

Processos de grups

Jesús Rojas Arredondo
Pep Vivas i Elias

P09/10542/00397



Universitat Oberta
de Catalunya

www.uoc.edu



Els textos i imatges publicats en aquesta obra estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los i transmetre'ls públicament sempre que en citeu l'autor i la font (FUOC. Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya), no en feu un ús comercial i no en feu obra derivada. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>

Índex

| | |
|---|----|
| Introducció | 5 |
| Objectius | 6 |
| 1. L'estructura grupal | 7 |
| 1.1. La visió clàssica i la visió psicosocial | 7 |
| 1.2. Elements estructurals | 10 |
| 1.2.1. Els rols socials | 10 |
| 1.2.2. L'estatus | 17 |
| 1.2.3. La cohesió | 18 |
| 1.2.4. Les normes del grup | 22 |
| 2. La comunicació | 24 |
| 3. El lideratge | 33 |
| 4. El rendiment grupal | 38 |
| 4.1. La facilitació social | 38 |
| 4.2. Augmentar el rendiment | 41 |
| 5. La presa de decisions | 43 |
| 5.1. La normalització | 43 |
| 5.2. Desplaçament cap al risc | 44 |
| 5.3. El fenomen de la polarització | 45 |
| 5.4. El pensament grupal | 47 |
| 6. La gestió de conflictes | 49 |
| 6.1. Del conflicte negatiu al conflicte positiu | 49 |
| 6.2. Breu història del concepte del conflicte | 50 |
| 6.3. Definició funcional del conflicte | 50 |
| 6.4. Actituds davant el conflicte | 51 |
| 6.5. Tipus de conflicte | 53 |
| 6.6. Enfocaments teòrics sobre el conflicte | 54 |
| Resum | 56 |
| Bibliografia | 57 |

Introducció

En el mòdul "Processos de grups" situem la persona i, per tant, us situem a vosaltres mateixos en l'àmbit microsocial. Així, doncs, en els apartats que segueixen, insistirem en la importància que tenen els grups per a nosaltres a fi que ens estructurin i ens configuren com a persones hàbils per a dur a terme les nostres comeses i activitats quotidianes. Així, ens aproximem als grups des del que els configura i els permet funcionar com a tals: la seva estructura; per tant, presentem els principals elements estructurals com l'estatus i la cohesió, les normes grupals que es posen de manifest i, sobretot, els rols. No solament centrarem el nostre punt de vista en l'estructura del grup. També, en aquest mòdul, ens aproximarem a les principals relacions i processos grupals: la comunicació, la influència, el rendiment, la presa de decisions i el conflicte grupal.

El coneixement, tant dels elements com de les relacions i els processos que afloren en el context microgrup, s'ha d'extrapol·lar a una escala macrosocial, justament per a poder oferir una explicació de la societat, però hem de tenir molt present que la societat no s'explica només pel que pugui experimentar un grup. Atès que partim del fet que formem part, directament o indirectament, de diferents grups socials, cal insistir en la idea que som éssers en societat i que ser en un entorn social és condicionat per la capacitat que tenim, com a persones, de posar en marxa certs processos socials que, com veureu, estan estretament relacionats amb els fenòmens grupals. Si, una vegada llegit aquest mòdul, sou capaços d'analitzar la part social des d'una visió grupal, us adonareu dels rols que poseu en funcionament en la vostra quotidianitat, de les normes que se segueixen en certes organitzacions o institucions, del poder que exerceixen alguns líders o de la influència que teniu vosaltres sobre els altres, etc. La importància que poden arribar a tenir els grups en la nostra quotidianitat és simplement sorprenent.

La utilització anterior de la paraula *aproximació* no és casual. Amb aquest mòdul només volem crear una base conceptual i teòrica de l'estructura i de les principals relacions i processos grupals. És a les vostres mans aprofundir en aquests conceptes, elements, teories, relacions i processos grupals i analitzar-los per mitjà de la bibliografia que complementa aquest recorregut pels grups.

Objectius

L'objectiu general d'aquest mòdul és el de mostrar-vos quins són els principals elements i processos socials que estructuraven i possibiliten que un grup existeixi com a tal.

A més, aquest mòdul busca els objectius específics següents:

- 1.** Conèixer els rols, l'estatus, la cohesió i les normes grupals com a elements estructurals d'un grup.
- 2.** Conèixer el tipus de relacions comunicatives que succeeixen dins del grup.
- 3.** Saber distingir entre els diferents processos d'influència social.
- 4.** Conèixer com és el rendiment dels grups.
- 5.** Conèixer els processos de presa de decisions dels grups.
- 6.** Comprendre la manera com un grup gestiona i afronta el conflicte.

1. L'estructura grupal

Podem definir l'*estructura grupal* com el resultat d'allò que sorgeix una vegada que l'evidència del concepte de *grup* ha quedat clara, és a dir, una vegada que hem assumit que, efectivament, existeixen els grups, que pertanyem a alguns d'ells i que ens acompanyaran durant molt de temps en la nostra vida. En aquest sentit, l'estructura de grup dóna fe de l'existència i viceversa: aquest té sentit quan hi ha una estructura que el sosté.

Podríem diferenciar els processos estructurals de grup en dues dimensions o categories (Cartwright i Zander, 1971; Blanco i Fernández-Ríos, 1985; Marín i Garrido, 2003). La primera es refereix a aquests processos més aviat estàtics que, si bé és cert que sorgeixen una vegada que el grup s'ha conformat i hi donen vida, també és veritat que s'orienten en una direcció que explica el grup d'una manera simple; en altres paraules, són processos elementals, bàsics i que atorguen certa estabilitat al grup. En aquest sentit, són aquells elements que, en paraules de Jiménez Burillo (1981), defineixen el conjunt de regularitats pautades en un grup i que es mantenen sense gaires canvis durant un temps determinat. L'estructura física o algunes característiques de les persones que formen un grup podrien il·lustrar aquesta dimensió.

En canvi, l'altra dimensió a què farem referència considera un pas més en el procés grupal, ja que defineix un to més dinàmic en el grup. En aquesta segona dimensió es pot observar que el concepte de *grup* pot arribar a ser determinant a la vida de les persones, fins i tot tan determinant que la verdadera dimensió i importància del que signifiquen els grups queden clarament establertes. Per això, és tan rellevant.

Aquests processos són els que s'orienten, entre altres coses, al rendiment del grup, al procés que segueix un grup quan pren una decisió o a la manera com un grup pot gestionar un conflicte, etc.

1.1. La visió clàssica i la visió psicosocial

L'organització d'un grup o, en altres paraules, "l'estructura de grup es refereix a aquelles característiques singulars d'un grup que sorgeixen en el lapse de les interaccions que duen a terme les persones i a les normes que regulen les relacions recíproques" (Sherif i Sherif, 1956, p. 81).

Aquesta visió clàssica assumeix que en els grups, en interactuar, apareixen diferències entre les persones. Aquestes diferències es reflecteixen en diferents dimensions; per exemple, hi ha diferències en la mateixa intervenció, en la influència que poden arribar a tenir determinades persones del grup i, fins i tot, en el grau d'interès que pugui representar una activitat per a algun mem-

Lectura recomanada

Per a més informació sobre els processos estructurals de grup, vegeu:

A. Blanco i M. Fernández-Ríos (1985). Estructura grupal. A C. Huici (Ed.), *Estructura y procesos de grupo* (pp. 367-399). Madrid: UNED.

bre del grup. Aquesta visió clàssica de l'estructura grupal assegura que aquestes diferències com a **conseqüència de la interacció** poden donar lloc a desigualtats: una persona participa més, una altra s'erigeix com a líder del grup o és vista com a tal, algú té un interès desmesurat, etc.

Doncs bé, aquesta desigualtat comença a establir els fonaments a partir dels quals es podrà conformar l'estructura del grup. En altres paraules, quan sorgeixen diferències s'estableixen relacions entre els membres d'un grup que marquen una pauta grupal específica, pròpia d'un grup en particular: és el segell característic d'un grup, s'ha conformat l'estructura que el sosté.

"[...] pero, en realidad, la estructura del grupo no es (solamente) un mero conjunto de pautas de relación entre unidades distintas, pautas que se hallan separadas entre sí, si bien mantienen algún tipo de vinculación recíproca. La estructura grupal consiste (también) en una pauta organizacional integrada, que refleja la totalidad de las partes separadas que radican en cada individuo miembro del grupo."

M. E. Shaw (1976). *Dinámica de grupo. Psicología de la conducta de los grupos pequeños* (p. 272). Barcelona: Herder, 1979.

El que hem esmentat anteriorment explica que el lloc que ocupa cadascuna de les persones que formen part d'un grup, o la seva posició, serà justament el resultat d'aquestes diferències i desigualtats: qui influeix més en seria el líder, qui participa d'una manera o d'una altra hi tindrà assignat un rol determinat, etc. Això confirmaria que l'estructura del grup fa referència a la pauta de relacions existents entre les diferents posicions que ocupen les persones dins d'un mateix grup social.

Cal precisar que el paràgraf anterior fa menció al fet que l'estructura no es refereix a les relacions que mantenen els membres d'un grup, sinó a les posicions d'aquestes persones i a la seva relació amb les posicions d'altres persones. Justament és a partir de la idea de "posició que pren una persona" que apareixen conceptes com ara *rol*, *estatus* i *cohesió*:

- El rol social es relaciona amb el conjunt o pauta de comportaments que s'esperen d'algú que es vincula amb una posició determinada dins del grup.
- L'estatus té a veure més amb un tipus d'avaluació o amb el prestigi o la importància o, fins i tot, el valor que es pot associar a les diferents posicions que hi ha dins d'un grup. L'estatus dóna lloc a la jerarquia que s'estableix dins d'un grup.
- La cohesió, per la seva banda, se sol explicar per la força o el sentiment que obliga a no abandonar el grup. En altres paraules, és l'atracció que té el grup d'atrapar les persones que en formen part.

A més d'aquests temes, el grup també pot establir regles que especifiquen quina és o quina hauria de ser la conducta acceptable per al grup: ens referim, concretament, a les normes del grup.

Aquest plantejament entorn de l'estructura grupal parteix de la idea que quan un grup s'organitza i intenta complir algun objectiu proposat o finalitzar una tasca determinada, sigui quina sigui aquesta tasca, els membres que formen part d'aquest grup hauran d'ocupar una posició específica que faciliti aquesta finalitat. El que hem exposat anteriorment té sentit en parlar de l'eficàcia d'un grup o del grau de rendiment que té.

Que un grup sigui eficaç, per tant, depèn del fet que cadascun dels membres que el conformen ocupi una posició correcta: organitzar-se amb aquesta finalitat, repartir-se les tasques, assignar responsabilitats, etc., serà el resultat de les característiques de les persones, de les aptituds que tinguin i, fins i tot, de les competències que demostrin tenir.

"Para que la máquina social funcione es imprescindible que cada una de sus partes se relacione, se acople y se conecte con el resto siguiendo un plan de ejecución. Huyendo inmediatamente de la metáfora mecanicista y traduciéndolo a términos sociales: cada uno/a de nosotros debe ocupar una posición social determinada, de forma que nos conduzcamos respetando unas normas sociales compartidas, y desarrollar un papel social según la red de relaciones que nos rodee."

F. Vázquez (1997). *Objetivos y medios en la investigación psicosocial* (p. 12). Document de treball de la Unitat de Psicologia Social. Universitat Autònoma de Barcelona.

El sentit comú ens alertaria que, certament, aquesta visió clàssica de l'estructura de grup no es troba del tot desencaminada, sobretot si assumim que el grup és una cosa semblant a un conjunt d'elements, els quals, per a complir un objectiu, només han de procurar acoblar-se d'una manera correcta.

"Però per a la psicologia social, els grups no es poden reduir a això, ja que això implicaria assumir que els grups són autònoms, que l'estructura és el resultat únic i exclusiu de la manera com els membres d'un grup es relacionen. Dit d'una altra manera, l'estructura d'un grup seria la conseqüència d'un procés merament interpersonal i en l'interior d'un grup, depenent només del caràcter de les persones involucrades i de les forces que es puguin arribar a generar en aquestes relacions" (Martín-Baró, 1991, p. 276).

Interpretar l'estructura grupal d'aquesta manera passa per alt el paper que representa la societat i la manera com un grup estableix relacions amb aquesta societat. Així, l'estructura de grup es podria reduir a un procés interpersonal. Pensem un moment en temes dels quals avui dia podem parlar gràcies al fet que han pogut ser extrets del grup que els considerava propis, com ara la violència domèstica a les famílies.

És important la manera com el grup s'organitza. Fins i tot podem estar d'acord que aquesta sigui la manera que té un grup d'assegurar-se poder complir un objectiu, però és molt diferent assumir que l'estructura d'un grup en depèn exclusivament.

Reflexió

Trieu un grup social i reflexioneu entorn de l'estructura social que té. Quines similituds presenta amb un nivell més macro?

No hem d'oblidar que el grup social constitueix un lloc social en el qual s'actualitzen i concreten les forces existents a la societat global en què es produeix (Martín-Baró, 1991, p. 277). I no solament això, sinó que també a la societat s'actualitzen i es concreten les forces que s'arriben a produir a l'interior d'un grup. D'aquesta manera, la societat en un nivell més macro i el grup en el nivell micro es determinen.

1.2. Elements estructurals

Definida l'estructura, podem passar a parlar dels elements estructurals d'un grup, els quals sorgeixen de la interrelació dels seus membres, és a dir, configuren el grup reflectint com aquest funciona. En certa manera, estariem parlant de la composició del grup, del seu funcionament. Alguns autors com Cartwright i Zander (1968) consideren que l'estructura del grup es refereix al conjunt de pautes de les relacions entre els subjectes que el componen.

En certa manera, l'estructura sosté la manera com el grup fa el que fa, la seva organització interna, que més o menys explícitament reflectirà el que el grup és, el que fa i com ho fa.

Els elements estructurals dinàmics d'un grup que treballarem en aquest mòdul són el resultat de la interacció a l'interior del grup mateix, sense oblidar, és clar, la relació que guarda amb la societat. Comencen d'una manera incipient en el naixement del grup i van adquirint certa estabilitat en la mesura que el grup també assoleix certa maduresa. És important assenyalar que la manera com el grup s'organitza, és a dir, l'estructura que li permet funcionar, serà determinant en l'eficàcia del grup, en la seva forma de rendir i en la manera com el grup funcioni com a tal. Encara que també cal admetre que temes com les relacions de poder, la identitat d'un grup, el grau d'influència d'alguns dels seus membres o, fins i tot, les relacions que es puguin establir amb altres grups donen compte del pes que té un grup determinat a la societat en què es troba.

1.2.1. Els rols socials

Què és un rol social? Aquest concepte, d'una manera molt àmplia, el podem resumir així: es refereix al conjunt d'expectatives que comparteixen els membres d'un grup amb relació al comportament d'una persona que ocupa una determinada posició dins del mateix grup. En altres termes, "el rol social dóna compte de qualsevol conjunt de conductes i comportaments que una persona exhibeix d'una manera característica dins d'un grup" (Hare, 1962, p. 156).

Des d'un punt de vista més "artístic", podem afirmar que el tema dels rols socials es pot relacionar estretament amb el món del teatre, en el sentit de fer referència a aquells papers que solem representar. Sens dubte, no fem justícia ni al terme ni al teatre si només establim aquesta relació. Però sí que podem afirmar que en certa mesura el tema dels rols socials recorda aquells papers que hem hagut de representar; fins i tot podem fer referència als diferents **escenaris**, els quals han donat peu a les nostres diferents **interpretacions**.



Els rols socials estan relacionats amb el món del teatre; fan referència a aquells papers que representem dins de la societat.

Altres formes de caracteritzar el rol social serien:

- El rol social és aquella pauta de comportaments esperats d'algú que ocupa una posició determinada dins del grup. Confirma o no les expectatives que s'hi tenen.
- Un rol social refereix un conjunt d'activitats concretes i necessàries per a poder exercir una comesa social específica i concreta.
- El rol social consisteix, justament, en una sèrie d'accions específiques, diferents i estretament vinculades a cada rol social que interpretem.
- Complir un rol social implica comportar-se i assumir-lo segons els patrons, les pautes o les normes determinades i associades exclusivament a ell.

I com aprenem a interpretar un rol social? Seguint amb la metàfora del teatre, resultaria relativament senzill suposar com un actor o una actriu s'aprenen i interpreten un paper, dins d'una situació específica, amb un escenari determinat, etc. Però, partint del fet que el rol és la nostra pròpia interpretació a la vida quotidiana, com i on aprenem la pauta de comportaments més adequada? Insistent, al teatre, una bona ovació o una forta esbrincada pot ser determinant, però a la vida quotidiana, com sabem quin rol seguir? Quan sabem que no ho estem fent bé? Justament, els agents socials ens van mostrant les formes de comportament que s'esperen de cadascun de nosaltres en la situació social específica i en donen compte.

I parlant de situacions socials i rols que acompanyen aquestes situacions, com a éssers socials que som, al llarg de la nostra existència desenvolupem múltiples rols, és a dir, sabem dur a terme diferents interpretacions, algunes de les quals són més importants que d'altres. El que hem exposat anteriorment fa que anem conformant i modificant una mena de repertori de rols (*rol-set*) que no és res més que l'ordre que donem als nostres rols en funció de la seva importància i del que signifiquen per a nosaltres. Així mateix, el repertori de rols ens defineix molt bé quin rol executar, amb la qual cosa aconseguim així una bona interpretació. Fins i tot el nostre repertori de rols ens permet elegir el més adequat, rebutjar el que no queda bé, augmentar el nostre repertori d'interpretacions i eliminar aquell que sabem que no ens ha donat un bon resultat.

L'experiència personal és molt important perquè va definint, a poc a poc, el nostre propi i intransferible rol social. No obstant això, hi ha també algunes fonts de les quals obtenim informació sobre la manera d'anar conformant el nostre repertori de rols. Aquestes fonts són aquells famosos agents socials:

- l'escola,
- la família,
- els mitjans de comunicació,
- el context laboral, etc.

Els rols són adscrits o són adquirits?

Quan es parla dels rols socials, una de les qüestions que solen sorgir és la de preguntar-se si el rol que executem és adscrit o és adquirit. Per a contestar aquesta qüestió caldria diferenciar-los:

- El rol adscrit no depèn de la voluntat de les persones, és a dir, no intercedim en res per poder arribar a convertir-nos, per exemple, en fills o filles, en germans o germanes. Una altra característica dels rols adscrits és que se solen basar en característiques que poden arribar a ser delimitades amb molta precisió. Tot i això, es pot considerar, arribats a aquest punt, que definir un rol adscrit, irònicament, no acaba essent una cosa gaire precisa.
- Per la seva banda, el rol adquirit és aquell que, amb activitat o esforç per part de qui l'executa, s'ha anat assumint a poc a poc. En altres paraules, un rol adscrit depèn de la pròpia decisió, de les habilitats o de la responsabilitat de la persona que el duu a terme. També és veritat que hi ha facilitadors contextuals que poden afavorir adscriure's a un determinat tipus de rol. Així, doncs, adquirir un determinat rol no solament depèn de voler-lo executar, sinó també de tenir un context que mínimament l'afavoreixi.

Però per a la dinàmica de grups, les classificacions de rols socials s'han centrat més a determinar els diferents rols en tres grans categories:

- rols orientats a la tasca,
- rols orientats a les relacions socioemocionals,
- rols personals (Benne i Sheats, 1948).

Els primers es troben orientats a la consecució de la tasca i al compliment dels objectius grupals; els segons, tal com suggereix el seu nom, són aquells que s'encarreguen principalment del manteniment i de la satisfacció de les relacions afectives entre els membres del grup, mentre que els últims tenen el seu punt d'interès en les necessitats pròpies de les persones, són rols personals.

Lectura recomanada

Sobre les tres grans categories de rols vegeu:

D. Benne i P. Sheats (1948). Functional Roles of Group Members. *Journal of Social Issues*, 4, 41-49.

Rols orientats a la tasca

Són rols que tenen com a prioritat dur a terme la tasca que el grup té com a objectiu. A tall d'exemple se'n poden esmentar els següents:

- **Iniciador/a.** Recomana noves idees, noves maneres d'apropiar-se els problemes.
- **Informador/a.** Proporciona opinions, valors i sentiments.
- **Coordinador/a.** Mostra la rellevància de cada idea i la seva relació amb el conjunt de problemes.
- **Avaluador/a.** Sotmet a anàlisi les realitzacions grupals i avalua l'eficàcia dels procediments.

Rols socioemocionals

Aquests rols es troben en relació estreta amb aquelles accions que s'encaminen a facilitar i així poder satisfer les necessitats afectives dels membres del grup. Alguns tipus d'aquest rol serien els següents:

- **Animador/a.** Recompensa els altres atorgant afecte i acord.
- **Harmonitzador/a.** Fa de mediador en els conflictes entre els membres.
- **Observador/a.** Assenyala els aspectes positius i negatius de la dinàmica grupal.
- **Seguidor/a.** Accepta les idees donades per altres i serveix d'audiència.

Rols personals

Els rols personals són aquells que tenen a veure amb qüestions pròpies de la personalitat, encara que també estan dirigits a la satisfacció de necessitats individuals. En són exemples:

- **Agressor/a.** Posa en dubte la competència de les altres persones i en desaprova les accions.
- **Bloquejador/a.** Negativista, reticent, habitualment està en contra de tot sense raó aparent.
- **Cercador/a de reconeixement.** Crida l'atenció sobre si mateix, els seus mèrits i els seus èxits.
- **Dominador/a.** Intenta imposar el seu control sobre el grup.

Conflicte de rols

En la mesura que interaccionem amb els altres, fem ús de rols adequats a les situacions determinades. Les expectatives i la situació social acostumen a ser bons indicadors del rol que cal seguir. Això implica que sabem fer una bona lectura de la situació social, la qual cosa equival a saber quin tipus de rol seguir. Almenys això és el que s'espera!

D'altra banda, ja sabem que són els agents de socialització els qui contribueixen a facilitar el repertori de rols que es poden utilitzar; per això, sabem i esperem que **a cada situació social hi correspongui un comportament determinat**. Però l'experiència també ens confirma que no sempre és així, és a dir, que a la vida de les persones es pot donar el cas que s'executi un rol social en una situació que no li correspon. Llavors hi ha una asimetria entre el rol executat i la situació social que li correspon.

Quan ocorre la situació anterior, sabem que alguna cosa no ha anat bé i es perceben situacions entutjoses, difícils, inexplicables i, fins i tot, divertides, encara que no sempre és així. Quan això passa, diem que s'ha produït una transgressió del rol social.

En un cas així hi apareixerà una sanció (sancions moltes vegades en forma de la situació entutjosa mateixa). Però si el rol se segueix i s'executa d'una manera correcta i escrupolosa, també hi ha una espècie de recompensa i sabem que les coses han anat bé, que s'han complert les expectatives, etc. Les sancions i les recompenses són formes que té la societat i que utilitza per a garantir l'actuació i la reproducció dels rols socials.

Quan es transgredeix el rol social, cosa que en dinàmica de grups es coneix com un *conflicte de rol*, el que en realitat es produeix és una discrepància entre les expectatives que es tenen respecte a un comportament determinat, és a dir, les expectatives creades i els comportaments emesos no coincideixen.

Del que hem exposat anteriorment podem extreure les conclusions següents:

- Quan alguns dels nostres rols entren en contradicció amb altres dels nostres rols es produeix un conflicte interrol.
- Hi ha alguns rols que comporten la coexistència de pautes que poden ser incompatibles dins del mateix rol; aquest és el conflicte intrarol.
- Un altre conflicte és aquell que es defineix per la incompatibilitat del que una persona és i les expectatives inherents al rol que desenvolupa. Això últim és conegut com a *conflicte entre la persona i el rol*.
- Sobrecàrrega de rol: demandes que rep una persona que desenvolupa un rol, situació en què s'han de decidir les prioritats.

Tensió del rol social

Quan s'exerceix un rol es pot donar el cas que no sigui executat correctament. Quan no podem complir els requisits característics d'un rol determinat, diem llavors que es produeix el que es coneix com a *tensió del rol*.

- El constant canvi o ambigüitat a la societat actual constitueixen el context ideal perquè alguns rols puguin arribar a ser ambigus.

Rols ambigus

La incorporació de les noves tecnologies, per exemple, ha permès reformular temes com la identitat, el gènere, la feina, etc.

Quina és la importància dels rols a la vida social?

Resulta evident que, per a la dinàmica de grups, la qüestió del rol social adquireix molta importància, no solament perquè sigui la conseqüència del lloc que una persona ocupa a l'interior del grup, sinó també perquè aquest tema suggereix conceptes que no solament són interessants per a la psicologia, sinó que ho són també per a la sociologia de les organitzacions, com, per exemple, el tema del lideratge.

Per aquesta raó no ens podem quedar únicament amb la idea que el rol social es limita a aquelles pautes que orienten el nostre comportament o al conjunt de conductes que es preveu d'un rol específic. És veritat que hi fa referència, però també és necessari considerar que el rol social té en compte el següent:

- La mobilització d'un repertori de comportaments.
- Una manera particular de relacionar-nos.
- L'ús i la utilització d'un llenguatge concret.
- La incorporació d'uns hàbits determinats.

El que s'ha exposat abans és veritat i, fins i tot, podem afirmar que constitueix la base de l'enteniment del que significa el rol social per a una disciplina com la psicologia. Però, no obstant això, el rol social implica a més:

- Fer el rol cada vegada més propi per a qui l'executa.
- Apropiar-se'l amb les pròpies paraules de qui l'executa.
- També significa consolidar-lo i visualitzar-lo en les relacions.

El que volem dir amb tot això és que el rol social s'elabora, s'experimenta i s'apropia. En altres paraules, els rols, una vegada que ens els posem a sobre, ens els fem nostres, ens els apropiem i els executem com creiem que és millor. Amb tot això, volem afirmar aquí que els rols socials són construïts i constructors.

El rol social configura qui l'executa i el rol que executa. Això explica per què actuem de manera diferent en un mateix rol o com un rol és executat de manera diferent per diferents persones. Cada persona ha fet la seva pròpia construcció d'una cosa que ja estava construïda a la societat. Per això, hi pot haver rols autoritaris, participatius, etc., en diferents magnituds.

Activitat

Visualitzeu el vídeo del poder de la situació, concretament el moment en què es parla de l'experiment de Milgram (1974). Hi veiem com, en el cas dels participants, aquests arriben a fer conductes immorals sense sentir-se'n moralment responsables perquè així ho prescrivia el rol que exercien en aquell moment. Des d'aquest punt de vista, aparentment

els rols són independents de les persones a les quals toca representar-los, i la seva actuació està en certa manera limitada i determinada per endavant, ja que les persones ens trobem subjectes a una ordenació social determinada, estem sotmeses a fortes pressions perquè la conducta no s'aparti de la prescrita, sobretot en contextos de forta estratificació. Reflexioneu entorn de la pregunta següent: quin tipus de participant creieu que seríeu? Per què? Quin paper representa el context o la situació social en què succeeixen aquests rols? Són determinants per a descriure el rol que s'ha seguit?

El paràgraf anterior constitueix una visió clarament psicosocial del concepte de *rol social*, ja que deixa de banda la idea, bastant comuna, que un rol social només fa referència a unes pautes que guïïn o orientin el comportament, si bé és cert que aquesta és la part que es troba més a la superfície i, per tant, la que sembla més evident en executar un rol social. Però hem de considerar que, una vegada que executem un rol i a mesura que l'anem fent nostre, aquest ens permet relacionar-nos d'una manera determinada amb les altres persones.

"[...] asumir un rol implica hacerlo cada vez más propio, más nuestro. En otras palabras, consolidarlo y hacerlo vivo en las relaciones. Los roles no comportan sólo el desarrollar determinadas acciones sino que, simultáneamente, implican la elaboración, la experiencia y la expresión de las emociones y actitudes correspondientes. Es decir, son construidos, pero también son constructores."

F. Vázquez (1997). *Objetivos y medios en la investigación psicosocial* (p. 34). Document de treball de la Unitat de Psicologia Social. Universitat Autònoma de Barcelona.

En la mesura que representem o executem un rol social, ens convertim en part d'aquesta execució. Però en aquest apartat també hem de considerar una característica molt particular de la situació: la que fa referència al context d'interdependència. Aquest context implica que, tal com ja s'ha apuntat anteriorment, el rol social requereix una situació social. Aquesta situació social es crea o es manté o, fins i tot, es perpetua o es transgredeix i canvia en la mesura que un rol social s'executa en relació amb un altre rol social. En aquest sentit, el context d'interdependència vol dir de reciprocitat:

- Un pare o una mare requereixen un fill o una filla per a executar un rol i viceversa. Tots dos rols creen, entre altres coses, una relació paternofilial determinada.
- El professorat es complementa quan executa el seu rol davant l'alumnat, amb la qual cosa es crea, per exemple, una situació de classe que pot ser autoritària, participativa, submissa, etc., o de la manera com aquells rols construeixin la seva situació social.

La interacció social dels rols contribueix no solament a definir la situació social, sinó que, alhora, permet definir els rols que hi entren en joc. Per tant, el rol social no depèn exclusivament de la persona que l'executa ni tampoc del context concret, sinó que també requereix la situació que entre tots els elements propicien. Aquesta és la raó per la qual podem afirmar que els rols socials són interdependents.

Al mateix temps que proporciona, a la relació i a la situació social, un caràcter clarament dinàmic.

Reflexió

Reflexioneu sobre el fet que els rols siguin interdependents, és a dir, que es caracteritzin per la seva reciprocitat. Qualsevol rol implica una interacció amb una altra persona que representa un contrarrol o rol complementari: fills-mare, venedor-client, professor-estudiant

1.2.2. L'estatus

Mentre que el rol, d'una manera molt àmplia, dóna compte de l'aspecte descriptiu de la posició, l'estatus dóna compte de l'aspecte avaluatiu d'aquesta posició. L'estatus no és el prestigi que atorguem a la nostra posició, sinó que és el valor amb què som **vistos per les altres persones**. No depèn tant del que som o fem, sinó més aviat del que els altres pensen que un és o ha de fer. D'aquesta manera, **l'estatus és un resultat de la construcció dels altres**.

"El origen de la diferenciación del estatus se puede hallar en la necesidad del ser humano de ordenar el mundo social para poder hacer mejores predicciones. Thibaut y Kelley (1959) sostienen que la diferenciación de estatus proviene de la tendencia a evaluar y comparar los resultados de la ejecución de los individuos del grupo con el resto de sus miembros. La primera impresión de las primeras comparaciones realizadas por el mismo individuo configuraría el estatus subjetivo. Cuando los miembros del grupo están de acuerdo con la valoración del estatus subjetivo, se transformaría en estatus social. Sólo así, al estar de acuerdo la opinión consensual sobre la adaptación conjunta de las normas que posibilita la valoración y el ordenamiento jerárquico, se podría hablar de un sistema de estatus en el grupo."

J. Canto (2002). El grup: estructura, processos i relacions grupals. A A. J. M. Canto, I. Mendiola, M. Domènech i M. Pujal. *Psicologia dels grups i moviments socials* (p. 40). Universitat Oberta de Catalunya.

Alguns efectes relacionats amb l'estatus són:

- Com més elevat és l'estatus sembla que més gran és la tolerància.
- Un estatus més elevat pot conferir més influència en les decisions grupals.
- L'estatus pot tenir repercussió en l'autoestima.

Els elements, entre d'altres, que atorguen estatus són:

- els diners,
- la professió (ocupació),
- el grau d'educació,
- el gènere,
- la raça,
- les característiques biològiques (alçada, color de pell, etc.).

Factors bàsics en l'avaluació de l'estatus

Crosbie (1975) va distingir tres fonts o factors bàsics per a l'avaluació de l'estatus en els grups. Les primeres impressions entre els membres del grup generen expectatives respecte a les seves qualitats i característiques, que s'utilitzen en les seves primeres avaluacions. A més, en apreciar-se una sèrie de característiques externes, com el sexe, l'edat, la classe social, etc., també s'utilitzen per a configurar el sistema d'estatus dins del grup. Ara bé, la font que proporcionaria més informació per a valorar els membres del grup seria

l'execució i el rendiment en la participació dels subjectes en l'èxit de les metes grupals. A mesura que transcorre més temps en la interacció social del grup, l'execució adquireix més rellevància.

1.2.3. La cohesió

El concepte de *cohesió* plantejat per Festinger (1954) parteix de la idea que la cohesió és aquella força que obliga a no abandonar el grup i a continuar-hi adherit. En altres paraules, és l'atractiu que emana del grup, la seva brillantor i el que atreu i encisa les persones que el conformen. Aquesta visió relaciona d'una manera molt estreta cohesió i atracció interpersonal.

Per què un grup pot ser atractiu? Per què pot arribar a ser irresistible la seva adhesió? Què resulta desitjable en un grup?

Segons el mateix autor, hi ha quatre explicacions que donen compte del que hem exposat abans:

- 1) Les propietats que són estimulants d'un grup: les seves metes, les característiques d'alguns membres, el funcionament que té, el prestigi que té, etc. En altres paraules, són les propietats que un grup té i que el converteixen en un grup atractiu.
- 2) Les necessitats motivacionals de les persones, és a dir, aquelles necessitats de filiació, reconeixement, seguretat, etc., que té una persona i que li permetran, en la mesura que les seves necessitats personals estiguin en franca sintonia amb el grup, veure'l com un grup atractiu.
- 3) Les expectatives que es tenen en funció d'un grup concret. Expectatives quant al benefici que proporciona formar-ne part.
- 4) El nivell de comparació: hi ha molts grups, i les persones pertanyen a uns i deixen d'estar vinculades a d'altres. Aquest nivell permet, d'una manera subjectiva, plantejar-se el benefici de formar part d'un grup atesa l'experiència anterior.

| | |
|-------------------------------------|--|
| Atractiu dels membres | La filiació de grup posa una persona en associació íntima i en interacció freqüent amb altres membres. La seva avaluació d'aquests membres influirà sobre l'atracció que senti aquesta persona per la filiació en el grup. |
| Similituds entre els membres | Heider afirma que les persones se senten atretes com més similars en siguin les avaluacions. La teoria de la comparació social de Festinger afirma que una persona se sentirà més atreta per situacions en les quals altres són similars a ell en habilitats i opinions. |
| Metes de grup | Tenir una finalitat o un propòsit distintiu serveix per a atreure el grup. Influeix no solament en el contingut de la meta, sinó també en l'explicitació de la seva formulació, la seva claredat i la seva probabilitat d'èxit. |

| | |
|---|--|
| Tipus d'interdependència entre els membres | Quan els membres d'un grup accepten una meta comuna i estan d'acord amb les accions necessàries per a assolir-les, es tornen cooperativament interdependents. |
| Activitats de grup | Si un grup té estàndards d'execució massa alts per als membres, la perspectiva de fracassos personals repetits haurà d'afectar adversament la part atractiva del grup. |
| Lideratge i presa de decisions | La naturalesa del lideratge influeix sobre l'atracció del grup. Una forma democràtica d'organització que animi la participació àmplia en prendre decisions sembla induir més atracció pel grup que una en què les decisions estiguin centralitzades. |
| Propietats estructurals | Per exemple, l'estructura de comunicació i la posició jeràrquica o estatus. |
| Mida de grup | La relació és negativa, és a dir, com més gran és la dimensió del grup, menys atractiu es torna, encara que això últim també es relaciona amb l'activitat. |

Una qüestió que cal destacar d'aquestes quatre propietats és que una determinada propietat del grup només tindrà valor incentiu per a una persona concreta si és adequada a la seva base motivacional. D'aquesta manera, en preguntar quines propietats del grup n'afecten l'atractiu, és necessari referir-se a les característiques motivacionals de la gent implicada.

Les principals conseqüències i efectes de la cohesió del grup són:

- Com més gran és la interacció, més comunicació hi ha.
- Més influència social i més acceptació de les normes.
- Més productivitat, llevat que la norma del grup sigui la de no-productivitat.
- Més satisfacció, ja que hi ha menys conflicte i més resistència a la pressió exterior.

La cohesió grupal es pot mesurar des de cinc enfocaments diferents:

- Atracció interpersonal entre els membres. Es refereix a l'índex sociomètric.
- Avaluació del grup com un tot. Es qualifica el grup com a tal.
- Identificació amb el grup. Sentit de pertinença, implicació i interès.
- Desig exprés de permanència. El grau de permanència.
- Índexs compostos. Combinació d'alguns dels anteriors.

La cohesió de grup

El sociograma

El sociograma és el **resultat gràfic** d'un test sociomètric. El sociograma facilita determinar la posició de cada individu dins un grup i també el conjunt d'interrelacions que s'estableixen entre els diferents membres. El conjunt d'eleccions i rebuigs queden representats al paper mitjançant fletxes que connecten diferents punts, que són els individus.

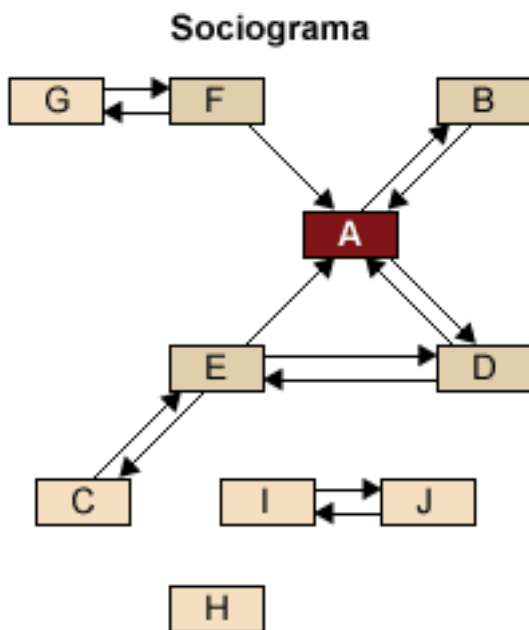
El sociograma permet de veure de manera senzilla diferents tipologies d'individu segons quina sigui la seva connexió amb els altres membres del grup i identificar algunes configuracions típiques.

| Matriu sociomètrica | | | | | | | | | | |
|---------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|---|---|
| I | | | | | | | | | | 1 |
| J | | | | | | | | | 1 | |

M. Doménech i A. Gálvez (1996). Técnicas y estrategias de dinámica de grupos. Apartat 2.2.2. El sociograma i 2.2.3. La matriz sociométrica. A T. Ibañez. *Dinámica de grupos* (pp. 31-32). Barcelona: UOC.

Lectura recomanada

A. Rodríguez i D. Morera (2001). *El sociograma. Estudio de las relaciones informales en las organizaciones*. Madrid: Pirámide.



Lectura recomanada

La matriu sociomètrica és la base per al càlcul dels anomenats índexs sociomètrics (nombre d'eleccions rebudes, nombre d'eleccions recíproques, etc.). Podeu consultar el llibre de G. Bastin (1965). *Los tests sociométricos*. Buenos Aires: Kapelusz, per tal d'ampliar les possibilitats que ofereix l'ús de la metodologia sociomètrica.

D'altra banda, també podem explicar la cohesió grupal des del procés d'autocategorització de Turner (1986, p. 8). Per a aquest autor, "un grup social comprèn una col·lecció de persones que es perceben a si mateixes com a membres de la mateixa categoria social". La categorització és, doncs, un procés cognitiu fonamental que permet a l'individu ordenar, regular i fer previsible el món on viu.

La identitat social és el resultat d'un procés de categorització i comparació social. Igual que la categorització dels objectes físics i altres persones té com a resultat una accentuació de les similituds intracategorials i de les diferències intercategorials sobre dimensions que es creuen associades amb la categorització, igualment ho farà la categorització del *self*. El *self* serà percebut en termes de l'estereotip de l'*ingroup*. L'autocategorització conduirà a una autopercepció estereotipada i despersonalitzada, i a l'adhesió a la conducta normativa de l'*ingroup*. La prominència de la categorització compartida *in-out* incremen-

ta la similitud percebuda entre els membres de l'*ingroup* i la seva dissimilitud percebuda dels membres d'altres grups. Aquesta similitud en termes (normalment) d'una categoria valorada positivament comporta avaluacions mútues positives entre els membres de l'*ingroup* i una tendència a valorar negativament els de l'*outgroup*.

El model de la identitat social difereix, per tant, radicalment del de la cohesió social:

- 1) El procés de formació del grup no pot ser reduït al desenvolupament de la cohesió, sinó que implica un procés diferent d'identificació social.
- 2) Hi ha diferents formes d'atracció social i els vincles interpersonals són diferents de la cohesió de grup.
- 3) La cohesió del grup és una propietat emergent de la pertinença grupal i de la identitat social. És un "resultat de" i no "la base de" la identificació amb l'*ingroup*.

1.2.4. Les normes del grup

Les normes socials són pautes de comportament. Són patrons o expectatives d'actuació compartides en major o menor mesura pels components d'un grup que prescriuen el comportament apropiat i correcte en situacions socials concretes. Així, les normes socials proporcionen la base per a predir certs comportaments i accions socials.

Com apunta Canto (2002, p. 35), una de les característiques essencials de les normes socials "és el seu caràcter compartit, raó per la qual el seu procés de comunicació o transmissió és molt important. L'origen de les normes es pot ubicar en diferents fonts (a la societat en el seu conjunt, en un grup amb poder, etc.) i es poden transmetre d'una manera intencionada mitjançant un codi explícit (per exemple, mitjançant el sistema escolar) i per procediments no verbals que impliquen imitació i interferència de normes basades en l'observació de la conducta d'altres persones".

Així, doncs, les normes del grup es caracteritzen pel següent:

- Tenen un caràcter compartit.
- Perquè serveixin han de ser explícites.
- Com més formal sigui el grup, més explícites seran les normes.

D'una manera general, podem afirmar que les normes com a regles de comportament i acció també defineixen obligacions i drets, és a dir, expliquen per què podem ser sancionats o premiats.

Les normes poden ser:

- Informals (relacionades amb els aspectes associats amb les relacions socials. Serien les normes de convivència).
- Formals (relacionades amb els aspectes tècnics del grup. Serien les que el grup produeix).

I hi ha diferents tipus de normes:

- Institucionals: establertes pel líder o per agents externs.
- Evolucionàries: sorgeixen gradualment amb el grup.
- Voluntàries: neixen de la negociació dels membres que formen el grup.

Finalment, volem subratllar aquests aspectes amb relació a les normes grupals:

- Quan es fa referència a grups grans, sol haver-hi moltes normes i de vegades estan per escrit. Això afavoreix la coordinació del grup.
- Però tampoc no han de ser excessives, ja que poden generar rigidesa, pensament grupal o burocratització.
- És important que els membres del grup siguin participants de l'elaboració del conjunt de normes, ja que:
 - Augmenta el compromís amb el grup.
 - S'aconsegueix un sistema d'autocontrol.
 - Es crea un sistema de creences compartit.
 - Així, les normes es poden interioritzar i aleshores s'incrementa la consciència de grup.

2. La comunicació

Es poden esmentar moltes definicions entorn de la comunicació, però la dinàmica de grups se centra en les relacions comunicatives dins del grup, és a dir, en l'àmbit de les relacions interpersonals que els integrants d'un grup duen a terme. Però en aquest apartat parlarem d'alguns enfocaments del procés comunicatiu en el grup:

- 1) Anàlisi interpersonal del procés comunicatiu: la comunicació no verbal.
- 2) La comunicació grupal des de la perspectiva de la influència social.
- 3) Aspectes psicosocials de la comunicació grupal.

1) Anàlisi interpersonal del procés comunicatiu

- La comunicació verbal bàsicament fa referència al **codi lingüístic** que s'empra en la comunicació.
- Malgrat el que hem dit abans, no hem de perdre de vista els **elements no verbals** de la comunicació verbal. Aquests elements solen donar suport a la comunicació verbal i s'expressen també en la interacció grupal (Argyle, 1967).

Per a poder captar el repertori comunicatiu en un grup, es proposen algunes categories on podem tenir presents les comunicacions no verbals.

- a) **Context corporal:** totes les manifestacions motrius que condueixen a la interacció amb el locutor (es poden expressar en forma de carícies, frecs, empentes...). Aquí s'ha de tenir en consideració la diferència entre les cultures i el fet que la diferència també es pot referir al tipus de relació que hi ha entre els comunicants.
- b) **Proximitat:** la utilització de l'espai físic que separa dues persones. Factors culturals que determinen la distància de la interacció. Variables com el sexe, el rol, etc.
- c) **Orientació:** és l'angle que es manté durant la relació interpersonal adoptant posicions d'enfrontament cara a cara, de costat, etc.
- d) **Aparença:** els elements personals exteriors poden definir la percepció social d'una persona i poden o no ser controlats.

- e) **Expressió facial:** la cara com a àrea comunicativa més subtil en el suport de la comunicació verbal. Pot reforçar la comunicació i varia també per la cultura. El context social pot limitar també determinades expressions.
- f) **Moviments de cap i gestos amb mans i braços:** actuen com a reforçadors de la paraula.
- g) **Mirada:** decisiva; cap a on es dirigeix (ulls o desviar-la) en la interacció aporta moltes dades.
- h) **Altres aspectes no verbals** com ara expressions sonores, to de veu, volum, pauses, tos, etc.

"En efecto, tanto las charlas cotidianas como las conversaciones más amplias, en sus planos privado y público, están firme pero muy flexiblemente reglamentadas en lo que se refiere a su inicio, desarrollo, finalización, posición de los interlocutores, usos de la palabra. Estas reglamentaciones se cumplen con tan buena voluntad y su funcionamiento es tan perfecto que la existencia de dichas reglas no se nota, y hay que esperar a que sean violadas de alguna manera para percatarse de que verdaderamente ahí había una regla colectivamente acordada, lo que de paso permite considerar la conversación en general como lo más parecido a una sociedad anarquista. Pueden darse ejemplos de varios sistemas de reglas para la conversación: están estipuladas las distancias entre los interlocutores según los grados de la privacidad y los lugares donde se habla, en rangos que van de 0 a 45 cm (que es el aura de la piel, dentro de cuyo radio se puede sentir el calor y olor de otra persona: intimidad ésta que puede enfatizarse mediante la disminución de la luz ambiente: es la geografía de los románticos), de 45 cm a 1,20 metros, de 1,20 a 2 metros y de 2 a 3,5 metros, según el tipo de conversación de que se trate [...] ejemplos de episodios de conversación pueden encontrarse en el muy buen libro de divulgación de Argyle y Trower (1980), para enterarse de cosas como que mientras los puertorriqueños se tocan a razón de 180 veces por hora cuando están platicando, los ingleses se tocan 0 veces."

P. Fernández Christlieb (2004). *El espíritu de la calle. Psicología política de la cultura cotidiana* (pp. 77-78). Barcelona: Anthropos.

2) La comunicació grupal des de la perspectiva de la influència social

Festinger (1954) concep els membres d'un grup com a regions o parts del grup, i quan aquestes parts tenen una diferència d'opinió respecte a un tema, llavors apareix un diferencial de tensió entre les parts.

Si hi ha una diferència molt gran d'opinions, aleshores hi haurà una tendència més gran a equilibrar-les. L'equilibri d'opinió o pressió a la uniformitat es manifesta de tres maneres:

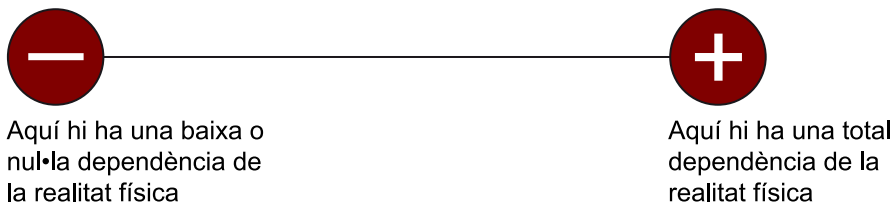
- a) La persona que discrepa tractarà d'influir l'altra perquè canviï la seva opinió a una manera que concordi amb la seva.
- b) La persona que discrepa canviarà la seva opinió perquè coincideixi amb la de l'altra persona.
- c) Es podran redefinir els límits del grup rebutjant l'altra persona. Si es rebutja la persona que discrepa, la tensió pot disminuir i, per tant, també disminueixen les diferències d'opinió.

Cal aclarir que aquestes maneres d'equilibrar l'opinió entre els membres d'un grup requereixen partir d'un grup amb un bon nivell de cohesió i de la pertinència de l'assumpte en disputa. És, doncs, important l'opinió dels altres perquè hi hagi una pressió a la uniformitat. Festinger (1954) feia referència al paper que representa la comunicació per la influència que exerceix en els components del grup i com afecta les relacions grupals. Així, a l'interior dels grups hi ha una forta pressió per a aconseguir la uniformitat. Aquesta pressió fa que els membres d'un grup estiguin o no d'acord respecte a un tema. Hi ha dues maneres d'exercir la pressió a la uniformitat entre les persones:



- a) la realitat social, i
- b) la locomoció de grup.

a) La realitat social

Acostumem a tenir opinions, actituds i creences respecte a un tema, i per a sostenir-les fem ús d'una base que permeti validar-les. Festinger (1954) proposa que imaginem un continu on es puguin situar aquestes bases; aquest continu el va anomenar *escala del grau de realitat física*:



De l'esquema anterior, es poden extreure les dues premisses següents:

-  quan hi ha un grau de dependència de la realitat física elevat, és molt baixa la dependència d'altres persones per a enfortir l'opinió sobre aquestes opinions.
-  quan la dependència física és baixa, la dependència amb la realitat social és superior: una opinió, una creença o una actitud se sostenen quan ancoren en un grup de gent amb creences, opinions similars.

Per això, a la dinàmica dels grups li interessa més l'extrem on hi ha molt poca dependència respecte a la realitat física, ja que això implica que les discrepàncies, les diferències i els desacords generaran controvèrsies, les quals es poden resoldre mitjançant el discurs. Com que hi ha discrepàncies d'opinió, llavors sorgiran forces per a aconseguir la comunicació, ja que com menys realitat física hi hagi per a validar l'opinió, més gran serà la importància del referent social.

Què passa quan hi ha una dependència superior respecte a la realitat física? Molt senzill, sempre es pot acabar recorrent a frases com: "jo ho vaig veure amb els meus propis ulls", "a mi, m'ho van dir", "jo ho vaig comprovar", etc. Quan apareixen arguments fortament ancorats en una cosa que es té per irrefutable i la font de la qual, a més, és comprovable, és molt difícil acceptar

qualsevol punt de vista diferent. En altres paraules, quan volem acabar una discussió tenint la raó, decidim fer-ho mitjançant algun d'aquests arguments anteriorment esmentats. El resultat? Final de la conversa.

b) La locomoció de grup

També poden sorgir pressions d'uniformitat entre els membres d'un grup perquè aquesta uniformitat és necessària perquè el grup assoleixi alguna meta. Llavors, la magnitud de les pressions serà més gran:

- Segons percebin els membres del grup que la uniformitat facilitarà el moviment del grup,
- Com més depenguin del grup els membres per a assolir les seves metes.

L'ostracisme

Schachter (1951) planteja l'ostracisme com la situació final quan les comunicacions no generen submissió. El procés implicaria un augment de la comunicació amb els desviats fins que esdevingui el conformisme o es conclouï que el no-conformista no canviarà la seva posició; en aquest cas, disminuirà la quantitat de comunicació amb aquest membre (el nivell de comunicació tindria una forma de U invertida).

En aquest sentit, la comunicació ha de ser entesa com el conjunt de processos socials en els quals les persones s'exposen als estímuls comunicatius, en l'àmbit macrosocial i en el grupal.

Des d'aquest punt de vista grupal, ens estem ubicant en l'àmbit de la comunicació interpersonal; a partir d'aquí, distingirem el que s'entén per *comunicació dual*:

És bàsicament la **comunicació de persona a persona**. Aquest tipus de comunicació centra el seu interès en els factors de proximitat o intimitat necessaris perquè es faci efectiva la comunicació. Un dels factors clau en la situació dual de comunicació és el concepte de *confiança*, ja que és el punt a partir del qual s'estableixen relacions d'un a un. S'entén que la falta de confiança en certa manera inhibirà la comunicació.

Per a examinar el grau d'obertura i saber si estem disposats a conèixer coses dels altres i de nosaltres mateixos, hi ha la tècnica de la finestra de Johari.

La finestra de Johari

Coneixent-nos millor: "La meva finestra de Johari"

Amb aquest exercici es busca que l'alumnat del curs es conegui millor, individualment i col·lectivament, per a organitzar-se com a **grup curs**.

Objectius:

- Expressar gràficament, mitjançant "La meva finestra de Johari", com i quant es coneix un mateix i el coneixen els altres.
- Traçar-se, en conseqüència, objectius per a conèixer-se millor i obrir-se més als altres.

Dinàmica:

- El desenvolupament d'aquesta activitat suposa que s'han fet, en anys anteriors, exercicis de coneixement d'un mateix.
- Així concebuda, la dinàmica inclou solucions per a millorar individualment les relacions de grup.
- Formació de grups d'uns sis alumnes amb treball individual, després grupal i, per fi, del grup curs.

Material:

- Full mida carta amb el gràfic de la finestra pels dos costats.
- Document de suport per al professor: "La finestra de Johari".
- Temps: una hora de classe o més.

Desenvolupament de l'activitat

1) Explicació del professor:

Per a fer-ho, ha d'utilitzar el document de suport per al professor, que indica:

- Què és la *finestra de Johari*.
- Que té com a finalitat explicar les relacions interpersonals i del grup.
- Els continguts que s'han d'anticipar a cada zona de la finestra.
- Com les relacions interpersonals contribueixen a canviar la finestra de cadascú.

2) Treball personal:

El professor lliura a cada alumne un exemplar del gràfic. Instruccions:

- "Aquí teniu una representació del que pot ser **la finestra de Johari** d'una persona. Col·locau en cada àrea algunes de les coses que es demanen" (donar-ne exemples).
- "Disposeu d'uns 10 minuts per a completar la finestra. Si acabeu, podeu girar el full i esperar el pas següent."

3) Treball en grup (després de l'anterior):

Conversar sobre aquestes preguntes en el grup menor:

- Quins progressos he vist que ha aconseguit cada integrant del grup, durant l'any passat, respecte a intel·ligència, conducta, companyonia, etc.?
- A què atribueixo els resultats positius? (Comunicar-ho en grup.)
- Quins canvis, des del punt de vista intel·lectual, de conducta, al carrer, a casa, crec que puc aconseguir aquest primer semestre? (Expressar-ho en el grup.)

4) Nou treball individual:

Cadascú, d'una manera personal, revisa el que ha anotat a la primera finestra de Johari i completa la segona finestra (vegeu les pàgines següents).

5) El curs com a grup s'avalua entorn de les preguntes següents:

- Quines qualitats de les que he reconegut en mi, o han reconegut els meus companys, m'agraden?
- Com és el que més m'ha agradat o m'ha sorprès del que m'han dit els companys de grup?

La meva finestra de Johari

Joe Luft i Harry Igman van idear aquesta finestra. **Què és?**

La persona és un tot. Quan jo em comunico amb un altre, és tot el meu jo, totes les meves àrees, fins i tot aquelles que per a mi són desconegudes o inconscients, que es posen en relació amb l'altre.

Si considerem que cadascun de nosaltres està dividit en àrees o zones, en relació amb si mateix i amb els altres, es podria representar així:

| | | Jo | |
|-------------------|-----------------------|---------------------|------------------------|
| | | El que conec | El que no conec |
| Els altres | Coneixen de mi | I) Jo obert | III) Jo cec |
| | Ignoren de mi | II) Jo ocult | IV) Jo desconegut |

Hi ha, per tant, quatre àrees:

- Àrea 1. El que jo conec de mi i el que els altres també coneixen: **jo obert**.
 - Àrea 2. El que jo conec de mi i el que els altres ignoren: **jo ocult**.
 - Àrea 3. El que jo desconec de mi i el que els altres coneixen de mi: **jo cec**.
 - Àrea 4. El que jo desconec de mi i el que els altres també desconeixen: **jo desconegut**.
- En aquest **jo** difícilment es podrà canviar la superfície de la seva àrea.

Exemples:

- Àrea 1.** Evidents: sexe, edat, manera de viure.
El que comuniquem: sentiments, idees, gustos.
- Àrea 2.** Experiències íntimes viscudes: les relacions interpersonals solen reduir aquesta zona a favor de la primera.
- Àrea 3.** Sentiments d'inferioritat, frustracions...
Limitacions evidents per als altres que no es veuen.
- Àrea 4.** L'inconscient: vivències reprimides o oblidades.

Alguns principis de canvi

- 1) Un canvi a qualsevol quadrant afectarà també els altres quadrants.
- 2) L'amenaça tendeix a disminuir la consciència; la confiança mútua l'augmenta.
- 3) La consciència forçada no és desitjable i normalment és ineficaç.
- 4) El coneixement interpersonal significa que el primer quadrant augmenta en detriment d'altres.
- 5) Com més petit és el primer quadrant, més pobre és la comunicació.
- 6) Hi ha curiositat per a conèixer l'àrea desconeguda, però queda reprimida pel costum, l'educació social, etc.
- 7) El sistema de valors d'un grup i el seu grau d'amistat es pot mesurar per la manera com afronten els plans desconeguts de la vida del grup.

Conclusió:

L'ampliació de la pròpia finestra té lloc:

- 1) Per la manifestació pròpia als altres. Cada vegada que fem conèixer a algú alguna cosa de nosaltres que desconeixia, ampliem la nostra finestra a la zona I.
- 2) Amb la retroalimentació que implica tota relació interpersonal, per exemple, quan els altres ens fan conscients de continguts de la zona III.

Amb aquests mitjans podem anar ampliant la nostra zona I i anar-nos coneixent millor, establint relacions interpersonals més madures i satisfactòries.

3) Aspectes psicosocials de la comunicació grupal

La comunicació dins dels grups, i des d'un punt de vista general, no s'ha de limitar a entendre-la com el procés de simple transmissió d'informació, o de coneixements, o de punts de vista, etc.; assumir aquesta postura és acceptar

una definició que, a més de ser reduccionista, és poc defensable avui en dia, ja que no hem d'oblidar el procés tan complex que comporta: aspectes com el context social, el discurs, etc.

Els aspectes psicosocials de la comunicació subratllen els elements que poden ser determinants perquè la comunicació sigui eficaç i perquè els continguts i els significats del que es comparteix amb el grup puguin arribar a ser compartits veritablement. És a dir, quan ens comuniquem amb els altres o quan ens referim a la comunicació del grup al qual pertanyem, no ens limitem a intercanviar missatges, més o menys clars, usant per a això canals apropiats, no!, justament, l'aspecte psicosocial de la comunicació subratlla aquests elements menys formals i potser per això, menys estudiats. En altres paraules, el que és veritablement psicosocial de la comunicació té a veure amb allò que ens caracteritza com a subjectes; el moment en el qual es duu a terme el que comuniquem i, finalment, el significat del que estem dient. En altres paraules, quan parlem del que és psicosocial en la comunicació, diem que es posa en marxa un mecanisme en què conflueixen les nostres històries, en un determinat moment, intercanviant significats.

Entendre d'aquesta manera la comunicació, a més de treure importància al que és merament formal, atorga al procés esmentat –el de la comunicació– el seu caràcter dinàmic.

a) Històries que es troben

Les persones, en comunicar-se, deixen veure part del seu passat, deixen veure una part de la seva pròpia història, allò per què han crescut, el que creuen, les motivacions que els porten a prendre una decisió o una altra. La comunicació ens deixa veure l'estat del compte d'una persona en matèria afectiva, intel·lectual, moral, política, religiosa, i una infinitat d'aspectes més! Mitjançant la comunicació es va creant un marc de referència o un punt de vista pel qual aprenem a conèixer els altres. En aquest sentit, podem afirmar que quan ens comuniquem posem en marxa el que ens precedeix, el que ens explica i el que ens ha anat determinant. En la comunicació es troben les històries dels seus participants.

Les històries que sustenten les persones que es comuniquen determinen, en certa manera, tant l'emissió del seu propi missatge com la manera d'interpretar el que es rep. Els rols, els estatus, les motivacions, el grau de cohesió del grup al qual es pertany, etc. són solament alguns dels conceptes que estan estretament relacionats amb el procés de comunicació entre les persones; en aquest sentit, obviar aquest aspecte psicosocial és limitar molt el procés en qüestió.

b) La situació que les històries defineixen

Ja sabem que comunicar suposa, a més d'intercanviar informació, l'existència del moment en què les nostres històries poden confluïr. Però alhora, la comunicació també pot possibilitar l'acció que es pot arribar a exercir sobre els altres, és a dir, la manera mitjançant la qual els participants podem anar definint –mitjançant la comunicació– la situació que ens correspon.

Anem a pams. Oi que podem reconèixer, amb certa facilitat, que vivim situacions iguals però de manera completament diferent? Per exemple, hem estat participants, o ho serem, de relacions amistoses asimètriques, desiguals, simètriques, igualitàries, o fins i tot autoritàries: tot això vol dir que ho hem fet expressament o que ens hem deixat portar per la situació?

Entre altres aspectes, podem explicar que les diferents situacions que hem viscut han estat producte de la manera mitjançant la qual les hem anat definint els participants de la situació. En aquest sentit, la comunicació ens permetrà definir, amb certa nitidesa, el tipus de relació que establim amb els altres i amb els nostres grups.

La comunicació és una manera de definir, canviar, transgredir o perpetuar la situació que vivim. Cada situació té una definició social prèvia.

Abans d'entrar en l'escena social ja hi havia professors i professores, pares i mares, hi havia treballadors i treballadores, homes i dones, adolescents, vells i velles, amics/as i enemics/as, i un llarg etcètera, però aquestes situacions s'han anat definint i, sens dubte!, han anat canviant en la mesura que les hem anat definint: quan les assumim o quan les transgredim, quan les posem en dubte o simplement les obeïm; en altres paraules, si les situacions socials que vivim tenen el matís que tenen, entre altres explicacions, es deu justament a la manera com les hem anat definint, com a participants, mitjançant la comunicació.

Amb tot això no estem admetent que la comunicació sigui l'únic recurs o l'única manera mitjançant la qual la situació social es pugui viure, però sí que afirmem que aquestes situacions socials, qualssevol que siguin, les anem definint a poc a poc per mitjà de la comunicació.

c) Les històries defineixen situacions i comparteixen significats

En aquest punt, solament cal remarcar que en la comunicació és molt important compartir universos de significat, és a dir, com a participants de la comunicació, hem de tenir present que, a més de l'enorme quantitat d'informació que podem arribar a compartir i a emetre-rebre, també entra en joc el que significa, i que sabem que pot arribar a ser interpretat per aquells amb qui ens estem comunicant; en aquest sentit, fem referència al significat compartit de la informació.

Aspectes formals, símbols comuns, missatges inequívocs, formen part del que és compartit o no, i que atorga a la comunicació un matís concret. Ja no importa la forma literal del que es va dir, sinó el que s'hi amagava al darrere i que era compartit.

A banda d'això, podem concloure que els aspectes psicosocials de la comunicació tenen en compte el que és menys formal, menys vist, menys aparent, i el que determinarà les formes mitjançant les quals els grups es constituïran, i també el que puguin compartir.

3. El lideratge

Segons la definició més habitual, podem definir el *lideratge* com la capacitat d'influència que tenen algunes persones dins del grup, influència dirigida a assolir-ne les metes i els objectius.

Malgrat el concepte que se'n pugui arribar a tenir i la quantitat de treballs que s'han dut a terme entorn d'aquest concepte, podem distingir, d'una manera bastant àmplia, algunes de les aproximacions que s'han tingut d'un dels rols favorits de la dinàmica de grups: el lideratge.

Algunes explicacions inicials sobre el lideratge són les següents:

- Líder és la persona que constitueix el punt focal de la conducta del grup.
- Líder és la persona capaç de conduir el grup cap als seus objectius.
- Líder és aquella persona que nomenen com a tal els membres del grup mateix.
- Líder és qui té una influència demostrable sobre el rendiment del grup.
- Líder és la persona que desenvolupa conductes de lideratge.

El lideratge ha estat explicat, durant molt de temps, per la psicologia social i concretament per la dinàmica de grups. Una d'aquestes explicacions clàssiques en la qüestió del lideratge la constitueix la teoria dels trets (Cattell, 1951), que es podria resumir de la manera següent:

- És una orientació quantitativa/empírica que se centra en el mesurament de la personalitat en termes de característiques psicològiques específiques del subjecte denominades **trets**.
- La **personalitat**, des d'aquesta teoria, la integren una sèrie d'atributs pre-visibles denominats **trets** o *factors*.
- El **tret** es defineix com l'element perceptible, relatiu i constant respecte al qual un individu és diferent d'un altre. El tret és una variable diferenciadora individual.
- Uns trets són comuns, d'altres exclusius, uns es determinen per l'**herència**, d'altres per l'**ambient**. Uns es relacionen amb motius i són dinàmics i d'altres es relacionen amb la **capacitat** i amb el **temperament**.

Encara que l'emergència del lideratge es pot relacionar amb certes característiques de les persones del grup, els processos cognitius també semblen determinants. Molts membres creuen que els seus líders han de ser intel·ligents, extravertits, masculins, sensibles, dominants, conservadors i equilibrats, de manera que aquestes seran les característiques que tindran els líders (Lord, 1985; Lord i Maher, 1991).

Lectura recomanada

Sobre les característiques dels líders vegeu:

R. G. Lord (1985). An information processing approach to social perceptions, leadership, and behavioral measurement in organizations. A L. L. Cummings i B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 7, 87-128. Greenwich (CT): JAI Press.

R. G. Lord i K. J. Maher (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin-Hyman.

Durant molt de temps, aquestes explicacions havien tingut molta influència a l'hora d'explicar el perfil que haurien de tenir els líders o bé per a justificar la raó per la qual alguna persona no podia arribar a ser considerada amb aquest rol. Però aquest tipus d'explicacions aviat algunes crítiques, com ara les següents:

- Hi ha una quantitat enorme de trets de lideratge que es poden identificar.
- Diferents trets poden ser importants en unes condicions i no en unes altres. El context cultural també representa un paper molt important.
- És possible la identificació *a posteriori*, però no la predicció.

Si tenim en compte aquestes crítiques, quant al lideratge es pot entendre que no és necessari tenir certs trets per a convertir-se en líder, sinó justament el contrari: és a dir, una vegada que s'ocupa la posició de líder dins d'un grup, per imposició externa o per circumstàncies molt particulars, és quan es pot donar el cas que, a poc a poc, es vagi afavorint l'aparició de trets que, a la fi, es relacionin amb la qüestió del lideratge. Amb això, la possibilitat de creure que sigui al contrari és molt fàcil que pugui succeir.

Entre les diferents explicacions que s'han arribat a fer en matèria de lideratge, destaca la investigació clàssica dels diferents estils de lideratge:

| Autoritari | Democràtic | Liberal |
|---|--|--|
| Determina tota la política. | Tota la política és assumpte de discussió i decisió del grup que el líder anima. | Llibertat completa per a la decisió de grup amb participació mínima del líder. |
| El líder dicta les tècniques i els passos de l'activitat. | El líder suggereix tècniques i estratègies que es discuteixen en grup. | El líder proporciona materials i aclareix que proporcionarà informació quan la hi demanin. |
| El líder dicta les tasques i designa el company. | Els membres del grup poden escollir el seu company i es deixa al grup la decisió de les tasques. | El líder no participa en absolut. |

| Autoritari | Democràtic | Liberal |
|--|---|------------------------------------|
| El líder personalitza les lloances o crítiques a la feina de cada membre del grup. | Les lloances o crítiques són objectives i es basen en els fets. | Amb prou feines reforça o crítica. |

Resum de les característiques dels tipus d'estils de lideratge. Font: Lewin *et al.* (1939).

Vídeo *El poder de la situació*

Si voleu ampliar la informació sobre aquesta investigació, podeu trobar-hi una ressenya al vídeo *El poder de la situació*, que podeu trobar a la següent direcció: <http://video.google.es/videoplay?docid=-6038591547147537054>.

Alguns dels resultats que es van trobar en aquesta aproximació van ser els següents:

- El líder **autoritari** genera apatia i agressivitat entre els membres del grup. Es produeix un clima socioafectiu negatiu i molt poca cohesió. Quant a la feina o al rendiment, és bo quan el líder és present, però decreix ràpidament en la seva absència.
- El lideratge **democràtic** provoca en el grup que el rendiment sigui elevat i estable, fins i tot quan el líder està absent. Els membres del grup se senten més satisfets.
- El pitjor rendiment el tenen els grups amb un líder **liberal**. Són grups que es poden qualificar d'actius improductius i tenen un clima socioafectiu negatiu.

Una altra de les aproximacions que s'han dut a terme relacionades amb el lideratge és la de les **teories dualistes**, les quals es relacionen amb dos factors o més:

- Dimensió de consideració: interès per les relacions humanes, orientació per les persones (especialistes socioemocionals).
- Iniciació a l'estructura: interès per la feina, orientació per la tasca (especialistes en la tasca).

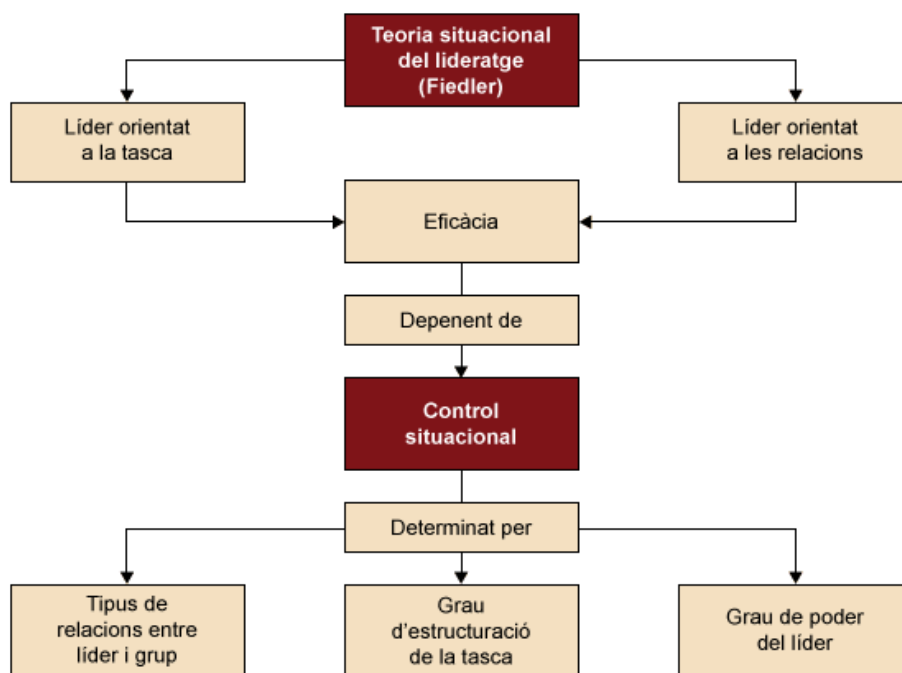
Per a aquesta aproximació en matèria de lideratge, el líder eficaç és aquell que es comporta d'una manera considerada, però que proporciona les estructures necessàries per a permetre que es duguin a terme les tasques del grup.

Un exemple de teoria dualista del lideratge és la que desenvolupen Bales (1958) i Burke (1967 i 1974), que plantegen el lideratge així:

- Quan els integrants d'un grup han de dur a terme una tasca, els seus membres tenen comportaments relacionats amb la tasca d'una manera desigual, com quan tothom es posa a treballar per aconseguir un objectiu comú al grup.

- Llavors, els membres del grup que mostren més conductes relacionades amb la tasca que s'ha de fer tendeixen a crear tensió i hostilitat en la resta dels membres, sobretot en aquells que no estan per la tasca.
- Per tant, diuen els autors, és necessari que apareguin certs tipus de conductes que ajudin a mantenir les relacions entre els membres per al desenvolupament eficaç de la tasca.
- Aquí apareixen les conductes socioemocionals, les quals són complertes per membres diferents dels de conducta-tasca.
- Com a conclusió, afirmen els autors, hi ha estils de lideratge incompatibles, ja que un líder pot estar orientat a la tasca o a les relacions, però no a totes dues.

Una altra perspectiva entorn del lideratge és la **teoria situacional del lideratge** (Fiedler, 1964 i 1967), la qual planteja el següent:



Els resultats i les conclusions que es troba Fiedler són, almenys, curiosos i es poden representar de la manera següent:

- Els líders que estan motivats per la tasca són els més eficaços en situacions de control situacional baix o alt, mentre que els líders motivats per la relació són més eficaços en situacions de control situacional mitjà.
- Per què? Perquè la situació és tan favorable a aquest tipus de líder que no necessita preocupar-se per motivar el grup. En canvi, quan hi ha un

control situacional baix, la situació és tan desfavorable que no perd res amb aquest estil de lideratge.

- En les situacions d'un nivell de control mitjà, l'eficàcia estarà en funció de la capacitat del líder de recórrer a les relacions per a poder motivar el grup i així adquirir un control de la situació més gran.

Hi ha moltes teories relacionades amb el lideratge, però hem decidit aprofundir en aquestes teories en la mesura que, creiem, il·lustren molt bé la manera com s'ha anat treballant aquest tema. No obstant això, hi ha també noves possibilitats d'estudiar la qüestió del líder i, sens dubte, la dinàmica de grups, juntament amb la psicologia social, proposa alternatives molt interessants, com, per exemple, la que planteja Giddens (1984) i la seva teoria de l'estructuració.

Giddens (1984) proposa superar els dualismes típics individu/societat, estructura/agència, subjecte/objecte i planteja l'existència d'una relació interdependent i dinàmica entre agent/context. L'agent interpreta el context i aquesta interpretació genera l'acció. L'acció, tanmateix, alhora reproduceix el context (o estructura). L'acció és determinada per l'estructura, però a la vegada produeix o reproduceix l'estructura. No hi ha estructura independent dels actors que la reproduïxen, de la mateixa manera que no hi ha acció social independent de l'estructura. L'estructura és el mitjà i el producte de l'acció.

Però el mateix autor demana precaució per no reificar l'estructura com si posseís una força independent dels actors socials. Qualsevol situació a què ens enfrontem imposa una sèrie de restriccions d'un tipus o d'un altre a l'acció, però alhora ofereix oportunitats per a l'acció. Així, el poder és l'habilitat d'actuar d'una manera diferent de la suggerida pel context, però és també l'habilitat de reproduir el context. És l'habilitat per a deixar la pròpia marca, encara que petita, en l'entorn social. Si un actua en oposició a les rutines o d'acord amb aquestes, l'acció és un exercici de poder. Les estructures es reproduïxen per mitjà de les pràctiques rutinàries (llenguatge, gestos, comunicació simbòlica). El que dominarà serà la reproducció, més que el canvi de la institució-estructura, a causa, entre altres factors, de la seguretat ontològica que proporcionen les rutines i que en les nostres interaccions amb els altres també procurem satisfer aquesta necessitat de seguretat en els altres.

Lectura recomanada

Sobre la teoria de l'estructuració de Giddens vegeu:

A. Giddens (1984). *The constitution of society: outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.

4. El rendiment grupal

Per començar a parlar de rendiment ens podríem fer les preguntes següents: realment el grup obté millors resultats que les persones actuant d'una manera individual? És possible identificar factors que dificultin l'actuació grupal? Qui actua millor, els grups o les persones?

En termes més pràctics, el grup em serveix com a individu per a obtenir un rendiment més gran? Aquest apartat ens donarà alguns senyals per a poder determinar el pes que té el grup en el rendiment que s'obté. La resposta sembla fàcil de contestar; tanmateix, no resulta del tot categòrica.

4.1. La facilitació social

Segurament, més d'una vegada hem experimentat la sensació que quan fem alguna cosa en grup, per una raó o una altra, això afecta el nostre rendiment. Cal fer notar que no estem afirmant que el rendiment sigui millor o pitjor, sinó que simplement pateix alteracions per la presència d'altres persones, és a dir, perquè està en situació de grup.

Aquest fet (Triplet, 1858; Allport, 1924) va rebre el nom de *facilitació social*, entesa com **l'efecte segons el qual les persones rendeixen més quan estan en presència d'altres persones**. Aquest fenomen es pot explicar així:

- Amb la simple **presència** dels altres sense que això impliqui cap tipus d'interacció (efectes d'audiència).
- Amb la **presència** d'altres persones que fan el mateix o qualsevol altre tipus de tasca però sense que hi hagi interacció (coacció).
- Amb la **presència** d'altres persones en un context competitiu.

D'acord amb aquesta perspectiva, els autors afirmaven que la presència dels altres facilitaria el rendiment de les persones. No obstant això, aviat es va considerar que, en tot cas, la presència d'altres persones no augmentava el rendiment sinó ben al contrari: l'alentia. Per tant, ens trobem com al principi, amb les preguntes inicials: les altres persones ajuden o no al rendiment individual? En qualsevol cas, el concepte de *facilitació* ens posa en evidència que alguna cosa succeeix amb les persones quan aquestes fan alguna cosa en presència d'altres persones.

Hi ha explicacions de l'ordre del que és orgànic, com la de Zajonc (1965), que afirma que la presència d'altres persones pot produir un augment de l'activitat fisiològica, i aquest increment permet augmentar la probabilitat d'emissió de respostes dominants. Les afirmacions de Zajonc es poden resumir així:

- Una resposta **dominant** és aquella que és més probable que emeti una persona en una situació concreta. Aquesta tendència dominant pot ser deguda a l'entrenament, l'hàbit, les preferències personals o els factors innats.
- Això significa que en tasques ben apreses, fàcils, la resposta **dominant** serà la **correcta**, mentre que, si la tasca és difícil o no està prou desenvolupada, la resposta **dominant** serà la **incorrecta**. La presència d'altres, com a espectadors o coactors, augmenta l'emissió de respostes dominants.
- D'aquesta manera es conclou que en **presència** d'altres persones es produirà un increment del nivell d'activació fisiològica, la qual cosa desencadenarà, en el cas de les tasques fàcils o simples, un efecte de facilitació social consistent en la millora del rendiment a causa de la probabilitat més gran d'emissió de respostes dominants (correctes). Si la tasca és difícil o complexa, es produirà l'efecte invers.

Les tres explicacions que ofereix Zajonc (1965) a això són:

- 1) La **simple presència** és la responsable de l'increment de l'activació fisiològica i, per tant, de l'augment o disminució del rendiment de la persona. La **inseguretat** causada per una audiència és la que causa l'activació fisiològica.
- 2) **Por de l'avaluació**: l'augment de l'activació fisiològica en presència d'altres es deu al fet que hem après a associar aquesta presència amb recompenses i càstigs. Així, l'activació succeirà en aquelles situacions en les quals hi ha la possibilitat d'avaluació.
- 3) **Distracció**: la presència d'altres persones crea un conflicte d'atenció. Aquest conflicte ocorre pel fet que hi ha motius per a atendre els altres (per exemple, comprovar la reacció de l'audiència), però alhora també hi ha una pressió més gran per a treballar bé i, per tant, fer atenció a la tasca.

Però hi ha altres explicacions que no recorren a l'activitat fisiològica com a element necessari. Aquestes van, principalment, en la línia de l'**autopresentació** i en la **gestió d'impressions**, en què la pitjor execució succeeix per la incomoditat que poden produir els errors inicials en tasques difícils. Imaginem errors inicials, contratemps no assumits, etc., que, quan pertoqués, podrien estar directament relacionats amb la manera com es determinarà el rendiment d'una persona.

Lectura complementària

Sobre els efectes de la facilitació social vegeu:

R. B. Zajonc (1965). Social facilitation. *Science*, 149, 269-274.

En definitiva, Zajonc (1965) conclou que la simple presència d'altres persones no és una condició prou determinant per a desencadenar els efectes esperats. La presència no és un estímul eficaç llevat que s'estableixi una certa **relació social** entre el subjecte i les persones amb qui es conforma el grup, sobretot si aquestes persones les perceben el subjecte com a capaces de jutjar la seva execució, cosa que, d'altra banda, és molt probable en la mesura que justament els subjectes aconseguen involucrar-se per tal com han conformat un grup.

En aquest sentit, Borden (1994) planteja considerar les persones com a **agents actius**, la qual cosa vol dir que, en funció de les seves expectatives, poden intervenir activament en la definició de la **situació**, intentar controlar les possibles reaccions de l'audiència i modificar amb això la seva conducta en funció d'aquestes reaccions. D'aquesta manera, la presència d'altres persones, sumada al tipus de relació que s'hi estableix, conforma la situació social grupal que en certa mesura podria determinar el rendiment de les persones.

Tornem una altra vegada al principi i formulem novament la pregunta: surt a compte treballar en grup? És a dir, és millor el rendiment grupal que l'individual?

Ringelmann (1913) i Steiner (1972) en van oferir altres explicacions. Aquest últim autor va argumentar que el treball en grup no incrementa necessàriament l'esforç de les persones; fins i tot, l'*efecte Ringelmann*, tal com se'l va conèixer, explica justament alguns dels possibles errors que hi ha en l'execució grupal que poden explicar per què els grups no rendeixen tot el que se n'espera.

Aquests autors afirmaven que la productivitat real d'un grup era el resultat de la productivitat potencial menys la productivitat obtinguda per pèrdues causades per defectes del procés. Aquestes pèrdues es deuen, concretament, a errors en la coordinació i, principalment, a la falta de motivació d'algunes persones dins del grup.

- Els errors en la coordinació es refereixen, concretament, al fet que en l'organització de la feina, sobretot en grups grans, s'utilitza ja un potencial del grup, el qual es redueix quan el grup fa la tasca. Organització, assignació de tasques, adjudicació de funcions i de responsabilitats, equitat i igualtat, etc.: tots són factors que d'una manera o una altra delmen la productivitat potencial del grup. Aquesta reducció de la productivitat causada per problemes en la coordinació augmenta en grups més extensos o en els quals hi ha una heterogeneïtat grupal més accentuada.
- Els errors produïts per la falta de motivació, tal com el seu nom indica, es deuen principalment al cansament d'alguns membres del grup, a tasques poc estimulants. Això pot explicar per què un grup, potencialment

parlant, no rendeix tot el que se n'espera. Un bon exemple de falta de motivació i les seves conseqüències en el rendiment el constitueixen alguns clubs esportius, que, atesos els pobres resultats obtinguts, es justifiquen argumentant que "faltava motivació" a algun dels seus membres.

La productivitat real d'un grup, sensiblement inferior a la que se n'espera atesa la productivitat potencial dels membres que el conformen, constituirà el que en dinàmica de grups es coneix com a *ganduleria social*, terme amb què Latané i els seus col·laboradors (1979) van denominar la **pèrdua** de motivació. És fàcil trobar aquesta ganduleria social en situacions en les quals la contribució de les persones a l'esforç i en benefici del grup és difícilment identificable, sobretot en aquelles situacions en les quals les persones no poden ser avaluades per altres, ja que és difícil identificar i argumentar que no s'ha treballat amb tot el potencial esperat.

Alguns altres elements que estan directament relacionats amb la productivitat potencial i la real en els grups els constitueixen les variables següents:

- Els tipus de tasca que ha de fer un grup. En la mesura que el grup faci una bona lectura del tipus de tasca que durà a terme i que, a causa d'això, s'organitzi de la millor manera, el rendiment del grup quedarà afectat.
- Les característiques dels membres que componen el grup. En aquest hi ha d'haver una bona relació i coordinació entre les habilitats d'algunes persones i la tasca que s'ha de complir. En aquest sentit s'entén que, si hi ha una bona correspondència, és a dir, que qui fa la feina és la persona més ben capacitada per a fer-la, això es reflectirà en el seu desenvolupament.
- La mida del grup. La relació aquí és en el sentit que, com més gran sigui el volum del grup, és possible que els objectius siguin complerts d'una manera més ràpida però, alhora, el fet que el grup sigui molt gran portarà com a conseqüència una possibilitat més gran d'errors en la seva coordinació.

4.2. Augmentar el rendiment

Una vegada identificades algunes variables que ens poden explicar quins factors entren en joc en el moment de parlar de productivitat i rendiment grupal, podem tenir els elements necessaris per a poder contrarestar un rendiment grupal baix. En aquest sentit la motivació o, concretament, la falta de motivació apareix com una de les variables més importants per a controlar a l'hora d'explicar la productivitat d'un grup.

En altres paraules, si volem que els grups puguin ser un escenari adequat per a afavorir el rendiment de les persones, llavors hauríem d'assegurar aquesta productivitat. D'aquesta manera, com podem frenar la pèrdua de la motivació d'un grup?

- S'ha d'augmentar la motivació partint del fet que alguns grups són reals i existeixen, a diferència dels grups artificials, que se solen utilitzar per a estudiar la dinàmica de grups.
- Cal destacar la importància de la tasca i la implicació que pugui tenir per a cadascuna de les persones involucrades.
- El que hem exposat abans ens fa plantejar la necessitat de la confiança que s'ha de tenir en els companys que formen part dels grups. Moltes vegades no es tracta que algú no vulgui fer alguna cosa, sinó que no es faciliten les condicions necessàries perquè això succeeixi.
- I, finalment, és molt important assumir la responsabilitat personal que comporta treballar en un grup, responsabilitat compartida i assumida per tothom.

5. La presa de decisions

Comencem amb un exemple:

L'opció entre dues decisions

Suposeu que heu d'aconsellar una persona sobre la decisió que ha de prendre a l'hora d'optar entre dues feines. Una ofereix garanties de continuïtat, encara que amb un sou no gaire alt; a l'altra, al contrari, el sou és sensiblement superior, però les garanties d'estabilitat són relativament baixes. Es tracta, per tant, d'optar entre una decisió arriscada i una decisió conservadora, entre assumir més risc o menys.

El cas anterior és un exemple en el qual s'ha de prendre una decisió, en el qual s'ha de triar entre diferents alternatives i optar per una. En molts casos, aquestes decisions tindran una influència decisiva.

Què passa quan les persones prenen decisions en grup? Són diferents les decisions que una persona pot prendre de manera individual de les que pren en grup? Hi ha dues raons per les quals resulta interessant que ens formulem aquestes qüestions: una és una raó teòrica, la qual suggereix que un grup hauria de poder prendre una decisió millor. I l'altra és una raó pràctica, i és la que, justament, no sempre és així.

Aquest apartat tracta d'això, de veure què és el que passa en el procés de presa de decisions que té un grup i poder veure algunes de les raons que el fan prendre la decisió que pren. Abans reflexionarem entorn del que passa quan un grup se sotmet a la difícil tasca de prendre una decisió que concerneix el grup en la seva totalitat.

5.1. La normalització

A partir del seu experiment de la il·lusió òptica, Sherif (1936) va dur a terme una sèrie d'experiments en els quals va observar que les persones que emetien un tipus de judicis d'una manera individual arribaven a elaborar una espècie de **punt de referència personal** que utilitzaven com a punt en què basaven els seus judicis personals. Però què passava quan aquestes mateixes persones havien de fer la mateixa feina però ara acompanyades d'altres persones que, com elles, partien amb un **punt de referència personal**, fruit de la seva experiència prèvia? La resposta que va donar aquest autor és que hi havia un efecte de normalització, és a dir, que sorgia un **punt de referència comú** situat sobre la mitjana dels punts de referència personals. Les persones que d'entrada feien estimacions d'un recorregut curt de la llum ampliaven gradualment la distància percebuda, mentre que les persones que al principi feien estimacions de recorreguts llargs els percebien com a més curts.

El treball de Sherif (1936) ens pot oferir una primera resposta a la pregunta que ens hem fet més amunt: què passa quan les persones prenen decisions en grup? Són diferents les decisions que una persona pot prendre d'una manera individual de les que pren en grup? La resposta seria que les decisions són diferents, ja que les de grup seran menys extremes, tendiran a un compromís que se situarà en la mitjana de les decisions individuals.

Naturalment, l'efecte de **normalització** a l'hora de prendre decisions no és una excepció, i alguns anys després de la investigació enginyosa de Sherif (1936), concretament el 1961, Stoner va descriure l'efecte contrari.

5.2. Desplaçament cap al risc

Si ens basem en el que va exposar Sherif (1936) en els seus treballs, hauríem d'afirmar que, si després d'optar per una opció o una altra, discutim el problema en grup per arribar a una decisió comuna, les persones que haguessin optat per una decisió arriscada matisarien la seva posició, que passaria a ser una mica més prudent, mentre que les que haguessin optat per una decisió conservadora assumarien més risc després de discutir-ho en grup. L'efecte, com ja havíem vist, seria el de la **normalització**. Però els resultats que troba Stoner van en una direcció totalment contrària: les decisions dels grups són més arriscades que les decisions individuals; es produeix un **desplaçament cap al risc**.

Els resultats de Stoner (1961) mostren que els individus, després de la discussió de grup, sia per unanimitat, sia pel sistema de vot majoritari, emetien decisions més arriscades que les que havien pres individualment abans de la discussió grupal. Igualment, les decisions individuals preses després de la discussió de grup eren també més arriscades que les decisions individuals primeres, anteriors al debat col·lectiu.

Les explicacions teòriques del perquè del **desplaçament cap al risc** són:

1) **Difusió de la responsabilitat** (Wallach, Kogan i Bem, 1962): entre les persones que discuteixen el problema es produeix un procés de difusió de responsabilitat, que no en modera els judicis individuals. La decisió de grup provoca una responsabilitat diluïda respecte a la decisió per si mateixa i redueix també el sentiment de responsabilitat d'un membre qualsevol que sigui designat com a representant del grup.

Alguns problemes que planteja aquesta explicació:

- Hi ha casos en els quals no és necessària la discussió perquè es produeixi el fenomen.
- No explica els canvis prudents (que també ocorren).
- La hipòtesi és inconsistent amb el fet que el canvi més gran succeeix en aquells ítems percebuts amb conseqüències menys serioses.

2) **Risc com a valor cultural** (Brown, 1988): el risc és un valor en algunes societats. Suposada una valoració cultural del risc, els individus, abans d'entrar en el debat, creuen que la seva decisió anirà més enllà del que estableixi el grup. Els més moderats del grup, en veure que no compleixen la norma de valorar el risc, adoptaran actituds més extremes (la denominada *teoria de la comparació social*).

Per a Brown (1988), la funció de la discussió serà informativa (de l'extremisme de les posicions dels altres) i el contingut de la discussió (arguments), irrellevant.

Clark i els seus col·laboradors (1971) van posar a prova la predicció que les persones que es consideren a si mateixes més cauteloses no acceptarien un risc més gran. Al contrari, els qui es consideressin a si mateixos més arriscats, després de la discussió de grup manifestarien una acceptació de riscos relativament superior. Els resultats confirmen la predicció. Tanmateix, va ser curiós observar que les persones cauteloses, en adonar-se que no eren tan cautes com creien per comparació als seus iguals, no van canviar en direcció a una cautela més gran, com hauria estat congruent amb la hipòtesi de valor.

L'evidència és contradictòria (segons cultures) i sembla que serà apropiada principalment per a aquells casos en els quals les conseqüències del risc no siguin excessivament severes.

3) **Els individus més arriscats són els que influeixen més en el grup amb els seus arguments** (Collins i Guetzkow, 1971): pel seu gust pel risc, aquests individus exhibiran una actitud retòrica persuasiva que acaba convencent la resta del grup. (Aquesta influència no sembla tenir a penes importància.)

4) **Familiarització amb la tasca** (Clark, 1971): és el contingut de la discussió, els arguments a favor o en contra, el factor explicatiu. Mitjançant el debat els subjectes s'arriben a familiaritzar amb els ítems i això és el que els fa ser més arriscats. La discussió permet que els membres es familiaritzin amb les alternatives entre les quals cal triar, mentre que els individus no tenen aquesta oportunitat.

5.3. El fenomen de la polarització

Troblem que els qui matisen les consideracions de Stoner (1961) són també Moscovici i Zavalloni (1969), els quals afirmen que no és que les decisions del grup siguin sempre més arriscades, sinó que hem de pensar en un fenomen general, la **polarització**, segons la qual "**las decisiones del grupo tienden a aproximarse a uno de los polos del extremo de las opiniones y de los juicios que había previamente en el grupo**" (Doise i Moscovici, 1984, p. 266). Per tant, en el cas de les decisions que impliquen una presa de risc, el resultat pot ser tant una decisió de grup més arriscada que la mitjana de les decisions

individuals com una decisió de grup més conservadora. A més, la polarització no serà exclusiva d'aquest tipus de decisions, sinó que es pot generalitzar a molts temes.

La importància del **fenomen de polarització** en l'estudi dels grups la podem apreciar en les quatre aportacions que assenyala Morales (1989):

- a) Posa en relleu un dels mecanismes per mitjà dels quals el grup petit influeix sobre les actituds dels components i permet explicar la resistència al canvi de pautes de conducta de grups cohesius.
- b) Proporciona una bona base des de la qual es pot explicar el cas del **pensament grupal** a més de donar una guia del paper que pot tenir el líder en les discussions de grup.
- c) Posa sobre la taula la vella idea *lewiniana* de l'existència de processos **grupals**.
- d) Permet estudiar una gran quantitat de fenòmens d'interès per a la psicologia, com la relació entre les actituds i el canvi d'actituds amb les normes socials generals.

L'explicació del perquè del fenomen de la polarització ens remet a la temàtica de la **influència normativa**, és a dir, la decisió final que adoptarà el grup anirà en la direcció de la preferència o **norma grupal**. El desig de no aparèixer com a desviats davant el grup farà que les persones les opinions prèvies de les quals s'allunyaven de la norma canviïn en la direcció d'aquesta norma. D'aquesta manera, si hi ha una norma grupal o cultural que afavoreix el risc, les decisions de les persones canviaran en la direcció de la norma, però també poden canviar en la direcció contrària si la norma és d'un altre tipus.

Influència normativa: els membres del grup que tenien actituds més moderades extremen la seva actitud en direcció a la norma grupal com una manera d'obtenir reconeixement positiu del grup.

Per tant, hem d'entendre la **polarització** com l'**accentuació d'una tendència inicialment dominant en un conjunt de grups**, tendència que serà marcada per les normes culturals de la societat. Però parlar únicament d'influència normativa ens podria portar a pensar que la discussió en el grup no és necessària, ja que conèixer les posicions d'altres membres del grup podria originar la polarització. La discussió també pot afavorir la polarització, encara que en aquest cas haurem de parlar d'**influència informativa**.

Influència informativa: els membres del grup adquireixen nova informació i s'enfronten a arguments persuasius lògics, ben estructurats i que poden ser, a més, nous per a ells.

En el transcurs de la discussió, els participants escoltaran arguments i raons formulats pels altres membres del grup i que poden anar tant en la direcció de la seva pròpia opinió com en una direcció contrària. Però és lògic suposar que aquests arguments aniran principalment en la direcció de l'**opinió de la majoria** (normativa) del grup. També és lògic suposar que, encara que es pot compartir la direcció dels arguments, és fàcil que **no hi hagi coincidències**, és a dir, que no hi ha cap raó per la qual els arguments a favor d'una determinada actitud mantinguts per un membre hagin de ser idèntics, o a favor d'ells, als arguments de la resta dels membres. D'aquesta manera, el nombre d'arguments que hi haurà en la discussió de grup tendirà a ser més elevat que el que pugui tenir cadascun dels membres individualment, i això pot afavorir la polarització i extreure les posicions inicials.

Per tant, podem veure que la discussió es converteix en un dels factors explicatius de la polarització, que a la pràctica permet canviar, "allunyar-se de les posicions neutres" majoritàries, i que **fa possible que la majoria influeixi** en el punt de vista de la minoria. En podrem veure amb més claredat la importància en l'apartat següent, quan parlem de **pensament grupal**.

5.4. El pensament grupal

Fins ara hem comentat alguns dels aspectes que podem trobar en el procés de la presa de decisions: normalització, desplaçament cap al risc i polarització, però en cap cas no hem fet referència a la **qualitat** de la presa de decisions, i aquesta és una de les qüestions que ha interessat tradicionalment els psicòlegs socials: són millors les decisions que es prenen en grup o les que prenen les persones individualment? La resposta sembla òbvia: les decisions que es prenen en grup han de ser millors perquè més persones implica més perspectives, més punts de vista, etc., cosa que suposadament farà més fàcil prendre una decisió (quatre ulls hi veuen més que dos).

Aquesta no és la imatge que obtenim amb l'anàlisi publicada per Janis (1972) sobre les decisions preses per diferents comitès de govern dels Estats Units en diferents moments de crisi. Una d'aquestes decisions, la que va portar el 1961 a la invasió de la badia de Cochinos, va ser totalment desencertada, ja que va ser un fracàs tant militar com polític. A qui s'ha d'atribuir la responsabilitat d'aquesta decisió? La resposta que dona aquest autor és que s'ha atribuït a una manera de funcionar del grup, el **pensament grupal**, que fa que un conjunt de persones racionals prengui decisions "irracional" i que es caracteritza principalment per ser una forma de pensament **acrític, consensuat** i en el qual **desapareix qualsevol rastre de conflicte**. Janis descriu de la manera següent

les condicions, els símptomes i les conseqüències del pensament grupal, a les quals, segons Moorhead, Ference i Neck (1991), hem afegit dues condicions mediadores: el **temps disponible**, que pot ser un element important de pressió cap a preses de decisió ràpida, i l'**estil del lideratge**, que ja hem mencionat com a element determinant.

Amb *pensament grupal* Janis es referia a les situacions en les quals l'estil del lideratge, la cohesió grupal i la crisi es combinen per a suprimir la dissensió en els grups fins al punt que els membres acaben donant suport a les polítiques (normes) que són extraordinàriament desconsiderades.

Lectura recomanada

Sobre el pensament grupal segons Janis vegeu:

R. S. Baron, N. L. Kerr, i N. Miller (1992). *Group process, group decision, group action* (p. 71). Buckingham: Open University Press.

6. La gestió de conflictes

Per finalitzar aquest mòdul proposem el procés grupal de la gestió dels conflictes en el grup.

6.1. Del conflicte negatiu al conflicte positiu

El concepte de *conflicte* se sol veure com una cosa negativa i com una cosa que s'hauria d'eludir. Aquesta idea probablement es basa en els principis següents:

1) Quan pensem en els conflictes, els relacionem amb la manera com habitualment els solem afrontar i en funció del gradient del conflicte. El que hem exposat abans ens permet considerar que el conflicte no se sol relacionar amb la recerca d'una solució justa i mútuament satisfactòria.

2) Hi ha també la idea que afrontar un conflicte significa "cremar" moltes energies, molt d'esforç i molt de temps, i passar una estona bastant desagradable.

Hem de pensar que, en certa mesura, no hem estat educats per a afrontar els conflictes d'una manera positiva. Pot ser que per aquesta raó ens faltin eines i recursos per a poder-nos-hi enfrontar.

Ara bé, el conflicte és una cosa consubstancial a la nostra vida, ja que, en interaccionar amb altres persones, freqüentment es produeix la situació de discrepar i de tenir interessos, necessitats, gustos i decisions diferents i moltes vegades contraposats; d'això es pot suggerir la conceptualització de conflicte següent:

El conflicte sorgeix quan en interaccionar resulten discrepàncies d'interessos o necessitats.

El conflicte és una cosa ineludible, és una cosa viva que segueix el seu curs i es va fent més gran i més difícil de manejar. Una de les primeres idees que apuntarem amb relació al conflicte és que és una cosa positiva. Destacarem dos motius que ens confirmen això últim:

1) Vivim en una situació de diversitat i de diferència, és a dir, vivim en un món plural on la diversitat, la cooperació i la solidaritat són font de creixement mutu, "aprenem dels altres i els altres aprenen de nosaltres". Conviure en aquesta diferència comporta necessàriament el contrast i la comparació i, per tant, les divergències, les disputes i el conflicte.

2) Així mateix, considerem que només si entrem en conflicte amb les estructures injustes i/o aquelles persones que les sostenen, la societat podrà avançar cap a models millors. És a dir, considerem el conflicte com la principal palanca de transformació social.

6.2. Breu història del concepte del conflicte

A continuació, presentem diferents tradicions sobre el tema del conflicte:

a) Teoria tradicional

Aquest enfocament es refereix al conflicte d'una manera negativa. El conflicte és una cosa negativa i és necessari evitar-lo. També implica desordre, violència, destrucció i irracionalitat.

b) Enfocament conductual

Aquí s'afirma que el conflicte és un procés negatiu i inevitable en qualsevol grup i que necessàriament és negatiu. És impossible eliminar-lo i de vegades pot redundar en benefici del rendiment del grup.

c) Teoria interaccionista

Aquesta teoria no s'oposa al conflicte i considera positiu mantenir-lo en un nivell mínim. Amb això últim s'aconsegueix que el grup sigui viable, autocrític i creatiu. Aquesta teoria considera que un grup harmoniós, tranquil i cooperatiu tendeix a tornar-se estàtic, apàtic i indiferent al canvi. El paper del líder és molt important, ja que si es manté un nivell mínim de conflicte, serà suficient perquè el grup es desenvolupi. A més, aquesta teoria manté que els conflictes són positius.

6.3. Definició funcional del conflicte

El conflicte és l'acció antagònica entre dues o més persones. Llavors, es pot plantejar que el conflicte intergrupual és el conjunt d'accions antagòniques entre grups.

És molt arriscat oferir una definició, però si hi integrem alguns elements podem afirmar el següent:

El conflicte és la situació en la qual unes persones persegueixen metes diferents o defensen valors contradictoris o tenen interessos oposats o diferents.

Lectura recomanada

Trobareu més informació sobre la història del concepte de *conflicte* a:

J. Feliu (2002). Dinàmica i gestió del conflicte. La perspectiva psicosocial. A R. Alós-Moner, J. Feliu, J. L. Martí i A. Martín. *Negociació de conflictes II*. Barcelona: Editorial UOC.

Algunes propietats que caracteritzen el conflicte són:

- És una forma d'interacció.
- Ha de ser conscient i percebut per les parts.
- Hi ha interdependència entre les parts.
- Hi ha la percepció d'un cert grau d'oposició de finalitats perseguides per les parts.
- Quan algú bloqueja l'obtenció dels objectius de l'altra part sorgeix el conflicte.

Hi ha una tendència a parlar del conflicte a partir de les seves conseqüències més negatives com, per exemple, que perillen les amistats o les relacions familiars. Però també el conflicte pot ajudar o afavorir l'obtenció dels objectius del grup. Aleshores, parlem del seu caràcter constructiu quan millora la qualitat de les decisions, quan s'estimula la creativitat, etc. Algunes de les conseqüències positives del conflicte són les següents:

- Pot millorar la qualitat de la presa de decisions, ja que pondera tots els punts de vista.
- Impedeix l'aparició de pensament grupal.
- El conflicte propicia la creació de noves idees, posa en dubte l'*statu quo* i afavoreix la reavaluació de metes i activitats del grup.
- Moltes millores socials s'han produït gràcies als conflictes. Canvi social.

Per tot això, podem afirmar que evitar que aparegui el conflicte no és una bona idea. En tot cas, és millor aprendre'l a gestionar de la millor manera possible.

Perquè el conflicte sigui positiu, hem de considerar algunes condicions, de les quals es destaquen les següents:

- Que el conflicte se centri en la tasca i no en les relacions personals.
- Que hi hagi nivells mitjans de tensió, ja que un nivell extrem de conflicte suggereix lluita o violència.
- En canvi, un nivell molt baix implica inactivitat i un possible descens del rendiment.

6.4. Actituds davant el conflicte

Encara que amb diferent intensitat i en diferents moments, se solen adoptar diferents actituds quan ens enfrontem als conflictes. Aquestes actituds estan vinculades a la importància de la relació amb els altres i a la importància dels objectius.

Les cinc actituds són les següents:

- a) la competició,
- b) l'acomodament,

- c) l'evasió,
- d) la cooperació o col·laboració,
- e) el compromís o la negociació.

a) La competició (guanyo-perds)

- És una situació en la qual aconseguir el que jo vull, fer valer els meus objectius, les meves metes, és el més important. Tant és que per fer-ho hagi de passar per sobre de qui sigui.
- L'important és que jo guanyi (i, per a fer-ho, el més fàcil és que els altres perdin).
- És justament el que passa en l'esport.
- Perdre es tradueix no únicament que l'altra persona no aconsegueixi els seus objectius, sinó que fins i tot sigui eliminada, destruïda, esborrada (en pedagogia es tradueix que l'altra persona, la que perd, sigui exclosa, discriminada, expulsada, etc.).

b) L'acomodament (perdo-guanyes)

- Per tal de no enfrontar-me a l'altra part, no faig valer o ni tan sols plantejo els meus objectius.
- Aquest model d'actitud davant el conflicte està tan estès o més que el de la competició.
- De vegades, es confon el respecte o la bona educació amb el fet de no fer valer els nostres propis drets, perquè ens pot provocar malestar o tensions.
- Aquesta actitud té com a efecte que ens anem aguantant fins que no podem més.

c) L'evasió (perdo-perds)

- Aquesta actitud es refereix al fet que ni els objectius ni la relació no interessen. No s'aconsegueixen ni es compleixen cap dels dos.

d) La cooperació o col·laboració (guanyo-guanyes)

- Aconseguir els propis objectius és molt important, però mantenir la relació també ho és.
- Aquest model és cap al qual s'intenta encaminar el procés educatiu.
- Es tracta, sense cap dubte, que tothom guanyi.

e) La negociació o el compromís

Arribar a una cooperació plena i totalment equilibrada és molt difícil.

Aquí es tracta que totes dues parts guanyin en el que és fonamental, ja que no poden arribar al 100%.

No s'ha de confondre amb la competició: si una de les parts se'n va amb la sensació de no haver guanyat en el que és fonamental, llavors s'ha convertit en un model de competició o d'acomodament.

És molt fàcil confondre cooperar amb el que es coneix com ser bona persona o acomodar-se. Cooperar no és acomodar-se. No podem renunciar a allò que sabem que és fonamental. Sense cedir es pot arribar a negociar; de fet, **no hem de cedir** en el que és fonamental. Una altra cosa és poder cedir en el que considerem menys important, però mai en el que és fonamental.

Aquestes actituds no sempre són habituals en la seva forma més pura. Tampoc no volem dir que hi hagi actituds bones o dolentes, però sí que ens podem adonar que l'esquema mateix ens brinda algunes pistes per a determinar quin tipus d'actitud prendre, quina actitud hem pres i què podríem esperar de reprendre qualsevol dels tipus d'actituds davant el conflicte.

D'altra banda, l'esquema també planteja una cosa fonamental: com més importants siguin els objectius i la relació, més important serà aprendre a cooperar; en els altres models s'arriba, irremeiablement, a perdre.

6.5. Tipus de conflicte

Es poden agrupar els tipus de conflicte de la manera següent:

1) Interpersonals: sorgeixen entre dues persones o més. Són molt nocius, ja que se centren en la desqualificació de la persona i no en una activitat o una tasca en particular. Aquest tipus de conflicte pot sorgir de diferents fonts: personalitat, escala de valors diferent, interessos diferents.

2) Intergrupals: succeeixen entre dos grups o més i es caracteritzen perquè cada grup pretén disminuir la força de l'altre, adquirir poder i millorar la seva imatge. Aquest tipus de conflicte pot sorgir de punts de vista diferents, fidelitat al grup o al líder i rivalitat o competència.

En el cas de la psicologia de les organitzacions, també es produeix la tipologia del conflicte següent:

a) Conflicte individual: sorgeix quan les necessitats de l'individu són oposades a les de l'organització i es reflecteix en els estils següents:

- Frustració: apareix quan no s'assoleix una meta després de fer un esforç.
- Conflicte d'interessos: ocorre quan es vol una cosa que té aspectes positius o negatius i s'ha d'optar per una opció (conflicte atracció-atracció; evitació-evitació i atracció-evitació).

Vegeu també

Sobre el conflicte de rols, vegeu el que hem explicat en el subapartat del mateix títol d'aquest mòdul didàctic.

- **Conflicte de rols:** sorgeix quan es produeix una transgressió dels rols socials.

b) Conflicte organitzacional: s'origina en els intents de l'empresa d'organitzar la seva estructura, planejant les assignacions de feina, la distribució de recursos, etc.

6.6. Enfocaments teòrics sobre el conflicte

La psicologia social ofereix dos enfocaments teòrics entorn del conflicte intergrupals:

- les teories racionals, i
- les teories simbòliques.

1) Teories racionals. En aquestes teories es proposa que les persones d'un grup actuïn sobre la base de motius racionals o interessos materials, econòmics i polítics. El conflicte apareix quan els interessos racionals són incompatibles.

Hi ha dues teories racionals:

a) La teoria dels conflictes reals: el conflicte apareix quan els interessos d'un grup són incompatibles, és a dir, quan no es poden aconseguir si no és a costa de l'altre grup.

La manera de resoldre el conflicte és proposant metes extraordinàries o supraordenades, fent-hi metes compatibles, i és llavors quan els grups decideixen cooperar.

b) La teoria dels jocs: en aquest tipus de teories s'intenta explicar la manera com un grup usa l'estratègia de col·laboració o la de la competició. Un exemple d'aquest tipus de teoria és el dilema del presoner.

2) Teories simbòliques. Aquest enfocament postula que el conflicte no es pot reduir a una lluita d'interessos materials i proposa que el que motiva el conflicte són els processos cognitius i motivacionals que es desprenen de la pròpia pertinença a determinats grups socials. Aquestes teories es basen concretament en la teoria de la identitat social de Tajfel (1978).

Els arguments bàsics d'aquesta teoria són els següents:

- Creem categories per poder simplificar i ordenar l'entorn social. Aleshores, el concepte *ells* i *nosaltres* adquireix gran rellevància.
- La identitat social d'una persona és la part del seu autoconcepte que es despren de la seva pertinença a determinats grups socials.
- Necessitem tenir un autoconcepte positiu.

Lectura recomanada

Sobre la teoria de la identitat social de Tajfel vegeu:

H. Tajfel (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroups relations*. Londres: Academic Press.

- El resultat de les comparacions intergrupals produeixen biaixos que permeten diferències d'una manera positiva a l'endogrup.

Resum

Al llarg d'aquest mòdul hem exposat els elements que formen l'estructura grupal. En qualsevol grup hi ha una sèrie de normes socials que han de complir més o menys els seus membres, uns rols que cal exercir, certs nivells d'estatus ocupats per cadascun dels seus integrants i un mínim de cohesió grupal. El grup és grup en la mesura que aquests elements estructurals es posen de manifest.

També hem destacat la importància que té l'espai grupal en el qual es produeix la interacció entre les persones que formen part del grup, les xarxes de comunicació que utilitzen, els processos d'influència que hi tenen lloc i l'estil de lideratge dels seus líders. Alhora, hem exposat alguns dels processos que ocorren en els grups en prendre decisions i les particularitats per les quals un grup rendeix, i les dificultats que ha de vèncer o els impediments i els problemes que dificulten l'eficàcia i l'encert grupal.

I, finalment, qualsevol persona que vulgui conèixer la dinàmica grupal ha de recordar que algunes relacions intergrupals poden ser de caràcter conflictiu. Ens hem apropiat al conflicte grupal per estudiar les possibilitats de solucionar els problemes intergrupals amb la finalitat de potenciar el consens en els comportaments i dinàmiques grupals.

Bibliografia

- Allport, F. H. (1924). *Social Psychology*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Argyle, M. (1967). *The Psychology of Interpersonal Behaviour*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Bales, R. F. (1958). Task roles and social roles in problem-solving groups. A. E. Maccoby, T. Newcomb i E. Hartley (Eds.), *Reading in Social Psychology*. Nova York: Rinehart & Wilson.
- Baron, R. S., Kerr, N. L., i Miller, N. (1992). *Group process, group decision, group action*. Buckingham: Open University Press.
- Benne, D. i Sheats, P. (1948). Functional Roles of Group Members. *Journal of Social Issues*, 4, 41-49.
- Blanco, A. i Fernández-Ríos, M. (1985). Estructura grupal. A C. Huici (Ed.), *Estructura y procesos de grupo* (pp. 367-399). Madrid: UNED.
- Boden, D. (1994). *The Business of Talk: Organizations in Action*. Cambridge: Polity Press.
- Brown, R. (1988). *Group Processes. Dynamics within and between groups*. Oxford: Basil Blackwell.
- Canto, J. (2002). El grup: estructura, processos i relacions grupals. A A. J. M. Canto, I. Mendiola, M. Domènech i M. Pujal. *Psicologia dels grups i moviments socials*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Cartwright, D. i Zander, A. (1971). *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*. Mèxic: Trillas, 1968.
- Cattell, R. M. (1951). New concepts for measuring leadership, in terms of syntality in small groups. *Human Relations*, 4, 161-184.
- Collins, B. E. i Guetzkow, H. (1971). *Psicología social de los procesos de grupos en la adopción de decisiones*. Mèxic: Centro Regional de Ayuda Técnica.
- Crosbie, P. V. (1975). *Interaction in small groups*. Nova York: McMillan.
- Doise, W. i Moscovici, S. (1988). Las decisiones en grupo. A S. Moscovici (Ed.), *Psicología social*. Barcelona: Paidós.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140.
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. A L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 1. Nova York: Academic Press.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. Nova York: McGraw-Hill.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Hare, A. P. (1962). *Handbook of small group research* (p. 24). Nova York: Free Press.
- Janis, I. L. (1972). *Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Jiménez, F. (1981). *Psicología social*. Madrid: UNED.
- Latané, B., Williams, K., i Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: the causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 822-832.
- Lord, R. G. (1985). An information processing approach to social perceptions, leadership, and behavioral measurement in organizations. A L. L. Cummings i B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 7, 87-128. Greenwich (CT): JAI Press.
- Lord, R. G. i Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin-Hyman.
- Marín, M. i Garrido, M. A. (coords.). (2003). *El grupo desde la perspectiva psicosocial, conceptos básicos*. Madrid: Pirámide.
- Martín-Baró, I. (1991). *Sistema, grupo y poder. Psicología desde Centroamérica II*. San Salvador: UCA Editores.

- Milgram, S. (1974). *Obediencia a la autoridad*. Bilbao: DDB.
- Moorhead, G., Ference, R., i Neck, C. P. (1991). Group decision fiascos continue: Space shuttle Challenger and a revised groupthink framework. *Human Relations*, 44, 539-550.
- Moscovici, S. i Zavalloni, M. (1969). The group as a polarizer of attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 12, 125-135.
- Ringelmann, M. (1913). Recherches sur les moteurs animés: travail de l'homme. *Annales de l'Institut National Agronomique*, 12 (1), 1-40.
- Schachter, S. (1951). Deviation, rejection, and communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 190-208.
- Shaw, M. E. (1976). *Dinámica de grupo. Psicología de la conducta de los grupos pequeños*. Barcelona: Herder, 1979.
- Sherif, M. (1936). *The psychology of social norms*. Nova York: Harper & Brothers.
- Sherif, M.; Sherif, C. W. (1956). *An outline of Social Psychology*. Nova York: Harper.
- Steiner, I. D. (1972). *Group processes and productivity*. Nova York: Academic Press.
- Stoner, J. A. (1961). *A comparison of individual and group decision involving risk*. Tesi no publicada. MIT.
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of inter-groups relations*. Londres: Academic Press.
- Thibaut, J. W. i Kelley, H. H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. Nova York: Wiley.
- Triplett, N. (1898). The dynamogenic factors in pacemaking and competition. *American Journal of Psychology*, 9, 507-533.
- Turner, J. C. (1986). *Redescubrir el grupo social*. Madrid: Morata, 1990.
- Vázquez, F. (1997) *Objetivos y medios en la investigación psicosocial*. Document de treball de la Unitat de Psicologia Social. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Wallach, M. A., Kogan, N., i Bem, D. J. (1962). Group influence on individual risk taking. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 65, 75-86.
- Zajonc, R. B. (1965). Social facilitation. *Science*, 149, 269-274.

Bibliografia recomanada

- Blanco, A. i Fernández-Ríos, M. (1985). Estructura grupal. A C. Huici (Ed.), *Estructura y procesos de grupo* (pp. 367-399). Madrid: UNED
- Domènech, M. i Gálvez, A. (1996). Tècniques i estratègies de dinàmica de grups. A T. Ibàñez. *Dinàmica de grups*. Barcelona: UOC.
- Fernández Christlieb, P. (2004). *El espíritu de la calle. Psicología política de la cultura cotidiana*. Barcelona: Anthropos
- Rodríguez, A. i Morera, D. (2001). *El sociograma. Estudio de las relaciones informales en las organizaciones*. Madrid: Pirámide.