2ª REUNIÓ

- VEURE

- JUDICAR

- ACTUAR

- CONTROLAR

3ª REUNIÓ

- VEURE

- JUDICAR

- ACTUAR

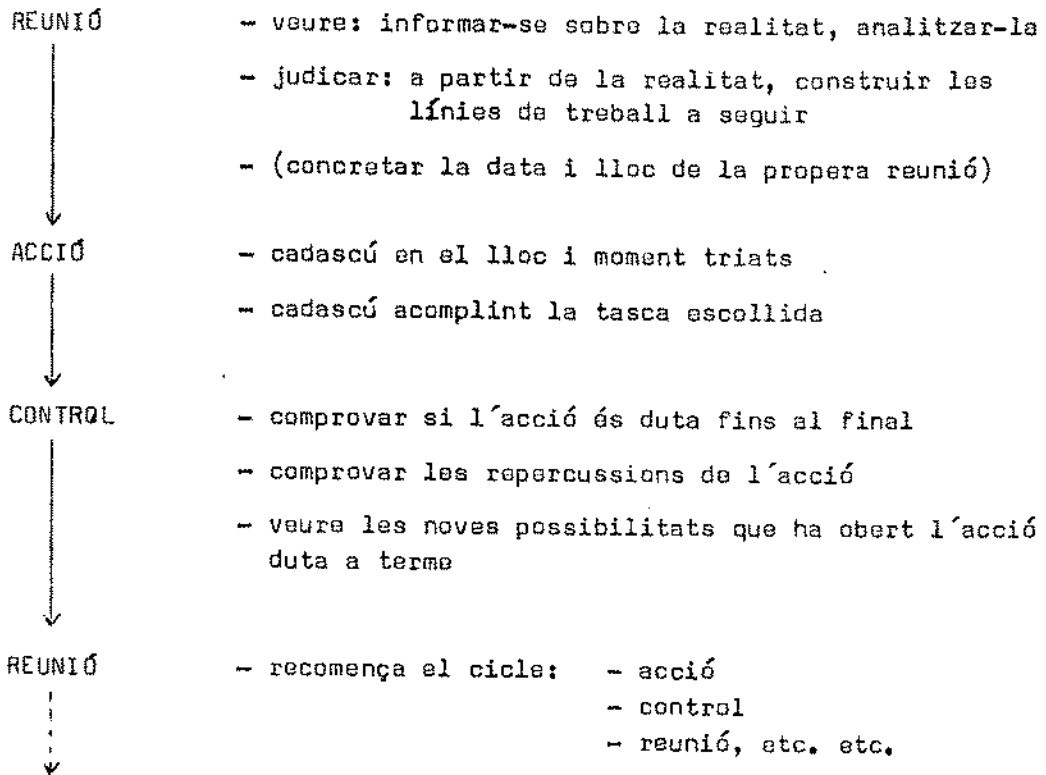
- CONTROLAR

(pots continuar en un full a part)

Com fer-ho?

Pots començar per imaginar-te una situació de partença: què prendries en consideració per a plantejar la colònia?, què sotmetries a judici?, quines accions serien dutes a terme entre la primera i la segona reunió?, com es controlarien?, a partir de què hom treballaria en la segona reunió?, etc. etc.

### Esquema general de l'acció progressiva



### La reiteració

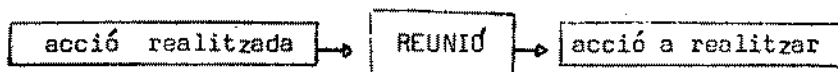
Pot succeir que, per les raons que siguin, l'acció no sigui duta a terme o bé no ho sigui plenament.

En aquest cas, cal pensar en una reiteració de l'acció: cal pensar en tornar a plantejar-se l'acció per a realitzar-la totalment o en la part que ha quedat per fer.

El control ens dirà fins a quin punt ha sigut realitzada l'acció i fins a quin punt és necessària la reiteració.

## LA REUNIÓ DE L'EQUIP

En el treball de l'equip, la reunió hi fa el paper de moment de parada i reflexió :



Es el moment on hom s'atura per a reflexionar sobre la feina feta i valorar-la i per a plantejar-se la feina a fer en el futur.

D'altra banda, és el moment en què tots els membres de l'equip es troben i "fan equip", és a dir, fan la xarxa que els uneix i que els empeny a continuar a l'hora que ells l'empenyen.

Per això es pot parlar de :

### La doble finalitat de les reunions

- 1.- Contribuir a la presa de consciència de les persones participants: ajudant-les a arrelar-se més fortament en el terreny que trepitgen en la seva acció i ajudant-les a situar-se en el lloc en què millor puguin desplegar les seves potencialitats.
- 2.- Contribuir a la marxa endavant de l'equip :
  - recollint tota la tasca feta fins al moment present per a aprendre'n les lliçons que ofereix
  - construint les noves línies de treball.

### El procés de la reunió

Tota reunió de discussió d'un tema ha de passar per unes etapes que permetin primer als participants de fer-se càrrec del que està en discussió, després d'aportar-hi la seva opinió i, finalment, de construir junt amb els altres una línia d'acció.

Pràcticament, això es pot esquematitzar en un procés :

#### CONVOCATÒRIA (Ordre del dia)

- 1.- PLANTEIG DEL TEMA A TRACTAR
- 2.- ACLARIMENTS SOBRE EL PLANTEIG I EL TEMA
- 3.- DISCUSSIÓ DEL TEMA
- 4.- CONCLUSIONS, DECISIONS DE TREBALL

Vegem en què consisteix cada una de les etapes de la reunió

CONVOCATÒRIA:

- és una etapa prèvia, que no correspon pròpiament a la reunió
- evidentment es tracta de la invitació que es fa a tots els membres de l'equip per tal que assisteixin a la reunió.
- ha de dur anexa "l'ordre del dia" on hi constin tots els punts de treball que s'han tocar en la reunió.



1.- EL PLANTEIG DEL  
TEMA DE LA  
REUNIÓ

- és una breu introducció que ha de servir per a plantejar el treball a realitzar en la reunió, per a plantejar el problema amb el que s'enfrontarà la reunió
- ha de ser breu, precís i concret, clar, subratllant els punts especialment dignes de discussió



2.- ACLARIMENTS SO-  
BRE EL PLANTEIG  
I EL TEMA

- és una petita discussió orientada a aconseguir que tots els participants a la reunió es facin càrrec del que es tracta de fer.
- cadascú aporta algun suggeriment o precisa el planteig o bé demana al presentador de concretar-se en algun punt
- a la fi d'aquesta fase tothom ha d'haver comprès perfectament de què es parlarà i sobre què es treballarà.



3.- DISCUSSIÓ DEL  
TEMA

- es realitza en dos fases :
  - una primera fase d'anàlisi on s'engruna el tema i es busquen solucions parcials
  - una segona fase de síntesi on les solucions parcials es van integrant en una solució final
- aquesta fase és la que prepara l'elaboració de les conclusions de la reunió i del treball que se'n seguirà.



4.- CONCLUSIONS  
DECISIONS DE  
TREBALL

- es tracta de reunir totes les solucions proposades i de triar aquelles que són més adients, d'acord amb els mitjans de què hom disposa i amb la situació
- cal fer l'esforç d'integrar les solucions en un conjunt, de tal manera que serveixin per a concretar un programa d'acció
- les conclusions han d'arribar a concretar :
  - acció o accions a realitzar
  - repartiment de les responsabilitats
  - dia i lloc de cada acció

Per a completar aquesta visió de la reunió, ens cal analitzar què és el que han de fer les persones durant les diverses etapes :

ETAPA 1 : PLANTEIG DEL TEMA DE LA REUNIÓ	
<p><u>l'animador :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. haver-ho preparat: curt i concret</li> <li>. cenyir-se a l'ordre del dia</li> <li>. proposar un "timing"</li> </ul>	<p><u>els participants :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. escoltar amb tota l'atenció</li> <li>. prendre notes</li> </ul>
ETAPA 2 : ACLARIMENTS SOBRE EL PLANTEIG I EL TEMA	
<p><u>L'animador :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. controla la discussió</li> <li>. té present l'horari</li> <li>. fa parlar a tothom, s'assegura de que tothom ha comprès.</li> </ul>	<p><u>els participants :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. exposa els dubtes que tingui i demana els aclariments necessaris</li> </ul>
ETAPA 3 : DISCUSSIÓ DEL TEMA	
<p><u>l'animador :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. condueix la discussió: l'asserena o l'anima quan cal</li> <li>. controla l'horari</li> <li>. fa parlar a tothom; fa callar els "cotorres" i anima els tímids amb preguntes.</li> <li>. manté la discussió sobre el tema</li> <li>. evita de prendre partit per cap de les opinions o solucions proposades</li> <li>. anota (en un lloc visible) els punts d'acord i de desacord</li> <li>. comprova la solidesa de les opinions o solucions proposades</li> <li>. va lligant les conclusions parcials per a facilitar la conclusió final</li> <li>. escriu (lloc visible per tots) les conclusions que el grup va elaborant</li> <li>. s'assegura de que tots les comprenen i les accepten</li> <li>. demana l'acord de tot el grup abans de continuar endavant o canviar.</li> </ul>	<p><u>els participants :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. es comporten com a co-equipiers</li> <li>. no acaparen la discussió</li> <li>. no resten arroconats sense dir res</li> <li>. fan participar els altres de les seves idees (és molt diferent de matar-se per imposar-les)</li> <li>. accepten les idees dels altres i les volcren ( i no s'estan pensant un contra-argument mentre els altres parlen)</li> <li>. ajuden l'animador en el seu camí caps les conclusions</li> <li>. cadascú ajuda el conjunt del grup a trobar solucions acceptables per tots.</li> <li>. no fugen del tema</li> <li>. van lligant les seves conclusions.</li> </ul>



## ETAPA 4 : CONCLUSIONS, DECISIONS DE TREBALL

l'animador :

- . ajuda al grup a concloure un pla d'acció
- . recapitula els acords obtinguts
- . enuncia clarament i breument el tipus d'acció que es desprèn de la discussió
- . empeny a decidir quan serà executada l'acció, qui l'executarà i com ho farà
- . s'assegura de que els interessats hi estiguin d'acord
- . organitza el control de les realitzacions.

els participants :

- . comportar-se exactament igual que a l'etapa 3
- . prenen responsabilitats concretes en l'acció decidida
- . prenen els acords necessaris amb els altres membres del grup.

Abans de continuar . . .

Abans de continuar parlant a fons de les diverses etapes de la reunió, és important que ens parem a resumir el que hem vist fins aquí :

- primer, hem exposat d'una forma molt esquemàtica el procés de la reunió
- en segon lloc, hem vist en què consisteix cada una de les etapes de treball de la reunió.
- per fi, hem dibuixat unes línies del que ha de ser la participació de les diverses persones que hi intervenen.

Ara, en endavant, es tractarà de veure què cal posar a contribució de cada una de les etapes.

### LA CONVOCATÒRIA

El programa de cada reunió de l'equip depèn de :

- els objectius que s'ha fixat l'equip per a la seva feina
- el moment de l'acció en què es trobi; els objectius intermedis assolits, la distància dels objectius estratègics, la situació ambient, etc.

Tots els membres de l'equip han de conèixer el programa de la reunió algun temps abans d'assistir-hi. D'aquesta manera podrà preparar-se per a aportar-hi el màxim possible.

Per això han de rebre la convocatòria (junt amb l'ordre del dia) cinc dies abans, com a mínim.

La convocatòria ha de comprendre :

- una nota indicant el dia, hora i lloc de la reunió (o bé, només recordant-ho si tothom ja ho sabia)
- sovint és interessant d'incloure-hi una breu referència al moment del treball en què es troba l'equip (feina feta i feina per fer) ; això n'hi ha prou fent-ho un cop cada mes
- l'ordre del dia o llista de temes a tractar en la reunió; passem a parlar-ne mes llargament.

L'ordre del dia : Enviada junt amb la convocatòria, ha de ser una breu llista dels temes de treball de la reunió. Diguem-ne que ha de respondre a les següents especificacions :

- ha de ser breu
- ha de ser precisa i concreta : assenyalant amb unes poques paraules quina és la feina a fer
- ha de ser detallada; no n'hi ha prou amb la concreció, cal afegir-hi el detall de tots i cada un dels punts de discussió
- finalment, és oportú que es clogui fent ressaltar quins són els punts sobre els que és imprescindible donar una solució.

### EL PLANTEIG DEL TEMA A TRACTAR

La reunió comença amb un planteig, fet per l'animador o per una persona delegada per ell, del tema a tractar durant la reunió.

Aquest planteig serveix per a situar el tema de discussió, per a plantejar el problema a resoldre en la reunió.

Ha de ser breu ( de 5 a 10 mn.), precís, preparat, ressaltant els punts que mereixen una discussió més atenta.

Ha d'acomplir amb les següents funcions concretes :

- 1.- Presentar el tema sobre el que es tractarà a la reunió, de tal manera que tots els participants ho comprenguin clarament.
- 2.- Definir quin és l'objectiu de la reunió: què es tracta d'estudiar sobre el tema proposat i quin tipus de resposta s'espera, és a dir, a quin nivell s'han de cenyir les solucions.
- 3.- Proposar un mètode de treball per a la reunió: proposar un tipus d'ordre, remarcar els punts importants i concretar petits detalls materials tals com la utilització d'una pissarra o semblant, el que hi hagi secretari o no, etc.
- 4.- Proposar uns límits horaris per a anar mesurant el ritme de la reunió

ACLARIMENTS SOBRE EL PLANTEIG I EL TEMA

"L'animador proposa i el grup disposa"

Fins aquí, en l'etapa anterior de la reunió, ha sigut l'animador qui ha parlat proposant al grup el tema de treball i un mètode de discussió per a arribar a les solucions. Ara es tractarà de que el grup s'expressi enfront de la proposta de l'animador, en primer lloc per a comprovar si se'n ha fet ple càrrec i, en segon lloc, per a manifestar la seva opinió davant el planteig i el treball proposat.

Aquesta fase és molt delicada perquè cavalca sobre un difícil equilibri. Ja ho veureu :

- si l'animador ha preparat massa bé la reunió :

- els participants queden una mica acoquinats davant la seva obra i amb prou feines s'atreveixen a obrir la boca
- el propi animador es troba molest quan algun participant fa alguna proposta que faci trontollar l'equilibri del seu projecte i, sense adonar-se'n, fa de dictador

- si l'animador no ha preparat la reunió :

- com que ell ha d'improvitzar sobre el terreny, els participants no tenen cap punt de referència per a discutir i no saben per on començar (es perd temps)
- per altra banda, l'animador, que ha de dedicar als seu esforç a inventar-ho tot, té una certa tendència als cops d'estat (perquè està molt convençut de que ell és el responsable) o, en el cas contrari (quan és decididament democrata), deixa passar la metat del temps de la reunió per a decidir el que s'ha de tractar i la manera com es farà.

La solució cal buscar-la en una acurada preparació de la reunió per a la qual ens caldrà fixar-nos en el punt següent: la preparació d'una reunió.

## LA PREPARACIÓ D'UNA REUNIÓ

De la preparació de la reunió en depèn el grau de participació de cada membre del grup. Veiem-ne les etapes:

### Preparació de l'animador

#### 1.- Preparar la introducció

Com ja ho hem vist, l'animador ha d'invertir un cert temps en la preparació de la reunió.

- precisar el problema a tractar
- esbrinar-ne la idea central
- elaborar un pla en les diverses etapes de la reunió
- preveure el poder oferir una informació suplementària als participants
- pensar un mètode de treball: un sistema d'anàlisi adaptat al tema que s'ha de discutir
- buscar materials que puguin ser eventualment útils

#### 2.- Preveure la convocatòria

Pensar-hi suficientment per a enviar-la amb un temps mínim-mínim de cinc dies i amb un temps normal d'una setmana.

El contingut de la convocatòria ja l'hem precisat a la pàgina 9.

#### 3.- Pensar en la sessió de treball

Un local confortable i il·luminat amb l'equipament necessari per a una reunió: taules i cadires suficients perquè cadascú pugui treballar amb comoditat. No oblidar una pissarra o un bon troc de paper d'embalar.

### Preparació dels participants

Des del moment en què rebin la convocatòria, si està ben feta, els participants ja tenen suficients elements de judici per a començar a treballar en el tema de la reunió:

- veure si estan d'acord amb el tema i amb el pla de treball
- buscar informacions complementàries de forma que el grup s'enriqueixi amb la seva aportació i proposar modificacions sobre el que s'ha previst
- si en proposa, que siguin precises
- si no en proposa, li caldrà aprofundir el tema de forma que pugui intervenir seriosament en el debat.

Només amb aquestes condicions, la segona fase de la reunió tindrà algun sentit i prepararà la continuació sobre bases fermes

## L'ANÀLISI

Quan hom desitja tractar un problema per a trobar-li una solució que engatgi a una acció, és necessari conèixer totes les dades del problema. Cal procedir a una anàlisi de la situació que serà tant més rigurosa com més àmplia i millor ordenada haurà sigut la informació prèvia de què hom disposat.

L'anàlisi permet, per la coneixença del passat, una aproximació al present, determinar les perspectives d'evolució. Això facilita la coneixença del camí a recórrer entre la situació actual i la situació desitjada o objectiu a assolir.

Hom pot parlar de dues menes d'anàlisi que són complementàries:

- 1.- Una Anàlisi global abans d'emprendre l'acció
- 2.- Una Anàlisi permanent mentre l'acció es va realitzant, de forma que es vagi adaptant l'acció a les realitats del moment i als condicionaments imposats per la situació.

L'anàlisi ha de conduir a la decisió més exacta si han sigut fetes les síntesis necessàries.

### Dimensions de l'anàlisi

Els problemes i les situacions són cada dia més complexos; és necessari tenir-ne una visió el més completa possible. Com que cada factor és dependent dels altres, es tracta d'obtenir una visió de la realitat que en comprengui totes les dimensions.

L'ideal es abordar cada situació en funció de:

#### 1.- dels diferents aspectes:

- polític                      - econòmic
- social                        - jurídic
- cultural                      - sindical
- filosòfic

#### 2.- dels diferents nivells:

- a la base                    - provincial (diocesà)
- urbà                         - regional
- comarcal                    - nacional

#### 3.- dels diferents nivells de presa de consciència:

- opinió pública            - militants
- simpatitzants            - responsables
- adherits

#### 4.- de les diferents organitzacions o grups:

- de pares                    - sindicats
- d'arxiprestat              - funcionaris i municipals
- de moviments              - estat
- partits (si heu d'anar a fer de monitors a l'estranger...)

MÈTODE D'ANÀLISI

- VEURE
- presentació del fet (d'una forma concfeta)
  - referència als objectius (en els quals està immers el fet)
  - informació (a reunir, classificar, criticar)
  - situació general (interior i exterior, econòmica, política, jurídica, social, etc.)
  - aliats o adversaris (natura i condició)
  - les nostres forces ( diferents nivells, opinió pública, adherits )
  - els nostres mitjans (homes, materials, finances...)
- JUDICAR
- fer la síntesi de la informació
  - presentar els resultats de la síntesi d'una forma clara i pràctica
  - valorar l'esdeveniment (element per element, causes i conseqüències)
  - preparar la decisió, prenent una situació sobre cada element de la realitat
  - proposar solucions possibles per a cada hipòtesi
  - síntesi global
- DECIDIR
- objectius (llista d'objectius possibles)
  - prioritat entre els objectius
  - detalls d'execució (dates i lloc d'acció)
  - repartir les responsabilitats de les tasques
  - selecció dels mitjans a utilitzar
  - preveure les persones i els llocs de control
- ACCIO
- CONTROL
- anàlisi permanent del desenvolupament de l'acció
  - eliminació del que és massa difícil o és ineficaç
  - combinació de diferents elements complementaris
  - canvi de tot el que calgui canviar
  - millorament de tot el que es pugui millorar
- REITERACIÓ
- noves línies d'acció per a les noves situacions creades per l'acció
  - tornar a començar l'anàlisi a partir de noves descobertes
  - amb el mateix mètode
  - a tots els diferents nivells proposats més amunt
  - tenir en compte el que acaba de succeir per a anar progressant
  - en la línia de la consecució de l'objectiu

## S Í N T E S I

Hom sol definir síntesi com l'oposat de l'anàlisi; però això no és cert del tot :

- l'anàlisi és la descomposició d'un tot en els seus elements més simples
- la síntesi és l'operació inversa ja que consisteix en compondre o recompondre un tot a partir dels seus elements.

Aquesta definició és restrictiva, ja que només forneix una visió parcial del que és la síntesi. Per a completar, podríem dir que la síntesi segueix el camí que va :

- dels detalls al conjunt
- dels diversos elements oposats a una solució entre ells.

### Metodologia

---

Intentarem veure de quina manera es poden anar operant síntesis constructives en el curs d'una reunió.

Distinguem dues etapes en la síntesi :

- en primer lloc, les síntesis parcials i que tindran lloc a cada fase de la reunió.
- i, en segon lloc, la síntesi final que es la síntesi de les síntesis parcials i que tindrà lloc a final de la reunió per a donar peu a les decisions d'acció

### La síntesi parcial

---

Les síntesis parcials han de tenir lloc després de cada fase de la discussió. Veieu l'esquema :

1ª fase: introducció explicant el tema a tractar i propasant un pla de treball

- l'anàlisi és l'explicació de cada punt del pla
- la síntesi és l'estructura del pla proposat

2ª fase: debat per aclarir el planteig

- l'anàlisi és la discussió de cada un dels punts del pla, llur crítica a partir de les propostes dels participants
- la síntesi, a la fi d'aquesta fase, és la proposició del pla de treball definitivament adaptat, modificat o no.

3ª fase: anàlisi del tema

- per a aquesta fase ja hem proposat un mètode d'anàlisi (pàg. 14) que pot servir d'orientació, ha de ser una ajuda, no una limitació.
- l'anàlisi és l'estudi del tema, amb mètode o sense
- la síntesi s'ha de fer després de cada fase de l'anàlisi, després de cada conjunt de qüestions similars estudiades; ha de representar, d'una manera ordenada i mesurada, els punts sobre els que el grup s'ha



(tots els punts compresos en la síntesi han d'anotar-se a la vista de tothom: en una pissarra o mural).

### La síntesi final

---

#### 4ª fase: síntesi

- aquesta darrera fase és fonamental perquè hom sol quedar satisfet amb els resultats de l'anàlisi ; però això és un error molt important ; en aquest moment ens trobem que tenim una pila de materials, unes quantes anotacions ; ens trobem que hem reflexionat sobre varis temes i, amb tot això, ja estem contents ;
- però, una estona més tard, quan ens tornem a plantejar els resultats de la reunió, veiem que no hem conclòs res de definitiu, veiem que no hem tocat cap resultat que ens permeti de començar a actuar, en una paraula, que no hem fet cap síntesi operativa de la reunió.
- per a solucionar-ho, si hem anat construint síntesis parcials al final de cada fase de la reunió, tenim a l'abast de la mà el millor material per a plantejar als participants què és el que hem de fer de tots aquells judicis: com els hem d'aprofitar . . . i el camí de la síntesi final és obert.
- la síntesi final és, doncs, la classificació de les idees principals, l'estudi de la relació entre elles per a deduir-ne les línies essencials de la decisió que ens resta a fer.

#### 5ª fase: decisió

- la decisió serà tant més clara i apreciada pel grup si és el resultat d'una anàlisi seriosa i d'una síntesi realista

Per a adquirir l'esperit de síntesi, cal entrenar-se: prendre notes, utilitzar la pissarra o el mural, la discussió mesurada i amb un objectiu concret, són mitjans que poden contribuir a millorar a cadascú en aquesta qüestió, que serà útil per a tot el grup.

## LES DADES DE LA DECISIÓ

La reunió és un tot homogeni, cada fase és la prolongació de la fase precedent i el suport de la següent.

La decisió, com a fase final, és el resultat de totes les anteriors que l'han anat preparant.

Introducció

Discussió per a centrar

Anàlisi

Síntesi

Decisió

### Les fases del procés de decisió

- tenir present l'esperit de l'objectiu final a assolir per a situar la decisió que cal prendre en la línia de l'objectiu
- determinar la distància que hi ha entre la situació actual i la situació a que hom desitja arribar (distància entre la situació actual i l'objectiu perseguit)
- situar la decisió com una progressió, com una etapa vers l'objectiu
- fer intercanviar el grup per a recercar-s'hi en l'experiència de cadascú, sigui en la reflexió de l'anàlisi, els mitjans a posar en funcionament per a realitzar l'etapa decidida
- això condueix a elaborar un programa cinèmic i precís :
  - anàlisi global per a determinar l'objectiu global
  - anàlisi permanent per a determinar l'objectiu immediat
  - recerca de mitjans eficaços i de mètodes adaptats : estratègia i tàctica
  - tot això per a determinar una acció :
    - que permeti de transformar la realitat present
    - que redueixi la distància de l'objectiu
    - en funció dels criteris determinats pel grup

### La matèria de la decisió

- presa la decisió, cal plantejar-se si ha sigut presa en les millors condicions de claretat en el plantejament del problema, de certesa de la informació prèvia, d'unanimitat del grup, de competència de les persones opinants, de coherència amb altres debats, etc.
- presa la decisió, cal realitzar-se també una anàlisi per a veure si les conclusions de treball que se'n desprenen són tals que permetin de pensar en accions concretes, realistes, i detalls suficients; per a ajudar a pulir les decisions, proposem en la pàgina següent una sèrie de punts a tenir en compte per a estructurar les pròpies decisions.

## ESTRUCTURA GENERAL D'UNA DECISIÓ

A la fi d'una reunió, no ens hem de separar sense haver elaborat alguna decisió que concerneixi al problema abordat.

Sovint, però, les nostres decisions són massa vagues i imprecises per a ser eficaces. Una decisió ha de ser clara i concreta. Proposem els punts següents a tenir en compte sempre que hom treballi en l'elaboració d'una decisió:

### 1.- OBJECTIUS

Passar revista a la resposta que s'hauria de donar a cada un dels camps i dels àmbits en què es planteja el problema (pag. 13). Això sentarà la base de la decisió.

### 2.- PRIORITATS

Entre totes les accions proposades i jutjades necessàries, cal fer una tria de les més convenientes o urgents i situar-les en un pla d'execució primària

### 3.- ESTRATÈGIA

Situar els objectius concrets de l'acció en l'espai (on es realitzarà) i en el temps (quan). Elaborar el programa estratègic o tàctic en detall.

### 4.- RESPONSABILITATS

S'ha d'anomenar un responsable per a l'execució de cada tasca, i això s'ha de fer durant la reunió, no sobre el terreny.

### 5.- MITJANS

Determinar tots els mitjans de cada tipus:

- tècnics: administració, assessorament, estudis, programes, etc...
- pràctics: reunions, documentació, contactes, etc.
- humans: professors, animadors, col. laboradors, executors, etc...

### 6.- FINANCIACIÓ

Cal fer una avaluació de les despeses i una avaluació del volum de les que es podran cobrir directament. S'aquí cal passar als procediments indirectes de financiació: quines?, en quina quantitat?, qui se'n fa responsable?...

### 7.- CONTROL

Element essencial, massa oblidat, i que permet que la continuïtat sigui un fet, dons ajuda a l'execució i a l'adaptació de les previsions a les possibilitats. Caldrà preveure qui es farà càrrec del control, de quina manera el realitzarà i sobre quins punts treballarà.

## L'ACTA DE LA REUNIÓ

### Rasons per a fer un acta de la reunió

- 1.- Guardar l'empremta del treball de l'equip per a informar, si és el cas, a una estructura superior o més àmplia.
- 2.- Poder utilitzar-la de recordatori en la fase de control
- 3.- Poder estudiar l'evolució de la tasca de l'equip

Ara bé, hi ha equips que treballen amb acta i no utilitzen les actes per a res. Aleshores val més no perdre-hi temps.

### Qui ha de fer l'acta de la reunió ?

Tots els grups tenen tendència a encarregar-ho habitualment a una mateixa persona. Ara bé, és convenient que hi hagi una certa rotació en aquestes tasques que limiten la participació d'un individu en el debat. L'ideal fóra de fer un torn periòdic.

Es necessari que la persona responsable de l'acta tingui un mínim de capacitat de síntesi. Es clar que això s'educa una mica.

### Contingut de l'acta

Tema de la reunió: **assumptes tractats.**

Idees principals i idees secundàries que han anat sorgint en el debat. Això s'ha de presentar d'una forma estructurada, de tal manera que apareixin amb claredat les línies centrals del pensament de l'equip.

Conclusions i decisions. Anotades amb tota precisió i amb tot el detall del programa final.

### Com anar fent l'acta de la reunió

El secretari podrà fer l'acta amb tanta més facilitat quant més i millor l'animador utilitzarà la pissarra o mural. En aquest cas no li caldrà més que seguir atentament les anotacions i copsar-ne la interpretació.

Caldrà que anoti el plà de treball que l'equip es fixi per a la reunió

Igualment, caldrà prendre nota amb tota cura de les successives fases de l'anàlisi i, sovint, s'haurà de demanar a l'animador que ajudi al grup a concretar-se una mica més.

Caldrà, a més a més de prendre'n nota, copsar l'estructuració de totes les síntesis parcials i la seva ordenació en la síntesi final.

Per fi, caldrà precisar els set punts de la decisió si el grup els concreta.

En el curs de la reunió, pot succeir, - i de fet és interessant - que el grup demani al secretari en quin punt del treball es troba ( el grup ) i a quins objectius ha arribat ja.

### EL CONTROL, CONTINUACIÓ DEL TREBALL DE LA REUNIÓ

A partir de les decisions preses en la reunió, cadascú en el seu lloc, tots els membres del grup comencen la seva tasca i, mentre la realitzen, exercixen un cert autocontrol. En aquest sentit, tret de casos en què es tracti de gent inconscient, no cal controlar.

El sentit del control que volem proposar és un altre. Plantegem-lo:

- a la reunió, a partir d'una informació i d'una anàlisi d'aquesta informació, s'ha elaborat una síntesi representativa de la realitat, i, a partir d'aquesta síntesi, s'an fixat unes fites i un programa d'acció.
- ara bé, ¿còm sabem que no hem pres una mesura falsa de la realitat?, com sabem que els objectius que ens hem fixat no són desproporcionats amb els mitjans triats?, com sabem que pararem en l'èxit?
- evidentment, això no començarem a saber-ho fins que hàgim fet els primers passos en l'acció, fins que hàgim analitzat els primers resultats parcials ..., i és en aquest sentit que cal controlar.

#### El control és ....

- 1.- Precisar com marxa cada responsabilitat; de cada acció :  
Com està la realització de cada una de les tasques parcials, dificultats específiques de cada lloc de treball, o facilitats . . .
- 2.- Determinar la diferència que hi ha entre la previsió i la realitat :  
La fase de control no és pas una fase d'inquisició, sinó una fase que ha de facilitar el que es puguin fer les correccions necessàries en l'acció per a millorar-ne l'eficàcia ( anàlisi permanent en petita escala).
- 3.- Adaptar-se a la realitat :  
Els esdeveniments s'escapen del nostre control, i cal que l'equip tingui la fluïdesa suficient per a adaptar-se a les situacions canviants :
  - a les possibilitats de les persones, als problemes personals sobrevinguts, o bé a les noves possibilitats . . .
  - a la situació del moment immediat, doncs tota situació evoluciona contínuament
  - a les noves dades descobertes a través de les nostres informacions
- 4.- Preparar la informació de base a les noves reunions :  
L'anàlisi permanent de la realitat, la crítica de l'evolució dels fets i de l'evolució de la nostra acció, donen la millor informació per a les futures reunions de l'equip :
  - marxa de les realitzacions
  - distància de l'objectiu .
  - necessitat d'insistir en algun pas concret
  - possibilitats de saltar etapes
  - noves ocasions d'acció
  - etc.

### AVALUACIÓ DE REUNIONS

L'art d'animar reunions s'aprèn amb l'experiència. Dient experiència vull dir una crítica seriosa del resultat de les reunions que anem dirigint: només d'aquesta manera podrem:

- descobrir les nostres principals falles com a animadors
- descobrir el que cada un dels membres de l'equip pot aportar a les reunions, i el que no podrà aportar mai.

Per a ajudar a aquesta crítica constructiva, heus aquí alguns suggeriments, concretats en forma de models d'anàlisi.

#### Model 1: crítica de la forma de conduir la reunió

Hem plantejat la reunió com una successió lògica d'unes etapes: planteig, aclariments, anàlisi, síntesi, decisió.

Aquest model proposa de demanar, per una petita enquesta, a tots els participants quina és la seva opinió sobre les fases que s'ha seguit a la reunió. Per exemple: heus aquí un qüestionari:

- al començament de la reunió, hem procurat fer un planteig del problema a tractar; en aquell moment, quina t'ha semblat que era la qüestió a resoldre?
- després d'aquest planteig, hem fet un petit debat per a aclarir el meu planteig:
  - era necessari?, per què?
  - ha contribuït a aclarir el planteig?, per què?
  - ha canviat la teva actitud enfront del problema?
- durant aquest petit debat, hem preparat també el pla de treball per a la reunió:
  - qui et sembla que ha decidit en definitiva el programa?
  - has fet teu el programa?, per què?
- creus que hem analitzat bé el programa i la situació?
- en aquest moment, afegiries o treuries alguna cosa de l'anàlisi? digues quines.
- quan hem passat a elaborar una síntesi de les dades de l'anàlisi; et sembla que teníem prou dades?
- què te'n sembla de la síntesi que hem realitzat?, en què la modificaries: en l'estructura o en els detalls? per què et sembla que ha sortit el que ha sortit?
- quina opinió tens de les decisions que hem pres? en què les modificaries?, per què? per què et sembla que les conclusions no són altres?

Amb els resultats d'aquesta enquesta, podrem veure si la discrepància de tots els assistents a la reunió és la mateixa o bé es pot atribuir a factors estrictament personals, sobrem fins a quin punt les persones s'han fet càrrec de les diverses fases de la reunió i si hi han participat, sabrem si imposem o proposem . . .

### Model 2: crítica de la participació dels membres de l'equip

Es realitza també amb una enquesta :

- què t'ha semblat la reunió d'avui ?
- hi ha hagut moments en què hauries volgut dir coses que no has dit ?
  - cap vegada
  - poques vegades
  - sovint
  - molt sovint
  - fins a perdre les ganas de dir res
- has tingut raons particulars per a no intervenir ?
  - sí o no ?
  - quines ?
- fins a quin punt és diferent el que hem fet en grup del que et sembla que haguéssim hagut de fer ?
  - completament diferents
  - una mica diferents
  - diferents, però no incompatibles
  - similars
  - absolutament idèntiques
- enquina proporció estaven d'acord els membres de l'equip amb el que hem fet ?
  - minoria molt petita
  - minoria
  - meitat i meitat
  - majoria
  - gran majoria

### Model 3: anàlisi de la maduresa de l'equip

El que proposem és una sèrie de qüestions que s'ha de plantejar l'animador per a perfilar una imatge realista del grup amb què treballa.

Tambe es pot rometre a l'equip sencer la crítica segons aquest qüestionari, però hom corre un risc :

- si és un grup que sabem madur, ja no cal amoïnar-se excessivament amb enquestes.
- si és un grup no madur, hom corre el risc d'introduir-hi elements de disgregació

Vegem el qüestionari :

Totes les qüestions s'adrecen al grup :

- reconeix els valors i les limitacions dels procediments democràtics ?
- proporciona una atmòsfera de llibertat psicològica per a l'expressió de tots els sentiments i els punts de vista ?
- ha assolit un grau d'intercomunicació eficaç ?
- comprèn clarament els seus objectius a curt i a llarg termini ?  
sap estructurar-los i situar-los en el lloc que els correspon ?
- pot iniciar i dur a terme la solució eficaç i lògica dels problemes de la seva acció ?
- reconeix que els mitjans han de ser proporcionats als objectius ?
- s'enfronta amb la realitat i treballa sobre la base dels fets més que no pas sobre la de la fantasia ?
- té en compte el repartiment de les responsabilitats i de les tasques ?
- utilitza intel·ligentment les diferents capacitats dels seus membres ?
- reconeix la necessitat d'aportacions de l'exterior ?, les utilitza?
- troba un punt d'equilibri entre l'eficàcia del grup com a equip de treball i el creixement de les persones ?
- garanteix la integració dels valors i objectius dels individus amb els del grup ?
- es critica a si mateix amb objectivitat ?
- és prou flexible per a autocorregir-se quan cal ?
- és capaç de detectar els trencaments del seu propi ritme (fatiga, tensió, atmòsfera emocional )?
- equilibra el contingut i l'evolució del procés del treball vers el fi ?
- és coherent amb si mateix sense ser exclusiu ?
- equilibra la conducta cooperativa i competitiva ?

Aquest qüestionari és tot un programa de reflexió i d'anàlisi pràctica per a l'animador. Treballant-lo a fons hom pot disposar d'un diagnòstic continu dels problemes del grup

#### Model 4: anàlisi de la conducta dels participants en les reunions

El que ara proposem és un model d'anàlisi de la reunió viva que no pot ser realitzada per l'animador, però sí per un dels participants que ha de fer-ho sense que els altres ho sàpiguen per a evitar que es sentin observats i modifiquin la seva conducta.

Es tracta de preparar un quadre de doble entra'a en el que hi figuri el nom de tots els participants encapçalant les columnes, i una sèrie de formes d'actuar encapçalant les files: l'observador ha de fer una creueta en la casilla corresponent cada vegada que un participant intervé. Al final s'analitza tot. Vegeu el model.



Fa el paper de:	Lluís	Alfons	Eduard	Roser	Gemma	Carles
1.- Iniciador						
2.- Buscador d'opinió						
3.- Opinant						
4.- Demana informació						
5.- Informa						
6.- Elaborador						
7.- Critica opinions						
8.- Registrador						
9.- Integrador						
10.- Orientador						
11.- Tècnic (expert)						
12.- Animador						
13.- Conciliador						
14.- Fitxa normes						
15.- Activador						
16.- Passiu						
17.- Avaluador						
18.- Dominador						
19.- Obstructor						
20.- Narrador						
21.- Joganer						
22.- Defensa interessos						
23.- Busca reconeixement						

E T C.

Com ja ho hem dit, es tracta de posar una senyal en la casilla corresponent cada vegada que una persona fa una determinada intervenció. Sovint cal més d'un observador de manera que es reparteixin les persones. Hom pot fer també una reducció de la llista de papers o modes de conducta.

Es interessant tenir en compte que aquests tipus de conducta es solen classificar:

- conductes centrades en el treball del grup : nº1 a nº 11
- conductes formadores del grup: nº12 a nº17
- conductes centrades en la personalitat : les darreres, 18 - 23

El mateix es pot fer amb uns altres qüestionaris; només caldrà construir el quadre de doble entrada.

Llista 2: llista condensada de conductes

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| 1.- Iniciador                 | Suggereix al grup noves formes d'enfocar el problema, els objectius o les accions                                    |
| 2.- Informador                | Ofereix fets o generalitzacions "autoritzades" o explica la seva pròpia experiència relativa al problema.            |
| 3.- Demanador d'informació    | Sol·licita informacions i clarificacions relatives al problema   |
| 4.- Opinant                   | Manifesta oportunament la seva creença sobre el tema; exposa més aviat els seus sentiments que no pas fets objectius |
| 5.- Demanador d'opinions      | Demana l'opinió dels altres.   |
| 6.- Compendiador o integardor | Ajuda a compendiar i/o integrar l'opinió dels altres   |
| 7.- Formador del grup         | Intervé per a la formació i integració del grup.   |
| 8.- Paper individual          | Intervé centrat en ell mateix  |

Llista 3: llista paral·lela d'actituds

- 1.- Sosteniment de l'altre: ajuda, encoratjament, testimoni estimació
- 2.- Distensió del grup: para i fa parar, content, tranquil
- 3.- Accepta, opina dient que està d'acord, comprèn l'altre
- 4.- Fa suggeriments: dóna idees, orienta la recerca dels altres
- 5.- Opina: les seves opinions, valora i afirma
- 6.- Comenta: dóna comentaris i informacions, aclareix, repeteix
- 7.- Demana informació i explicacions
- 8.- Demana l'opinió dels altres
- 9.- Demana idees i suggeriments
- 10.- Discrepa, mostra el seu desacord, posa en dubte, refusa, etc.
- 11.- Manifesta les seves tensions i posa en tensió el grup
- 12.- Actua a la defensiva: es mostra agressiu envers el grup, manifesta el seu antagonisme, s'oposa.