

APRENDIZAJE EN EQUIPO

presentación

Desde la fundación del Movimiento Scout el trabajo en equipo ha sido factor clave en el desarrollo del Programa que Robert Baden-Powell desarrolló para la educación no formal de los jóvenes. La patrulla es, para los scouts, la forma más primigenia y fundamental de la expresión del trabajo en equipo.

Para las asociaciones scouts, vistas en su contexto organizacional, es imprescindible no perder de vista este elemento que, a veces es considerado como parte del juego educativo que se realiza con los jóvenes, pero no se ve con igual claridad como parte del sistema con el que deben funcionar los adultos, en lo que a sus tareas institucionales concierne.

La disciplina del aprendizaje en equipo es una invitación abierta a retomar uno de los elementos claves del Movimiento Scout, el trabajo en pequeños grupos, en su perspectiva educativa, para desarrollar entre todos un crecimiento organizacional, un real aprendizaje en equipo.

Este fascículo forma parte de la serie de contenidos dedicados al concepto: Organizaciones Scouts abiertas al aprendizaje. Para su mejor comprensión, recomendamos leer los fascículos No 1 al 7 editados por la Red de Desarrollo Institucional.

Aprendizaje en equipo

Para los miembros de las organizaciones scouts en general trabajar en equipos es algo común y muy frecuente, principalmente porque uno de los elementos del Método Scout es precisamente el trabajo en pequeños grupos, que para los jóvenes se manifiesta a través de las patrullas y equipos que sirven de base organizativa para su crecimiento personal y la vivencia de los valores que promueve la ley scout.

Sin embargo, la formación de equipos es parte también de los diferentes niveles institucionales de las asociaciones y, difícilmente, se dan casos de programas exitosos donde una sola persona pueda llevar adelante todo el proceso. Cuando los equipos alcanzan a desarrollar un nivel de calidad tanto en la tarea como en las relaciones interpersonales de sus miembros, se puede notar un proceso de **aprendizaje en equipo**. Cuando un grupo de personas funciona satisfactoriamente como una totalidad, entonces nos encontramos frente a un fenómeno que se conoce como **alineamiento**.

A diferencia de un equipo poco alineado, cuando un equipo logra mayor alineamiento, surge una dirección común y las energías individuales se armonizan. Hay, por lo tanto, menos desperdicio de energía. Surge una resonancia o sinergia. Hay un propósito común, una visión compartida que permite complementar los esfuerzos. Quienes forman parte del equipo no sacrifican sus intereses personales a la visión del equipo, sino que la visión compartida se transforma en una prolongación de sus visiones personales. El alineamiento es la condición necesaria para que la potencia de cada persona infunda potencia al equipo.

El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad del grupo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de alcanzar una visión compartida y también sobre el dominio personal, pues los equipos talentosos están formados por individuos

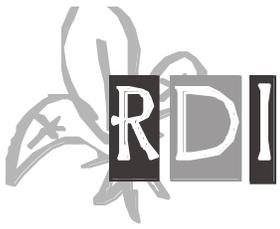
talentosos. Pero estos dos elementos por sí solos no son suficientes, es fundamental que quienes forman el equipo sepan trabajar en equipo, sepan **aprender en equipo**.

Dentro de las organizaciones, el aprendizaje en equipo tiene tres dimensiones críticas:

1. La necesidad de pensar agudamente sobre temas complejos. El antiguo principio de que "dos cabezas piensan más que una" no se da en la práctica de los equipos como una simple suma de inteligencias. Esto exige aprender a sacar todo el provecho que pueda brindar la capacidad e inteligencia de cada uno de los miembros del grupo, para hablar entonces de una inteligencia de equipo que sea superior a la de sus integrantes. Lograr esto implica también vencer algunas fuerzas que se oponen, pero que el equipo puede llegar a canalizar como energías a su favor.

2. La necesidad de una acción innovadora y coordinada. Los integrantes de un equipo pueden alcanzar un nivel de relación entre ellos marcada por una especie de "ímpetu operativo", según el cual cada miembro tiene conciencia de la participación y actuación de los demás, por lo que sus propias acciones resultan complementarias de las del equipo, muchas veces como manifestaciones de una coordinación natural. Se trata de ese estado en el que los miembros del equipo, sin acuerdos previos, actúan bajo las mismas premisas y entre ellos pueden hasta predecir lo que el otro hará ante determinadas circunstancias.

3. El papel de los miembros del equipo en otros equipos. Si bien es cierto que las relaciones entre los miembros de un equipo llegan a ser numerosas y complejas, hay que considerar también las relaciones que el equipo como tal tiene respecto de otros equipos, no sólo como una consecuencia de la coordinación de tareas sino también por la conexión que cada integrante tiene con otros grupos en los que interactúa. Por esto, un equipo



que aprende influye en otros grupos con un efecto de vivencias compartidas, de relaciones de jerarquía en las que se transmite un aprendizaje grupal o por la simple estimulación que el testimonio del éxito como equipo puede representar para otros.

Aunque el aprendizaje en equipo supone aptitudes y conocimientos individuales, es una disciplina colectiva. Nadie seriamente puede decir que domina, como individuo, la disciplina del aprendizaje en equipo puesto que se trata de una disciplina que, para ser efectiva, debe ser practicada por el equipo. Esta dimensión colectiva del aprendizaje se nutre a través de dos formas de comunicación entre los miembros del grupo: el diálogo y la discusión.

El diálogo se manifiesta como una búsqueda libre y creativa de ideas, interrogantes y respuestas en las que prevalece el *escuchar* a otros, con un necesario proceso personal de suspender las perspectivas propias. En cambio, la discusión surge como la defensa argumentada de perspectivas diversas, a veces opuestas, de las cuales se obtendrá la mejor para dar base a decisiones o acciones posteriores.

Ambas formas de comunicación de los equipos se complementan, aunque generalmente los grupos no tengan conciencia de la distinción entre ambas.

El aprendizaje en equipo también implica aprender a afrontar creativamente las poderosas fuerzas que se oponen al diálogo y la discusión productivas. Entre ellas destacan las "rutinas defensivas", término acuñado por Chris Argyris, con el cual se refiere a los modos habituales de interactuar que nos protegen de la amenaza, pero también nos impiden aprender. Por otro lado, las mismas rutinas defensivas que frustran el aprendizaje encierran también un gran potencial para alentarlos, si aprendemos a liberar la energía que contienen.

El pensamiento sistémico tiende a provocar actitudes a causa de su mensaje central, que nuestros actos crean nuestra realidad.

Un equipo puede resistirse a ver problemas importantes en forma más sistémica, pues ello implicaría reconocer que los problemas surgen de nuestras propias políticas y estrategias -de nosotros- y no de fuerzas ajenas a nuestro control.

El pensamiento sistémico, más que otros marcos analíticos, requiere equipos maduros capaces de indagar temas complejos y conflictivos.

La disciplina del aprendizaje en equipo, como cualquier otra disciplina, requiere práctica. Pero esto es precisamente lo que falta en los equipos de las organizaciones modernas. El proceso por el cual aprenden los equipos consiste en un vaivén continuo entre la práctica y el desempeño.

LA DISCIPLINA DEL APRENDIZAJE EN EQUIPO

Diálogo y discusión

En su libro "Más allá de la física: encuentros y conversaciones", el físico Werner Heisenberg señala que "La ciencia está arraigada en conversaciones. La cooperación de diversas personas puede culminar en resultados científicos de suma importancia".

Las conversaciones mencionadas por Heisenberg en este libro son un perfecto ejemplo del potencial del aprendizaje cooperativo: colectivamente, podemos ser más agudos e inteligentes de lo que somos en forma individual. El cociente intelectual del equipo es potencialmente superior al de los individuos.

En la actualidad, David Bohm, físico cuántico que ha trabajado en la analogía existente entre las propiedades colectivas de las partículas y el modo en que funciona nuestro pensamiento, ha aportado importantes conclusiones sobre el aprendizaje en equipo permitiéndonos ver el pensamiento como un fenómeno colectivo e

invitándonos a considerar el pensamiento como un fenómeno sistémico que surge de nuestro modo de interactuar e intercambiar un discurso recíproco.

Según las conclusiones a que ha llegado Bohm, hay dos tipos primarios de discurso: el diálogo y la discusión. Ambos son importantes para un equipo capaz de aprendizaje generativo continuo, pero su poder reside en su sinergia, que tendrá menos probabilidades de aflorar a menos que se aprecien las distinciones entre ambos.

El término "discusión" proviene del latín *discutere* que significa "quebrar", "disipar", "decidir", derivado a su vez de *quaterere* que significa "sacudir". Y esto es precisamente lo que ocurre en este tipo de discurso, el tema de común interés se "quebra", se "sacude", se analiza desde muchos puntos de vista aportados por los participantes.

En estos casos, estaremos abiertos a aceptar parte del punto de vista aportado por otra persona pero, fundamentalmente, deseamos que nuestra visión de las cosas prevalezca sobre la visión de los demás. Esta forma de hacer las cosas, sin embargo, no es compatible con la prioridad de la coherencia y la verdad y, para lograr ese cambio de prioridades, es necesario incorporar otra modalidad de comunicación: el diálogo.

Etimológicamente, la palabra "diálogo" proviene del vocablo griego que significaba "discurrir, conversar" o más propiamente "hablar a través de algo" cuyo derivado latino es el término *dialogus*, "conversación de dos o de varios". Según señala David Bohm, en el diálogo un grupo tiene acceso a una mayor "reserva de significado común", a la cual no se puede tener acceso individual.

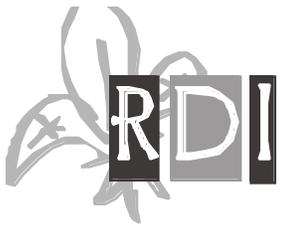
El propósito del diálogo es trascender la comprensión de un solo individuo. A diferencia de la discusión, en el diálogo no intentamos ganar, no pretendemos hacer valer nuestro punto de vista, pues dialogando obtenemos una comprensión que no alcanzaríamos individualmente, participamos de la reserva de significado común, la que nos permite un desarrollo y cambio constante.

A través del diálogo,

- un grupo explora asuntos complejos desde diversos puntos de vista,
- quienes participan de él ponen entre paréntesis sus supuestos pero los comunican libremente,
- el resultado es una exploración libre que permite aflorar la plena profundidad de la experiencia y el pensamiento de las personas, y al mismo tiempo puede trascender esas perspectivas individuales.

El propósito del diálogo es revelar la incoherencia de nuestro pensamiento. Exponiendo nuestras ideas ante los demás nos planteamos frente a ellas como ante un espejo, pudiendo observarlas y analizarlas a la luz de los aportes que los otros realizan. Pero para que este propósito se logre, es necesario que se cumplan tres condiciones básicas que contribuyen a que el "libre flujo del significado" pase a través de un grupo, reduciendo la resistencia al flujo. De esta manera es posible discutir sobre asuntos complejos que, de otra manera, serían fuente de discordia emocional y ruptura. Asegurando estas condiciones, hasta los temas más complejos se transforman en espacios desde donde es posible obtener visiones más profundas. Cuáles son entonces estas condiciones fundamentales:

Suspensión de los supuestos. Esto significa sostenerlos ante nosotros como si examináramos una sábana colgada al sol, lo suficientemente accesibles para el cuestionamiento y la observación. En ningún caso quiere decir desechar nuestros supuestos, reprimirlos o callarlos, como tampoco significa que tener una opinión sobre las cosas sea malo, reprochable o que debamos eliminar el subjetivismo. Debemos estar conscientes de que nuestras perspectivas, la forma como vemos las cosas, no se basan en hechos incuestionables, sino que, por el contrario, nuestra forma de ver el mundo está impregnada de los conceptos que sobre ese mundo nos hemos creado



y no podremos dialogar verdaderamente, y crecer a través del diálogo, mientras no estemos dispuestos a cuestionar las bases sobre las cuales se sustenta nuestra mirada.

Cuando nos cerramos al diálogo, cuando decidimos que nuestra forma de hacer las cosas es "la forma como las cosas deben hacerse", bloqueamos el flujo de la comunicación adoptando posiciones rígidas e incuestionables que más adelante nos sentimos obligados a defender. La disciplina de suspensión de supuestos nos aleja de esta ilusión, pues creer que hay una sola manera de hacer las cosas, "nuestra manera", no es nada más que eso, una ilusión.

Verse como interlocutores válidos. El diálogo sólo se produce cuando quienes participan en él se ven como iguales en una búsqueda común de mayor percepción y claridad. Esto es fundamental puesto que el pensamiento es participativo y el acto consciente de considerarse iguales permite que quienes participan del diálogo se relacionen en igualdad.

El diálogo, por su misma naturaleza, provoca en quienes lo practican un sentimiento de vulnerabilidad -recordemos que hemos "suspendido nuestros supuestos" ante los demás y eso, innegablemente, nos hace sentir desprotegidos. Al percibirnos como iguales, establecemos un tono positivo, sentimos que estamos construyendo un entendimiento más profundo. Como en casi todas las cosas, debemos tener la voluntad de considerarnos como iguales.

Esta visión de los demás como interlocutores válidos no significa que haya que compartir las mismas opiniones. Muy por el contrario, el poder de esta actitud demuestra todo su potencial cuando las opiniones son diferentes. Nos resulta fácil sentir camaradería cuando estamos de acuerdo, lo realmente difícil es hacerlo cuando nuestras opiniones son divergentes.

Esta condición no es fácil de satisfacer, especialmente en organizaciones altamente jerarquizadas donde es lícito preguntarnos si quien

ostenta el poder estará dispuesto a suspender sus supuestos ante una persona de menor "jerarquía institucional", o si una persona que ostenta un puesto menor optará por mantener silencio por temor a las represalias de la autoridad. El diálogo es "juguetón" y necesita de personas con espíritu lúdico dispuestas a jugar con ideas nuevas, examinarlas y verificarlas.

Un árbitro que "conserva el contexto" del diálogo. El árbitro de una sesión de diálogo cumple muchas de las funciones básicas de un buen "árbitro de procesos". Estas funciones incluyen ayudar a la gente a formar parte del proceso y los resultados, es decir, a sentir que todos son responsables de lo que ocurre. También debe ocuparse de mantener el diálogo en marcha. El árbitro siempre guarda equilibrio entre su pericia y su actitud servicial, pero sin adoptar una actitud de experto que desalentaría la participación de los miembros del equipo.

Pero más allá de todo lo anterior, la comprensión que el árbitro tiene del diálogo le permite influir en el desarrollo con su pura participación. Su intervención permite mantener las condiciones para el diálogo y demuestra el diálogo, experimentando el flujo del significado y señalando en el momento adecuado lo que es preciso decir para que los demás comprendan el diálogo, sin entrar en explicaciones abstractas.

La importancia del árbitro pierde relevancia a medida que el equipo adquiere experiencia y destreza, que ha desarrollado la aptitud y el entendimiento necesarios, y una vez que eso ocurre el árbitro se transforma en un participante más.

Cuando el diálogo es una disciplina permanente, no es necesario designar un árbitro.

Como se señaló en párrafos anteriores, estas tres condiciones permiten que el flujo del significado pase a través del grupo, pero ¿cómo se logra el necesario equilibrio entre diálogo y discusión puesto que, en el aprendizaje en equipo, la discusión es la contrapartida necesaria del diálogo.

En una discusión se presentan y defienden distintos puntos de vista y esto puede entregar un útil análisis de toda la situación. En el diálogo se presentan varios puntos de vista con el objetivo de descubrir un punto de vista nuevo. En una discusión se toman decisiones. En un diálogo se exploran asuntos complejos. Cuando un equipo debe llegar a un acuerdo y se deben tomar decisiones, se requiere un grado de discusión. A partir de un análisis convenido en común, es preciso sopesar diversos puntos de vista y seleccionar el preferido. Las discusiones productivas convergen en una conclusión o curso de acción. Los diálogos, en cambio, son divergentes; no buscan el acuerdo, sino una aprehensión más matizada de asuntos complejos. Tanto el diálogo como la discusión pueden desembocar en nuevos cursos de acción; pero las acciones a menudo constituyen el foco de la discusión, mientras que las acciones nuevas surgen como subproducto de un diálogo.

Un equipo de aprendizaje domina el movimiento que va del diálogo a la discusión. Las reglas de juego son diferentes, las metas son diferentes. Si los equipos no las distinguen, no tienen diálogo ni discusión productiva.

Entre los miembros de un equipo que entabla diálogos se crea una profunda confianza que se traslada a las discusiones. Se crea una mayor comprensión de la singularidad de la perspectiva de cada persona. Se aprende al arte de mostrar una posición con respeto en lugar de ser respetados por nuestra posición.

Las aptitudes que permiten el diálogo son similares a las que permiten evitar que las discusiones sean destructivas para volverlas productivas. Se trata de las aptitudes de la indagación y de la reflexión.

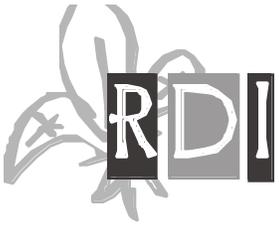
Lo que distingue el trabajo de David Bohm, es que el diálogo que él propone es una **disciplina de equipo**, una disciplina que no se puede lograr individualmente. Quienes han cultivado los aspectos más sutiles de la indagación colectiva y la elaboración de consenso pronto aprenden a distinguir dos tipos de consenso:

- un consenso "nivelador". Este consenso busca el común denominador de perspectivas múltiples individuales. Se basa en la satisfacción que otorga el descubrir que parte de mi visión es compartida por los demás. Este es el "terreno común" en el cual todos estamos de acuerdo.
- un consenso "aperturista". Este consenso busca una imagen más amplia que la perspectiva de un individuo. Se basa en la idea de que cada cual tiene una "perspectiva", un modo de mirar la realidad. El punto de vista de cada persona constituye una perspectiva única acerca de una realidad más amplia. Si yo puedo mirar a través de tu perspectiva y tú de la mía, veremos algo que no habríamos visto a solas, veremos algo que a cada uno de nosotros habría permanecido oculto.

Si el diálogo articula una visión única de aprendizaje en equipo, la reflexión y la indagación pueden resultar esenciales para realizar esa visión. Así como la visión personal echa los cimientos para construir la visión compartida, las aptitudes para la reflexión y la indagación echan los cimientos para el diálogo y la discusión. El diálogo que se cimenta sobre la reflexión y la indagación resultará más sólido y menos vulnerable a detalles circunstanciales como las simpatías o antipatías personales.

Conflicto y rutinas defensivas Como ya se ha esbozado, los equipos que aprenden no se caracterizan por la ausencia de conflictos, sino que, por el contrario, el conflicto de ideas es parte de su mecánica y lo que los hace grandes como equipo es transformar el conflicto en una herramienta productiva.

Las rutinas defensivas son hábitos arraigados que utilizamos para protegernos del sentimiento de



amenaza que surge cuando exponemos nuestro pensamiento, es un elaborado esquema de defensa comunicacional. Éstas forman un caparazón protector alrededor de nuestros supuestos más hondos, defendiéndonos del dolor pero impidiéndonos aprender sobre las causas de ese dolor. Las rutinas defensivas surgen como un condicionamiento social frente al error. Cada vez que cometemos errores o nos equivocamos somos sancionados y, en consecuencia, aprendemos a no considerar los aspectos positivos de nuestros errores.

Las rutinas defensivas son tan diversas y comunes que habitualmente pasan inadvertidas; decimos: "qué idea tan interesante" cuando no tenemos la menor intención de tomarla en serio y sin haber llegado a entender los aspectos fundamentales de ella.

El primer paso para reconocer nuestras rutinas defensivas es tomar conciencia de su existencia y de que el error como acto humano es imprevisible e inevitable, en este caso lo único que

nos permite aprender es reconocer que nos hemos equivocado y enmendar nuestra conducta para lograr un mejor desempeño a futuro, pero para ello es necesario haber evaluado el error y las causas que nos llevaron a cometerlo, en cuyo caso debemos estar dispuestos a reconocer nuestra posibilidad de equivocarnos. Esto es lo que llamamos apertura al aprendizaje.

En ocasiones una técnica grupal efectiva es llegar a elevar el conflicto de tal manera que las estructuras defensivas se evidencien completamente, es decir, provocar la "tormenta". Este acto deberá estar orientado a levantar el velo que individualmente ponemos a nuestras propias rutinas defensivas.

Para que la "tormenta" cumpla el objetivo de ser una instancia de aprendizaje debemos respetar las reglas y condiciones básicas del diálogo y la discusión: suspender los supuestos, actuar como interlocutores válidos y mantener el contexto del diálogo.



Esta publicación forma parte de la colección de fascículos editados por la Red de Desarrollo Institucional

Resumen y adaptación: Loreto González J., Oficina Scout Interamericana
Edición: Central de Coordinación RDI
Diagramación: Caterina Calderón
Publicación y distribución: Oficina Scout Interamericana



Organización Scout Interamericana
Comité Scout Interamericano

Edificio 1024, Providencia-Santiago, Chile

Tel. +56 21 775 71 61

Fax +56 21 775 65 51

email: WMO@interamericano.scout.org

Organización Mundial del Movimiento Scout
Oficina Scout Interamericana