

DINÀMIQUES DE GRUPAL: Eina per a la construcció conjunta de coneixement

COM S'HAN DE GESTIONAR LA DINÀMICA GRUPAL PER TAL QUE ESDEVINGUI UNA EINA PER GESTIONAR LA COMUNICACIÓ I PER FER AVANÇAR EN EL CONEIXEMENT?

Zinka Carandell & Olga Esteve

Per a que la interacció tingui lloc d'una manera efectiva, és a dir que permeti fer un ús del llenguatge en la seva doble vessant - com a eina psicològica per a pensar junts i entendre les experiències viscudes i com a eina cultural que permet comunicar-nos i donar significat a les nostres experiències de manera col·lectiva- cal que s'inscrigui en el si d'una comunitat. Aquesta constitueix el context necessari i dona estructura al procés.

La dinàmica de treball d'una comunitat ha de promoure la implicació de tots els seus membres, la seva participació activa i la cohesió tant social (rols i regles bàsiques de comportament) com emocional-afectiva (respecte mutu; confiança; complicitat) per tal d'adquirir una identitat grupal.

A diferència del funcionament de qualsevol xarxa o grup social, on la transferència de coneixement es produeix d'una manera informal, en el si d'una comunitat de pràctiques aquesta transmissió pren una **estructura formal explícita**, que permet a la comunitat adquirir més coneixement sobre l'objecte d'estudi en que es vol avançar a través de la reflexió compartida d'experiències. Es a dir, es treballa en un context organitzat de tal manera que permeti la construcció gradual de coneixement especialitzat. Aquesta organització no és dona necessàriament en tots els grups socials, i cal explicitar-la i ajudar per mitjà de procediments i instruments a que es creï.

Aquesta estructura interna és podria representar simbòlicament pel gènere textual del debat, del bon debat. Entenem, com diu Jim Martin (citat per N. Mercer "Palabras i mentes" p. 146) que "els gèneres textuais no són simples estils d'ús del llenguatge, sinó que són processos socials governat per regles i orientats a objectius, és a dir, són maneres de realitzar activitats conjuntament per a les que les comunitats tenen els seus propis conjunts de regles bàsiques."

Si ens aturem a pensar quins són els trets i les fases d'un **bon debat**, ens apareix una estructura de treball organitzada i unes normes bàsiques que ens poden ajudar a definir la dinàmica que gestiona la comunicació i la construcció de coneixement pròpies d'una comunitat de pràctiques.

Quines són les regles bàsiques d'un bon debat:

- S'ha de compartir un interès i un objectiu, que impliqui de manera significativa als seus participants.
- S'ha de deixar espai per a la participació individual de tots els membres i promoure la participació de tots els integrants com a membres del grup.
- La informació rellevant ha de ser compartida. S'han d'anar creant allò que Mercer anomena "marcs de referència" per a comprendre'ns mútuament. Cal arribar a tenir

un llenguatge compartit que permeti l'entesa. És possible fins i tot que s'arribi a crear un llenguatge propi de la comunitat que li dona identitat i cohesió.

- Les opinions personals han d'estar raonades i argumentades per tal de donar suficient informació als interlocutors per a poder-les debatre.
- Les intervencions/aportacions han de circular, s'han de reprendre, recuperar, incorporar al fil de la conversa, s'han de comparar, valorar, ...
- S'ha de pretendre arribar a unes conclusions compartides. Han d'haver-hi uns resultats que indiquin un progrés i un avenç i aprofundiment en el coneixement respecte al punt de partida de la discussió.

Aquestes característiques del "bon debat" són l'estructura formal que permet crear zones de desenvolupament intermental (Mercer) i ajuda a l'avenç de coneixement col·lectiu. Aquesta estructura ha d'esdevenir un objectiu principal de la metodologia de formació i cal que es faci explícita i que quedi reflectida en les instruccions de les activitats proposades i en l'ús dels instruments que fomenten i acompanyen el treball del grup.

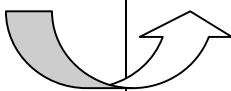
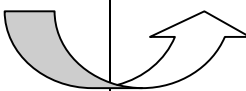
ASPECTES IMPORTANTS QUE HEM DE TENIR EN COMPTE:

1. VESSANT INDIVIDUAL I GRUPAL:

La relació entre individual i grupal és simbiòtica i s'ha d'entendre com una relació d'enriquitment: com enriqueixo jo al grup i el grup a mi.

És important, seguint els trets del bon debat, partir sempre de les reflexions, inquietuds i preguntes individuals però en contrast amb les dels altres. Com? Seguint un procés que vagi d'allò individual a allò grupal del grup-centre per acabar enriquint tant la persona com el grup centre. Tal i com us presentem en la taula següent, partim de l'individu i de l'individu en el seu context per, a través del pas per la formació, tornar a un individu i a un context enriquit.

TAULA:

Les meves inquietuds	Les inquietuds del grup-centre	Treball en la formació	Que m'ha aportat a mi ?	Quines implicacions pot tenir el conjunt d'aportacions individuals al centre?
Fase de conscienciació 1	Fase de conscienciació 1	Procés de reflexió i enriquitment a través del contrast	Fase de conscienciació 2	Fase de conscienciació 2
				

Per poder dur a terme un procés d'aquest tipus són necessàries tres accions concretes :

A. Que hi hagi una primera anàlisi del context, o sigui del centre, grupal (feta pel grup-centre) i que cadascú s'hi posi a partir d'una pregunta com ara :
Com em posiciono jo en el centre? Quina és la meva funció dins del centre?

B. Que les activitats de la formació contemplin sempre una part individual i una part grupal:

Exemple 1

Si usem una fitxa de lectura les preguntes serien :

- *Què m'ha aportat a mi aquesta lectura?* (vessant individual)
- Recollint totes les aportacions individuals, *quina és exactament l'aportació al grup-centre ?* (vessant grupal)

Exemple 2

Treball d'anàlisi d'activitats

- Cadascú individualment presenta una activitat de la que es sent orgullós i ho justifica (vessant individual).
- A partir del contrast amb activitats d'altres o presentades a la formació, el grup confecciona una taula consensuada que contempli aspectes a tenir en compte per a valorar o crear bones activitats (vessant grupal)

Exemple 3

Fer emergir teories implícites:

- Què entenc jo per "*un bon tractament de la lectura i escriptura a la ESO?*" (vessant individual)
- A partir d'una discussió en el grup-centre i de buscar coincidències i discutir divergències, construir un mapa conceptual sobre el bon tractament de la lectura .. que quedi justificat en el seu context-centre.. (vessant grupal)

Etc...

Aquesta barreja de mirades o perspectives fa que:

- a) cadascú parli per i de si mateix!!
- b) cadascú vegi que aporta un granet de sorra al grup-centre i que és precisament la recollida de tots els granets de sorra el que fa que s'enriqueixi el centre.
- c) Que ningú s'erigeixi com a líder del grup i parli pels altres.

Si seguim amb aquesta idea, és important que partim de les inquietuds i preguntes individuals. Com fer-les confluir amb les del grup-centre? Proponem el següent procés:

- a) Cadascú escriu les seves inquietuds
- b) Del recull de les inquietuds individuals dels membres del grup-centre es fa buscar denominadors comuns. És un primer intent de cercar macrotemes que ajudin a crear poc a poc un paraigua comú.
- c) Es comparen els diferents denominadors comuns i s'intenta **trobar relacions lògiques** entre ells. Es tracta de fer-los veure la tasca docent com a sistema complex. Un cop s'hagin identificat els denominadors comuns, caldria pensar què (quin denominador comú) pot ser més representatiu o més prioritari per a tots els membres d'un mateix centre.
- d) Es fa esmicolar el denominador comú en cada grup-centre. I d'aquest esmicolament en surten **preguntes de recerca individuals però sota un paraigua comú**. Això és molt important!!
- e) Les diferents preguntes sota un mateix paraigua s'han d'entendre com diferents mirades sobre un mateix àmbit que ens ajuda a donar una visió complexa del tema que ens preocupa com a grup. Això és el que entenem per contrast de perspectives i mirades

Al final d'aquest procés és important veure què m'ha aportat a mi personalment (tornar a la vessant individual)!!!

El mateix plantejament ha de quedar reflectit un l'ús dels instruments:

En el **PLA D'ACCIÓ**: sempre a partir del paraigua, cadascú ha d'elaborar el seu. De segur que això enriqueix al grup-centre perquè seran diferents mirades i diferents propostes amb un objectiu comú que és el que marca el paraigua consensuat.

En el **PORTAFOLIS GRUPAL**: El portafolis és individual però ha d'incorporar els resultats de les reflexions grupals de grup-centre.

Al final del procés, quan estiguin en el portafolis final, és el moment per a una posada en comú col·lectiva del grup-centre, seguint el procés que descrivim a continuació:

- a) Quina és la meua avaluació individual del procés? Què m'ha aportat a mi personalment?
- b) Posada en comú d'aquestes reflexions: si analitzem detingudament cadascuna de les aportacions individuals al punt de partida del grup-centre en què hem avançat **concretament**? **Conclusions per escrit** a les que ha arribat el grup.

Aquesta reflexió final conjunta és el portafolis final grupal, l'únic que presentem com a grupal i que gestiona el mateix grup-centre a partir del treball individual.

Suggerim que a banda del portafolis grupal (extra) s'incorpori al portafolis intermedi reflexions grupals resultant de la posada en comú de les diferents activitats, d'aquesta manera tots els membres del grup es fan responsables, dins del seu portafolis individual, del seguiment del procés del grup.

TOTES LES REFLEXIONS VAN DIRIGIDES A QUE EMERGEIXI EL JO-PERSONA EN UN CONTEXT, AIXÍ COM L'AVENÇ DEL CONTEXT GRÀCIES A LES APORTACIONS DELS DIFERENTS JO-PERSONES.

2. RELACIÓ ENTRE LA TASCA I LA DINÀMICA GRUPAL :

Molt important però és la **relació entre la dinàmica grupal i la tasca proposada**. Les tasques no poden ser la mateixa en cadascuna de les fases i tipus d'agrupaments³. Les activitats que proposem a fer de forma individual han de recollir experiències individuals, han de donar veu a punts de vista particulars. Per altra banda el treball en grup petit ha de fomentar el contrast, l'intercanvi de punts de vista i de maneres diverses de viure el mateix fenomen. Aquest intercanvi ha de basar-se en uns paràmetres compartits que permetin la comparació. I finalment, el treball en gran grup ha de recollir el treball dels diferents grups petits i proposar un procés d'abstracció i generalització superior. (ex-Bones pràctiques)

3. TREBALL AMB DIVERSITAT DE CONSTEL·LACIONS GRUPALS:

Per a la gestió de la dinàmica grupal cal tenir en compte:

- la composició del grup, es a dir, els membres que el conformen
- i l'objectiu d'aprenentatge que es persegueix amb el treball en grup

En aquest sentit hem de valorar si és més adequat jugar amb **constel·lacions homogènies o heterogènies**:

- Si el treball proposat requereix un intercanvi de punts de vista i informacions complementàries, que pretenen donar una visió rica i complexa i d'aquesta manera afiançar les relacions entre membres que pertanyen a àmbits i grups de treball diversos, seria més apropiat treballar amb grups heterogenis (p.e de diverses àrees de coneixement; de diferents cicles; amb diversitat de formació inicial: mestres, llicenciats en àrees de lletres i ciències; àrees més tècniques; professorat que treballa al llarg de tots els cicles: plàstica, música, educació física o en un únic cicle; professorat de llengües i professorat d'altres àrees de coneixement; professorat novell i professorat amb molta experiència docent.....). La tasca aquí ha d'emfasitzar i donar valor a la diversitat de mirades, als diversos rols, a la col·laboració entre membres amb espais i graus d'influència diferents. (Exemple)
- Si el treball proposat requereix un aprofundiment en algun aspecte específic del domini de coneixement, pot ser útil que els membres del grup tinguin coneixements compartits i una base de complicitat, per tant seria més apropiat treballar en grups homogenis (de la mateixa àrea de coneixement; del mateix cicle; amb el mateix espai d'influència o funcions – equips directius; coordinadors; tutors-..). La tasca aquí haurà de promoure la recollida de contribucions de tots per anar definint un producte col·lectiu. Cal, per tant, dissenyar instruments que potenciïn el contrast a partir de paràmetres comuns. (Exemples)

4. CONSIDERACIONS SOBRE LA DINÀMICA INTERNA DELS GRUPS:

El treball en grup ha de promoure un **participació activa** de tots els seus membres. Això significa que ha de ser voluntària i ha d'esdevenir significativa. Si aquesta implicació no es dóna s'ha de pensar en procediments per fomentar una motivació intrínseca a partir d'una bona motivació extrínseca. En aquest sentit, els procediments i les estratègies que adopti la persona que lideri aquests processos és cabdal:

1. S'ha de deixar espai per a la participació individual de tots els membres i promoure la participació de tots els integrants com a membres del grup. Això implica la necessitat de promoure dinàmiques grupals que permetin sempre un **espai inicial de reflexió individual** abans de passar al treball en grup.
2. També requereix plantejar unes tasques en petit grup on tothom hagi de desenvolupar tant la funció de parlant (creador d'informació) com a oient (interlocutor-mirall), és a **dir una gestió de la comunicació on tothom combini rols més actius amb rols més receptius**.
3. Relacionat amb el punt anterior s'ha de potenciar la presa de **responsabilitat per part de tots** el membres del grup. Tothom ha de sentir que la seva contribució al grup és del tot necessària per a dur a terme la tasca grupal. Algunes tècniques concretes de dinàmiques grupals com la "*tècnica de grups en remolí*" (*Wirbelgruppen*) converteixen a tots els membres en portaveus per a transmetre les informacions del grup a altres petits grup, això permet una transmissió àgil de les informacions entre els grups i per l'altre promou una major implicació de tots els seus membres. (Es reparteix el grup-classe en grups petits amb el mateix nombre de participants. Aquests grups treballen algun aspecte. Després es numeren els participants de cada grup: 1, 2, 3, 4; 1, 2, 3, 4; i cadascú reté el número que li ha estat adjudicat i es tornen a crear nous grups amb aquells que tinguin el nombre 1, o el 2, o el 3,.. , és a dir que hi hauran representants de tots el grups i la nova tasca consistirà en compartir les conclusions a les que han arribat cadascun dels grups anteriors).

4. La gestió interna del grup ha de promoure la creació de **marcs de referència compartit** i per tant un treball en la zona de desenvolupament intermental (Mercer: palabras y mentes). Això suposa una gestió grupal que parteixi de punts en comú per a després passar a observar les divergències. Per exemple, cal gestionar l'anàlisi d'experiències individuals a partir de paràmetres comuns i compartits que permetin la comparació amb les dels altres (taules d'anàlisi). O cal potenciar (a través de preguntes, ..) la necessitat de descompondre conceptes (esmicolament) i veure exactament que entenem, quines idees o representacions personals s'amaguen al darrera d'allò que diem.
5. Les opinions personals dels membres del grup han d'estar **raonades i argumentades** (*per què dius això? Què vols dir amb això?*) per tal de donar suficient informació als interlocutors per a poder-les debatre. Això suposa per una banda que els implicats faran un esforç per entendre els altres i per l'altre cal potenciar a través de preguntes "*netes*" una més clara descripció i **concreció** de les experiències, i la cerca d'arguments i de justificació de certes actuacions (El llenguatge net permet reconèixer l'experiència tal i com la descriu la persona sense contaminació per part del mapa representacional de la persona que pregunta, aquestes preguntes ajuden a prendre consciència d'aspectes recurrents, conduir-los cap a alguns aspectes de la seva manera de percebre l'experiència; impulsar a la persona cap a la cerca de l'autoconeixement)
6. Les intervencions/aportacions han de circular, s'han de reprendre, recuperar, incorporar al fil de la conversa, s'han de comparar, valorar, ... En aquest apartat són interessants procediments de recollida d'informació (veure document de recollida Maria/Manuela): recollir a la pissarra a partir de les aportacions d'un grup i anar-hi afegint les aportacions dels altres; fer servir la tècnica del "metaplan"; partir de pluges d'idees individuals per a construir mapes conceptuals col·lectius; usar productes col·lectius (p.e mapa conceptual, taules de referència, ..) com a fil conductor de la narrativa creativa del grup... Les activitats en grup han de promoure un **progrés, i una continuïtat**.
7. S'ha de pretendre arribar a unes conclusions compartides. Han d'haver-hi uns **resultats que indiquin un progrés i un avenç i aprofundiment en el coneixement** respecte al punt de partida de la discussió. Redacció de documents amb conclusions grupals ; Redacció d'una decàleg ; ...

5. CONSIDERACIONS SOBRE LES RELACIONS INTERPERSONALS

Tot el dit fins ara no pot ser operatiu si no es té en compte que la comunicació entre els membres del grup ha de ser fluida i ha de fomentar el vessant interpersonal.

- Dinàmiques per trencar grups naturals molt constituïts i que ajudin a crear noves complicitats: dies de naixement; tria de fotos; tria de jocs o d'instruments que van tenir valor a la seva infantesa,
- Plantejar activitats de presentació que ajudin a mostrar altres cares de les persones, p.e. el símbol (v. instrument)
- Partir de les potencialitats i fortaleses de les persones i no de les debilitats: (v. "jo i la meva professió", "bones pràctiques")

6. CONSIDERACIONS SOBRE ASPECTES AFECTIUS: EL CLIMA EMOCIONAL, L'EMPATIA I EL BON ACOMPANYAMENT ¹

Per a fer un bon acompanyament del grup calen unes eines. La tècnica d'acompanyament (*Coaching*) ens ha d'ajudar a provocar una veritable transformació, una nova manera de com la persona s'interpreta a ella mateixa i com es posiciona en el món i per tant, ens ha d'ajudar a construir el sentiment de pertinença a la comunitat. Les persones som màquines de fer judicis i cal ser-ne conscients per a què no ens influencïïn negativament en les sessions de formació. Els judicis són opinions, interpretacions, explicacions des del punt de vista d'una persona i utilitzen el llenguatge com a eina per transmetre's. En un clima de comunitat de pràctiques tot s'ha de poder dir i cal aprendre a rebre i donar judicis. El procés de **retroalimentació** o **feedback** es basa en la pràctica d'entregar o rebre judicis, i ens ajudarà avançar de manera sincera en la construcció d'una veritable comunitat de pràctiques. La manera d'intercanviar judicis és un factor clau en el bon funcionament dels equips o grups. Intercanviar judicis no és fàcil, sobretot si són judicis negatius que generen actituds defensives que dificulten el procés autocrític, el bon debat, l'entesa i el feedback de grup. De totes maneres cal distingir entre afirmacions i judicis, les primeres poden ser vertaderes o falses i els judicis no, són simplement una opinió.

Per això es recomana accions concretes com:

1. Preparar el cos i l'emocionalitat. Cal estar relaxat, obert a escoltar. Si no és així val més deixar el tema per un altre moment.
2. Crear el context, explicitar primer la raó de la conversa per entrar en un pla de confiança. Recordar que es tracta de judicis (opinions d'un altre i no de la veritat) i que no cal coincidir amb ells.
3. No personalitzar ni etiquetar, menys encara amb caràcter negatiu.
4. Estar obert a escoltar i fer-ho atentament. Repetir el que anem escoltant amb les nostres paraules.
5. Indagar quan rebem un judici crític. Fer preguntes per treure la màxima informació.
6. Legitimar el punt de vista de l'altre. Aquesta és una competència decisiva, actua com un dispositiu de seguretat. La legitimació busca fonamentalment comprendre perquè diu el que diu o perquè fa el que fa. És un posar-se al seu lloc encara que després calgui una reprovació.

¹ Idees extretes de materials lliurats per l'Institut Gestalt de Barcelona