

AS DINÁMICAS DE GRUPO NAS COOPERATIVAS: PANTASMAS E VIRTUALIDADES¹

Miguel MARTÍNEZ LÓPEZ
Sociólogo

Avaliase o recurso á dinámica de grupos como práctica capaz de rexenerar e manter vizosa a democracia laboral, a boa relación interpersoal e de establecer unha retroalimentación reconstituente dos pactos organizativos na cooperativa. Advírtese de certas utilizacións da dinámica de grupos para mellor adecuar os "grupos" ós plans da dirección (pantasmas das d.g.) e das precaucións e formas de utilización para conseguir-las súas virtualidades.

1. Primeira chamada de atención a obxectos e a suxeitos.

A través dalgunhas experiencias de traballo con grupos, especialmente tanto de formación como asociativos e reivindicativos, fun reelaborando constantemente unhas certas ideas sobre a utilidade das dinámicas de grupo (d.g., dende agora). Loxicamente, non vou extrapolar acriticamente esas elaboracións teóricas dende tales grupos a outras organizacións e institucións (Lapassade, 1977), pero os bordes son máis difusos do que parece, e as composicións de forzas sociais están en tódolos niveis de agregación social con mais ou menos repercusión sobre o seu contexto. Por esta razón, e máis polo coñecemento incrementado cada día sobre a situación interna de moitos deses agregados, penso que pode defenderse a idea central deste texto, a saber: que o coñecemento da dinámica grupal pode servir para iniciar procesos de entrenamento en distintos grupos, organizacións e institucións, con vistas a conquistar unha mellora das relacións interpersoais, que se baseen no autoconñecemento grupal e da realidade social inmediata.

No que atinxe ás empresas cooperativas e ás organizacións da economía social (asociacións, movementos sociais, etc.), esa hipótese adquire o carácter de reto e, polo tanto, paga a pena precisar máis cal pode ser o significado e o sentido concretos das d.g. En principio, o presente escrito representa unha introducción a quen non se atope familiarizado/a coa aplicación das técnicas grupais na

1.- O presente escrito é unha recomposición, feita polo propio autor, da ponencia presentada ás Primeiras Xornadas de Introducción ó Cooperativismo e á Economía Social, organizadas pola Asociación Para a Economía Social en abril de 1994.

súa vida cotiá e nos seus grupos de socialidade. En segundo lugar, constitúe unha reflexión sobre o carácter intersubxectivo das d.g., o cal esixe pasar de concebilas como un "obxecto" de coñecemento a discutilas mediante a súa práctica polos suxeitos implicados nelas. Será precisamente o tipo de *utilidade* que proporcionan as d.g. o que pode permitir avalia-las súas potencialidades con respecto ós "obxectivos" enunciados na hipótese anterior.

Que as d.g. se convertan en motor intersubxectivo do crecemento obxectivo dos grupos é unha das utilidades alternativas que calquera movemento social emancipador baseado na autoxestión grupal pode propor á sociedade da desigualdade mundial, da saturación audiovisual, da confusión intelectual e da reprodución das oligarquías. Neste contexto coido que parte das ciencias sociais poden aportar unha certa visión global e dinámica (histórica) que os individuos e grupos non teñen por si mesmos.

2. As d.g. proxectan: algúns dos perigos de dominación herdados e algunhs das súas posibilidades liberadoras.

Un simple percorrido histórico en torno á concepción e uso das d.g. levaríanos necesariamente a retomar aqueles efectos manipulativos e aquelas orientacións terapéuticas máis destacadas. O **control social** derivado do uso das d.g. apareceu xunto a técnicas de análise e persuasión da publicidade e, máis recentemente, nas correntes descentralizadoras do traballo en empresas que acenúan así as súas estruturas xerárquicas de decisións importantes. A **orientación benefactora** derívase de tódalas aplicacións que, idealmente, se fixeron das d.g. nas terapias psiquiátricas de grupo, nos psicodramas e sociodramas, na formación de formadores e, cun carácter máis novedoso e comprometido politicamente, na educación para a paz.

Nembargantes, máis ca validez ou inoperancia destas historias, parécenos preciso espanta-la sombra que proxectan sobre futuras experiencias, por moi liberadoras ou instrumentais que se pretendan. Por unha razón: porque as **pantasma**s das d.g. non deixan ver as súas propias limitacións.

Son proxeccións pantasmáticas na historia que tamén conlevan aprendizaxes dalgún tipo. A raíz destas aprendizaxes é posible vislumbrar que, pensamos, dende o punto de vista cooperativista, interesa especialmente aclarar en que grao as d.g. resoven os problemas de organización humana (*productiva*), de participación en xeral e en asembleas en particular, e as relacións de poder en grupos relativamente pequenos (xa que só existen poucas excepcións de cooperativas de gran tamaño, como Modragón, igual que ocorre co tamaño das empresas de carácter capitalista no Estado español).

Dous principios da A.C.I. (Alianza Internacional de Cooperativas), fundamentalmente, enmarcan a meirande parte dos problemas que atinxen directamente ás d.g., e formulan unha longa ristra de preguntas que nos poden guiar sobre os vínculos entre as d.g. e as cooperativas: 1) o **control democrático** dentro

da cooperativa (unha persoa, un voto); 2) o **fomento educativo** cara fora e cara adentro da cooperativa (como lles preocupaba tanto ós owenistas do século pasado, por exemplo: Polanyi, 1989). En cada cooperativa pode cuestionarse con decidido ánimo reiterativo, pois: ¿que significan estes principios na miña vida asociativa e laboral?, ¿en que medida funcionan?, ¿ten sentido profundizar neles con algún tipo de técnicas?

Por fixar minimamente unha resposta á última cuestión, cabería apuntar que as d.g. non son principios utópicos, senon *regras* máis ou menos útiles para o traballo e o cambio da interacción dentro dun grupo. É dicir, unha d.g. non é a realidade idílica que se aspiraría conquistar nun grupo, senón un medio cooperativo e democrático de traballar para que a realidade do grupo sexa tamén dese xeito, pero no seu contexto específico. Por esta razón, as **virtualidades** das d.g. son as posibilidades que as devanditas regras ofrecen para evitar as realidades que, en xeral, poderíamos denominar anti-participativas (apatía, pasividade, anomia, control, etc.). Non parece coherente, pois, que partindo tan só dunha serie de exercicios, xogos e instrucións para desenvolverlos se crea un "estado de cousas" completamente revolucionario, pero si, en cambio, pódese revolucionar-lo xeito dominante de relación entre os socios e as socias buscando en común camiños para resolver problemas concretos da historia de cada cooperativa.

Unhas breves notas do ocorrido no cooperativismo agrario galego nos últimos tempos, pode ilustrar que tipo de problemas son estes e cal é a vixencia dos fenómenos anti-participativos que se *deben* soportar: "a falta de asistencia ós actos sociais ou a asistencia a eles co único fin de escoitar; a falta de fidelidade no uso dos servicios cooperativos como, por exemplo, a compra ou venda dos produtos fora da agrupación; deixamento de funcións, abusos nas atribucións dos responsables, manobras para a participación de xente nova, monopolización da información e das decisións, etc." (Campos Beiro, 1991). Evidentemente, estes feitos non son sempre percibidos como problemáticos, pouco democráticos, etc. na particular evolución exitosa ou de fracaso dunha cooperativa, nin tampouco son xeneralizables ó conxunto tipolóxico de cooperativas, pero dende o momento en que dende dentro ou dende fora se formulan como problemas, ¿que facer?

3. Dimensións significativas das d.g.

Ademais de ter unha ambivalente historia no emprego operativo das d.g., como xa vimos ó considera-las pantasma proxectadas (control e terapia), orixinariamente existe unha virtualidade que tamén se proxecta no presente: consiste na designación das d.g. como técnicas de análise do comportamento do grupo, do seu proceso vital de existencia *rexistrable*. Ó xeneralizarse convertíronse, a miúdo, en técnicas de animación: coa virtualidade engadida de conxugar análise e acción nunha serie de exercicios. É dicir, desenvólvense para intervir

no proceso de interaccións entre os membros dun grupo e, no seu caso, mello-ra-la atmósfera na que se dan ditas relacións sociais.

Vexamos, pois, que elementos poden definir esta conxunción conceptual, dentro da diversidade de teorías e manuais que se apropian de todo o liberador e perverso das d.g.

3.1. *Grupalidade e dinamismo.*

Son dinámicas en tanto que actúan ó mesmo nivel no que se dan as relacións psicossociais entre persoas pertencentes a un grupo. Por suposto, é ben coñecido que existen grupos de moi distintos tamaños, tecnicamente mesmo se contemplan grupos de pertenza e de referencia, grupos primarios (como a familia) e secundarios (o profesional), etc. Unha boa definición de grupo podémola atopar na formulación (procedente da bioloxía teórica) de "**clausura organizacional e apertura informacional**" que resposta ben ó tipo de grupos (e subgrupos) que xurden nas organizacións cooperativas e da economía social. Nun punto posterior damos algunha pincelada máis ó que significan os elementos informativos na constitución e medranza dun grupo.

O punto común entre as técnicas e as persoas coas que traballa é o **dinamismo**, o movemento, unha determinada historia con discontinuidades, baixas e altas, con economía boiante unhas veces, con alianzas grupais móbiles outras, etc.

Con esta ampla acepción poden confundirse diversos fenómenos, e non falla quen apunte que d.g. son dende as partidas de dominó no bar da esquina ata a ximnasia das clases de preparación ó parto.

3.2. *Problema común, interese xeral.*

Para precisar máis as distincións entre tipos de grupos, cabe destacar como rasgo xeral das d.g. a súa actuación ante a necesaria existencia dun colectivo, dunha **comunidade de intereses**, da súa historia cambiante e en contínuo movemento, e, en definitiva, dun nivel comunicativo entre os membros.

Como rasgo particular, e de especial interese para unha organización cooperativa, está o que atinxe ó enfrontamento a un **problema** do grupo e á súa solución segundo o máximo beneficio colectivo (criterio do interese común que se opón a criterios de rendibilidade privada e individual, no senso de que nesta verdadeira *empresa colectiva* existe poder dabondo para decidir cal é ese interese e axustalo).

O tipo de problemas tocados estaría sempre en relación á vida social do colectivo, ás relacións entre os socios, aínda que xurdan dende "anlizadores" doutra índole (problemas sobre produción, sobre contratación, etc.).

3.3. *Análise e animación.*

Hai tempo escoitei unha adiviña que me amosou, unha vez máis, como nun grupo se albiscan máis posibilidades de rápida solución ca no caso, individualista dun simple e eterno cara a cara con quen formula o *problema* (e iso supoñéndolle honestidade e que confese cando acertaste). Decía así: un home está vivindo apaixonadamente un partido de fútbol por televisión; faino na sensual compañía dunhas cantas cervexas e un bocadillo cheo de colesterol; no medio da emisión hai un corte para informar do afundimento dun barco preto da costa e da morte de toda a tripulación; axiña o noso televidente vai e suicídase; ¿por que?

Deste xeito tan pouco serio pode animarse unha xuntanza de persoas coas que si hai vínculos de interese, o cal non supón unha distorsión dos mesmos, senón, ó contrario, un obxectivo moi expresivo de **animación** grupal. Resulta de todo evidente comprobar que sempre hai un abano de posibilidades para atallar calquera problema serio ou non: en que elementos da pregunta fixarse, se son válidas tódalas preguntas no mesmo contexto, etc. tal como suxería a anterior adiviña. Polo tanto, a formulación animada dos problemas ante as compañeiras e compañeiros, en vivo e en directo, pode axudar a abrir, en primeiro lugar, un espacio para pensar e discutir, e, despois, a contrasta-las *verdades*, xuízos e opinións emitidos. Por certo, a resposta ó acertixo era que o home era o fareiro.

En resumo, a animación dun grupo e a apertura de **espacios de análise** (auto-análise, argumentaremos máis adiante), constitúen outro par de conceptos ligados mutuamente, que por separado non definirían senón unha versión feble das d.g. (feble en relación ós outros conceptos, e feble en relación ó uso de medios cooperativos para conquistar fins cooperativos).

3.4. *Formación e información do/a coordinador/a.*

Outro rasgo que convén coñecer da práctica usual das d.g. é que a súa realización soe estar coordinada por unha persoa especializada. Isto non debe asustar, como veremos. A figura de coordinador, monitor, preceptor ou, como tamén pode ser chamado metafóricamente, "director/a de orquesta", é precisamente un papel, non unha cualidade da personalidade de quen o executa.

O certo é que unha profesionalización desta figura levou a que fora unha persoa relativamente allea ó colectivo co que se traballa. É experta nun repertorio amplo de técnicas e aporta, eventual ou temporalmente, o seu saber *práctico* ó grupo que a contrata. A súa efímera autoridade tamén contribúe a encarreirar-las dinámicas sen deixarse arrastrar polo núcleo dos problemas (e dos dirixentes), aínda que sempre é precisa a súa implicación nesos problemas e o seu coñecemento.

As críticas ó seu labor individualizado e ó seu saber *teórico* implícito, non poden ser abordadas aquí, pero se consideramos que esta figura é imprescin-

dible queremos apunta-la posibilidade de que non sexa sempre allea ó colectivo implicado. Para que algunhas persoas da cooperativa se formen neses saberes, adopten ese rol, o roten mutuamente e aprendan, en definitiva, a coordinar a aplicación práctica de d.g., penso que son necesarios dous requisitos mínimos:

- partir sempre dos datos concretos sobre o conflito no que se atopa o grupo nun momento dado (coñecer dende dentro o que ocorre e tomalo como punto de partida para analizar colectivamente os problemas de relación social e interpersoal implicados: por exemplo, unha difícil organización de horarios e incompatibilidades entre tarefas);
- busca-la información relativa a ese conflito dende tódalas perspectivas posibles e, sobre todo, incorpora-los exercicios grupais que se adecúen ó mesmo (non valen técnicas de relaxación, en principio, se o que está xeralizada é a apatía; tampouco incrementa-los soportes comunicativos se o que sucede é que ninguén le nada, etc.).

Para informarse caben dúas operacións, xa que o termo 'informar' articula dous sentidos: extraer información e dar forma (isto último chámase tamén 'neguentropía'). Para dar forma, é dicir, para aplicar neguentropía, a(s) persoa(s) que coordine(n) ha(n) recoller primeiro a información pertinente e responsabilizarse despois das d.g. a practicar. O anterior implica unha espiral na que outras persoas (profesionais, polo xeral) deron forma a estes coordinadores "espontáneos", e que estes, á súa vez, están dando forma ós seus compañeiros... Esta espiral de *formación* arrequéntase se non se reproducen unicamente as formas (as técnicas de d.g., propiamente ditas: o saber práctico) senon tamén as informacións (o saber teórico das d.g. e dos conflitos e problemas a tratar).

A función do/a coordinador/a é a de **facilitar**, pois, o desenvolvemento das d.g., para o cal precisa formación, información e retroalimentación do que sabe entre os que saben outras cousas e poderían saber tamén das d.g. Unha razón fundamental desta visión tan pouco corporativista dos profesionais das d.g. é que estamos ante sistemas sociais que teñen a característica de ser sistemas abertos (ó ruído, ó desorde, etc.), que de non rexenerarse esmorecen (ordénanse como un cardiograma plano). Por rexeneración, pois, pode entenderse a "entropía positiva" que, neste caso, pode manifestarse na aportación constante de saberes, informacións e rotación da persoa encargada deles.

Nun plano máis operativo e dentro desta perspectiva posibilista, pode dispoñerse no local de varios manuais de xogos, por exemplo e encargarse por turnos de preparar algún cada quince días. Despois dalgún contacto coas d.g. e coas técnicas de animación, non será difícil dar con aquelas máis axeitadas tras un pouco de reflexión: crear boletíns internos de comunicación; colocar mesas, cadeiras e decoración de forma estimulante para as xuntanzas de traballo, etc. Pequenos detalles moi sintomáticos que, a falla do consello de especialistas, dependerán da capacidade autoorganizativa para resolver, sobre todo, momentos críticos.

3.5. Tempo e asembleas.

Despois de introducir varias notas sobre o significado das d.g., fica, ó noso parecer, unha última cuestión relativa ó tempo e duración das d.g. ¿Débese esperar a que a tensión estea no seu máximo fervor para dispoñerse a traballar as relacións interpersoais?. Coido que este tipo de espera constitúe un erro, xa que, polo menos, é un síntoma da inexistencia dun clima constante de *máxima participación* nas decisións, nas tarefas laborais, na preparación de temas, etc. (é dicir, desentenderse das relacións interpersoais é unha tendencia á entropía e ó deterioro das mesmas, mentres que unha constante definición e práctica colectiva da máxima participación rexenera o clima de relacións introducindo neuentropía).

Virtualmente, unha continúa práctica de d.g. parece unha vacina axeitada para prever catástrofes emocionais irreversibles. Pola contra, o percorrer da vida societaria conleva inevitablemente certas doses de conflito, polo que a súa completa inexistencia tamén pode ser un síntoma de dirixismos, paternalismos ou consensos impostos, e non da aplicación conscente de d.g.

A cuestión, pois, redúcese á periodicidade das prácticas. Isto, lóxicamente, intercálase co *hábito* de facer asembleas extraordinarias. Como éste soe ser escaso, convén establecer unha **tipoloxía de asembleas e xuntanzas** que dea cabida nunha ou varias das súas categorías a d.g. Por exemplo, asembleas puramente informativas, reunións exclusivas para xogos de distensións, xuntanzas de creatividade, etc. En xeral, para a introducción constante, periódica e mesturada das d.g. na vida da cooperativa, poderían distinguirse tres tipos de d.g.:

- d.g. de **quentamento** ou **introducción**, para antes de principiar calquera xuntanza, prestando atención ós detalles corporais do resto de compañeiros e compañeiras, conquirindo unha mínima estimulación emocional, etc.;
- d.g. de **entrenamento** ou **traballo** sobre un tema, con xogos de cooperación, de toma de decisións, etc., con posibilidade de ser desenvolvidos na metade dunha xuntanza ou asemblea, ou de adicar un día específico para tal afondamento;
- d.g. de **avaliación** ou remate, analizando críticamente o que se traballou e decidiu en días pasados, ou na mesma xuntanza do día, aplicando técnicas de relaxación, incidindo na aprendizaxe de sínteses, na comunicación colectiva de opinións propias, etc.

4. Tres sentidos das d.g.

Da anterior definición do significado das d.g. poden botarse en falla tres elementos esenciais: o cambio, o contexto e a cooperación. Sociolóxicamente son os tres conceptos/fenómenos máis determinantes das d.g., xa que sobre-

determinan o sentido que supoñen as mesmas prácticas de d.g. na súa práctica social, e non só na vida intragrupal. Por 'sentido' podemos entender "o valor pragmático de supervivencia a longo prazo" (Wilden, 1979): o grao de utilidade *social* efectiva segundo as condicións dun sistema de comunicación social e do seu ecosistema ou contorno. Este concepto, pois, pode axudarnos a responder aínda con máis tino: ¿para que serven as d.g.?

Serven para sobrevivir a longo prazo, o cal só é posible artellando prácticas de **cooperación**: un sistema predominantemente competitivo tende á súa autodestrución e rompe coa historia, primeiro coa destrución do medio ecolóxico (non ten escrúpulos), despois coa destrución dos elementos individuais que explota (todo o que ganan os máis fortes o perden os máis febles: é un xogo de suma cero). Cando a realidade hexemónica impón principios competitivos de comportamento, a intervención mediante d.g. só ten sentido cando **transforma** esa realidade **por e para a cooperación** (isto é, como medio e como fin).

As palabras teñen significados e sentidos: o significado é o que nos comunica algo da palabra de forma dixital, separando "semas", o branco do negro (tal como tentan defini-las palabras os dicionarios ou as disciplinas científicas); o sentido é o que nos fala dunha forma analóxica, segundo os parecidos coa realidade ou coas nosas vivencias, nunha gama de grises, relacionando "semas". Por exemplo, non é difícil de *comprender* que para quen non experimentamos ningunha guerra nas nosas carnes e para quen asocia esa palabra con outros significados (desigualdade económica, intereses do capital internacional, fame, venda de armas, destrución ecolóxica, guerra de clases, etc.), a palabra 'guerra' non ten sentido, é un absurdo total, inda que teña significado (pero eso non é o *importante*, case preferiríamos non ter inventado o termo).

O sentido das d.g., pois, tamén se pode averiguar dunha forma flexible e **analóxica**, achando paralelismos coas **nosas realidades máis próximas** (co noso **contexto existencial**): un exemplo, adaptando ó traballo aquelas formas lúdicas e respectuosas que nos serviron para aprender outras cousas estando entre amigos.

Ás veces cámbiase o contexto pero permanece o de dentro, cando a unha cooperativa non lle interesan as d.g. inda que fai algunha reforma na súa estrutura. Ás veces cambia o de dentro pero permanece o contexto, cando se realizan d.g. sen considerar a curta ou longa historia da empresa, a clase social do conxunto e de cada un dos/das cooperativistas, ou os acontecementos exteriores do mercado. En consecuencia, temos, en terceiro lugar, que as d.g. teñen sentido cando se articulan coas determinacións do contexto —histórico, socio-comunitario e ecolóxico— no que actúa a cooperativa. Ás veces, pois, as d.g. valen para **cambiar ese contexto**, cando, por exemplo, toda unha rexión sae do paro gracias ó asentamento dinámico dun sistema de cooperativas flexibles. Entón ocorre unha revolución.

5. Participar cooperando.

Debido ó carácter introductorio deste escrito, non exporemos ningunha lista de técnicas con moito detalle. O que si faremos é dar unhas cantas razóns para elixir unhas técnicas ou outras segundo as condicións específicas de cada cooperativa. Neste e no seguinte apartado tentaremos aplicarlle o sentido das d.g. ós dous principios cooperativos entresacados da formulación da ACI.

Nun momento do noso percorrido, atopamos tres tipos de d.g. que podían ser introducidas na vida temporal e asemblearía das cooperativas. Pero sigamos agora a pista a máis clasificacións típicas das d.g. reducidas a *xogos de animación*: técnicas de coñecemento para grupos de recente formación ou con incorporación de novos/as socios/as (saber algúns datos persoais, contalos en público e por parellas, etc.); as técnicas de quantamento xa comentadas (traballo corporal, de movemento, de sensibilidade, etc.); as técnicas de entretemento (xogos de habilidade, por grupos, de inxenio, etc.); técnicas de comunicación (verbal, non verbal, etc.); as técnicas de entramento xa vistas (representación de escenas típicas, xogos de roles, ensaios de falar en público, tomas de decisións, etc.)...

En principio, todas elas poderían valer para estimular a participación social, xa que todas rompen a rutina e, polo menos, implican nelas a tódolos membros da agrupación cooperativa. Nembargantes, pódese incorrer en miopía avaliativa se unicamente se sigue ese criterio, xa que, do mesmo xeito, tales aplicacións das d.g. poderían dinamizar tan só o espacio reservado para as d.g. e deixar intacto o resto da organización cooperativa (e do contexto exterior, en segundo lugar). Caben, pois, dúas alternativas:

- ou combinar tódalas técnicas dispoñibles, pero sen restrinxilas unicamente a espazos e momentos alleos ó lugar de traballo;
- ou concentrarse en traballar só aquelas técnicas que fomenten directamente a mellora nos graos participativos e cooperativos das relacións entre a xente.

O primeiro que debe terse en conta é que **a participación é un proceso**, cuns máximos e uns mínimos de intensidade que abarcan, nunha visión decisoria, dende facer todos a unha a tarefa en cuestión (máximo grao: asembleario ou pseudoassembleario, segundo a eficacia), ata delegar todo nun único representante (mínimo grao participativo: decisións unipersoais) (Sánchez Alonso, 1991).

O segundo que pode preguntarse é, consecuentemente, en que participar e en que non, por que participar, para que e como facelo. Isto pode facerse antes, durante ou despois da aplicación das d.g., pero estas teñen sentido na medida en que se preocupan por dar respostas colectivas a esas cuestións.

Se mantemo-la regra comentada do *interese común ante un problema común*, parece evidente que se participará (a) para resolver aqueles problemas que se perciban nun momento dado, e (b) para resolvelos de forma que os beneficios repercutan en todos por igual. Por exemplo, se xurde a necesidade de conquistar

un crédito ou unha subvención, non será vana unha xuntanza dinámica preparada para facer un barrido de ideas sobre posibles entidades de financiamento, para que se expoña o que cada un sabe sobre o tema, para que se vexan as condicións da persoa ou comisión de persoas que se poderían encargar das xestións, etc. Cando funcións deste tipo xa están delegadas, por consenso assembleario, nalgunha persoa responsable, a perspectiva de organizar unha d.g. pode valer tamén para expoñe-las dificultades que conlevou a xestión e así preparar ás posibles novas persoas encargadas (ou sexa, unha especie de "glasnost", de reforma cara á transparencia informativa, esixida polas aparentemente inocentes d.g.).

Se seguimos agora de preto o principio do *control democrático* das decisións e do funcionamento do grupo cooperativo, a participación proporcionada pola práctica das d.g. porá ó descuberto e tentará modificar, principalmente, as relacións de poder, os conflitos e a estrutura comunicativa anquilosada do grupo. De feito, na dinámica rutinaria de moitas cooperativas atopamos fenómenos de decisións limitadas, cando sempre vai votar unha minoría dos membros, sempre saen elixidas as mesmas persoas para traballar extra e, finalmente, non se reproduce máis ca unha estrutura xerárquica sen máis beneficio colectivo igualitario para todos, xa que quen máis traballa obtén menos beneficio proporcional que quen descansa. Nestas situacións o problema, coido, non está no mesmo seo das asembleas onde se producen as votacións, senón antes e despois destas, que é o lugar axeitado para implanta-las d.g. en canto que analicen e cambien a gusto de todos esas situacións desiguais.

A participación, en calquera das formas consideradas ata agora, ten enredadas, polo xeral, dúas dimensións comunicativas básicas que se corresponden coa teoría dos dous hemisferios cerebrais (hai outras teorías sobre as divisións funcionais do cerebro, polo xeral tripartitas): no *cerebro* esquerdo sitúase a reflexión, a conciencia, a intelixencia, a racionalidade dixital, etc.; no *cerebro* dereito sitúase a emotividade, o humor, a empatía, a imaxinación analóxica, etc. (Watzlawick, 1989). Ambos hemisferios están conectados, co que chegamos ó punto de avalia-las actividades —e os problemas participativos— segundo a puntuación comunicativa (dixital-esquerda, analóxica-dereita) que lle apliquemos e a relación entre as puntuacións que distintas persoas fagan (ou a mesma persoa en distintos momentos).

Podemos considerar estes elementos por partes, segundo se combinan nos tres conxuntos de problemas máis presentes para acadalo control democrático *pleno* na cooperativa:

- As **relacións de poder** poden tratarse dende o punto de vista do liderato interno existente (observación de simpatías e antipatías sociodramáticas, simulación representando papeis de mando, etc.), dende as estruturas de poder externas (representando relacións cunha administración pública, con outras empresas afíns, con outras rivais ou monopolistas no mercado, etc.), ou dende o punto de vista do tipo de violencia existente (xeral-

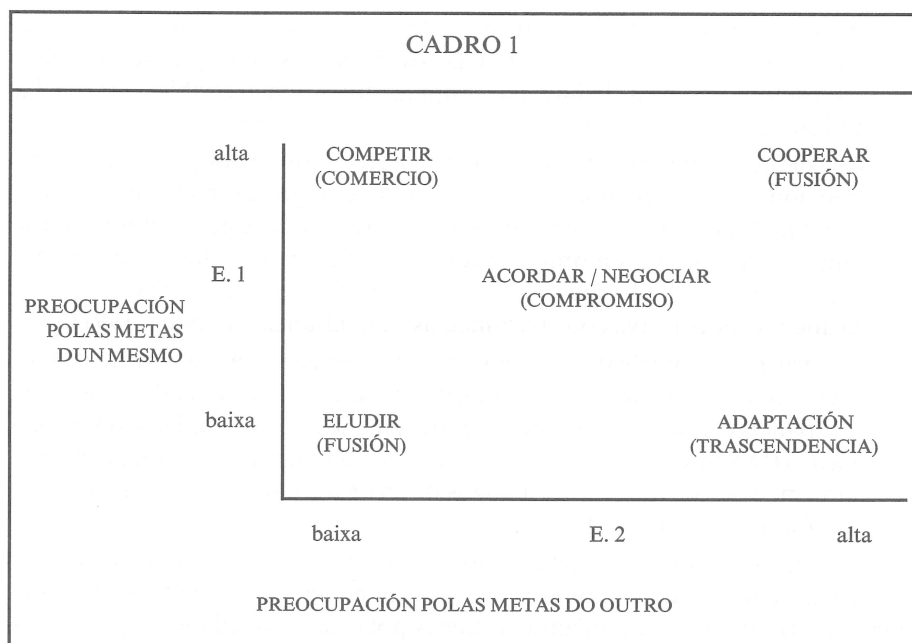
mente interna —a policía reprime folgas, pero non soe entrar nas fábricas—: física ou simbólica, as malas palabras fora de ton, a humillación, os insultos, os niveis de linguaxe empregados e non accesibles por igual a tódolos niveis educativos dos/as compañeiros/as, etc.).

- Os **conflictos** transparéntanse cando se dan xogos de cooperación e competición, e se comprenden como tales (como xogos); tamén cando se implantan dinámicas que esixen chegar a acordos, inda que na simulación se empreguen pretextos morais (como é usual en moitas dinámicas de manual sobre tomas de decisións); tamén cando se avalía a traxectoria do grupo na cooperativa con “barómetros de confianza” (Kirsten, 1991).
- A **estructura comunicativa** pode transformarse coas clásicas tormentas de ideas, cos boletíns internos de información, coas cataratas de preguntas, cos paneis e tablóns de anuncios, reflexionando sobre a aplicación da técnica AIDA (atención, interese, desexo, acción), aportando documentos e informacións de interese, con xogos de *feedback* para mellora-las comunicacións interpersoais, etc.

Obviamente, os anteriores puntos non son recetas, inda que conteñen algunhas técnicas enumeradas e enmarcadas na argumentación sistemática proposta. Síguese o criterio de non implantar técnicas pola súa vistosidade ou por diversión, senón por (a) a súa contribución a mellora-lo que hai antes e despois dunha votación (a participación permanente), e (b) o seu beneficio colectivo cando se trata de resolver problemas colectivos (a cooperación con beneficios distributivos igualitariamente).

Como se mira, hai dúas notas que destacar desas tres dimensións problemáticas que enmarcan a “participación na cooperación”: 1/ tódalas técnicas incluídas implican algún tipo de contacto do grupo e do traballo dinámico en común do que non pode haber escaqueos inxustificadas (non son só para votar, senón para discutir, traballar, vivenciar e avaliar); 2/ a cooperación intracooperativa (dentro da empresa) é só unha dimensión máis doutros problemas maiores (o poder, os conflitos e a comunicación). Poden atoparse máis extensos desenvolvementos destas técnicas en Antons (1985), Vargas (1993), e Kirsten (1991), por citar só algúns manuais de doada consulta.

Podemos aínda afondar máis no sentido das d.g. en tanto que transformación da realidade orientada a unha cooperación real. J.P. Lederach (1985), amáis doutros autores que empregan as teorías matemáticas de xogos, concibe a cooperación como un estilo de comportamento ante un conflito concreto. Ofrece un cadro esquemático que considera de bastante utilidade para contrastalo como espello ante situacións conflictivas polas que atravesamos unha cooperativa (este “contraste” serviranos, igualmente, de nexos de enlace co último epígrafe adicado á autoanálise e á educación). A síntese teórica doutro estudioso da teoría da paz e dos conflitos, V.Fiças (1987), solápanse curiosamente coas mesmas categorías que propón Lederach. Por iso amosamos ambas terminoloxías no espazo do esquema deseñado por este autor.



O eixo vertical (E1) é o da “preocupación polas metas dun mesmo”, polo que cada un *desexa*. O eixo horizontal (E2) é o da “preocupación polas metas do outro”, polo que outro e outros *desexan*. Inda que este esquema entraña certo psicoloxismo (dá prioridade ó poder da vontade individual —as intencións e as motivacións— fronte á determinación de estruturas materiais, sociais e interindividuais), permite, non obstante, observar unha serie de conductas máis ou menos recorrentes.

Hai **competencia** cando se enfronta o conflito buscando con fixación os intereses propios, sen concesións ós opoñentes. Hai **evitación** ou elusión cando se fan ouvidos xordos ó que está pasando, desentendimento polos desexos, intereses e necesidades propios e alleos. Hai acomodamento ou **adaptación** cando sempre se cede ante o que queren os demais. Hai **acordo/negociación** cando se regatea nas demandas do outro á vez que se procuran satisfacer as propias, tendendo xeralmente a un punto medio. Por último, en quinto lugar, hai **cooperación** cando se satisfacen á vez os desexos propios e os alleos, en vez de dividi-lo pastel búscase a maneira de facelo o suficientemente grande para as dúas partes e a gusto de ambas.

Os cinco estilos de comportamento poden revestir validez segundo o contexto no que se dean. En conflitos críticos, como o dunha posible disolución da empresa, por exemplo, predominan os estilos duros de competencia ou forte negociación entre as partes afectadas. Para distribuír tarefas adoita ser mellor

comportarse de maneira cooperativa, buscando a máxima utilidade para todos (o que tamén se chama un xogo de suma non nula e positiva). Cando se trata, por exemplo, de discutir en torno a cláusulas mínimas dos estatutos ou dalgunha norma de convivencia, paga a pena transixir e non gastar enerxías inútilmente. Dous factores soen definir a orientación tendencial e predominante cara á busca da cooperación (Martín-Baró, 1990):

- os **niveis de confianza** (ou clima de confianza) que exista entre as persoas implicadas, que soe ser produto dun lento proceso de coñecemento recíproco;
- as **posibilidades de comunicación** que teñen para confrontar o conflito (vías e canles para intercambiar información, establecidos ou informais).

Respectivamente, non pode haber moita confianza alí onde existan fortes distancias de poder entre xefes e subordinados. Tampouco vale calquera tipo de información, senón especialmente aquela que (1) delimite os asuntos de discusión separándoos das persoas, (2) aclare os intereses e causas das actitudes de ambas partes, e (3) concrete as necesidades básicas que se van satisfacer co *acordo* (Lederach, 1985). Ás veces é precisa a intervención de mediadores que tamén seguirán vías similares de interpretación.

O conflito social, di Lederach, é como un elefante tocado por catro cegos. Un agarra a cola e di que "un elefante é como unha corda". Outro toca a orella e exclama que "é como un cartón groso". Outro explica, cos brazos ó redor dunha pata, que lle parece máis ben "como o tronco dunha árbore". O cuarto apreta a trompa e di: "eu diría que é como unha serpente". Ningún ve a totalidade e todos teñen ideas parciais (metáforas, ideas *analóxicas*). O curioso é que se paren a ter ideas sabendo que hai un elefante que lles pode aplastar.

6. Autoanálise como educación.

Dicía Unamuno, seguindo coas anécdotas, dúas cousas. Unha que os que teñen ideas non pensan. E, dende logo, deixaba pouco acceso popular á metafísica, inda que propoñía o pensamento dinámico a cambio da propiedade estática de ideas. A outra frase gloriosa que ven a conto dicía que quen falando non se contradi nunca é porque non di nada. Unha afirmación, esta, con moito máis sentido común, xa que, como se sabe, o que ten boca se equivoca, e máis vale non ter pelos na lingua que escurri-lo vulto.

Polo xeral, a vida dos grupos pequenos ten un nivel inconsciente de intercambio afectivo: os chamados procesos primarios ou *irracionais* (pero que teñen a súa propia lóxica e estrutura), albergue de pantasma e ilusións, onde se fraguan os supostos básicos de Bion, de dependencia, contradependencia, fuxida, loita e emparellamento (ver Pagés, 1977). O outro nivel correspóndese cos procesos secundarios, integrando o pensamento e a linguaxe: as ideas máis que po-

suírse precisan pensarse *racionalmente* (pero caíndo tamén en paradoxos e contradicións lóxicas) pero a linguaxe coa que pensamos e nos expresamos sempre é un niño de víboras porque non dicimos o que queremos dicir, contradicémonos ó dicir, non dicimos dende onde falamos, nin sabemos o que facemos ó dicir. A conexión real dos dous niveis ven dada por esas notas entre parénteses: nos procesos maioritariamente irracionais existe *outra* racionalidade, outra lóxica e recursividade estrutural; e nos procesos maioritariamente racionais existe, asemade, intrínsecamente *outra* irracionalidade, sentencias indemostrables, contradicións entre razóns e inconsciencia estrutural. O analóxico e o dixital, os procesos primarios e os secundarios, están, pois, conectados, tanto na psique individual como na grupal. A realidade non é unha elección entre as dúas alternativas, senón unha multiplicidade orgánica, un "rizoma" (Deleuze, 1977).

A nosa postura aquí, brevemente resumida, é a de amosar que pode traballarse con d.g. en niveis secundarios de análise reflexiva e de aprendizaxe consciente, con vistas a mellora-la atmósfera grupal, o clima primario do grupo, o máis creativo, placenteiro, ideolóxico e *poderoso*. Seguindo unha das teses de Marx, sabemos que para que cambie a conciencia é preciso que muden as condicións de existencia. As posibilidades nesta situación poden ser dúas, entre outras: a) que o marco de condicións de existencia de partida para as d.g. sexa realmente autoxestionario, con relacións persoais bastante simétricas e con certo grao de recursos para mellorar, nos dous niveis, as condicións reais de traballo ; b) que coas d.g. se vaian creando marcos autoxestionarios nas condicións de existencia, para que os accesos a niveis de conciencia e inconsciencia sexan coherentes cunha realidade simétrica que tamén se pretende ideal para o futuro do grupo cooperativo.

A contribución que as d.g. poden facer ó quinto principio da declaración da ACI de 1966 (a chamada "regra de ouro da cooperación": a educación), vai na liña devandita de incremeta-lo poder desa realidade múltiple. Un analista da ideoloxía cooperativista comentou o seguinte con respecto a ese principio: "asociados educados na cooperación respstarán mellor ás esixencias do seu rol que aqueles que por forza fican reducidos a unha mera posición pasiva (...) Por outra parte, é imprescindible adicar boa parte do esforzo educativo a posibles membros, e difundir no seo da sociedade en xeral que é e que se propón o movemento cooperativo" (Carello, 1987). En base a esta contextualización podemos ver xa as tres razóns de distinta índole que fan axeitadas as d.g. á educación cooperativista: 1) a esixencia de toda técnica grupal de ser avaliada, comentada e discutida despois da súa realización, para que sexa explicado o que se sentiu (emocional e irracionalmente) e o que aportou ó exercicio (gnoseolóxico e racionalmente); 2) a produción de obxectivacións e valoracións persoais e grupais que deixan unha base material de excepcional interese (tests, grabacións en vídeo, documentos, etc.) para elaborar avaliacións en profundidade da marcha da cooperativa; 3) a combinación dun sentido de cambio grupal (tal como foi definido máis arriba) cun afianzamento da empresa como pro-

xecto laboral e económico, co medre colectivo do grupo, a súa madurez, a súa aprendizaxe de novos coñecementos e a súa responsabilidade política externa (educar tamén ó seu contexto social no cooperativismo).

Con estas pautas márcase a diferenza da autoxestión con respecto ó modelo capitalista de produción, consumo e alienación (relacións sociais en deterioro, decremento do coñecemento propio e social, etc.). Polo menos no plano psico-social.

A continuación propoño tres *técnicas* que permiten avanzar nesta diferenza (son técnicas moi xerais, cáseque programas de acción nos que incluír as d.g. antes ca d.g. concretas e pautadas):

1.- A elaboración de **diarios de campo**, ó estilo etnolóxico, é dicir, anotando todo o relevante e o irrelevante do que vai pasando na cooperativa. Facer unha historia propia dos conflitos interpersoais que ocorren, das negociacións e intercambios positivos con outras cooperativas, dos cursos ós que se asistiu, etc. Cada certo tempo fotocópanse os diarios de todos e todas, e se reparten para traballar sobre eles, comparándoos e xulgándoos. Ademais, en bruto ou sintetizados, son unha honesta tarxeta de presentación para poñer ó día ós novos socios e socias.

A finalidade deste exercicio é unha especie de educación non formal, na que a práctica da escritura ten un referente claro e directo coa propia realidade. Escríbese, ademais, para non atrofiarse só con traballos manuais ou para non escribir só papeis burocráticos, senon tamén pequenos relatos sobre o que ocorre cos propios compañeiros e compañeiras, e no propio traballo.

O procedemento detallado antes pode sufrir variantes (fixando temas, alongando os períodos só de discusión, etc.), pero basicamente desenvolve a capacidade argumentativa e dialéctica da xente para dar certa coherencia ó que pasa na cooperativa (e para defender con razóns as opinións nas asembleas). As postas en común acompañaranse de encerado ou esquemas moi visibles se fai falla, pero sen perder de vista o valor que supón sistematizala historia da cooperativa para os membros presentes e futuros da cooperativa. Nesta técnica, a intervención de expertos pode ser mínima ou nula, segundo o nivel "educativo" e as decisións do grupo.

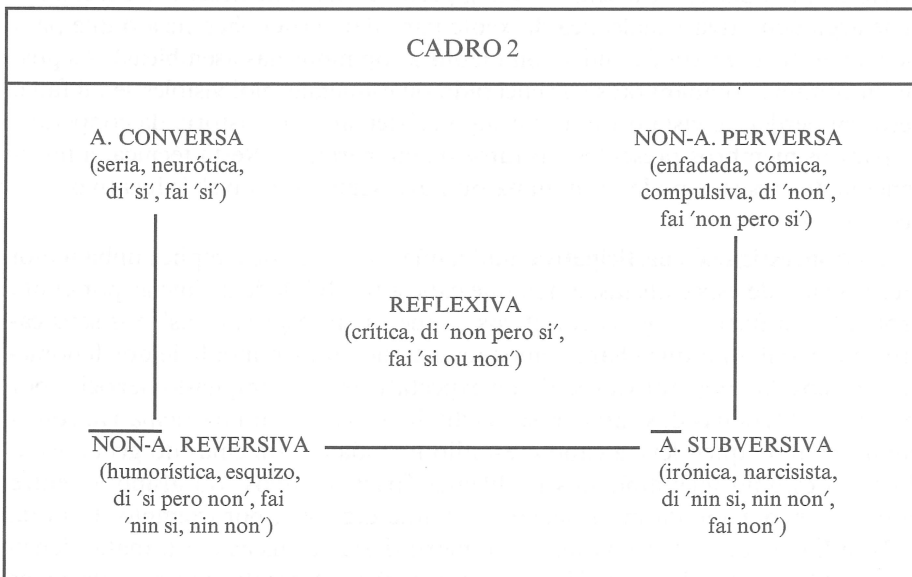
2.- A **investigación participativa** nunha liña socioanalítica implica unha maior intervención de especialistas, aínda que cabe a posibilidade de iniciar por conta propia (e así fixeron algúns colectivos —que tiñan "especialistas" nos seus cadros e persoal—) o que chamaremos un estudio en profundidade dos fenómenos críticos da cooperativa (perda de expectativas para amplíalo negocio, por exemplo). Algunhas das características dunha investigación participativa son: a implicación de quen leve a cabo o estudio na vida e problemas do grupo estudado; o estudio ineludible dos problemas "participativos" do grupo; e, entre outro, a devolución da información mediante d.g. (ver, por exemplo, Lourau, 1977, e Lapassade, 1980). O máis complexo destas técnicas é o traballo denso en asembleas, a localización de analizadores relevantes (tales como o salario, as

contratacións, as desercións, as adhesións, etc.) e o traballo de explicación e comprensión dos elementos que conducen a unha maior liberación das capacidades colectivas.

Nun senso, a I.P. aporta visións con certa distancia respecto á situación da cooperativa como grupo nun período de tempo concreto, máis ca incrementalas capacidades individuais (cousa esta que se conquire de xeito máis directo e sinxelo acudindo a cursos, lendo libros ou compoñendo diarios de campo). Noutro senso, a I.P. abre algunhas vías á comunicación intercooperativa sen perder moito tempo, xa que os resultados que obtén poden ser lidos e usados noutra cooperativa, e mesmo noutros contextos que se poden sensibilizar co movemento cooperativista.

3.- A **autoanálise colectiva** consiste en xuntanzas onde se discuten temas concretos de preocupación da cooperativa, textos ou libros lidos de interese, resultados de cursos, conversas de avaliacións a traveso duns cuestionarios pasados, etc. O importante neste caso é que se sigan regras de tomar apuntes, aclarar e razonalas propostas e conclusións ofrecidas, e usar soportes materiais para expor puntos de vista. Aquí a figura do técnico-experto pode ser útil, pero tamén pode ser substituída por algún observador externo que colabore eventualmente coa cooperativa.

Para estas situacións, a min sérveme o cadro do comportamento grupal deseñado por T.R.Villasante (1993) para o estudo sociolóxico de asociacións e movementos sociais, e que se solapa co "cadro semiótico" de Greimas e Courtés (1982) no que se sitúan as posicións espaciais das estratexias discursivas (cadro 2).



Estas catro conductas *de todo un grupo* poden considerarse un espello no que mirarnos en tanto que grupo. Soe ocorrer que aquí tampouco as posicións son rixidas e, a miúdo, un colectivo atópase oscilando dun lugar a outro dos marcados (como tipos ideais), ou levando dous tipos de conducta simultaneamente.

Pensemos nunha asemblea da cooperativa. A crítica enfadada, que non propón alternativas e que soe personalizar os problemas, pode ser un caso de conducta *perversa* ante a autoridade, pero non resolver case nada, sobre todo cando esta conducta se xeraliza en todo o grupo. Por contra, a submisión e delegación totalmente acrítica nuns responsables eternos da marcha da cooperativa, é o caso máis claro de adaptación, desinformación e comportamento *converso* ante a realidade dada ou herdada. Un exemplo de conducta colectiva *subersiva* sería aquel do grupo de persoas que decide organizar unha cooperativa estable de vivendas como resposta ás intencións dun Concello de instalar unha comisaría nun edificio popular nun barrio ou histórico, por poñer un exemplo moi chamativo. A aceptación de subvencións ou a contratación de asalariados poden ser casos de conductas *reversivas* cando, ó mesmo tempo, se manteñen as posturas críticas con alternativas subversivas á Administración (que soe apoiar legislativa e finceiramente máis ás empresas capitalistas), e, pola outra banda, se buscan as formas de contratación menos precarias e con educación cooperativista engadida a estes novos traballadores como posibles socios futuros.

Pola miña parte, como se mira no esquema, acostumo engadir unha quinta postura no cadrado semiótico, aproximadamente onde se cruzan as diagonais. Chámoo conducta *reflexiva* ou "inversiva", que ven significar a postura intelectualista de non facer case nada, nin o xogo a favor nin en contra do sistema, pero que cunha crítica en profundidade chega a análises das contradicións do sistema e da súa lóxica de funcionamento, pero sen implicación na transformación desa realidade opresiva. Teóricamente, pois, só se di "non, pero non temos moito máis". Sitúase nun espacio intermedio entre as posturas superiores que sempre actúan practicamente a favor do "statu quo", e as inferiores que sempre van "á contra", inda que se diga o contrario.

En conclusión, ¿que aprenderemos, pois, de prácticas como estas? Seguramente o que queramos aprender, ou o que poidamos dende o capital cultural colectivo dispoñible, é dicir, dende os saberes compartidos entre os membros da cooperativa (e mesmo doutras persoas alleas). Por isto son necesarias ferramentas que faciliten partir dende o que se sabe e non dende o baleiro ou, como é máis habitual, dende o reino da confusión.

7. Unha chamada de atención final sobre técnicas e intercooperación.

Neste traballo non temos revisados tódolos tipos de d.g. posibles, nin sequeira tódolos posibles para *adaptar* ás cooperativas. A cambio temos trazado un

mapa orientativo no mundo das d.g. e dos problemas psicosociais dos grupos cooperativos. Os apartados anteriores agrupan, pois, máis razóns de tipo crítico sobre a instrumentalidade das d.g., ca regras técnicas ortodoxas dun modo indiscutible de practicar d.g.

Por unha banda, fixemos fincapé nas d.g. que usan medios cooperativos para conquistar fins cooperativas. Pola outra, exploramos as virtualidades das d.g. para seren introducidas beneficiosamente nas cooperativas a modo de entramento de cotío. Para obter así unha idea propia sobre esta relación entre d.g. e cooperativas, o que se mirou imprescindible foi unha reflexión crítica sobre a parcialidade das técnicas, máis un parello posicionamento ante os principios ideolóxicos que presiden o movemento cooperativo internacional. Neste senso, amáis de respostar coa teoría das d.g. a dous principios fundamentais (control democrático e fomento educativo) e de ofrecerlles a nosa particular formulación ("participar cooperando" e "autoanálise como educación"), desenvolvimos unha idea de utilidade das d.g. baseada no *cambio social* (do contexto) co cal facíamos alusións implícitas, entre outras cousas, ó sexto principio tradicional do cooperativismo, que é o da intercooperación (entre distintas empresas cooperativas).

Lembremos brevemente o resto do proceso seguido. En primeiro lugar definíronse as d.g. segundo os seus elementos básicos (*significado*): dinamismo, colectivismo, intereses xerais, problemas comúns, etc. En segundo definíronse as d.g. segundo tres dimensións que lle confiren *sentido* na súa aplicación práctica (para o que sirven): transformación cara a supervivencia e cara a cooperación, analogía coas realidades próximas, e transformación do contexto.

A proposta específica de este artigo para abordar as preocupacións dos principios cooperativos obrigounos a recoñecer, primeiro, as pantasma e mitos que poden facer das d.g. técnicas de control social, e, despois, das potencialidades que abren as d.g. para mellora-lo clima de relacións interpersoais. Suxerimos así dúas vías anchas para conduci-los vínculos entre as regras que guían a toda d.g. e os principios cooperativistas: 1) a dedicación central a problemas participativos (conflictos, poder, confianza, comunicación, etc.); 2) o medre grupal a traveso dun traballo pedagóxico conxunto de autoanálise.

A verdade é que se require algún tempo para que as cooperativas —coa súa cultura particular ás veces herdada de empresas capitalistas que foron *á quebra* e deixaron ós traballadores sós ante o perigo— sopesen as posibilidades de aplicación destas virtualidades das d.g. en tanto que vacinas ante a dexeneración da democracia laboral. Demasiado tempo, o propio da postura *reflexivista* comentada liñas atrás, tamén pode dar lugar á inactividade ante os problemas: a *adaptación* ante as cousas ou a *elusión* dos conflitos, en lugar de adoptar compromisos cooperativos que favorezan ó máximo á colectividade (esta terminoloxía tamén é explicada liñas atrás). Cáseque para rematar podemos voltar a Campos Beiro (1991), quen propuña xa hai uns anos un test de elementos de proba da vitalidade do funcionamento cooperativo. Esta lista, anotada aquí a

simple título comparativo, pode probarse agora en cada cooperativa á luz da proposta exposta no noso artigo:

—Boletíns utilizados e outros métodos de información social.

—Canles de comunicación para os socios, sistemas de aportación de suxerencias.

—Metodoloxía das reunións e outras actividades sociais.

—Fórmulas prácticas favorecedoras da participación e do control (xuntas preparatorias, comisións de estudo, seminarios, etc.).

—Fórmulas prácticas para a asunción de responsabilidades (comisións de traballo, de asesoramento, estudo de proxectos e de novas actividades, compromisos económicos, etc.).

—Sistemas de estímulo e penalizacións favorecedores da correcta participación cooperativa, tanto en actividades económicas coma sociais.

—Sistemas de estímulo ou adestramento e participación da xente nova.

—Cursos, actividades formativas e de animación sociocultural para os agricultores e as súas familias.

—Accións de promoción e apoio ó labor profesional e ó benestar familiar e comunitario dos socios, etc."

¿En que medida están presentes estes elementos na nosa cooperativa ou na nosa asociación habitual (que tamén é outra forma de economía social)? Evidentemente, inda que non falamos estrictamente de técnicas, ou polo menos non fixemos un relatorio delas, o que si atopamos é certa complementariedade entre esa lista de "analizadores" e os argumentos da participación forte (con máximos graos) verbo a que concebimos as d.g. para as cooperativas.

Para rematar, tan só quero deixar unha cita do sociólogo J.Ibáñez (1991), que está inserta nunha obra "persoal" dabondo suxerente para comprender os problemas grupais nun contexto máis amplo de relacións entre o económico e o social: a cita di así, "As economías libidinal (de suxeitos), política (de obxectos) e significativa (de mensaxes) sepáranos: primeiro de nós mesmos, logo dos nosos iguais, finalmente dos nosos diferentes próximos".

Máis ou menos ven a confirmarnos que non hai proxecto económico que se poida converter nun guetto, pechado en si mesmo, sen aperturas de retroalimentación coas outras economías, e, consecuentemente, co resto de xentes, en igualdade de condicións que nós, en condicións parecidas ou claramente diferentes, pero non tan lonxe fisicamente como para desentendernos da multiculturalidade política que nos acolle. Unhas d.g. sen conciencia política, pois, son igual que unha cooperativa con aspiracións a comuna de refuxio ante o munda-
nal ruído.

Bibliografía:

—Antons, K., (1985), 'Práctica de la dinámica de grupos', Herder, Barcelona.

—Campos Beiro, A., (1991), 'Cooperativismo agrario en Galicia', en Cooperativismo e Economía Social, n.º 3, Vigo.

- Carello, L., (1987), 'El empresarialismo cooperativo, el cambio de los principios', en Congreso de Cooperativismo Univ. Deusto, Bilbao.
- Deleuze, G., Guattari, F., (1977), 'Rizoma (introducción)', Pre-Textos, Valencia.
- Fiças Armengol, V., (1987), 'Introducción al estudio de la paz y los conflictos', Lerna, Barcelona.
- Greimas, A.J., Courtés, J., (1982), 'Semiótica', Gredos, Madrid.
- Ibáñez, J., (1991), 'El regreso del sujeto', Amerinda, Santiago de Chile.
- Kirsten, R.E., Müller Schwarz, J., (1991), 'Entrenamiento de grupos', Mensajero, Bilbao.
- Lapassade, G., (1977), 'Grupos, organizaciones e instituciones. La transformación de la burocracia', Granica, Barcelona.
- (1980), 'Socioanálisis y potencial humano', Gedisa, Barcelona.
- Lederach, J.P., (1985), 'La regulación del conflicto social', Dossier, Barcelona.
- Lourau, R., (1977), 'Objeto y método del análisis institucional', Campo Abierto, Madrid.
- Martín-Baró, I., (1990), 'Acción e ideología. Psicología social desde Centroamérica', UCA, San Salvador.
- Pagés, M., (1977), 'La vida afectiva de los grupos', Fontanella, Barcelona.
- Polanyi, K., (1989), 'La gran transformación. Crítica del liberalismo económico', La Piqueta, Madrid.
- Sánchez Alonso, M., (1991), 'La participación. Metodología y práctica', Popular, Madrid.
- Vargas, L., Bustillos, G., Marfán, M., (1993), 'Técnicas participativas para la educación popular', Popular, Madrid.
- Villasante, T.R., (1993), 'El sentido de los movimientos sociales en la actualidad', Documentación Social, n. ° 90.
- Watzlawick, P., (1989), 'El lenguaje del cambio', Herder, Barcelona.
- Wilden, A., (1979), 'Sistema y estructura. Ensayos sobre comunicación e intercambio', Alianza, Madrid.

SUMMARY:

We here validate the recourse to group dynamics as a practice capable of regenerating and vigo-
rizing the democracy of the workplace, good interpersonal relationships, of establishing a feed-
back which reconstitutes the organizational pacts of a co-operative. We warn against certain
utilizations of group dynamics which tend towards fitting the "groups" into the plans of mana-
gement (phantoms of group dynamics) and the precautions and utilization necessary for obtain-
ing their potentiality.