

ASSEMBLEES PERMANENTS

Cooperativa Integral Catalana

Versió 1

Índex

1. INTRODUCCIÓ.....	1
2. ABANS DE L'ASSEMBLEA.....	2
2.1. Calendari d'assemblees Permanents.....	2
2.2. Recull de propostes.....	2
2.3. Priorització i reformulació de propostes.....	3
2.4. Elaboració de l'ordre del dia.....	3
2.5. Preparació de la logística.....	4
2.6. Difusió de la convocatòria i ordre del dia.....	4
2.7. Assignació dels rols.....	5
3. DURANT L'ASSEMBLEA.....	6
3.1. Presentació.....	6
3.2. Acta anterior i lectura i aprovació de l'ordre del dia.....	7
3.3. Seqüència de tractament de cada punt.....	7
3.4. Introducció del punt.....	7
3.5. Exposició i aclariments del punt.....	8
3.6. Inici del debat.....	8
3.7. Desenvolupament del debat.....	8
3.8. Establiment de consensos.....	9
3.9. Tancament del debat.....	10
3.10. Valoració i cloenda de l'assemblea.....	11
3.11. Bones pràctiques de participació.....	11
3.12. Presa d'apunts per fer l'acta.....	12
4. DESPRÉS DE L'ASSEMBLEA.....	13
4.1. A la sortida de l'assemblea.....	13
4.2. Confecció i difusió de l'acta.....	13
4.3. Seguiment dels acords presos.....	14
4.4. Millora de les dinàmiques grupals i personals.....	14

1. INTRODUCCIÓ

El present document recull els procediments per realitzar les assemblees Permanents de la CIC. ¹

Les assemblees Permanents són el màxim òrgan de la CIC, on s'informa, es delibera i es decideix sobre els temes que, segons el principi de la subsidiarietat, afecten a tot el col·lectiu.

La seva naturalesa estrictament horitzontal i basada en el consens fa que la presa de decisions

¹ Aquests procediments també poden servir parcialment de base per definir el funcionament d'assemblees en altres àmbits però, en tot cas, caldria adaptar-los i aprovar-los en funció de les característiques pròpies de cada cas.

requereixi d'un bon equilibri entre les formes orgàniques i inclusives i l'eficiència i la practicitat. Per aconseguir-ho cal, d'una banda, crear procediments com l'actual -clars i consensuats per tot el col·lectiu- i, per l'altra, reforçar una cultura del compromís i la responsabilitat per part de totes per acomplir els procediments en tot moment.

Una dosis d'estructura en una assemblea facilita la comunicació, l'eficiència/eficàcia i que les integrants sentin les seves necessitats cobertes (duració, temes, actituds, canals d'expressió). Quan no es defineixen uns regles del joc, actuem sense un patró comú que faciliti el treball grupal i per tant s'incrementa la dispersió i es dificulta que es pugui progressar. Cal promoure la diversitat d'opinions però no la dispersió d'energies.

S'ha de remarcar que la celebració de les assemblees Permanents, és només un punt culminant d'un procés que comença molt abans i acaba molt després; per tant, si volem millorar la seva qualitat, és decisiu fer un bon treball previ de preparació dels temes a tractar per part de totes les membres del col·lectiu i un bon seguiment posterior de les decisions i successos derivats de l'assemblea.

La pràctica de bones assemblees és el resultat d'una complexa evolució del comú que requereix, a més de dinàmiques col·lectives, de temps i aprenentatge individual. Aquests procediments es basen en l'experiència i propostes de la nostra cooperativa i també en bones pràctiques recollides d'altres col·lectius i autors afins.

2. ABANS DE L'ASSEMBLEA

2.1. Calendari d'assemblees Permanents

Les assemblees Permanents es planifiquen dins del calendari anual de la CIC (<https://projectes.cooperativa.cat/documents/87>). En general, les Permanents es realitzaran el tercer dilluns de cada mes a partir de les 10:00h a Àurea Social.

2.2. Recull de propostes

Els possibles punts a tractar en una Permanent poden provenir de:

- a) Propostes fetes per comissions/grups de treball/membres de la CIC al correu de la comissió de Coordinació: coordinacio@cooperativaintegral.cat, amb la següent informació mínima: 1) títol de la proposta, proponent (persona o grup de suport) i documentació addicional (opcional); 2) pel punt (o per cada subpunt si n'hi ha) definir el tipus d'acció (*decisió / reflexió / informatiu*), descripció, el termini d'implantació, qui ho durà a terme i els recursos necessaris. Les propostes s'han de fer emplenant el següent formulari: <https://projectes.cooperativa.cat/documents/225>.
- b) Temes pendents recopilats per la comissió de Coordinació: 1) compromisos d'altres Permanents pendents de seguiment, 2) punts inacabats de Permanents anteriors, 3) propostes que no van poder entrar a l'ordre del dia anterior per prioritat d'altres temes o per no estar correctament formulades.

La data límit pel recull de propostes serà 15 dies abans de la Permanent. Per les propostes presentades més tard degut a urgències de darrera hora que no es podien preveure, serà Coordinació que decidirà, de forma excepcional, si portar-les a l'assemblea.

2.3. Priorització i reformulació de propostes

La comissió de Coordinació és l'encarregada d'analitzar el recull de propostes per tal de donar-hi el millor encaix dins de les necessitats de la CIC, tenint en compte temes com: el grau d'importància pel col·lectiu, els costos/beneficis resultants, la urgència, l'antiguitat, la subsidiarietat, el nivell de treball i de documentació previ, el grup de persones que hi donen suport, l'afinitat als principis i acompliments dels procediments de la CIC, antecedents similars aprovats, el temps disponible dins de la Permanent, etc. Les respostes que pot donar la comissió de Coordinació als proposants són:

- a) Proposta acceptada per la propera Permanent. Coordinació, en cas necessari, tractarà de crear un clima de mediació favorable entre les parts afectades que faciliti la presa de decisions a la Permanent.
- b) Reformular la proposta abans de poder-la presentar en Permanent, segons varies opcions: 1) per documentar-la millor; 2) per ser presentada juntament amb altres propostes similars o relacionades; 3) per canviar el seu tipus: *decisió* / *reflexió* / *informatiu*. Les propostes que no quedin correctament reformulades una setmana abans de la Permanent, podran no ser acceptades.
- c) Aplaçar la proposta a una altra Permanent, per varies raons: 1) no hi ha cabuda a la Permanent, degut a la major prioritat d'altres punts i/o existència d'altres punts amb la mateixa prioritat però més antics; 2) no s'ha pogut reformular adequadament la proposta (procedent del cas b), en aquest supòsit es pot proposar la creació d'un grup de treball específic que ho faciliti.
- d) Resolució de la proposta fora de la Permanent, si es veu convenient, per no sobrecarregar la Permanent. Es poden donar 2 casos: 1) per punts previstos com a *decisió* o *reflexió*, es pot oferir una resolució directe (amb possible mediació) entre les parts implicades; 2) per punts previstos com a *informatiu*, es pot oferir comunicar el tema pels mitjans més adequats en cada cas: Web, xarxa social, llistes de correu, etc.

En tot cas, les persones o comissions autors de la proposta sempre podran donar-la a conèixer per canals paral·lels (xarxa social, etc.), si consideren que Coordinació no ha donat un tractament adequat a la seva proposta, així com també demanar que es tingui en compte en el moment de l'aprovació de l'ordre del dia a l'inici de la Permanent.

2.4. Elaboració de l'ordre del dia

A partir del treball previ de recull, priorització i reformulació de propostes, la comissió de Coordinació elaborarà un ordre del dia extens i precís que inclogui tota la informació rellevant de cara a la Permanent, de manera que es faciliti que els seus assistents puguin disposar d'una informació prèvia suficient i que la pròpia assemblea assoleixi els objectius amb més facilitat.

Per cada punt es definirà el títol, el proponent i la documentació addicional disponible. Per cada subpunt es definiran el tipus (*decisió* / *reflexió* / *informatiu*), la descripció del contingut, el termini

d'implantació, qui ho durà a terme i els recursos necessaris.

Els punts s'ordenaran preferentment en aquest ordre: 1er) *decisió*, 2on) *reflexió*, 3er) *informatiu*. No obstant, es tindrà en compte de no posar tots els punts d'un mateix tipus seguits, per tal de tenir una certa varietat i no saturar les dinàmiques de grup. Procurar començar amb un punt poc complex per crear una dinàmica de grup positiva. Descompondre els temes complexos en subpunts per facilitar el seu progrés. Valorar situar determinats punts breus pel final per evitar que no s'allarguin innecessàriament quan les persones estan a l'inici amb més energies per participar. Deixar també alguns punts positius i de celebració pel final.

L'assemblea no hauria de superar les 5 hores de durada. Dins d'aquest temps hi hauria d'haver, de orientativa, descansos de 20' cada 1,5 hores. També es definirà el temps previst per tractar cada punt i les seves parts, així com l'horari estimat per cada bloc entre descans i descans.

2.5. Preparació de la logística

El lloc, dia i hora de l'assemblea han de facilitar l'assistència per part de la majoria de membres de les comissions de la CIC.

Les instal·lacions han de promoure un ambient de treball agradable i eficient. Com a mínim, cal haver revisat prèviament, per part de la comissió de Coordinació:

- ✓ Portar un PC portàtil dedicat a fer la presentació del Dinamitzador.
- ✓ Disposar d'un PC per la connexió virtual de les persones que no poden ser presents físicament. La connexió virtual hauria de permetre la comunicació bidireccional amb veu.
- ✓ Projector compatible amb el PC portàtil amb que es farà presentació. Determinar sobre on es projectarà.
- ✓ Connexió a internet estable i suficient.
- ✓ Endolls, allargos suficients i taules com a mínim pels Dinamitzadors i Secretari.
- ✓ Cadires suficients pels assistents que ho sol·licitin.
- ✓ Pissarra i retoladors/guixos (no imprescindible però recomanable).
- ✓ Espai suficient per l'assistència prevista.
- ✓ Mínims en quan a acústica, ordre i neteja, serveis (lavabos, aigua) i climatització.

2.6. Difusió de la convocatòria i ordre del dia

Una setmana abans de la Permanent, la comissió de Coordinació enviarà un correu, a tots els membres de les comissions i a les demés les sòcies de la CIC, amb la convocatòria i l'ordre del dia. També es comunicarà aquesta informació per altres canals de la CIC: Web, xarxa social.

Totes els membres de les comissions (i altres sòcies de la CIC que vulguin participar) tenen la responsabilitat de conèixer els punts que es tractaran, així com de llegir-se i informar-se amb detall

de tots aquells temes de l'ordre del dia sobre els que vulguin intervenir durant la Permanent, per tenir opinió pròpia fonamentada i poder argumentar les seves aportacions. En cas necessari, els convocats poden demanar, al correu de la comissió de Coordinació, aclariments sobre la convocatòria i ordre del dia.

2.7. Assignació dels rols

És essencial el reconeixement, legitimació i respecte del grup envers als rols, de manera que aquests puguin dur a terme les seves funcions, que són imprescindibles pel bon desenvolupament de l'assemblea.

Hi ha uns rols bàsics que haurien d'existir a totes les Permanents:

- **Dinamitzador:** Aconduex el desenvolupament general de l'assemblea, introdueix i centra els temes i vetlla per que es porti a terme el contingut de l'ordre del dia. Té un coneixement detallat de tots els temes que s'exposen a l'ordre del dia. En cas necessari i justificat pot interrompre i reorientar la reunió en qualsevol moment per damunt dels demés rols. Només pot expressar la seva opinió personal, de forma excepcional, agafant torn de paraules com qualsevol altre membre de l'assemblea. Pot haver-hi un segon *Dinamitzador de suport* al primer, per tasques generals i també per fer-se càrrec de la connexió remota amb la gent que no hi pot estar físicament present; a més pot ser una activitat que permeti practicar abans d'agafar el rol de Dinamitzador principal. La dinamització és un rol propi dels membres de la Coordinació, encara que poden estar acompanyats per membres d'altres comissions.
- **Facilitador:** Vetlla per mantenir unes condicions relacionals i de dinàmica de grups adequades perquè s'arribi als objectius de l'ordre del dia (que ha de conèixer bé): observant objectivament, promovent el diàleg constructiu, la participació, la bona gestió del temps, un bon clima grupal i la presa de decisions. També detecta conflictes (actua de «termòmetre» per reconduir les situacions grupals complexes) i els identifica com oportunitats per treballar en altres espais. Pot interrompre la reunió, especialment els debats, quan detecti que l'assemblea s'allunya de les dinàmiques que vol promoure. He ser una persona, en la mesura del possible, externa als temes tractats (verbalitza si no vol facilitar algun per la seva implicació personal) i no pot intervenir per donar la seva opinió personal en cap tema al llarg de l'assemblea.
- **Secretari:** Pren nota dels principals temes debatuts i de les decisions preses. Quan li indiqui el Dinamitzador o el Facilitador, pot llegir les decisions per ratificar la seva redacció amb els assistents. Una vegada revisades les notes que ha pres de l'assemblea, les envia a la comissió de Coordinació i participa en l'acta resultant. He ser una persona, en la mesura del possible, que es mantingui al marge dels temes tractats i, al mateix temps, que s'hagi llegit l'ordre del dia i la documentació i conegui bé tots temes presentats a l'assemblea.
- **Guardià del temps:** Controla l'horari previst a l'ordre del dia i avisa quan hi detecta desviacions; recalcula l'horari en el cas que així s'hagi decidit. També controla els temps de les intervencions i utilitza sistemes visuals per avisar del temps restant (targetes de colors, gestos, etc.). Pot interrompre: a) l'assemblea per avisar del control del temps general, b) una intervenció concreta per avisar que ha superat el seu límit de temps. En tot cas, seguirà altres dinàmiques sobre la gestió del temps que li puguin indicar el Dinamitzador o el Facilitador.
- **Assignador de torns de paraula:** Apunta els noms de les persones que entren en cada torn

de paraules. Proposa tancar un torn de paraules, quan calcula que el temps acumulat de les intervencions pot arribar al màxim establert. Dóna les paraules a qui pertoca i només permet les rèpliques que siguin estrictament necessàries pel progrés del debat. En tot cas, seguirà altres dinàmiques sobre la gestió dels torns de paraules que li puguin indicar el Dinamitzador o el Facilitador.

A més, hi ha altres rols que pot ser recomanable que hi siguin:

- **Observador:** Persona que es manté totalment al marge de l'assemblea com a espectador. Pot fer un recull d'observacions sobre les dinàmiques grupals, per compartir-les posteriorment amb les comissions de Suport Humà Integral i de Coordinació, de cara a millorar el funcionament de les assemblees (veure apartat: *Millora de les dinàmiques grupals i personals*).
- **Acollidor:** Persona que, al començar la Permanent i en paral·lel, pot fer un acolliment a les assistents que tenen poc coneixement de les Permanents i la CIC i que volen adquirir un context més clar abans d'incorporar-se a l'assemblea.
- **Acompanyants de la mainada:** Tenen cura dels infants en un espai paral·lel a la Permanent, a fi de facilitar la participació dels seus adults responsables a l'assemblea.
- **Cuiners:** Preparen els menjars que hi pot haver al voltant de l'activitat de la Permanent.

Preferiblement, els rols haurien d'estar assignats per Coordinació abans de l'inici de l'assemblea. En tot cas, pel cas del Dinamitzador (i Dinamitzador de suport), Facilitador i Secretari seria molt convenient.

S'ha de promoure, en la mesura del possible, que els rols puguin anar rotant entre les participants habituals de les assemblees Permanents, per tal d'evitar personalismes i que tothom adquireixi consciència de les responsabilitats i dificultats de cada funció. En aquest sentit, cal generar espais de formació en els diversos rols.

Finament, podríem considerar que tots les assistents a l'assemblea fan, amb diverses variants, el rol de *participants* i són les protagonistes principals de les Permanents. Convé que cadascú, com a participant, respecti les regles del joc i col·labori en crear intel·ligència col·lectiva. Convé tenir clar que l'èxit d'una assemblea també és una responsabilitat personal de cadascú. Caldria el compromís de que a totes les Permanent hi participés, com a mínim, un membre de cada comissió.

3. DURANT L'ASSEMBLEA

3.1. Presentació

1. Les assemblees començaran puntuals a l'hora indicada a la convocatòria.
2. El Dinamitzador obre la sessió i presenta les persones que assumiran els rols de l'assemblea. Demana i confirma els voluntaris pels rols encara no assignats abans de l'assemblea.
3. El Dinamitzador i el Facilitador fan un breu recordatori d'algunes pautes de funcionament de la Permanent i de bones pràctiques de participació, si es veu necessari i en funció del context

de cada assemblea. Recordar que totes les membres de l'assemblea són corresponsables de l'assoliment dels objectius per mitjà de la seva col·laboració i el respecte vers els rols establerts.

4. El Dinamitzador convida a les persones que habitualment no assisteixen a Permanents que es presentin molt breument (nom, lloc, motivació). El Facilitador les identificarà de cara a que puguin requerir un suport específic durant la dinàmica assembleària. També se les pot convidar a un procés d'acollida paral·lel a la Permanent, si hi ha el rol d'Acollidor.
5. El Dinamitzador de suport comunica el nombre de persones que participen a l'assemblea de forma remota.

3.2. Acta anterior i lectura i aprovació de l'ordre del dia

1. El Dinamitzador proposa la ratificació de l'acta de l'anterior Permanent. No cal llegir-la però, si hi ha alguna objecció a la mateixa, hauria de quedar recollida a les notes que pren el Secretari.
2. El Dinamitzador llegeix els punts de l'ordre del dia i dóna la durada prevista per cadascun. A partir d'aquest moment, i fins el final de la Permanent, el Dinamitzador va projectant l'ordre del dia i els seus documents annexos com a fil conductor de l'assemblea.
3. El Dinamitzador demana si, de forma excepcional, es volen proposar nous punts o una variació de l'ordre o de la seva durada. No obstant, en general, hauria de ser un tràmit que s'aprovés directament per l'assemblea, tot fent confiança a la feina feta de preparació de la Permanent.

3.3. Seqüència de tractament de cada punt

A continuació, es comencen a tractar els punts de l'ordre del dia amb la següent seqüència per cadascun d'ells:

1. Introducció del punt
2. Exposició i aclariments del punt

Si un punt és *informatiu* no cal fer més passos. Si el punt és de *reflexió* o *decisió*, implica l'existència d'un debat, per tant s'han de fer els següents passos addicionals:

3. Inici del debat
4. Desenvolupament del debat
5. Establiment de consensos
6. Tancament del debat

Aquesta seqüència es tracta en els següents apartats.

3.4. Introducció del punt

El Dinamitzador introdueix breument el punt, resumint la informació inclosa a l'ordre del dia:

1. Títol del punt a l'ordre del dia i proponent del punt.
2. Documentació addicional (generalment adjunta a la convocatòria enviada).
3. Presentació de la proposta o dels subpunts: ja sigui una proposta única o per cadascun dels seus subpunts: definir el tipus (*decisió / reflexió / informatiu*) i explicar de forma concisa en què consisteix, el termini d'implantació, qui ho durà a terme i els recursos necessaris.
4. Temps total previst per tractar el punt i cadascuna de les parts (per exposar, per fer debat, per decidir, etc.).

3.5. Exposició i aclariments del punt

1. Una vegada introduït el punt, el proponent, en cas necessari, exposa el punt (i subpunts) segons el temps previst.
2. El Facilitador, pot comprovar amb l'assemblea la comprensió del punt (i subpunts) i, si ho veu convenient, obre un torn de preguntes per fer els aclariments necessaris, que es respondran per part del presentant (i del Dinamitzador en cas necessari).
3. Si el punt (o subpunts) és de *decisió* o de *reflexió*, s'obre a continuació un debat (veure els 4 apartats següents). Si el punt és *informatiu*, es dóna per finalitzat.

3.6. Inici del debat

Els debats (especialment en els punts de *decisió*) són les fases de l'assemblea que absorbeixen més energia de les participants. Per això és molt important aprendre i acomplir les dinàmiques correctes per parts de totes les participants.

1. Sondeig d'opinió: el Facilitador pot començar el debat efectuant un sondeig d'opinió (mans alçades) per saber el nivell de suport que té una proposta i valorar la dinàmica de debat més adient.
2. Roda d'opinions: en el cas de que les opinions del sondeig estiguin molt repartides en quan a percentatge, el Facilitador pot proposar una roda d'opinions (màxim 1 minut cadascú), en la que cada persona digui el seu posicionament inicial (*a favor / m'abstinc / en contra*) i el justifiqui breument. Per agilitzar la dinàmica, no cal que tothom justifiqui el seu posicionament inicial: les persones poden sumar-se a una opinió anterior per no repetir arguments o bé expressar que no tenen una opinió definida sobre el tema (i per tant s'abstenen). L'objectiu és que, a l'escoltar els arguments dels altres, es pugui obrir la possibilitat de canvi de posicionaments i per tant afavorir un posterior consens.

3.7. Desenvolupament del debat

El Facilitador vetlla perquè el debat s'enfoqui vers els objectius: participació rica, que respecti les regles del joc en benefici del col·lectiu i que convergeixi cap al consens; contínuament recapitula, reformula arguments a favor i en contra, cerca punts de consens i de dissens, fa propostes inclusives i confirma el que s'ha avançat (nivell de consens). En funció de l'energia del grup en cada moment,

pot valorar amb l'assemblea la possibilitat de variar descansos, l'ordre del punts previstos o la inclusió de noves dinàmiques de grup (moments de silenci, activitats de distensió, sentit de l'humor, etc.).

El Dinamitzador pren nota de les noves dades tècniques aportades. Pot intervenir breument en qualsevol moment sense demanar torn de paraula, sempre i quan sigui per: fer una proposta de síntesis, exposar una apreciació tècnica o demanar un aclariment que consideri important pel desenvolupament del debat i les recapitulacions que va fent el Facilitador. També pot intervenir quan detecti que no s'estan respectant les regles del joc.

És convenient utilitzar de forma dinàmica una pissarra (pel Facilitador) o un PC amb projector (el propi del Dinamitzador) per ajudar a centrar les idees del debat.

La forma més habitual de desenvolupar debats en grups a partir d'una certa mida són els torns de paraula, no obstant poden aplicar-se altres fórmules en determinats punts del debat a criteri del Facilitador. L'Assignador de torns de paraula agafarà una primera ronda de paraules (en principi de 2 minuts de durada màxima cadascun) limitant el nombre de persones en funció del temps assignat a aquesta fase pel Facilitador o pel Dinamitzador (és a dir, que es tancarà el torn a l'arribar a un cert nombre de paraules agafades). Es podran obrir més torns de paraula en funció de l'evolució del debat i del temps disponible (el Facilitador ho ha de valorar i confirmar amb el col·lectiu); en aquest cas, la durada de les intervencions podrà ser inferior, per exemple d'1 minut.

Els torns de paraula podran restringir-se per aquelles persones que no hagin assimilat mínimament la informació del punt presentada a la convocatòria ni coneguin prou el tema, o bé que, de forma evident, no segueixin les pautes de participació (veure l'apartat de *Bones pràctiques de participació*). Es podrà donar preferència a les persones que encara no hagin parlat. Les rèpliques saltant-se el torn de paraula, només podran ser justificables per respondre una al·lusió personal que afecti a l'evolució del debat.

El Guardià del temps utilitzarà senyals clars per avisar que es va exhaurit el temps de paraula d'un participant. Per avisar que queda un minut, per exemple, mostrarà una cartolina groga o mourà la ma aixecada. Per mostrar que s'ha exhaurit el temps, per exemple, mostrarà una cartolina vermella o farà una senyal de «T» amb les mans aixecades. També el Guardià del temps anirà informant, quan li ho demanin el Facilitador i el Dinamitzador, dels temps emprats en el debat i de l'acompliment dels horaris previstos.

3.8. Establiment de consensos

Els debats, si són constructius, han de facilitar arribar a consensos o bé apropar-nos a ells. El consens és la síntesis de totes les opinions individuals per la construcció de la millor opció per l'objectiu comú del col·lectiu. La intenció d'aquest procés és resoldre pacíficament totes les preocupacions i conflictes que puguin sorgir en relació amb una proposta, de manera que tothom pugui donar suport a la decisió. Cal assegurar-se que el consens és real, per evitar desafeccions i faltes d'implicació posteriors. Les opcions possibles de posicionament personal de cadascú són: *a favor / abstenció / bloqueig*. Hi ha consens quan ningú s'hi oposa de manera rotunda amb una justificació raonada (no hi ha cap *bloqueig vàlid*).

A favor: Es pot estar a favor de la proposta en molta diversitat de graus d'acceptació: des de estar-ho totalment, fins a tenir reserves en diversos aspectes de la proposta però acceptant el conjunt global.

Abstenció: Posicionament respecte la proposta que consisteix en «apartar-se» (abstenir-se i confiar en la intel·ligència grupal) abans que bloquejar una decisió, per fer possibles els consensos. Quan no es veu una proposta clara, pot ajudar a abstenir-se, pensar que qualsevol proposta es revocable i revisable en el futur i que podrà ser contrastada amb l'experiència real («provem-ho un temps i després decidirem si seguim»). Quan s'absté sobre una proposta, la persona expressa les seves reserves i el seu desig de no participar activament, en la mesura del possible, en la seva realització, però tampoc no farà res que en dificulti la implantació.

Bloqueig: Només es pot adoptar un posicionament de bloqueig d'una proposta quan sigui realment inacceptable des del punt de vista de la persona que el fa: perjudica greument a algunes persones, va en contra dels principis ètics, dels valors i visió del grup, afecta la seguretat del col·lectiu, etc. La persona que vol bloquejar ha d'argumentar perquè ho fa i el grup ha de determinar la validesa dels motius exposats; si aquests arguments no es consideren consistents, el bloqueig es considera invàlid i, per tant, no tindrà cap efecte alhora d'establir un consens. Una persona que planteja bloqueigs contínuament en un grup hauria de plantejar-se seriosament el seu encaix dins d'aquest col·lectiu.

En grups grans pot haver-hi qüestions excepcionals sobre les que s'hagi de decidir a l'assemblea sense possibilitat d'aplaçament; en aquestes situacions d'emergència s'hauria de poder plantejar un quasi-consens per aprovació de super-majories, per exemple, un acord del 90% dels assistents.²

3.9. Tancament del debat

Al detectar-se que s'estan assolint els objectius del punt (o subpunt) o al estar propers a exhaurir el temps previst, el Facilitador reformula i confirma on s'ha arribat. El Dinamitzador, en cas necessari, pot fer aclariments en aquest procés de recapitulació o bé fer fer una proposta de síntesis final.

- a) Si el punt (o subpunt) era de *reflexió* és dóna per *tancat*.
- b) Si el punt (o subpunt) era de *decisió* i es detecta que no s'ha arribat a un consens, el Facilitador sondejarà quan temps addicional es preveu:
 - i) si són més de 10 minuts,³ es postposarà el tema, de cara a tractar-lo en un grup de treball o comissió (fixar ja dia i hora si és possible) i/o per properes Permanents (*ajornament*);
 - ii) si són menys de 10 minuts, es pot proposar allargar el punt (*pròrroga*) i tornar a plantejar el seu tancament una vegada transcorregut aquest temps.
- c) Si el punt (o subpunt) era de *decisió* i es detecta que hi ha consens en la proposta a la que s'ha arribat, es confirma la *decisió consensuada* a la que s'ha arribat: el Secretari llegeix la decisió que ha apuntat per confirmar amb l'assemblea que ha quedar ben recollida. Cal que la decisió inclogui prou informació per portar-la a terme (què, qui, com, quan, on, etc.).

Finalment, el Dinamitzador recapitula breument el tancament del debat per poder donar pas al següent punt o subpunt.

² Per a més informació: *A Consensus Handbook*: <http://www.seedsforchange.org.uk/handbookweb.pdf>

³ El marge de temps donat és una referència aproximada. En cada cas, per acabar d'ajustar els temps, cal arribar a un equilibri entre la urgència de resolució del punt i els efectes d'allargar massa una assemblea (pèrdua d'atenció, desànim, conflictes de comunicació, l'empobriment del debat i aprovació de temes per cansament).

3.10. Valoració i cloenda de l'assemblea

Una vegada finalitzats tots els punts de l'ordre del dia, el Dinamitzador dóna pas a obrir un torn final de paraules breus per avaluar l'assemblea en el seu desenvolupament general (sense entrar ja en cap punt concret). Per agilitzar el torn, es pot limitar cada intervenció a destacar la cosa que ha semblat millor de l'assemblea i la que ha semblat pitjor.

Com a cloenda, el Dinamitzador pot recordar el dia de la propera assemblea (fixat al calendari anual de la CIC), transmetre un missatge en positiu del conjunt de l'assemblea i fer els agraïments a tothom per demanar un aplaudiment final.

3.11. Bones pràctiques de participació

El correcte desenvolupament de l'assemblea depèn de forma essencial de la responsabilitat col·lectiva per respectar unes bones pràctiques per part de totes les seves assistents:

- L'activitat més freqüent i important en una assemblea és escoltar. Aplicar l'escolta activa a tothom qui té la paraula, posar-se en el lloc de l'altre i no pressuposar que es té la raó en tot. Escoltar el que diuen els altres en una actitud atenta i oberta d'entendre el fons del que volen aportar, no només esperar el torn per dir el que es vol dir. Valorar les idees pel seu contingut i no per l'afinitat amb la persona que les proposa.
- Evitar conversacions paral·leles quan no tenim el torn de paraula. Silenciar el mòbil i deixar-lo guardat, ja que pot reduir la concentració i interfereix en l'assemblea.
- Utilitzar correctament i amb moderació els signes assemblearis: demanar torn paraula (aixecar la mà), expressar acord (girar les mans alçades, una o dues), dissens (braços creuats, alçats i punys tancats: cal minimitzar el seu ús), demanar la intervenció d'un rol per aturar una dinàmica (signe de demanar «temps mort»), invitar a no repetir-se i a avançar (gest de cabdell amb les mans a l'alçada del pit), demanar resposta directa per aportació rellevant (dues mans aixecades simultàniament), demanar aixecar el volum de veu (moure els palmells de les mans amunt).
- Per intervenir en un punt cal haver-se llegit i assimilat prèviament la informació de l'ordre del dia i/o disposar de prou coneixement sobre el tema.
- Pensar i estructurar bé les intervencions abans de fer-les. És aconsellable apuntar-se un guió abans de parlar. Ser honest en la motivació real dels arguments presentats (descartar les «agendes ocultes»). Centrar el debat dins dels objectius definits. Construir els arguments en llenguatge positiu (anar *a favor de* en comptes d'anar *en contra de*) i propositiu (proposant solucions més enllà d'evidenciar problemes).
- Respectar els torns de paraula (excepte per al·lusions personals rellevants en que es pot demanar a l'Assignador de torns de paraula poder donar la rèplica). Renunciar a la paraula, si el que s'havia de dir ja s'ha exposat o ja no té sentit en el moment actual del debat.
- Fer les intervencions sintètiques i breus. Parlar de forma clara i a un ritme que permeti a un mateix i als altres pensar el que s'està dient. No monopolitzar l'ús de la paraula. No repetir arguments que ja s'han exposat i procurar que el debat avanci. Atenir-se al temps de paraula

atorgat i no esgotar-lo quan no sigui necessari.

- Evitar diàlegs creuats i arguments específics i/o tècnics en excés, limitant la participació general. No es pot pretendre convertir la Permanent en una sessió de treball per mirar de compensar la feina que no s'ha fet prèviament a l'assemblea (en grups de treball, comissions, etc.).
- Predisposició a moure els posicionaments personals de partida. Comprendre que una proposta no pot ser quelcom estàtic, ha d'estar oberta a reformular-se a través de la intel·ligència col·lectiva. Evitar expressions i posicionaments que tenen a veure amb una connotació personal per damunt dels interessos del grup (confessions, protagonisme). Plantejar propostes integradores constructives pensant en el bé comú més enllà dels beneficis personals. Recordar durant el transcurs dels debats que es tracta d'un procés cooperatiu i que els que ens envolten no són competidors sinó col·laboradors. Evitar la polarització dels debats i la lluita d'egos. Pensar que el procés de consens ens enriqueix a totes.
- Aplicar la comunicació assertiva. Tenir en compte que contradir les idees exposades per algú no és un atac cap a aquella persona; de la mateixa manera, no prendre-s'ho com un atac personal si rebaten el que hem dit. Procurar mantenir en tot moment una actitud relaxada, distesa i respectuosa. Procurar no reaccionar de forma impulsiva i deixar espai per assimilar la informació rebuda. Evitar la violència de qualsevol tipus (verbal, gestual) i les confrontacions personals. Hi ha formes de participació negativa a evitar com: ironitzar, cridar, llevar la paraula, renyir, parlar sense parar, esbufegar, fer gestos menyspreadors o desagradables, sortir-se del tema. L'acció negativa pot fer recular l'opinió d'altres persones però no les convencerà; l'agressivitat dificulta la recepció i acceptació de les idees i deixa seqüeles de cara al futur.
- Respectar els rols del Dinamitzador, Facilitador, Guardià del temps i Assignador de torns de paraula, quan de forma amble, tallen a algú quan no segueix les bones pràctiques de participació (es passa de temps, repeteix idees, monopolitza la paraula, etc.). Són tasques poc agradables i es faciliten amb el recolzament general de l'assemblea.

3.12. Presa d'apunts per fer l'acta

L'ordre del dia, si estat documentat de forma extensa i precisa com a resultat de la feina prèvia a la Permanent, hauria de servir com a guió a partir del qual prendre notes durant l'assemblea per part del Secretari. Per tant, només caldria prendre nota (per exemple, en un altre color per evidenciar els canvis) en el cas que la informació del que succeeix no coincideixi o no estigui inclosa a l'ordre del dia. D'aquesta manera, el Secretari pot estar més atent al que passa a l'assemblea, s'eviten les imprecisions de redactar de forma improvisada i es redueix la feina posterior de redacció i revisió de l'acta.

Es recomana prendre notes sintètiques, sense ambigüitats i enfocades en les decisions preses. A les notes de l'assemblea preses pel Secretari s'hi hauria d'incloure com a mínim:

1. Dades generals: Dia, lloc, número aproximat d'assistents, hora d'inici i de finalització, noms dels qui assumeixen els rols.
2. Decisions: Alhora de reflectir-les, cal respondre les preguntes: *què, qui, quan, on i com* per

tal de fer viable que la decisió es pugui portar a terme. Si la decisió presa ja estava redactada en forma de proposta a l'ordre del dia, només cal confirmar que *s'aprova la proposta original*.

3. Altres aspectes que hagin variat sobre l'ordre del dia previst inicialment: Conclusions i propostes sorgides dels debats, opinions rellevants, temes que han quedat pendents, etc. També es poden reflectir breument algunes dinàmiques grupals observades durant l'assemblea, sempre i quan serveixin per comprendre millor les decisions preses i altres resultats de l'assemblea.

El Dinamitzador també pot aprofitar l'ordre del dia, que està projectant durant la Permanent, per recollir-hi en paral·lel anotacions importants sobre el transcurs de la assemblea i poder-les compartir al moment amb tot el grup.

4. DESPRÉS DE L'ASSEMBLEA

4.1. A la sortida de l'assemblea

Pot haver-hi una activitat social informal (dinar, trobada, etc.) que faciliti la celebració, distensió i enxarxament entre les persones que han assistit a l'assemblea.

4.2. Confecció i difusió de l'acta

Les actes de les Permanents són un document essencial dins de l'organització de la CIC, per tant, la seva correcta confecció és imprescindible pel progrés del col·lectiu. Es seguiran els següents passos per confeccionar i difondre l'acta després de cada Permanent:

1. El Secretari revisa les seves anotacions de la Permanent i les envia al Dinamitzador i a Coordinació, en el termini màxim de 2 dies després de l'assemblea.
2. El Dinamitzador i Coordinació fan revisió de les anotacions del Secretari i les contrasten amb les seves notes, per integrar-ho tot dins de l'ordre del dia i transformar-lo en l'esborrany acta de la Permanent. A continuació, consensuen el document resultant amb el Secretari. L'acta ha de ser comprensible per les persones que no van poder assistir a la Permanent.
3. Com a màxim 5 dies després de l'assemblea, s'envia l'acta provisional a totes les membres de les comissions i a les demés sòcies de la CIC.
4. Com a màxim 10 dies després de l'assemblea, es penja l'acta provisional al Centre de Documentació i Planificació (CDP) amb les correccions acceptades que s'hagin suggerit per part dels assistents a la Permanent.
5. A la següent Permanent es poden acceptar nous canvis a l'acta abans de la seva aprovació definitiva. Com a màxim 5 dies després d'aquesta nova Permanent, es penja l'acta definitiva al CDP, amb els darrers canvis aprovats.

Si l'acta ha estat ben elaborada des d'un principi, és provable que en els passos 4 i 5 no es produeix pràcticament cap canvi en els continguts de l'acta, però són passos que serveixen per

acotar des del col·lectiu el risc d'imprecisions a l'acta per part de Coordinació i del Secretari.

4.3. Seguiment dels acords presos

És responsabilitat de totes les membres de la CIC llegir l'acta de la Permanent per tal de conèixer els temes que els hi afecten i, especialment, aquells on puguin tenir assignat algun tipus d'activitat.

La comissió de Coordinació, de forma complementària, pot fer un seguiment personal i per comissions dels temes que s'han assignat per facilitar-ne el seu acompliment.

4.4. Millora de les dinàmiques grupals i personals

Per part de les comissions de Coordinació i de Suport Humà Integral, s'han de promoure espais per treballar en paral·lel temes complementaris a les Permanents, les quals, per les seves limitacions temporals, no poden donar-hi cabuda amb prou dedicació:

A) Sessions de formació assembleària

Establir sessions de formació en dinàmica assembleària de Permanents, per les comissions i socis de la CIC, per facilitar que les persones puguin assumir de forma rotativa els rols de les Permanents i les assistents hi puguin tenir-hi una bona participació.

Es poden fer sessions d'avaluació de l'anterior Permanent (recollint les impressions de l'Observador de la Permanent i de les demés assistents) i sessions de preparació de la següent Permanent (per preparar les persones que assumiran rols, etc.).

Es limitaria l'assistència, donant prioritat als membres de les comissions, al mateix temps que es demanaria el compromís d'una persona com a mínim per comissió.

Caldria documentar aquestes experiències.

B) Espais de resolució de conflictes

Cal facilitar espais de resolució dels conflictes detectats a les Permanents:

- Espais de dinàmiques col·lectives per millorar el camp energètic i emocional del grup.
- Espais de resolució de conflictes personals que requereixen un treball de fons.

C) Bones pràctiques preventives

- Definir procediments i fer formació en bones pràctiques preventives de les relacions humanes dins del col·lectiu: comunicació eficaç i assertiva, hàbits de vida saludables, etc.
- Promoció d'activitats diverses per celebrar, gaudir i reforçar les relacions del grup de forma creativa: sortides per visitar indrets o a la natura, treballs d'adequació de llocs, tallers, etc.