

# **Dinàmiques assembleàries**

assemblearisme, horitzontalitat, auto-organització > assemblearisme, horitz

**dossier  
de formació**

# Índex

<b>Introducció</b>	pàg. 1
<b>Els objectius fonamentals de l'assemblea</b>	pàg. 5
<b>La preparació de la reunió</b>	pàg. 7
<b>Els diferents tipus de reunió</b>	pàg. 9
- Proposta tècnica per a la confrontació d'arguments	pàg. 11
<b>Sobre la moderació</b>	pàg. 13
<b>Sobre l'acta</b>	pàg. 16
<b>Informar-nos, informar i discutir</b>	pàg. 17
<b>Sobre l'avaluació</b>	pàg. 18
- Qüestionari d'avaluació dinàmica	pàg. 20
- Roda del millor i el pitjor	pàg. 21
<b>Responsabilitats i actituds dels participants</b>	pàg. 22
<b>Sentiments grupals: avantatges i problemes</b>	pàg. 27
<b>Estratègies comunicatives de poder i dominació</b>	pàg. 31
<b>Conclusions</b>	pàg. 32
<b>Annex 1: Esquema senzill de com planificar una reunió</b>	pàg. 33
<b>Annex 2: El desenvolupament d'un projecte</b>	pàg. 35

# Introducció

L'assemblearisme, que consisteix en la discussió directa en peu d'igualtat entre un grup de persones per tal de prendre decisions al voltant d'algun tema (més o menys problemàtic) que puguen ser assumides col·lectivament no és un invent d'un determinat moviment polític. L'èmfasi que el moviment llibertari, el comunisme de consells, els obreristes, el moviment autònom i tantíssims moviments polítics al llarg de la història han posat en l'assemblea no ens pot confondre: l'assemblea com a espai de discussió entre iguals sorgeix probablement al mateix temps que el llenguatge humà. L'assemblea és un producte del fet que els humans com a animal essencialment gregari (social, polític si es vol) tenim la necessitat de prendre decisions de manera concertada per tal d'aplicar-les col·lectivament.

Però això no ens pot dur a error, l'assemblea pot ser perfectament un espai on sorgisquen clares relacions de poder i on es palesen formes d'actuació que res o poc tenen a veure amb la comunicació directa i individual: la persuasió i la delegació o representació, entre d'altres.

Això no té per què ser negatiu necessàriament: pocs són els moviments radicalment democràtics i assemblearis que s'han atrevit a negar l'important paper del "lideratge natural" i espontani (oposat al lideratge aconseguit mitjançant al domini i el poder exercit sobre altres) en les comunitats.

La persuasió, per la seua banda és una forma d'actuar que va dirigida a convèncer els altres d'una manera molt més directa i personal, que moltes vegades evita les demostracions de força i capacitat i les exhibicions discursives en les assemblees.

Pel que fa a la delegació o la representació cal dir, que si bé pot ser molt poc saludable per al funcionament democràtic, de vegades és la única forma d'actuar de manera concertada en grups molt grans i, si està sotmesa a un control directe per part dels representats i aquests tenen el poder i la capacitat de revocar el seu delegat pot resultar un instrument molt beneficiós per al nostre funcionament.

Així doncs, l'assemblea en "estat pur" pot no ser la única forma coherent d'actuar seguint uns principis d'horitzontalitat i protagonisme col·lectiu compartit. A més a més, la simple existència d'un procediment o una forma assembleària no són sempre suficients per ajustar-nos a un projecte polític que busque trencar amb el poder d'uns pocs sobre la majoria. Per posar alguns exemples: determinades juntes d'accionistes d'algunes empreses transnacionals, les reunions de veïns i propietaris de barris rics, els parlaments solen tenir un funcionament formalment assembleari; de fet, a molts països, la seua cambra parlamentària (que pot prendre decisions en contra dels interessos i la voluntat de la majoria a la qual diu representar) es diu Assemblea Nacional.

Per tant, podem arribar a una conclusió: la pràctica política no es pot abstraure o aïllar de les condicions en què té lloc, del seu context i del seu rol en la societat. Una pràctica política democràtica no pot definir-se exclusivament per l'existència d'assemblees, perquè hi ha formes assembleàries antidemocràtiques i perquè existeixen formes d'acció i decisió no estrictament assembleàries que poden ser acceptables i convenients, segons els moments i els objectius, per part d'un col·lectiu o un moviment que es defineix per l'assemblearisme.

Això no vol dir que l'assemblearisme no siga quelcom important, un aspecte essencial que hem de cuidar per garantir la salut democràtica del nostre col·lectiu. Tot el contrari cal vetllar per ajustar al màxim el funcionament de la nostra assemblea a l'ideal, al model que la majoria tenim en el cap (ja que és un concepte senzill, que totes entenem quasi per intuïció). És important a més, per tal que procediments com la persuasió, la representació o el lideratge natural no es convertisquen en dèficits democràtics o informatius, en una forma d'exclusió o de filtre per a certes opinions, en formes de dominació, en burocràcia que limite la transparència i l'agilitat de les nostres actuacions i de la nostra pràctica política. Però el culte excessiu a l'assemblea pot resultar perillós; paradoxalment, l'assemblea: l'espai per excel·lència per a manifestar lliurement la nostra opinió i per permetre la creativitat i la diversitat pot convertir-se en un dogma pernicios. Vegem com:

*Alguns polemistes visceralment exigeixen que cada decisió siga presa per una assemblea (els encanten les assemblees). Discutir nimietats fins a l'exasperació indica una gran desconfiança mútua entre les assemblees (a més de poca visió), però no arribar a solucions clares i assumides per tots, o fer saltirons de tema en tema sense resoldre'n cap, revela una manca de mètode o d'educació "social" que pot conduir a acusar el sistema assembleari com de molt ineficax i sobretot d'avorrit. Aquestes llargues hores d'assemblees que tots patim, en les quals al final ja no sabem de què estem parlant, què estem votant, ni què s'ha decidit, són un autèntic horror, excepte per aquells amb un ego que se satisfà en parlar i discutir*

Lorenzo Mediano

# Els objectius fonamentals de l'assemblea

La capacitat tècnica de les assemblees ha de respondre a objectius de tres nivells diferenciats:

**Eficàcia:** compliment dels objectius polítics o tècnics de les reunions

**Participació democràtica:** transparència informativa, recollida de totes les opinions i organització de la presa de decisions democràtica

**La construcció i/o manteniment de relacions personals** de cordialitat i cooperació

Això fa necessari el compromís de totes les participants amb una actitud cooperativa i compromesa amb els objectius comuns, però també una actitud competitiva i negociadora dins d'unes regles assumides.

Per ajustar-nos el màxim possible a aquests objectius existeixen algunes pautes que podem tractar de seguir:

Per obtenir eficàcia és imprescindible:

- Que els problemes estiguen ben analitzats.
- Que tinguem bons criteris de valoració.
- Que es prenguen les decisions més adequades.
- Que hi haja bona informació i comunicació.
- Que tot això es resolga en el temps fixat.

Per aconseguir majors nivells de participació democràtica cal posar èmfasi a:

- Escoltar i tindre en compte totes les opinions i que tothom tinga a la seua disposició la informació necessària.
- Que les decisions es prenguen sense imposicions ni coaccions.
- Que les decisions es prenguen preferiblement per consens i, si no és possible, per votació majoritària.

Per assolir una millor cooperació i cordialitat cal:

- Que el clima de treball siga agradable.
- Que estiga basat en el respecte mutu.
- Que es resolguen els conflictes de forma no violenta.
- Que estiga garantida la confiança per tal d'abordar els temes i afavorir la comunicació i l'acord.

Tanmateix, evidentment, els contextos condicionen enormement el funcionament de les assemblees. L'assemblea no és un ens que flota enmig del no-res, sinó que es veu influïda pel seu entorn polític (enemics, adversaris, aliats, institucions, companys en cas que l'assemblea formi part d'una organització o moviment definit) i lògicament per la realitat i les circumstàncies de les persones que la componen. No podem mantenir l'assemblea al marge de tot això i seria absurd tractar d'obtenir un funcionament perfecte del nostre col·lectiu: al cap i a la fi som humans i tenim vida més enllà del nostre col·lectiu (afortunadament!). Tanmateix, hem d'evitar que els conflictes que ens afecten des de l'exterior i les relacions personals dels membres d'una assemblea repercutisquen de manera continuada sobre el seu funcionament i en llastren les capacitats.

# La preparació de la reunió

Per tal de preparar els temes existeixen diverses fórmules:

- Elaborar documents previs i fer-los arribar a les participants en l'assemblea.
- Organitzar consultes o entrevistes prèvies amb persones expertes o enteses en els qüestions que anem a tractar.
- Consultar i donar a conèixer, en l'assemblea documents o materials obre el tema (una possibilitat és que cadascú s'encarregue de llegir un document i després es faça una posada en comú).
- Fer grups de treball previs on es discuteixen els problemes o els temes i les alternatives amb més temps disponible.
- Traduir informes, comptes o informacions complicades a un llenguatge comprensible per tothom.
- Aprofitar els espais informals per fer comentaris clarificadors i anar prenent una postura.
- Cal convocar l'assemblea amb antelació i especificar un determinat ordre del dia que incloga: tema, objectius, mètode i temps (però obert a propostes i possibles canvis).

Respecte a l'ordre: convé discutir en primer terme els temes fàcils de resoldre (cosa que donarà motivació i energia a l'assemblea), i els temes puntuals (per potenciar la informació), i, per últim dividir els temes més difícils en subtemes o agrupar diferents temes relacionats.

En el cas d'assemblees relativament llargues, pot resultar útil, i fins i tot vital, programar i incloure descansos i (i moments per fumar, si hi ha fumadors i a l'assemblea es decideix no fumar per respecte als no fumadors). L'horari i el temps programat per als descansos es poden incloure, si es considera oportú, en l'ordre del dia i la convocatòria; com també podem especificar-hi l'hora d'inici i final.

En qualsevol cas, **convé que les reunions no duren més de dues hores:** després d'una hora i mitja, la concentració minva i les decisions s'acaben prenent més per cansament que no per consens. A més, en el cas de les reunions ordinàries és habitual que els militants estiguen condicionats per un horari que no depèn de l'assemblea sinó de les seues obligacions i compromisos fora del col·lectiu.

Respecte a les dimensions de l'assemblea, es considera que l'òptim són de 5 a 10 persones. Això, evidentment no pot condicionar artificialment la grandària del nostre col·lectiu (normalment volem que el nostre col·lectiu siga el

més gran possible), seria absurd, però sí que ens pot orientar a l'hora de crear subgrups de treball o discussió.

Respecte a la distribució de l'espai en les reunions: cal cercar la màxima horitzontalitat; però en funció de l'objectiu o les característiques de la reunió en concret podem optar per diverses opcions: una taula de treball, un roble sense taula ( amb algun lloc per a apuntar) per potenciar una major expressió i creativitat; fer servir una tarima si som molts; emprar una taula o una distribució rectangular sol crear posicions d'autoritat i contribueix a prioritzar la comunicació cap al davant i als costats, però pot ser útil, en funció de l'enfocament que li donem a la reunió.

Si podem, a més, convé que fem servir cadires còmodes i a poder ser iguals, i evitar les interferències externes (mòbils, gent que no forma part del col·lectiu i no ha de participar de la reunió, música, sorolls diversos).



# Els diferents tipus de reunió

Existeixen diverses modalitats de reunió i, com a col·lectiu polític és molt probable que acabem afrontant totes aquestes modalitats. Resulta interessant classificar-les, perquè cadascuna d'aquestes modalitats pot requerir per part de les persones participants en l'assemblea d'habilitats, actituds o procediments de treball diferents. En general els 5 grans tipus de reunió són:

- Les reunions d'informació
- Les reunions de creativitat i generació d'idees
- Les reunions de discussió
- Les reunions de coordinació
- Les reunions de presa de decisions

De vegades, en funció de la disponibilitat de temps, de la quantitat de militants o participants o del mètode de treball del nostre col·lectiu pot resultar molt convenient separar els temes i punts que hem de discutir en reunions diferents per tal d'afrontar-les amb els mètodes i actituds propis de cadascun dels tipus, o dividir els punts de l'ordre del dia en funció del tipus de procediment que vol cada tema o problemàtica a tractar. En altres ocasions però, pot resultar absurd fer aquesta divisió ja que pot generar una important pèrdua de temps o una situació caòtica. Suposem, per exemple que decidim organitzar una festa per carnestoltes: resultaria absurd dividir el procés en diversos punts o reunions, malgrat que el punt pot incloure element d'informació, creativitat i generació d'idees, discussió i decisió.

Així doncs, aquesta classificació no es pot prendre com un manual amb una aplicació mecànica i irreflexiva, sinó que simplement tracta d'oferir eines d'orientació i d'organització del treball d'una assemblea.

**1. Reunions d'informació.** L'element clau en aquestes reunions es tractar d'activar el compromís de la persona que és informada. Cal, per tant, que els receptor d'informació assumisquen un paper actiu. Això es pot aconseguir fent exposicions molt breus i deixant després un espai per a preguntes, regint-nos per una filosofia de l'estil: “ no vaig a explicar-vos res que no vos interesseu a saber”; així, la responsabilitat d'estar ben informat és de qui fa les preguntes.

Amb la informació cal oferir també dades sobre aspectes informals de la qüestió (si ens hem reunit amb un regidor de l'ajuntament, per exemple, podem comentar quina actitud ha mantingut), de manera que donant informació del context potenciem una millor comprensió.

Cal comprovar també que el circuit comunicatiu funciona, cosa que es pot fer demanant algú que enuncie què és el que ha entès o que en faça un breu resum.

En cas de reunions més grans és convenient ajudar-se de suports audiovisuals, treballar la informació prèviament amb l'assemblea, tenir cura que el llenguatge siga d'un nivell accessible per tothom.

**2. Reunions de creativitat:** normalment, el millor procediment és fer entre totes una pluja d'idees sense cap tipus de censura (ni autocensura) i sense permetre un espai per valorar o criticar aquestes idees, de moment.

Resulta important posar la màxima atenció a escoltar els altres, per la qual cosa pot ser interessant encarregar alguna persona d'anotar allò que es va dient, tot i que així se li impedisca la participació directa; en aquest cas, si la reunió s'allarga o es dóna amb certa freqüència cal introduir instruments de rotació, per evitar que sempre siga la mateixa persona l'encarregada de prendre notes i la que menys opcions té de participar.

Es pot mirar també de prioritzar associacions d'idees, per exemple: per demanar torn de paraula (si hi ha també un moderador o qui pren acta fa també tasques de moderació) alçant el braç si es tracta d'una idea nova i picant dits si es tracta d'una idea relacionada amb el plantejament anterior, de manera que tenen preferència les persones que piquen dits.

**3. Reunions de discussió.** L'objectiu principal es posar de relleu per al grup les diferents opinions dels seus membres i les consideracions i arguments que sostenen aquestes opinions. En aquest intercanvi també s'afavoreix l'anàlisi i el canvi d'opinió, sempre que els nous arguments o informacions que escoltem ens convencen.

## Proposta tècnica per a la confrontació d'arguments

La confrontació propicia la producció d'arguments. La tècnica més habitual consisteix a seguir un procés en 5 fases:

1. Conformació de subgrups en funció de les diferents opinions dins del grup inicial.
2. Producció d'arguments dins de cada subgrup.
3. Discussió en subgrups mixts, amb representants de cada subgrup d'opinió, per tal de conèixer els arguments dels altres.
4. Retorn al subgrup inicial per produir els arguments perfeccionats i definitius.
5. Discussió entre els diferents portaveus dels diversos subgrups.

Aquesta tècnica no està dissenyada per a arribar a acords, sinó per tal d'afavorir la producció i contrast d'arguments, és a dir, amb l'objectiu d'aclarir el significat i els elements que sostenen cada postura. Si hem de prendre una decisió, ho farem en un moment posterior (millor si hi ha un descans enmig).

Si el nostre objectiu no és tant la construcció i cerca d'arguments (considerem que ja comptem amb una anàlisi vàlida), sinó afavorir l'intercanvi d'opinions, cal propiciar una discussió ordenada, que pose èmfasi en els punts en comú i que ens predispose a escoltar activament i, fins i tot, a variar les nostres posicions (a "cedir" justificadament) tot evitant l'atrinxerament i la confrontació. En aquest cas, pot ser molt important la figura del moderador, que ha de facilitar que el clima de discussió siga cordial i no hi haja coaccions o arguments d'autoritat. Però a més de la figura de la moderadora, es requereix també l'actitud intel·ligent i facilitadora de la resta d'assistents: una actitud basada en escoltar activament per comprendre les posicions de la resta.

**4. Reunions de coordinació.** Ens hi podem trobar en àmbits diversos, depenent de l'activitat i la naturalesa del nostre col·lectiu. Alguns exemples són: les Meses Nacionals, les trobades, les coordinadores, les plataformes unitàries, etc.

Cal centrar la nostra atenció a triar bons representants i a aclarir, les vegades que siga necessari que els representants no parlen a títol individual. També haurem de desenvolupar procediments de control més o menys estrictes en funció dels resultats, l'experiència i el nivell de confiança existent.

Ara bé, hem de tenir clar que en el cas de trobades, coordinadors i ens per l'estil, que exigeixen el recurs a la representació existeixen diversos nivells de treball i de vegades és important (i just) deixar un bon marge d'autonomia a les comissions i grups de treball, sense que això impedisca l'exercici d'un cert control i avaluació per part dels representats.

En alguns casos convé a més enregistrar els compromisos per escrit, per evitar malentesos o incompliments per part d'altres assemblees o col·lectius que participen en l'assemblea de representants.

**5. Reunions de decisió.** El més important es tractar de cercar el consens; no es tracta de perdre o guanyar en l'assemblea (i, al cap i a la fi, cap derrota té per què ser definitiva).

El consens i el procés de construcció d'aquest consens evita el conflicte, millora la implicació de tots i totes, contribueix a una major integració del grup i, en general, resulta en millors decisions.

Tanmateix, si el consens no és possible caldrà recórrer a un procés de votació, clarament més traumàtic, perquè sol ser exclouent. En aquest cas, hem de posar atenció a aclarir bé els enunciats i allò que s'està votant i simplificar al màxim les diverses opcions (si cal i és possible, refontent-les).

És important assegurar-se que les decisions preses podran ser dutes a terme i plantejar-se l'opció del vot no secret, ja que força un compromís de la militant amb l'opció que està votant, en cas que aquesta resulte finalment escollida.

Una possible proposta de procés de decisió per etapes és:

1. Definició del problema
2. Significació emocional del problema
3. Creació de possibles solucions
4. Selecció i síntesi de les propostes
5. Elecció de la proposta preferida
6. Analitzar el grau de consens que existeix
7. Existeix veto? Si hi ha acord general, fer esmenes menors, si hi ha gran oposició o inhibició cal mirar les condicions d'implicació de cadascú (respondre a : estic d'acord; no és perfecte, però val; no m'opose però no m'implicaré; m'opose a q ho fem)
8. Mirar els aspectes pràctics de la decisió i repartiment de tasques i responsabilitats
9. Avaluació

## Sobre la moderació:

La tasca de moderació, tot i que de vegades pot no ser necessària, en col·lectius o assemblees xicotets amb una gran experiència assemblaria i cohesió grupal, en general és un instrument essencial que pot resultar clau en per tal d'assolir els objectius generals (eficàcia, participació democràtica i relacions de cordialitat) i concrets d'una assemblea. Sobretot, en el cas d'assemblees grans, de col·lectius que comencen a treballar o de reunions sobre temes polèmics o amb molt de contingut, la figura del moderador o moderadora pot resultar determinant per garantir especialment els dos primers objectius generals de tota assemblea ja esmentats. Efectivament, la participació democràtica i l'eficàcia en assolir els objectius poden ressentir-se molt, en certes ocasions, de l'absència d'aquesta figura que, si bé analitzada en abstracte sembla introduir una distorsió autoritària sobre l'horitzontalitat de l'assemblea, amb les necessàries salvaguardes pot jugar un paper crucial en garantir el funcionament assemblari.

El moderador o moderadora en general, té les com a responsabilitats:

### **Facilitar consecució dels objectius.**

**Controlar la dinàmica del grup:** anar recordant quins són els objectius, reenfocar debat, reconduir, orientar, tenir presents els aspectes tècnics.

**Dinamitzar:** suggerir preguntes, mirar que hi haja una percepció col·lectiva d'estar avançant, proposar mètodes, canviar la distribució espacial o temporal, buscar fórmules de consens.

**No “agranar cap a casa”,** tot i que el moderador no ha de tenir actitud moderada, sinó que ha de tenir un paper molt protagonista en la dinamització i cerca de consensos o formes de desencallar la discussió.

**La intervenció sobre la forma i no sobre el contingut de les discussions.**

**No ha de liderar o dirigir,** sinó responsabilitzar-se d'ajudar al grup a aconseguir els objectius i vetllar pel funcionament democràtic i participatiu

Tanmateix, **la moderadora no té per què ser qui “tira del carro”** de l'assemblea, ni assumir-ne el lideratge. De fet, resulta imprescindible introduir la pràctica de la rotació en la figura del moderador. Això permetrà descarregar d'una tasca pesada i facilitar una participació normal a la persona que normalment s'encarrega de moderar. A més a més, la rotació fa que totes les militants puguin aprendre de la dinàmica del grup, guanyar confiança de cara al col·lectiu i entendre les dificultats de moderar i la necessitat de respectar a qui ho fa.

Però cal parar atenció a algunes habilitats i actituds essencials que ha tenir la persona encarregada de moderar, com parlar respectuosament, ser capaç d'atendre a les intervencions i a la dinàmica general de l'assemblea (per tal d'encoratjar-la o reconduir-la), capacitat per fomentar la participació, sobretot d'aquelles companyes a qui els costa més de parlar i aportar idees i arguments.

La moderadora ha d'atendre també a possibles deures que depenen de l'assemblea en concret que estem afrontant. Per exemple:

- Proposar presentacions si no tothom es coneix i vetllar perquè els membres nous del col·lectiu, els més tímids o les dones participen i es vegin inclosos en la dinàmica del grup.
- Repassar l'ordre del dia
- Corresponsabilitzar la resta de companys en la tasca de moderació (no ha de ser autoritari, però s'ha de fer respectar).
- Presentar els temes abans de discutir-los.
- Recollir totes les opinions
- Evitar reiteracions i monopolis de la paraula
- Tractar que cadascú parli en primera persona i quan faça referència a algú, ho especifique.
- Vetllar per la consecució d'unanimitat i consens en els acords.
- Fer síntesis si és necessari i cercar de punts d'acord en cas de conflicte.
- Aclarir els acords assolits i les seues possibles implicacions.
- Ajudar a superar situacions tenses.
- Programar o plantejar possibles descansos.
- Si es vol intervenir activament, renunciar al paper de moderador i cedir-lo a algú altre.
- Formar, si s'escau, xicotets grups de treball.
- Controlar els torns de paraula i el temps.
- Organitzar rodes d'opinió per incloure tothom i escurçar les intervencions.
- Trencar el silenci inicial.
- Replegar idees, conclusions, etc.
- No fer ús de la moderació per evadir-se de la discussió o per evitar participar-hi activament.
- Davant possibles "rebeta-assemblees": tallar-li el torn de paraula amb delicadesa o comentar clarament la seua actitud i els efectes

que té (el grup pot contribuir deixant de mirar-lo, per fer notar el desacord amb l'actitud, o introduint bromes o ajornaments a temes i discussions per reduir la tensió).

## Sobre l'acta

L'acta d'una reunió té un paper molt important per tal de donar continuïtat als debats i a la tasca a través de les diferents reunions d'un col·lectiu. Permet, a més, **ajudar a fer complir els compromisos**, ja que hi queden registrats, i conèixer o recordar els temes que cal tractar.

Però, qui ha de prendre acta? Malgrat que el procediment de rotació esmentat per al cas del moderador també pot tenir alguns dels seus resultats positius, **cal que la persona que pren acta tinga una lletra clara i comprensible i capacitat de síntesi**; a més és important que qui pren nota no tinga altres responsabilitats al mateix temps (per exemple: cal evitar que qui pren acta i qui modera siguen la mateixa persona).

A l'acta **s'hi han de fer constar les decisions i compromisos que es van assolint, i també s'hi ha d'incloure l'ordre del dia, els assistents i, si es considera convenient, els procediments i incidències que es van donar durant l'assemblea.**

Resulta important **guardar la llibreta d'actes en un lloc accessible a tothom** (però anem amb compte, siguem prudents amb la facilitat d'accés a informació interna del nostre col·lectiu per part de persones externes) i que assegure que tindrem l'acta de les anteriors reunions a la propera assemblea.



# Informar-nos, informar i discutir

Per facilitar la informació i promoure la discussió com a pràctiques que reforcen la salut democràtica del col·lectiu assembleari podem optar per diverses eines i tàctiques.

- Pràctiques d'informació fora de les reunions habituals:
  - butlletins interns
  - taulons d'anuncis
  - assemblees informatives
  - representació gràfica de programes i acords
  - recopilació de documents aliens
- Regles per codificar amb precisió i claredat els missatges
  - rellevància
  - senzillesa
  - definició abans de desenvolupar un tema
  - estructuració per etapes
  - repetició de les claus
  - contrast d'idees
  - èmfasi en els aspectes fonamentals
- Preguntes per tal de fomentar la discussió
  - generals a tot el grup
  - directes a persones concretes
  - de carambola cap a tercers
  - de petició d'informació
  - d'opinió
  - tancades a «si» o «no»
  - obertes i circumstancials: què, per a què, per què, qui, quan, com, on, etc.

# Sobre l'avaluació

Si per les raons que siga, entenem que resulta molt important per al nostre col·lectiu tenir una cura especial de la salut assemblaria del nostre col·lectiu, podem optar pel procediment d'avaluació. Aquest ha de consistir en una anàlisi dels aspectes positius i negatius de les nostres actituds, relacions, dinàmiques i procediments a l'assemblea.

## Alguns dels avantatges d'una bona avaluació són:

- “Fer d'espill” (els altres ens diran com ens comportem); fer una avaluació després de cada reunió ens força a “portar-nos millor” en les properes assemblees.
- Identificar carències, encerts i errors respecte a altres reunions del col·lectiu.
- Posar en comú les diferents percepcions individuals sobre les reunions: quan eixim d'una reunió de vegades estem molt contents i tenim la percepció que ha anat molt bé, però potser no és així per totes les companyes.

No obstant això, és bo tenir present que cal marcar el moment oportú per a la crítica; ja que aquesta no pot estar present durant tota la reunió, perquè en dificultaria el progrés i podria generar tensions que encallaren el procediment d'arribar a acords. Pot resultar oportú doncs, apuntar les observacions que fem i exposar-les després, per tal de proposar canvis en positiu.

## Alguns aspectes que podem considerar interessant avaluar i criticar són:

- L'actuació del moderador.
- El paper jugat pels diferents assistents a la reunió.
- Les circumstàncies que han influït en l'eficàcia de la reunió.
- El clima grupal i la participació.
- La preparació prèvia de la reunió (convocatòria, informació que tenien els participants, l'espai i el temps).

En aquests casos, d'avaluació a fons, pot ser-nos molt útil comptar amb la figura de l'observador o avaluador.

En tot cas, hem de tenir en compte, que allò que intentem amb l'avaluació és tractar d'analitzar entre totes, més que mirar de posar-nos d'acord amb una determinada avaluació.

En definitiva, l'avaluació ens ha de permetre millorar o criticar diferents elements del funcionament de l'assemblea:

**De contingut** (destinats a la dinamització de la reunió amb l'objectiu d'acomplir les tasques marcades).

**De forma-relació** (destinats a la dinamització del grup amb l'objectiu de mantenir una relació favorable a la discussió i un bon clima de treball)

**De soroll** (que obstaculitzen negativament el desenvolupament de les tasques i del clima, amb estratègies de poder individual o interindividual per damunt dels interessos col·lectius).

Proposem dos mètodes diferents per tal d'orientar l'avaluació: **el qüestionari d'avaluació dinàmica i la roda del millor i el pitjor.**

## **Qüestionari d'avaluació dinàmica**

- 1.** Es formulen una sèrie de qüestions, que cal respondre per tal d'avaluar la dinàmica assemblaria. Qualsevol altres qüestions que siguen considerades d'interès es poden afegir a l'avaluació., com també es poden eliminar les qüestions que no convinga o no siga possible analitzar. Es pot intentar discutir primer les qüestions en grups de 3 o 4 persones i després entre totes. És convenient prendre notes dels aspectes que vagen eixint.
- 2.** Han funcionat els grups de treball en la discussió d'alternatives? S'han analitzat els problemes, s'han avaluat les alternatives?
- 3.** Ha estat fructífera l'assemblea? S'ha fet un treball profitós en la cerca d'alternatives, s'ha seguit una discussió amb arguments sobre les diferents eleccions, s'ha pres una decisió que resol el problema.
- 4.** Tant en els grups previs com a l'assemblea, s'han tingut en compte les propostes de tots i totes?
- 5.** S'ha convidat a parlar a tothom o hi ha hagut monopolis de la paraula?
- 6.** S'avançava en els temes o es repetien massa els mateixos arguments?
- 7.** La gent s'ha mantingut en els seus posicionaments inicials o hi ha hagut cessions, negociació i canvis d'opinió?
- 8.** Ha estat apropiada la tasca del moderador o moderadora? Ha presentat bé el tema? Ha regulat bé els torns de paraula? Ha convidat a que parlarà tothom i tallar les intervencions repetides o monopolitzadores? Ha explicat bé les opcions sobre les que es votava?
- 9.** Hi ha hagut un lideratge d'alguna o algunes persones en particular? Ha estat això positiu o negatiu per a l'assemblea?
- 10.** Hi ha hagut violència o tensió? Com s'ha resolt?
- 11.** El fet de conèixer-nos o no abans ha repercutit positivament o negativa sobre l'assemblea? El clima era de confiança o de tensió?
- 12.** Vos ha fet sentir bé les formes en què s'han anat defensant les postures? Han produït angoixa, violència, cansament, avorriment...?
- 13.** Vos sentiu identificades, integrades i acceptades pel grup?

## **Roda del millor i el pitjor**

**Objectiu** : avaluació no sistemàtica de la reunió.

**Duració**: uns 10 minuts.

**Situació espacial**: en cercle, si és possible.

Per ordre, cadascun dels participants ha de dir quin aspecte, fet o actitud li ha paregut el millor i el pitjor element de la reunió.

Per tal d'agilitzar la roda i que puguem parlar tots i totes, les exposicions han de ser concises, amb frases curtes, concretes i clares.

# Responsabilitats i actituds dels participants

A pesar de les diferents figures, dinàmiques i instruments que s'han proposat fins ara i que poden contribuir a millorar notablement el funcionament del nostre col·lectiu i de les seues reunions, resulta evident que en l'assemblea, el bon funcionament de les reunions depèn essencialment i en darrera instància en la responsabilitat i actitud de cadascun de nosaltres. **Si no acceptem que cap autoritat externa o interna condicione les nostres decisions i accions i emprem una estructura assemblaria per la convicció que es tracta de la forma més democràtica, creativa, dinàmica i justa d'organitzar-nos, no podem negar l'enorme responsabilitat personal que cadascuna de nosaltres té en el funcionament d'aquesta mateixa assemblea.**

Així doncs, per part de totes i cadascuna de nosaltres hem d'esperar, a nivell general, una acceptació i assumpció de la corresponsabilitat en la moderació (no tot el pes pot recaure en una sola persona encarregada) i una actitud positiva que contribuísca a l'eficàcia, la participació democràtica i les bones relacions entre totes les militants.

Més detalladament, els rols positius que podem i hem d'esperar i exigir a totes les militants són:

- Capacitat de cedir en les pròpies posicions, de buscar l'acord, i de no plantejar l'assemblea com una batalla.
- Participació en l'establiment, manteniment i compliment de les normes del grup.
- Voluntat de facilitar la comunicació i la participació (convidar a parlar a qui ho fa poc i escoltar amb atenció i respecte encara que no s'estiga d'acord).
- Interès per rebre obertament i estimular les aportacions dels altres.
- Capacitat i valor per mediar en conflictes entre tercers.
- Intents de dinamitzar amb nous procediments (proposant-los) o idees d'acords i punts de consens.
- Esforços per millorar la informació disponible.
- Esforços per ordenar i sintetitzar idees: prenent nota, enunciant-les, recapitulant.

Per a una bona organització interna i per a una millor eficàcia, cal que dins l'assemblea s'assumeixin diverses responsabilitats. Tenint present sempre que ningú en té l'exclusivitat, ans el contrari és recomanable que cada X temps (un anys o mig any) es vagin tornant els responsable de cada àrea. Les diverses tasques que són importants a desenvolupar:

## 1. Secretariat

Encara que sembli una feina senzilla, portar el secretariat d'una assemblea és una feina important, tot i que metòdica i avorrida. **És important marcar-se unes pautes i uns mecanismes** per seguir, fins que s'arribin a fer de manera automàtica.

Una de les feines és fer **l'ordre del dia de les assemblees**. Cal fer-ho sempre en funció de l'acta de l'assemblea anterior, i afegir-hi les novetats que hagin pogut sortir o bé allò que la persona que fa l'ordre del dia cregui que és important parlar o tractar durant l'assemblea. Per tant, a l'hora de fer l'ordre del dia cal mirar-se bé l'acta anterior. **Caldria que ens rellegirem l'acta de l'assemblea anterior**, feina que deuríem fer totes abans de començar una assemblea. Per la secretària/i (és aconsellable fer-ho l'endemà i durant la setmana afegir allò que vagi sortint i/o les aportacions de la resta de la militància).

Cal **repassar bé totes les dades que s'hagin decidit a l'assemblea** sobre actes, encartellades... i perseguir a la militància perquè es compleixin. Això és molt positiu que ho faci una comissió. Hem d'anar en compte amb el funcionament per comissions dins d'una assemblea local, depèn de molts factors com el nombre de militants amb què compta l'assemblea, el grau d'implicació i les ganes de la gent. Això però, pot ser negatiu ja que la resta de la militància es refia de les tasques que ha de fer la comissió X, es divideix el treball i la gent espera a que li facin tot.

Les persones encarregades de dur a terme el secretariat són, també, les que han de **moderar assemblees** i tenir molt clar que aquesta ha de ser funcional, operativa i tenir una hora d'inici molt marcada. La puntualitat és molt important, i això ens ho hauríem de posar totes al cap!

## 2. Responsable d'economia

Com ja sabreu aquesta persona és **el responsable de gestionar els ingressos com les despeses econòmiques de les activitats** que ha de fer l'assemblea, en cap cas la persona responsable d'economia té poder de decisió sobre les activitats que s'han de fer, és una decisió de tota l'assemblea.

A part de gestionar tots els moviments econòmics de l'assemblea, també s'ha d'encarregar de cobrar les quotes de la militància, si és el cas (com en una organització nacional).

Hem de tenir present que **NO és feina única i exclusiva de la responsable d'economia, sinó de tota l'assemblea, buscar activitats i recursos que aportin diners al nucli**.

## 3. Responsable de contactes locals

Aquesta figura és molt important per apropar-se a altres col·lectius i/o entitats que treballin al poble. Aquesta feina l'hauria de fer més d'una persona, ja que una persona sola és possible que no se'n surti, això pot facilitar molt la feina. Els contactes locals els podem dividir en quatre tasques que es poden interrelacionar si ho creiem necessari:

Col·lectius socials i/o polítics: En aquest grup hem de tenir emmarcats tots els col·lectius de caire polític que hi hagi al nostre poble (plataformes en defensa del territori, moviments antiglobalització,...), treballar amb ells ens pot fer aconseguir que ens tinguin en compte per altres campanyes. Hem de vigilar en no volcar tots els nostres esforços creant plataformes unitàries que són una sopa de lletres, moltes vegades tenen l'objectiu d'aglutinar molta gent i acaben sent convocatòries massa populistes amb un discurs que pot ser fins i tot contradictori.

Al final no són pragmàtiques i la feina generalment no acaba sortint bé, hem de saber quan treballar sols, amb un col·lectiu concret o amb la resta de col·lectius.

D'aquesta manera podem anar introduint el nostre discurs i a més a més sortir (en determinades viles o pobles) de l'estat "marginal" en que han volgut deixar l'Esquerra Independentista.

Entitats cíviques i/o culturals: Aquestes entitats normalment no tenen una implicació política clara o definida, però si és cert que hi ha un potencial de gent més propera a nosaltres que en la resta de la societat no organitzada. Podem treballar amb elles, fent-les partícips de manera directa en actes que organitzem nosaltres, en la implicació de campanyes i/o activitats concretes on aquestes entitats no s'hi trobin incòmodes (per exemple un grup de bastoners no és necessari que signi un manifest contra la constitució, però si que pot col·laborar fent una actuació).

#### **4. Contactes amb l'ajuntament, tràmits burocràtics.**

No us penseu que es tracta de parlar, treballar o col·laborar amb l'ajuntament, simplement aquesta és una tasca que és feixuga i avorrida, però que molts cops s'ha de fer ja que ens estalviarà molts problemes ens referim a presentar instàncies, demanar permisos per fer activitats al carrer (manis, concerts...)

#### **5. Pre-militància**

Aquesta persona se n'encarregarà de rebre els contactes nous de l'assemblea, els convocarà a les assemblees i els anirà passant el material de formació bàsic. No hem de deixar de banda aquesta feina ja que si l'encarregada fa bé la seua tasca assegurem el futur i amb les noves incorporacions el relleu generacional de l'assemblea està garantit.

#### **6. Responsable d'arxiu**

Aquesta persona s'encarrega de recollir totes aquelles notícies relacionades amb el col·lectiu (retalls de premsa d'actes, reivindicacions populars, vídeos, fotos...).



## 7. Responsable d'imatge.

Serà la persona que s'encarregarà de fer els cartells, les octavetes i tot el material gràfic que l'assemblea decideixi.

Aquestes dues tasques, l'arxiu i la imatge poden anar plegades, Aquestes dues tasques i la premsa/portaveu també. Ja que aquestes tres feines es relacionen molt entre elles.

## 8. Responsable de premsa i/o portaveu

Som un col·lectiu amb aspiració d'incidir en l'opinió pública, per això és necessària aquesta figura, que s'ha d'encarregar de mantenir contactes amb la premsa i convocar als actes, xerrades i rodes de premsa, etc...

També és feina seua fer arribar tots els manifestos i comunicats a la premsa local, tot i que l'elaboració dels manifestos (o bé la militància que duu el tema de formació) es pot repartir entre l'assemblea. Molts cops no sortim a la premsa però això no ens ha de desanimar, hem de seguir enviant coses, hem de recordar que fem actes i insistir.

Seria bo, mantenir una relació cordial amb ella ja que d'aquestes relacions depèn moltes coses, que sortim a la premsa és important però de la manera com ens tracten encara ho és més.

La manera com enviem una notícia a la premsa i el tracte amb aquesta és molt important. Cal establir diferents terminis i ritmes alhora d'entrar en contacte amb la premsa, sempre en funció del tipus d'acte que fem.

**Si es tracta d'una xerrada**, concentració o qualsevol acte que volem que surti anunciat amb temps, el millor és passar la informació sempre dos cops, dues setmanes abans de l'acte i el dia abans.

**Si es tracta d'una acció sorpresa** o qualsevol altra cosa que no volem que surti a la premsa fins el dia que es fa, els podem avisar dos o tres dies abans i sobretot, recordar-ho de nou el dia abans o el mateix dia. Si es tracta d'una acció que no passa res que la sapiguen, es pot explicar el contingut i, si és una acció realment sorpresa, és important que els hi creem expectatives.

**Si es tracta d'un concert gran**, jornades importants o coses de nivell, és important passar la informació un més abans i anar-hi mantenint el contacte. És bàsic que la premsa tingui el contacte de dues o tres persones de l'assemblea i que, si fa falta ens arribem a fer pesats i pesades.

Com que ja coneixem la premsa, és important tenir present molts cops no responen a la convocatòria. Aleshores, cal que nosaltres fem fotos de l'acte i, l'endemà mateix, enviem un comunicat amb les fotografies fetes. És molt important cuidar el tracte amb la premsa i tenir-la sempre informada.

## 9. Responsable de formació

És la persona encarregada de crear un arxiu de formació amb els dossiers que entrega la comissió de formació, amb documents que ella o qualsevol militant cregui interessants i amb dossiers sobre la realitat local i les seues lluites concretes. També té la responsabilitat de plantejar debats dins de l'assemblea (ja siguin nacionals o locals) a més de preparar jornades de formació.

## **10. Responsable de material**

Un dels mitjans que tenim per autogestionar-nos com a col·lectiu és la venda de material, per això és important tenir una persona que s'encarregui de fer les comandes de material, així com fer un seguiment constant del que s'ha venut i el que s'ha de demanar. Seria interessant fer un inventari del material que disposa l'assemblea per tal de tenir controlat el que tenim i el que no tenim.

Hem de deixar clar que aquesta persona s'encarrega de fer les comandes i el seguiment, però no de fer les paradetes de material, això és feina de tota l'assemblea .

## **11. Responsable antirepressiu**

La repressió és una qüestió que tard o d'hora una assemblea acaba enfrontant-se. Per això és important que si arriba el moment l'assemblea estigui preparada per trobar solucions. A aquest efecte és necessari una persona responsable que estableixi relacions amb algun despatx d'advocats de confiança per tal de tenir assessorament jurídic alhora d'iniciar una acció compromesa o en cas de detencions o judici. Aquest responsable hauria de posar-se en contacte amb l'ens nacional en matèria antirepressiva, que és Alerta Solidària en el cas de l'Esquerra Independentista, que és la que treballa a nivell nacional el tema i establir-hi una fluida comunicació i unes estratègies comunes de funcionament.

## **Consideracions finals.**

Aquesta relació de responsabilitats pretén ser només una guia per les assemblees que acaben de començar. Cada assemblea dins de la seua pròpia realitat pot modificar (afegint i/o eliminant) aquesta relació de responsabilitats.

La segona consideració que ha de quedar clara és que cap responsable de cap àrea té la potestat de decidir per ella mateixa, només actuarà mitjançant acords l'assemblea a la qual li haurà d'exposar, en quan se li demani, la seua feina.

La tercera és que tota responsable ha de tenir el suport de la resta de l'assemblea que ha d'estar disposada a ajudar a fer la tasca corresponent quan se li demani (no val desinhibir-se de la resta de tasques). **Una assemblea és una unitat, per tant les responsables de tot el que envolta l'assemblea són totes i cada una de les militants d'aquesta.**

## Sentiments grupals: avantatges i problemes

Partint de l'esmentada responsabilitat compartida entre totes en el bon funcionament de l'assemblea, resulta evident que les relacions personals existents entre les diferents militants, **els nivells de cohesió i d'afinitat** que caracteritzen la vessant humana del col·lectiu i la pròpia identitat col·lectiva que anem construint a poc a poc **determinen, sens dubte, els resultats finals de les reunions i el seu desenvolupament.**

Aquest feix de relacions, referent i experiències compartides configuren un subconscient grupal i relacions afectives que fan difícil que la gent diga tot el que ha de dir (o tot el que realment voldria dir) a les reunions, a més de contribuir de vegades, **si el col·lectiu està extremadament cohesionat, a aïllar-nos de la gent que no hi forma part.**

Com resulta evident, la cohesió del col·lectiu, les relacions personals i la identitat del grup són, sens dubte, un avantatge en molts aspectes: reforcen la continuïtat de l'assemblea, faciliten la comunicació i la comprensió, creen llaços de solidaritat, permeten el sorgiment d'un orgull col·lectiu que ens fa identificar-nos amb la resta. A això cal afegir els avantatges personals que cadascú pot obtenir d'això (la solidaritat, el sentit de pertinença, la formació política, la major capacitat d'acció per aconseguir un objectiu que desitgem o les amistats en serien les més òbvies).

Ara bé, com s'ha esmentat, això pot contribuir també a aïllar-nos d'altres col·lectius o de la societat, a excloure les nostres militants, a dificultar el relleu generacional o l'entrada d'un major nombre de militants, a la manca d'autocrítica i l'autocomplaença col·lectiva o a menysprear altres formes d'actuació o organització i altres actors polítics que podrien ser els nostres aliats (a curt o llarg termini), però que són allunyats de nosaltres per l'actitud col·lectiva sectària.

Deixant de banda la identitat col·lectiva, pel que fa al funcionament intern de les assemblees, hem de tenir en compte que, per fluïda i productiva que siga una assemblea sempre existeixen relacions inconscients i més, si l'activitat de l'assemblea és continuada (com en el cas d'un col·lectiu o el nucli d'una organització). No podem obviar-les insensiblement sinó prendre-les com un element més a l'hora de treballar i tractar de posar-nos al nivell sentimental de l'altre.

Per il·lustrar aquesta afirmació posem un exemple extrem (però, depèn de com, habitual): suposem que algú plora durant o immediatament després d'una assemblea. No podem tractar de passar per damunt d'això com a col·lectiu i pensar que així li fem bé a l'assemblea. Hem de tenir la suficient sensibilitat per no deixar mai sola la persona que està plorant; i potser resulta convenient interrompre l'assemblea o que una o més persones amb una relació personal bona amb aquesta persona l'acompanyen, hi parlen, l'escolten o miren de consolar-la. Aquest cas és, potser, exagerat i tant de bo mai ens hi trobem,

però il·lustra el fet que l'assemblea està conformada per persones i com a persones i no màquines hem d'actuar.

En definitiva, cal tenir present que, en qualsevol assemblea que funcione de manera continuada pareixeran inevitablement conflictes personals, relacions privilegiades entre dues o més persones, emparellaments...

Per tal d'analitzar la dominació interpersonal, la necessitat de comunicar els sentiments i la resolució de conflictes personal i comunicatius, en resum, per comprendre algunes de les actituds en les reunions necessitem conèixer mínimament el funcionament dels "processos primaris" de l'inconscient grupal. No es tracta només d'una pluralitat de sentiments individuals sinó també del "sentiment del grup", un sentiment que és dominant en un grup i compartit per tots o la majoria dels seus membre amb matisos individuals, cosa que també es denomina "inconscient grupal".

Es considera que els principals procediments primaris són:

**La dependència i contradependència:** necessitat de protegir o ser protegit per un altre o de rebre o donar suport d'algú o d'un sector en concret de gent. Això sol comportar actituds i sentiments de rebel·lió o frustració quan no es compleix el resultat esperat d'aquesta relació (si s'espera d'algú protecció o submissió).

**Lluita/fugida:** conflicte agressiu entre persones o grups, o d'un sector del col·lectiu davant els que no en formen part (normalment es dona en líders o en grups que assumeixen un rol protagonista i d'autoritat). Condueix a la necessitat d'agredir o ser agredit (victimisme), en el cas de la "lluita"; la "fugida", d'altra banda, implica sostroure's a la tasca proposada o a qualsevol dependència que pugui generar conflictes.

**Emparellament:** formació de xicotets grups o parelles de suport mutu per defensar interessos o idees comunes o a més llarg termini; pot ser positiu (sol implicar sentiments d'afecte, amistat, optimisme), però pot generar problemes molt importants a la llarga i diluir la discussió política i la producció racional d'arguments en un feix de d'enfrontaments i aliances personals prèvies a (i sense relació amb) la qüestió que es discuteix.

Partint d'aquesta realitat i dels diferents "procediments primaris" podem tractar de solucionar o suavitzar les situacions conflictives, perilloses o antidemocràtiques que en resulten. A l'hora de resoldre possibles frustracions grupals o individuals; hem de mirar de combinar la comprensió amb el recurs a l'explicació raonada (i estar atentes a possibles senyals que evidencien aquesta situació).

De qualsevol manera, hem de tenir present que les diferents formes i variants dels procediments primaris poden convertir-se o formar part de diferents estratègies de poder i dominació (que poden ser tan conscients com inconscients). Davant d'això sorgeixen normalment diverses reaccions per part de les persones (o sectors de persones) dominades o que perceben que se'ls imposa el poder i l'autoritat d'algú; o bé per part de persones que han assolit una posició dominant i que veuen la seua autoritat qüestionada de manera total o parcial, o de persones dependents i submises respecte una altra que se senten traïdes o abandonades. També aquests mecanismes de reacció individual poden llastrar i posar en perill la cohesió i el funcionament normal de l'assemblea, per la qual cosa haurem d'estar atents per si apareixen, per detectar-ne les raons i afrontar-les de forma col·lectiva i no individual.

Algunes de les reaccions davant la dominació més freqüents són els anomenats mecanismes de defensa:

**Repressió.** Es considera una defensa elemental que pot coexistir amb altres mecanismes. Es tracta de reprimir l'ansietat que genera una necessitat frustrada per tractar d'anul·lar aquesta necessitat. Ocultar-la, negar-la i oblidar-se dels impulsos insatisfets (per exemple: la repressió de tocar-se física i mútuament). Els tabús social sobre la sexualitat i la violència poden estar a l'origen de la repressió o de generalitzacions de l'estil: "tots el homes (o totes les dones) sou...".

**Racionalització.** Davant la frustració d'una necessitat o uns objectius es proposa una solució intel·lectualitzadora: tractant de cercar una explicació alternativa que no vaja a l'origen de la frustració. En els grups, algunes decisions no arriben a prendre's mai, perquè ens embarquem en teoritzacions eternes o en explicacions no fonamentals.

**Regressió.** S'observa en xiquets que retornen, davant situacions de pèrdua, a estadis anterior de la seua evolució i maduració; però també en els adults quan retornen a una total dependència davant autoritats que paralitzen les seues capacitats de decisió. També pot donar-se en situacions de pèrdua o qüestionament de la pròpia autoritat amb "rabiets" o "rebequeries" o eixides de l'estil "ho deixe tot i no torne" o formes d'exclusió "o estàs amb mi o estàs contra mi".

**Retraïment.** La frustració per no poder assolir un objectiu pot derivar en una renúncia permanent des del mateix moment (apatia), sense nous intents similars, ni noves aspiracions a altres objectius equivalents. L'apatia sol conduir al desencís amb el funcionament del col·lectiu, al desinterès o a prendre una actitud de boicot permanent al funcionament assembleari.

**Inversió.** Quan certes normes socials impedeixen certs comportaments agressius, un mecanisme habitual de defensa és actuar "passant-se a l'enemic": amb excessiva tendresa o amabilitat, per exemple, cosa que és percebuda amb estranyesa pels altres. Un conflicte manifest entre dues

persones pot no resoldre's i, tanmateix, una d'elles mostrar mitjançant ironies que no passa res.

**Projecció.** Atribuir als altres particularitats o sentiments que són propis de la persona que els projecta, com per exemple “a tu el que et passa és que no pots estar callar més d'un minut”.

**Autisme.** Pèrdua de contacte amb la realitat, amb una absorció per les pròpies necessitats i desitjors, que no es poden controlar o conèixer. Es pertorba així la comunicació amb la resta i fins i tot es pot arribar a la incomunicació: “jo no parle perquè ja hi ha qui diu el que jo pense”.

**Identificació.** Consisteix en l'apropiació de característiques o formes de comportament d'una altra persona amb la qual s'identifica idealment la persona frustrada. Per exemple, algú en situacions subordinades de responsabilitat, pot compensar el seu desig de tenir més responsabilitats i poder, identificant-se amb qui els té, arribant a creure que participa del seu poder.

## **Estratègies comunicatives de poder i dominació:**

L'existència de procediments primaris del subconscient grupal, de relacions personals exclusives i de desequilibris en les capacitats i desitjos de cadascun dels membres d'una assemblea poden conduir a una situació en què una o més persones tracten d'imposar, de forma més o menys conscient, la seua autoritat. Per fer això, se solen desenvolupar algunes estratègies de poder i dominació que cal tractar d'identificar per avortar-les i corregir-les:

**La violència simbòlica.** Pot definir-se com aquell procés comunicatiu en què algú amb autoritat aconsegueix imposar significats com legítims, tot ocultant les relacions de força que permeten aquesta imposició. Un exemple d'això és quan es fa servir la forma col·lectiva (“nosaltres”, “tots”, “aquest col·lectiu”) per tal d'imposar les idees particulars d'una persona. També se sol recórrer a estereotipar els altres: “les nenes”, “els xiquets”, “els nous”...

**Els arguments d'autoritat.** Poden definir-se com aquelles afirmacions sorgides en un procés d'argumentació, discussió i persuasió, amb la característica de reforçar l'autoritat de qui parla. Un exemple és quan un “veterà” de l'assemblea fa servir la seua experiència no per extraure'n conclusions o arguments raonats, sinó com un factor de legitimitat per a la seua argumentació.

**Contradiccions i paradoxes.** Les més violentes són les anomenades paradoxes pragmàtiques: “t'ordene que no m'obeisques”, “sigues espontània”, “has d'actuar per tu mateixa”.

**El silenci i la comunicació no verbal:** monopolitzar informació, mantenir secrets, reservar-se dades o informació, recórrer a gestos (badallar, somriure amb afecte o menyspreu, afirmar o negar amb el cap, sospirar, certs tipus de mirades i de riures).

## Conclusions:

Per acabar podem concloure afirmant que, **si bé l'assemblea ideal no existeix i no hi ha un únic model d'assemblea a què tractar d'apropar-nos podem fer passes importants per millorar el funcionament, l'efectivitat i la qualitat democràtica del nostre col·lectiu** i les reunions que hi fem. Els elements d'anàlisi i les propostes que s'enumeren en aquest dossier no són els únics possibles. L'enumeració de problemes i dinàmiques o pràctiques negatives de les assemblees i les propostes per corregir-les podrien estendre's molt més (sobretot si ampliem l'anàlisi al cas de les assemblees molt grans o multitudinàries) en general; i si passem a l'estudi concret de la realitat de la nostra assemblea, de segur que som capaces de detectar moltes altres mancances i aspectes susceptibles de millora.

Amb aquest dossier simplement pretenem enumerar algunes de les problemàtiques més comunes i proposar eines per a la seua possible resolució, però la creativitat i la dedicació poden aportar-ne moltíssimes més. En qualsevol cas, el que ací hem exposat no gaudirà d'una vertadera utilitat si ho considerem una simple aportació teòrica: **només la pràctica quotidiana, l'esforç i l'èmfasi en la millora constant del funcionament del nostre col·lectiu permeten produir vertaders progressos**. Caldrà fer dinàmiques de grups, processos d'avaluació i autocrítica i proposar-nos una millora permanent de les nostres actituds, si realment pretenem avançar en la consecució dels nostres objectius (eficàcia, participació i relacions cordials i cooperatives).

Descuidar aquests aspectes, tot privilegiant els objectius tècnics i polítics immediats de l'assemblea, o deixar-nos dur per la rutina i l'acceptació autocomplaent de les pròpies dinàmiques internes a la llarga només pot comportar problemes interns i incapacitat política per part del nostre col·lectiu. De la salut assembleària depèn la capacitat a llarg termini del nostre col·lectiu per transformar la realitat política i social que ens envolta, per canviar el món, des de la democràcia protagonista i des de la intervenció política en el dia a dia, en la quotidianitat.

Per acabar, **volem reafirmar-nos en la convicció que l'assemblearisme és la millor de les eines per potenciar la creativitat i combinar la diversitat i la riquesa en la unitat d'acció i cap a uns objectius polítics (concrets o generals) comuns**. Per transformar el món, cal abans que res, transformar-nos nosaltres mateixes com a persones i aplicar els principis que volem convertir en universals en la guia de la nostra praxi quotidiana.



# Annex 1

## Planificació d'una reunió

### 1. Com obtenir èxit en una reunió:

#### Abans:

#### 1. Fer un esquema amb:

- Tema i objectius a aconseguir.
- Conseqüències i solucions possibles.
- Assistents probables i les seves característiques.

#### 2. Plantejar la reunió:

- Programa: Què s'ha de dir i com s'ha de dir.
- Durada a mantenir.
- Preveure preguntes i informació necessària així com possibles solucions.

#### 3. Preveure detalls:

- Lloc, hora, material, còpies...
- Citacions i informació precisa.
- Comodat del lloc escollit.

#### Després:

#### 4. Promoure les actuacions posteriors:

- Fer el seguiment de les decisions adoptades.
- Informar als interessats.
- Controlar la realització dels acords.
- Agrair la col·laboració.

## 2. Com conduir una reunió:

### 1. Començament:

- Puntualitat i de forma distesa.
- Exposar clarament l'objectiu de la reunió.
- Anunciar l'ordre del dia i la forma de dur-lo a la pràctica (ex. fer informacions breus primer, per després, passar als punts de discussió,...)

### 2. Presentació del tema per tractar.

- Concretar els fets i llançar la discussió.
- Fer participar a tothom.
- Estimular suggerir i preguntar idees.
- Coordinar punts de vista.
- Mantenir-se en el tema i en l'horari.

### 3. Conducció de la discussió.

- Animar a concretar freqüentment.
- Demanar col·laboració i repartiment de responsabilitats.
- Utilitzar convenientment les ajudes i informació preparada.
- Ser equitatiu en les intervencions.

### 4. Resum i acabament.

- Enumerar els acords i les decisions assolides.
- Planificar les tasques a desenvolupar i els responsables (Pla d'acció). És important delimitar-ho per escrit per no donar lloc a confusions.
- Data i lloc per a la següent reunió, si s'escau.
- Fomentar la cordialitat i acabar a l'hora.

## Annex 2

### El desenvolupament d'un projecte.

El projecte de grup es duu a la pràctica mitjançant cinc fases: Proposta, Elecció, Planificació, Realització i Revisió. Les fases s'encadenen entre elles i permeten també encadenar diferents projectes. Si bé no és necessari fer explícit en cada moment el procés que es segueix, sí que és important saber diferenciar clarament les fases i que s'està seguint una metodologia que és útil en qualsevol situació de la vida tant a nivell individual com col·lectiu.

#### **Proposta (Pluja d'idees):**

A partir d'un **roda de paraules** cada persona del grup ha de fer l'esforç de pensar i explicar als altres quina és la seua idea de que li agradaria fer (tipus d'activitat o objectius a aconseguir) a partir d'aquí anirien sortint paral·lelament propostes, aportacions o altres idees.

No és senzill, quan no s'hi està acostumat, sobretot alhora de participar quan s'és tímid, o quan la proposta pot semblar una idea no convencional. Però **és important fer córrer la imaginació i reinventar o crear activitats per sorprendre i arribar a més gent.**

En principi **aquesta fase inclouria anotar totes les propostes encara que semblin esbojarrades**, d'aquí el concepte de pluja d'idees, sobretot quan es vol partir o començar des d'un concepte nou o un tipus d'activitat nova. En aquesta fase també s'haurien de **prefixar els objectius que té l'activitat en si, per poder valorar en el seu moment que ha fallat**. Per poder-los portar a la pràctica els objectius han de ser exigents, però això no vol dir que deixin de ser realistes.

#### **Elecció:**

Un cop s'ha expressat que es vol fer, arriba el moment de l'**elecció**. Com a assemblea **cal ficar-se d'acord i prendre la decisió de triar una activitat** entre totes les que s'han proposat. El petit grup pot oferir un primer marc on crear propostes de grup a partir de les idees personals, abans de passar a l'elecció del projecte de tota l'assemblea. L'elecció implica un consens, una negociació i un acord de grup.

Les diferents idees o propostes ja bé d'accions, actes o campanyes no tenen que ser obligatòriament barrejades amb altres propostes, però sí que s'ha de **tenir en compte les aportacions** que complementen o els encaraments que reforcen una proposta concreta, **arribant així a un cert**

**consens.** Tot i això s'ha de tenir en compte no forçar tampoc barreges impossibles per acontentar a tothom si després l'activitat ha de ser irrealitzable o perdre el sentit, s'ha d'imposar doncs la lògica i el sentit comú.

### **Planificació:**

Un cop decidit què vol fer l'assemblea, **caldrà fer una planificació del projecte del grup**, pensar com es durà a terme l'activitat que l'assemblea s'ha compromès a realitzar. Parlar-ne entre tots, **preveure els problemes** que poden anar sortint i trobar-hi solucions dotarà el grup d'eines de treball interessants. Sobretot és important arribats en aquesta fase saber **preveure si l'activitat ha de ser un fracàs, ja que encara som a temps de modificar**, el que creiem que s'ha de reformular o reforçar, així com, tornar a la fase de l'elecció o si el projecte o l'assemblea està bloquejat, començar de nou en una nova pluja d'idees.

### **Realització:**

La **Realització** pot semblar la fase més important ja que és la **materialització externa de tota la feina feta prèviament**. Exigeix una constant presa de decisions col·lectiva. L'organització del grup per tirar endavant un projecte demana la **creació d'uns espais de treball i de coordinació, així com d'un repartiment de feines i de responsabilitats** que portin a viure una experiència democràtica. S'ha de saber doncs, fer un repartiment just de les tasques, si cal, en petits grups, però sempre han de quedar totalment definides i delimitades en quan a funcions i encarregats, per poder-ne fer un seguiment.

### **Revisió:**

Durant tot el projecte, i també al final **una bona revisió és imprescindible per millorar les tasques**, implementar canvis de planificació i aprendre mentre actuem. Segurament és la fase més important des del punt de vista de l'evolució dels procediments.

En la valoració s'ha de tenir en compte:

- El compliment dels objectius, els motius i solucions per assolir-los en major mesura.
- El repartiment i l'assumpció de responsabilitats.
- El desenvolupament de cada fase.

- La interacció amb l'entorn
- I altres a desenvolupar per l'assemblea en cada activitat concreta.

**No s'ha de valorar tot el projecte en negatiu o en positiu, sinó que s'ha de valorar les coses positives i negatives, on hem fallat i on hem encertat perquè serveixi de precedent.**

El fracàs d'una activitat ha de servir perquè l'any vinent l'activitat millori i evolucioni cap a l'èxit. **És important, doncs saber detectar les errades i les mancances però sobretot, saber-les corregir.** Així doncs la revisió d'una activitat ha de quedar per escrit i ha de ser consultada en el següent període (per exemple una diada) o en la fase de planificació d'un projecte similar.

# Sobre l'acta

## Funció:

- Dóna continuïtat als debats i les tasques a través de les diferents reunions d'un col·lectiu.
  - Ajuda a **fer complir els compromisos** ja que hi queden registrats.
  - Recorda els temes que cal tractar.

## Confecció de l'acta:

- L'acta ha d'incloure:
  - Data
  - Assistents
  - Ordre del dia
  - Decisions i compromisos assolits
  - Procediments i incidències que es donen durant l'assemblea (opcional)
- Lletra clara i comprensible.
- Contingut sintetitzat però al mateix temps prou detallat (dates, persones que s'encarreguen de les tasques, etc.).
- Qui pren acta no ha de tenir altres responsabilitats al mateix temps (per exemple, moderador).
- Qui pren acta pot i ha de participar activament a l'assemblea.
- És important guardar la llibreta d'actes en un lloc accessible a tothom (però cal ser prudents amb el possible accés de gent externa a informació interna del col·lectiu) .
- És recomanable tenir les actes de les assemblees anteriors disponibles i llegir l'acta anterior abans de començar la reunió.
- És convenient que el càrrec de prendre acta sigui rotatori (cada 6 mesos, anual, etc.)
- La tasca de fer l'ordre del dia no és només del secretari, tots els membres de l'assemblea poden proposar punts per incloure.

## **Sobre la moderació:**

En assemblees grans, col·lectius que comencen a treballar o reunions sobre temes polèmics o amb molt de contingut, la figura del moderador pot resultar determinant per garantir especialment els dos primers objectius (la participació democràtica i l'eficàcia en assolir els objectius).

El moderador o moderadora en general, té les següents responsabilitats:

- **Facilitar consecució dels objectius.**
- **Controlar la dinàmica del grup:** anar recordant quins són els objectius, reenfocar el debat, reconduir, orientar, tenir presents els aspectes tècnics.
- **Dinamitzar:** suggerir preguntes, mirar que hi hagi una percepció col·lectiva d'estar avançant, proposar mètodes, canviar la distribució espacial o temporal, buscar fórmules de consens.
- **No “escombrar cap a casa”,** tot i que el moderador no ha de tenir actitud moderada, sinó que ha de tenir un paper molt protagonista en la cerca de consensos o formes de desencallar la discussió.
- **La intervenció sobre la forma i no sobre el contingut de les discussions.**
- **No ha de liderar o dirigir,** sinó responsabilitzar-se d'ajudar al grup a aconseguir els objectius i vetllar pel funcionament democràtic i participatiu

Tanmateix, **la moderadora no té per què ser qui “tira del carro” de l'assemblea, ni assumir-ne el lideratge.** De fet, resulta imprescindible introduir la pràctica de la rotació en la figura del moderador. Això permetrà descarregar d'una tasca pesada i facilitar una participació normal a la persona que normalment s'encarrega de moderar. A més a més, la rotació fa que totes les militants puguin aprendre de la dinàmica del grup, guanyar confiança de cara al col·lectiu i entendre les dificultats de moderar i la necessitat de respectar a qui ho fa.

Però cal parar atenció a algunes habilitats i actituds essencials que ha de tenir la persona encarregada de moderar, com **parlar respectuosament**, ser capaç d'atendre a les intervencions i a la dinàmica general de l'assemblea (per tal d'encoratjar-la o reconduir-la), capacitat per fomentar

la participació, sobretot d'aquelles companyes a qui els costa més de parlar i aportar idees i arguments.

La moderadora ha d'atendre també a possibles deures que depenen de l'assemblea en concret que estem afrontant. Per exemple:

- Trencar el silenci inicial.
- Proposar presentacions si no tothom es coneix i vetllar perquè els membres nous del col·lectiu, els més tímids o les dones participen i es vegin inclosos en la dinàmica del grup.
- Repassar l'ordre del dia
- Presentar els temes abans de discutir-los.
- Recollir totes les opinions. Organitzar rodes d'opinió per incloure tothom i escurçar les intervencions.
- Controlar els torns de paraula i el temps. Evitar reiteracions i monopolis de la paraula.
- Corresponsabilitzar la resta de companys en la tasca de moderació (no ha de ser autoritari, però s'ha de fer respectar).
- Tractar que cadascú parli en primera persona i quan faci referència a algú, ho especifiqui.
- Vetllar per la consecució d'unanimitat i consens en els acords.
- Aclarir els acords assolits i les seves possibles implicacions.
- Ajudar a superar situacions tenses. Fer síntesis si és necessari i cercar de punts d'acord en cas de conflicte.
- Programar o plantejar possibles descansos.
- No fer ús de la moderació per evadir-se de la discussió o per evitar participar-hi activament. Si es vol intervenir activament, renunciar al paper de moderador i cedir-lo a algú altre.
- Davant possibles “rebenta-assemblees”: tallar-li el torn de paraula amb delicadesa o comentar clarament la seva actitud i els efectes que té (el grup pot contribuir deixant de mirar-lo, per fer notar el desacord amb l'actitud, o introduint bromes o ajornaments a temes i discussions per reduir la tensió).