

LA GESTIÓ A LES ASSOCIACIONS DE CUNIT



GESTIÓ DELS GRUPS

4 ETAPES EN L'EVOLUCIÓ DELS GRUPS

PRIMERA ETAPA: ORIENTACIÓ- FORMACIÓ

Tots som nous, encara no ens coneixem i intentem encaixar, caure bé, integrar-nos, hi ha un excés d'amabilitat, tothom vol agradar tothom, ningú vol molestar ni ofendre. Comencen a aflorar els nostres prejudicis i a identificar als nostres afins, a les persones que intuïm que amb que ens portarem millor. Ens deixem portar per les primeres impressions. Durant aquesta etapa es fa poca feina, comencem a definir els nostres objectius, i comencem a conèixer-nos. Ens fem moltes preguntes sobre nosaltres i sobre els altres. Les diferents personalitats comencen a actuar.

Característiques:

- Es sent una moderada ansietat amb un alt nivell d'expectació.
- Es sent ansietat: a on encaixo jo? Que s'espera de mi?.
- Avaluació de la situació i dels personatges principals.
- Es depèn de l'autoritat i les jerarquies.
- Hi ha necessitats de trobar un lloc i situar-se dins el grup.

SEGONA ETAPA: INSATISFACCIÓ

Es combina la necessitat de posar-nos d'acord mínimament en com volem treballar, amb el desig de trobar el nostre lloc en el grup. És una etapa plena de moviment, tensions, emocions, conflictes. Malgrat que és turbulenta, no podem obviar-la, és necessària, ajuda a enfrontar els obstacles del camí com a col·lectiu i no de forma individual. El que no aconseguim resoldre en aquesta etapa no desapareixerà, sinó que sorgirà més endavant. Hi ha el risc de que s'allargui massa. Cal un lideratge individual/col·lectiu que ajudi a descobrir que fer i com fer-ho, ja que comencem a construir a llarg termini. També sorgeixen preguntes que el grup ha de respondre per seguir avançant: que volem assolir com equip ? quins son els nostres rols i responsabilitats ? qui mana?

La producció del treball pot veure's reduïda però es necessari construir una base sòlida per poder continuar.

Característiques:

- S'experimenta una discrepància entre les esperances i la realitat.
- Se sent insatisfacció respecte la dependència de l'autoritat.
- Se sent frustració: enfado entorn les metes, tasques i plans d'acció.
- Es té la sensació d'incompetència i confusió.
- Es reacciona negativament cap al líder i cap als altres membres.
- Es competeix pel poder i per l'atenció.
- Apareixen les polaritats; dependència/ antidependència.

TERCERA ETAPA: RESOLUCIÓ

Arriba la calma, es reprèn la comunicació, es comença a desenvolupar el sentiment d'equip i es comparteix obertament la informació. Reconeixem les nostres limitacions, no ens fa por demanar ajuda i reconeixem a qui li podem sol·licitar. Assumim i acceptem els rols que es van definir en l'etapa anterior. Es defineixen normes, procediments comuns, regles del joc...

Aprofundim en les relacions, el grup es relaciona entre si, apareixen les bromes, sorgeixen els afectes i la consideració de companys. No hi ha lluites de poder, sabem com som nosaltres i com són els nostres companys. Això ajuda a reaccionar de manera més positiva a com ho fèiem anteriorment. El grup es converteix en un equip de treball.

Característiques:

- Decreix la insatisfacció.
- Es resolen les discrepàncies entre les expectatives i la realitat.
- Es resolen les polaritats i l'animositat.
- Es desenvolupen l'harmonia, la confiança, el suport i el respecte.
- Es desenvolupen l'autoestima i la confiança en una mateix.
- Els membres són més oberts i existeix més comunicació entre ells.
- Es comparteix la responsabilitat i el control.
- Apareix el llenguatge de grup.

QUARTA ETAPA: PRODUCCIÓ

És la culminació de tots els desitjos: persones ben avingudes, treballs que es realitzen quan toquen, amb qualitat i gust pel que s'està fent. No hi ha molts equips que ho aconseguixin, la majoria es queden en la segona etapa. És un moment de gran creixement, tan personal com col·lectiu, dels membres de l'equip. Es comparteixen experiències, sentiments, idees, augmenta el nivell d'intimitat i lleialtat entre els membres i el propi equip.

Característiques:

- Es sent entusiasme per participar en les activitats de l'equip.
- Es treballa en col·laboració i interdependència amb la totalitat del grup.
- Es sent la força del grup.
- Es manifesta una gran confiança en les possibilitats de complir les tasques.
- Es comparteix el lideratge.
- Es pensa positivament en l'èxit de la tasca.
- El rendiment és alt.

Composició dels grups

A les associacions, davant de reunions amb una àmplia assistència, quan cal implicar varies persones en una informació, consulta o decisió, o quan volem optimitzar el temps i les tasques que duem a terme resulta del tot necessari treballar en grups reduïts.

El treball en grups reduïts és especialment útil per a:

- Facilitar el coneixement i l'anàlisi d'una informació determinada fomentant una àmplia participació.
- Organitzar adequadament les diferents tasques que s'han de fer
- Promoure una major implicació de les persones en els projectes
- ...

A l'hora però de fer els grups, cal tenir ben present per a què serviran i quina composició tindran. No és el mateix organitzar un grup de treball per preparar la Festa de Carnestoltes o organitzar un grup de treball que elabori una proposta de formació pels pares i mares. Una vegada tinguem clar per a què servirà el grup és molt important pensar quines persones en formaran part. En aquest sentit convé ser conscients que cada persona té unes característiques personals, capacitats, actituds, etc. És convenient prendre consciència d'aquestes qualitats per tal de fer grups que estiguin compensats i equilibrats ja que d'una altra manera el grup de treball tindrà moltes dificultats per tirar endavant la tasca que se'ls encomana.

LIDERATGE SITUACIONAL : 6 SABATES PER ACTUAR

Aquesta dinàmica sintetitza 6 maneres d'actuar diferents per abordar diferents necessitats o mancances que ens podem trobar en la nostra tasca diària. Cada model d'actuació s'ha simbolitzat amb un model de sabata i un color que recorda com hem d'actuar en cada moment.

- Sabatilla d'estar per casa de color rosa:

La sabatilla d'estar per casa és una sabatilla bàsicament molt còmode, Ens recorda el caliu de la llar. Representa totes aquelles actuacions que requereixen sensibilitat, tracte humà, atesa, tenir cura dels altres,...

- Mocassí de color blau marí:

Es tracta d'una sabata formal i el color blau marí recorda el color dels uniformes, de la guàrdia urbana. És la sabata més racional. Representa la formalitat, l'objectivitat. Fem en cada moment el que s'ha de fer.

- Bota de muntanya de color marró

Es tracta d'una sabata còmode, i sofrida. Representa les actuacions "tot terreny". Ens posem aquesta sabata en aquelles actuacions en que cal arremangar-se i fer la feina que calgui.

- Bota de goma de color taronja

El color taronja és un color de alerta i de perill. És el tipus de bota que porten els equips d'emergència. Ens posem aquesta sabata en aquelles situacions en que cal actuar ràpidament i de manera urgent.

- Bota de muntar a cavall de color púrpura.

El color púrpura era el color dels emperadors. La bota de muntar a cavall demostra autoritat i poder. Ens posarem aquesta sabata en aquelles situacions en que sigui necessari mostra o imposar la nostra autoritat.

- Sabatilles esportives de color gris

El color gris recorda la matèria gris del cervell. Les sabatilles esportives son unes sabates discretes i silencioses. Ens les posarem en situacions en que ens calgui obtenir informació, dades, etc. per poder prendre decisions.

Davant de cada situació que ens puguem trobar en el nostre dia a dia, cal pensar quina sabata o quina actuació hem de dur a terme. És important tenir present que no podem funcionar sempre amb la mateixa sabata, sinó que cal anar canviant la nostra manera d'actuar en funció de les necessitats de cada moment.

De la mateixa manera, cal tenir present que el nostre estil de lideratge s'ha d'ajustar a cada situació i a cada persona. És el que anomenem Lideratge Situacional, a cada situació, un estil de lideratge.

En el quadre següent podem trobar una simplificació de 4 estils de lideratge diferents en funció de dos eixos; el coneixement que te la persona i la motivació que te per fer la tasca.

Persones que SABEN fer la feina i que VOLEN fer-la DELEGAR	Persones que SABEN fer la feina Però NO VOLEN fer-la MOTIVAR
Persones que NO SABEN fer la feina Però VOLEN fer-la ENSENYAR	Persones que NO SABEN fer la feina I NO VOLEN fer-la DIRIGIR

En la direcció d'equips de persones podem distingir 2 conceptes d'autoritat:

- AUTORITAT DELEGADA:

És aquella autoritat que tenim pel Que som. En el nostre cas l'assemblea de pares ens DELEGA una autoritat, responsabilitat, etc. Aquesta autoritat delegada és útil i imprescindible en els primers moments per començar a treballar. A llarg termini però la millor manera de funcionar no és amb autoritat delegada sinó amb autoritat Moral.

- AUTORITAT MORAL:

És aquella autoritat que tenim per Com som. Aquesta autoritat no ens la dona ningú sinó que ens l'hem de guanyar dia a dia, amb bones pràctiques, amb coherència, tenint cura de les relacions, les formes, etc. L'autoritat moral s'aconsegueix a poc a poc però és molt més efectiva que la delegada i a la llarga és la que facilita més la direcció de grups.

Gestió positiva dels conflictes

El conflicte en una associació es pot convertir en una oportunitat de creixement i de transformació positiva. Quan sorgeix un conflicte greu en una associació, aquest pot ser contemplat no tan sols com un problema a resoldre, sinó com una oportunitat de canvi i creixement, de la mateixa manera que un conflicte entre amics o familiars pot servir, si es gestiona positivament, per fer madurar i consolidar la relació

Elements d'anàlisi

- L'objecte del conflicte
- La intensitat
- La dimensió
- Els nivells personals del conflicte i la seva projecció temporal
- Els nivells espacials del conflicte

Eines comunicatives per a la gestió del conflicte

- La pregunta: serveix per obtenir informació però sobretot perquè les parts reflexionin sobre elements importants relacionats amb el conflicte
- La paràfrasi positivadora
- El resum positivador
- La reformulació positivadora

Aspectes a considerar

- Crear una atmosfera propícia, d'empatia
- Clarificar percepcions
- Fomentar el llenguatge de les necessitats versus el dels interessos
- Facilitar el llenguatge de la responsabilitat versus el de la culpa
- Fomentar els elements connectors: el nosaltres en lloc del tu i jo
- Projectar-se cap al futur, reconeixent i aprenent del passat

Tipus de conflictes

- Conflictes de valors
- Conflictes estructurals
- Conflictes de relacions personals
- Conflictes d'informació
- Conflictes d'interessos

Fases del conflicte

- Escalada: Es donen 5 fenòmens
 - T`tàctica: que utilitzen les parts, cada vegada més coercitives
 - Proliferaió dels problemes. Es passa d'un a varis
 - Desplaçament del problema a les persones
 - Motivació: Si jo no guanyo tu tampoc
 - Parts: implicació de tercers

- Punt mort o de maduresa del conflicte

Es donen tres situacions:

- Situació d'empat. Poder igualat
- Catàstrofe deguda al conflicte. Pèrdua de control
- Oportunitat de guanyar cooperant.

- Desescalada

- Increment de la interacció; comunicació, contacte, pot tenir efectes beneficiosos
- Construcció de petits moments. Iniciar petites concessions mútues fins que les parts percebin que han invertit molt en la desescalada per construir confiança mútua per cooperar
- Objectius comuns superiors.

GESTIÓ DE LES TASQUES

REPARTIMENT DE TASQUES PER ORGANITZAR L'ACCIÓ

Una associació on ningú fa res no existeix. L'acció és la finalitat dels nostres equips i el motor que genera noves il·lusions i projectes. Els equips desenvolupem de manera quotidiana múltiples tasques. Una associació funciona quan es realitzen totes aquestes petites i grans feines que permeten obrir un local cada dia, dissenyar projectes, buscar finançament, cobrar les quotes, mantenir la comunicació amb els socis, etc. Totes aquestes tasques són importants, totes són necessàries.

Tasques relacionades amb el nostre objectiu associatiu

- El coneixement de la realitat i detecció de necessitats
- Elaboració de plans d'actuació
- Disseny de projectes d'acció
- Execució i seguiment de les activitats
- L'avaluació de projectes i activitats
- La formació referida a l'objectiu associatiu
-

Tasques referides a les relacions i cohesió dels membres

- Organització de trobades, assemblees, sortides,...
- Difusió de la informació entre els socis
- Animació de butlletins, cartelleres, xarxes de distribució, etc.
- Organització i animació de reunions, sessions de debat, discussió, resolució de conflictes, etc.
- Formació en comunicació, treball en equip,..
- Organització de festes, diades, etc.
- ...

Tasques en relació amb el manteniment de l'estructura de l'associació

- Obertura del local social (permanència)
- Compra de materials (per activitats, equipaments, etc.)
- Gestió financera (recerca de recursos, pagament de factures, cobrament de quotes, tresoreria, administració, etc.)
- Relacions institucionals i coordinació entre associacions
- Relacions amb entitats públiques i privades
- Gestions legals
- La publicitat, imatge, relacions amb mitjans de comunicació, projecció institucional
- Condicionament i manteniment d'espais
- ...

Cadascuna d'aquestes tasques estan relacionades entre si, i es porten a terme de manera simultània sense descuidar-ne cap. Han de ser coherents entre si, és a dir, han de fer-se amb els mateixos valors, mateixa metodologia, estil,.. No podem predicar la participació en les nostres activitats i no practicar-la en la nostra manera d'organitzar-nos. Quan els equips no tenen clares les tasques poden caure en un estat vegetatiu, mantenim l'estructura, però no vetllem per la seva relació amb l'objectiu, senzillament existim o abocades a la total dispersió, ho tenim molt clar però cadascú va al seu aire i ningú vetlla per la coherència i el manteniment de l'estructura.

criteris a l'hora de repartir tasques

- Fer un llistat , amb totes les persones de l'equip, de totes les tasques que s'han de fer, posant-nos d'acord sobre la seva urgència i importància de cadascuna d'elles. Tenir en compte el que tenim que fer, el que sabem que tenim que fer.
- Diferenciar entre tasques importants (les que es necessiten fer pel compliment de l'objectiu de l'associació), tasques urgents (les que no es poden deixar per més endavant), les que son urgents i importants (son fonamentals pel compliment de l'objectiu i s'han de fer ara) i les que son innecessàries (no es refereixen al compliment de l'objectiu o es poder resoldre d'una manera més fàcil on en un altre moment)

L'ordre és aquest:

- Tasques urgents i importants
- Tasques importants
- Tasques urgents
- Tasques innecessàries
- Assegurar-nos que el llistat que fem cobreix els tres tipus de tasques fonamentals (objectiu, cohesió i manteniment associatiu). Cercar l'equilibri de tasques.
- Atendre, sempre que sigui possible els interessos personals de cadascú per encarregar-se d'una feina o altre.
- Assignar tasques en funció de la capacitat de cada persona
- Valorar l'experiència. Qui tingui experiència en un àmbit pot ensenyar a altres persones de l'equip
- Ajustar el nombre de tasques al nombre i disponibilitat de persones.
- Assumir les tasques com un pacte intern de l'equip compartit, però d'obligat compliment
- Revisar cada cert temps el repartiment de feines. Si tot va bé, perfecte i sinó encara estarem a temps de canviar-ho.

A continuació expliquem una tècnica gràfica, el cronograma o diagrama Gantt, que ens ajudarà a planificar aquest treball.

- En primer lloc, cal triar un objectiu a assolir i concretar-lo el màxim possible.
- Pensar i redactar de manera clara i breu una relació d'activitats que s'han de fer per assolir l'objectiu.
- Adjudicar la responsabilitat de cada activitat a persones o grups concrets que desenvolupen el projecte.
- Temporitzar les activitats: en funció de l'activitat es subdivideix el calendari en mesos, setmanes o fins i tot dies.
- Traslladar aquesta informació al cronograma.

Exemple de cronograma

OBJECTIU:													
Tasques o activitats	Responsable	Calendari											
<i>Fase de preparació</i>		S	O	N	D	G	F	M	A	M	J	J	A
<i>Fase d'elaboració</i>													
<i>Fase d'execució</i>													
<i>Fase d'avaluació</i>													

Aquest cronograma tan sols és un model. En funció del projecte o de les necessitats es podrien eliminar o afegir fases, temporitzar mitjançant setmanes en comptes de mesos, etc.

L'ordenació temporal de les activitats amb l'ajut del cronograma ens serà especialment útil donat que:

- Ens donarà una visió global del projecte i l'estat de la seva execució
- Servirà per fer el seguiment i l'avaluació contínua del projecte, tenint en compte que caldrà introduir els canvis o els ajustos necessaris.
- Ajudarà a racionalitzar el treball i establir uns ritmes raonables.
- Facilitarà l'adequació dels terminis assignats a cada activitat.

Exemples de cronogrames desenvolupats pels participants

OBJECTIU: Convocar una Assemblea de socis de l'entitat		
Tasques o activitats	Responsable	
Fase de preparació		
Buscar una data adequada	Junta Directiva	
Sol·licitar l'espai	Junta Directiva	
Decidir l'ordre del dia	Junta Directiva	
Fase d'elaboració		
Preparar la carta de convocatòria		
Difusió a través de diferents formes; e-mail, fax, premsa, etc)	Secretaria	
Fase d'execució		
Enviar la carta als socis	Secretaria	
Ressaltar prioritats en l'ordre del dia	Junta	
Fase de seguiment i avaluació		
Confirmar que l'espai està disponible	Relacions públiques	
Comprovar i seguiment de la comunicació a través de trucades de telèfon	Junta	

OBJECTIU: Organitzar un sopar de germanor		
Tasques o activitats	Responsable	
Fase de preparació		
Buscar un restaurant amb ball i decidir data i hora	Vocal	
Buscar un transport i avisar a la gent	Vocal	
Preparar una càmera de fotos	President	
Fase d'elaboració		
Anar a parlar amb el restaurant	Vocal més un altre membre	
Concretar data i hora i menú	Tots	
Concretar el preu	Tots	
Fase d'execució		
Recollir els diners pel sopar	Tresorera	
Contractar el transport	Vicepresident	
Fase de seguiment i avaluació		
Confirmar la reserva	Vocal	
Fer una reunió de valoració de com ha anat		

OBJECTIU: Gestionar les quotes dels socis		
Tasques o activitats	Responsable	
Fase de preparació		
Escollir banc o caixa amb que treballarem	Junta- president	
Obtenir un llistat actualitzat dels socis	Tresorer i secretari	
Decidir quota	Junta	
Fase d'elaboració		
Gestionar els rebuts	Tresorer	
Fer carta pels socis	Secretari	
Fase d'execució		
Enviar fitxer al banc	Tresorer	
Fase de seguiment i avaluació		
Comprovar devolucions	Tresorer	
Cartes de reclamació i cobraments en efectiu	Tresorer i secretari	
Avaluació dels cobraments i devolucions	Junta	

Gestió dels recursos

Principals fortaleses identificades pels participants

- L'espai associatiu es valora molt positivament ja que ha permès resoldre o pal·liar la manca de local o espai d'algunes entitats.
- Es valora positivament, que en aquest espai hi hagi accés a internet
- Es destaca la bona actitud i predisposició de la responsable de l'espai, en tant que ofereix suport a les entitats i el tracte és receptiu i cordial.
- Respecte als recursos econòmics s'assenyalen diferents fonts de finançament possibles per les entitats com ara les quotes dels socis, les subvencions de l'ajuntament, l'ajut de bancs i caixes, subvencions de la Generalitat i la Diputació de Tarragona, la celebració de rifes, activitats i la publicitat de comerços.

Principals dificultats identificades pels participants

- La falta d'espais de trobada i per fer activitats a les urbanitzacions. El centre del poble queda massa lluny perquè les entitats ubicades a les urbanitzacions utilitzin els espais disponibles al centre del poble.
- S'assenyala la necessitat d'impulsar una formació específica sobre l'accés a internet, us del correu electrònic, etc.
- Es detecta una excessiva dependència del finançament públic i dificultats per justificar les subvencions de manera correcta amb factures ben fetes, ja que sovint el dia a dia fa que es generin tiquets de caixa que després no son vàlids per justificar subvencions.