

Temps... per a l'equip de mestres

Carles Parellada (ICE UAB)

Recollir per escrit el contingut d'un taller sempre és una feina complexa pel fet que hom té un fil conductor, que vol desenvolupar al llarg de la sessió de treball, i la dinàmica del grup que li dona cos sols anar en direccions diverses, sovint diferents a la prevista, i gairebé sempre més rica del que hom s'havia imaginat. Afortunadament en el meu cas vaig tenir la sort que dues persones del grup em van fer arribar les seves anotacions i reflexions, i amb aquestes he pogut refer l'itinerari del taller. Volia donar les gràcies, doncs, a na Núria Bonet i a na Montse Núñez pel seu regal, i a la resta de persones del grup, per la seva actitud participativa, atenta, confiada i suggerent, que va permetre que el taller fos un camp d'experimentació, aprenentatge i reflexió per a tots els que hi vàrem participar, començant per a mi mateix. Espero que algun dia ens retrobarem i continuarem aprofundint en una temàtica tan apassionant com la que vàrem abordar en aquella ocasió.

Un joc cooperatiu per a començar: la barca i les piranyes

Na Angèlica Olvera va dir, en la conferència inaugural de les Jornades, que el més important que aporta un/a mestra a l'escola és l'alegria per viure. És una idea suggerent que sempre que puc aprofito per fer-la extensible a les persones amb les que treballo, i que procuro recordar-me-la a mi mateix. Afegiria quelcom a aquesta idea: difícilment podrem gaudir d'aquesta experiència si en el context on treballem no es dona una bona relació entre les persones que formen part de l'equip de mestres. Les relacions afecten profundament, tenyeixen de matisos i sensacions, les nostres vivències, i sens dubte, això acaba repercutint, també, en la manera com treballem a l'aula i en el marc de l'equip de mestres.

Un context de treball agradable, on les persones confien les unes en les altres, on es pot reflexionar en grup, en el que es pot fer broma, en el que s'acompanya a les persones que passen per situacions difícils, i en el que els conflictes es resolen encarant-los directament, i no contaminant-los pels passadissos, afavoreix en gran mesura la possibilitat de transmetre aquesta alegria per viure, perquè passem tantes hores a la feina que no pot ser d'una altra manera si volem sentir-nos bé amb allò que fem. En aquest taller vàrem mirar algunes de les coses que dificulten, i algunes que afavoreixen, que això sigui més o menys factible, sempre amb la mirada posada en l'esperança que realment és assumible, siguin quines siguin les nostres circumstàncies específiques.

Calia, doncs, començar mobilitzant alguna situació que ens permetés prendre contacte amb la temàtica a partir d'alguna experiència que tots poguéssim compartir. La proposta per a fer-ho va ser un joc cooperatiu que sempre resulta eficaç en aquesta direcció: el joc de les barques i les piranyes¹.



¹ Podeu trobar informació d'aquest i d'altres jocs interessants, en els llibres que s'esmenten en la ressenya bibliogràfica

Així doncs, dividits en dos grups de mariners intrèpids ens vàrem trobar dalt d'unes barques que tenien l'espai molt atapeït, i fins tot distribuït en unes zones rectangulars de mides ajustades, en dues fileres paral·leles, que cadascú, cadascuna va ocupar segons va anar-hi pujant. Quina sorpresa al assabentar-se'n que fora de la barca, esperant-nos famolencament, hi havia un nodrit grup de piranyes a les que se'ls feia la boca aigua imaginant-se poder-nos queixalar algun turmell i fer de nosaltres un bon àpat. Tothom estava inquiet mirant de que cap part del seu cos sortís per la borda, i d'aquesta manera quedéssim sans i estalvis, protegits de qualsevol mala astrugància.

Un cop aconseguit això semblava que el viatge havia de ser planer. Segona gran sorpresa, el timoner no ens havia explicat fins aquell mateix instant que cadascun dels espais que havíem trobat a la barca estava numerat i que, pel bon desenllaç de la travessia, calia que tots els mariners recordessin el número que els havien donat abans de pujar-hi i s'arregleressin en relació al número que hi havia a cadascun dels espais d'aquesta.

De nou la inquietud es va apoderar de la tripulació perquè l'espai era tan petit que gairebé semblava inevitable que algú traiés el peu, o tota la cama, o tot el cos, per la borda, amb el risc de ser mossegat i engolit per aquelles tremendes criatures. El pànic es va traduir en un brogit de crits i moviments, algunes empentes nervioses, i algunes veus que adreçaven a la calma, mentre espurnejava la por en els ulls que miraven atònits com les piranyes estaven expectants amb el que en podien treure de benefici de tot plegat, pensant que el grup seria molt massell i que no els caldria gaire esforç per anar cruspint-se, un a un, cadascun dels atemorits viatgers que superés l'estret marge del seu efímer espai. A les imatges es veu clarament que la situació era compromesa i calia prendre algunes decisions de forma determinada per a resoldre l'ensurt en el que tothom se sentia implicat.



Mentre durava el viatge es van anar succeint esdeveniments diversos, algú estava tan espantat que no podia pensar en trobar solucions, alguns estaven neguitosos perquè el grup estava tan exaltat que no hi havia qui s'aclarís, altres van començar a mirar-s'ho més estratègicament i van començar a imaginar-se possibles solucions i, mica en mica, es van anar posant en pràctica, de manera que semblava que un espai que no podia fer-se més gran, s'anava eixamplant per tal que allò que en un principi s'havia imaginat com impossible es convertís en un fet, en una salvació inesperada.

I com en tots els contes, al final la història va acabar bé, ningú va patir cap ensurt, malgrat que en alguns casos va anar d'un pèl, i tothom es va sentir satisfet d'haver arribat a bon port sans i estalvis, amb la satisfacció d'haver-ho aconseguit gràcies a l'enginy i la col·laboració de tothom, tret de les piranyes que, bocabadades, anaven veient com els seus somnis d'un assaborit dinar, s'anaven esvaint a mesura que els mariners anaven trobant solucions al parany en el que estaven immersos.

La posada en comú d'aquesta experiència, d'aquest joc cooperatiu, va resultar molt suggerent, tant que la conversa que es va generar al voltant d'ella va donar peu a reflexionar sobre una gran varietat d'aspectes que afecten directament les dinàmiques dels grups humans, i en especial al treball dels equips docents. En gran mesura això va ser possible gràcies a que van ser molts els sentiments que s'havien barrejat entremig de tant d'enrenou.

Resulta un xic difícil expressar per escrit la conversa que se'n va derivar, perquè moltes de les intervencions de les persones del grup estaven vinculades a petits detalls, observacions de la seva vivència particular a l'hora de participar en el joc. És per això que aquest document escrit no sigui tant un article estructurat sinó justament un reguitzell d'impressions, com un recull, una pinzellada de l'impacte emocional i relacional que va deixar. No té la pretensió, doncs, de proposar unes conclusions definitives del tema que ens ocupava.

També cal dir que tant el joc com la mateixa posada en comú responien a diversos objectius i intencions, per exemple, crear un clima relacional intens a partir de la possibilitat de compartir una experiència curta i mobilitzadora en la que el contacte corporal, i l'estrès suscitat per les normes, clarament provocadores, hi jugava un paper determinant, que va servir com a detonant d'aquestes vivències concretes, les quals van permetre la conversa posterior.

Reflexions compartides en el grup

Una mateixa experiència pot ser viscuda de formes molt diverses

Cadascú de nosaltres viu la vida de formes diverses, fins i tot la vida segueix certs cicles i en cadascun d'ells les nostres vivències poden ser força diferents. És important adonar-se que quan hom passa una època trista, no és que sigui una persona trista, sinó que està passant per una situació que l'impulsa vers la tristesa². Tanmateix això ho podríem generalitzar a molts d'altres estats d'ànim, que sovint responen a circumstàncies concretes de la mateixa vida, relacionades amb etapes (infància, adolescència, paternitat o maternitat, ...), i amb esdeveniments importants (separacions, pèrdues, crisi professional, canvis de domicili o territori geogràfic, ...).

Res és inamovible, podem transformar les nostres experiències vitals, i probablement això sigui més possible si prenem consciència dels motius pels quals en un moment determinat vivim ho sentim d'una forma concreta. De fet, tan sols la mort és quelcom contingent absolutament. La única cosa certa que sabem, o intuïm, des del primer moment de la vida, és que algun dia morirem, tot el demés són múltiples possibilitats que tenim la fortuna d'anar modelant, amb major o menor satisfacció i benestar en funció de la forma com les encarem.

Realment vivim en la incertesa d'una certa predestinació, però cada matí, al llevar-nos, cada hora que passa de qualsevol dia, tenim l'opció autèntica de poder decidir quina serà la propera passa que podem fer, sempre i quan estiguem perceptius a les coses que ens passen a nivell personal, i a les coses que esdevenen al nostre voltant, amb una clara vocació per comprendre amb més profunditat les raons que ens porten a comportar-nos d'una o altra manera.

A nivell de les dinàmiques de grup és molt important adonar-se d'això per tal de permetre que cada persona faci el seu propi procés, sense exigir-li que actuï i es comporti de la manera com a nosaltres ens agradaria o ens aniria bé pels nostres objectius, fins i tot malgrat siguin objectius d'un projecte educatiu consensuat per la resta de membres de l'equip. Aquest va ser el punt de partida de la reflexió al voltant

² Sistèmicament observem, però, que a vegades les persones poden sentir-se tristes, o impregnades d'altres estats d'ànim, i aquesta tristesa els hi és inherent, l'han d'acceptar com un fet de la seva vida, que s'ha desenvolupat per raons molt diverses, i encarar-ho evitant utilitzar-la com un reclam per ser cuidades pels altres. Tenir la peculiaritat de la tristesa no comporta tenir una vida poc favorable, més aviat es tracta de com portem amb dignitat allò que l'esdevenir de al pròpia vida ens ha portat, sigui o no sigui modificable.

del joc cooperatiu: cadascú, cadascuna, va viure el joc de formes diverses, i era molt important considerar, a manera de paradigma inicial, que ningú ho va fer ni millor ni pitjor que qualsevol altre.

El "sacrifici" no afavoreix el funcionament dels grups

Sovint les persones tenim la tendència a fer alguna cosa per mirar de canviar quelcom que no acaba de funcionar al nostre voltant. Moltes vegades aquests canvis els direccionem cap els altres i no tant amb la intenció de canviar quelcom d'un mateix. Des de la perspectiva sistèmica podem considerar que tothom ha de fer el que li toca, ni més ni menys, perquè en el moment que algú fa més del que li correspon, aleshores posa en una situació de desequilibri al sistema donat que es genera una diferència entre uns i altres. Quan interferim en la dinàmica del grup a través d'aquest tipus d'actitud sacrificant, en el fons estem traient protagonisme a la resta de persones, i no mirem els recursos que aquestes podrien desplegar si no ens anticipéssim a les seves propostes.

És quelcom que es fa amb bona intenció, ens sacrifiquem per ajudar, potser del que no ens adonem és que potser el nostre sacrifici obeeix a una necessitat d'actuar en una direcció determinada que actua com a compensadora d'alguna mancança personal, més que a un objectiu clarament solidari. No sempre és així, per suposat, i la forma de saber-ho en profunditat està en relació a com viuen els altres aquesta ingerència: si el grup respon positivament amb una actitud més col·laborativa, que té més present a tots els seus membres, podríem dir que la intervenció ha sigut ajustada, si al contrari, malgrat la bona intenció, el grup s'inquieta, és que allò que hem fet i provocat té més a veure amb una necessitat personal que amb una de col·lectiva. A vegades la frontera és molt tènue.

Hi ha un cas curiós i contrari, quan algú se sacrifica, no tant fent més que els altres, sinó perquè s'endu tot el neguit i malestar del grup, s'ofereix voluntària i inconscientment a fer aquest paper. És el que s'anomena "xivo expiatorio", una mena de sac de gemecs que s'emporta tots els cops. En el cas del joc que va motivar aquesta conversa, algú potser va poder sentir que com que tothom no hi cabia a la barca, i calia deixar lloc per poder passar d'una posició a la que li tocava pel número que tenia, s'oferia voluntàriament per tal de deixar lloc als altres i assumia el risc de caure en els queixals de les piranyes.

Què li passa al grup quan algú fa això, com se sent la persona que es situa en aquesta posició? És interessant observar que si bé momentàniament el grup se sent reconfortat pel fet que algú s'ofereix a passar-ho malament perquè la resta pugui estar millor, a mig termini, com a mínim alguns membres del grup se sentiran malament perquè a ells els ha anat bé a costa que a algú altre li hagi anat malament, i això es farà difícil de digerir. I pel que respecte al que s'ha ofert en sacrifici finalment no en tindrà prou amb aquest acte heroic i el repetirà compulsivament fins a trobar-se amb alguna circumstància que sigui irreversible. En aquest cas tan sols es tractava d'un joc, a la vida real això és molt més seriós. Aleshores la pregunta de base hauria d'anar en la direcció d'esbrinar per què algú es comporta d'aquesta manera i com s'ha de regular un grup perquè no necessiti aquestes víctimes propiciatòries.

El desconcert de la novetat comporta el risc de la confusió

Quan hom està en un lloc nou, amb gent diferent a la que tenia costum de tractar, i amb la que ja hi havia unes certes dinàmiques establertes, pot sentir-se una mica perdut, desconcertat. A l'iniciar-se el joc no hi havia massa problema, tothom tenia un lloc, una

mica escàs però suficient. En el moment en el que s'introdueix una novetat, i sense la referència de com actuaran la resta de persones del grup, es genera una situació d'estrès que comporta automàticament una sensació de desconcert. Aquest desconcert ens fa connectar-nos, gairebé d'una forma automàtica, amb la por, i la por no ens deixa pensar amb fluïdesa, per la qual cosa emergeix amb força probabilitat, una sensació de confusió que ens impedeix actuar d'una forma previsor i lògica, fent aflorar els sentiments de supervivència que estan primers en la línia de prioritats de les persones, enteses més genèricament com a éssers vius.

Això comporta, per exemple, la possibilitat que algú doni una empenta a algú altre en el marc de la seva necessitat de resoldre el seu cas particular de neguit, o que tothom parli a la vegada sense escoltar-se, amb la qual cosa no es poden atendre les suggerències més assenyades, o que algú es quedi bloquejat de tal manera que quan els altres intentin moure's a partir d'una millor estratègia per resoldre el conflicte global, no ho puguin fer perquè la immobilitat de l'altre ho faci inviable, ...

Emergeixen tantes variables, i tantes possibles actuacions que se'ns fa difícil manejar-les. Sens dubte els, les mestres, tenim moltes virtuts, i alguns "defectes" gairebé universals. Som éssers d'acció, prenem moltes decisions al llarg del dia i això ens obliga, per dir-ho d'alguna manera, a estar sempre en moviment. La qüestió que ens planteja aquest ensurt és que per poder trobar solucions factibles, per poder escoltar el que passa al nostre costat, hem d'aturar-nos, donar-nos un temps per tenir la distància suficient de manera que puguem encarar allò que ens passa des d'una altra perspectiva. És indispensable tenir en consideració aquest fet per a un bon treball en equip.

Cal donar-se un temps mínimament relaxat per tal d'encarar les dificultats, per tal de poder parlar i compartir les sensacions i experiències per les que està passant cadascú i, d'aquesta manera aconseguir plegats, i amb el mínim d'esforç possible, les fites que estan marcades conjuntament. En el cas del joc que ens ocupa tan sols es van començar a trobar algunes alternatives eficaces quan una part del grup va començar a deixar de parlar compulsivament i es va generar l'espai de temps per poder compartir algunes alternatives que van fer factible crear un espai físic per poder passar d'un lloc de la barca a un altre quan en realitat semblava que això era impossible. A banda, si no sabem esperar, si no ens adonem de la importància de donar-se temps per veure com es poden fer les coses d'una altra manera, ens tornem especialment exigents, i això ens fa actuar compulsivament, deixant de tenir en consideració les necessitats dels altres i les del propi grup.

Per altra banda, una de les regles que es veuen més clarament en la teoria de la comunicació humana, és la de que no és possible no comunicar. Això vol dir que quan estem en el context d'un grup, com en el cas d'aquest joc, per molt que ens afecti una situació i per moltes ganes que tinguem de no implicar-nos-hi, de passar desapercebuts, no ens serà possible aconseguir-ho, perquè fem el que fem es notará i, per tant, és molt millor no defugir el compromís que la situació comporti.



Per poder-nos orientar necessitem referències del context

Al iniciar-se el joc el tipus d'informació que vàrem compartir era limitada i no comportava cap mena de neguit, tret del fet de trobar, en un temps relativament curt, un lloc on poder estar. Això canvia en el moment que canvien les circumstàncies del joc. Apareixen noves informacions i reptes que no figuraven a l'inici de l'activitat. Fins que hom no se situa amb aquests nous referents, la incertesa, la inseguretat i la confusió estan garantides. Això té a veure, en bona part, al que sistèmicament anomenem com a context. Per poder-nos moure amb una certa tranquil·litat per un territori, en el marc d'una experiència, cal tenir-ne el referent d'algunes petjades, i les que són més importants són l'espai en el que estem, i la història que ens precedeix. En el joc l'espai va acabar jugant-hi un paper molt important, i la història també, donat que cada vegada van anar emergint més elements que mostraven què passava en el procés, en el temps propi de l'experiència. En bona mesura el desconcert del que parlàvem abans tenia a veure amb el fet de que al iniciar-se el joc les persones no tenien totes les referències del que es trobarien, i aquestes referències estan contingudes en el context.

Una de les qüestions més importants en la feina dels docents és la de treballar adequadament els contextos, amb els alumnes, i també amb els propis col·legues. Quan un mestre nou arriba a un centre, per tal de poder-se ubicar ajustadament, per tal de saber de quina forma és millor interactuar, ha de tenir el màxim d'informació del territori que trepitja i de la història que el caracteritza. L'espai i el temps són dues variables constants en el fer quotidià dels i de les mestres. No solament es tracta del context en el que aterrem, especialment també es tracta del context del que nosaltres venim, de quin territori, amb quina història, amb quina cultura.

Un centre educatiu, sigui a l'aula, sigui en el grup de mestres, té possibilitats de sortir reixidament de les dificultats amb les que s'anirà trobant irremediablement al llarg del seu trajecte, si fa una bona integració de tots els contextos, els personals i els col·lectius. Com podem imaginar-nos això té una rellevància significativa en el cas d'alumnes que provenen d'altres indrets geogràfics, amb cultures pròpies ostensiblement diferenciades de la que per a nosaltres és més habitual. Tot el que ens passa té a veure amb la nostra història, i la repetim allà on anem, i amb tots aquells amb els que ens comuniquem. Aquesta acció necessària tindrà unes conseqüències, o unes altres, en funció del grau de consciència que prenem d'allò que ens passa i del grau d'acceptació, respecte i reconeixement d'allò que els passa als demés.

Les teories de la complexitat: l'autoorganització i la relació entre les parts i el tot

Podríem definir la realitat de la nostra feina del dia a dia, i fins i tot de la pròpia vida en general, com una realitat complicada i difícil. Ara mateix tenim a ma un altre concepte molt més ampli i ajustat que ens pot permetre encarar aquestes dificultats amb una mirada diferent: les coses no són ni bones ni dolentes, ni especialment difícils o fàcils, són, com la vida mateixa en totes les seves dimensions, complexes. La complexitat va treure el nas en el món de la ciència ja fa uns quants anys i, curiosament, encara no és un paradigma prou consolidat en el món educatiu, i gairebé diria que social.

La complexitat, que té una mena de lleis que l'estructuren, i l'expliquen, ens ajuda a mirar algunes qüestions de les accions i de la vida dels humans d'una forma peculiar, aportant-nos referències que ens poden ser de gran utilitat a l'hora de encarar-les. Una d'elles, molt rellevant, és la dinàmica autoorganitzativa dels sistemes, entenen els sistemes com una forma més enriquida per parlar dels grups. Podem posar-ne varios exemples. En el cas del joc, al final hom se n'adona què, malgrat la confusió inicial,

malgrat que semblava que la situació no tenia sortida, i que algunes persones del grup poguessin estar més o menys angoixades, o fins i tot aturades, acaba emergint una certa dinàmica, no forçada des de l'exterior, és a dir, inherent a les pròpies persones del grup, que permet trobar una bona solució pel conflicte, bona per a tots els membres del grup, que genera un grau de satisfacció molt gran, que és el que finalment va passar, malgrat la complexitat de la proposta.

Un altre exemple. En el cas d'una sala de psicomotricitat, inicialment no hi ha una proposta definida del que s'ha de fer en una sessió, això sí, hi ha un projecte que emmarca l'activitat i un context preparat per tal que els infants puguin gaudir de l'experiència corporal i de la interacció amb els objectes i amb els altres. A l'inici es genera una gran confusió amb la destrucció de la única estructura que hi ha a la sala, generalment una pila molt gran de coixins. Partint del caos que es genera al destruir aquesta estructura, s'acaba desenvolupant una acció dels infants en la que l'adult intervé indirectament suggerint materials, acompanyant jocs dels infants, i la sessió acaba amb una treball de representació molt consistent i amb una conversa al voltant de tot el procés.

Aquest fenomen autoorganitzatiu es dona tan sols en el marc temporal d'una hora i es repeteix cada vegada que es du a terme una sessió. Sembla gairebé un miracle, i no és així, és una dinàmica universal dels sistemes, si aquests participen d'aquest paradigma de la complexitat. En el procés és important no tenir pressa, permetre que els infants utilitzin els seus propis recursos, confiar que el projecte pensat permetrà unes dinàmiques determinades i que finalment esdevindrà una experiència gratificant i enriquidora per a tothom.

Els equips docents també tenen aquesta potencialitat, i perquè això sigui possible s'han de donar unes certes condicions, per exemple, ha d'existir una direcció estructurada que prepari certes condicions i que a l'hora tingui la capacitat de deixar la responsabilitat i el protagonisme necessari a la resta de membres del grup per tal que cadascú aportï al projecte allò de bo que pot oferir, que en general és més que suficient si se sap reconèixer. Sols és factible que es doni aquesta dinàmica autoorganitzativa si els protagonistes són capaços de mirar en la direcció d'aquesta possibilitat.

Tanmateix una de les altres regles de la complexitat té a veure amb la relació de les parts i el tot. El pensament lineal que encara predomina en el marc de l'educació determina que un projecte educatiu es pot portar a terme amb el desplegament de les tasques individuals dels membres del grup que el porten endavant. Ara sabem que això és una reducció de la realitat, i que el grup, en si mateix, aporta un plus en benefici del projecte, que va més enllà de la suma d'aquestes individualitats que el componen. Aquesta mirada provoca un canvi ostensible a l'hora d'imaginar-se una dinàmica de grup, de tal manera que no solament cal que cuidem les individualitats, per tal que ofereixin el millor que tenen en benefici del grup, sinó que cal cuidar al grup com un ens específic donat que en ell hi ha incorporats un seguit d'elements que no es poden preveure des de la mirada individual.

Això es va veure clarament en el procés que va fer el grup de persones que estaven implicades en la vivència de les barques i les piranyes, la confluència de les aportacions de diferents persones va acabar actuant en una dinàmica general que donava molt més valor a aquelles coses que individualment havien anat apareixent com a possibles solucions, de manera que el sentiment de pertinença, de formar part d'un projecte, d'estar encarats a un repte comú, dóna molta més força que les intervencions

particulars què, per suposat, també són importants i necessàries. Si algú vol accelerar el procés, vol que es prioritzi la seva proposta sense considerar la resta de possibilitats, el grup es debilita i perd la força necessària per a fer front a la pròpia dificultat.

No hem d'oblidar, però, que des de la perspectiva que es dibuixa en els ordres de l'amor de Bert Hellinger, els sistemes humans necessiten regular-se, també, a partir d'una certa estructura jeràrquica, en la que existeixen diferents funcions que s'han de dur a terme en la mesura que correspon. Per exemple, en una escola, en un equip de mestres, hi ha un equip directiu, hi ha un grup de tutors y tutores, hi ha uns especialistes, ... Cadascun d'ells té un seguit de responsabilitats i no totes tenen el mateix pes, malgrat tinguin el mateix valor. Aquestes funcions no es poden barrejar i cal respectar-les. Un tutor no pot immiscir-se en la tasca del director, i el director no pot estar constantment pressionant als tutors per la tasca que fan. Si això no es compleix, apareixen disfuncions significatives que dinamiten el funcionament dels equips docents.

La mirada positiva vers la vida i les coses que en ella ens passen

Quan ens trobem en una situació que ens genera certa inquietud és un bon moment per comprovar en quina mesura som capaços de mirar-la amb bons ulls o al contrari, sentir-nos aclaparats per la dificultat. En el joc es va poder veure com algunes persones van utilitzar els seus recursos davant del repte. D'alguna manera era com si interiorment, i en algunes ocasions també ho van explicitar expressant-ho directament, aquestes persones s'estiguessin transmeten a sí mateixes una idea: ja que estem ficats en aquest embolic, anem a veure com el resollem de la millor manera i així potser n'aprendre'm alguna cosa. Aquesta perspectiva positiva, fins i tot d'aprenentatge malgrat les circumstàncies, aporta al grup una confiança molt gran i millors possibilitats de sortir-ne reeixidament. Ja ens podem imaginar que és una actitud ben diferent de la d'aquell que a tot li troba pegues, no solament a la seva pròpia impotència per trobar una via de sortida sinó fins i tot a les propostes possibilistes dels altres.



Els efectes d'una mirada positiva envers la vida i els seus paranys aporta un benefici clar a la tasca d'un equip. De totes maneres cal ser respectuosos amb la manera de fer de tothom. Què vull dir amb això? Quan hom no pot enfocar les coses des d'aquesta mirada no és perquè al darrera hi hagi una mala intenció, no ho fa per fer la punyeta al grup o perquè vulgui que el grup fracassi en el seu intent, ni de bon tros. Segurament no ha pogut construir, pel moment, o en aquell moment, una altra manera de mirar i de fer, probablement per alguna història personal que s'ha encallat en algun moment i que està pendent de poder-se resoldre. Si algú s'adona d'aquesta actitud en una altra persona, i no la respecta, i l'increpa perquè ho faci d'una altra forma, i es torna exigent utilitzant la bandera de què la seva manera d'actuar va contra els interessos del grup, aleshores es produirà una situació més conflictiva i de risc, que en el cas que simplement acceptem conviure amb aquella circumstància de l'altre.

La mirada pessimista davant de les coses no es resolt per ingerència d'altres sinó per una mirada diferent vers el que hom va viure en la seva primera infància en relació als seus pares i al seu context familiar. Per algunes persones mirar els fets de la seva vida

d'aquesta manera, en la que hi ha més reclam que una altra cosa, és una forma de poder sobreviure, és una manera de ser fidels a algun llegat familiar, de tal forma que si no ho fessin així sentirien que són desconsiderats amb alguna tragèdia o dificultat que algun membre de la família va patir amb anterioritat³.

Els bioritmes personals i del propi grup

Res del que ens passa és casual, al darrera de cada manera de fer hi ha una història peculiar. Si els membres del grup són capaços d'acceptar i respectar això, és a dir, d'encarar el fet que cada persona viu les coses d'una forma diferent, que ningú actua explícitament d'una forma que vagi en contra dels interessos del col·lectiu, i que sovint aquesta manera d'actuar és fruit d'unes circumstàncies determinades que poden canviar, aleshores el grup s'enforteix i pot utilitzar els seus propis recursos, i viurà millor, també, el seu propi procés com a grup, procés que sabem que passarà per unes certes etapes, dintre de les quals hi haurà èpoques molt bones i èpoques més difícils.

Aquest fet és, en bona mesura, imprevisible e incert, no sabem quan es produirà ni tampoc exactament a causa de quines circumstàncies, però el tenir-ne la certitud de que un dia o altra pot passar, ens permetrà relativitzar molt més les coses i no convertir els aspectes més significatius del projecte que pugui tenir el propi grup en una bandera única, sota la qual els membres del grup s'han d'aixoplugar necessàriament per a sentir-se que hi pertanyen. Aquesta actitud és una actitud excessivament encorsetadora que impossibilita que es donin processos diferenciadors i creatius. El control, el dogmatisme, les vies úniques, són algunes de les causes més clares per tal d'enfonsar un projecte social, permetre que les persones puguin seguir el seus propis bioritmes, i que els grups també són susceptibles de tenir-ne, és una forma de garantir un nivell d'autoregulació més gran i per tant d'augmentar les possibilitats d'èxit, malgrat això sembli el contrari del que hom podria preveure.

Una forma de poder aplicar aquesta mirada als contextos dels equips i de les aules té a veure amb un pensament, sentit amb profunditat, que sostingui la idea que, en cada moment, i en cada circumstància, cada membre del grup aporta a la tasca comuna el millor que té de sí mateix i allò que li es possible en aquell moment concret.

La metàfora de les formigues, i la relació entre el donar i el rebre

Seguint el fil del que estàvem comentant en els dos paràgrafs anteriors, és interessant adonar-se dels efectes d'una metàfora suggerent. Malgrat sigui o no del tot verídica o autèntica, el contingut d'aquesta metàfora ens aporta imatges per comprendre algunes coses de les dinàmiques dels grups que ens permeten comprendre'n millor algunes coses a considerar pel seu bon funcionament.

Resulta que un científic es va trobar analitzant la vida social de les formigues en la dinàmica de construcció i manteniment dels seus formiguers i, de sobte, li va venir al cap una hipòtesi de treball de camp. L'evidència que havia observat en els diferents formiguers era que en cadascun d'ells hi havia un gran nombre de formigues que treballaven afanosament ocupant-se de diferents tasques, i que, curiosament hi havia un grup de formigues aparentment ocioses, que no feien res. La hipòtesi que se li va acudir va ser molt clara. Ajuntar totes les formigues treballadores en un nou formiguer, i totes les formigues ocioses en un altre, amb la més que probable conseqüència que el primer formiguer creixeria més ràpidament i l'altre s'extingiria en poc temps. Va posar-

³ Podeu trobar referències d'aquestes actituds, igual que d'altres de les que es parla en aquest document, en els monogràfics de Cuadernos de Pedagogia que s'anomenen a la bibliografia

se mans a l'obra, convençut del resultat, i quina va ser la seva sorpresa al veure que en el formiguer on hi havia totes les formigues treballadores algunes es tornaven ocioses i en el formiguer de les ocioses, la major part es posaven a treballar, donant com a resultat la supervivència i equilibri dels dos formiguers nous.

En els equips també es donen aquests fenòmens, i no per això cal desestimar i excloure a les persones que en un moment determinat sembla que no estan fent res pel col·lectiu, perquè al fer-ho es trenca un equilibri que obligaria de nou a ajustar-se al propi equip generant un procés innecessari si es respecten les circumstàncies de cadascú. Moltes vegades, quan s'inicia un projecte nou, per exemple en el cas d'una escola novella de recent creació, els equips de mestres que es van constituint tenen la fantasia, que certament és recolza en una bona intenció, que si controlen l'entrada dels mestres que formaran part de l'equip garantiran el bon funcionament del centre en el futur. És evident que hi ha d'haver un grup de persones afins que iniciïn i consolidin les bases del projecte, però si ràpidament no s'hi introdueix la variable de la diversitat, l'equip es debilita en comptes de fer-se més fort i creatiu. Són paradoxes de les dinàmiques dels sistemes humans!

En el cas de les aules, podríem conciliar aquest fet amb la possibilitat que els infants disposessin d'un espai físic preparat per a no fer res, com es dona a les escoles de Reggio Emilia en els espais destinats a la intimitat, i en el cas dels equips docents, l'escola hauria de disposar d'un espai on els mestres es poguessin retirar algunes estones per desconnectar de la pressió diària, i constant, d'haver de prendre moltes decisions en molt poc temps, i d'haver d'afrontar moltes situacions conflictives sense prou recolzament.

Aplicat a la realitat del joc que vàrem compartir, l'èxit de la comtessa va estar no solament gràcies als que van aportar les millors idees per resoldre l'ensurt de moure's en un espai que semblava inaccessible, sinó que va ser possible gràcies a cadascuna de les intervencions de les persones que formaven part de la situació, de manera que les unes a les altres van detonar un seguit de moviments que van facilitar l'aparició de les solucions més ajustades. Encara més, si algun dia repetíssim aquest mateix joc, amb un altre grup de persones, veuríem que el grup resol el seu conflicte utilitzant maneres diferents o complementàries a les del primer grup, justament perquè el que resulta important és la construcció de les alternatives a partir de la participació de tots els membres, amb les seves particulars circumstàncies, per damunt de les millors estratègies possibles. Això incorpora una variable extraordinàriament important en la dinàmica dels equips de treball que caldrà contemplar i cuidar en el futur.

El paper del contacte i les regles de la comunicació

Una de les funcions que més ens ha humanitzat en el llarg procés evolutiu de la vida de la nostra espècie ha sigut el contacte corporal. Sebastià Serrano ho explica abastament en algun dels seus llibres, i sempre que té la oportunitat d'expressar-ho en els mitjans de comunicació. Fins i tot ell arriba a afirmar que no ens en hauríem d'anar a dormir sense haver-nos fet quatre o cinc abraçades significatives al llarg del dia, acció que afavoriria sobremanera el nostre equilibri i benestar emocional. Certament el joc incorporava un parany que a l'hora podia ser viscut com un avantatge. L'espai de la barca era tan estret que indefugiblement es tocaven unes persones a les altres. El quid de la qüestió estava en com es vivia aquest contacte, com una invasió, com un inconvenient, o com una possibilitat de sentir-nos acompanyats i a partir d'aquest record d'espècie poder aprofitar-ne els millors recursos. Aquest contacte inicial, estressant fins i tot per la compressió de l'espai, podia tornar-se més subtil trenant

possibilitats, posicions diverses, com ara el fet d'agafar-se de les mans, tirant el cos endarrera i mantenint l'equilibri amb el contrapès dels altres i d'aquesta manera generar una mena de passadís interior per on altres persones podien passar, o abraçant-se per parelles i rotant juntes en la direcció que permetés passar a l'altra persona del lloc on estava al de davant o al del darrera, entre d'altres possibilitats. Aquesta subtileza en el contacte va esdevenir l'eina més potent per resoldre l'ensurt de no disposar de més espai del que hi havia físicament, dintre del qual semblava impossible poder-se moure.

A banda del contacte directe, subtil i estratègic, en última instància, hi havia altres aspectes de la comunicació que van resultar beneficiosos. Quantes vegades hem comentat en diversos contextos que la comunicació es regeix més aviat a partir de recursos específics com la mirada, el to de veu, el ritme i l'entonació, la postura, ..., més que no pas pel contingut del que hom diu. Fixeu-vos, en el joc, en certs moments, hi havia tal batibull que tothom parlava a l'hora i ningú s'escoltava. Per tant, si alguna persona d'una de les puntes de la barca volia comunicar-se amb una altra que estava lluny, fer-ho a través de la paraula era difícil, per això algunes persones van optar per fer-ho a través d'altres codis més posturals per tal de fer-li arribar a algú altre les seves suggerències. Això va permetre què, malgrat el desori de molts moments, algunes persones es poguessin sostraure al soroll ambiental i recuperar informacions que els hi podien ser útils per avançar en la direcció d'una bona solució.

Un altre component que té a veure amb la comunicació, i la seva eficàcia, vindria a ser el fet que quan necessitem alguna cosa l'hauríem d'expressar i demanar explícitament, no d'una forma sol-lapada perquè aleshores es genera confusió en la interacció. Sovint ens passa que sentim una cosa i en diem una altra. Això neguiteja els sistemes relacionals. Si en la situació del joc algú està col·lapsat però fa veure que no passa res, les seves accions seran maldestres i entorpiran la dinàmica vers la solució, més que no pas l'afavoriran, per tant, el nostre estil comunicatiu ha d'anar en la direcció de crear una major congruència entre els nostres sentiments i allò que mostrem als demés.

També fora útil poder tenir en compte el que anomenem actitud simètrica i complementària. Si en un moment determinat estem en un grup que entra en una espiral d'acció sense contenció, parlant tots a l'hora, i movent-se tots al mateix temps, amb la qual cosa encara es disminueix l'espai disponible per poder produir canvis en els llocs que cadascú ocupava, es més assenyat esperar-se, malgrat hom pugui tenir una bona proposta, suposadament eficaç perquè potser ja l'havia comprovat en alguna altra ocasió, a que es donin moments de major tranquil·litat, per tal de que la proposta pugui resultar oportuna i eficaç. Això vol dir col·locar-se en una posició complementària a la pròpia dinàmica del grup, i si es dona el cas que el grup entra en una bona dinàmica d'acció, aleshores contaminar-se d'aquest fet i entrar en una actitud simètrica de manera que la nostra proposta pugui sumar-se a les altres que estan sortint.

Assentir al que hi ha i a la mateixa vida

Una de les darreres coses que va emergir en la conversa al voltant del joc, va ser una vivència, d'una certa profunditat, en el sentit que no sempre podem encararla en la dimensió que li correspondria. Per exemple, algunes persones van manifestar que al veure que el seu número de lloc estava molt proper al lloc on s'havia posat en el moment inicial, els va fer pensar que havien tingut sort i que el seu número era molt bo. Contràriament, algunes persones que es van adonar que el seu número estava molt lluny del que havia d'ocupar finalment, els va fer pensar que havien tingut mala sort. Una de les conclusions de la conversa va ser que no hi havia números bons ni dolents,

sinó que més aviat es tractava del què fèiem amb el número en qüestió. En un equip de mestres, o en un grup classe, en general no podem triar els seus membres.

Amb aquells amb els que ens toca treballar i fer la nostra tasca docent és amb els que ho hem de fer, de la millor manera possible, sense mirar si hagués o no hagués pogut ser d'una altra manera. Quan perdem de vista això fem arribar un seguit d'informacions al context que tenen conseqüències molt diverses. Una de les més greus és que els infants considerin que el seu mestre no estigui a gust amb el que fa i aleshores es dediquin a cuidar-lo, acostumats com estan, si fa falta, a cuidar als seus pares, per l'amor i la fidelitat tan gran que els uneix a ells.

Les circumstàncies de la vida són incontrolables, tanmateix allò que ens va passar a la nostra infància no ho vàrem poder triar, i fos el que fos, ha de ser-nos suficient per encarar la vida que tenim, contràriament sempre ens trobarem en debilitat, ens sentirem fràgils, encara que assaborim la insistència de les nostres reclamacions, que per altra banda, no podran ser correspostes com ens hagués agradat. Per a treballar en equip no hi ha altre remei que fer-ho des d'aquest assentiment, sinó, d'una manera o altra, estarem transmeten als demés la nostra compulsió a la satisfacció de les nostres necessitats i no podrem encarar la tasca en la que estiguem compromesos com a professionals dedicats a l'educació de les joves generacions.

Esdevenir confiabls

Probablement aquest sigui l'objectiu prioritari en tota dinàmica relacional. Per a poder treballar en equip hem de sentir que els altres ens reconeixen i accepten tal i com som i, alhora, cadascú ha de mostrar-se davant dels demés amb aquesta disponibilitat a fer-ho de la mateixa manera amb ells.

Hi ha estratègies que afavoreixen això, per exemple, escoltar als altres amb profunditat, sincerament, com si es tractés de la primera vegada que ho fem, indistintament de si coneixem aquella persona des de fa anys, deixant-nos sorprendre igual que ho fem amb els infants a l'aula. Posant-nos en el lloc dels altres de manera que puguem comprendre els diferents moments pels que passen i acceptar que a vegades no poden donar resposta a les necessitats del col·lectiu, avançant-nos al fet que això serà temporal i que fora bo que fins i tot fos intercanviable. No hi ha res que generi més desconfiança que algú que ven una imatge perfecta, com si fos bo per naturalesa. Les persones que aparentment semblen extraordinàriament bones no resulten massa confiabls, perquè la vida té molts paranys i no és massa probable tenir-los tots controlats.

Esdevenir confiabls també té a veure amb evitar posar etiquetes i tenir expectatives massa elaborades sobre les coses, perquè aleshores les relacions es tornen exigents, i l'exigència ens separa més que no ens apropa. També comporta ser clars en la comunicació, dir i fer el que hom pensa i sent, independentment que sigui allò que anomenem políticament correcte. També implica saber delegar responsabilitats, i fer el que toca, ni més ni menys.

En aquesta direcció de la confiabilitat resulta molt important no anticipar-nos al que els altres ens volen dir o comunicar, aquest aire que a vegades prenem de saber-ho tot i d'estar de tornada de la major part de coses, ens allunya ostensiblement d'una bona comunicació amb els altres. Ni hem de fer judicis de valor sobre el que els altres fan, ni els hem d'ajudar si no és necessari o no se'ns demana. Si no és així afavorim que l'altre perdi la seva dignitat i pugui utilitzar amb efectivitat els seus propis recursos.

Una persona fiable és aquella capaç d'equivocar-se, d'adonar-se què li pot haver passat i compartir-ho amb els demés, mostrant-se igual de madur com en certa mesura vulnerable. Ens fem fiables quan en una situació de la que no en tenim prou referents, o no compremem suficientment, en comptes d'embolicar-nos amb discursos sofisticats i distractors que excusin la nostra desconexió som capaços de prendre una certa distància per poder mirar la situació amb una millor perspectiva i tenir l'oportunitat d'incorporar els elements necessaris per a dur a bon port la situació en concret.

En tot això hi juguen un paper fonamental les nostres emocions. Una persona esdevé fiable quan pot conviure amb aquest moviment emocional, perquè coneix amb una certa profunditat aquelles que la commouen i el fan caure dues vegades amb la mateixa pedra, i que alhora poden actuar com a filtres emocionals en les situacions relacionals, especialment amb els infants, de manera que allò que li fan arribar les altres persones ella ho regenera amb una mirada positiva i una actitud de comprensió, de reconeixement, i de respecte profund.

La nostra particular manera de tancar el taller

Després de totes les vivències compartides, de la conversa que mica en mica es va anar trenant, de la qualitat de relació que s'havia generat, i de la gran varietat de sentiments que s'havien mobilitzat, no podíem anar-nos-en de l'espai investit d'aquesta manera sense deixar alguna empremta gràfica que en deixés constància. Per això ens vàrem animar a escriure, cadascú, cadascuna, una paraula, una petita frase, en la que deixàvem constància d'un propòsit personal amb la intenció d'avançar en les direccions que s'havien mostrat al llarg del taller, especialment en el darrer: *què podem fer demà mateix per esdevenir més fiables, en el nostre context de treball, en el nostre context de vida?*

A continuació recullo aquests petits escrits que varen quedar penjats a la pissarra, a la vista de tothom, i dels que vàrem poder-ne fer una lectura comuna per tal de que quedessin gravats en les nostres retines, en el nostre record i, especialment, en el nostre cor, sabent que es tractava d'impulsos específics vers l'acció, que després del temps que ha passat des de la realització de les Jornades, espero de tot cor que s'hagin convertit en fanalets de llum que orientin els viaranys estranys i complexos en els que ens movem en el dia a dia:



- . Poder escoltar en silenci, dedicar més temps a fer-ho conscientment
- . Ser autèntica i conseqüent amb els pensaments i els fets
- . Poder transmetre la sensació que "puc esperar", que no tinc pressa
- . Desenvolupar la complicitat
- . Afavorir l'escolta acompanyada del gest i de la mirada, i d'un temps tranquil i suficient
- . Mostrar-me més flexible i dúctil
- . Aprendre inicialment a confiar més amb les persones del meu voltant
- . Aprendre a escoltar més qualitativament, de "veritat", estant obert a propostes diferents
- . Callar, callar, i... mirar

- . Parlar amb calma i convenciment
- . Deixar l'exigència per mostrar-me amb més proximitat
- . Mirar amb ulls transparents, i escoltar amb orelles sense cera
- . Obrir la mirada
- . Mirar als ulls mentre em comunico
- . Obrir-me més cap aquelles persones en les que no tinc dipositada massa confiança
- . Dir el que penso, amb respecte, tot i que l'altre no ho vulgui sentir
- . Ser capaç de dir el que penso, fent-ho sense molestar a l'altre, sense ferir susceptibilitats
- . Evitar ser tant inflexible en les meves respostes o creences
- . Expressant millor les coses que sento
- . Ser més comprensiva i estar més oberta als detalls
- . Davant de les exposicions dels altres disminuir o eliminar les preconcepcions per poder escoltar amb profunditat allò que els altres volen comunicar
- . Mirar-me les persones des del cor
- . Saber estar amb mi mateix
- . Evitar mostrar-me tan inamovible en allò que penso, ser més tolerant amb altres opinions
- . Procurar no etiquetar, no crear prejudicis cap als altres
- . Escoltar abans de parlar
- . Acceptar que tots partim del mateix: de "bones intencions"
- . Adonar-me que totes les experiències són enriquidores
- . Deixar que la gent s'expliqui sense interrompre abans que acabin de parlar
- . Ser una mica més obert, tenir una mirada més oberta
- . Evitar fer allò que no vulgui que em facin a mi mateixa
- . Tenir serenor i llum

Algunes darreres observacions

Una vegada més es va posar en evidència que una de les millors maneres per fer avançar la nostra perspectiva sobre les coses té a veure amb la possibilitat de poder compartir una experiència comuna al voltant d'una conversa en la que tothom se sent respectat des de la seva identitat i des del seu procés personal. Quan hom no ha de justificar-se perquè els altres considerin millor o pitjor el que fan d'igual o de diferent, es troba en una situació favorable per poder parlar de la seva peculiar forma de viure i expressar les pròpies idees i sentiments, de manera que al fer-ho des d'aquesta tranquil·litat emergeix quelcom d'autèntic que, quan es mostra als altres, li permet a la mateixa persona ressonar d'una manera diferent a com ho havia fet fins aleshores, i al

grup li permet enriquir-se amb altres maneres de fer i d'entendre la realitat, i així, tots plegats, anar aprofundint en la comprensió de les dinàmiques professionals i personals. En una conversa d'aquest tipus es genera un camp d'aprenentatge que té un valor incalculable. La forma arrodonida, en la que



tothom es veu, en la que per a tothom resulta assequible prendre la paraula, afavoreix la circulació de la informació, amb un benefici afegit, que té a veure amb la disponibilitat a accedir a d'altres informacions que fins i tot no han estat directament viscudes per les

persones del grup, sinó per altres persones i grups que en algun altre moment ja van estar parlant i compartint alguna conversa similar⁴.

La condició perquè totes aquestes informacions circulin d'una forma efectiva, a banda de la disposició espacial, té a veure, en gran mesura, en la confiança mútua que s'atorguen els assistents i la persona que es responsabilitza de la dinàmica del grup, i amb el respecte profund d'aquesta a les diferents formes de sentir, expressar i pensar d'aquells. Al meu entendre, tots i totes les assistents al taller, vàrem poder comprovar aquest fet, de manera que aquesta experiència, sens dubte, va afavorir la possibilitat de reproduir situacions similars a les aules dels centres, alhora que en les dinàmiques dels equips docents, malgrat que, certament, en aquests contextos és una mica més complex que en el context de la classe amb el grup d'infants, perquè als adults ens condicionen molt les nostres experiències prèvies que, sovint, estan tenyides de manca de reconeixement i de necessitats de protagonisme (el reclam constant, compulsiu, de ser mirats), que no tenen res a veure amb l'àmbit de la tasca educativa, sinó més aviat amb circumstàncies personals no resoltes, habitualment referides a la nostra primera infància, i vinculades a la relació amb els nostres pares. Això, però, és farina d'un altre paner i deixarem la porta oberta per tal d'encarar-ho en una altra ocasió.

Bibliografia

La alternativa del juego I/II
Paco Cascon (Seminario de Educación para la Paz)
Editorial Catarata

El árbol del conocimiento
Humberto Maturana
Editorial Lumen

Cuerpos sin edad, mentes sin tiempo
Deepra Chopra
Ediciones B. S.A.

El llibre i la pel·lícula: ¿Y tú que sabes?
William Arntz
Editorial la Esfera de los Libros

Teoría de la comunicación humana
Paul Watzlawick
Editorial Herder

Comprendre la comunicació
Sebastià Serrano
Editorial Proa

Psicosoluciones
Giorgio Nardone
Editorial Herder

El séptimo sentido: la mente extendida
Rupert Sheldrake
Editorial Vesica Piscis

⁴ Veure bibliografia de Rupert Sheldrake sobre les ressonàncies mòrfiques