

Gestió de grups

Bellaterra Campus UAB (Cerdanyola del Vallès)

1 El Grup

1.1 Què és un grup?

Un grup és més que una col·lecció d'individus. Per parlar de grup hem de tenir en compte les relacions que mantenen unes persones amb altres i la influència total del grup en els subgrups i en les persones que el formen.

En un grup han o haurien d'existir uns objectius comuns, més o menys compartits, unes regles de pertinença més o menys explícites, una identitat col·lectiva, més o menys reconeguda. El grup és, en aquest sentit, diferent de la massa, que no té algun d'aquests elements i que es troba sotmesa a forces que escapen al seu control. I és diferent d'una categoria social o grup d'estudi: gent gran, estudiants, immigrants, etc.

El grup és una realitat viva, dinàmica, en constant evolució. Des que neix fins que mor fa un recorregut, en part previsible i en part no.

El grup evoluciona en tots o en algun dels aspectes que el constitueixen: en els objectius (s'amplien, es retallen, es modifiquen), en el clima i relacions entre els membres.

En el cas de grups reduïts, les fases o etapes d'evolució es coneixen amb prou exactitud.

Convé considerar que:

- Tot grup madura d'alguna manera.
- Tot grup per madurar ha de passar per unes fases, més o menys intenses.
- Persones madures no formen, pel simple fet d'unir-se, un grup madur.
- La fase de conflicte és inevitable en el procés de maduració, encara que es pot disminuir per la qualitat i la preparació dels seus membres.

Es solen considerar les següents etapes o fases:

1. Etapa de formació (infància): les dificultats que produeix la falta d'experiència creen estats d'expectativa, ansietat i certa tensió, que es superen amb relativa facilitat per la il·lusió existent i les ganes de seguir endavant.
2. Etapa de conflicte (adolescència): perduda en part la il·lusió que ho cobreix tot, es destapen els conflictes: malentesos, necessitats insatisfetes, lluites de poder, falta de claredat en els objectius ... Les tensions són necessàries per al procés de maduració del grup, són pas obligat per conèixe's, créixer individualment i col·lectivament, per entrenar-se en el respecte i el reconeixement, en la creativitat i el sentit democràtic. Un grup que vulgui créixer ha d'aprendre a enfrontar-se als conflictes, a abordar-los convenientment. A la pràctica, passa però que els grups amaguen els conflictes, els reprimeixen per por o per una qüestió d'imatge cap a l'exterior. Fins que exploten i llavors les conseqüències solen ser catastròfiques, generant molt dolor i, en bastants casos, la dissolució del grup.
3. Etapa d'organització (joventut-equip): el grup decideix aprendre a resoldre conflictes, a prendre decisions consensuades, a treballar en equip. Els diferents rols es van ajustant, es comença a reconèixer a cadascú com és, les necessitats individuals s'harmonitzen amb les necessitats del grup. Es té més consciència de la identitat col·lectiva.
4. Etapa d'interacció (adulesa-comunitat): el grup se sent cohesionat, les relacions interpersonals tenen qualitat afectiva. La productivitat és alta, el grup funciona bé en la consecució dels seus objectius. El lideratge es distribueix entre els seus membres.

Aquest procés no és en absolut rígid ni estàtic. El pas per les diferents etapes no és homogeni, depèn del grup. A més, circumstàncies externes (arribada de nous membres, canvi de la realitat social de la qual sorgeix el grup) poden fer recaure el grup des d'una etapa de maduració avançada cap a estats anteriors, tornant a passar per fases de conflicte.

1.1 La visió comú

Per a poder realitzar un projecte que inclogui altres persones, es necessita prèviament crear una visió comú, una visió acceptada i assumida per totes les persones del grup. No comptar amb una visió comú, clarament expressada per escrit o d'alguna altra forma tangible, és un primer factor de fracàs en qualsevol projecte col·lectiu. No n'hi ha prou amb tenir la visió, és igualment important realitzar-la.

La majoria de les vegades, un grup es forma a partir d'un conjunt de persones que es coneixen i que han intercanviat els seus punts de vista sobre diversos temes que ara volen concretar amb un projecte comú. Normalment aquests intercanvis inicials són bastant indefinits, exageren els elements connectors i descuren deliberadament aquells aspectes en els quals existeixen diferències clares. La il·lusió per fer alguna cosa compartit funciona com un filtre que s'obre per a l'acord i es tanca per a la diferència. La gent dona per descomptat que tots comparteixen la mateixa visió, quan en realitat el que ocorre és que cadascun manté la seva visió mostrant només aquells aspectes en els quals tothom sembla estar d'acord. Aquestes diferents visions es mantenen secretament en el procés de realització del projecte fins que acaben xocant. Ocorre quan, a l'hora d'haver de resoldre un problema concret, una persona aporta una solució que resulta coherent amb la seva visió però incompatible amb la visió d'un altre membre del grup. Es produeix llavors un conflicte inevitable i de molt difícil solució. Per evitar aquest tipus de situacions conflictives, n'hi hagués hagut prou en haver fet des del principi el petit esforç de concretar una visió comú, compartida per totes les persones que integren el grup. D'aquesta manera, el procés de realització del

projecte no ens oferiria la desagradable sorpresa de descobrir després visions antagòniques o incompatibles, que per falta d'eines adequades acaben sent causa de desagradables conflictes que, en alguns casos, porten a l'escissió del grup.

1.2 Començar per a conèixer les diferències

Per descomptat que comptar amb una visió comuna no ens immunitza contra tot tipus de conflictes. Però sí que n'evita alguns, a més de ser un interessant procés que també ajuda a crear grup. En efecte, desenvolupar una visió compartida és un exercici molt valuós per començar a crear aquest espai de participació que defineix el grup i que es basa en la confiança i la compassió. Existeixen diverses tècniques disponibles que es poden utilitzar per crear una visió comú. Són exercicis que poden durar des d'unes hores fins a diversos dies, o estendre's fins i tot al llarg de diversos mesos. La principal característica de totes aquestes tècniques és la seva habilitat per conduir de manera creativa i positiva un procés en el qual, per primera vegada, les persones implicades en un projecte no només exposen aquells aspectes de la seva visió que coincideixen amb els altres, sinó que exposen també obertament les seves diferències. Reconèixer les diferències, acceptar-les i no escandalitzar-se per elles és un primer pas fonamental per inculcar compassió i confiança en el grup, que comença així a funcionar amb una base sòlida de la qual se'n podrà aprofitar en el futur.

A l'hora de crear una visió comuna és important que cada persona exposi completament la seva visió individual, que aportï tots els detalls que consideri rellevants quant a la forma final del que es pretén aconseguir, que airegi totes les seves preocupacions i temors. Gens ha d'ignorar-se, gens ha de deixar-se de costat o ser minimitzat per altres persones del grup. Una visió comú només pot ser veritablement assumida per algú si en el procés de la seva creació s'han tingut en compte totes les seves expectatives, totes les seves necessitats i tots els seus temors.

Atendre les expectatives, necessitats i temors de la gent no vol dir que hagin d'incorporar-se a la visió comú. Són sens dubte importants elements del procés que han de considerar-se acuradament, però no són part d'una visió comú que, en realitat només ha de recollir aquelles idees generals sobre les quals existeix un acord clar i que caracteritzen d'alguna manera la cultura del grup. Una visió comú no pot basar-se en un compromís impossible sobre una llista exhaustiva de punts amb els quals cada persona tracta de salvar la major part de la seva visió individual, no és un refregit fet amb el que cadascuna porta en ment, és una visió completament nova que creem entre tots, que tal vegada té poc a veure amb les nostres visions individuals originals, però que acceptem com un repte en la realització del qual estem disposats a col·laborar.

1.3 Visió, missió, valors i objectius

En el seu llibre *Creating a Life Together*, Diana L. Christian afirma que una visió ben elaborada descriu el futur compartit que volem crear, recull els valors fonamentals del grup, expressa una idea amb la qual tots ens identifiquem, ajuda a unificar el nostre esforç individual, serveix de punt de referència al que tornar en cas de confusió o desacord, manté la inspiració del grup i ens recorda el nostre compromís amb el projecte. D'acord igualment amb aquesta autora, alguns dels elements específics que formen el contingut d'una visió comuna són la visió, la missió o la intenció, els valors, els interessos, els objectius, les aspiracions i les estratègies.

- La visió és una frase general que recrea el futur que volem crear. Parla del qui, de què i del per què.
- La missió és la manera en què volem fer manifesta la nostra visió en termes físics concrets. És igualment una frase general que parla del com.
- Els valors són qualitats que volem que estiguin presents en les nostres relacions i en les relacions que mantenim amb l'entorn.
- Interessos, objectius, aspiracions i estratègies serveixen per desenvolupar la visió en termes concrets i amb cert detall.

Cal dir, no obstant això, que una visió comú no és un document fixa que el grup estableix d'una vegada per sempre. És lògic que el grup revisi la seva visió comuna de tant en tant, almenys quan la pròpia història del grup li porta a reconsiderar alguns dels seus plantejaments inicials. No es tracta de tornar a passar per aquest difícil procés cada any, però sí comptar amb la flexibilitat suficient com per incorporar alguns canvis que semblen naturals amb el temps. Igualment important és que qualsevol persona que vulgui incorporar-se al grup més tard tingui coneixement immediat de la seva visió comú, i que pugui decidir la seva incorporació a partir d'una reflexió mitjançant d'aquest document. Tota visió comú implica un procés de creació compartit

Un últim consell per finalitzar aquest apartat. *Resulta una mala idea convocar un grup de persones per desenvolupar un projecte que presentem tot fet.* Tal vegada podrem trobar alguns seguidors que assumiran el que els diem sense replicar. Però la majoria de les vegades ens trobarem amb persones que, tal vegada tinguin raons per acceptar inicialment la nostra visió, però que, en la mesura en què no han col·laborat en ella, tard o d'hora acabaran enfrontant-se amb nosaltres. Una estratègia més sostenible és apropar-se a aquestes persones convidant-les a crear una visió compartida, per a això es requereix estar disposat a renunciar a algunes de les idees que pot ser ja tenim elaborades.

2 Les tècniques participatives

Les tècniques participatives són un “pretext” per facilitar que el grup participant reflexioni, dialogui, compari, analitzi, etc, partint de la seva pròpia realitat i experiència, amb els seus propis codis, i de forma motivadora que susciti i mantingui el seu interès.

Sovint, una tècnica no servirà, per sí sola, per desenvolupar completament un tema o un “pas” del procés grupal, i serà necessari utilitzar altres tècniques o recursos didàctics.

L'educador/a, el coordinador/a o el monitor/a, a l'hora de seleccionar una tècnica, ha de tenir en comte, fonamentalment:

- Les característiques del propi grup, la seva situació, els seus codis i llenguatges, el seu grau de cohesió i coneixement interpersonal, la seva disposició, etc.
- Els objectius que es volen aconseguir en aquell moment del procés, els temes que es pretenen abordar, les preguntes que es volen suscitar, etc.
- Les condicions de temps, espai, mida del grup, recursos disponibles, etc.

D'acord amb aquests criteris bàsics escollirà aquelles tècniques que siguin més idònies.

L'educador/a, dinamitzador/a, no és el “savi” que aporta totes les respostes, sinó el que ajuda a que el grup es formuli les preguntes necessàries i construeixi les seves

pròpies respostes. L'Educació Popular no es "adoctrinament" sinó recerca. De totes maneres, és molt important que conegui el tema que s'està tractant, per saber quines són les preguntes fonamentals i per orientar adequadament el procés de reflexió col·lectiva.

3 El rol de la persona coordinadora

Funció: la vida del grup i la consecució dels seus objectius. Desenvolupa un cert rol de líder que dependrà de les característiques del grup i de l'objectiu a complir. Està al servei de les idees però sense apropiar-se-les ja que han de ser enteses i subscrietes per tots.

3.1 Activitats que desenvolupa el dinamitzador/a en el grup

- Coordina les activitats del grup (executiu).
- Planifica i defineix les modalitats de treball (organitzador).
- Estructura les tàctiques en funció dels objectius (estrateg).
- Assessora el treball i dóna informacions (expert en metodologies).
- Determina l'estructura i relacions del grup (controlador intern).
- Intervé en casos de conflictes personals (mediador).
- Rep l'agressivitat del grup (buc expiatori).
- Es converteix en font de valors i normes; respecte, escolta activa, igualtat, aprenentatge... (model actitudinal).

3.2 Actituds a desenvolupar per part del coordinador/a

ACTITUDS POSITIVES:

- Harmonitzar: concilia posicions oposades, comprèn...
- Encoratjar: enforteix la identitat de grup.
- Aclarir: torna a formular una qüestió, sintetitza...
- Iniciar: suggereix procediments, problemes, tasques...
- Activar: impulsa al grup cap a l'adopció de decisions.
- Interrogar: formula preguntes, busca orientació...
- Atendre: manté una actitud participativa encara que no parli.
- Reduir la tensió: ajuda al grup amb sentit de l'humor.

ACTITUDS NEGATIVES:

- Dominar: interromp, s'embarca en monòlegs, afirma l'autoritat...
- Negar: rebutja idees, adopta una actitud negativa...
- Desertar: es retreu, és indiferent, excessivament formal.
- Agredir: lluita per la seva posició, critica, censura...

3.3. Algunes recomenacions

3.3.1 Què no ha de fer un facilitador/a

- Bloquejar propostes.
- Aprofitar el rol de poder per colar opinions pròpies.
- Pressuposar que el grup no estarà d'acord en quelcom.
- Insistir per a que el grup segueixi un camí determinat.
- Abandonar el grup.
- Moure's molt, desvia l'atenció.
- Senyalar amb el dit a algú (millor fer-ho amb la mà oberta cap amunt)

3.3.1 Com utilitzem el llenguatge

- Canviar “ m'heu entès?” per “m'he explicat ?”
- Evitar el llenguatge que polaritza: “tenim punts de vista oposats...” (millor: “hi ha varies opinions” o “ això és un altre punt de vista...”)
- Evitar parlar de bones i males idees. (millor: aquesta és una idea, n'hi ha d'altres?)
- Canviar “però” per “i”.
- Evitar “la proposta d'en Ramon...” (pot no quedar clar de què s'està parlant i farà que a en Ramon li costi molt canviar d'opinió).
- Canviar “qui esta d'acord amb la proposta ?” per “com podem millorar la proposta?”

4. Activitat de simulació: Els Barrets de Bono

Aquesta tècnica es coneix gràcies a Edward de Bono i que podem trobar exposada en el seu llibre “Six Thinking Hats”. Existeix la traducció al castellà Seis sombreros para pensar.

El mètode és simple. Hi ha sis barrets imaginaris, cadascun d'un color diferent, En qualsevol moment un pensador pot escollir posar-se un dels barrets o se li pot demanar que se'l tregui. Totes les persones de la reunió poden usar un barret d'un color concret durant una estona en un moment determinat. Els barrets involucren els participants en un mena de joc de rol mental.

- BLANC

Una mirada objectiva a les dades i a la informació. "Els fets són el fets".

- GRIS

Significa la crítica, lògica negativa, judici i prudència. El perquè quelcom pot anar malament.

- VERD

L'oportunitat per expressar nous conceptes, idees, possibilitats, percepcions i usar el pensament creatiu.

- VERMELL

Legítima els sentiments, pressentiments i la intuïció, sense necessitat de justificar-se.

- GROC

Simbolitza l'optimisme. lògica positiva, factibilitat i beneficis.

- BLAU

Control i gestió del procés del pensament.

El mètode pot semblar extremadament simple i fins i tot infantil, però funciona. Heus aquí alguns beneficis del mètode:

- És fàcil d'aprendre i utilitzar i té un atractiu immediat. La visualització dels barrets i dels colors hi ajuda.
- Dona temps disponible per a l'esforç creatiu deliberat. Tu pots demanar "tres minuts de pensament de verd groc".
- Permet l'expressió legítima de sentiments i intuïcions en una reunió - sense justificacions ni disculpes. "Això és el que sento".
- Proporciona una manera simple i directa de commutar el pensament sense ofendre. "Què tal una mica de pensament de barret groc sobre aquest punt?"
- Requereix que tots els pensadors siguin capaços d'utilitzar cadascun dels barrets en comptes de quedar-se tancats en només un tipus de pensament.
- Separa l'ego del rendiment en el pensar. Allibera les ments capces per poder examinar un tema més completament.
- Proporciona un mètode pràctic de pensar per utilitzar diferents aspectes del pensament en la millor seqüència possible.
- S'escapa dels arguments en pro i en contra i permet als participants col·laborar en una exploració constructiva.
- Fa les reunions molt més productives.
- Els barrets són més efectius usats a estones - utilitzant un barret en cada moment per obtenir un determinat tipus de pensament. Quan cal explorar un tema completament i de manera efectiva, es pot crear una seqüència de barrets i després usar-los cada un per torns: "Suggereixo que comencem amb el blanc i després canviem al verd i ..." El barret blau s'utilitza per compondre aquestes seqüències, per comentar sobre el tipus de pensament que s'està produint, per resumir el que s'ha pensat i arribar a conclusions.

- El Sis barrets es poden usar individualment, en reunions, en escriure informes i en nombroses circumstàncies.

5. Eines per a dinamitzar reunions o assemblees

5.1. Preparació de l'assemblea

Material necessari: llibreta d'actes, pissarra o portafolis per posar notes, retoladors i estris per escriure, rellotge o cronòmetre... Preparació de l'espai d'assemblea: espai net i còmode, tothom al mateix nivell, si s'escriu en una pissarra que estigui visible per tothom... Preparació de la reunió: preparar l'agenda i ordre del dia, elaborar propostes prèvies, preparar material sobre el tema que s'abordarà, consultar experts si és necessari, traduir informacions complexes.... Repartiment de responsabilitats: qui s'encarregarà de fer les diferents tasques necessàries a l'assemblea (control del temps, prendre notes, torns de paraules...)

5.2. Preparació de l'agenda:

- Ordre del dia esquemàtic, especificant el temps programat a cada punt.
- Programar hora d'inici i final de la assemblea.
- Ordenació dels punts de l'agenda: agrupar punts afins o que estiguin relacionats, i separar aspectes d'un mateix tema que requereixen diferents solucions (evita confusions).
- Agendes flexibles: deixar marge suficient per incloure informacions i punts nous que hagin sortit després de la última assemblea i no puguin esperar (ex: punt variis.).
- Iniciar l'agenda amb temes que impliquin al grup i reconeixin la presència de tots els participants.
- Programar descansos cada 2 hores: a partir de les quals el rendiment baixa en picat.
- Abordar temes complexos per parts: s'aconsegueix així tenir la sensació d'avançar assolint petits objectius.
- Acabar l'agenda amb algun tema senzill i curt.

Existeixen 3 possibles reaccions durant el desenvolupament d'una decisió per consens:

- Bloquejar el consens: Atura el procés d'aprovació d'una decisió. Només s'aplica quant sents que tu ets l'únic a qui la decisió afectarà negativament. Si sents varies vegades la necessitat de bloquejar un consens potser que estiguis en un grup equivocat.
- Apartar-se del consens: Quedar-se al marge. S'entén que es una bona decisió pel grup però no tens intenció d'implicar-te amb el que comporta. Quant un més d'un 20% del grup s'aparta no podem parlar de consens (cada grup defineix el seu %)
- Consensuar: Acceptar la decisió del grup i la implicació que això comporta.

5.3. Recursos de facilitació

PROBLEMA	IDEA
Falta ordre per parlar: Això és can pixa !	- Bastó de la paraula: Només pot xerrar qui té el bastó de la paraula. - Llenguatge de signes
Falta participació: La majoria no ha obert boca.	- Roda d'opinions: Amb temps limitat a 4min Els temes de la roda han de ser limitats i especificats. (apuntats a la pissarra).
Monopoli de conversa. Sempre parlen els mateixos! Algú no calla ni quan se l'avisava.	- Rellotge de sorra: la persona que xerra ha de tenir a la mà i visible un rellotge de sorra, quan s'acaba la sorra no pot xerrar més fins que s'acabin els torns de paraula sobre el mateix tema - Tècnica dels cigrons: Es reparteixen el mateix nº de cigrons a cadascú (per ex. 3), i cada cop que xerres perds un cigró, quan no en tens no pots parlar fins que no canvia el tema. Acostar-se poc a poc. Posar-li suaument una mà damunt. Demanar-li que calli.
Massa paraules demanades. (>5 persones esperant) encara no em toca?	- Llegir llista de torns de paraules: Per saber quan em toca. - Avançar el torn de persones que no han parlat. - Torn tancat de paraules. Qui vulgui dir alguna cosa més d'aquest tema que ho digui ara perquè tancarem la llista de paraules.
Repeticions. Això ja s'ha dit 100 cops!!	- Anotar concepte a la pissarra: Quant algú torna a repetir una idea aixecar-se i assenyalar-la a la pissarra amb mirada de circumstàncies.
Saturació. ...no puc més.... m'adormo....	- Canvi de lloc: Tothom s'aixeca i canvia de lloc - Silenci d'un minut: Minimeditació - Dinàmiques de distensió
Estancament: no hi ha consens no arribarem enlloc!	Anàlisi d'alternatives: Requadre a la pissarra amb les alternatives, avantatges i inconvenients. S'ha d'omplir entre tots/es. Temps limitat per a omplir-lo (10 min) - Formació de grups petits (15 min) A cada grup hi ha com a mínim un membre de cada opció. Com a màxim 4 grups.
Confusió: Algú parla molt fluix Hi ha contradiccions	- Reformulació: Tornar a dir amb altres paraules allò que algú ha comunicat al grup. - Síntesis: Cercar punts d'acord entre el que han comunicat diverses persones. - Eco: demanar a algú que contesti una pregunta que ha fet ell mateix/a al grup. - Mirall: comunicar al grup com se'l veu: " em sembla que us passa..."