

Escola de l'Esplai  
Càritas - Barcelona

CURSOS DE DIRECTORS

Sessió: Animació i  
Dinàmica de  
l'Equip de  
Monitors

Ref. 6/003

- El grup
- L'animació de les reunions
- Anàlisi de finalitats de la conducta grupal
- Els comportaments espontanis en les comunicacions interpersonals
- Factors de bloqueig en les comunicacions

## E L G R U P

- I. El grup realitat social
- II. La personalitat del grup
- III. La dinàmica del grup
- IV. Els fenòmens del grup
  1. resposta del grup a les necessitats individuals
  2. cohesió del grup
  3. les comunicacions dins el grup
  4. progressió del grup cap als seus objectius
  5. procés d'acció recíproca
    - . influència del grup sobre les persones
    - . influència de les persones sobre el grup
  6. el rol directiu
  7. el número de leaders en un grup
  8. el creixement
  9. anàlisi de la personalitat del grup

## I - EL GRUP REALITAT SOCIAL

### Què és un grup?

És una realitat col·lectiva amb una tasca comú a realitzar i que tendeix cap a una cohesió relativa de les seves manifestacions de la sociabilitat.

El grup que ens interessa forma, tot sovint, part integrant d'una organització, això condiciona parcialment l'orientació de la vida del grup quant als seus objectius, però deixa intacta la seva llibertat de treball (funcionament), la seva cohesió i el seu dinamisme.

D'altra banda el grup no és solament una realitat quan tots els individus que el componen estan junts, sinó que cada membre sen sent part integrant inclús quan és sol.

### La unitat del grup

- La unitat del grup trascendeix les persones que el componen
  - . Un grup no és la suma dels individus que en són membres
  - . És més que l'organització de les relacions inter-individuals que s'hi estableixen
- La unitat del grup no absorbeix, per tant, la personalitat dels seus membres
  - . Aquesta personalitat trascendeix i depassa el grup
  - . Les relacions que es creen en el grup afavoreixen l'obertura de la personalitat per l'intercanvi i el diàleg
- Fora absurd voler reduir el grup a la suma de les persones que el componen, com també voler reduir la personalitat de cada un a la del grup

### El grup, creador de consciències col·lectives

L'individu, d'un costat, és format pels grups als quals pertany o ha estat vinculat. Quan s'integra a un nou grup també és influenciat per aquesta inserció.

El grup pensa, sent i obra de manera diversa a la de cada un dels seus membres en particular. És el que es manifesta amb una certa consciència d'unitat que es troba en la major part dels grups.

Així es crea una consciència col·lectiva diferent de les consciències individuals.

Amb tot no existeix una, sinó diferents consciències col·lectives segons la natura del grup, dels seus objectius o del grau d'integració de les persones: aquest fet pot anar de l'anonimat, juxtaposició d'individus, a la comunió, funció de les individualitats.

Cal vigilar, no obstant, que l'homogeneïtat d'un grup no anul·li l'heterogeneïtat dels seus membres.

### El grup està inserit en la societat

La majoria de persones estan incardinades en grups de naturalesa diversa, el grup d'anar a pensar fins els sindicats o partits. El grup, a la vegada, s'insereix en uns conjunts socials més extensos: classe social, col·lectivitat urbana o rural, nació o conjunt plurinacional.

La pregunta que ens femem és complexa: és suficient dividir una societat per a obtenir uns grups, o hem d'ajuntar-los per obtenir la societat?

- Encara que els grups siguin diferents, tot sovint, s'interfereixen i la seva natura, objectius i funció, participen en uns conjunts que els depassen i els engloben.
- La seva composició els condueix a una certa interdependència, aquest fet no ens permet jutjar el seu valor sobre els objectius del grup però sí d'analitzar el seu rol per poder determinar quin lloc tenen en la vida social.
- D'aquesta interdependència en neix la idea de complementarietat: si cada grup té un rol particular i parcial, del conjunt de tots ells en naixerà la vida social.

Cada grup ha de tendir a una harmonia amb els altres grups.

Si cada grup, tenint en compte la seva peculiaritat, és complementari d'altres grups, s'hauran de valorar les següents exigències:

- Exigència de comprensió, posant de la seva banda l'esforç indispensable per copsar l'originalitat de l'altre grup, el seu rol, la seva motivació, les seves perspectives. En altres paraules: ser obert als altres.
- Exigència de cohesió interna a fi d'arribar a una unitat dels seus membres que afavoreixi i permeti el diàleg amb els altres grups.

Les dues exigències complementàries són la base que fa possible el diàleg amb altres grups.

El diàleg ha de portar l'intercanvi el qual permetrà coordinar la inserció i la presa de consciència del medi social feta per cada un dels grups segons la seva natura o funció i completar, així, les accions dels altres grups.

Els límits de la complementació

Póra massa bonic creure que tots els grups tenen un treball igual per a poder coordinar les activitats. En la realitat caldrà procedir per etapes, començant pels grups que tenen la mateixa escala de valors i igual concepció de l'home, de la societat i la mateixa orientació de l'acció.

Es clar que tots els partits, sindicats, organitzacions culturals o familiars no poden ser complementàries; però aquest partit o aquella organització quan hagin fet una elecció comú amb uns criteris precisos, poden començar a tenir contactes per a treballar conjuntament conservant cadascú la seva autonomia: unitat en la diversitat i independència recíproca, heus ací una primera etapa a superar.

## II - LA PERSONALITAT DEL GRUP

### Assaig de definició del grup

Es un conjunt de persones interdependents en la consecució dels seus objectius individuals, relligats els uns als altres gràcies a un objectiu comú fonamental.

La consecució d'aquests objectius crea en el grup un fenomen d'interacció entre les persones les quals influencien recíprocament, tant si en són conscients com no.

En el grup cada persona ajuda i és ajudada per les altres però també hi pateix les dificultats sigui directament, sigui per projecció sobre els altres dels propis defectes.

### Factors de la vida en grup

Són els mateixos factors que intervenen en la reunió, pel fet que aquesta és un aspecte de la vida dels grups on existeixen els mateixos fenòmens.

Els objectius. Cada grup té les seves perspectives, que són sovint de naturalesa diferent segons el grup, inclús entre els que pertanyen a la mateixa organització. A dins del grup aquests objectius poden ser vistos de manera distinta per cadascú.

El programa. Per assolir el seu objectiu, cada grup té un programa que pot estar més o menys elaborat i del qual els components del grup poden ser-ne més o menys conscients.

El grup. Té els seus propis fenòmens interns quant a entitat existent. Ha d'elaborar, conscientment o no, les normes que es requereixen per l'equilibri així com les sancions explícites o implícites que han d'acomplir els membres del grup si les normes no són respectades.

L'animador, el responsable o cap, és una necessitat absoluta per tot grup que vol progressar vers els seus objectius. El problema no és pas tenir un responsable, ni quin és la funció; el problema és la seva natura. Com ja veurem més endavant la seva funció ha de ser democràtica perquè el grup sigui eficaç.

Els participants. Tot grup és compost de persones cada una de les quals té un paper a jugar en la vida del grup; ningú no pot restar-ne al marge. Si això succeeix cal veure si és a causa del participant que no sap exactament que s'espera d'ell o el que ell espera del grup; a no ser que sigui el mateix grup qui el manté al marge.

### Les tècniques

- . Els mitjans d'acció que es donen per acomplir una tasca en funció dels objectius.
- . Els mètodes de treball que s'hauran determinat en el grup per a facilitar la tasca.

Tots aquests factors s'interfereixen entre ells, però el valor de cada un depen d'un cert nombre de criteris.

### Criteris d'on depen cada factor

1. Claretat. Els factors no són sempre clars immediatament per a tothom, convé precisar-los situant el lloc i el rol de cadascun, d'altra banda cal senyalar les interferències; finalment convé fer descobrir que cada factor no és intangible en la seva definició, ja que evoluciona i es modifica, fet que exigeix una clarificació constant.

2. Acceptació. Hem constatat moltes vegades que les persones d'un grup, inclús presentant aparences d'acceptació, poden estar realment en oposició, sigui en un factor o en un altre, en la totalitat o en part. Això prové freqüentment del criteri anterior: un factor ha estat mal interpretat per manca de claretat.
3. Coherència, és a dir la consciència de lligam entre els diferents factors per tal d'evitar la valorització d'un més que l'altre. En un motor si es treu la més petita peça ve l'averia, tot és útil; el mateix succeeix dins el grup on cada factor té el seu lloc indispensable.
4. La durada. Es un criteri considerat moltes vegades secundari, però és capital en la vida del grup. Un grup que només funcioni un quan temps, no té els mateixos problemes que els grups que duren molt. En aquests últims, és possible buscar un aprofundiment del valor de cada factor; en canvi en un que duri poc, estarem satisfets d'utilitzar-los com un mitjà d'eficàcia immediata, sense que això impliqui modificacions fonamentals en la vida del grup. Tota transformació requereix temps.
5. Experiència. Cada grup arriba a adquirir una personalitat pròpia degut a l'especificació de cada un dels factors, però també a l'evolució de les seves funcions fruit d'una experiència. Aquí el perill podria consistir en tancar-se dins l'experiència apresada, quan l'experiència és moviment ja que cada dia ens en porta de noves. Això permet una gran varietat d'assaigs dels quals l'experiència permetrà retenir els que convenen al grup.
6. Consciència. Pot succeir que alguns membres del grup vegin el conjunt de factors i criteris que el determinen; s'ha de tendir cap a una homogeneïtat dins el grup en l'aspecte que el conjunt dels fenòmens siguin notats per cada un dels membres del grup; cal passar de l'inconscient o del suposat al conscient individual.

#### Elaboració de la personalitat del grup

---

Aquesta personalitat depen de l'harmonització dels factors i dels criteris, cada factor ha d'estar unit permanentment amb cada criteri.

Això que és veritat a nivell global de la vida en grup, haurà de ser-ho també per cada un dels membres. Així es podrà expressar per mitjà d'un gràfic on es mostri el rol de tothom. Això permetrà veure els punts que s'han de revisar del funcionament del grup.

### III - LA DINÀMICA DEL GRUP

Es una expressió de moda que molts utilitzen sense conèixer el sentit exacte. Per ajudar a comprendre-ho, hem intentat precisar-ne el contingut.

#### Es un sentit estricte

El grup és entès com un conjunt dinàmic dintre del qual s'enfronten dues forces oposades cercant el seu equilibri. Tota modificació parcial en la seva estructura o en la vida comporta una modificació del conjunt.

#### Es un sentit ampli

La psicociologia és la "recerca per l'acció". Els estudis parteixen de l'experiència de la vida dels grups i no de les nocions tretes de les inter-relacions psicològiques, és a dir:

- . dels individus en el grup
- . de l'individu amb el grup o els grups de què forma part
- . dels sub-grups dins el mateix grup
- . dels grups entre ells

#### Dimensions de la dinàmica del grup

(del llibre "Dinàmica dels grups" de Jean-Marie Aubry i Yves Saint Arnaud. E. Universitaries)

- . Estudia els problemes de la vida del grup, per això ha actualitzat les tècniques que tracten del respecte a la persona. Aquesta ciència no es limita a l'elaboració de tècniques, per eficaces que siguin, vol que aquestes esdevinguin mitjans que afavoreixin la personalització dels components d'un grup o del mateix grup.
- . La dinàmica del grup, és doncs:
  - una ciència. estudi de la psicologia dels grups
  - unes tècniques que afavoreixen la vida de les persones o l'interior d'un grup en les relacions entre els seus membres i amb altres grups
  - un esperit que permet per mitjà de les tècniques, l'expansió de les persones sense utilitzar cap mitjà que limiti els seus membres

#### La realitat del grup

Cada grup és diferent, perquè la seva realitat interna difereix en un cert nombre de punts.

La seva coherència està en funció dels seus objectius, dels seus membres, dels seus mètodes, de naturalesa diferent en cada grup.

La seva capacitat de treball o, al menys, la seva capacitat de respondre als problemes que vol assumir, és també un factor de diferenciació.

El domini que es té d'un mateix, de cada un dels seus membres, dels seus animadors, varia també d'un grup a l'altre.

. Aquestes realitats diferents han de ser ocasió d'anàlisi que permeti conèixer's més bé per millorar la vida del grup.

### La vida del grup

Uns altres aspectes de la personalitat del grup és la seva vida interna, la vida pròpia determinada pels seus components, animadors i participants, que són la ocasió:

- . de conèixer els temperaments
- . de conèixer els caràcters
- . de conèixer les intel·ligències
- . de conèixer les motivacions, etc.

La vida del grup depen d'aquests coneixements, o de la manera que es van fent dins del grup.

S'exigeix de part a assolir, quan és vist clarament, permet a cada grup determinar les perspectives de la seva pròpia acció que han de ser incorporades en la comunitat per contribuir col·lectivament a la seva transformació.

Això ens permet determinar les perspectives a curt terme. Cada reunió que té uns objectius precisos copcats per cada participant, permet una progressió cap a l'objectiu final.

La personalitat del grup s'afirmarà quan hi hagi una correlació entre els seus objectius i els dels seus participants.

D'aquesta manera cada grup, pot tenir una visió més clara de les seves pròpies perspectives.

## IV ELS FENÒMENS DEL GRUP

### 1.- RESPOSTA DEL GRUP A LES NECESSITATS INDIVIDUALS.

#### Naturalesa de les necessitats (que el grup satisfà a l'individu)

Les necessitats dels individus poden ser de caire molt diferent:

- . satisfereix una necessitat d'afiliació
- . o bé una necessitat de prestigi
- . o de poder
- . a no ser que respongui a una necessitat de canvi
- . una necessitat d'acció.

o bé una necessitat de seguretat

La naturalesa de les necessitats és modificada per la vida del grup, i les motivacions del començament, moltes vegades afectives, poden esdevenir progressivament motivacions racionades, impulsades per l'adaptació dels objectius individuals als objectius del grup.

#### Origen de les necessitats

Les necessitats de cada individu depenen d'uns determinats criteris:

- . normes i valors culturals del medi al qual pertany
- . de la seva fisiologia
- . de la seva experiència
- . de la seva classe social.

Malgrat aquestes dissemblances que impulsen globalment a necessitats distintes, es troben persones que cerquen objectius similars. Això pot ser degut a consideracions que sobrepassen la personalitat de cadascú. Poden estar influenciades per una mateixa religió, concepció filosòfica, etc. No obstant, cal reconèixer que això és escadusser.

#### Natura de la possible resposta

Un grup es forma per respondre a les diferents necessitats dels membres. Pot respondre a les necessitats d'alguns d'ells i no satisfer plenament als altres.

Les necessitats manifestades per un participant no són sempre les seves necessitats reals.

Finalment, un grup pot satisfer un gènere de necessitats avui, i satisfer-ne d'altres demà.

#### Grau de satisfacció

El grau de satisfacció depèn de determinats factors:

- . Naturalesa de l'adhesió al grup, espontània o forçada.

- . Grau de participació en les decisions. Com més gran és la participació dels membres en les decisions, més gran és el seu grau de satisfacció.
- . Relació individual entre necessitat de poder i necessitat de filiació. Com més gran és la necessitat de poder i és més important el nombre de participants que el comparteixen, menys és el grau de satisfacció.
- . Transformació, per la vida del grup, de les necessitats manifestades. Quan un participant passa de la necessitat de poder a la necessitat de l'adhesió al grup, hi ha una modificació en la mateixa vida del grup.

#### Pertinença a varis grups

Un grup arriba a satisfer un cert nombre de necessitats individuals i col·lectives, però no pot respondre ell sol a totes les necessitats d'un individu.

Es per això que normalment cadascú de nosaltres pertany a distints grups destinats a satisfer una part de les nostres necessitats, tenint en compte la funció dominant que ells s'han assenyalat com a objectiu.

#### Disminució de l'interès al grup

Malgrat la pertinença continuada a un grup, es poden produir fenòmens que disminueixin l'interès dels individus pel grup.

Pot ser degut:

- . Quan un cert nombre de necessitats ha estat satisfet pel grup, el nivell d'accontentament disminueix.
- . Quan les forces exteriors que inciten l'individu a abandonar el grup són més fortes que les que el retenen.
- . L'estancament. Els membres no tenen cap motiu per abandonar-lo, però tampoc no hi ha necessitats. Es el regne del conformisme.
- . A una exigència massa forta del grup en contraposició a alguns participants que no accepten una progressió.
- . A les dissensions importants entre els membres del grup.
- . Als malentesos en el grup.
- . Als judicis exteriors desfavorables al grup.
- . A un grup rival que proposa objectius que corresponen millor als dels participants.

Aquests diferents fenòmens poden conjugar-se. L'esforç perquè a dins del grup es puguin satisfer les necessitats dels seus components ha de ser constant si es vol conservar la cohesió i l'eficàcia.

#### Racns de permanència en el grup

Un grup té una estabilitat quan els seus membres comparteixen els coneixements, les idees, els valors, que es comuniquen a través dels seus objectius comuns. Això és el que determina la ideologia del grup on es troben aquests objectius.

La pertinença al grup és reforçada per:

- La posada en comú dels esforços per satisfer les necessitats comunes.
- La participació de cadascú en l'organització d'un grup capaç de respondre a les necessitats dels individus que el componen.
- El fet que la vida del grup ha establert unes estructures que demanen una participació activa de tothom a fi que, per mitjà d'un repartiment de les tasques, pugui servir a tots.

De vegades els participants, seguint les seves motivacions, poden restar en el grup pel sol fet que hi troben una seguretat, una autoritat, que els evita de prendre responsabilitats; una informació que els estalvia de saber "quatre coses", i són feliços de seguir els objectius del grup.

Veiem que hi ha dues classes de raons per a romandre en el grup:

- Les que faciliten l'autonomia dels individus, fent-los més aptes per a participar plenament en la vida de grups. Aquest gènere de raons forma els grups compactes on els abandonaments són poc sovintejats.
- Les que no demanen cap esforç a l'individu; els responsables es cuiden de tot. Aquest gènere de raons no satisfà a l'individu gaire temps. A mesura que progressa el grup, els participants van prenent consciència, fins i tot els més amorfes, provocant, a la llarga, tensions que poden suposar l'abandonament d'alguns membres.

## 2.- LA COHESIÓ DEL GRUP

La participació activa de les persones en la vida dels grups i la d'aquests en la vida de la col·lectivitat és una necessitat: a nivell de persones, aquesta tendeix a la inserció en la vida social i a la seva participació en el millorament quant a persones adultes; a nivell de grups procura el desenvolupament en un doble sentit: la socialització i la democratització.

### - Factors de cohesió

El primer factor de cohesió depèn de la personalitat del grup. Quan més forta sigui aquesta, la cohesió serà més real.

El segon factor depèn de les necessitats individuals dels membres del grup. Si cada persona participa en ell perquè aquest respon a les seves necessitats, la seva integració serà més pregona.

### - Condicions de la cohesió del grup

Perquè una persona s'adhereixi del tot a un grup cal que hi hagi una comunitat d'objectius, una correspondència entre els objectius del grup i les perspectives dels seus membres.

Aquest postulat sembla elemental, però moltes vegades hi ha persones incardinades a un grup que són incapaces de precisar els seus objectius.

Per tant, no és necessari que aquesta correlació entre el grup i els individus que el componen es faci des de la seva incorporació. Tot al contrari, han de ser assolides moltes etapes abans no hi hagi els mateixos punts de vista entre el grup i els seus membres.

Cal saber que tota adhesió a un grup es fa sempre a partir de les interaccions afectives (incorporació per mitjà d'un amic, captació d'una faceta peculiar que porta a l'adhesió total,...).

Aquesta primera reacció és normal. Però fóra anormal sentir-se satisfet d'aquest lligam que és una participació parcial.

Cal passar per un estadi de presa de consciència que condueixi cadascú a evolucionar de l'adhesió afectiva al grup a l'adhesió raonada, base indispensable perquè s'obri la possibilitat d'una correlació d'objectius.

#### - Intensitat de les necessitats dels individus i del grup

Una persona sola se sent molt sovint anguniosa, viu en una societat on l'individualisme esdevé impossible. La satisfacció de les necessitats d'individualisme és canalitzada per la vida en societat, la qual es compon, com ja hem vist, de diversos grups que posseeixen una vida autònoma.

Cada individu s'incorpora al grup que és més similar als seus propis objectius per tal de satisfer les seves necessitats.

Segons el grau d'intensitat amb què es visquin les necessitats pròpies i les seves similituds amb les del grup, així serà la cohesió i la inserció de cada participant.

Pot ser, d'altra banda, que en un principi la noció de les pròpies necessitats sigui bastant vaga en l'esperit de cada participant, però els canvis interns del grup faran precisar-les progressivament en quantitat i en qualitat.

La mateixa vida del grup li farà descobrir una visió més concisa de les seves necessitats. Aquestes, en una primera fase, tendiran a esdevenir la síntesi de les necessitats individuals; després desembocaran en unes necessitats universals.

Quan més s'uneixin els objectius dels individus i els del grup, més gran serà la seva cohesió.

Quan més elevada és la natura de les necessitats experimentades, més es reforça la cohesió.

#### - Capacitat del grup per satisfer les necessitats en funció dels objectius

Quan més clara és la noció de necessitat en l'esperit dels participants, el grup es podrà organitzar millor per satisfer-les.

- La primera condició d'eficàcia és la consciència clara de les necessitats de l'individu i del grup.
- La segona condició és la participació de cadascú en la satisfacció de les necessitats dels altres, tant en quant a individus com a grup.
- La cohesió del grup depèn també de la manera com cadascú respon a les necessitats de tots per la participació activa del grup.

La tercera condició és l'organització del grup, un grup anàrquic, sense estructures, ni repartiment de responsabilitats, ni un pla de treball, no pot satisfer plenament les pròpies necessitats ni les dels seus membres.

La cohesió del grup depèn de la capacitat per satisfer les necessitats de tal manera que la resposta a elles dependrà de la cohesió del grup.

#### Situació del grup en relació a altres grups

Els objectius que s'assignen a un grup amb l'acord de tots els membres, pot estar en oposició amb els objectius d'altres grups.

Aquestes oposicions de principis es poden traduir en oposicions de fet. Això portarà a oposar-se a tots els que tenen objectius diferents.

El valor de les oposicions serà diferent segons els grups, en un serà oposició en un punt particular, en altres es diferenciarien tant en els fonaments com en els objectius.

Així a l'interior de cada grup es produirà un fenomen de cohesió que reafirmarà l'homogeneïtat del grup en front dels grups antagònics.

### 3. LES COMUNICACIONS DINS EL GRUP

#### Els elements de la comunicació

Un emisor, és a dir, tot aquell que parla o que té posicions per donar a conèixer, tant si és un individu com un grup.

Cada persona té la seva pròpia longitud d'onda, el seu esquema mental, la seva manera de veure les coses.

- Cadascú és tributari del seu medi, de la seva formació, del seu caràcter, de la seva experiència, etc.
- És a dir, cada emisor és diferent en la seva manera d'expressar i de comunicar.

Un missatge. L'emisor es serveix d'un missatge per expressar el que ha de dir, tant pot ser escrit com parlat. En el grup és un missatge parlat, base de tota reunió-discussió.

Cadascú té un missatge a portar, a transmetre; no és només reservat a l'animador o especialista.

Perquè un missatge sigui rebut cal que sigui comprès. L'emisor s'ha de posar en la longitud d'onda del receptor. Això no significa que s'hagi de descartar tot el que sigui massa difícil, aquestes qüestions s'han d'explicar en termes senzills perquè puguin ser compreses per tothom.

Un receptor. És el que escolta. Com l'emisor, té la seva pròpia longitud d'onda. Com ell és tributari del seu medi, etc. ...

• Quan la comunicació s'estableix, cal que l'emisor i el receptor es posin en la mateixa longitud d'onda:

- l'emisor situant-se al nivell del receptor per a ser comprès

- el receptor intentant comprendre el missatge que li és transmés
- . Sense aquell doble esforç no hi ha comunicació, ni possible diàleg. Cada ú ha d'intentar posar-se a l'abast de l'altre.
- . Per què serveix parlar si no s'és comprès?

#### Principis de base de tota comunicació

Adquirir el reflexe-comunicació. Que posar-se en la pell de l'altre sigui automàtic.

Dirigir-se a cadascú de faísó diferent. Com hem vist tothom és diferent. Per comunicar-nos cal adreçar-se a l'altre amb el llenguatge que li és propi, tenint en compte la seva psicologia. Cal individualitzar el missatge, ja que una paraula serà entesa per un i per un altre no.

El més important és la recepció. És relativament fàcil expressar-se sense tenir en compte les persones. És molt més difícil voler ser comprès pel qui t'està escoltant.

Ser el més senzill possible. A ningú li agrada fer grans esforços per a comprendre, sobre tot si són esforços llargs. Si s'empra un llenguatge massa tècnic o abstracta es corre el risc de no ser seguits fins al final o de no ser compresos. S'ha d'utilitzar la llengua corrent si es vol que tothom ho entengui.

Ser objectiu; o, al menys, intentar ser-ho ja que l'objectivitat no es pot assolir mai, però s'hi ha de tenir, sempre el prisma dels nostres pensaments deforma un xic el nostre missatge. No cal recular davant d'una dificultat, només convé ser lúcid per a fer la rectificació que calgui.

Tenir quelcom per a dir. Això sembla una bajanada. No obstant, hi ha moltes persones que parlen per dir coses que tothom ja sap, o per fer l'interessant. S'ha de procurar que cada una de les nostres intervencions sigui un enriquiment del grup. El grup es desenvolupa cap a una personalitat col·lectiva per mitjà del enriquiment successiu i complementari, provinent de tots els participants.

#### 4. PROGRESSIÓ DEL GRUP CAP ELS SEUS OBJECTIUS

Un grup no progressa cap als seus objectius si aquests no han estat determinats clarament. Aquest fet permet als participants de veure si hi ha una correlació entre els objectius personals i els del grup, base indispensable de cohesió, com ja hem vist.

##### Objectius individuals

Abans d'estudiar els objectius del grup convé analitzar com han de ser els objectius de cada participant.

Quan una persona entra en un grup, sovint les seves motivacions són de caire afectiu: sigui perquè un amic l'ha dut, sigui que el planteig del grup li agrada, o perquè ha conegut una publicació, etc.

Com que aquest és el de la majoria de cassos convé aclarir que aquesta motivació d'entrada és insuficient per a la inserció al grup.

Serà necessari que cada membre, a través de la vida del grup, vagi recolcant els seus objectius a fi de passar d'una adhesió afectiva a una adhesió raonada.

No és fins aquest moment que es poden ajustar els objectius individuals i els de grup.

Això no significa que cada participant anuli els seus objectius pels del grup. La seva participació activa en la vida del grup permetrà d'una banda afirmar els seus objectius per l'intercanvi amb la resta de participants; d'altra banda, afermar els objectius del grup en funció dels de cada participant.

### Els objectius del grup

Els objectius del grup sovint tenen antecedents perquè no han estat fixats totalment pels participants actuals.

En l'exemple d'un sindicat o partit que tenen decennis d'existència, els seus objectius s'han anat progressivament precisant.

Els participants actuals avancen cap a altres objectius per dues raons:

1. La cosietat en la qual ens hem desenvolupat; sense canviar els objectius, convé adaptar-los a la realitat actual.
2. Les mentalitats també canvien i és possible que els objectius, molt vàlids en una època, hagin de ser modificats, tenint en compte els canvis.

Per precisar els objectius, convé distingir dues etapes diferents: d'una banda l'objectiu final i d'altra banda un objectiu que no pot ser assolit de cop, els objectius intermedis esglaonen progressivament les etapes cap a l'objectiu final.

La qüestió és important ja que de la seva resposta depèn la vida democràtica del grup, però per a respondre-hi, convé conèixer les estructures d'organització de les quals forma part el grup. Una estructura anarquista deixa l'elecció dels objectius als responsables o als participants que tenen una personalitat forta. Una estructura coherent i democràtica ha de permetre que tothom participi en l'elecció d'objectius. Més endavant veurem aquest problema d'estructures.

### L'estatut de les minories

Quan s'han determinat els objectius d'una manera democràtica, el conjunt de participants ha de sotmetre's a les decisions de la majoria. Però si les persones o grups estan en desacord, no s'han d'abstenir de les seves pròpies decisions.

Es normal en la vida de grup, que en el fons les persones es posin d'acord encara que tinguin objectius lleugerament distints. Les tensions poden afavorir la progressió del grup si aquestes són humanes i també són ocasió de diàleg.

Així, en lloc d'ofegar l'expressió de les minories, convé deixar-les expressar perquè esdevinguin ocasió d'intercanvi i de progrés per a tots.

Una altra raó recolza aquesta tesi. Un nombre important d'organitzacions suscita sempre recel en les masses, tothom pretén arribar un dia en què només hi haurà un sindicat, un o dos partits, etc. Aleshores si aquesta unitat es realitza no serà per pura i simple assimilació d'organitzacions. És necessari acceptar d'entrada que les tendències puguin manifestar-se si almenys són representatives d'un 5% del total.

D'altra banda l'experiència prova que després de la fusió, les minories no s'organitzen sempre al voltant de les organitzacions antigues, aquests reagrupaments es creen al voltant de nous objectius reunint membres provinents d'organitzacions diverses.

### Progressió cap als objectius

#### La progressió de grup s'ha de fer en etapes successives:

La progressió per ajustament successiu, és dir, s'ha d'admetre d'entrada que no hi ha cap objectiu definitivament establert. S'ha d'evitar el dogmatisme a fi d'adaptar els objectius a la mentalitat del medi i a una societat que canvia. Convé ser realista. Aquest aspecte és important.

Reduir la distància entre l'objectiu final i la situació actual. És la raó que ha de fer cerca: objectius intermitjos a fi d'establir una progressió entre la situació del moment i l'objectiu final a aconseguir.

L'ajustament dels objectius i la reducció de la distància només pot fer-se a través d'anàlisi i síntesi successives. L'anàlisi no es fa només al moment que es reflexiona abans de determinar l'objectiu, ha de ser permanent si es vol ajustar a la realitat. Però l'anàlisi no és suficient, ja que si bé dona una fotografia de la situació, no diu forçosament els punts essencials. És la síntesi el que assenya-la els punts importants d'un conjunt, la que facilita la presa de decisió, perquè aclareix la situació.

La progressió ha de ser dialèctica. No estudiem en el sentit del mètode. Partim d'una tesi, cal descobrir l'antítesi amb la fi de trobar la síntesi. Aquesta síntesi torna a ser tesi i el procés continua, permetent estar en contacte amb la realitat. Preferim escollir la terminologia teilhardiana: convergència, divergència, emergència. El mètode té importància pel fet de ser dinàmic i realista.

### 5. PROCÉS D'ACCIÓ RECÍPROCA (O D'INTERCÀMBI)

#### Funcions exercides pels individus en el grup

En un grup han d'estar repartides una sèrie de funcions o responsabilitats. El nombre de responsabilitats i la seva naturalesa marquen pregonament les influències recíproques dels individus. Convé, doncs, precisar aquests aspectes diferents:

- La definició de funció. És molt important per la vida del grup que cada funció sigui clarament definida. El que l'assumeix n'ha de conèixer els límits i l'excepció.
- El nombre de funcions. Les relacions i les interaccions seran diferents si el nombre de responsables és restringit, si alguns dels seus membres acumulen varies responsabilitats o si, al contrari, les responsabilitats han estat dividides per tal de permetre a cada membre una funció precisa (per més petita que sigui).
- La natura de les funcions. En un grup totes les funcions no poden ser d'igual natura. Només cal un animador. Si hi ha una jerarquia de les funcions s'ha d'anar tendint a augmentar la capacitat dels membres perquè tots puguin assumir

per torns cada funció en el grup. Així la jerarquia de les funcions no s'ajunta amb la jerarquia de valors de les persones de grup.

Durada de les funcions. Es un factor que no ha estat pres en consideració fins ara. Les participacions en el grup són diferents si les funcions són el seu renovament es fa amb regularitat. Quan un individu agafa una nova funció dona el màxim d'ell mateix, això és aprofitable pels altres membres del grup i pel grup mateix.

### Normes col.lectives establertes pel grup

Cada grup estableix, conscient o inconscientment normes a les quals cada u es sotmet i que evidencien un conjunt de valors i de regles pròpies al grup. Freqüentment aquestes regles tàctics no són copçades per tothom encara que tots s'hi sotmeten.

Pot ser que algunes normes informals es tradueixin en regles formals acceptades per tots. La interacció que és a la base d'una norma permet al grup d'estructurar-se harmònicament.

Sempre hi haurà normes col.lectives no estructurades, fruit d'interaccions dins el grup i que cada membre haurà de captar per utilitzar-ne la seva riquesa.

El conjunt d'aquestes normes col.lectives han resultat models de comportament que diferencien els grups i així participen en la formació de la seva personalitat i també en la dels seus participants.

### La recerca comú

Es el fruit del canvi, de la interacció entre els membres del grup. Redueix la separació entre la situació present i els objectius a aconseguir.

Aquesta recerca i interacció recíproca condueixen els individus i el grup a modificar el comportament o el judici cap un canvi, i a modificar les relacions que provenen de la reflexió i l'acció.

Es difícil per una persona elaborar ella sola una posició. El seu pensament, la seva reflexió, han estat marcats pels contactes de la vida en grup. No hem de treure importància al fenomen d'interacció, ja que pot tenir repercussions tant positives com negatives.

El procés d'acció recíproca tendeix a crear una solidaritat més íntima entre els participants. Pot afavorir la cohesió del grup i l'eficàcia de la seva progressió cap a l'objectiu, si els resultats de la interacció són més positius que negatius.

## INFLUENCIA DEL GRUP SOBRE LES PERSONES

### Elements d'influència

Un cert nombre d'elements intervenen en la influència recíproca de les persones en el grup i del grup sobre les persones.

### Elements quantitativs

L'ordre de prendre la paraula. Val la pena de remarcar que el qui intervé primer influencia el comportament dels altres, sigui atraient-los o refusant-los.

Temps que dura la intervenció. El qui parla poc té menys possibilitats d'influenciar el grup que el qui parla molt, però aquell pot establir un acord o recol·lar un desacord.

La claretat de la intervenció permet els membres del grup copçar el pensament profund del qui parla i així prendre consciència dels elements d'aproximació o d'oposició.

La freqüència d'intervencions. Com més s'intervingui més forta és la influència sobre el grup ja que permet reforçar una argumentació, convèncer, demostrar i fins i tot algunes vegades molestar o cansar.

### Elements qualitatius

---

El prestigi del qui parla té una influència preponderant, el que demostra que estem més acostumats a fer judicis de valor que de contingut. La mateixa idea exposada serà retinguda si la persona que ha intervingut és escoltada amb interès, serà refusada o caurà en la indiferència si és una persona que no és valoritzada pel grup.

La crida als valors fonamentals fa vibrar en els altres participants una corda més sensible, generalment, que les que tenen ells. Alèshores no és solament la seva formulació el que sedueix sinó també el seu contingut.

La crida a la raó que prové d'una demostració racional, d'una argumentació lògica i que palesa un lligam necessari entre valors i aplicació, pot crear influències d'atracció o de refusament.

La naturalesa de la persona. En definitiva tots aquests elements no influencien pas de la mateixa manera a cada persona ja que tots som diferents i el que per un és de cabdal importància, sembla secundari a l'altre; reaccionem en funció del que som. Però som el resultat d'una doble influència, l'herència i el medi social.

Les classificacions que fem per ajudar a comprendre-ho no han de conduir-nos a enmarcar l'altre en unes categories, perquè avui som diferents parem atenció per no dogmatitzar.

### INFLUENCIA DE LES PERSONES SOBRE EL GRUP

Cada persona és tributària de dos elementals: l'herència i el medi social, tots dos són importats. Fixem-nos en el fet que cada persona és un ser social marcat pel seu medi, però a la vegada els mateixos fenòmens tenen repercussions diverses segons l'herència de cadascú.

#### La persona és moldejada pel medi social

---

Estem en una societat determinada que té un tarannà propi, no és possible posar en un mateix nivell els països desenvolupats i els que són en vies de desenvolupament, els països occidentals i els de l'Est. No volem jutjar el valor d'aquestes realitats diferents sinó constatar que tot ens condiciona: els mètodes de producció i de distribució, les tècniques industrials, agrícoles i comercials, els factors polítics, econòmics i socials, les idees filosòfiques o religioses, les influències climàtiques, demogràfiques, culturals, etc.

#### Influència sobre el medi

---

Els elements que hem vist que intervien han estat creats i posats a la pràctica per les persones; tant els mètodes de producció com les estructures polítiques o les idees filosòfiques.

El món continua construint-se per l'aportació de cada u i de tots. Hem rebut de les generacions passades una herència que no podem negar, aquest fet ens permet fer un recull d'experiències a les quals adaptar la nostra contribució al món, tot vivint la nostra pròpia experiència i sabent que els qui ens segueixen faran el mateix.

### El que és veritat en la societat ho és en el grup

Cada grup ens influencia però nosaltres també ens influenciem per la nostra manera de ser personal més enllà de les normes establertes pel grup o les funcions repartides.

La nostra manera de ser personal, el caracter, la personalitat, influencia o determina la personalitat del grup.

Es per això que fóra desitjable passar de l'inconscient al conscient fent l'esforç d'aprendre'ns a conèixer i sobre tot descobrir com el nostre comportament en el grup pot ser un factor positiu o negatiu.

D'aquest esforç de conscienciació en depèn la cohesió del conjunt; si som més mal jutjats del que realment som, podem recórrer als mitjans existents -test, psicòlegs- que ens poden aconsellar, però sobre tot serà en el grup, si som capaços d'arribar a un grau de simplicitat tal que cada un dins del grup s'expressi sense vergonya, on l'intercanvi enriquirà a tots.

### 6. EL ROL DIRECTIU

El rol directiu generalment és considerat com una relació d'influència d'un individu sobre un grup en una situació determinada. Aquell guia el grup cap a la realització dels objectius en un treball organitzat.

#### Distinció necessària

Cal distingir dos tipus de rol directiu:

• el "rol directiu" formal.

Es una relació entre persones que tenen personalitat precisada i institucionalitzada en el grup.

Es el que trobem a cada nivell en tota estructura jeràrquica.

• el "rol directiu" informal.

Es l'individu que exerceix una influència directiva sobre els altres en virtut d'una acceptació implícita.

Es tot un joc d'influències que poden ser portades per una forta personalitat capaç de catalitzar les aspiracions profundes dels membres del grup.

## Tipus de direcció

### Direcció autocràtica:

L'autoritat és exterior al grup en mans del cap, animador o responsable. És el que inspira les decisions.

Això condueix a una apatia sense agresivitat manifesta, aquesta neix si un s'absenta del grup.

### Direcció de deixar fer (anàrquica)

Cada individu disposa de l'autoritat, no existeix el cap o animador.

Els comportaments agressius són freqüents i perjudiquen la cohesió i productivitat del grup.

### Direcció democràtica:

El responsable o animador participa activament en la vida del grup:

Les decisions són preses per unanimitat després d'una discussió col·lectiva sota la seva conducció.

Es la manera que es mostra més eficaç en una societat democràtica.

## Les funcions del leader

Les persones considerades com leaders a l'interior d'un grup tenen més responsabilitat que els altres ja que s'espera d'ells certes actituds o funcions.

1. El leader ha de ser coordinador, tingui o no responsabilitats oficials en el grup. S'espera d'ell un esforç de síntesi que faciliti la vida del grup, un esforç d'harmonització perquè cadascú, dins el grup, assumeixi la tasca que li ha estat confiada.
2. Ha de ser organitzador. Ha de facilitar la recerca de l'estructura i dels mitjans més eficients i de capacitar al grup l'assumció de les responsabilitats, és a dir, d'inserir-se en el seu lloc i de progressar vers els objectius fixats.
3. Ha de ser un pensador, contribuint a precisar els objectius del grup, determinar la política a seguir i fer amb equip el més possible, de manera que permeti als membres del grup d'aportar la seva contribució en l'elaboració d'objectius i de la política.
4. Ha de ser competent. En el grup hi ha la tendència, en cas de dificultat de dirigir-se als leaders per demanar-los-hi la seva opinió. Han de possibilitar que el grup s'aprofiti del seu saber sense, per això, refusar l'opinió dels altres.
5. Ha de donar exemple en tots els terrenys: exactitud, preparació de les seves intervencions, ajudar als altres membres, o monopolitzar les responsabilitats, la paraula, la reflexió, etc. ... De la seva actitud en dependrà l'estatut i la cohesió del grup.

## Els perills del leadership

Quan una persona és reconeguda com a leader formal o informal, corre el perill que dongui a entendre que ell domina totes les situacions i que cristalitzi entorn seu la tensió del grup. Això té el risc d'empobrir les reaccions i la participació dels altres membres del grup.

- Una de les dimensions del leadership: preocupar-se veritablement de la vida del grup, de les motivacions dels seus membres, dels objectius i la seva harmonització; ha d'estar orientada cap a la màxima personalització dels membres del grup.

- Una altra dimensió, al contrari, és l'exercici de l'autoritat. Suposa una estructura jeràrquica, autoritària, de direcció, que exigeix per part dels participants una actitud passiva.

Aquesta segona actitud és bastant freqüent, ja que fins ara el conjunt de la societat ha estat montat sobre aquest model. La família tradicional burgesa, l'escola, l'exercit, l'empresa, etc. Convé, doncs, fer un esforç per passar de la segona dimensió a la primera.

## 7. EL NUMERO DE LEADERS EN UN GRUP

### Varis leaders en interferència

A dins d'un grup pot succeir que hi hagi els següents leaders:

- . Un especialista de la tasca (tècnic)
- . Un especialista de les relacions de simpatia (sociabilitat)
- . Un especialista de l'eficàcia (activitat)
- . Un especialista de l'ètica (valors)

Aquests leaders informals que sorgeixen en tota vida de grup podrien fer-nos pensar que per a l'eficàcia del grup i per a la seva duració, fóra bo de determinar aquestes funcions.

Sembla adequat si condueix a estructurar funcions particulars sota la direcció d'un sol líder designat pel grup. Si, al contrari, es volen establir 3 o 4 leaders d'identica funció correm el risc que el grup es desfaci, ja que cada leader especialista voldrà dominar sobre els altres leaders especialistes per a obtenir l'estatut de líder oficial.

Hem de tenir en compte que només hi pot haver un sol líder oficial al cap del grup ja que els altres només assumeixen funcions segons la seva especialitat.

Es de desitjar que cada grup arribi a determinar les competències o els carismes de cada participant de tal manera que assumeixin una funció particular al servei del conjunt. La cohesió del grup de la importància del rol jugat per cadascú. I el grau d'adhesió dels participants al grup està en promoció amb les tasques, les funcions o responsabilitats que cada participant té al grup.

## 8. EL CREIXEMENT

### La doble inserció de cada grup

Per abastar el fenomen de creixement hem de considerar-lo en dos aspectes: El problema de creixement intern i el problema de creixement extern.

## Inserció dintre d'una organització

Cada grup té una xarxa de relacions amb altres grups de la mateixa organització política, sindical, familiar, cultural, religiosa, etc.

Aquesta inserció en una organització més ampla es recolza d'una part sobre la identitat d'objectius i d'altra part sobre el lloc de cada grup en l'estructura de conjunt de l'organització. La identitat dels objectius condueix a cada grup a voler créixer perquè un nombre més gran de persones s'afageixi al grup per assolir més fàcilment l'objectiu escollit. És el problema del creixement intern. Quan un grup té una certa talla -15 o 20 persones- ha de dividir-se en dos, sinó, malgrat que tingui les estructures adaptades, cada un no podrà participar-hi plenament, el nombre serà l'enemic de la participació activa de cadascú.

El fet de dividir-se en dos, correspon al problema del creixement extern encara que no és l'únic aspecte. Un grup constituït pot ajudar a la creació d'altres grups a l'entorn seu o en barris, localitats, ciutats, o regions veïnes. No obstant l'organització ha de tenir estructures que ho permetin si això es vol realitzar.

## Inserció en la localitat

Cada grup forma part d'una organització, però aquesta no és sola en la ciutat, n' existeixen d'altres que tenen:

• Els mateixos objectius: el que cal és que es posin en relació entre elles

El problema de creixement per una organització pot consistir en intentar conduir els partidaris d'una organització adversària a la pròpia. D'aquesta manera és com s'arriba a reagrupaments que disminuiran el nombre de les organitzacions existents.

• Els objectius complementaris. Si hi ha problemes entre organitzacions de la mateixa naturalesa n'hi ha en les relacions entre organitzacions de natura diferent.

• Un fenomen que cal tenir en compte i que té repercussions en el creixement dels grups és que hi ha persones que s'oposen a què els plans siguin ajuntats, mentre que n'hi ha d'altres que creuran que no és només necessari sinó indispensable.

## 9. ANALISI DE LA PERSONALITAT COLLECTIVA DEL GRUP

### Raó de ser d'aquesta anàlisi

La nostra inserció en un grup pot crear hàbits; al cap d'algun temps estem tan integrats al grup, que no ens adonem ben bé del que és i si continua fidel al fi que s'havia assignat, si busca els mitjans més nets per arribar-hi utilitzant totes les noves descobertes de les ciències, en el pla del coneixement de les persones del grup o dels mitjans tècnics.

Si cada any, al moment de preparar el pla de treball, fem una anàlisi de la personalitat col·lectiva del grup, ens ajudarà molt.

## Contingut de la anàlisi

### Estudi de les persones del grup

Es útil estudiar el caràcter, l'adaptació, el seu lloc en el grup, la influència... de les persones que tenen un paper determinat dins del grup.

Cal fer el mateix amb els altres membres a fi de veure si des de l'últim anàlisi hi ha hagut modificacions en el comportament de cada membre.

En quin sentit han tingut lloc aquests canvis? Millores del comportament o pel contrari accentuació de les tensions. Caldrà buscar les causes per assumir-les.

### Anàlisi de la seva motivació

Començant per les persones que tenen un paper determinant és indispensable conèixer el seu objectiu profund, les raons del seu comportament, l'exactitud de les seves perspectives i els mètodes que utilitzen.

Caldrà fer el mateix amb tots els altres membres del grup, perquè l'anàlisi no vol millorar només l'eficàcia del grup, sinó també i sobretot conèixer millor cada membre. Les reunions i la vida del grup esdevenen un mitjà suplementari de personalització, com ja havíem dit parlant dels objectius.

### Estudi dels problemes interns del grup

Quina és la seva coherència?. Quines les tensions, les seves causes?. Aquest estudi és necessari per tenir una visió objectiva del que passa en el grup.

La vida del grup afavoreix la seva homogeneïtat. Permet veure els problemes que hi ha en el grup i sobretot pendre'n consciència per resoldre'ls.

Quina és la part de cada u, animador i participants en els problemes que sorgeixen?. Com pot contribuir des del seu lloc a resoldre'ls?

### Estudi dels problemes externs al grup

Cada grup, ja ho hem vist, no està exclòs de la realitat social que l'envolta; és útil conèixer els problemes exteriors que poden dificultar la vida del grup.

En la pràctica, és que tal esdeveniment o tal activitat impedirà la participació d'alguns membres a tal reunió?

Tot fenomen econòmic o polític ha estat sentit pels membres del grup i ha repercutit sobre ells?

Aquestes només són algunes qüestions, aprofundir l'anàlisi pot tenir una visió objectivament exacte de les influències exteriors que afavoreixen o destorben el grup.

### Síntesi global

Després d'haver estudiat l'actitud de les persones i la importància dels problemes convé separar clarament els elements determinants.

Es tracta d'extreure els denominadors comuns i no senzillament fer-ne la suma. Això permet integrar a la vida del grup els resultats positius que li forniran la possibilitat de progressar tot millorant-se.

Conseqüències d'una anàlisi de personalitat

1. Permet un judici més objectiu de la realitat de la vida del grup a nivell de l'animador, dels participants i de les influències.
2. Permet adaptar el programa a realitzar a la capacitat del grup.
3. Permet modificar el comportament de les persones, animador i participants, si tots ho creuen útil. Permet modificar les regles de comportament del grup que havien estat establertes, per adaptar-les a la evolució de la presa de consciència interna.
4. Permet veure si el grup i les persones que el componen estan oberts a noves idees, si estan a punt per a renovar els mètodes, els objectius, els mitjans, en cas de necessitat.
5. Permet orientar el grup cap a una nova direcció si es creu preferible. Això evita "enquilosar-se" en els hàbits i caure en el dogmatisme.

## L'ANIMACIÓ DE LES REUNIONS

1. Per a establir un diàleg autèntic
2. L'animació, promoció de les persones. Principis d'animació i funcions de l'animador
3. L'animació no directiva:
  1. En què consisteix?
  2. Característiques generals
  3. Elements de base
  4. Saber fer preguntes
4. Els participants
  1. Responsabilitats
  2. Saber escoltar
  3. Dificultats per a la comunicació entre els participants.  
Com evitar-les
  4. Diferents rols adoptats pels participants en la reunió
  5. Com tractar el diferents participants
  6. Entrenament dels membres del grup
6. Bibliografia

*Joaquim mc. Franck*

## 1. PER A ESTABLIR UN DIALEG AUTENTIC

### Què és el diàleg?

La noció de diàleg està directament lligada a l'aprofundiment del concepte de persona.

La persona és a la vegada única i universal, és a dir, accessible als altres.

La riquesa única de cada persona està en funció d'un doble moviment: percepció de la riquesa de l'altre i profit que aquest treu de la meua pròpia riquesa. Hi ha comunicació, intercanvi, doncs la persona està inserida en el món.

En tot diàleg joestic, des de la primera paraula, en contacte amb una realitat que existeix independentment del meu pensament. Així trobem el diàleg per tot arreu.

Pensar que el diàleg pot resoldre tots els problemes és no solament fals, sinó perillós. Per a no caure en aquest defecte, cal reflexionar sobre la naturalesa i les condicions del diàleg.

### La naturalesa del diàleg

Hi ha una evolució històrica del diàleg:

- 1) la prehumanitat comença amb una opinió totalment individual: és l'estadi del monòleg
- 2) però ràpidament les opinions individuals topen, els monòlegs s'oposen; aleshores passen de les oposicions en lloc de traduir-se en violència es converteixen en discussió. És el pas del monòleg al diàleg. Hom no obliga pas a l'altre a pensar com ell, sinó que s'esforça en convèncer-lo, intenta provocar la seva lliure adhesió.

#### A. El diàleg és reconeixement de la llibertat

Al mateix temps, és pas de l'individual a l'universal

Els qui ignoren el diàleg són uns fanàtics. El problema del diàleg és el mateix que el de la paraula. No té el seu punt de partida en el monòleg, sinó en el diàleg.

Es un intercanvi recíproc, un doble moviment de mi mateix vers l'altre i de l'altre cap a mi. És suprema activitat i suprema passivitat a la vegada, ja que consisteix en donar i rebre contínuament. El senyal distintiu de l'home de diàleg és que escolta tant com parla, i potser millor.

En el diàleg, cada interlocutor accepta per endavant els successius estadis del seu propi pensament i del de l'altre.

En el diàleg, cada interlocutor accepta per endavant els successius estadis del seu propi pensament i del de l'altre.

En el diàleg hi ha una veritable desalienació, les conseqüències de la qual són imprevisibles.

#### B. Dialogar és parlar per a dir alguna cosa veritable

El diàleg ha de superar tots els obstacles que sorgeixen en la vida dels individus: interessos, passions, afany de poder, etc.

#### C. Dialogar és comprometre's a dir paraules que tinguin un sentit

Si és fàcil parlar per a no dir res, o per a mentir, o per a jugar, és més fàcil parlar per a dir alguna cosa veritable.

**D. El diàleg és parlat: és a dir, també és sacrifici**

El veritable sacrifici és un do desinteressat. Però com que hom només es pot donar a si mateix, resulta que tot sacrifici fa referència al sacrifici suprem, al sacrifici de la vida.

Dir que el llenguatge implica sacrifici, és dir, per tant, que no hi ha paraula veritable sense ancorament ni diàleg sense ofrena.

**E. El diàleg veritable condueix a la veritat**

Per a l'home tota veritat neix de la discussió, de la crítica d'un error anterior.

Es el xoc del nostre pensament amb el dels altres que produeix en nosaltres el dubte i la necessitat de provar.

A l'origen de la nostra necessitat de verificació hi ha la necessitat social de compartir el pensament dels altres, de comunicar el nostre i de convèncer. El pensament neix de la discussió.

La veritable objectivitat surt del posar en comú les diferents experiències individuals. I és per aquest diàleg que nosaltres ens realitzem constantment.

**F. El diàleg és a la vegada afrontament i unió**

La confrontació i l'afrontament són tan essencials com l'acord i la unió.

Dialogar no és ni refutar el pensament de l'altre ni simplement integrar-lo al meu propi pensament, sinó repensar els problemes per a progressar en contacte amb l'altre.

Comprendre és sortir de si mateix, és posar-se en el lloc de l'altre, és suspendre momentàniament el propi pensament per a reemplaçar-lo de l'altre.

Per tant dialogar és exposar-se no sols als cops de l'altre que no és res, sinó al capgirament, i àdhuc a la pèrdua, del que jo penso.

A la base de l'ésser hi ha l'oposició i la lluita. El diàleg s'esforça en sublimar-les, però no les destrueix.

L'afrontament implica l'esperança de transformar-se els uns als altres, els uns mitjançant els altres.

No és fàcil acceptar un afrontament real amb qui sigui, vetllant constantment perquè cap mena de mentida s'introdueixi en el diàleg.

## 2. L'ANIMACIÓ, PROMOCIÓ DE LES PERSONES

### Animació, participació

L'home corre el risc de ser alienat pels productes de la tècnica. Enmig dels perills que la societat actual ofereix, l'home ha de desenvolupar-se, ha de participar i ha de viure. L'home ha de ser ell mateix en la premsa, ràdio, T.V., publicitat, ritme de treball. L'animador intervé tot just per ajudar-lo.

L'animador fa dépassar l'home en la seva condició habitual a fi que participi de tot allò que l'envolta, i tingui accés poc a poc a la comprensió, no sols intel·lectual sinó també pràctica i concreta, dels grans problemes.

### Cal creure en la promoció

Tota persona porta en ella possibilitats que sent confusament, les coneix malament i per això mateix les ignora. Cal descobrir-li els gustos íntims, les seves qualitats pròpies; llavors l'individu podrà acollir l'univers, entrar en diàleg amb els éssers i les coses. L'home serà, doncs, més profundament apte per a aprofitar l'existència i inserir-se en una realitat que ja hi era abans que ell i que continuarà després de la seva mort.

La persona progressa degut a la presa de consciència de les seves possibilitats, però també dels seus límits. L'animació invita a cadascú a expressar-se lliurement segons la seva edat i segons el seu medi en un clima de serenor.

Sols quan s'estableix el veritable diàleg acceptant i acollint l'altre diferent d'un, respectant-li les idees, les actituds i la seva manera de ser, s'afavoreix el creixement personal de l'home. Un cop fet això és possible descobrir certs valors, afirmar els que un porta dintre seu i comunicar-los als altres.

Així la persona descobreix la joia de crear, d'aportar una pedra a l'edificació comuna i s'insereix en una aventura personal i col·lectiva donant un sentit a la seva vida.

L'animació reposa, doncs, en la convicció que la promoció personal de l'individu es forneix en les relacions interpersonals i intergrupals.

Animar les persones, animar les estructures, animar un medi és creure en la promoció dels homes i en la seva capacitat de progressió. Animar és donar la vida, és fer sorgir del medi mateix els mitjans que permetin una evolució efectiva. Animar és fer que el major nombre possible de persones assumeixin aquesta evolució. L'animació aena en dosis progressives i adaptades al medi, el potencial de vida que permetrà a un grup un moviment d'adaptació i, fins i tot a vegades, de revolució o de protesta. Tot seguit caldrà disciplinar aquest moviment perquè arribi a una acció on cadascú pugui expressar-se.

### L'animador

L'animador ha de ser capaç d'acceptar les persones de tota edat,, de tots nivells, i de respectar el seu ritme de vida. Preocupat per ampliar els seus horitzons, ha de permetre a les persones de comprendre millor en quina civilització es troben immersos: aquest coneixement és indispensable a tot aquell que no vulgui ser esclau del seu ambient.

Així doncs, l'animador dels nostres dies haurà d'afavorir l'estira-i-arronça entre el món i la tècnica i el de la llibertat, sense refusar cap valor dels dos mons. Per això l'animador ajudarà a assumir al beatnick les realitats tècniques i al buròcrata a deslliurar-se'n per a afirmar la seva llibertat.

Així l'animació cal promoure unes relacions tals que cada home pugui descobrir, expressar i assumir la seva pròpia originalitat situant-lo en el medi social, cultural i històric.

L'acció i la reflexió es completen, doncs, per a fer progressar la consciència de si mateix i tenir accés a la creació. L'animació reposa en la temptativa sempre renovellada de l'home per a ser a la vegada persona conscient i lliure, però al mateix temps persona profundament present en el món: d'aquesta tensió en neix la creació que expressa a través d'un conjunt de relacions assumides o refusades per l'home, la seva visió personal del món.

Però tota creació suposa dos camins implícits o explícits que l'animació haurà d'evidenciar: intervé, doncs, per afinar el seny i aclarir les decisions; però deixa a cada home l'escollir lliurement els valors que prefereix i ajuda a forjar-se un estil propi, original i únic. L'animació és una crida a l'home a harmonitzar la seva acció amb la d'un altre: una acció concertada guanya en eficàcia i adquireix aleshores veritable talla humana.

PRINCIPIS DE L'ANIMACIÓ

Perquè la reunió surti reeixida i l'animador acompleixi realment el seu paper -ni més ni menys-, cal que aquest tingui uns principis que orientin la seva acció.

- Donar exemple: Que no hi hagi contradicció entre el que diu i el que fa, no per a ser imitat pels altres, sinó per a centrar i atenció de tots en tres direccions:

• les relacions entre les persones per tal d'arribar a un veritable i amible diàleg;

• la cohesió del grup: depèn de l'anterior i és condició per al progrés personal i del grup

• la inserció del grup en la vida social: igual que cada persona cal que estigui inserida en un grup per progressar personalment, tot grup ha d'estar inserit en un conjunt més ample.

- Estimular les capacitats personals:  
• cal que aquestes es desenvolupin en el grup. La complementarietat serà un factor d'enriquiment per al grup

perquè sigui així cal que cadascú tingui la seva responsabilitat personal com a integrant de l'acció conjunta

- Afavorir una certa autonomia personal, i això en vàries direccions:

• interior: fent prendre consciència a cadascú de les seves capacitats

• exterior: per l'acceptació i la capacitat d'assumir responsabilitats i ocupar el seu lloc en la vida del grup i de la societat

• individual: estimulament del desenvolupament dels valors propis de cada persona

• col.lectiva: acceptant que aquesta autonomia, base de la llibertat individual, permet a l'individu d'inserir-se en el progrés de la humanitat participant activament en la vida del grup

- Ajudar al grup a valorar els punts del programa de la reunió: no tots els punts tenen igual importància.

• normalment ens encallim i passem molta estona en els secundaris perquè són més fàcils

• cal un esforç permanent de lucidesa per preveure i dedicar el temps necessari als punts més importants

- Facilitar el prendre la decisió: no vol dir que tot el grup s'hagi de pronunciar sobre tots els punts, sinó que
  - . totes les decisions que afecten a l'objectiu final del grup, han de ser preses per tot el grup
  - . totes les decisions han d'estar en funció de l'objectiu final

### FUNCIONS DE L'ANIMADOR

#### 1. Recordar els objectius

- cal fer-ho constantment per tal de no trencar la progressió dels objectius intermedis vers l'objectiu final
  - . abans de la reunió en la preparació
  - . durant la reunió per a no sortir-se del programa
  - . després de la reunió perquè l'aplicació de les decisions estigui d'acord amb els objectius fixats

#### 2. Fer elaborar un programa

- proposant un pla que serà discutit i completat per tothom en la reunió
- s'assegurarà de que tothom l'ha entés i ha participat en la discussió
- vetllarà per l'acompliment, en el fons i en la forma, del programa acceptat

#### 3. Crear el clima per a assolir l'objectiu:

- vetllar per l'homogeneïtat del grup a través de l'amistat i la lliure exposició del que tothom pensa
- cal crear un clima de diàleg i no d'oposició sistemàtica
- tot això possibilita el progrés personal reconeixent els propis errors i aportant noves idees al conjunt

#### 4. Proposar els mitjans i mètodes per a assolir l'objectiu:

- cal que siguin eficaços cara l'objectiu, però que ensems afavoreixin l'expressió de cadascú: atenció al perill de només buscar l'eficàcia...

#### 5. Vigilar el seu comportament

- a) conèixer's a si mateix i actuar igual en tots els ambients: família, empresa, grup...
- b) ser un innovador en la seva actitud general a fi de progressar personalment en el terreny dels mètodes per a no caure en formalismes o ritualismes
- c) estar atent i al servei de les persones: de cada membre del grup dels esdeveniments, per a ser realista i acceptar en cada moment el present amb tota la seva complexitat i riquesa
- d) estar seré: un home crispat o nerviós posa nerviós a tothom  
un home seré crea i contagia un clima de simplicitat apte per a l'amistat i el diàleg
- e) tenir confiança: en ell mateix: per estar només atent als altres i no projectar en ells els propis problemes  
en els altres: per a evitar autoritarismes, fer-ho tot ell, etc.

### 3. L'ANIMACIÓ NO-DIRECTIVA: EN QUE CONSISTEIX?

1. L'animador reuneix els participants i els presenta, damunt la taula, els materials de treball:

- materials d'informació
- programes-tipus possibles
- tècniques de solució de treball
- alguna teoria sobre la qüestió
- materials: llibres, dossiers, manuals, planells, fotografies,

imatges, màquines, exercicis, etc.

2. Proposa, per a l'objectiu a assolir, alguns camins de solució i s'hi adhereix personalment.

3. Fa constar que el material que ha ofert a l'equip, no és imposat i que tothom pot treballar amb el que vulgui.

4. L'animador s'ofereix a ajudar, com a expert, a tots els membres del grup que li demanin la seva col.laboració: a partir d'aquest moment, tot el que li demanin ho ha de fer (sigui una conferència, una resposta o una simple opinió).

5. L'animador no ha d'intervenir si no és amb una de les dues condicions següents:

- que el grup pugui despreçar la seva intervenció.

6. Aquesta mena de treball no és de cap manera anàrquica, sinó respectuosa del ritme propi dels participants i lligada a les exigències anteriors sobre el grup (límit d'informació, limitacions de temps, d'espai, etc. a les que cal fer front d'una manera responsable).

### CARACTERISTIQUES GENERALS DE L'ANIMACIÓ NO-DIRECTIVA

#### Característiques generals:

1. Una vida de grup que:

- fa créixer els coneixements de cada membre del grup per la seva participació en l'experiència dels altres
- posa en comú experiències diferents
- confronta idees
- permet la creació de normes de grup

- afavoreix l'evolució de cadascun vers una millor adaptació a si mateix i al grup

2. Una participació constant dels individus en la seva pròpia formació

- paper actiu dels individus:

- contribució a les discussions
- preguntes que fa l'animador
- recerca en comú

- fer pensar i no donar-ho tot fet!
  - . els participants no són nens
  - . han d'alimentar la discussió ells mateixos
  - . han d'estar permanentment atents

3. Un intercanvi orientat a l'aplicació pràctica:

- s'orienta menys a l'acumulació de coneixements que a l'aplicació pràctica de les solucions trobades
- els problemes quotidians, les responsabilitats, l'evolució i l'adaptació de l'organització constitueixen preocupacions d'eficàcia i de rapidesa d'acció
- és a partir de la vida concreta que hom adquireix noves formes de pensar o d'actuar

4. Una transformació de les actituds dels participants:

- aquests mètodes han de funcionar:
  - . en el pla intel.lectual, com els altres, però també
  - . en el pla afectiu, el dels comportaments i el de les actituds
- el desenvolupament intel.lectual, és insuficient:
  - . cal evolucionar simultàniament les maneres de pensar
  - . i les formes d'actuar
- sovint, existeix una diferència entre:
  - . allò que un home sap o creu saber i
  - . el seu comportament, que de vegades hi entra en contradicció
- aquests mètodes han de tendir a reduir aquesta diferència:
  - . donant importància a l'assimilació personal dels coneixements
  - . creant un xoc afectiu per a modificar les actituds, espontàniament i voluntàriament

Principis morals d'animació

1. Principi de competència no embolicar-se a l'animació d'altres homes si hom no posseeix uns coneixements suficients:

- de l'home, de les lleis de la psicologia i del comportament dels individus i dels grups
- de la funció d'animador i de les tècniques pedagògiques

2. Principi del respecte als altres: no considerar mai les persones com un instrument o un engranatge

- cercar l'adhesió integral de les persones tant en quant sigui possible; en lloc de donar opinions fetes, donar línies de recerca personal sobre una visió ampla del camp dels objectius possibles, de la situació i dels problemes

3. Principi de lleialtat:

- no actuar mai d'esquena als altres membres del grup
- no amagar mai els objectius reals, mostrant-ne de ficticis
- proscriure totes les tècniques que fan córrer el risc de "manipulació de les consciències"
- no divulgar el no-divulgable après o escoltat durant el treball de l'equip

ELEMENTS DE BASE

CONFIANÇA EN LA PERSONA

- . perquè està armada per una tendència a desenvolupar les seves potencialitats de manera que afavoreixi la seva conservació i el seu enriquiment
- . perquè aquest desenvolupament es realitza en contactes amb els altres, en la relació constructiva d'ambdós

RESPECTE DELS INDIVIDUS

- . depurar els objectius i les actituds personals per a adaptar-les a les persones
- . depurar els mètodes per a adaptar-los a les persones
- . precaucions per a evitar tota imposició

ES UN MÈTODE TOTAL (el de l'animació no-directiva)

- . a utilitzar tan aviat com sigui possible
- . hom pagarà el retard en posar-lo en marxa
- . el retard manté els individus en l'irresponsabilitat
- . cal aplicar el mètode totalment i no parcialment, ja que, en el darrer cas, l'experiència no es pren seriosament

LES CONTRA-INDICACIONS (les actituds directives)

- . comprimeixen el desenvolupament de l'individu
- . el fan dependent d'altri, és a dir, inautèntic
- . dificulten a l'individu el seu propi autocontrol
- . provoquen frustracions, ressentiments...

SABER FER PREGUNTES

1. Tipus de preguntes

1. Classificació s/. l'objectiu de la pregunta:

- preguntes que situen el tema: serveixen per a assegurar-se de que cada participant s'ha fet càrrec del tema

- preguntes que faciliten l'estudi del tema: fetes de tal manera que llicencen al grup a investigar el problema o un dels seus aspectes, són preguntes que han de mantenir l'interès de seguir avant
- preguntes que permeten de triar accions: són les preguntes que fan mesurar les decisions prematures, que fan comparar vèries decisions per a determinar-ne la prioritat o l'ordre d'execució, que fan concretar allò que el grup formula confusament...

## 2. Classificació s/. la forma de la pregunta:

- preguntes orientades o tancades: són les que només ofereixen un nombre limitat de respostes (per exemple, les que només es pot respondre SI o NO, o bé les que demanen adhesió o rebuig)
- preguntes obertes: són les que admeten un camp indeterminat de respostes possibles

## 3. Classificació s/. l'orientació de la pregunta:

- preguntes directes: dirigides directament a algun participant
- indirectes: adreçant-se a una persona, hom demana indirectament la seva opinió (p. ex.: "la gent que coneixes, què en diu d'això?")
- orientada al grup (p. ex. "què se'n pot dir d'això?")
- purament formal: dirigir una pregunta al grup i contestar-la el mateix que l'ha formulada
- muda: fer una pregunta dirigida aparentment al grup en general, però mirant fixament a una persona, que contesta sense sentir-se agredida com potser s'hi sentiria per efecte d'una pregunta directa
- de rebot: quan un participant adreça una pregunta a l'animador, aquest en lloc de respondre, retorna la pregunta al grup o a un altre participant, o al mateix que l'ha formulada (p. ex. "i tu, què en penses?")

## 2. Elements a tenir en compte al formular preguntes

1. Totes les relacions humanes tenen una base afectiva
2. Les nostres intencions han d'aparèixer en les nostres preguntes: quant més clares apareixen les intencions del que fa la pregunta, el que l'ha de respondre es sent més convidat a respondre sense recel
3. Les preguntes han de donar peu a la lliure expressió
  - . cal no abusar de les preguntes tancades
  - . cal no abusar del nombre de preguntes, perquè això fa que l'animador esdevingui directiu
  - . si el participant sent que no ha pogut dir tot el que duia a dins, considerarà limitades les conclusions a les que s'hagi arribat a partir de les seves paraules
4. Les preguntes han de ser pensades seriosament
5. Cal que la conversa es produeixi en un clima de confiança recíproca
6. Cal esforçar-se per comprendre a l'altre en el seu llenguatge:

cadascú s'expressa amb les seves paraules i amb la seva forma d'estructuració de les idees: no podem forçar ningú a pensar amb esquemes mentals d'altri, sinó que ens cal esforçar-nos a comprendre els que utilitza

7. Les preguntes poden contribuir a la presa de consciència

- . presa de consciència personal
- . presa de consciència del grup

3. Recomanacions per a la utilització de les preguntes

1. Atenció a la quantitat:

- cap pregunta: risc d'allunyar-se del problema i àdhuc de la realitat
- massa preguntes: el grup esdevé depenent de l'animador i limita la seva llibertat

2. Atenció a la qualitat:

- l'animador, sense fer una quantitat gran de preguntes, pot esdevenir, directiu a base de fer les preguntes molt denses i difícils de madurar per a la resposta
- ara bé, preguntes sense connexió amb el tema o massa senzilles, baixen el nivell de treball i de reflexió del grup o bé el dispersen lluny del punt de treball

3. Atenció a la forma:

L'animador disposa d'una gama àmplia de formes de preguntar (directes, indirectes, obertes, tancades, de rebot, etc. ... - pàg. 11) i pot ser temptat a insistir sempre en un mateix tipus de preguntes que li resulta més còmode o més eficaç immediatament. Per això, cal que varii la forma de les preguntes amb els següents criteris:

- varietat: utilitzar tota la gama a la seva disposició, per a multiplicar les formes d'estímul
- eficàcia: no formular més que preguntes que tenen respostes possibles i en la línia de treball
- evolució del problema proposat

4. Atenció a les persones:

- donar més importància a les preguntes que comporten una resposta personal més que no pas una resposta col·lectiva (sempre més imprecisa)
- formular les preguntes individuals a partir de la coneixença de les persones interrogades
- preguntar d'una forma natural, per a facilitar el clima de confiança
- procurar que l'interrogat respongui amb llibertat i sense pressa

4. Les preguntes, ajuda per a superar les dificultats

1. Dificultats degudes a l'animador:	
<u>Dificultat</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>. l'animador tendeix a centrar la conversa</li> <li>. l'animador ho ha previst tot</li> <li>. l'animador té massa idees</li> <li>. l'animador intervé després de cada participant</li> </ul>	<u>Solució</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>. procurar adreçar-se, durant la reunió, a cada membre del grup personalment</li> <li>. afavorir la preparació de la reunió per part dels participants, per tal que hi contribueixin realment</li> <li>. que les escrigui a la convocatòria perquè puguin ser completades, estudiades o criticades</li> <li>. retornar les idees al grup en lloc de monopolitzar l'intercanvi</li> </ul>
2. Dificultats degudes als participants:	
<u>Dificultat</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>. el participant no ha preparat res</li> <li>. el participant és tímid</li> <li>. el participant respon a totes les qüestions, àdhuc a les que s'adrecen als altres</li> <li>. el participant és distret</li> </ul>	<u>Solució</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>. estudiar el problema abans de venir a la reunió</li> <li>. fer-lo intervenir en qüestions que coneix bé</li> <li>. fer recedir els interessats perquè no es deixin prendre la paraula; fer prendre consciència al que no calla de que està limitant als altres</li> <li>. preguntar-lo sovint personalment per retornar-lo al tema</li> </ul>
3. Dificultats degudes als hàbits del grup:	
<u>Dificultat</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>. hom s'adreça sempre als mateixos participants</li> <li>. havent classificat els participants, hom n'elimina a uns quants del debat</li> <li>. tothom parla alhora, tothom parla de tot</li> </ul>	<u>Solució</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>. procurar retornar el treball al conjunt del grup i els membres marginats</li> <li>. veure quines són les aportacions positives que poden fer els qui resten al marge i trobar el seu punt fort per a reintegrar-los</li> <li>. per a superar l'anarquia, anar educant a treballar amb mètode i precisar la responsabilitat de cadascú</li> </ul>

4. Dificultats procedents del tema tractat:

<u>Dificultat</u>	<u>Solució</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>és un tema delicat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>en lloc d'eliminar-lo, desenvolupar la informació i la preparació de forma que tothom es pugui expressar amb calma</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>és un tema difícil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>utilitzar una pissarra per a calmar el debat i anotar els punts d'acord i de desacord</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>no interessa a ningú</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>canviar de tema afavorint la presa de consciència de la importància del tema inicial</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>només s'hi interessa un petit nucli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>informar el grup amb anticipació i facilitar la comprensió dels lligams entre el tema i la vida pròpia</li> </ul>

#### 4. ELS PARTICIPANTS: RESPONSABILITATS

##### 1. Fornir un esforç cooperatiu

- un esforç de comprensió del problema abordat pel grup
- un esforç de recerca compartit amb els altres membres del grup
- un esforç d'ajuda als altres perquè puguin treure el millor partit possible de si mateixos

##### 2. Respectar els membres del grup

- estar atent al que diu cadascú i procurar comprendre el que vol dir més allà de la superfície de les paraules
- tenir una actitud tal que mostri al qui parla que és escoltat
- mantenir una actitud igual enfront de tots els participants, encara que hom tingui prejudicis sobre algun en concret
- analitzar el que sigui dit en funció de:
  - . els objectius de l'equip
  - . els interessos del qui ha parlat
  - . el propi punt de vista
- prendre'n notes per a assegurar-se de que hom tindrà en compte el que els altres han dit abans d'intervenir personalment

##### 3. Integrar-se totalment a la vida del grup

- això exigeix de cada participant:
  - . cooperar des del començament a definir els objectius
  - . id. a l'elaboració del pla de treball a seguir
  - . respectar estrictament el pla de treball adoptat per l'equip
  - . no voler monopolitzar els punts i els llocs de decisió
  - . fer l'esforç de síntesi necessari per a facilitar l'avenç de tot l'equip
  - . esforçar-se per a no perdre de vista els objectius

##### 4. Sense perdre la seva personalitat ni originalitat

La vida del grup serà més rica si cadascú hi aporta la seva contribució posant al servei de tots la seva competència, les seves qualitats, els seus mitjans. Cal, doncs, evitar:

- . considerar-se en "caid" i reservar-se per a intervenir al final
- . jugar el joc des del començament
- . aportar tot el que hom conegui del problema tractat
- . dialogar amb tots, preguntar si és necessari, fer-se repetir el que calgui

La discussió és un racament fet entre varis; el participant ha de fer l'esforç de disponibilitat al grup restant ell mateix, però intentant també de comprendre els problemes dels altres; saber escoltar és el començament del diàleg.

### L'ENRIQUIMENT DELS PARTICIPANTS

Els esforços que són exigits pel treball en grup, si és que hom els pren seriosament, reclamen una autocrítica constant i això condueix a una visió renovadora de si mateix i a un millorament del propi comportament.

Heus aquí alguns punts de reflexió que és interessant i constructiu de tenir en compte:

- què significa ser responsable amb els altres?
- complementàriament al punt anterior hom pot demanar-se què significa ser disponible als altres...
- el sentit de l'esforç:
  - . l'esforç de preparar les reunions
  - . el d'informar-se, cultivar-se, esdevenir competent
  - . el d'intervenir, malgrat les reticències...
  - . el de restar permanentment disponible
  - . el de dur el pes de responsabilitats concretes
  - . el d'executar les tasques que corresponen en el pla de l'equip
  - . etc. etc.
- cal mantenir l'equilibri personal?
  - . l'equilibri fisiològic?
  - . l'equilibri psicològic?
- viure amb serenitat: prendre consciència de on hom pot arribar, mesurar els camins de progressió, revisar amb tranquil·litat les fites...
- ser inconformista: és a dir, ser disponible a una actuació flexible en funció de les variacions dels esdeveniments; saber contemplar simultàniament el passat i el que hom espera del futur
- cultivar-se permanentment
- sortir de si mateix

### SABER ESCOLTAR

En tota reunió, perquè hi hagi intercanvi, cal que cadascú sàpiga escoltar a qui parla.

I sol succeir que, en el fet d'escoltar, hi trobem una tensió insuportable, fatigosa,

Escoltar bé implica: curiositat intel·lectual, raonament deductiu i inductiu, respecte als altres, voluntat de diàleg.

Intentem de traçar unes normes senzilles per a auditors:

- adoptar una actitud activa, no passiva ni indiferent; enfrontar-se amb el tema amb la curiositat del que hi espera descobrir quelcom de nou i interessant
- mirar al qui parla i evitar de moure's i fer sorolls amb la cadira, amb el llapis, etc.
- ser objectiu

- sintonitzar l'onda del qui parla: hom no pot comprendre les intervencions dels altres si hom no s'esforça per a aprofundir més enllà de les paraules i captar l'originalitat del seu pensament
- descobrir el punt central del que vol dir el qui parla i procurar resumir-ho en una frase per a concretar-s'ho a si mateix;  
més enllà d'aquest primer treball, caldrà descobrir la relació i els lligams entre les diverses intervencions d'una mateixa persona
- descobrir l'objectiu de la persona que parla, la seva intenció en posar un determinat contingut
- treballar sobre el que diuen els altres: després d'un esforç de comprensió objectiva del que afirma l'altre, cal veure a quines realitats o hipòtesis dona suport la seva afirmació
- judicar amb calma i amplitud el que l'altre diu: conseqüències, implicacions, bases sobre les que es suporta, accions previsibles, realisme, etc. etc.

### DIFICULTATS PER A LA COMUNICACIÓ ENTRE ELS PARTICIPANTS

A l'interior de cada grup s'hi forma una xarxa natural de relacions entre les persones. Aquestes relacions poden ser tals que en el seu conjunt facilitin o dificultin l'intercanvi dins del grup. Estudiem els principals obstacles a la comunicació.

#### 1. Les diferències entre les persones

- cada persona és diferent de les altres, ha sigut emmotllat per experiències diferents i, naturalment, treballa d'acord amb les seves experiències, d'acord amb els seus punts de vista, que voldrà imposar en la major part dels casos
- aquest fenomen es produeix per un igual en tots els membres del grup que treballa i aquesta diversitat que, per un costat, representa una riquesa estimable, per un altre pot constituir un entrebanc important

#### 2. Els prejudicis i els judicis de valor sobre les persones

- normalment, no judiquem objectivament, sinó que tenim tendència a jutjar l'actuació dels altres participants en funció de certs moralismes o prejudicis
- això és un obstacle greu per al treball de l'equip perquè fa córrer el risc d'emprendre el debat entre un grup de persones cada una de les quals té classificades a totes les altres

#### 3. El replegament sobre si mateix

- una altra actitud que s'observa freqüentment és la de la persona que està tan convençuda de que té la raó, que ni tan sols s'escolta els altres, preocupada per a no perdre ni cedir un dit de terreny
- si hom surt de si mateix, hom es tanca en un món leg estèril

#### 4. Ser refractari a l'intercanvi

- quan un participant ens proposa quelcom d'interessant, sol succeir que ens costa d'introduir-ho en el nostre conjunt d'idees, encara que ens agradi, per por de canviar-nos a nosaltres mateixos
- si hom supera aquest obstacle, tot progrés conjunt de l'equip com a equip resta bloquejat

5. No ser disponible als altres participants

- pot succeir-nos que, quan escoltem l'intervenció d'una altre persona ens sentim disposats a rebutjar-la, sense ni tan sols establir-ne un judici
- això pot tenir per causa una diferència de caracters, una diferència en la forma d'abordar els problemes, una mala interpretació, uns prejudicis sobre la persona en qüestió
- la conseqüència és, en qualsevol cas, que hom no té en compte una aportació que, possiblement, és valuosa
- la solució cal buscar-la en un esforç de lucidesa enfront de tots els altres participants i, especialment, enfront de si mateix

6. No sincronitzar el ritme d'exposició del qui parla amb el ritme de recepció dels qui escolten

- si el qui parla va massa ràpid, els altres es queden sense saber exactament què ha dit, o bé es fatigarà... i es dispersarà finalment
- si, en canvi, va massa a poc a poc, l'auditori va diluint la seva atenció i la desvia del problema

7. Tenir un llenguatge no adaptat als participants

- la nostra manera d'expressar-nos, el nostre llenguatge pot ser un obstacle important a la comunicació:
  - . un tó monòton, carent de convicció, no convida a escoltar
  - . la utilització de paraules considerades com a "complicades" fa allunyar-se l'auditori
- en qualsevol cas, cal saber posar-se en el lloc del qui escolta, i s'eviten tots aquests problemes

COM EVITAR LES DIFICULTATS EXPOSADES

No hi ha cap terapèutica màgica. Potser el millor és reflexionar sobre els principals símptomes d'incomunicació en el grup i descobrir els problemes subjacents.

A títol d'orientació i, servint tant per a una reflexió personal com col·lectiva, proposem els següents enunciat:

- en el grup, cadascú depèn de tots els altres
- sobre un problema, hi ha sempre més d'un punt de vista vàlid
- el meu punt de vista no és necessàriament correcte
- cal que ens coneguem bé tots, i això més a fons que les aparences...
- cal que creem una atmosfera de comprensió

## DIFERENTS "ROLS" ADOPTATS PELS PARTICIPANTS

La paraula "rol" significa: paper, tipus de conducta, pauta de comportament... Un exemple; aquell qui, en el curs d'una reunió, s'esforça per a aconseguir l'harmonia de les diverses proposicions, fa el "rol" de conciliador.

Veiem ara els diversos tipus de "rols" que s'adopten:

### 1. "Rols" que serveixen per a regularitzar la vida del grup

En el grup, tots els membres es complementen i, d'acord amb la seva personalitat i la seva vocació, poden intervenir per a:

- . ajudar el grup a prendre consciència de si mateix, de les seves possibilitats
- . conciliar diverses tendències
- . evitar desviacions que fan córrer el risc de trencar el grup

### 2. "Rols" que serveixen per a facilitar el treball del grup

Cada grup està dedicat a una tasca precisa, i té necessitat de tot l'esforç de tots per a progressar amb eficàcia; tindrem doncs:

- . l'estimulador, que empeny els altres a esforçar-se
- . l'organitzador, que evita la dispersió d'esforços
- . el simplificador, que diu a casascú el que ha de fer
- . el qui fa reflexionar sobre el sentit del progrés de l'equip assenyalant les etapes fetes i les que resten encara

### 3. "Rols" que serveixen per a facilitar la vida del grup

- . l'especialista competent en una tasca concreta, que pot anar canviant segons les tasques
- . el qui es relaciona amb facilitat amb tots els membres del grup que contribueix a crear un clima d'amistat
- . el qui pateix per l'eficàcia i busca sempre els mitjans més adaptats a l'estil del grup

### 4. "Rols" que ajuden a la transformació del grup

El grup, realitat viva per natura, es transforma continuament segons el treball que fa, el ritme amb que el realitza i els canvis que van fent els participants en:

- . la seva atenció a les aportacions dels altres
- . la cooperació, l'elaboració
- . les reaccions de defensa, les reaccions violents
- . l'incomprensió dels altres, o de certes persones

### 5. "Rols" que regularitzen la vida dels participants

Aquest tipus de rol és complementari del primer, en el sentit de que aquell tenia a regularitzar la conducta col·lectiva de cada participant i aquest ho fa en la conducta privada:

- . evitar que algú monopolitzi la discussió
- . evitar que algú distregui els altres

- . evitar que algú estigui contínuament contradint
- . evitar que algú faci judicis de valor sobre els altres

6. "Rols" que faciliten la producció de cada participació

Aquest punt no es limita al moment de la reunió, ja que demana una disponibilitat bastant gran a la vida del grup tant abans, com durant i després de la reunió. Convé que cada participant:

- . prepari les seves intervencions
- . reculli informació pel seu compte
- . analitzi la informació que ha recollit per a presentar quelcom de seriós al grup
- . intervingui en el seu moment per a aportar la seva contribució al treball de l'equip (no per a carregar-se el dels altres)
- . participi en la decisió amb els altres
- . accepti una responsabilitat en el repartiment de tasques

7. "Rols" per a facilitar l'expressió dels participants

Els especialistes de la competència, de l'eficàcia, corren el risc de tancar-se en la seva especialitat però, en canvi, convé que el seu principal esforç tendeixi a obrir el camp dels seus coneixements a les descobertes dels altres:

- . no mantenir-se al marge de la discussió quan no toca l'especialitat
- . no voler monopolitzar els sectors de la pròpia competència
- . no enfadar-se quan arriba un altre que en sap més

8. "Rols" que ajuden a la transformació dels participants

El grup de tipus mitjà pot ajudar moltíssim al millorament de les persones per poc que cada participant accepti de fer els esforços necessaris:

- . per a esdevenir més competent i desenvolupar els seus coneixements
- . per a interessar-se en el tema que el grup treballa
- . per a fer compartir la seva experiència als altres
- . per a conèixer millor demanant l'opinió dels altres
- . per a conèixer millor els altres fixant-se bé en les seves actuacions

Hom observa actuacions tendents a facilitar el desenvolupament del grup o a evitar la seva desintegració, d'altres tendents a facilitar la creació del grup i l'aportació dels participants a aquesta creació.

Cadascú, en el seu lloc, juga un "rol" irremplaçable en el progrés del grup, i d'ell depèn, com de tots els altres, el treball.

COM TRACTAR ELS DIFERENTS PARTICIPANTS

Sovint, i especialment en grups on es coneixen poc, hi ha participants que posen en una situació difícil l'èxit del treball de tot el grup. A aquests participants cal tractar-los d'una certa manera mentre no s'ha aconseguit la seva integració afectiva. El que segueix ha estat tret del llibre d'André Coqueret "Com es dirigeix una reunió":

El participant	La seva conducta	Com tractar-lo
L'etern preguntaire	Us vol fer quedar malament o voldria saber la vostra opinió i procura aconseguir que recolzeu el seu punt de vista.	Consulteu les seves preguntes al grup. No li resolgueu personalment els problemes. No prengueu partit.
El busca-roons	Li agrada de ferir els altres o bé té motius legítims per a queixar-se.	No perdeu la calma. Procureu que el grup l'ailli. Digueu que de bona gana estudiareu el seu problema en privat. Aferreu-vos a l'excusa de la manca de temps.
L'embolicaire	Li agrada discutir perquè si, oposar-se a tot per gust o bé, tot i ser de bon caràcter, està fora de si per preocupacions personals.	Procureu treure profit d'allò que hi hagi de bé en les seves intervencions, i després parleu d'una altra cosa. No us deixeu desmuntar. Feu ús de les preguntes. Feu que s'emboliqui ell mateix amb les seves ximpleries i oposeu-li el parer del grup.
El tossut	Ignora sistemàticament el punt de vista dels altres i el vostre. No vol aprendre res de ningú.	Uniu el grup contra ell. Digueu-li que tindreu molt de gust a estudiar la qüestió amb ell sol. Demaneu-li que, de moment, accepti el punt de vista del grup.
El senyor "Jo ho sé tot"	Vol imposar la seva opinió a tothom. Pot estar ben informat o ser un simple xerraire.	Pareu-li els peus amb preguntes difícils. Reforceu la confiança del grup perquè no es daixi imposar per aquest tipus de participant.
El mut voluntari	Es desinteressa de tot. Es creu per damunt o per sota de les matèries discutides.	Proveu de desvetllar el seu interès demanant-li el parer sobre un punt que conegui. Indiqueu que hom respecta la seva experiència sense exagerar i fent comprendre al grup la vostra intenció o expliqueu millor allò que no enten.

El participant	La seva conducta	Com tractar-lo
El tipus ferm	Sempre disposat a ajudar-vos. Segur d'ell mateix. Decidit.	Una ajuda preciosa durant les discussions. Feu que aportí la seva contribució. Utilitzeu-lo sovint. Doneu-li les gràcies.
El xerraire	Parla de tot, menys del tema, i no calla.	"Talleu-lo" quan reprèn l'alé. "Senyor Tal, no ens hem allunyat una mica del tema?". Si no hi ha altre remei, consulteu ostensiblement el vostre rellotge.
El tímid	Té idees. Li costa expressar-les.	Augmenteu la seva confiança en ell mateix. Feu remarcar als altres les seves intervencions encertades. Feu-li preguntes fàcils. Ajudeu-lo.
El tipus d'idees fixes	Té manies i en parla interminablement, quan es llença. És susceptible.	Interpel·leu-lo amb l'ajut d'alguna pregunta fàcil, directa, iniciant-la amb el seu nom. Repetir la darrera idea expressada en el grup i demanar-li el seu parer.
El que té fums	Tracta el grup amb alternatives. No s'hi integra.	No en feriu la susceptibilitat. No el critiqueu. Si s'equivoca, empreu la tècnica dubitativa: "Potser sí, però...".

### L'ENTRENAMENT DELS MEMBRES DEL GRUP A LA PARTICIPACIÓ

Si bé té paper molt important, l'animador no és el grup. Cal també que cada un dels membres participi plenament en la vida del grup. Aquest és el fonament d'una integració democràtica.

Per a això cal tendir a:

1. Discutir els objectius del programa amb tot el grup, tant al començament com durant la realització. Això permet als participants de compartir els objectius de la reunió amb els responsables.
2. Adaptar el programa a la voluntat dels participants, al seu nivell de comprensió i a la seva capacitat de presa de consciència, i això fer-ho amb l'acord de tot el grup.

3. Dir als membres del grup què és el que hom espera d'ells al començament i en el curs de la reunió.
4. Permetre als membres d'observar com opera i progressa el grup. Donar successivament a cada un el paper d'observador, a fi que tots esdevinguin sensibles a les necessitats del grup.
5. Estimular una discussió general sobre el rapport dels observadors per a implicar a tot el grup en el procés d'observació.
6. Preveure una evaluació col·lectiva sobre el comportament de cada un dels membres del grup durant el treball d'aquest (xerraires, silenciosos...)
7. Examinar amb el grup si l'estil d'animació és apropiat; això després d'haver-ne explicat les diferents possibilitats i llur raó de ser.
8. Permetre al grup de compartir amb l'animador la tasca de desenvolupar el tipus d'animació més adequat.
9. Discutir el mètode amb els participants, de forma que l'animador acabi utilitzant el que proposin els participants; així, el seu paper consistirà en aplicar les decisions del grup, conduint-lo a ser directiu sobre la forma per a obligar-lo a restar centrat sobre el tema i a ser no-directiu sobre el fons, deixant-li la iniciativa de les decisions.
10. L'anàlisi i l'entrenament són mitjans, no un fi. Cal, primordialment, no oblidar els objectius del programa.

## ANALISI DE FINALITATS DE LA CONDUCTA GRUPAL

GRUP I

GRUP II

GRUP III

A) LIDERATGE

B) COMPETÈNCIA

C) PRESTÍGI

D) SERVEI

E) RIQUESA

F) INDEPENDÈNCIA

G) AFECTE

H) SEGURETAT

I) REALITZACIÓ

J) DEURE

K) PLAER

### LES QUESTIONS

A la vista del quadre anterior treballat pels grups, el moderador i el gran grup analitzen els punts següents:

- a) Hi ha homogeneïtat entre els subgrups?
- b) Quines són les finalitats més importants per al grup?
- c) Quines són les finalitats que el grup rebutja?
- d) Hi ha alguna finalitat que no estigui entre les anteriors i que el grup la trobi a faltar?
- e) Fins a quin punt l'ordre de finalitats donat individualment coincideix amb el grupal?
- f) Si ara l'haguessin de tornar a fer individualment, canviarien l'ordre?
- g) Com s'han organitzat per al treball de grup?
- h) Quin mètode de treball han seguit en el grup?
- i) Quins papers organitzatius han adoptat?
- j) Les instruccions donades, han facilitat el treball del grup o l'han dificultat? Per què?
- k) Han seguit les instruccions?

FINALITATS DE LA VIDA

- A) LIDERATGE: arribar a ser un líder influent: organitzar i dirigir els altres per tal d'aconseguir els objectius d'una comunitat o d'una organització.
- B) COMPETENCIA: arribar a ser una autoritat en un camp determinat, esforçar-se per aconseguir el nivell desitjat d'aptitud o realització.
- C) PRESTIGI: arribar a ser una persona coneguda, adquirir una reputació, títols, un status social elevat.
- D) SERVEI: contribuir al benestar dels altres, ajudar als qui ho necessiten.
- E) RIQUESA: guanyar molts diners, crear-se un status financer elevat.
- F) INDEPENDENCIA: tenir llibertat de pensament i d'acció; ser el seu propi mestre.
- G) APECTE: donar i rebre afecte a través de la família o dels amics.
- H) SEGURETAT: aconseguir una posició segura i estable en el camp professional i financer.
- I) LA REALITZACIÓ DE SI MATEIX: aconseguir un desenvolupament personal òptim quant a la creativitat i la innovació.
- J) DEURE: consagrar-se totalment a la consecució de valors elevats i principis últims.
- K) PLAER: fruir de la vida, sentir-se feliç i satisfet; veure el costat bo de la vida.

(Extret de la revista "Dinámica de Grupos",  
editada per la J.I.C.)

ELS COMPORTAMENTS ESPONTANIS EN LES COMUNICACIONS INTERPERSONALS

CAS 1. HOME DE 30 ANYS

No aconseguixo comprendre'm. Quan em passa una cosa feliç, no puc arribar a creure-ho. Actuo aleshores com si no hagués succeït. Això comença a preocupar-me. Volia tenir una entrevista amb Myrtle; he passat dues setmanes rondant-la abans de decidir-me a demanar-li l'entrevista... i ella ha dit que sí. No podia creure-ho! No podia creure que hagués anat a la cita.

RESPOSTES:

1. ~~Amic meu, cal tenir una idea més realista sobre les dones. Són també éssers humans, vostè ho sap, i desitgen aquestes entrevistes tant com vostè.~~
2. A vostè sempre li sembla irreal qualsevol cosa bona que li passa.
3. Sens dubte vostè s'ha dit a si mateix amb tanta força que res de bo podria passar-li, que quan això es produeix li sembla que no és cert.
4. Em pregunto si aquest sentiment d'irrealitat no estarà associat a un moment particular de la seva vida. Voldria completar aquesta frase dient el que se li acudeixi: "Quan em passa una cosa bona...?"
5. Té veritablement sentit que vostè s'inquieti per aquest assumpte? Tots nosaltres hem de vèncer sentiments o desitjos estranys.
6. Penso que aquesta experiència li servirà de lliçó. La propera vegada, faci un esforç per acceptar la bona fortuna.

CAS 2. HOME DE 35 ANYS

Estic decidit a fer alguna cosa, no tinc por de treballar durament ni de rebre alguns cops durs, suposat que sé on vaig. Tampoc no em repugna excessivament passar per sobre d'altres que s'interposin en el meu camí, perquè primer són els meus interessos. No em puc accontentar amb una ocupació mediocre!. Jo vull ser algú!

RESPOSTES:

1. En resum, que vostè es comporta com un ambiciós perquè li cal demostrar-se a si mateix el seu valor.
2. Vostè creu que és precís tirar endavant siguin quins siguin els esforços i els mitjans per aconseguir-ho.
3. Què és, al seu parer, el que l'impulsa a aquesta gran resolució d'arribar a ser algú?
4. L'interessaria realitzar alguns tests per a determinar en quina zona vostè podria triomfar millor?. Això podria ser de gran interès per a vostè.

- 5. Una gran ambició pot ser un veritable triomf per a cadascú. No obstant, ¿està vostè segur del que pensa quan diu que no li repugna passar per sobre dels altres que li entorpeixen el camí?. No creu que això podria fer-li més mal que bé?
- 6. Els seus sentiments són molt violents. Vostè deu estar sota la influència d'una desil.lusió. Cal que es calmi, reflexioni, i veurà com torna a trobar la seva sang freda sense perdre el seu entusiasme.

**CAS 3. HOME DE 27 ANYS**

He arribat a la conclusió que, donat que el meu treball no em satisfà, he de buscar un altre lloc. Fins ara m'havia resignat perquè per a obtenir el títol vaig haver de passar quatre anys a la Universitat. Però actualment crec que valdria més deixar això i tirar per un altre camí, encara que hagi de començar des de baix de tot.

**RESPOSTES:**

- 1. Vostè té la impressió que seria més feliç si pogués desempallegar-se del seu treball i assajar una cosa que li convingués més.
- 2. Ningú no pot dir si aquest nou camp és l'ideal per a vostè, però, de tota manera, el que em sembla prometedor és que vostè sigui més decidit i confii més en si mateix.
- 3. No ha pensat en la possibilitat de realitzar una mena de compromís entre aquests dos camps?. Es una llàstima que renunciï als avantatges que ja ha adquirit en en el camp actual.
- 4. Veig que vostè ja ha decidit que val més canviar de carrera.
- 5. S'ha informat a fons sobre aquesta nova carrera?
- 6. Amic: no ho pensi més. Llenci's el més aviat possible vers el que ja té decidit.

**DIAGNOSTIC DELS COMPORTAMENTS**

**LLETRES DE REFERENCIA**

**SIGNIFICAT DEL COMPORTAMENT**

Lletra A Comportament AVALUADOR. Respostes que expressen una avaluació moral i tradueixen un judici (aprovador i crític) respecte als altres.

Lletra B Comportament d'INTERPRETACIÓ. Respostes que interpreten el que es diu, busquen una explicació, cosa que el porta a conservar solament el que a vostè li sembla que és l'essencial. D'aquesta manera corre el perill de deformar el pensament del seu interlocutor.

Lletra C Comportament d'AJUDA, de RECOLZAMENT. Demostració de la seva simpatia: es compadeix i intenta impedir que el seu interlocutor s'inquieta; d'aquesta manera li proporciona ànim o consol i intenta tranquil.litzar-lo.