

Les reunions participatives

Resum comentat sobre "Guide d'animation de réunions composition du lait – Institut de l'Élevage – J.S. – Décembre 93", document fotocopiât. Antoni Seguí, 2005

Objectiu: Fer canviar les pràctiques de maneig.

En una reunió és important que les explicacions siguin tècnicament correctes, però per a que les propostes, les solucions, etc. siguin adoptades s'ha de seguir un llarg procés que abasta les següents característiques: 1) S'ha de convèncer (**processos de convicció**), i per això, 2) S'ha de saber comunicar (**principis de la comunicació**), 3) S'ha de donar participació a les persones que es volen convèncer (**reunions participatives**), 4) S'ha d'escoltar el que expressen o volen manifestar al respecte (**fases d'expressió**), 5) S'ha de seguir una exposició coherent amb suficients exemples (**fases d'exposició**), 6) S'ha de debatre i argumentar allò que és vol transmetre (**fases d'argumentació i de debat**), 7) S'han de gestionar les objeccions dels assistents (**gestió de les objeccions**), 8) L'èxit d'una reunió comença per la preparació prèvia (**preparació de la reunió**), i 9) Quan s'acaba la reunió s'ha de fer balanç (**balanç després de la reunió**). Tots aquests aspectes són importants per du a terme una reunió, i a continuació seran resumits.

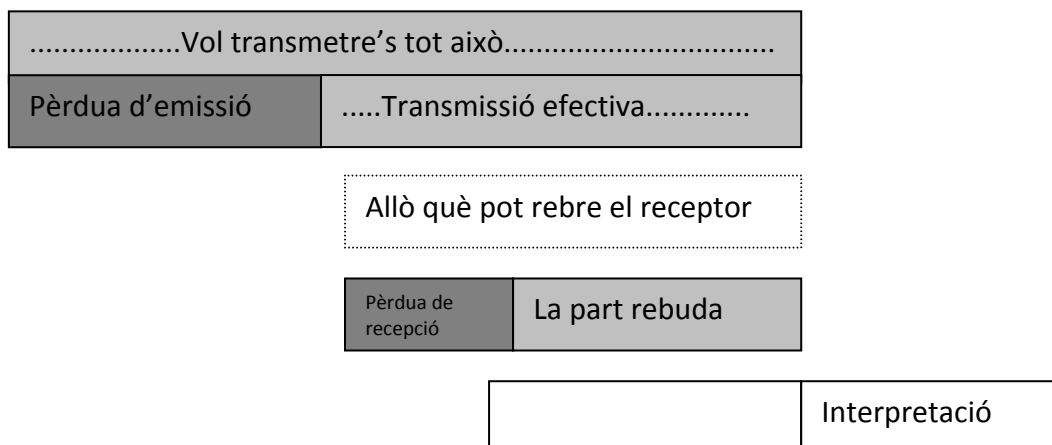
1) Processos de convicció

- a) L'auditori ha de ser homogeni (o tenir una mateixa preocupació o interès o manera de fer les coses). *Per exemple, parlar de la "possible" necessitat de fer lots en l'alimentació de vaques quan una part de l'auditori no té més de 50 vaques, és una mica perdre el temps*
- b) S'ha d'atreure la seva atenció i suscitar l'interès. *En la producció de llet si es fan lots, obtindran més llet i de més qualitat? obtindran més beneficis? es passaran de la quota? simplement, les vaques estaran més ben alimentades? i per a què? tindran més feina? o en tindran menys?. Amb això es vol recalcar que qualsevol aspecte de la reunió ha d'estar molt ben pensat i discutit prèviament a la reunió.*
- c) S'ha de ser molt clar explicant els fenòmens més complexos. *El concepte de fibra a la ració és àrid si abans no s'explica el procés digestiu d'un remugant. S'ha d'evitar, per exemple, caure en explicacions químiques i analítiques, ja que poden no ser compreses.*
- d) S'ha de convèncer que hi ha solucions als problemes plantejats (és la base de la motivació). *El primer que s'ha d'observar és que ha d'haver-hi un problema plantejat, sinó la reunió té un altre caire. També pot ser important convèncer que no hi ha solució al problema. Per exemple, hi ha molt d'interès en pujar la taxa de proteïna, i la majoria de tècnics sensats pensen que la selecció genètica de la frisona ha tocat sotre en aquest aspecte.*
- e) Quan s'ha arribat fins aquí caldrà interessar algú que ho posi en pràctica.

2) Principis de la comunicació

Per què el què dic, si crec que ho dic bé, té el risc de ser mal comprès? Sovint hi ha raons tècniques que m'impedeixen que s'entengui allò que vull transmetre, però en molts de casos hi ha raons d'actitud. *Imagineu un professor d'universitat, tancat tot el dia al seu despatx, corregint exàmens, preparant les classes, i que de cop i volta hagi d'explicar al pagès les diferents merdes de les vaques segons les diferents alimentacions. L'actitud, malgrat una bona aptitud, és la clau de l'èxit (no només amb els pagesos).*

a) La intenció del transmissor ha d'estar en sintonia de la intencionalitat del receptor, ja què si no és així per moltes i bones coses que es diguin mai no s'arribarà a materialitzar el procés de convicció. En tot procés de transmissió hi ha pèrdues en la recepció i es pot interpretar en sentit diferent del desitjat. La interpretació pot malmetre's quan entre el transmissor i el receptor hi ha actituds hostils, de poca sintonia. *A totes les reunions sempre hi ha algú que està en contra d'allò que "prediquem" i es nota, a vegades amb les preguntes, però molt sovint amb l'actitud, posa mala cara, el gest mai no és d'assentiment, i si el tens a primera fila, s'ha de fer abstracció, ja què en la majoria de casos si s'intenta guanyar-lo i no s'aconsegueix la reunió pot esdevenir un fracàs.* A continuació es veurà l'esquema transmissor-receptor, i amb ell es veurà que en una reunió participativa hi ha tres elements principals per al èxit: a) **ser molt clar** b) **tenir en compte les motivacions que porten a les interpretacions** (sovint passa que si l'assistent té una motivació que el transmissor no coneix o no controla la interpretació que en fa pot ser molt diferent de la volguda. Per exemple, quan s'explica el mètode de racionament postpart tenim la intenció de que, en la mesura de les possibilitats pràctiques, el ramader limiti el subministrament de concentrats en favor dels farratges, per tal d'augmentar la ingestió i baixar la incidència de malalties metabòliques, entre d'altres coses, però el ramader té el problema de que les vaques s'aprimen i no fan el que ell pensa haurien de fer, i pensa que hauria de donar més concentrats, ja què el nom incita a creure que és un producte millor que el farratge – fet a casa, en general -, si el transmissor no ho explica tot això, quan posa l'esquema en forma d'escala pot induir al ramader a pensar que el "pinso" ha d'anar en augment cada setmana – donar-ne més -, la qual cosa és certa, però a l'inici és en poca quantitat. I al final no se li pot dir, "no, no ho has entès"), i per últim, c) **s'ha de verificar la interpretació.**



En l'esquema pot veure's que la interpretació està fora del que volia el transmissor. En part perquè la part rebuda no és tot el que es volia transmetre, i en part perquè la motivació anava per un altre registre. El procediment *retroalimentació o de feedback* és essencial per evitar això. Les tècniques de *feedback* són dels següents tipus: posar qüestions per saber com va la comprensió, preguntar o demanar que facin comentaris, estar molt atent a l'actitud dels participants, demanar-los que repeteixin les preguntes o els comentaris, resumir en exemples, etc.

3) Reunions participatives

Són reunions on els pagesos poden expressar les seves preocupacions, allò que no entenen, els frens a posar en pràctica una cosa, les seves situacions específiques. Han de fer-se en grups reduïts, màxim de 20, homogènies quant a motivacions, amb un pla que comporti les **fases d'expressió** per tal que els assistents, des del principi de la reunió, adoptin una actitud oberta i participativa. *L'estudi de comarca o de la zona productiva és essencial per compondre els grups, ja que per exemple no es poden ajuntar ramaders amb molta base farratgera amb d'altres sense quasi terreny agrícola, per parlar de la necessitat d'alimentar les vaques amb els farratges fets a casa. És obvi. Però si que es podrien ajuntar per parlar de la necessitat de gestionar les dejeccions.*

4) Fases d'expressió

És l'etapa en què el transmissor debat, escolta, tot allò que el pagès vol que es tracti. És una etapa fonamental pel desenvolupament de la reunió. *El que mai no s'ha de fer és preguntar què volen i fer una reunió sobre un altre tema.* De bon començament els pagesos han d'expressar les preocupacions, ja que es tracta de preparar la reunió i orientar les fases d'expressió, és el debat per al pla de la reunió. I consta de cinc mètodes o seqüències, una regla bàsica i una eina.

Seqüències o mètodes d'endegar les fases d'expressió:

- Una qüestió oberta: Per exemple, "... per a vosaltres què és la qualitat de la llet?"
- Un aprofundiment o analitzar la qüestió amb més èmfasi: "... i aquests resultats, de proteïna, de greix, etc. varien segons les estacions?"
- Reactivar o insistir: "... una llet de qualitat, bé, alguna altra cosa?"
- Demostrar una actitud d'escoltar, de conformitat: "...sí..., entenc el que dius, però..."
- Reformular en forma de preguntes: "... en el fons vosaltres pregunteu si els anàlisis sempre són fiables?"

Una regla: mai no s'ha de respondre a l'instant.

Una eina: el tauler de paper per escriure, permet tornar enrera, recopilar, rectificar, etc.

Acabada aquesta etapa, s'ha d'enquadrar la reunió, recalcant els temes de que anirà, i dels que es posposaran per a la propera, o els que aniran a consulta.

5) Fases d'exposició

Punts importants

En tota exposició s'ha de ser **clar i senzill**, emprar un **vocabulari de cada dia** (desterrar els termes científics), i **precís**. D'aquesta manera s'evitarà la confusió. Sempre emprar els mateixos termes al llarg de l'exposició.

Tenir preparades les **eines de suport**, i conèixer-les perfectament. *Saber quines diapositives s'han de posar, que estiguin a l'endret, quines transparències, etc. No és aconsellable que a meitat de la reunió es busqui una transparència o una diapositiva, denota manca de preparació – no tècnica, sinó de la reunió, i això pot representar manca de respecte- En tot cas si al final de la reunió hi ha una pregunta específica és pot buscar el que faci falta.*

Elegir **exemples concrets**. *És millor portar-los preparats, encara que sembli una improvisació. Una pausa, pensar... i dir "sí, mira, un exemple pot ser aquest..."*

Quines eines?

Les **transparències** serveixen per facilitar les explicacions bàsiques o base.

El **tauler de paper** permet de creuar diferents punts de l'exposició, tornar enrere, recapitular, anotar les preguntes formulades, respondre-les més tard, etc. *(serveixen també per als transmissors a l'hora de fer balanç)*

Per optimitzar una reunió

Repetir les vegades necessàries **els punts més importants**. Una bona introducció, fer síntesis parcials, respondre a preguntes *(això al començament professional del transmissor és complicat, i convé anar acompanyat d'un expert, el qual no ha d'intervenir, la seva missió és ser el pal on el principiant s'hi pugui recolzar en cas de necessitat).*

Escoltar l'ambient de la sala.

Escriure o marcar sobre el paper que ha servit per preparar la reunió – fase d'expressió – els punts que es van tractant.

6) Fases d'argumentació i de debat

És una fase on per a cada tema tractat s'ha de fer un balanç de les avantatges i inconvenients de dur-lo a la pràctica. Per això cal fer-ho esquemàticament:

El problema: enunciar-lo clarament ja què és la base de la discussió

La solució dels pagesos: Per exemple si un pagès dóna una solució fer un balanç del que diu, avantatges i inconvenients, i procurar que la resta s'hi afegeixin:

Avantatges	Inconvenients
-	-
-	-
-	-

La solució del transmissor: Fer el mateix i comparar.

7) Gestió de les objeccions

A les reunions s'ha de permetre que es facin objeccions, per poder respondre-les, però és molt important saber gestionar-les per tal que no afectin negativament la reunió.

Davant d'una objecció el primer que s'ha de fer és tractar de comprendre la naturalesa de la mateixa. N'hi ha de tres tipus.

- Més que una objecció és que no s'ha entès l'explicació: S'ha de tornar a explicar, tot i començant per dir "potser no m'he explicat prou bé"
- És una falsa objecció: Per exemple quan es diu "això resultarà més car", en realitat s'ha d'interpretar "s'haurà de treballar més"
- És una objecció real: S'ha d'anar al punt 6, sobre les avantatges i inconvenients.

En tot cas, sigui d'un tipus o d'un altre, l'objecció es produeix en plena reunió, i per tal de no endegar malament la reunió s'ha d'aplicar la regla de l'olla a pressió.

- Tallar el gas: És la fase d'acolliment "Sí, entenc la pregunta" "Sí, això és força interessant", etc. Apuntar-ho al tauler de paper, diferir la resposta per més endavant, o al final. Però no oblidar-se de contestar-la, o almenys fer-hi esment, sinó es perd credibilitat.
- Treure la vàlvula i posar l'olla sota l'aigua freda: Quan l'objecció és, a criteri del transmissor, massa exagerada, cal reduir el problema a la realitat: "T'hi has trobat sovint?, quan? on? com?, un sol cop?, i d'aquesta manera, amb l'ajuda de la resta d'oients es pot anar reduint l'objecció al punt just.
- Obrir la tapa: Es tracta de donar l'opinió, argumentar-la, avantatges, inconvenients.

8) Preparació de la reunió

1. Lloc de la reunió: Ha de ser un lloc tranquil, no un bar, i si s'ha de reservar fer-ho amb antelació suficient. Es poden seure a una taula, o en cercle, mai no ho farem en posició d'una aula convencional. Preveure

que el que parlarà pugui entrar en el cercle. Que tots s'hi sentin còmodes i distesos.

2. Invitació i recordatori telefònic: S'ha de tenir ben definit a qui s'ha de convidar, i fer-ho personalment per carta, de manera que rebin la carta almenys una setmana abans. *Tot i això, convé fer passades per les explotacions, pels llocs de reunió habitual, mercats, etc.* Dies abans es faran trucades recordatoris de la reunió i del motiu.

1. **Regles bàsiques per al recordatori telefònic**

- i. **Preparar la trucada** tan seriosament com es prepara una visita
 - ii. **Pensar en el que ha de rebre la trucada:** vol dir pensar en les possibles objeccions que et faran, i pensar com respondre-les. Pot confiar-se amb la imaginació, però millor no ser sorprès.
 - iii. **Per vendre, primer ha de ser rebut:** per telèfon és igual, no tractar de vendre abans de l'acolliment.
 - iv. **Construir la trucada** amb rigor, amb les següents etapes:
 - Verificar la identitat de l'interlocutor. Evitar parlar per res
 - Saludar-lo i deixar-lo que ell pugui fer el mateix
 - Presentar-se, evitant *autobombo* que denota feblesa
 - Exposar amb claredat el motiu de la trucada. Aquí s'hi juga l'èxit de la futura reunió o trobada
 - Escoltar les objeccions, i tornar a recalcar el motiu, en aquest cas la reunió
 - Concloure deixant una bona impressió(Si ens fiquem al cap aquestes etapes, *tot i que semblen de caixó*, podrem tirar endavant amb la trucada
 - v. **Ser positiu**, sempre: quan s'exposa l'objecte de la trucada s'ha de motivar l'interlocutor, en aquest cas per trobar-se, reunir-se, etc.
 - vi. Per ser escoltat, fa falta **haver estat entès:** articular bé les paraules, *construir frases curtes, però amb contingut, no divagar, no demostrar ganes d'acabar*, parlar lentament.

3. Material a preveure: S'ha de preveure què hi haurà i què no hi haurà quant a material audiovisual, pissarra, tauler de paper, guix, llapis, etc. Preparar transparències, diapositives, etc.

9) Durant i després de la reunió

Quan a la reunió hi assisteix l'animador de grup i el tècnic especialista, aquest últim aporta els elements tècnics de l'explicació i la justificació de les pràctiques o posada en pràctica, és l'expert. L'animador fa que els assistents s'expressin, sintetitza, informa l'expert de l'especificitat dels assistents, recolza el tècnic de manera que les explicacions arribin clares.

En tota reunió s'ha de respectar el temps: puntualitat en començar, puntualitat en acabar.

En sortir de la reunió s'ha de fer el balanç, entre l'animador i el tècnic.

En Ramon Bayó (Barcelona, 1941-1999, Agent d'Extensió Agrària) deia que abans d'una reunió s'ha de pensar en què s'han de portar a casa seva els assistents. Que hi havia reunions molt maques, molt ben fets, però que quan el pagès arribava a casa seva no tenia res per aplicar.