

Tècniques de dinàmica de grups

Pep Vivas i Elias

P09/10542/00398



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. Aproximació a les tècniques de dinàmica de grups	7
1.1. Una definició de tècniques de dinàmica de grups	7
1.2. Algunes consideracions inicials sobre les tècniques de dinàmica de grups	9
2. El grup de formació	13
2.1. Punts forts i punts febles del grup de formació	14
3. El grup de discussió	15
3.1. Fases d'un grup de discussió	16
3.1.1. Aspectes previs a l'inici de la discussió	16
3.1.2. El procés de discussió	18
3.1.3. Resum de la discussió i anàlisi	19
3.2. Punts forts i punts febles dels grups de discussió	19
4. Joc de rol	20
4.1. Desenvolupament del joc de rol	21
4.2. Punts forts i punts febles del joc de rol	23
5. Pluja d'idees	25
5.1. La pluja d'idees pas a pas	25
5.2. Punts forts i punts febles de la pluja d'idees	27
6. Phillips 66	28
6.1. Desenvolupament del Phillips 66	29
6.2. Punts forts i punts febles del Phillips 66	30
7. Mètode del cas	31
7.1. Desenvolupament del mètode del cas	31
7.2. Punts forts i punts febles del mètode del cas	33
8. Seminari	34
8.1. Preparació del seminari	34
8.2. Desenvolupament del seminari	35
8.3. Punts forts i punts febles del seminari	35
9. Simposi	36

9.1. Preparació del simposi	36
9.2. Desenvolupament del simposi	36
9.3. Punts forts i punts febles del simposi	37
10. Reunió	38
10.1. Punts forts i punts febles de la reunió	38
Resum	40
Bibliografia	41

Introducció

Sempre que es treballi en grup o amb un grup s'estarà posant en pràctica una determinada tècnica de grup. Segurament, en els moments d'iniciar la lectura d'aquest mòdul, no sereu conscients que alguna vegada, en algun moment concret de la vostra vida col·lectiva o personal, o bé heu posat en pràctica alguna tècnica de dinàmica de grups o bé heu estat participant en alguna tècnica de dinàmica de grups. Estem convençuts que quan hàgiu llegit aquest mòdul us adonareu de la familiaritat amb la qual les posem en pràctica. Malgrat aquesta suposada "normalitat" en l'ús, cal tenir present que no totes les tècniques de grups són vàlides per a tots els grups en tot moment.

Així, doncs, i com que l'extensió del mòdul és limitada, us descrivim algunes de les tècniques de dinàmiques de grups més utilitzades en els diferents contextos de la psicologia i també en altres àmbits acadèmics i professionals. Al llarg de la lectura us anireu adonant que, segons quin sigui el procés grupal que es treballarà o l'objectiu que vol assolir el grup, s'usa una tècnica de dinàmica de grups o una altra.

Objectius

Objectiu general

Conèixer diferents tècniques de grups com a procediments sistematitzats d'organitzar i desenvolupar l'activitat d'un grup.

Objectius específics

Entendrem que haureu tret profit d'aquest mòdul si, en acabar, podeu fer les accions que enumerem a continuació:

- 1.** Usar una tècnica de dinàmica de grups o una altra segons el procés grupal que es treballarà o l'objectiu que vol assolir el grup.
- 2.** Conèixer, en forma d'aproximació, algunes de les principals tècniques de dinàmica de grups.
- 3.** Saber i discriminar els punts forts i els punts febles de les tècniques presentades.

1. Aproximació a les tècniques de dinàmica de grups

1.1. Una definició de tècniques de dinàmica de grups

Què són les *tècniques de dinàmica de grups*?

En el context històric de la psicologia social és necessari que destaquem que va ser Kurt Lewin qui va fundar el primer centre d'investigacions de dinàmiques de grups. L'activitat que hi va dur a terme va permetre a Lewin oferir explicacions entorn de l'assoliment d'objectius, de l'augment del rendiment grupal o, fins i tot, de l'obtenció d'una satisfacció més gran per part dels membres quan formen part d'un grup, etc. Tot plegat es relaciona directament amb les tècniques de la dinàmica de grups, ja que amb aquestes tècniques podem:

1) Experimentar vivències personals dintre del grup. És a dir, tothom forma part d'un grup i en algun moment ha pogut experimentar algun procés grupal i tots els grups han pogut experimentar algunes de les dinàmiques descrites anteriorment.

2) Analitzar directament el grup. Com a estudiosos i estudioses de la psicologia i, concretament, de la dinàmica de grups, treballar amb el grup com a objecte d'anàlisi serà una activitat molt recurrent en el treball professional.

Les tècniques de la dinàmica de grup aplicades són, doncs, procediments o mitjans sistematitzats d'organitzar i desenvolupar l'activitat de grup, tots fonamentats en la teoria de la dinàmica del grup.

En paraules de Francia i Mata (1992, p. 156, citat a Domènech i Gálvez, 1996, p. 35 i seg.): "amb l'expressió *tècniques de grup* es designa el conjunt de mitjans, instruments i procediments que, aplicats al treball en grup, serveixen per a desenvolupar la seva eficàcia, fer realitat les seves potencialitats, estimular l'acció i el funcionament del grup per a assolir els seus propis objectius".

Així, doncs, són mitjans, mètodes o eines usats en treballar amb grups per a assolir l'acció del grup. Tenen el poder d'activar les opinions i les motivacions personals i de potenciar tant la dinàmica interna com l'externa, de manera que les forces grupals puguin estar millor integrades i dirigides cap a les metes del grup.



Kurt Lewin

Les tècniques tenen l'objectiu que els participants del grup adquireixin, mitjançant els processos que s'hi desenvolupen i s'hi experimenten, conceptes, coneixements i comportaments en relació amb el fenomen grupal i en relació amb ells mateixos.

Per tant, les experiències grupals poden ser considerades com un model reduït de la societat, un "laboratori" en què les persones fan una investigació sobre elles mateixes, però al mateix temps sobre els grups socials en general.

Lectures recomanades

Sobre les tècniques de dinàmica de grups vegeu:

J. Castaño (2001). *Juegos y estrategias para la mejora de la dinámica de grupos*. Editorial Wanceulen.

P. Fuentes *et al.* (2000). *Técnicas de trabajo en equipo: una alternativa en educación*. Madrid. Pirámide.

M. C. Martínez (2001). *Psicología de los grupos: elementos básicos y dinámica*. Martín Librero Editor.

J. Tejada (1997). *Grupo y educación: técnicas de trabajo y análisis*. Ediciones de la Librería Universitaria de Barcelona.

La majoria de les tècniques de dinàmica de grups requereixen una persona que "condueixi" la situació i el procés grupal. En alguns contextos, aquesta persona ha de fomentar la col·laboració en tot moment i ha de guiar el procés d'aprenentatge grupal que es posa en joc. Així, doncs, la persona que dinamitza el grup no jutja, no imposa i no alligona, sinó que acompanya les persones del grup en el viatge de descobrir-se a elles mateixes en situació grupal i en la producció dels diferents processos grupals i socials.

Segons la tècnica grupal que s'usi, l'aprenentatge d'allò que és un grup i dels diferents processos que es manifesten es podria resumir en quatre fases:

- 1) L'experiència concreta: les tècniques de dinàmica de grups permeten viure experiències concretes noves.
- 2) Les observacions reflexives: observar les experiències grupals des de molts punts de vista, reflexionar sobre elles i sobre els processos, seleccionar casos, situacions, exemples i afegir els contextos socials i personals.
- 3) Generalització: extreure conclusions per a adoptar noves visions sobre les realitats socials i personals.
- 4) Experimentació activa: actuar segons aquestes noves experiències.

El decàleg del psicòleg com a dinamitzador de grups

El dinamitzador motor de les dinàmiques (inicialment):

- Necessita un temps d'aprenentatge pràctic.

- Té un treball, com a dinamitzador, que ha de partir d'un treball previ fet amb un altre dinamitzador expert.
- Ha de començar amb dinàmiques senzilles o amb dinàmiques que ja ha experimentat.
- Ha d'actuar amb prudència i amb algun tipus de suport.

I el dinamitzador no pot:

- Dirigir per lluir-se i ser el centre d'atenció.
- Improvisar una dinàmica determinada sense experiència prèvia.
- Experimentar per veure quins resultats dóna.
- Usar una tècnica si no té capacitat per a controlar-la.
- Usar tècniques l'efecte de les quals no pot controlar en desenvolupar-les.

1.2. Algunes consideracions inicials sobre les tècniques de dinàmica de grups

Com a persones que esteu adquirint coneixements i competències, quan dinamitzen els grups cal que tingueu en compte algunes consideracions sobre la teoria de la dinàmica de grups. A continuació, les enumerem:

1) Qui es proposi usar les tècniques ha de conèixer prèviament els fonaments teòrics de la dinàmica de grups. Les dinàmiques no són un "full d'instruccions" senzill que se segueix mecànicament. Com qualsevol procés didàctic requereix una formació teòrica bàsica i unes competències adequades.

2) Abans d'usar una tècnica, cal conèixer-ne prou l'estructura, les característiques, el procés, les potencialitats i els riscos. Això s'assoleix mitjançant un estudi profund de la tècnica abans de posar-la en pràctica.

3) S'ha de seguir en tot allò que sigui possible el procediment indicat per al seu desenvolupament. Solament quan el dinamitzador de grup tingui prou experiència podrà intentar adaptacions o canvis segons el context i les circumstàncies.

4) Les tècniques s'han d'aplicar i fer amb un objectiu molt ben definit i manifest. Així, doncs, l'enunciat de l'objectiu ha de ser clar, determinat i delimitat. Les fases d'assoliment de l'objectiu han d'estar relacionades amb les fases de la dinàmica. L'assoliment de l'objectiu ha de desembocar en uns resultats concrets i que es puguin mesurar i avaluar.

5) Per a poder desenvolupar les tècniques per a grups és convenient crear un clima cordial i democràtic. Per les seves característiques, no funcionaran en ambients autoritaris, hostils, agressius o on hi hagi risc de sancionar les intervencions.

6) En tot moment hi ha d'haver l'esperit grupal de la cooperació. Aquesta característica és necessària per a tots els components del grup i, especialment, per a la persona que condueix el grup.

7) S'ha de potenciar la participació activa de totes les persones. Aquesta tasca també correspon especialment a la persona que dinamitza el grup.

8) Els components del grup han d'adquirir la consciència que el grup existeix en ell mateix i per a ell mateix, han d'experimentar que estan treballant per al *seu* grup.

9) Totes les tècniques de dinàmica de grups es basen en el treball col·laboratiu, les bones intencions i el joc net. Les motivacions han de ser espontànies i legítimes; les actituds, positives i lleials.

10) Totes les tècniques tenen com a objectius implícits:

- Desenvolupar el "sentiment" del *nosaltres*.
- Ensenyar a opinar activament.
- Desenvolupar les competències de la cooperació, l'intercanvi, la responsabilitat, l'autonomia, la creativitat.
- Vèncer les pors o inhibicions, superar les tensions i els conflictes.
- Fomentar una actitud que permeti resoldre els problemes en les interaccions i relacions socials.

També cal que tingueu en consideració les limitacions següents:

a) Habitualment i depenent de la tècnica es necessita molt de temps per a executar-la.

b) La dificultat de mesurar allò que s'ha après: no hi ha maneres de determinar amb exactitud quants coneixements s'han adquirit, l'única manera de saber el resultat de les dinàmiques és el seguiment de comportaments observables.

Ús de les tècniques de dinàmica de grups

Les tècniques no s'usen per al següent:

- Fomentar la companyonia.
- Jugar-hi.
- Donar oportunitats per a parlar i especular.
- Omplir el temps.
- Fer les sessions més amenes.
- Aplicar-les sense adaptar-les al context o situació.
- Fer-les servir sense tenir experiència prèvia.

Les tècniques s'usen per al següent:

- Donar serietat a la situació grupal i aprofundir-la.
- Esmentar l'estructura del grup.
- Afrontar l'estancament en la dinàmica grupal.
- Gestionar conflictes.
- Desenvolupar la vida grupal.
- Fomentar les competències personals i grupals.

Per a poder usar o desenvolupar una tècnica de dinàmica de grups s'han de considerar els criteris següents:

- La naturalesa dels objectius que es persegueixen.

- La maduresa del grup.
- El moment grupal.
- La mida del grup.
- La durada del grup.
- Les característiques dels participants: edat, interessos, necessitats, expectatives.
- El temps disponible.
- El material que s'ha de fer servir en la tècnica.
- Els recursos humans.
- L'experiència del dinamitzador.
- Les condicions ambientals.

I, en funció de tot allò que us hem explicat fins ara, amb relació als objectius que es volen assolir amb la dinàmica grupal i segons els tipus de processos que es posin en marxa amb la tècnica, haureu de tenir en compte la taula següent per a escollir el tipus de tècnica que utilitzareu:

Taula 1. Principals tècniques de grup

	Objectiu	Beneficis addicionals
Phillips 66	Dividir un grup en subgrups.	Afaveix la integració, la participació i la comunicació.
Discussió en panel	Donar a conèixer, davant un auditori, diverses orientacions o aspectes d'un mateix tema.	L'auditori rep una informació variada i estimulant.
Simposi	Fomentar l'aprenentatge per mitjà del diàleg i la discussió.	Responsabilitza els membres del grup i els fa participatius.
Seminari	Estimular l'intercanvi de punts de vista i de coneixements.	Afaveix la comunicació i el pensament crític.
Mètode del cas	Acostar una realitat concreta a un grup de persones en formació.	Interessa, es converteix en un incentiu per a analitzar els temes i aprofundir-hi.
Joc de rol	Eixamplar el camp d'experiències de les persones i la seva capacitat de resoldre problemes.	Obre perspectives insospitades d'acostament a la realitat.
Pluja d'idees	Incrementar el potencial creatiu de les persones. Resoldre problemes.	Canvia el clima del grup. Afaveix que les persones descobreixin les seves capacitats creatives. És divertit.
Sinèctica	Solucionar problemes.	Fomenta la creativitat i és divertida.
Tècnica del grup nominal	Reunir informació. Prendre decisions consensuades.	Afaveix la integració i la participació. Promou el consens. Impedeix protagonismes.
Tècnica de les dues columnes	Prendre decisions per consens.	Afaveix la integració i la participació. Dificulta el protagonisme.
Jocs i simulacions	Aprendre a partir de l'acció. Analitzar actituds i comportaments.	Promou la interacció i la comunicació. És divertida.
Training group	Aprendre dinàmica de grups. Reaccionar adequadament davant els fenòmens grupals.	Afaveix l'aprenentatge del diagnòstic dels fenòmens grupals.

Font: adaptat d'M. L. Fabra (1992). *Técnicas de grupo para la cooperación*. Barcelona: CEAC ("Aula Práctica Secundaria").

	Objectiu	Beneficis addicionals
Grup d'intercanvi d'experiències	Aprendre a partir de l'experiència dels altres.	Afavoreix la integració i la resolució de problemes.

Font: adaptat d'M. L. Fabra (1992). *Técnicas de grupo para la cooperación*. Barcelona: CEAC ("Aula Práctica Secundaria").

Les diverses dinàmiques per a grups, com a tècniques grupals, tenen característiques diferents que les fan aptes per a determinats grups en diferents contextos, com veurem en el mòdul 4 ("La pràctica de la dinàmica de grups"). Entre els contextos més importants d'aplicació destaquen els següents:

- Terapèutic.
- Educatiu/formatiu.
- Organitzacional i del treball.
- D'intervenció.

Terapèutic: el grup ajuda a superar certs trastorns. El suport social entre les persones que el componen resulta bàsic. En això treballen els psicoterapeutes de grup.

Educatiu/formatiu: els grups poden ser emprats amb la finalitat expressa d'aprendre. Les tècniques de dinàmica de grups poden millorar el clima social i l'estructura del grup. Així, doncs, tot grup tendeix a millorar les competències dels seus integrants, és a dir, a brindar-los la possibilitat de desenvolupar capacitats o potencialitats diferents del simple coneixement i de superar problemes personals i grupals pel fet de compartir una situació grupal.

Organitzacional i del treball: el treball en grup a les organitzacions i institucions és el fonament del seu desenvolupament humà i econòmic.

D'intervenció: els grups generen formes de treball en conjunt. L'aplicació concreta d'aquestes tècniques grupals en el món real les converteix en eines d'intervenció directa per a fomentar processos de canvi i de transformació social a les comunitats socials.

Podem entendre les tècniques de grup com a tècniques que desformalitzen, visualitzen, experimenten, permeten viure els processos i les interaccions grupals i permeten participar-hi. En aquest sentit, les tècniques que presentem en els apartats següents intenten explicitar alguns dels processos grupals explicats en el mòdul 2 ("Processos de grups"). Alhora, hem escollit aquestes tècniques ja que són, des del nostre punt de vista, les tècniques de dinàmiques de grups més habituals en els contextos de la psicologia.

2. El grup de formació

El grup de formació (*training group* o *t-group*) és una tècnica per mitjà de la qual els components d'un grup d'autoformació sense estructura intenten, amb l'ajuda d'un dinamitzador expert, analitzar el procés formació d'un grup determinat, els processos i les relacions que es posen en funcionament, i les dinàmiques que s'hi estableixen.

A continuació, n'enumerem les característiques per poder desenvolupar d'una manera acurada aquesta tècnica grupal (Fabra, 1992, p. 92):

- "El grup de formació s'ha d'utilitzar quan es tracta d'un grup reduït de persones (de vuit a dotze components normalment).
- Les persones que participen en el grup de formació tenen com a finalitat aprendre sobre la formació dels grups, la seva manera d'organitzar-se i el seu desenvolupament, sobre els fenòmens i els processos socials que s'hi produeixen i sobre els comportaments dels seus components en situació grupal.
- El grup de formació ha d'estar necessàriament tutoritzat per una persona experta, que faci la funció de facilitar i de potenciar la pràctica grupal. Aquesta persona es converteix en una més del grup: sense ser directiva (amb relació a les temàtiques que s'hagin de discutir o les tasques que s'hagin de fer) assumeix el rol de catalitzar els processos grupals i d'assistir quan s'analitzen els fenòmens i objectius grupals.
- Els altres components del grup no tenen uns rols definits. La dinàmica grupal mateixa que s'estableixi s'encarregarà d'administrar els rols dels uns i dels altres.
- És important que les persones que inicien la tècnica adquireixin un compromís amb el grup. Per tant, l'assistència de tots els components a la sessió o les sessions quan es desenvolupi aquesta tècnica és essencial.
- El grup de formació té una durada aproximada d'unes trenta hores. És recomanable que es dugui a terme en sessions concentrades de cap de setmana, per exemple."

Lectura obligatòria

Sobre les fases en els *t-groups* és necessari que llegiu (vegeu l'enllaç):

M. E. Shawn (1979). *Dinàmica de grupo. Psicología de la conducta de los grupos pequeños* (pp. 121-123). Barcelona: Herder.

2.1. Punts forts i punts febles del grup de formació

Els punts forts i els punts febles d'aquesta tècnica es resumeixen en la taula que segueix:

Taula 2. Punts forts i punts febles del grup de formació

Punts forts	Punts febles
<ul style="list-style-type: none">• Promou el canvi individualment i en el grup.• Afavoreix la comprensió de comportaments i de processos grups.	<ul style="list-style-type: none">• La persona encarregada de dirigir el grup ha de tenir una experiència considerable en conducció de grups.• També ha de tenir una experiència considerable a l'hora d'analitzar quin ha estat el procés i la dinàmica que el grup ha seguit.

3. El grup de discussió

El grup de discussió és un procediment en el qual un nombre reduït de persones, les quals tenen unes característiques determinades pel context de la discussió, participen en un procés d'interacció en el qual es produeix un conjunt d'informacions, de discursos... amb relació a una temàtica o problema que és d'interès comú o que ha estat definit prèviament. En altres paraules, en un grup de discussió un nombre concret de participants amb unes característiques determinades mantenen una discussió sobre un tema o problema suggerit per una persona que modera i produeixen, com a resultat, un discurs grupal.

Què és un grup de discussió

Un grup de discussió és:

- Un espai de conversa: els integrants opinen, conversen i discuteixen sobre l'objecte que el moderador proposa.
- Una cosa que es construeix: en la reunió de persones, en la mesura que la dinàmica funcioni, es construeix un espai grupal de conversa.
- Un eina important per a aconseguir informació: solament la interacció grupal permet obtenir aquella informació que es construeix en la mediació col·lectiva.

Segons Callejo (2001, pp. 65-76, citat a Llopis, 2004, p. 28), les característiques d'un grup de discussió en funció dels elements del context són les següents:

1) **El grup de discussió és una situació pública** en què emergeixen i transiten les paraules, expressions i discursos de les persones que hi participen. Aquestes intervencions verbals reproduïxen consensos preexistents al grup, és a dir, constituïts en l'ordre extragrupal.

2) **El grup de discussió és una situació d'interacció cara a cara**, ja que el simple contacte visual entre els participants fa que comencin a conversar i expressar les seves opinions. Les persones que entren a formar part del grup ho fan per diverses raons: per la promesa de gratificació, ja que pertanyen a una organització o associació determinades, per algun tipus de relació que puguin tenir amb la persona que convoca, etc.

3) **El grup de discussió és una trobada entre persones que no es coneixen**. Això fa que la reunió, la sessió, etc. es converteixi, per mitjà de la discussió, en un procés d'acoblament de les persones que hi participen. El desconeixement mutu farà que inicialment es produeixi una situació de vigilància simbòlica, orientada a reconstruir, a partir de qualsevol gest o acció verbal, una imatge dels altres. En el transcurs de la sessió van emergint els diferents perfils dels participants.

4) **El grup de discussió és un procés de reagrupament**, atès que solament és grup a mesura que es va constituint i construint com a tal. Per això, és important que les persones que componen el grup no es coneguin prèviament, ja que si es coneguessin es podria impedir l'objecte de la discussió.

5) **El grup de discussió és un espai d'interacció identitària**. Encara que en els punts anteriors s'ha apuntat d'una manera implícita la idea del consens en el grup, també és important considerar que un grup de discussió és un espai en què afloren diferents conflictes d'interessos. Davant de consensos grupals superficials que no aportin comprensió grupal i social, cal considerar la dissensió com a estratègia per a fer aflorar interessos ocults.

6) **El grup de discussió és dirigit per un moderador que regula la interacció social**. La figura del moderador és una característica fonamental del grup de discussió. Aquesta figura és l'encarregada de guiar la dinàmica grupal, administrar els torns de paraules i exercir l'autoritat si és necessari.

7) **El grup de discussió té lloc en un temps i un espai delimitats**. El grup de discussió té lloc en un temps i un lloc determinats de la quotidianitat dels participants. S'ha de buscar dins del tarannà de les persones convocades un *topos* buit: convocar en un moment buit (de treball, d'oci...) perquè es pugui omplir de conversa, d'interacció, de discurs... L'espai és allò que constitueix el grup; sense espai no hi ha possibilitat de formació de grup.

8) **El grup de discussió respon a una demanda d'informació**. Els participants d'un grup de discussió suposen que hi ha algú molt interessat en la informació que ells aportaran.

3.1. Fases d'un grup de discussió

Per poder obtenir el màxim benefici quan apliqueu aquesta tècnica, us recomanem que considereu tant els aspectes previs com les recomanacions que explicitem en la fase del transcurs de discussió i la de resum/anàlisi. Si no considereu aquestes recomanacions, o bé no es podrà fer el grup de discussió, o bé, si s'inicia la discussió, pot ser que no ens porti la informació necessària relacionada amb el tema o objectiu de partida.

3.1.1. Aspectes previs a l'inici de la discussió

Grandària del grup

És molt important l'elecció del nombre de participants per a obtenir de cada participant la informació necessària en un curt període de temps determinat (el moment que dura la intervenció). Així, doncs, el grup no ha de ser ni massa petit (perquè els efectes de la motivació d'expressar-se siguin eficaços i per a

Lectures recomanades

Sobre les característiques del grup de discussió vegeu:
 J. Callejo (2001). *El grupo de discusión: introducción a una práctica de investigación*. Barcelona: Ariel Practicum.
 R. Llopis (2004). *El grupo de discusión: manual de aplicación a la investigación social, comercial y comunicativa*. ESIC: Madrid.

no sobrecarregar el torn de paraules) ni tampoc massa gran (per a donar la possibilitat que parlin tots els participants). La formació d'aliances, majories, etc. pot estar relacionada amb el nombre d'assistents (si és parell o senar).

Composició del grup/selecció dels components

Les persones que formen part del grup de discussió se seleccionen d'acord amb les seves competències informatives. També és necessària la competència de la predisposició a la discussió. És difícil coordinar l'agenda dels participants. Per tant, és recomanable acordar la reunió, sessió, etc., amb un temps prudencial.

Comportament i funcions de la persona que modera

No hi ha una única recepta de la manera com ha d'actuar la persona que modera. La seva actuació s'ha de centrar a potenciar al màxim la productivitat del grup en forma de discurs i a mantenir el funcionament del grup quant a grup de discussió. La variabilitat del comportament de la persona que modera pot anar des de la no-intervenció total (planteja el tema per arrencar la discussió i s'inhibeix d'intervenir tot el temps que dura la sessió) fins a la intervenció màxima (en la qual va plantejant tema per tema i va dirigint en tot moment la discussió).

Juntament amb la figura del moderador ha d'existir la persona que fa de secretària. La persona que fa aquest rol va prenent apunts d'allò que va emergint en la discussió (no ha d'enregistrar literalment cadascuna de les paraules que es diguin, sinó el sentit general). També serà la persona que s'encarregarà de fer-ne un resum final.

Normes generals que s'han de seguir

Com apunten Domènech i Gàlvez (1996, p. 43), "a fi que un grup de discussió es desenvolupi de manera eficient i eficaç, els participants han de tenir clares i han de compartir les normes o condicions generals que esmentem a continuació:

a) Cap persona no ha de monopolitzar la discussió, és a dir, el lideratge ha de ser compartit entre tots els participants. Aquests han d'estar al mateix nivell d'estatus, per a permetre un desenvolupament cooperatiu i col·laborador de l'activitat del grup.

b) Tots els participants han d'intentar crear sempre un clima grupal amè, agradable i participatiu, en què es respectin totes les opinions i perspectives. Per a aconseguir-ho, hem d'eliminar actituds passives, moltes vegades degudes a la por de fer el ridícul per no tenir coses brillants o gaire interessants a dir. D'aquesta manera hem de reforçar actituds cooperatives i fomentar l'expressió lliure de qualsevol tipus de dubtes o objeccions.

c) No s'ha de perdre mai de vista el tema de la discussió ni els seus objectius. En un grup de discussió, en què hi ha una sèrie de persones que interactuen i participen en un debat, és molt fàcil enllaçar un tema amb un altre i acabar la discussió parlant de qüestions que no tenen res a veure amb les que havíem plantejat al començament. Per a evitar això, el moderador o la moderadora han d'estar molt alerta i reconduir la discussió cap al tema convingut".

Limitació del temps i consideració de l'espai físic

S'ha de fer un esforç considerable a preparar el temps que durarà la discussió, les intervencions, etc. La planificació i la gestió del temps és un aspecte molt important per tal que l'objectiu de la dinàmica s'assoleixi. La persona que modera ha de ser conscient de l'aspecte del temps per a no monopolitzar tota la discussió en un tema concret o per a anar canviant de temes si és necessari. L'espai caracteritza el grup. La distribució i la forma de l'espai triat per a dur a terme la sessió té certs efectes en el tipus de dinàmica i de discursos que es posaran en joc.

"Per tal que el grup de discussió es desenvolupi d'una manera fluïda és del tot necessari que l'espai físic de què disposem possibiliti i faciliti la constitució d'aquests grups. Ens referim a un espai en què sigui possible la mobilitat i la versatilitat, un espai, per tant, on les taules i les cadires es puguin desplaçar, moure, col·locar i recol·locar amb total llibertat."

M. Domènech i A. Gálvez (1996). *Tècniques i estratègies de dinàmica de grups*. A T. Ibáñez. *Dinàmica de grups* (p. 43). Barcelona: UOC.

Guia de discussió i com s'ha d'iniciar la discussió

És fonamental que la persona que modera es prepari una guia de la discussió –semblant al guió de l'entrevista– per tal de fer aflorar aquells temes, aquells punts claus, que consideri rellevants amb relació al tema que es discuteix. Alhora, és molt important preparar d'una manera acurada com s'ha d'iniciar la discussió, preparar amb profunditat com serà la pregunta inicial que plantegi la persona que modera per a incitar el màxim de participacions dels assistents.

3.1.2. El procés de discussió

El resultat de la discussió en el grup depèn de manera decisiva de l'orientació temàtica que s'exposi al començament. Per aquesta raó, és important escollir bé la pregunta inicial amb la finalitat d'animar la conversa sense fixar, des del principi, una direcció determinada.

La moderació de la discussió requereix una sensibilitat especial. Sovint hi ha una tendència a assolir el consens ràpid, això fa que no es plantegin o contraposen altres alternatives. La persona que modera s'ha de preocupar perquè la discussió sigui oberta, atès que és fàcil que les opinions de la minoria no siguin considerades. Les persones que no parlin es poden convertir en un problema.

El silenci pot ser per falta d'interès, per falta d'opinió, per una adaptació silenciosa al grup, perquè són expressions contràries que no s'articulen per l'estatus del grup, per por a influir sobre el grup o a perjudicar-lo.

Les interaccions entre els components del grup influiran en l'aflorament dels discursos, en l'intent de convèncer els uns i els altres, en la formulació de les oposicions a les opinions, etc. La persona que modera ha de tenir en consideració tots aquests aspectes, ser-hi sensible.

3.1.3. Resum de la discussió i anàlisi

Malgrat que la persona que assumeix el rol de secretari va prenent notes, és convenient enregistrar (amb vídeo, amb gravador, etc.) el procés de discussió. Tant les notes com el resum com l'enregistrament han de ser el material a partir del qual dur a terme una anàlisi grupal del procés interactiu i d'allò que s'ha posat de manifest en la discussió.

És necessari "fer una recapitulació sumària dels principals punts que s'han tractat a la sessió i hem d'extreure'n les principals conclusions. Aquestes han d'incloure les diferents posicions adoptades i els diferents punts de vista tractats, els quals s'han de presentar coordinats".

M. Domènech i A. Gálvez (1996). Tècniques i estratègies de dinàmica de grups. A T. Ibáñez. *Dinàmica de grups* (p. 43). Barcelona: UOC.

3.2. Punts forts i punts febles dels grups de discussió

Els punts forts i els punts febles d'aquesta tècnica es resumeixen en la taula que segueix:

Taula 3. Punts forts i punts febles dels grups de discussió

Punts forts	Punts febles
<ul style="list-style-type: none"> • Útil per a estimar la varietat d'opinions i de coneixement sobre un tema o un problema. • Es pot convertir en una eina complementària per a comprendre d'una manera més profunda temes o problemes. • També es pot convertir en un instrument potent per a poder desenvolupar certs processos com, per exemple, l'assimilació de continguts, el cessament d'idees, la incorporació de significats, etc. • Potencia la capacitat de comunicació i d'expressió de les persones. • Permet i facilita que una persona que participi en aquesta tècnica pugui preguntar i qüestionar amb llibertat, fer reflexions, mostrar els desacords, etc. En definitiva, potencia la reflexió i la crítica. 	<ul style="list-style-type: none"> • La discussió es pot allunyar fàcilment del tema i dels objectius establerts. • La persona que modera necessàriament ha de ser experta o tenir molta experiència en la conducció de grups. Si no és així, la dinàmica de la sessió pot ser manipulada o el focus de la discussió pot estar centralitzat en una única persona. • També és necessària una certa experiència de les persones que hi participen (cal que sàpiguen respectar els torns, que siguin conscients de no omplir molt de temps amb la seva participació i que estiguin concentrats en les intervencions de cadascun dels participants).

4. Joc de rol

En el joc de rol (*role-playing*), aquelles persones que participen en aquesta tècnica actuen com si fos un escenari, però ni l'argument ni les interpretacions estan prèviament escrits. Les persones que hi intervenen interactuen lliurement en un context i una situació determinats prèviament desenvolupant i adequant el seu paper en funció del rol que desenvolupen els altres. Així, doncs, el joc de rol és una tècnica ideal per a representar una situació grupal i social determinada, un marc de referència comú perquè els participants iniciïn una discussió determinada.

El joc de rol, de la mateixa manera que els rols que interpretem en la nostra quotidianitat, es converteix en una tècnica potent per a desenvolupar processos de socialització i d'adaptació de les nostres interaccions diàries.

Una tècnica creada per J. L. Moreno

El joc de rol és una tècnica creada per J. L. Moreno. El mateix autor també va crear el psicodrama i el sociodrama. El 1942 va fundar l'Institut Moreno de Nova York. El 1964 va tenir lloc el Primer Congrés Internacional de Psicodrama a París. Va morir el 1974 d'una aturada cardíaca després d'haver estat un impulsor de la psicologia dels grups i de la psicologia social, una psicologia dels grups que encara ara es posa en pràctica.

A continuació, i seguint Birkenbihl (1989, p. 196), explicitem els principis fonamentals que com a dinamitzadors de la tècnica heu de considerar:

- És necessari que els actors tinguin temps de familiaritzar-se amb els rols que han d'interpretar.
- Abans de començar la tècnica cal que us assegureu que els actors han entès i interioritzat els papers.
- En els jocs de rol complicats, com quan, per exemple, s'hagi de prendre una decisió, és necessari cridar l'atenció cap a la persona que actua amb el rol de responsabilitat amb relació al punt clau de la dinàmica, dir-li que no actui fins al final.
- No interrompre el joc de rol, sota cap circumstància, una vegada ha començat. Només quan una persona que actua no interpreta correctament el seu paper es pot tallar el transcurs de la dinàmica.
- Els jocs de rol estan limitats en el temps. Tres minuts abans del final es farà un senyal a la persona que actua amb el rol de responsabilitat perquè s'assabenti que el joc arriba al final, sempre que es tingui la sensació que el responsable no està pendent del temps.



J. L. Moreno

- Els observadors del joc de rol també han de tenir instruccions precises amb relació a allò que han d'observar.
- En la fase d'anàlisi, un cop enregistrat en format audiovisual el procés de joc de rol, cal tenir presents dues possibilitats:
 - a) Anar fent pauses per a discutir sobre els diferents comportaments i interaccions.
 - b) Projectar tot el joc i demanar als observadors que en facin una anàlisi.
- La crítica expressada a la fase d'anàlisi hauria de ser delicada perquè la persona que rep la crítica positiva l'accepti.
- Quan hi ha molt de temps és bo tornar a fer novament el joc de rol amb un altre equip. Intercanviar els papers entre els que han actuat i els que han fet d'observadors.

Coneixements que es poden extreure dels jocs de rol

Birkenbihl (1989, p. 191) resumeix en sis punts els principals coneixements que es poden extreure dels jocs de rol:

- 1) Acostumar-se a no formar judicis massa lleugers sobre les persones o el seu comportament.
- 2) Comprendre que mai no hi ha una solució *absolutament* correcta per a un problema.
- 3) Observar que els diferents actors perceben la mateixa situació de maneres diferents.
- 4) Constatar que no es justifiquen molts prejudicis.
- 5) Aprendre a reconèixer generalment el valor de les discussions que tenim amb els nostres semblants.
- 6) Aprendre a desfer-se d'uns conceptes idealistes més o menys irreal.

4.1. Desenvolupament del joc de rol

Les etapes del joc de rol es divideixen en tres parts principals:

- 1) preparació dels rols i de l'escenari,
- 2) procés d'actuació o de posada en marxa dels rols, i
- 3) anàlisi del procés.

1) Preparació dels rols i de l'escenari

Tres aspectes importants que cal preparar abans que es dugui a terme el joc de rol són els següents:

- a) És molt important que tots els participants (actors i observadors) entenguin la situació que s'ha de representar i l'objectiu que es busca amb la representació. També és important aclarir "els termes en què es desenvoluparà el joc, la situació que reflectirà i els actors que hi estaran involucrats. Aquesta feina de delimitació del problema és col·lectiva, ja que l'han de portar a terme tots els

membres del grup, els quals, lliurement, poden fer tota mena de suggeriments i aportar dades que ajudin a configurar la situació" (Domènech i Gàlvez, 1996, p. 37).

b) A continuació, cal preparar (una altra vegada d'una manera col·lectiva) els papers del joc de rol. Per exemple, dividir en petits grups perquè una persona d'aquell grup sigui la que s'encarregui d'actuar i entre tots ajudar-la en la manera en què ha de dur aquell rol "a escena". "Depenent del temps disponible, del tipus de situació, de la informació que tenen els participants, del seu interès, etc. es pot preparar més o menys exhaustivament el contingut dels papers que s'han d'interpretar, amb el benentès que el recurs a la improvisació és sempre una possibilitat que queda oberta" (Domènech i Gàlvez, 1996, p. 37). Un cop preparats els rols cal deixar un temps perquè els actors es familiaritzin amb el rol preparat, és a dir, que s'hi identifiquin. No és convenient que la persona que actua miri apunts durant el desenvolupament del joc de rol ni que cap del seus companys de subgrup li faci d'apuntador. Això posaria pals a les rodes del flux de l'acció i seria una manifestació que només s'està jugant. Per tant, abans de posar en marxa el joc de rol és convenient "assegurar-se, abans de començar la interpretació, que les persones encarregades de fer la representació han comprès correctament el que s'espera d'elles respecte al seu paper" (Domènech i Gàlvez, 1996, p. 37).

c) Finalment, abans de posar-ho tot en marxa, és recomanable preparar l'escenari en la mesura que sigui possible. Usar la imaginació per a "decorar" amb alguns objectes l'escenari i perquè els actors i les actrius usin la roba adequada. Es tracta que totes les persones que interactuen comparteixin un mateix decorat on es dugui a terme el joc de rol.

2) Procés d'actuació o de posada en marxa dels rols

Quan tots els escollits per a interpretar els rols saben quin paper han de desenvolupar i com l'han de desenvolupar, i quan està preparat l'escenari, aleshores es posa en marxa i es desenvolupa el joc de rol. En aquesta fase cal tenir en consideració dos aspectes importants.

Abans de posar en marxa el joc de rol

Abans de posar en marxa el joc de rol cal tenir en compte el següent (Birkenbihl, 1989):

- No us preocupeu pels aspectes exteriors, com ara el decorat de la sala, etc. Un joc de rol es pot fer sense grans complicacions ni despeses, a qualsevol lloc. Seria convenient que les cadires i les taules es poguessin moure.
- Prepareu targetes de cartró de 20 cm de llargària aproximadament amb el nom dels participants. Aquests cartrons els haureu d'enganxar en un lloc visible perquè cadascú sàpiga qui és qui.
- Si en el joc intervé una persona amb autoritat, eviteu que hi participi. Pot inhibir el lliure desenvolupament del procés.
- Quan el joc de rol es "desenfoca" no cal interrompre'l gaire aviat. Els errors també són importants en la interpretació. Suspeneu el joc només quan estigui "embussat".

- Les persones que actuen com a observadores han de ser neutrals i han d'intentar no riure's de la situació ni de la interpretació.

D'una banda, l'èxit del joc de rol es basa en el supòsit que els actors defensin la seva opinió durant el joc. Això significa que quan, per exemple, un actor/participant hagi de fer el paper de president d'una companyia, d'una organització... haurà d'actuar tal com ho faria un president. Ha de passar el mateix amb la resta de papers que es desenvolupen en el joc de rol.

D'una altra banda, el joc es basa en la improvisació i l'espontaneïtat a l'hora d'interpretar els papers.

"És important que els actors siguin espontanis en la interpretació, la qual cosa els permetrà de desenvolupar el seu paper més enllà del que està estrictament preparat. No hem d'oblidar que el joc de rols és una 'recreació' que, en gran mesura, es porta a terme en el decurs de la mateixa interacció interpretativa. Tanmateix, és evident, també, que l'espai d'improvisació no és il·limitat, sinó que està condicionat per l'objectiu de la representació i la coherència del procés. Això és especialment important amb els actors més joves, que sovint perden de vista que el que fan és interpretar un paper i poden arribar a barrejar les seves vivències reals personals amb les fictícies del seu personatge, amb la qual cosa creen confusió a l'auditori."

M. Domènech i A. Gálvez (1996). *Tècniques i estratègies de dinàmica de grups*. A T. Ibáñez. *Dinàmica de grups* (p. 38). Barcelona: UOC.

Com hem comentat amb anterioritat, aquesta actuació està limitada en el temps. Un cop passat el temps destinat passem a la fase següent.

c) Anàlisi del procés

Un cop enregistrada en format audiovisual la fase de la posada en marxa dels rols, en aquesta etapa el grup es torna a reunir amb la finalitat d'analitzar com ha anat la interacció entre els participants. És necessari que els actors i les actrius puguin expressar i opinar amb relació a la seva actuació (com han desenvolupat el seu rol i com l'han experimentat). Els observadors comentaran, sempre d'una manera constructiva, incidents de l'actuació i errors dels rols.

"Aquest període de discussió després de la representació és particularment interessant atès que, mitjançant els diferents comentaris i explicacions referents a la dramatització, la situació global representada podrà ser analitzada de forma minuciosa i serà més ben compresa."

M. L. Fabra (1992). *Técnicas de grupo para la cooperación* (p. 76). Barcelona: Ediciones CE-AC.

4.2. Punts forts i punts febles del joc de rol

El punts forts i els punts febles del joc de rol que cal considerar a l'hora d'aplicar aquesta tècnica queden explicitats a continuació:

Taula 4. Punts forts i punts febles del joc de rol

Punts forts	Punts febles
<ul style="list-style-type: none"> • Permet que el grup sigui dirigit cap a una discussió acalorada però no violenta. • L'efecte sorpresa té una gran importància. Durant la representació s'observa que els actors reaccionen de manera diferent del que s'esperava. • Ofereix que els participants comparteixin un mateix context en el qual es focalitza l'atenció en un problema que s'ha de treballar mitjançant una discussió. • Permet que els participants que desenvolupen els rols experimentin com reaccionen davant de situacions determinades. • Permet relativitzar les creences i actituds dels actors, i també enriquir-ne el ventall d'experiències vivencials d'una manera segura i que facilita l'aprenentatge. 	<ul style="list-style-type: none"> • No dona bons resultats si les persones que actuen no tenen experiència prèvia en la interpretació de rols. • Pot passar que les persones que fan d'observadores, les que no interpreten rols, estiguin poc implicades i motivades en el moment d'executar la tècnica.

5. Pluja d'idees

La pluja d'idees (*brainstorming*) és una tècnica grupal que serveix per a deixar anar la imaginació amb l'objectiu d'incrementar el potencial creatiu de les persones o bé resoldre determinats problemes. Així, doncs, la pluja d'idees és una manera efectiva de generar multitud d'idees sobre un tema específic per a determinar posteriorment quina idea (o conjunt d'idees) presenta una millor alternativa.

Les condicions per a poder desenvolupar d'una manera acurada una sessió de pluja d'idees són les següents:

- La pluja d'idees resulta més fructífera quan es fa en grups d'entre vuit i dotze persones i en un ambient relaxat.
- Si els participants estan relaxats, aleshores es produiran, segurament, més idees creatives.
- De l'ambient de la sala també s'hauran de tenir en compte els detalls següents: no hi ha d'haver sorolls, no es poden produir interrupcions, la sala no ha de ser ni massa gran ni massa petita, ha de tenir una bona il·luminació i si disposa de moltes comoditats, millor.
- Una sessió de pluja d'idees requereix un facilitador, espai lliure i algun estri on anar anotant les idees, com una pissarra, papers de mida gran o programari especial.
- Les responsabilitats del facilitador inclouen: guiar la sessió, animar a la participació de totes les persones presents i prendre notes de les idees sense analitzar-les o jutjar-les en l'etapa inicial.

5.1. La pluja d'idees pas a pas

Primera fase: preparació o delimitació del problema o assumpte com un desafiament creatiu

Definir el problema inicialment és molt important perquè aquesta tècnica pugui reeixir. Un desafiament que no estigui ben dissenyat comportarà que es produeixi un conjunt d'idees que no serveixi per a resoldre el problema. Una pluja d'idees acostuma a començar amb les preguntes següents: "de quina manera podríem...?" o "com podríem...?".

Lectura recomanada

Sobre la tècnica de la pluja d'idees vegeu:
A. Barker (1998). *30 minutos... Para hacer brainstorming y generar ideas geniales*. Barcelona: Granica.

El repte ha de ser concís, directe a l'objectiu i excloure tota la informació que no hi estigui relacionada. Per exemple: "De quines maneres podríem millorar el producte X?", "Com podríem motivar les persones perquè comprin el producte X?".

Cal establir un temps límit. Els grups grans necessitaran més temps. També, de manera alternativa, es pot establir un límit d'idees (per exemple, mínim 50 idees, però si el grup n'aporta 100, molt millor).

Segona fase: producció d'idees

Els participants aniran produint idees entorn d'un problema sense excloure'n cap, sense cap crítica, sense cap ordre establert. Tant és que les idees siguin agosarades o impossibles, totes seran vàlides. Atès que és una situació grupal, la creativitat de cadascun dels participants s'anirà incrementant a mesura que es vagin expressant les idees. Les idees que una persona expressi potenciaran la producció de les idees d'algú altre dins del grup.

Com que no es busca la qualitat de les idees, sinó la quantitat, és convenient donar les consignes següents (Fabra, 1992, p. 79):

- "Han de produir idees sobre tal objecte o tal situació.
- Tenen la possibilitat d'expressar-se en qualsevol moment, sense esperar el torn.
- És millor fer les intervencions amb paraules o frases curtes. Donar idees sense explicar-les ni raonar-les.
- No autocensurar-se ni censurar les altres persones.
- Tant és que les idees siguin absurdes o extravagants (com més ho siguin, millor).
- L'atmosfera o el clima del grup ha de ser d'exaltació col·lectiva. En un ambient distès o exaltat és més fàcil produir idees innovadores."

La persona que s'encarrega de dur la dinàmica ha d'anar donant els torns de paraules i fer que es respectin les normes establertes. Ha d'avortar qualsevol intent de crítica o avaluació. Alhora ha de prendre nota en un estri (pissarra, paperògraf, projector, etc.) on tothom pugui veure les idees que en sorgeixen.

Tercera fase: anàlisi d'idees

Quan finalitza el temps establert és necessari que se seleccionin les idees que més agradin, que estiguin més en consonància amb el desafiament establert, que assegurin la resolució del problema que cal resoldre.

Si seguim Domènech i Gàlvez (1996, p. 50): "en aquesta fase sí que hem de ser crítics respecte a les idees proposades. El grau en què cadascuna d'aquestes és factible i realitzable s'ha de tenir en consideració. Per a portar a terme

l'avaluació podem fer ús de les preguntes següents i determinar en quina mesura cadascuna de les diferents propostes es pot respondre d'una manera adequada.

- És prou original la proposta o ja s'ha fet altres vegades?
- Ateses les nostres possibilitats, podem portar-la a terme?
- S'adequa la proposta a les nostres necessitats reals?
- La podem fer factible a curt termini?
- Serà eficaç i efectiva per al nostre problema?"

Quarta fase: resum i conclusió

Els participants han d'arribar, de manera conjunta, a un consens amb relació a l'elecció d'aquelles idees que millor puguin donar compte de l'objectiu establert o del problema que cal resoldre. Aquesta avinença estarà, necessàriament, relacionada amb els resultats de la fase d'anàlisi.

5.2. Punts forts i punts febles de la pluja d'idees

El punts forts i els punts febles de la pluja d'idees que cal considerar a l'hora d'usar o aplicar aquesta tècnica queden resumits en la taula següent:

Taula 5. Punts forts i punts febles de la pluja d'idees

Punts forts	Punts febles
<ul style="list-style-type: none"> • Aquesta tècnica grupal és molt oportuna quan l'objectiu és cercar noves idees o solucions d'una manera imaginativa. • Quan es posa en pràctica es converteix en un instrument molt potent per a promoure i despertar la creativitat, l'espontaneïtat i la capacitat d'imaginació. • Fomenta un ambient de plena llibertat; totes les idees són permeses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Solament s'ha d'usar quan treballem amb problemes senzills. Si les temàtiques es compliquen aquesta tècnica no ens resultarà pràctica. • És necessària una experiència prèvia amb relació als temes i problemes que s'han de treballar grupalment. • Les solucions que s'estableixin al final del procés de la dinàmica acostumen a estar redactades d'una manera superficial.

6. Phillips 66

Segons Fabra (1992, p. 62): "és una tècnica que té com a finalitat afavorir la participació en un grup que sigui relativament nombrós. És una de les formes més conegudes del mètode de discussió en grups petits. Consisteix a dividir el grup nombrós en subgrups de sis persones que interaccionen durant sis minuts".

El que es vol aconseguir amb l'ús d'aquesta tècnica és:

- Permetre o promoure l'aportació de tots els components del grup encara que aquest sigui gran.
- Obtenir les opinions de tots els participants en un espai curt de temps i captar la disposició general en un grup.
- Prendre decisions, aconseguir informació o opinions de moltes persones sobre un tema, qüestió o problema concrets.
- Reforçar les pràctiques democràtiques dins d'un grup gran.
- Esbrinar els interessos, les opinions, els desitjos, els problemes o els suggeriments d'un grup d'aquestes característiques en un espai curt de temps.
- Amplificar la comunicació i la interacció entre els components d'un grup.

Algunes consideracions que heu de tenir presents amb relació a l'ús d'aquesta tècnica són les següents:

- Quan no és possible que tots els components del grup diguin la seva, per motius de temps o perquè algunes de les persones tenen dificultats per a expressar la seva opinió en un grup nombrós, és convenient usar aquesta tècnica per a discutir sobre qualsevol tema o per a prendre decisions de manera participada.
- S'ha de fer servir amb flexibilitat amb relació a la formació dels subgrups –entre cinc i vuit components– i amb relació al temps de la discussió –segons el tema, de la discussió o de la decisió que s'hagi de prendre. En alguns casos, les discussions en els subgrups es poden allargar el temps que es consideri oportú.
- Aquesta tècnica és molt adient per a fomentar que les persones del grup es coneguin i per a crear un ambient que potencii el diàleg i l'aprenentatge mutu.

Donald Phillips i el 66

Donald Phillips (1948), de la Universitat de Michigan, va ser la primera persona a conceptualitzar aquesta tècnica. El seu cognom aporta el primer terme a la tècnica i la idea de sis persones en sis minuts és allò que queda reflectit en el 66.

6.1. Desenvolupament del Phillips 66

Les fases del Phillips 66 segons Domènech i Gálvez (1996, p. 52) es divideixen en les dues següents:

Fase 1

"1) El conductor o la conductora del grup formula de manera clara i acurada el motiu de la discussió: discutir un tema, prendre una decisió...

2) Es divideix el grup en petits subgrups de sis membres.

3) El conductor o la conductora expliquen el funcionament de la tècnica i conviden els diferents grups a escollir entre ells un president o una presidenta, que haurà de moderar i assegurar-se que tothom participa, i un secretari o una secretària, que haurà de prendre nota de les conclusions per llegir-les després al grup gran.

4) Un cop la persona que condueix el grup s'ha assegurat que tots els subgrups han escollit, pren nota de l'hora que és per tal de controlar els sis minuts de què disposen per a la discussió. Així mateix, fa saber a tothom que quan falti un minut per a acabar avisarà d'aquest fet.

5) A cada subgrup es discuteix el tema seguint aquests passos:

- a) Cada participant expressa la seva opinió.
- b) A continuació, el subgrup discuteix i valora les diferents opinions expressades.
- c) Finalment, el secretari o la secretària anota les opinions o idees que el subgrup considera més encertades a tall de conclusió.

6) Un cop s'han acabat les discussions, el conductor o la conductora dóna per enllestida aquesta fase i reuneix tots els participants en el grup gran."

I aquesta tècnica finalitza en una segona fase.

Fase 2

"7) Les persones que han actuat com a secretàries llegeixen els seus informes, mentre que la persona que condueix el grup o qualsevol altra persona anoten a la pissarra una síntesi del que es llegeix.

8) La persona que ha conduït el grup s'adreça als membres dels subgrups i els pregunta si consideren que han quedat prou ben expressades les seves idees per si volen introduir-hi alguna observació o fer-hi alguna modificació.

9) En cas que es vulgui, es pot encetar un nou tema de debat."

6.2. Punts forts i punts febles del Phillips 66

El punts forts i els punts febles que heu de tenir presents si voleu utilitzar o aplicar aquesta tècnica queden resumits en la taula següent:

Taula 6. Punts forts i punts febles del Phillips 66

Punts forts	Punts febles
<ul style="list-style-type: none"> • Es garanteix la participació de cadascun dels components del grup. • Permet obtenir moltes opinions i, per tant, molta informació en un espai reduït de temps. • Afavoreix que les persones participants expressin les seves opinions sense por o inhibició. • Les persones s'identifiquen amb el problema que es posa de manifest i es treballa. • Permet una selecció ràpida d'unes quantes idees sobre les quals es pot discutir amb profunditat. • Es pot dur a terme diferents vegades sense que resulti feixuga. • Evita que les persones s'apropriïn l'ús de la paraula. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aquesta tècnica no té utilitat quan es treballa amb problemes complicats o si s'ha d'aprofundir molt en algunes qüestions.

7. Mètode del cas

El mètode del cas és una tècnica que té com a objectiu apropar una realitat concreta a una sèrie de persones que es proposen treballar o treballen en un àmbit determinat o que es volen familiaritzar amb aquell àmbit concret. La tècnica consisteix, seguint Fabra (1992, p. 71), a analitzar "en grup o subgrups –i normalment també en la cerca de la solució al problema que inclou– una situació real o hipotètica que ja ha estat explicada de manera resumida als subjectes en formació per escrit, oralment, o bé amb una pel·lícula o vídeo".

Els principals objectius d'aquesta tècnica són els següents:

- Formar les persones que tinguin capacitat de trobar per a cada problema una solució experta i adaptada al context social.
- Treballar determinats problemes des d'un enfocament particular. L'enfocament parteix d'un problema real, amb els seus elements de confusió, a vegades contradictoris, com a la realitat. Es demana una solució adient i adaptada al context.
- Es útil per a crear ambients d'aprenentatge en què es faciliti la construcció social de coneixement.
- Potencia la verbalització, l'explicitació, el contrast i la reelaboració dels coneixements.

7.1. Desenvolupament del mètode del cas

Amb relació al procediment de realització, allò més freqüent és que el cas es doni per escrit a les persones que participen en la tècnica, a les persones en formació o que volen aprofundir en un tema. Primer, es fa un treball de lectura, de reflexió i de respondre les preguntes que planteja el cas d'una manera individual. Una altra opció és, si el grup és molt nombrós, dividir el grup en subgrups per a analitzar el cas entre els membres del subgrup i buscar la millor solució al problema plantejat.

Lectures recomanades

Sobre el mètode del cas vegeu:

A. Martínez i G. Musitu (Eds.). (1995). *El estudio de casos para profesionales de la acción social*. Madrid: Narcea.

R. Muchielli (1970). *El método del caso*. Madrid: Europea de Ediciones.

J. Reynolds (1990). *El método del caso y la formación en gestión. Guía práctica*. València: IMPIVA.

Tant en l'opció individual com en l'opció dels subgrups el que sí que cal és, en una segona fase, fer una discussió general entorn de les preguntes que es plantegen en el cas i, per tant, en la solució del cas. Així, en cas que es triï l'opció individual, serà cada participant qui expressi com ha contestat cada pregunta sobre el cas. En l'opció del treball en subgrups, allò que es farà és nomenar una persona que actui com a portaveu del subgrup i solament aquestes persones seran les encarregades de participar en la discussió final.

Amb relació a la forma de presentar el cas, s'han de tenir en consideració les característiques següents (Fabra, 1992):

- "– Ha de ser real o possible.
- Ha d'incloure tots els aspectes necessaris per a la solució sense perdre's en detalls superflus.
- Ha de tractar-se d'una situació problemàtica que requereix un diagnòstic i una solució.
- Si el cas no és de domini públic, s'ha de garantir l'anonimat, tant dels seus protagonistes com de l'organització o institució on el cas es produeix.
- Si es presenta per escrit no ha de tenir una extensió superior a dos/tres folis escrits."

Finalment caldrà avaluar la tècnica emprada. Una característica principal d'aquesta tècnica és que no hi ha una única resposta encertada (encara que sí que es poden donar diferents respostes més o menys correctes). Així, doncs, és important analitzar el procés que segueixen els participants per a trobar una solució. Per tant, els aspectes més importants per a avaluar com ha anat aquest procés i, alhora, com s'ha desenvolupat aquesta tècnica són: el raonament que ha seguit la persona, les relacions que ha establert amb els diferents conceptes i coneixements, i les modificacions que ha anat introduint en el seu coneixement i reflexió gràcies al treball en subgrups o en el grup general.

Exemples de com s'ha d'avaluar la tècnica emprada

Dins la complexitat que té avaluar aquest procés es poden usar, per exemple:

Un informe fet per la persona que reculli els processos i etapes seguits per a resoldre el cas. En el mateix informe se li pot demanar que valori en quin grau ha assolit l'objectiu proposat, quines competències ha assolit i quines habilitats ha desenvolupat per mitjà de la tècnica.

Després de tot el procés, posar un exercici amb algun problema semblant perquè la persona pugui aplicar el que ha après per mitjà del mètode del cas.

Una altra manera d'avaluar la tècnica és que la persona responsable de la dinàmica reculli certs aspectes com, per exemple: com s'enfoca l'anàlisi del problema, quines dificultats troba la persona i com les soluciona, la relació entre els diferents coneixements que s'exposen per a respondre a les diferents demandes del cas, l'eficàcia del treball en subgrups o en grup, quina viabilitat té la decisió o solució presa.

7.2. Punts forts i punts febles del mètode del cas

En aquesta taula us presentem els principals punts forts i punts febles d'aquesta tècnica:

Taula 7. Punts forts i punts febles del mètode del cas

Punts forts	Punts febles
<ul style="list-style-type: none"> • Permet la comprensió de problemes divergents i l'adopció de solucions mitjançant la reflexió i el consens. • Potencia la retenció de la informació i del coneixement perquè es discuteix i es treballa entorn de conceptes. • Potencia el desenvolupament de diferents estils d'aprenentatge. • Impulsa l'aprenentatge grupal i el treball en equip. • La resolució de problemes amb aquesta tècnica genera coneixement i promou la creativitat. • Permet desenvolupar habilitats específiques (comprensió lectora, valoració de la informació, ús d'informacions i de coneixements d'experts, rols, presa i argumentació de decisions...). 	<ul style="list-style-type: none"> • Les persones que hi participen han de tenir certs coneixements sobre el tema. • No es té el costum de participar en processos de reflexió sobre problemes en grup, elaboració de propostes de solució i defensa en públic. • Requereix una preparació molt encertada del material.

8. Seminari

El seminari té com a objectiu la investigació o l'aprofundiment intensiu d'un tema mitjançant reunions de treball que prèviament han estat planificades. Així, doncs, un seminari és "un grup reduït de persones que discuteixen intel·lectualment entorn d'un tema que ha estat preparat prèviament. La discussió, en general, és induïda per una de les persones que hi participa, que fa una exposició introductòria, curta, criticoanalítica, dels aspectes que es treballaran a la reunió" (Fabra, 1992, p. 69). Per tant, podem dir que un seminari és un grup d'aprenentatge actiu, ja que els participants no reben la informació i el coneixement ja elaborats, sinó que indaguen pels seus propis mitjans en un clima de col·laboració recíproca.

El grup de seminari és integrat per no menys de cinc persones ni més de dotze components. Els grups grans que vulguin treballar en forma de seminari se subdivideixen en grups petits per a poder dur a terme aquesta tècnica.

Les principals característiques de la tècnica del seminari són les següents:

- Els components tenen interessos comuns amb relació al tema i un nivell semblant d'informació sobre aquest.
- El tema o material exigeix la investigació o la cerca específica de diferents fonts. Un tema prèviament elaborat o exposat en una altra font no justifica el treball en un seminari.
- En la primera sessió del grup, tots els components planifiquen el desenvolupament de les competències, a més dels temes i subtemes que s'han de treballar.
- Els resultats o conclusions són responsabilitat de tot el grup.
- Tot seminari es conclou amb una sessió de resum i avaluació del treball fet.
- El seminari pot treballar durant uns quants dies fins a donar per finalitzada la seva tasca. Les sessions duren entorn de dues o tres hores.

8.1. Preparació del seminari

El seminari ha d'estar degudament estructurat i planificat. El paper de la persona responsable del seminari és molt important (si és que hi ha persona responsable, ja que en alguns seminaris hi pot haver alternança de la persona que es responsabilitza de les sessions i de començar-les), atès que ha de guiar i dotar d'estructura per evitar que domini la seva figura –o que domini la figura d'altres persones– i ofegui possibles participacions i intervencions. El responsable ha de possibilitar que el seminari es converteixi en un espai en què es fomenti i s'estimuli la participació, l'intercanvi d'opinions i de discursos, i desenvolupi el coneixement creatiu.

8.2. Desenvolupament del seminari

En la primera sessió, hi seran presents tots els participants, que es dividiran després en subgrups de seminari. L'organitzador, després de les paraules inicials, formularà a tall de suggeriment l'agenda prèvia que ha preparat i que serà discutida pel grup. Modificada o no l'agenda d'acord amb el grup, queda definida l'agenda definitiva sobre la qual han de treballar els diferents subgrups. El grup global se subdivideix en subgrups de seminaris de cinc a dotze components. Aquests subgrups s'instal·len en els espais de què es disposa per a fer-hi el seminari, espais preferentment tranquils i amb els elements de treball necessaris. En conseqüència, cada subgrup designa el seu responsable per a coordinar les tasques i les discussions. Un cop acabades les reunions, s'ha d'estar al cas que s'hagi assolit en major o menor mesura l'objectiu que es buscava a la sessió. Finalment, es fa una avaluació de la sessió efectuada, mitjançant la tècnica que el subgrup consideri més adient, com, per exemple, plantilles amb preguntes, opinions orals o escrites, formularis, etc.

Finalment, el seminari acaba amb un reunió plenària, que ha de ser coordinada o moderada per l'organitzador i en la qual intervinguin els diferents responsables de cada subgrup. Una persona que representa el rol de secretària de la reunió plenària ha de redactar un document final relatiu a la discussió plenària i en què es recullin també les discussions de cada subgrup.

8.3. Punts forts i punts febles del seminari

En la taula que us mostrem a continuació us explicitem els principals punts forts i punts febles del seminari:

Taula 8. Punts forts i punts febles del seminari

Punts forts	Punts febles
<ul style="list-style-type: none"> • Dóna a conèixer produccions noves. • Estimula i genera un aprenentatge actiu, ja que els participants no reben informació elaborada prèviament, sinó que hi han de reflexionar en un ambient de relació recíproca. • Proporciona una experiència d'aprenentatge grupal per mitjà de la comunicació. Això possibilita l'aprenentatge de cada participant i, al mateix temps, una retroalimentació sobre allò que es va aprendre. • És útil per a treballar i aprofundir des del debat i l'anàlisi col·lectius d'un tema determinat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requereix una molt bona organització. És important que no es perdi temps en la creació i reunió dels diferents grups. Per tant, cal tenir previst com es formaran els subgrups, nombre, materials i lloc de sessió preparat. • Als subgrups, s'hi ha de garantir el debat. De vegades, si els participants del seminari no es coneixen és interessant formar subgrups amb interessos o expectatives comunes.

9. Simposi

Consisteix a reunir un grup de persones capacitades sobre un tema, especialistes o expertes, les quals exposen a l'auditori les seves idees o coneixements de manera successiva; així, s'integra un panorama tan complet com sigui possible sobre la qüestió de què es tracti. És una tècnica bastant formal que té molts punts de contacte amb la taula rodona i el panel. La diferència és que la taula rodona manté un punt de vista divergent o oposat i hi ha lloc per a un debat breu entre els expositors; en el panel, els integrants conversen o debaten lliurement entre ells. I en el simposi, en canvi, els integrants del panel parlen individualment i de manera successiva durant uns 15 o 20 minuts; les seves idees poden ser coincidents o no ser-ho, i el més important és que cadascun d'ells ofereixi un aspecte particular del tema, de manera que, en finalitzar, aquest tema s'hagi desenvolupat d'una manera relativament integral i tan profundament com sigui possible.

9.1. Preparació del simposi

Triat el tema o triada la qüestió que es vol treballar, l'organitzador selecciona els expositors més apropiats, que poden ser de tres a sis, tenint en compte que cadascun ha d'enfocar un aspecte particular que respongui a la seva especialització.

És convenient fer una reunió prèvia amb els components del simposi, per a intercanviar idees, evitar reiteracions en les exposicions, delimitar els enfocaments parcials, establir el millor ordre de la participació, calcular el temps de cada expositor, etc.

En aquesta reunió prèvia de planificació, els integrants del simposi i l'organitzador es reuniran uns moments abans de començar per tal d'assegurar-se que tot és correcte i enllestir els últims detalls.

9.2. Desenvolupament del simposi

El coordinador inicia l'acte, exposa clarament el tema de què s'ha de tractar i els aspectes sobre els quals es vol reflexionar, explica breument el procediment que se seguirà i fa la presentació dels expositors a l'auditori. Fet això, cedeix la paraula a la primera persona que exposa, d'acord amb l'ordre establert prèviament.

Una vegada acabada cada exposició, el coordinador cedeix la paraula successivament als restants membres del simposi. Si la presentació ha estat superficial, la primera intervenció pot ampliar allò que ha dit el coordinador per

l·ligar totes dues intervencions. S'anirà intervenint segons l'ordre establert en exposicions que no excediran els 15/20 minuts –temps que varia en funció del nombre de participants– de manera que no s'hi inverteixi més d'una hora.

Finalitzades les exposicions dels membres del simposi, el coordinador pot fer un resum o síntesi breus de les principals opinions exposades. O bé, si el temps i les circumstàncies ho permeten, pot convidar novament els participants perquè tornin a intervenir per fer aclariments, afegirons, comentaris o per fer-se alguna pregunta entre ells. També pot suggerir que l'auditori faci preguntes als membres del simposi, sense donar lloc a discussió o que l'auditori mateix discuteixi.

9.3. Punts forts i punts febles del simposi

En la taula que us mostrem a continuació us explicitem els principals punts forts i punts febles del simposi:

Taula 9. Punts forts i punts febles del simposi

Punts forts	Punts febles
<ul style="list-style-type: none"> • Estimula l'activitat i la creativitat del grup. • Permet la presentació d'un tema dividit en parts de manera lògica i sense interrupcions. • Permet abordar un tema des de diferents punts de vista i enfocaments multidisciplinaris. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pot passar que no totes les persones que hi participen intervinguin. • Exigeix que els seus components tinguin un molt bon nivell de coneixements.

10. Reunió

Una reunió és "la concurrència d'un nombre determinat de persones que comparteixen el desig d'aconseguir un objectiu concret" (Demory, 1987, p. 15). I tal com diuen Domènech i Gálvez (1996, p. 9), podem complementar aquesta primera definició mitjançant Aguadero (1990) quan diu que les reunions són "un instrument de comunicació i d'integració social, que es porten a terme mitjançant l'intercanvi d'idees, d'opinions, o sia, per mitjà de la discussió d'un tema o problema concret, i que tenen com a conseqüència l'obtenció de solucions conjuntes del grup de persones que hi participen".

A continuació, us exposem de manera esquemàtica quines són les fases i quins els principis d'una reunió. Un cop exposat aquest esquema us suggerim que llegiu la lectura obligatòria per tal d'assolir els coneixements i les competències necessaris per a dur terme aquesta tècnica que suposadament qualsevol de vosaltres podria fer. De ben segur, un cop llegida aquesta lectura, us adonareu que fer una reunió per a treure'n el màxim profit no és una cosa tan fàcil d'executar.

Direcció d'una reunió: fases i principis

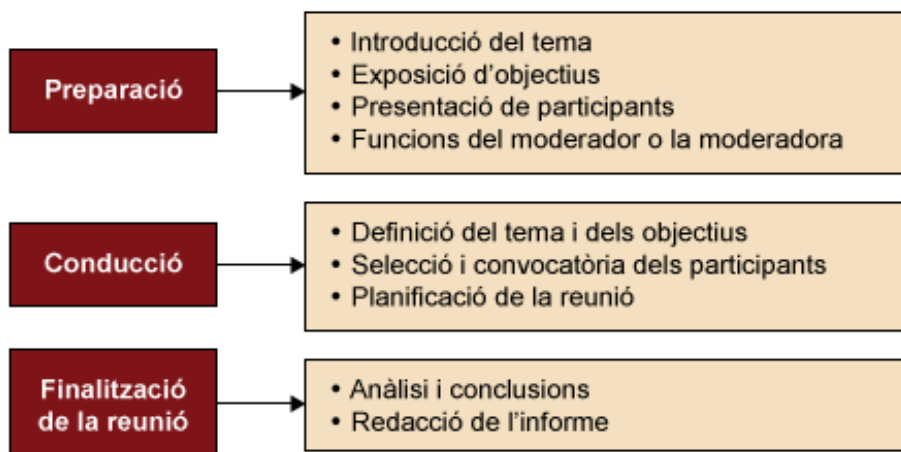


Figura 1. Fases i principis d'una reunió. Aspectes que cal que consideri la persona que la prepara
 Font: M. I. Domènech i A. Gálvez (1996). Tècniques i estratègies de dinàmica de grups. A T. Ibáñez. *Dinàmica de grups* (p. 10). Barcelona: UOC.

Lectura obligatòria

Sobre la conducció de reunions vegeu:
 M. I. Domènech i A. Gálvez (1996). Tècniques i estratègies de dinàmica de grups. A T. Ibáñez. *Dinàmica de grups* (pp. 9-21). Barcelona: UOC.

10.1. Punts forts i punts febles de la reunió

En la taula que us mostrem a continuació us explicitem els principals punts forts i punts febles de la reunió:

Taula 10. Punts forts i punts febles de la reunió

Punts forts	Punts febles
<ul style="list-style-type: none">• Quan un tema ha de ser tractat per un conjunt de persones que interaccionin amb la finalitat de crear una idea o un pla d'actuació.• Quan s'hagi de discutir i treure'n conclusions de manera conjunta.	<ul style="list-style-type: none">• Que les persones que hi assisteixin tinguin la sensació de moltes reunions i de pèrdua de temps.• Reunions amb falta de preparació.• Que no es prenguin acords i que no es determini un pla d'actuació posterior ni tampoc qui són els responsables de qui, què i de com s'efectua aquest acord.• No dur a terme l'acord invalida la reunió.

Resum

El contingut d'aquest mòdul té com a objectiu que us familiaritzeu amb l'execució de la dinàmica de grups. Després de conèixer una sèrie de tècniques (les que hem escollit per a aquest mòdul) us correspon, després de llegir-les, ampliar-ne els coneixements i posar-les en pràctica per a adquirir les competències necessàries. També us correspon iniciar altres lectures per a aprofundir en les tècniques explicades i en moltes altres tècniques de dinàmica de grups que hi ha i que podeu considerar adients segons els objectius que tingui el grup i els processos que voleu que es posin de manifest al si de la dinàmica.

Aquestes tècniques han estat explicades en el buit, és a dir, sense estar contextualitzades enlloc. El mòdul que segueix posa en joc les tècniques de dinàmica de grups en la variabilitat de contextos de la psicologia per mitjà de la seva pràctica i d'una sèrie d'activitats.

Bibliografia

- Aguadero, F. (1990). *Cómo hacer más eficaces las reuniones*. Madrid: CDN.
- Andueza, M. (1983). *Dinámica de grupos en educación*. Mèxic: Trillas, 1984.
- Birkenbihl, M. (1989). *Formación de formadores*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Callejo, J. (2001). *El grupo de discusión: introducción a una práctica de investigación*. Barcelona: Ariel Precticum.
- Demory, B. (1987). *Dirija sus reuniones*. Barcelona: Ediciones Juan Granica, 1991.
- Domènech, M. i Gálvez, A. (1996). Tècniques i estratègies de dinàmica de grups. A T. Ibàñez. *Dinàmica de grups*. Barcelona: UOC.
- Fabra, M. L. (1992). *Técnicas de grupo para la cooperación*. Barcelona: Ediciones CEAC.
- Francia, A. i Mata, J. (1992). *Dinámica y técnicas de grupos*. Madrid: Educación Social.
- Llopis, R. (2004). *El grupo de discusión: manual de aplicación a la investigación social, comercial y comunicativa*. Madrid: ESIC.

Bibliografia complementària

- Barker, A. (1998). *30 minutos... Para hacer brainstorming y generar ideas geniales*. Barcelona: Granica.
- Castaño, J. (2001). *Juegos y estrategias para la mejora de la dinámica de grupos*. Editorial Wanceulen.
- Fuentes, P. et al. (2000). *Técnicas de trabajo en equipo: una alternativa en educación*. Madrid. Pirámide.
- Martínez, M. C. (2001). *Psicología de los grupos: elementos básicos y dinámica*. Martín Librero Editor.
- Martínez, A. i Musitu, G. (Eds.). (1995). *El estudio de casos para profesionales de la acción social*. Madrid: Narcea.
- Muchielli, R. (1970). *El método del caso*. Madrid: Europea de Ediciones.
- Reynolds, J. (1990). *El método del caso y la formación en gestión. Guía práctica*. València: IMPIVA.
- Shawn, M. E. (1979). *Dinámica de grupo. Psicología de la conducta de los grupos pequeños*. Barcelona: Herder.
- Tejada, J. (1997). *Grupo y educación: técnicas de trabajo y análisis*. Ediciones de la Librería Universitaria de Barcelona.

