

La pràctica de la dinàmica de grups

M. Eulàlia Torras Virgili

P09/10542/00399



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	9
1. Identitat i cohesió en la pràctica de la dinàmica dels grups.	11
1.1. Els grups terapèutics	13
1.2. Els grups de suport en línia	16
2. La categorització i els estereotips en la pràctica de la dinàmica de grups	19
2.1. La pràctica dels grups de diàleg	19
2.2. Els grups madurs	24
3. Lideratge i rendiment en els grups: implicacions en la pràctica	29
3.1. El rendiment dels equips per projectes	30
3.2. La pràctica PROMOD	31
3.3. Els grups de decisió en línia	33
4. La pràctica dels grups: coneixement compartit	41
4.1. Les comunitats de pràctica: el coneixement distribuït en els grups informals	42
4.2. Les comunitats de pràctica formals	45
4.3. El coneixement distribuït socialment en la pràctica presencial	48
Resum	52
Bibliografia	53
Activitats	55

Introducció

Els mòduls precedents aprofundeixen en els fonaments teòrics i en les tècniques per a entendre el grup; aquesta informació té un interès intrínsec per a moltes persones que volen aprofundir en la interindividualitat. Ara bé, conèixer els fonaments teòrics i les tècniques no garanteix que el conductor, facilitador, animador o líder del grup sigui capaç de conduir el grup fins a la consecució dels objectius establerts. Un bon coneixement dels fonaments teòrics i de les tècniques és imprescindible per a la pràctica de la dinàmica de grups però no és suficient. Cal, per exemple, que el conductor del grup tingui competències per a analitzar l'estructura i els processos del grup i saber emprar cada tècnica d'una manera adequada. Per tant, l'ús que es pot donar als fonaments teòrics i a les tècniques esdevé interessant. Aquest mòdul il·lustra la vivència de la dinàmica de grup sense voluntat de ser exhaustius, sinó fent una tria de les pràctiques i les activitats que considerem més destacades i emplaçant el lector a continuar aprofundint en més pràctiques de dinàmica de grup des d'una posició respectuosa cap als grups. Aquesta perspectiva, pel que fa als grups, respon al següent:

En primer lloc, una raó que malgrat ser òbvia és fonamental: els grups són també persones. Concretament, persones que estan motivades per a unir-se, són conscients de l'existència del grup i fan emergir pautes de comportament, és a dir, estructures. Ara bé, l'emergència d'una estructura de grup i de processos grupals no pot amagar la realitat d'un grup de persones que rebran individualment conseqüències de la pertinença a un grup determinat. El conductor del grup ha de ser conscient d'aquestes conseqüències.

En segon lloc, cada grup és diferent; per a conduir el grup fins als objectius cal atendre aquesta especificitat i tractar cada grup com un cas. Un bon conductor de grup no aplicarà les tècniques com a receptes que cal seguir sense prestar atenció a les característiques que fan que cada grup sigui únic. Per tant, la pràctica de la dinàmica de grups implica l'anàlisi i la conducció del grup atenent les característiques del grup: cal tenir una especial sensibilitat per analitzar l'estructura i els processos del grup concret.

En tercer lloc, la pràctica de la dinàmica de grup requereix sovint un alt coneixement de l'entorn en què es desenvolupa el grup, tant si aquest entorn és terapèutic, educatiu, comunitari, social o organitzatiu. Per exemple, la pràctica de grups en l'entorn terapèutic requereix anys d'observació de terapeutes experimentats i anys d'observació de grups. Ser terapeuta de grup és una professió que requereix competències molt específiques en conducció de grups, a més d'un ampli ventall de competències amb relació a la naturalesa del trastorn que s'ha de tractar, els tractaments possibles, les recaigudes, etc. Per tant,

Pel·lícula recomanada

En relació amb les conseqüències de la pertinença a un grup podeu veure la pel·lícula següent: *El club dels poetes morts* (Peter Weir, 1989).

la pràctica de la dinàmica de grups implica que el conductor del grup ha d'estar format amb relació al context en què el grup es desenvolupa (terapèutic, educatiu, comunitari, social, organitzatiu, etc.).

Tal com hem esmentat, el respecte cap al grup ha de ser sempre present en la pràctica de la dinàmica de grups. Des d'aquest respecte, cap a les persones, cap a la individualitat del grup i cap al context, nosaltres proposem iniciar el camí cap a la pràctica de la dinàmica de grups des dels processos grupals. Els grups es caracteritzen pel canvi i l'evolució, perquè no continuen idèntics amb el pas del temps. Per tant, prendre com a referent el temps i, en conseqüència, els processos doten el conductor de grups d'eines molt importants per a la seva pràctica.

Exemple

A continuació, us presentem un exemple que us aproparà als processos com a eines per a conduir grups. Són tres diàlegs breus. Malgrat que les persones que hi interactuen i que els contextos són diferents, hi ha similituds entre els tres diàlegs.

Marta: En mirar-me al mirall vaig sentir que no m'agradava. Em vaig pesar: la bàscula es va aturar als 45 quilos. No havia perdut ni un sol gram en dos dies. El món em va caure a sobre. No podia anar a l'institut amb la faldilla nova; les cames encara eren massa gruixudes.

Elena: Jo tampoc no em sento a gust amb el meu cos. Procuo no mirar-me al mirall i no pesar-me, però és impossible. Ja sé que la meua talla és una 36, però trobo que les meves cames tenen massa greix.

Enric: Estic treballant en el projecte des del matí, però les tasques no estan ben definides; l'Albert i jo acabarem duplicant feina. Procurem coordinar-nos però hi ha massa punts en comú. A tots ens interessa que aquest projecte tiri endavant.

Lluïsa: Jo ho sé. A mi em passa el mateix amb la Sònia. He demanat una reunió per parlar precisament d'aquest tema. Hem de fer front comú per evitar esforços innecessaris. Amb aquest projecte ens juguem el sou de tots quatre. Em consta que l'Albert i la Sònia ho veuen igual. Hem de parlar amb el responsable.

Juan: Si hem fet aquesta reunió aquí, a l'Ajuntament, és per a dir què pensem lliurement del problema de les escombraries. Nosaltres paguem la nostra contribució i tenim dret a un servei digne! Entenem que l'Ajuntament tingui dificultats per a arribar a la urbanització, però les ha de resoldre perquè un servei d'escombraries eficient és bàsic.

Pau: Exactament, tal com diu el Juan, els veïns de la urbanització no som veïns de segona. Encara que els nostres habitatges estiguin allunyats del centre, nosaltres tenim dret a tots els serveis. Vam obtenir tots els permisos quan va caldre i bé que paguem, així que ara reclamem allò que ens pertoca!

1) Quines diferències trobeu que tenen aquests tres diàlegs?

2) Quines semblances tenen aquests diàlegs?

3) Atenent els mòduls precedents, quin procés grupal principal podeu identificar en aquestes tres parelles?

Les tres parelles dels diàlegs tenen en comú que el discurs dels dos membres es fonamenta en la identitat. La Marta i l'Elena són pacients que inicien un grup de teràpia de trastorns alimentaris. Són dues persones que pateixen una malaltia que els fa tenir una imatge distorsionada del seu cos, de manera que comparteixen una percepció errònia. El diàleg mostra com l'Elena s'identifica amb la Marta tot compartint la percepció distorsionada i els mateixos sentiments de no-acceptació del cos.

L'Enric i la Lluïsa treballen en un projecte comú de gran rellevància per a la seva vida laboral. Tots dos comparteixen l'objectiu de concloure el projecte amb èxit. La Lluïsa proposa "fer front comú" evidenciant la importància que dóna a la cohesió de les quatre persones implicades en el projecte. Novament, el sentiment de pertànyer a un grup és verbalitzat.

El Juan i el Pau viuen en una "urbanització allunyada del centre", però el seu diàleg mostra que no es consideren simplement com dues persones que viuen a poca distància, sinó que comparteixen un interès per aconseguir un bon servei d'escombraries i també un sentiment d'identitat com a veïns de la urbanització. No som "veïns de segona", diu el Pau referint-se a la pertinença a la urbanització.

Un grup pot ser analitzat, conduït i viscut sobre la base dels processos que l'estructuren. Els processos són fonamentals per a la vida d'un grup; la condició necessària de la vida d'un grup és que es constitueixi la formació d'una relació inicial, però aquesta relació va canviant al llarg del temps. La identitat, la categorització, el lideratge i el coneixement distribuït socialment en la pràctica dels grups poden ser analitzats pels participants dels grups i els conductors com les eines per a fer que el grup arribi als objectius.

Els apartats que mostrem a continuació, d'una banda, fan una revisió de com aquests processos es concreten en deu pràctiques de la dinàmica de grups i, de l'altra, recullen un conjunt de vint activitats.

Considerem que els processos que es concreten en la pràctica han de ser el fil conductor per a analitzar les bases de la pràctica de la dinàmica de grups. Cadascuna de les pràctiques que descriurem a continuació pot ser analitzada des d'un procés principal. És a dir, el conductor del grup obtindrà un bon referent si atén aquest procés principal a l'hora de fer el seguiment del grup. Ara bé, que cada pràctica estigui relacionada amb un procés principal no vol dir en absolut que la resta de processos no siguin presents en aquesta pràctica. Gairebé totes les pràctiques de la dinàmica de grups fan emergir els principals processos de grup, però en algunes pràctiques un procés determinat és més destacat que els altres. La taula 1 recull les principals pràctiques de dinàmica de grups i les relaciona amb el procés més destacat que és més probable que emergeixi.

En aquest mòdul, en el darrer apartat, també trobareu activitats associades al principal procés implicat. Una bibliografia nombrosa de la pràctica de la dinàmica de grups us pot ajudar a complementar aquest recull d'activitats. El paper del context no és aliè a aquesta pràctica: de fet, alguns contextos fan que emergeixin més uns determinats processos en detriment d'altres. Per exemple, la identitat té un paper molt destacat en el context de la salut, en què els participants construeixen el seu *jo* amb l'ajuda de la interacció amb la resta de membres que pateixen la mateixa malaltia. Un altre exemple ens el proveeix la psicologia de les organitzacions i el treball; difícilment podem analitzar els grups en aquest context sense atendre el lideratge. En aquest punt volem fer notar que força publicacions de la pràctica de la dinàmica de grups

posen l'èmfasi en el context del grup donant a entendre que el context de la pràctica de la dinàmica de grups és el que determina allò que succeeix en un grup. És a dir, aquestes publicacions assumeixen que el fet que un grup estigui inserit, per exemple, en un context terapèutic, educatiu, social, comunitari o organitzacional el defineix i en determina les característiques. Per exemple, podem trobar publicacions que són un recull d'activitats de dinàmica de grups pròpies d'organitzacions o bé específicament orientades a les escoles. És important que el conductor de grup faci ús d'aquestes activitats mantenint una perspectiva que va més enllà del context i atent als processos del grup i a la seva especificitat.

Després de fer la lectura en profunditat d'aquest mòdul heu d'estar en disposició de donar resposta a preguntes com ara:

- Com un conductor de grups es pot valer de la identitat per a contribuir al canvi en els membres del grup?
- Com un líder pot contribuir a millorar el rendiment del seu equip?
- Com un conductor de grups pot potenciar la construcció de significats compartits?

Taula 1. Principals pràctiques de la dinàmica de grups, processos principals implicats i contextos d'aplicació

Principal procés implicat	Pràctica de dinàmica de grups	Context d'aplicació
Identitat	Els grups terapèutics	Terapèutic
	Els grups de suport en línia	Psicologia de la salut en general
Categorització	La pràctica dels grups de diàleg	Teràpia, comunitària, social
	Els grups madurs	Teràpia, educació en general (formal, informal, comunitària)
Lideratge	El rendiment dels equips per projectes	Organitzacions i treball
	La pràctica PROMOD	Organitzacions i treball
	Els grups de decisió en línia	Organitzacions i treball
Coneixement compartit	Les comunitats de pràctica informals	Educatiu, comunitari, social, organitzacions i treball
	Les comunitats de pràctica formals	Educatiu, comunitari, social, organitzacions i treball
	Els grups presencials de coneixement distribuït socialment	Educatiu, comunitari, social, organitzacions i treball

Objectius

L'objectiu general d'aquest mòdul és mostrar quins són els aspectes fonamentals de la vivència de la dinàmica de grups: aprofundir en la selecció d'un conjunt de pràctiques i d'activitats de la dinàmica de grups.

Concretament, aquest mòdul té els objectius específics següents:

- 1.** Aplicar el coneixement dels principals processos de la dinàmica de grups a la pràctica.
- 2.** Potenciar l'actitud responsable i de respecte cap a la conducció de grups.
- 3.** Conèixer les principals pràctiques de la dinàmica de grups en contextos terapèutics, educatius, comunitaris, socials i organitzatius.
- 4.** Conèixer les principals activitats de la dinàmica de grups en contextos terapèutics, educatius, comunitaris, socials i organitzatius.

1. Identitat i cohesió en la pràctica de la dinàmica dels grups

La teoria de la identitat social (Tajfel, 1978) aporta a la pràctica de la dinàmica de grups elements d'anàlisi molt destacats. Aquesta teoria és un enfocament que integra la conducta intergrupala amb els processos individuals, cognitius i motivacionals, dels membres dels grups i de les característiques del context social en què els grups s'interrelacionen.

Tajfel defineix la identitat social com a part de l'autoconcepte de la persona que es deriva del coneixement de pertànyer a un grup o grups socials, juntament amb el valor i el significat emocional atorgats a aquesta pertinença.

En el pla psicològic, el grup requereix i produeix una identificació de la persona amb les normes, valors i creences compartides amb els membres del grup. El procés d'identificació que dóna com a resultat la identitat ha estat analitzat per diversos autors. Diversos són els autors que consideren fonamental el grau en què les persones són conscients de compartir aquestes normes, valors i creences, i ho volen fer amb la resta de participants. El procés d'identitat va emergint en el grup però determinades activitats poden contribuir, alhora, a verbalitzar els aspectes relacionats amb la identitat. Us proposem l'activitat següent.

Lectura recomanada

Sobre la teoria de la identitat social vegeu:

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

Activitat de dinàmica de grups núm. 1

Principal procés implicat: Identitat i cohesió en la pràctica de la dinàmica de grups.

Context d'aplicació: Terapèutic, educatiu, comunitari, social, organitzacions i treball.

Objectiu de l'activitat: Compartir valors.

Instruccions: observeu en silenci una fotografia, un dibuix i/o pintura i després comenteu en el grup el que més us cridi l'atenció tant pel traç, la textura i el color, com pel que representa, el detall més suggeridor o més original, el domini de la tècnica, les línies predominants, etc. Busqueu la relació que hi pot haver entre el dibuix, la fotografia o pintura observada i la nostra vida. Compartiu-ho amb el grup (Oviedo, 2006).

Suggeriment al conductor del grup: Fer èmfasi en els aspectes compartits que van sorgint.

Lectura recomanada

Sobre l'activitat de dinàmica de grups núm. 1 vegeu:
O. Oviedo (2006). *500 activitats con grupos*. Màlaga: Aljibe.

Pel·lícula recomanada

En relació amb això podeu veure la pel·lícula següent: *La ola* (Dennis Gansel, 2008).

El procés d'identificació es caracteritza pel fet que els membres del grup troben que són semblants en funció de determinades característiques. Ara bé, que siguin semblants en determinades característiques no vol dir que ho siguin en totes: paral·lelament al procés d'identificació es pot produir un procés d'individualització. La individualització consisteix en l'autopercepció per part del membre del grup que, malgrat que comparteix normes, valors i creences amb la resta de membres, també té aspectes que el diferencien de la resta de membres del grup. Un bon equilibri entre la identificació i individualització és la base per a la cohesió del grup. Us proposem l'activitat següent per experimentar la identitat personal en la pràctica de la dinàmica de grups. Cerqueu un grup de companys, amics o familiars i feu l'activitat següent.

Activitat de dinàmica de grups núm. 2

Principal procés implicat: Identitat i cohesió en la pràctica de la dinàmica de grups.

Context d'aplicació: Terapèutic, educatiu, comunitari i social.

Objectiu de l'activitat: Fer emergir elements d'identitat personal i aspiracions.

Instruccions: Asseguts en un cercle, l'animador del grup es mou per tot el grup i amb un gest convida cadascun dels participants a dir el seu nom seguit d'un adjectiu que comenci per la mateixa lletra que el nom i amb el qual s'identifiqui, sia perquè té aquella qualitat, sia perquè li agradaria tenir-la (Oviedo, 2006).

Suggeriment al conductor del grup: Fer èmfasi en els aspectes compartits que van sorgint.

Lectura recomanada

Sobre l'activitat de dinàmica de grups núm. 2 vegeu:
O. Oviedo (2006). *500 activitats con grupos*. Màlaga: Editorial Aljibe.

La construcció de la identitat i la cohesió en el grup són eines potents que han estat emprades en la pràctica de la dinàmica de grup amb finalitats d'avaluació i d'intervenció. Sigui quin sigui el context d'aplicació de la dinàmica de grups (salut, educació, social, comunitària o organitzacions i treball), el procés d'identificació i la cohesió vehiculen la pràctica de la dinàmica del grup. Ara bé, a continuació exposarem dues pràctiques de la dinàmica de grups fonamentades en el poder del grup com a constructor de la identitat dels seus membres i també en la cohesió de grup pròpia de la psicologia de la salut: els grups terapèutics i els grups de suport. La importància d'aquestes dues pràctiques ha fet que optéssim per seleccionar-les.

1.1. Els grups terapèutics

Les primeres aplicacions de la dinàmica de grups amb finalitats terapèutiques daten de la primera meitat del segle XIX, però no és fins al 1970 que la pràctica de la dinàmica de grups en la psicologia de la salut va emergir com una eina potent.

Aquests primers usos del grup com a eina terapèutica estaven carregats ideològicament. En general, podem dir que els primers grups terapèutics basaven la seva eficàcia en els elements gregaris, en el sentiment de pertinença al grup i en l'aprenentatge de missatges concrets i genèrics amb relació a la disfunció o trastorn que s'havia de tractar. Per tant, la identificació amb el grup va emergir, ja a l'inici de la psicologia, com un element potent del qual es podia fer ús amb finalitats curatives. Aquesta primera identificació amb els grups sovint implicava una forta adhesió i la impossibilitat d'expressar opinions discordants. El grup era entès com una entitat que vehiculava un tractament indispensable, gairebé màgic, amb un cert component d'autoritat excessiva, de manera que

Lectura recomanada

Sobre els grups terapèutics vegeu:
H. M. Ruitenbeek (1977). *Métodos y técnicas en la psicoterapia de grupo*. Buenos Aires: Troquel.

la identificació amb el grup havia de ser incondicional i de per vida. De fet, en aquestes primeres pràctiques de grups terapèutics, els conductors no disposaven de gaires models teòrics i tècniques en els quals fonamentar la seva pràctica. Les tres fonts més habituals eren les orientacions psicoanalítiques, l'escola dinamicista de Kurt Lewin i les primeres aportacions des de la psicologia social. Rarament, el conductor del grup es fixava objectius, sinó que confiava en el poder de la interacció com a eina curativa.

Actualment, malgrat que la identitat continua essent un procés fonamental en la pràctica dels grups de teràpia, aquest model de grup amb adhesió incondicional ha canviat molt. El conductor d'un grup terapèutic no ha de ser solament un facilitador del grup amb àmplia experiència, sinó que també ha de ser un ampli coneixedor del trastorn o malaltia i de les persones que el pateixen. Per tant, d'entre les pràctiques de dinàmica de grups que revisarem en aquest mòdul, els grups terapèutics són els que requereixen conductors més experimentats i amb una formació més específica.

Per a il·lustrar l'actualitat de la pràctica dels grups de teràpia tenim nombroses i variades experiències tant en l'àmbit públic com en el privat de la salut. Els grups de teràpia són molt utilitzats en el tractament de les malalties mentals com a complement de la teràpia individual. Actualment, la modalitat més habitual de grup terapèutic són els anomenats *grups de discussió*; per exemple, en el tractament de l'alcoholisme representen un 79% del total seguits dels grups educacionals, que representen un 30% del total. Aquests grups de discussió es fonamenten en el següent:

- a) La identificació de la persona amb el grup. A l'inici de l'experiència grupal el procés d'identificació del nou membre amb el grup resulta fonamental. El nou membre s'arriba a sentir igual que la resta de participants del grup. En les darreres fases del tractament la identificació molt accentuada cap al grup pot comportar una dependència massa marcada que cal atendre. En tot cas, la identificació resulta fonamental perquè proveeix d'un sentiment de protecció del grup. La identificació es pot produir per mitjà de diversos mecanismes. Sense voluntat de ser exhaustius n'esmentem alguns:
 - Una identificació de tipus fraternal, més propera a la pràctica de la dinàmica dels grups terapèutics al seu inici. Aquesta identificació s'estructura entorn d'un sentiment de companyonia, comprensió i col·laboració amb la resta de membres del grup especialment davant tensions que són comunes a la resta de malalts.
 - Una identificació amb els pacients que es troben en fases avançades de rehabilitació. La figura del pacient rehabilitat, per exemple el drogodependent que manté abstinència durant anys o el maltractador que ha normalitzat les seves relacions des de fa anys, actualment no es considera tan imprescindible en els grups de tractament, però sí que aporta un valor testimonial molt important especialment en les fases inicials de la resta de participants. Per exemple, el fet que un nou membre pu-

gui conèixer una persona que manté abstinència des de fa anys contribueix a deslliurar-lo dels temors i de la incredulitat del tractament.

- Una identificació amb el terapeuta. Els pacients poden prendre una posició ambigua en el grup; poden verbalitzar un discurs de malalts tot expressant sentiments de risc cap a la recaiguda, per exemple, tornar a menjar compulsivament en els trastorns alimentaris i, alhora, verbalitzar un discurs com a terapeutes tot emfasitzant el fet que no es poden permetre una recaiguda.

b) Paral·lelament a la identificació es produeix un procés d'individualització: el participant al grup se sent diferent de la resta del grup. La individualització modula la identificació. Aquesta individualització facilita un intercanvi personal amb els altres; per exemple, permet compartir concepcions entorn de la vinculació patològica amb l'alcohol, en el tractament de l'alcoholisme, o compartir recursos personals per a fer front a les temptacions d'exercir conductes depuratives, en el tractament dels trastorns alimentaris. El procés d'identificació i el procés d'individualització analitzats en conjunt fan que els membres del grup tinguin una tolerància més gran amb la desviació de les normes que no pas si només es produís la identificació, per exemple, de tipus fraternal. Per tant, quan un membre del grup s'identifica amb el grup però també s'individualitza, està contribuint que el grup es desenvolupi en un clima més acollidor per comparació a un membre del grup que només s'identifica amb el grup. La cohesió del grup amb finalitats terapèutiques és, doncs, un balanç entre el sentiment de pertinença al grup i la interiorització progressiva de la situació personal.

El terapeuta es pot valer d'un gran nombre d'activitats per tal d'afavorir l'emergència d'elements d'identitat en el grup.

L'activitat següent és força habitual en grups terapèutics perquè permet verbalitzar aspectes no acceptats de la mateixa identitat.

Bibliografia

Us mostrem un vídeo que recull moments de la pràctica de la dinàmica de grups en el context del treball i les organitzacions.

<http://www.youtube.com/watch?v=LyxB7MC7XT8>

Activitat de dinàmica de grups núm. 3

Nom de la pràctica: La botiga màgica.

Principal procés implicat: Identitat en els grups.

Context d'aplicació: Terapèutic, educatiu.

Objectiu de l'activitat: Fer emergir elements d'identitat personal i expectatives.

Instruccions: asseguts en un cercle, el conductor del grup diu: "Imagineu que sou el propietari d'una botiga màgica, un lloc on podeu canviar una característica personal que teniu i que no us agrada per una altra que voleu tenir. Cada participant té l'oportunitat de canviar la característica personal. No és imprescindible que tots els membres canviïn una característica personal. Un cop tots han tingut l'oportunitat de canviar la característica s'inicia la discussió en grup".

Suggeriment al conductor del grup: Potenciar que els participants aprofundeixin en l'explicació de les característiques i les raons del canvi.

1.2. Els grups de suport en línia

La comunicació assistida per ordinador és el mitjà d'un nombre important de grups amb suport que ha emergit en els darrers anys especialment en l'àmbit de la psicologia de la salut. En els grups de suport en línia, els membres sovint faciliten informació personal a persones totalment desconegudes. En el nostre entorn tenim diverses experiències d'aplicació de grups en línia; les més freqüents es troben en el context terapèutic i comunitari. A continuació, n'esmentem algunes:

- **Forumclínic.** És una experiència de l'Hospital Clínic de Barcelona. Està destinada que els pacients incrementin el seu grau d'autonomia amb relació a la salut emprant les oportunitats que faciliten les tecnologies de la informació i la comunicació. Aporta informació sobre la salut i, alhora, afavoreix la participació activa dels pacients i les associacions. Els grups de suport s'organitzen entorn de fòrums. La finalitat de cada fòrum és oferir l'oportunitat d'aprendre sobre una malaltia sobre la base d'una documentació seleccionada pels professionals i de l'experiència d'altres persones que també conviuen amb una malaltia determinada. Els fòrums són moderats per personal sanitari.

Web recomanat

Sobre el fòrum clínic vegeu l'adreça següent:
<http://www.forumclinic.org/>

- **Pacients com jo.** És una comunitat en línia per a compartir experiències, aprendre dels altres i relacionar-se amb altres pacients amb les mateixes malalties i símptomes semblants (trastorns bipolars, depressions, VIH, esclerosi múltiple, Parkinson, etc.). El web permet crear un perfil de pacient i pertànyer a la comunitat i tenir accés a informació de recerca, descripcions dels trastorns, tractaments i, especialment, suport emocional de la resta de membres del grup.
- **Les plataformes de comunicació sanitària interactiva per a persones amb malalties cròniques.** Aquestes aplicacions informàtiques, destinades a pacients i generalment fonamentades a Internet, combinen informació sanitària amb com a mínim un tipus d'informació de suport social, suport sobre decisions o suport per als canvis de comportament (Murray, Burns, See, Lai i Nazareth, 2007). Les funcions de les plataformes de comunicació sanitària interactiva són: transmetre informació, permetre prendre decisions sostingudes per la informació, promoure els comportaments sanitaris, promoure l'intercanvi d'informació i el suport emocional per als pares, promoure l'autocura i controlar la demanda dels serveis sanitaris.

Alguns autors suggereixen que la naturalesa dels grups en línia permet als participants la selecció de la seva manera de presentar-se davant els altres i també ofereix possibilitats de construcció de les representacions de com són els altres, alhora que permet ser recíproc amb la resta de membres del grup. Per exemple, en grups de suport per a desordres alimentaris, els missatges escrits més habituals són categoritzables com d'autorevelació, és a dir, missatges que contenen informació personal de com es mostren els participants i requeriments d'informació i suport emocional (Winzelberg, 1997). També els grups de suport en violència de gènere permeten la construcció de la identitat amb relació als altres membres del grup, la construcció de la identitat amb relació al maltractador i la construcció de la identitat amb relació al *jo* del passat (Huxley, Sullivan i Mc Carthy, 2007).

En els grups de suport en línia no hi ha només un intercanvi d'informació, sinó un joc permanent d'interacció. Aquesta interacció es caracteritza per una flexibilitat més gran que en els grups de suport presencials.

La flexibilitat més gran fa que en la interacció social en línia se substitueixi la noció clàssica de rol. Aquest canvi respon al fet que el rol ha estat emprat per a descriure la relació tipificada i repetitiva. En l'entorn assistit per la tecnologia, es fa necessari un terme que suggereixi flexibilitat, com ara el *posicionament* (Harre i Van Langenhove, 1991), per a recollir el fet que els membres del grup poden verbalitzar elements d'identitat o bé abandonar-los. Aquesta flexibilitat pròpia de la identitat en línia té un caràcter flexible però també fonamental-

Web recomanat

Sobre els pacients vegeu l'enllaç següent:
<http://www.patientslikeme.com>

Lectura recomanada

Sobre les plataformes de comunicació sanitària interactiva vegeu:

E. Murray *et al.* (2007). *Programas de comunicación sanitaria interactiva para personas con enfermedades crónicas*. La Biblioteca Cochrane Plus, 4.

Lectures recomanades

Sobre els diferents grups de suport vegeu:

A. Winzelberg (1997). The analysis of an electronic support group for individuals with eating disorders. *Computers in Human Behavior*, 13, 393-407.

ment positiu, com a expressió del que el participant és o del que el grup és. L'activitat següent permet la reflexió entorn del canvi de posicionament en el grup.

Activitat de dinàmica de grups núm. 4

Principal procés implicat: Identitat del grup.

Context d'aplicació: Terapèutic, educatiu, comunitari, social, organitzacions i treball.

Objectiu de l'activitat: Compartir autopercepcions.

Instruccions: Seleccioneu fotografies personals i escriviu la història d'una: expliqueu el passat, com éreu abans d'aquesta fotografia; el present, com éreu en el moment de la fotografia, i el futur, els desitjos i aspiracions personals a tots els nivells: professionals, emocionals, relacionals, etc. (Oviedo, 2006).

Suggeriment al conductor del grup: potenciar el contacte dels participants amb els seus *jo* passat, *jo* present i *jo* futur.

Lectura recomanada

Sobre l'activitat de dinàmica de grups núm. 4 vegeu:

O. Oviedo (2006). *500 activitats con grupos*. Màlaga: Editorial Aljibe.

2. La categorització i els estereotips en la pràctica de la dinàmica de grups

La importància de la categorització i els estereotips es va posar de manifest amb la teoria de l'autocategorització o teoria de la categorització del jo. Aquesta teoria va més enllà, implica una extensió i ampliació, de la teoria de la identitat social. La teoria de la identitat social de Turner (1986) considera la identitat social com la base del comportament del grup, mentre que el funcionament de la categorització del jo és el que fa possible la conducta individual i grupal. La teoria de l'autocategorització es fonamenta en el fet que les recerques inicials de Turner (1986) volien definir el jo recurrent només a la pertinença a una categoria social, però en mostrar que els processos de grup eren irreductibles als atributs de la individualitat, la investigació es va centrar en les conseqüències genèriques de la identificació social examinant la naturalesa de la identitat social en els grups als quals pertanyia la persona.

És a dir, a poc a poc la recerca d'aquest autor es va anar tornant cada cop més social perquè no n'hi havia prou d'analitzar la identitat per a donar resposta a les accions dels membres d'un grup. Cada persona tindria així múltiples concepcions del seu jo. Definir el jo recurrent a la pertinença a una categoria social tenia conseqüències inevitables en la relació d'un mateix amb membres d'altres grups. El nivell social, el pla intergrup, pren una gran importància des d'aquesta teoria. El conductor de grup no solament ha d'atendre els processos d'identitat presents en el grup, sinó que també ha d'atendre els comportaments dels seus membres en tant que membres d'altres grups socials. És a dir, el conductor de grup ha d'entendre les múltiples categories socials que entren en joc, ja que els membres del grup pertanyen a diversos grups (grups de pertinença) i tenen diversos grups com a referents (grups de referència).

2.1. La pràctica dels grups de diàleg

La pràctica dels grups de diàleg es fonamenta en el nivell social dels grups, és a dir, no considera el grup solament com el conjunt dels seus membres, sinó que també inclou les comunitats àmplies com les pròpies del grup.

Aquestes comunitats àmplies són grups extensos dels quals els membres formen part d'una manera formal o informal i amb els quals comparteixen part de les seves identitats. Aquestes identitats poden ser inherents o construïdes, immutables o canviables; poden incloure categories com ara: el nivell educatiu, el tipus de feina, el gènere, la llengua, la religió, el lloc on es viu, etc. Els membres del grup tenen una identitat pel fet de pertànyer a aquest grup, però

Lectura recomanada

Sobre l'autocategorització vegeu:

J. C. Turner (1986). *Redescobrir el grupo social*. Madrid: Morata, 1990.

també en tenen d'altres derivades de la pertinença a altres grups. Les persones tenen diferents identitats de grup; participen en diversos tipus de diàleg i aprenen habilitats parlant els uns amb els altres en una interdependència mútua.

Per tant, des d'aquest punt de vista, la pràctica de la dinàmica de grups no es pot delimitar només atenent l'estructura del grup i els processos que es van desenvolupant al si del grup, sinó que també cal atendre aquestes altres identitats que mostren els membres en la seva parla. Aquestes identitats incideixen en els grups per mitjà de la categorització que els membres del grup verbalitzen; aquestes categoritzacions tenen, doncs, la base en la identitat en comunitats àmplies.

De Mare proposa els grups de diàleg des d'aquesta perspectiva de la dinàmica de grups (De Mare, 1990). Els grups de diàleg poden ser entesos com a ponts entre el tipus d'aprenentatge que s'esdevé en un grup de teràpia i el nivell social del grup. En aquests grups poden mitjançar interaccions que s'entenen que s'han esdevingut entre persones com a individus pertanyents a un grup extens. Els grups de diàleg emfasitzen la necessitat de pensar i actuar al mateix temps per tal d'assolir objectius socials i personals alhora. Els membres dels grups de diàleg poden parlar sobre els aspectes referits al pla social i al pla personal sense privilegiar-ne cap dels dos. L'activitat que us mostrem a continuació exemplifica la importància donada al pla social i al pla personal.

Lectura recomanada

Sobre els grups de diàleg vegeu:

P. de Mare (1990). The development of the median group. *Group Analysis*, 23, 113-127.

Activitat de dinàmica de grups núm. 5

Principal procés implicat: Poder i interacció entre els membres del grup.

Context d'aplicació: Terapèutic, educatiu, comunitari.

Objectiu de l'activitat: Potenciar el compromís dels membres del grup.

Instruccions: El conductor del grup planteja la situació següent als membres: atès que la globalització implica una generalització més gran dels aspectes positius i negatius pel que fa a l'entramat social mundial, us proposem dedicar un temps de reflexió a aquest fet. Per això, us proposem la dinàmica següent:

- Amb els **ulls** oberts, fem un passeig imaginari per la realitat mundial i decidim els canvis més significatius que s'estan produint. La solidaritat ens exigeix que ens posem unes ulleres per superar la nostra miopia.
- Amb el **cor** sensible, escrivim les conseqüències que comporten a escala mundial. Es respecten o es violen els valors i la dignitat absoluta d'una persona? Quins valors hi predominen? Quins s'han perdut? Quins han sorgit?
- Amb la **mà** estesa, ens acostem a un col·lectiu que està patint de manera especial les conseqüències dels grans canvis i cerquem la manera d'ajudar-los (Oviedo, 2006).

Suggeriment al conductor del grup: Potenciar que els participants donin el mateix pes al que pensen, al que senten i a les accions d'ajut.

Lectura recomanada

Sobre l'activitat de dinàmica de grups núm. 5 vegeu:

O. Oviedo (2006). *500 activitats con grupos*. Màlaga: Editorial Aljibe.

Inicialment, De Mare (1990) va anomenar els grups de diàleg *grups extensos*, en contraposició als grups terapèutics que acostumaven a no superar els vuit membres. Els grups de diàleg es caracteritzen per un nombre superior de membres per comparació als grups terapèutics. Tot i això, s'acostuma a distingir entre els grups de diàleg mitjans i els grups de diàleg extensos. En els grups de diàleg mitjans els membres, malgrat superar els vuit, es poden mirar els uns als altres als ulls, mentre que en els grups de diàleg extensos, el nombre de membres impedeix aquest fet perquè pot superar els cinquanta.

Els grups de diàleg mitjans permeten que els seus membres siguin capaços de reexperimentar, considerar i canviar amb relació a la dinàmica de les categories a les quals pertanyen. Poden aprendre a negociar les diferències derivades de pertànyer a una categoria que els evoquen forts sentiments. Aquest aprenentatge porta els membres del grup a unes interaccions, socials i amb l'entorn, més realistes. Els grups de diàleg permeten:

- Aprendre d'una manera fonamentada a tornar a experiències viscudes.
- Prendre'n autoconsciència.
- Comunicar amb més amplitud els pensaments i sentiments.
- Disminuir el risc que l'expressió dels pensaments i sentiments comporti que algun membre del grup se senti emocionalment danyat com pot succeir en un grup terapèutic.

Potenciar l'expressió dels sentiments està associat al risc que en els grups de diàleg es generi frustració; cal que aquesta frustració sigui eficientment canalitzada i continguda. El grup de diàleg ha de ser capaç de treballar els sentiments de frustració que es puguin generar convertint-los en energia per al canvi. Aquesta tasca acostuma a ser desenvolupada pel conductor de grup i pels anomenats *convenors*.

Els convenors

Els *convenors* són membres del grup que tenen la responsabilitat explícita de comentar allò que ells veuen amb relació al grup i els subgrups que s'hi puguin estructurar. Aquests membres del grup han de facilitar l'intercanvi fluid entre els participants en els quals els sentiments forts i les experiències importants són expressats en la parla i en els agraïments; cal potenciar en el grup l'autoreflexió i la interacció reflexiva.

Els *convenors* canalitzen l'energia agressiva del grup i la retornen en energia creativa per mitjà del diàleg i la nova construcció de significats.

Steiner i Beukema (2000) han desenvolupat la pràctica dels grups de diàleg durant deu anys. Cal que els conductors dels grups de diàleg tinguin experiència en la conducció d'aquests tipus de grup; si tenen experiència, la pràctica dels grups de diàleg permet arribar a objectius en diversos contextos: tot i que la pràctica va néixer amb finalitats terapèutiques, és adequada per a altres àmbits com ara el comunitari o l'escolar. Per exemple, en conflictes multiculturals que tenen l'origen en una categorització racial, en violència de gènere o en conflictes sorgits en poblacions amb una forta convivència com ara residències o comunitats penitenciàries.

La pràctica es concreta en els punts següents:

- No hi ha una agenda específica. Els grups de diàleg no parteixen d'un ordre del dia, sinó que durant el període dedicat al grup, que acostuma a ser de dues hores, els diversos participants fan que flueixin els temes i d'aquesta manera emergeixen les diverses categories en el discurs.
- Els membres participen en una experiència d'intercanvi i en un qüestionament dels seus pensaments i sentiments fonamentats a parlar i escoltar. Els defensors dels grups de diàleg consideren que aquests grups permeten

Lectura recomanada

Sobre la pràctica dels grups de diàleg vegeu:

P. P. Steiner i S. Beukema (2000). Dialogue groups in the 21 century: an extension of practice. *Group*, 24, 1, 75-92.

catalitzar la participació dels membres i incrementar l'adaptació mitjançada per les categories a la vida fora del grup.

- El gènere, la llengua, la religió, la raça, el nivell social i altres identitats de grups extens són tractats com a tòpics naturals. Els grups de diàleg donen molta importància a la categorització i contribueixen a desvetllar estereotips. Entenen que les persones es comporten en grup pel fet de pertànyer a una categoria concreta. Per tant, cal tractar aquestes categories com a tòpics que condueixen a estereotips. Les identitats dels grups extensos porten a estereotips que són treballats pels grups de diàleg: evidenciar els estereotips i substituir-los per esquemes més adaptatius és molt rellevant en els grups de diàleg.
- Els membres han de parlar alhora en termes "d'allà i en aquell moment" i en termes "d'aquí i ara". Els grups de diàleg afavoreixen tornar a experiències anteriors per a tornar-les a pensar i a resentir. Per tant, és important mantenir aquests pensaments i sentiments en el seu context. Cal fugir de generalitzacions i concretar temporalment i espacialment el discurs. La parla dels membres del grup ha de fugir de comentaris generalistes relacionats amb les categories.
- En parlar i escoltar, els membres del grup tenen l'objectiu d'aprendre a pensar i a sentir al mateix temps, per a vincular allò que senten amb allò que pensen i per a connectar els seus *jo* personals amb el seu *jo* categorial. Aquest aspecte és una de les bases dels grups de diàleg: aprendre a explorar els propis sentiments alhora que els membres es mantenen en un pla de raonament. Les limitacions, les situacions d'abús, els conflictes que els membres del grup verbalitzen són vistos com una oportunitat pels mateixos membres a l'hora d'integrar el que pensen i el que senten.

El conductor dels grups de diàleg es pot valer de pràctiques complementàries sempre que els objectius d'aquestes pràctiques respectin els cinc punts anteriors. A continuació, us mostrem una d'aquestes pràctiques complementàries.

Activitat de dinàmica de grups núm. 6

Principal procés implicat: Categoritzacions del grup.

Context d'aplicació: Terapèutic, educatiu, comunitari, social.

Objectiu de l'activitat: Incrementar l'autoestima.

Instruccions: Es reparteix una targeta o cartolina a cada participant perquè hi escrigui una qualitat, aquella que creu que té en major grau. Després es pengen al coll les targetes com si fossin collarets i es demana que els membres del grup es passegin lliurement per la sala de reunions per tal que tots puguin veure les targetes dels altres membres. Quan el conductor del grup (terapeuta, educador, etc.) consideri oportú, els membres del grup tornen a seure als seus respectius llocs i comenten amb el grup l'experiència. L'objectiu d'aquesta pràctica és que els membres del grup prenguin consciència de les seves possibilitats i qualitats (Oviedo, 2006).

Suggeriment al conductor del grup: Cal incidir a treure conclusions de la pràctica.

Lectura recomanada

Sobre l'activitat de dinàmica de grups núm. 6 vegeu:
O. Oviedo (2006). *500 activitats con grupos*. Màlaga: Editorial Aljibe.

2.2. Els grups madurs

Els estereotips referits a categories sovint tenen un alt nivell de consens en el seu contingut. En el procés social d'aprenentatge dels estereotips, la comunicació, sens dubte, hi té un paper destacat; a la vegada, la interacció amb altres membres del grup ajuda a reforçar i mantenir aquests estereotips compartits. Quan un grup ha après les habilitats necessàries per a interaccionar sobre la base dels objectius, és un bon moment per a fer emergir aquelles categories que el grup ha anat construint. El facilitador del grup té en aquest moment, encara que cal fer-ho durant tot el procés del grup, la possibilitat de fer emergir categories que considera que tenen risc de ser estereotipades pels membres del grup.

Si bé el desenvolupament del grup va passant per etapes, cal considerar que és un procés cíclic a la vegada que seqüencial. Pràcticament tot problema o preocupació que afronta el grup té una probabilitat alta de tornar a ser tractat pels membres del grup en un moment posterior, però amb més profunditat. El procés del grup és com una escala de caragol on els membres tornen als mateixos conflictes però assolint cada cop una posició més pròxima a la seva gestió. Les categories van, doncs, emergint en els diversos moments del grup, però el facilitador pot trobar en l'etapa de maduresa del grup un moment per a tornar a categories ja evidenciades pel grup i que considera no prou treballades.

La pràctica dels grups madurs és pròpia de diversos contextos, però el seu ús ha estat especialment descrit en el context educatiu entès en sentit ampli (educació formal, educació informal i educació en comunitats terapèutiques).

Els educadors de grups es poden trobar en aquesta necessitat d'evidenciar aquestes categories. En aquestes circumstàncies, convé que facin un seguiment fonamentat en el següent:

- Ajudar que el grup mantingui les seves habilitats. Habitualment no es requereixen activitats noves, sinó detectar els punts dèbils i potser repetir alguna activitat.
- Estar preparat per a una regressió temporal. Ocasionalment, el grup pot tornar a etapes d'orientació, d'establiment de normes, de conflictes o bé disminuir la participació. Qualsevol succés inesperat pot comportar aquesta regressió.
- Proposar activitats que requereixin diverses habilitats. En el cas de conduir un grup d'estudiants, com que els estudiants alternaran períodes de treball amb períodes de relacions interpersonals, és convenient proposar activitats que requereixin en certa mesura habilitats per a totes dues accions.

Si bé és habitual tornar a activitats que van fer emergir les categoritzacions que el conductor del grup vol evidenciar, han estat proposades un conjunt de tècniques que poden afavorir el treball eficient del grup:

- **Projectes per a grups petits.** L'objectiu és preparar un projecte de treball. El grup es divideix en subgrups d'entre quatre i sis membres amb l'objectiu de treballar una part del projecte. Un cop finalitzat el temps destinat a aquest treball en subgrups, cada subgrup ha de presentar a la resta de companys els resultats del seu treball. Aquesta tècnica té l'avantatge que cada membre del grup pot treballar la part del projecte que més el motiva alhora que la divisió del treball condueix a una probabilitat més gran que cada participant exerciti les seves habilitats. És una tècnica que afavoreix la independència i la responsabilitat.
- **Diàleg en grups petits durant un període de temps.** L'educador presenta un projecte des del seu punt de vista. El grup es divideix en subgrups d'entre quatre i sis membres, i durant vint minuts dialoguen sobre algun punt molt concret i ben definit. Un cop passats els vint minuts es forma el gran grup i el conductor potencia que els participants aportin conclusions i implicacions del punt treballat.

Lectura recomanada

Sobre el seguiment que els educadors de grups han de portar a terme vegeu:

M. Pallarés (1990). *Técnicas de grupo para educadores*. Madrid: Publicaciones ICCE.

- **Imitacions.** De vegades, el diàleg i la discussió no són suficients per a fer emergir les categories i els estereotips. Si l'educador del grup detecta que altres activitats de grup no són suficients, aleshores es pot emprar la tècnica de la imitació. Cada membre del grup ha d'imitar una persona que consideri que manifesta en un grau elevat la categoria que s'ha de treballar. En la imitació, el membre del grup s'ha d'esforçar per semblar realista i emfasitzar les verbalitzacions referides a la categoria. Aquesta pràctica en el context terapèutic pot implicar que cada membre del grup treballi una categoria diferent. És molt important tancar la pràctica amb una valoració i debat acurats amb relació a les categories emergents.
- **Joc de rol (*role-playing*).** Aquesta tècnica també és útil per al conductor de grups en circumstàncies en què la interacció entre els membres del grup no fa emergir categories per treballar. El joc de rol és més intimista que la imitació, ja que el participant és conscient que actua seguint un paper pre-establert. De tota manera, es facilita l'emergència de categories si el conductor del grup dóna un marge de llibertat necessari perquè els membres tinguin un cert grau d'espontaneïtat.
- **Projectes per a fer fora del context d'aprenentatge.** Les pràctiques de la dinàmica de grups tenen una limitació de temps necessària. Habitualment, el temps que els membres d'un grup poden dedicar a la pràctica varia entre les dues hores i la mitja hora. Quan l'objectiu del grup és el canvi, aquest període de temps pot ser insuficient per a la reflexió i l'acció meditada, de manera que les activitats per a fer fora del temps dedicat al grup poden ser molt útils. En aquest sentit, trobem força exemples en el context terapèutic (escriure un diari, redactar una carta, executar una sèrie de passos suggerits pel terapeuta, etc.) i en el context educatiu en què les activitats per a fer a casa es troben àmpliament esteses.

Diverses són les activitats que pot emprar un educador per a contribuir a fer emergir categories i estereotips. A continuació, us en proposem dues.

Activitat de dinàmica de grups núm. 7

Principal procés implicat: Categoritzacions del grup.

Context d'aplicació: Terapèutic, educatiu, comunitari, social, organitzacions i treball.

Objectiu de l'activitat: Fer emergir categories.

Instruccions: Els membres del grup es col·loquen en cercle o en diversos cercles petits. L'educador proposa una qüestió discutible. Els participants han de resumir el que ha dit la persona que ha parlat immediatament abans i, després, exposar les seves pròpies idees. L'educador assigna a dos monitors la tasca d'interrompre quan es resumeix o el resum no és satisfactori (Pallarés, 1990).

Suggeriment al conductor del grup: Cal potenciar l'escolta activa dels participants.

Lectura recomanada

Sobre l'activitat de dinàmica de grups núm. 7 vegeu:

M. Pallarés (1990). *Técnicas de grupo para educadores*. Madrid: Publicaciones ICCE.

L'activitat que mostrem a continuació té l'origen en les categories d'observació de Bales. Ha estat àmpliament emprada en la conducció de grups en context terapèutic, psicologia de la salut, teràpia, comunitària i organitzacions i treball. Per a posar en pràctica aquesta activitat, és convenient la presència d'un observador que anoti les dades i un conductor de grup que focalitzi l'atenció en la dinàmica del grup.

Activitat de dinàmica de grups núm. 8

Principal procés implicat: Categoritzacions del grup.

Context d'aplicació: Terapèutic, educatiu, comunitari, social, organitzacions i treball.

Objectiu de l'activitat: ajudar a reflexionar i analitzar el funcionament del propi grup; facilitar la tasca dels participants que actuen com a observadors.

Instruccions: El conductor del grup prepara diversos exemplars de la figura 1 i la figura 2. Els col·loca sobre la taula per tal que els membres del grup en puguin fer ús. Els membres que observen van anotant en la figura 1 les interaccions en un període de cinc minuts. També fan ús de la figura 2 per anar prenent nota de les categories d'interacció que van emergint. Aquesta activitat està fonamentada en les categories observacionals de Bales.

Suggeriment al conductor del grup: Emprar aquesta activitat especialment per a formar conductors de grup.

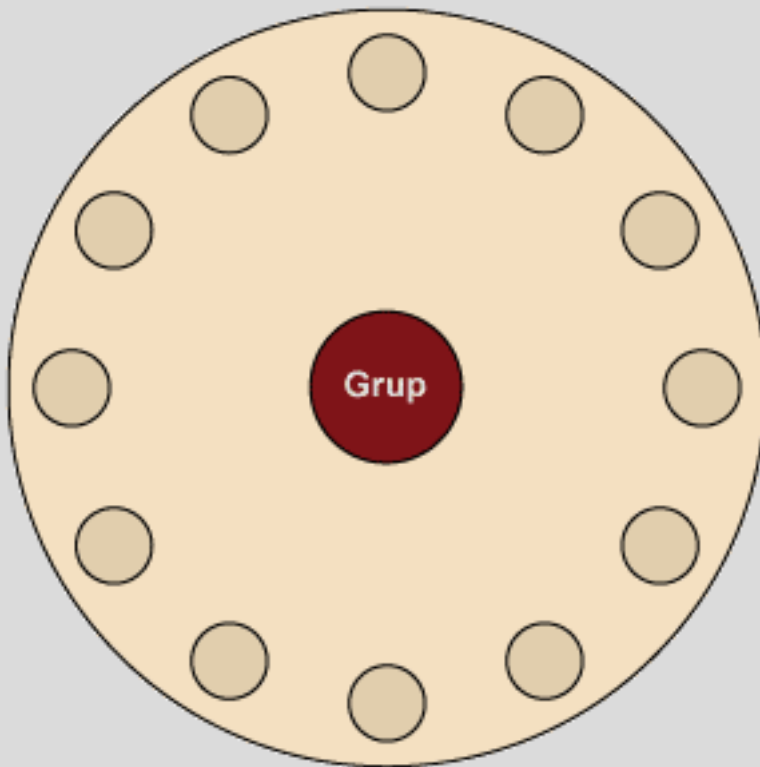


Figura 1. Font: adaptat d'L. Albert i P. Simon (1991). *Las relaciones interpersonales. Manual del animador* (p. 17). Barcelona: Herder.

Nom de la persona observada: _____

		Nre. d'intervencions, en períodes de deu minuts		
		0 - 10	11 - 20	21 - 30
Funcions d'acceleració racional	1. Definir Intenta definir o fer definir els termes emprats			
	2. Reformular Repeteix amb les seves pròpies paraules una intervenció precedent			
	3. Relacionar Relaciona les diferents intervencions entre elles			
	4. Resumir Resum i sintetitza les principals idees emeses			
Funcions de control	5. Suscitar Afavoreix la participació dels "silenciosos"			
	6. Frenar Ajuda els que parlen molt a ocupar menys temps			
	7. Sensibilitzar respecte del temps Recorda el temps que falta			
	8. Concedir la paraula de manera formal o informal			
Funcions de suport	9. Acollir Escolta amb atenció			
	10. Distendre Ajuda, anima, fes broma			
	11. Objectivar Aclareix les oposicions			
	12. Verbalitzar Anima els altres a dir el que senten			

Figura 2. Font: adaptat d'L. Albert i P. Simon (1991). *Las relaciones interpersonales. Manual del animador* (p. 18). Barcelona: Herder.

3. Lideratge i rendiment en els grups: implicacions en la pràctica

La idea popularment acceptada que els grups tenen una capacitat més gran que els membres individuals per a resoldre tasques complexes no sempre ha estat avalada per la recerca de la pràctica de grups. Alhora algunes investigacions mostren que aplicar determinades tècniques com ara la pluja d'idees o el mètode Delphi no ajuda a incrementar la qualitat de les decisions finals preses (Innami, 1994; Katzenstein, 1996).

Tot i això, la pràctica de la dinàmica de grups que té per objectiu resoldre tasques complexes està àmpliament estesa. Els anomenats *project teams*, 'equips per projectes', centrats en la cooperació d'un petit grup d'experts amb la voluntat de trobar solucions òptimes a problemes complexos, augmenten en el món globalitzat en què vivim.

En els **equips per projectes**, cada membre té un coneixement especialitzat que la resta de membres no té, és a dir, un coneixement inicialment no compartit. També els equips per projectes són dipositaris d'un coneixement que és propi de tots els membres del grup: és el coneixement compartit.

La importància dels dos tipus de coneixement per a contribuir en la resolució dels problemes complexos és destacada. De vegades, quan avança el procés del grup, i a causa de la pressió normativa, el coneixement no compartit esdevé ocult i no comunicat, amb la qual cosa representa un perill per a arribar a la gestió del problema complex. Cal que el líder afavoreixi que cada membre individual del grup hi faci contribucions; els comentaris, les argumentacions, les posicions individuals cal que siguin presentades al grup d'una manera clara i comprensiva.

La qualitat de l'actuació de l'equip de projectes dependrà força de la interacció del coneixement compartit i el coneixement no compartit.

A continuació us proposem tres pràctiques:

- els equips per projectes,
- la pràctica PROMOD, i
- els grups de decisió en línia.

L'ús d'aquestes pràctiques més documentat és proper al context del treball i les organitzacions però no descartem que puguin ser aplicades amb èxit a altres contextos.

3.1. El rendiment dels equips per projectes

Si els equips per projectes, entesos com a grups petits d'experts que tenen un coneixement molt específic d'una àrea, tant si és interdisciplinari com si no, són molt freqüents, caldrà respondre a la qüestió de com cal que siguin aquests grups per a tenir prou capacitat de resolució de problemes complexos. Per a respondre aquesta pregunta, els postulats següents han estat considerats fonamentals per a potenciar els resultats del grup. Les altes taxes de nivell de qualitat en el comportament del grup s'associen amb:

- Els nivells de qualitat manifestats a l'inici de la interacció grupal pels membres individuals del grup amb relació a la matèria que implica el problema complex. És a dir, si a l'inici del grup, els membres com a persones tenen actuacions que mostren un nivell de qualitat elevat, aleshores l'equip per projectes té una probabilitat més gran d'arribar a taxes altes de resolució dels problemes.
- La independència de les actuacions de cadascun dels membres del grup a l'inici de la interacció. És a dir, si a l'inici del grup els membres mostren actuacions que són independents de les actuacions dels companys, aleshores l'equip per projectes té una probabilitat més gran d'arribar a taxes altes de resolució dels problemes.
- La millor comprensió de les aportacions de cada membre del grup. És a dir, si a l'inici del grup els membres mostren actuacions que són independents de les actuacions dels companys, aleshores l'equip per projectes té una probabilitat més gran d'arribar a taxes altes de resolució dels problemes.
- La decisió final individual de més nivell. És a dir, la proposta final de més nivell formulada individualment per un membre del grup incrementa la probabilitat que el resultat final sigui de qualitat.

Del que hem exposat anteriorment es desprèn que el líder d'un grup per a projectes necessitarà potenciar la participació més d'una vegada. Són nombroses les activitats publicades en aquest sentit i us remetem a la bibliografia per a complementar-les; de tota manera, en aquest apartat en destaquem una de força habitual.

Lectura recomanada

Sobre els nivells de qualitat en el comportament del grup vegeu:

N. L. Kerr i R. S. Tindele (2004). Group performance and decision making. *Annual Review of Psychology*, 55, 623-655.

Activitat de dinàmica de grups núm. 9

Nom de l'activitat: Reenviament en mirall.

Principal procés implicat: Lideratge i rendiment en els grups.

Context d'aplicació: Terapèutic, educatiu, comunitari, social, organitzacions i treball.

Objectiu de l'activitat: El conductor del grup dóna un ajut a un membre del grup perquè reflexioni sobre un dubte que aquest acaba de compartir amb el grup.

Instruccions: El conductor torna a un participant la pregunta que aquest li ha formulat. Aquesta pràctica es pot fer de tres maneres: tornant la pregunta al mateix membre que l'ha presentada, aleshores la pràctica s'anomena *eco* ("Com ho veu? Què faria?"); fent la pregunta a una altra persona del grup, aleshores la pràctica s'anomena *relleu*, o finalment, fent la pregunta a tot el grup en general, aleshores la pràctica s'anomena *mirall* ("Com creieu que hauríem d'actuar? Quines solucions podríem proposar?") (Fabra, 1992).

Suggeriment al conductor de grup: Aquesta activitat també pot ser emprada per a evidenciar categories socials.

Exemple

Sovint també són usades activitats amb un fort component físic. L'enregistrament audiovisual que us mostrem a continuació n'és un exemple.

<http://www.youtube.com/watch?v=JVLtGAeXGMU>

Lectura recomanada

Sobre l'activitat de dinàmica de grups núm. 9 vegeu:

M. L. Fabra (1992). *Técnicas de grupo para la cooperación*. Barcelona: Ediciones CEAC.

3.2. La pràctica PROMOD

Witte (1996a, 1996b, 2007) desenvolupa una pràctica específica de facilitació per als equips per projectes: aquesta pràctica s'anomena *PROMOD* (*procedural moderation*).

Lectures recomanades

Sobre l'aplicació de la pràctica PROMOD vegeu:

E. H. Witte i J. H. Davis (Eds.). (1996a). *Understanding group behavior*. Vol. I: *Consensual action by small groups*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

E. H. Witte i J. H. Davis (Eds.). (1996b). *Understanding group behavior*. Vol. II: *Small group processes and interpersonal relations*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

E. H. Witte (2007). Toward a group facilitation technique for project teams. *Group Processes & Intergroup Relations*, 10, 299-307.

L'aplicació de la pràctica PROMOD ha rebut evidència empírica i també ha estat implementada. Ara bé, per tal d'implementar-la amb èxit cal considerar les condicions del context en què s'aplica; per tant, és adequada sempre que es consideri que el problema és complex i no reduïble a un conjunt de variables, no susceptible de ser descontextualitzat o obviada la seva evolució. Cal considerar la pràctica PROMOD com una ajuda més que com una recepta que s'ha

d'aplicar. La pràctica pot ser aplicada per a facilitar la resolució de problemes complexos en grups que treballen en tasques específiques durant un període de temps.

La PROMOD es fonamenta en el model general de la productivitat del grup proposat per Steiner (1972). Molt breument, aquest autor formula que el potencial de productivitat dels equips depèn de les demandes de la tasca, dels recursos individuals dels membres i del patró amb què aquests recursos personals es combinen. Per tant, la manera d'organitzar el procés de l'equip per tal que aquesta combinació de recursos sigui òptima és la clau per als alts nivells de rendiment. Prenent com a referent aquesta formulació de Steiner, Witte (1996a, 1996b, 2007) desenvolupa les bases per a analitzar la interacció dels equips per projectes i la seva productivitat amb la finalitat d'evitar processos de baix nivell i potenciar els processos de generació d'efectes sinèrgics. A continuació, presentem la pràctica:

Taula 2. Pràctica PROMOD

Fase	Característiques de cada fase
Fase 1: introducció general	1) Lectura del problema complex.
Fase 2: resolució del problema individualment per mitjà d'una estructura de la tasca donada	2) Assenyalar la informació important per a la solució del problema. 3) Treballar estratègies alternatives per tal de <i>master the situation</i> . 4) Identificar els problemes i riscos associats a les estratègies alternatives. 5) Associar les estratègies alternatives als resultats potencialment positius. 6) Sospesar la severitat dels problemes. 7) Valorar les oportunitats d'eliminar problemes per mitjà de recursos materials. 8) Valorar el risc associat als recursos materials. 9) Prendre la decisió preliminar a favor d'una estratègia o d'una altra. 10) Ordenar per ordre de preferència els recursos.
Fase 3: intercanvi d'informació	11) Compartir els documents escrits amb la resta de membres del grup. 12) Considerar els arguments dels altres membres del grup. 13) Compartir l'ordre de preferències.
Fase 4: resolució del problema complex individualment	14) Revisió del propi posicionament davant el problema. 15) Decisió final amb relació a una estratègia o una altra. 16) Tornar a ordenar per ordre de preferència els recursos.
Fase 5: integració grupal	17) Consensuar o majoritàriament votar l'estratègia. 18) Consensuar o majoritàriament votar l'ordre final de preferències de recursos.

Adaptat d'E. H. Witte (2007). Toward a group facilitation technique for project teams. *Group Processes & Intergroup Relations*, 10, 299-307.

Per tant, si s'aplica aquesta pràctica, cal que els membres del grup treballin independentment en les fases en què així s'indica i escriguin els seus arguments a favor o en contra de cada estratègia. Aquesta independència dels membres del grup és important perquè facilita que el coneixement no compartit es faci

explícit i es comuniqui. Cada aportació ha de ser valorada amb detall prenent nota de les argumentacions. Aquestes notes seran emprades com a memòries externes del procés.

Un cop finalitzada la fase de treball individual, el facilitador del grup intercanviarà els escrits a tots els membres del grup mantenint-ne l'anonimat. Cada membre del grup ha d'anar aportant un comentari a les propostes dels companys. En aquest punt la tasca del líder és rellevant perquè consisteix a guiar els membres del grup en l'estructura de la tasca, el suport específic en algunes qüestions (per exemple, demanar més precisió en els arguments) i en la promoció del suport social. El líder també haurà de ser sensible al fet que les diverses tasques requeriran estructures de grup diferents. Witte va publicant desenvolupaments de la PROMOD i també aplicacions.

3.3. Els grups de decisió en línia

La globalització, l'alta competitivitat dels mercats, la necessitat d'un desenvolupament ràpid de productes i serveis, i la disponibilitat de les tecnologies ha comportat un increment del treball en grup mitjançat per la interacció electrònica. Aquests grups es caracteritzen pel següent:

a) Comunicar-se mitjançant les tecnologies de la informació i la comunicació. Habitualment el suport d'aquesta comunicació és el text escrit, és a dir, els missatges de correu electrònic, però també poden ser emprats altres tipus de suport en línia. La interacció dels membres del grup es pot establir en un espai propi i privat del grup (proveït d'un espai comú on tots els membres poden enviar missatges, espais de recursos, espais per a dipositar-hi i arxivar-hi documentació conjunta, etc.), o bé es pot establir mitjançant el correu electrònic o el xat. Ara bé, hi ha sistemes informàtics dissenyats específicament per a sostenir la interacció dels grups de decisió en línia.

b) Tenir per finalitat la presa de decisions. S'inicien amb l'objectiu de prendre una decisió o un seguit de decisions entorn d'un problema. Els problemes de presa de decisions normalment es resumeixen en decisions amb un nombre limitat de solucions. Per exemple:

- Ens movem en una direcció adequada per a oferir un servei?
- Quin pla de salut triem?
- Quina és la millor alternativa de colònies per als alumnes de tercer de primària?

Malgrat que aquests problemes tenen un nombre limitat de solucions, el nombre de factors que es poden considerar en el moment de decidir entre aquestes i la importància que donem a cadascuna poden ser molt complexos. Els pro-

Web recomanat

Per a ampliar aquest contingut podeu accedir a: http://www.uni-hamburg.de/fachbereiche-einrichtungen/fb16/abszpsy/ICP_08_Witte_PROMOD.pdf

blesmes de presa de decisions normalment requereixen comparar i contrastar els avantatges i els inconvenients de les solucions alternatives. Les decisions es justifiquen per la importància que es dóna a aquests factors.

c) Independentment de l'ús de les tecnologies de la informació i la comunicació, alguns membres del grup poden compartir espai físic. Els membres dels grups de presa de decisions en línia no han d'estar forçosament distanciat en l'espai físic. Un grup de presa de decisions pot ser format per membres de diversos departaments, centres de treball o organitzacions, de manera que alguns dels participants coincidiran en el temps i en l'espai i d'altres, no.

d) Són grups que poden tenir establert el rol de líder designat pel grup o per una font d'autoritat, o bé interaccionar sense un líder. La qüestió del lideratge en els grups de decisió en línia ha estat objecte de recerca (Kahai, Sosik i Avolio, 2004). Una qüestió interessant és saber si incrementant la participació dels membres del grup es pot substituir el rol de líder o facilitador i fer-lo innecessari. La investigació sobre el rol de líder, malgrat que encara mostra resultats no definitius, es decanta pel fet que el líder no és innecessari tot i que l'estil de lideratge exercit té molta influència en el fet que s'arribi a l'objectiu del grup. La pràctica dels grups de treball que interactuen amb un líder o facilitador ha de ser analitzada atenent la influència que aquest líder exerceix en els processos del grup. Els estils de lideratge en aquests grups de treball tenen influència en la participació dels altres membres, les accions que aquests desenvolupen en el grup, la satisfacció dels membres del grup i els resultats del grup. Concretament, l'estil de lideratge es refereix a si el facilitador desenvolupa accions encaminades a fer participar la resta de membres o bé encaminades a dirigir la tasca. En general, l'estil participatiu del líder ha estat associat amb l'increment de la participació i la satisfacció dels membres del grup, si bé més endavant relacionarem l'estil de lideratge amb el tipus de problemes de presa de decisions.

A continuació, us oferim una pràctica de dinàmica de grups per tal d'incrementar la participació.

Activitat de dinàmica de grups núm. 10

Principal procés implicat: Lideratge i rendiment en els grups de decisió en línia.

Context d'aplicació: Terapèutic, educatiu, comunitari, social, organitzacions i treball.

Objectiu de l'activitat: El conductor del grup envia un missatge escrit en què destaca la rellevància d'una contribució que ha passat desapercibuda al grup.

Instruccions: Consisteix que el conductor repeteix amb altres paraules o parafrasejant el que ha expressat un participant sense que aparentment hagi tingut influència en la resta de membres del grup. Amb aquesta reformulació la persona que condueix el grup posa en relleu una contribució que havia passat inadvertida, amb la qual cosa demostra atenció i estima tant al contingut de la contribució com a la persona.

Suggeriment al conductor de grup: Aquesta pràctica pot ser emprada repetidament en diversos membres del grup, de manera que el conductor del grup reparteix la seva atenció i enforteix el clima constructiu.

La teoria de l'estructuració adaptativa (DeSanctis i Poole, 1994) ens permet l'anàlisi dels grups de decisió en línia amb líder i aporta elements per a la seva pràctica.

Aquesta teoria estableix quatre fonts per als grups de decisió: elements estructurals, filosofia del disseny de la tecnologia, estil de lideratge i estructura del problema de presa de decisions. Aquestes quatre fonts interactuen de manera que comporten que el grup tingui una estructura determinada i segueixi uns processos determinats.

Els elements estructurals aporten regles i recursos que guien les accions del grup però també ho fa l'esperit del grup, l'estil de lideratge i l'estructura del problema. Així, doncs, les quatre fonts d'estructura comporten que el grup mostri una estructura i uns processos concrets. Aquestes quatre fonts d'estructura indueixen la interacció del grup; el líder aporta normes i recursos d'interacció referits a les tasques tot guiant i avaluant l'activitat; els diversos problemes aporten un conjunt de normes i recursos, i les estructures del grup aporten processos diferents. Cal, doncs, atendre el lideratge, l'estructura del problema i les fonts emergents per a arribar a una estructura del grup apropiada. És a dir, facilitar processos grupals que permetin la presa de decisions òptima. És

Lectura recomanada

Sobre el lideratge en els grups de decisió en línia vegeu:

S. S. Kahai, J. J. Sosik i B. J. Avolio (2004). Effects of participative and directive leadership in electronic groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 29, 67-105.

Lectura recomanada

Sobre la teoria de l'estructuració adaptativa vegeu:

G. DeSanctis i M. S. Poole (1994). Capturing the complexity of technology use: Adaptive structuration theory. *Organization Science*, 5, 121-147.

important que l'estructura i els processos del grup facilitin arribar a la millor presa de decisions possible. La figura 3 que mostrem a continuació il·lustra la teoria de l'estructuració adaptativa:

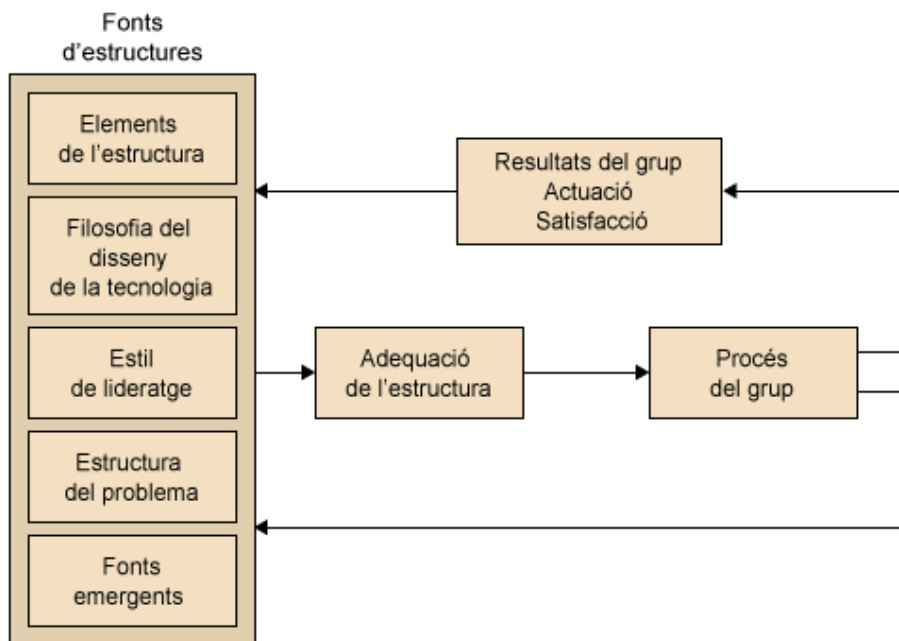


Figura 3. Font: adaptat d'S. S. Kahai, J. J. Sosik i B. J. Avolio (2004). Effects of participative and directive leadership in electronic groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 29, 67-105.

La teoria de l'estructuració adaptativa caracteritza les fonts d'estructura de la manera següent:

a) Elements de l'estructura, que es defineixen com a tipus específics de regles, recursos i capacitats oferts pel sistema. Una tecnologia pot ser descrita en termes d'elements d'estructura que el disseny ofereix entès com un conjunt de possibilitats que poden ser implementades de diverses maneres. Els grups de decisió en línia poden incloure registres anònims d'idees, reculls de comentaris o alternatives d'algoritmes per a prendre decisions. Les regles, els recursos i les capacitats ofertes pel sistema tenen una influència important en l'estructura del grup i els processos. Quan els membres dels grups de decisió en línia fan ús del potencial dels elements de l'estructura i l'apropiació útil d'aquests elements durant el desenvolupament d'una idea, la gestió del conflicte o d'altres accions del grup, aleshores els elements de l'estructura són fonts eficients per a ajudar a generar processos de presa de decisions ajustades.

b) La filosofia del disseny de la tecnologia, que és l'objectiu general pel que fa a les finalitats i els valors del disseny tecnològic. La filosofia del disseny de la tecnologia respon a preguntes com ara: quin tipus d'objectius promou aquesta tecnologia?, com actua l'usuari quan s'empra el sistema?, com cal interpretar els elements de l'estructura del sistema?, i com cal actuar davant una circumstància no explicitada? És el sosteniment de la tecnologia, l'argument que es presenta als usuaris del sistema amb relació a l'ús que permet la tecnologia. Per exemple, alguns sistemes de suport per a la presa de decisions afavoreixen l'alt formalisme, el ritme lent en la valoració, l'actuació pas a pas i les aproxi-

macions orientades per les dades. Per tant, la filosofia del disseny de la tecnologia està orientada perquè els usuaris valorin acuradament les opcions possibles i hi aprofundeixin. La relació entre la filosofia del disseny de la tecnologia i la interacció dels membres és complexa, de manera que se suggereix l'ús de dissenys que hagin demostrat la seva eficiència per a la presa de decisions.

c) **Estil de lideratge.** Els grups de presa de decisions poden tenir un líder o facilitador explícit, però el lideratge també pot emergir amb l'ús de la tecnologia. Algunes circumstàncies afavoreixen que emergeixi un líder. Per exemple, quan hi ha igual participació entre els membres del grup enfront de la participació dominant d'algun membre concret. El membre que participa proporcionalment d'una manera notable per comparació als companys de grup té una probabilitat més gran d'esdevenir líder.

d) **Estructura del problema.** El tipus de problema té una influència important sobre l'estructura del grup i els processos més adequats perquè el grup arribi al seu objectiu. Cal destacar entre els problemes mal estructurats i els problemes ben estructurats. Els problemes ben estructurats són aquells que requereixen l'aplicació d'un nombre determinat de conceptes i normes, i també l'estudi dels principis en una situació problemàtica restrictiva, és a dir, presenten tots els elements d'un problema. Els problemes mal estructurats són aquells que es troben en les activitats diàries de manera que resulten típicament emergents, és a dir, no estan restringits a un contingut concret i les seves solucions no són previsible. Aquests problemes requereixen preses de decisions que impliquen més d'un camp de contingut. Per exemple, un problema de contaminació mediambiental pot requerir components matemàtics, polítics, legals i psicològics. Els problemes semiestructurats tenen components de tots dos tipus de problemes, és a dir, alguns components atenen normes, conceptes i regles però d'altres, no. Els diferents estils de lideratge tenen diferents efectes en la participació i els resultats atenant si els problemes són ben estructurats o mal estructurats:

- El lideratge que implica els nivells de directivitat tendeix a incrementar l'autoeficàcia dels membres del grup en els problemes ben estructurats. Quan l'estructuració del problema és alta, aleshores les comunicacions del líder que van encaminades a dirigir la tasca i resoldre ambigüitats i dificultats porten la resta de membres del grup a una participació més gran i accions encaminades a la presa de decisions.
- El lideratge que implica els nivells de participació tendeix a incrementar la participació i les accions dels membres del grup en problemes semiestructurats. Per tal d'arribar a la presa de decisions amb la millor solució possible als problemes semiestructurats, cal que el facilitador empri pràctiques per a potenciar la participació dels membres del grup. Aquestes pràctiques reconeixen les contribucions dels participants i encoratgen a continuar-hi intervenint. Cal tenir en compte que en un moment determinat del procés un problema semiestructurat es pot convertir en un problema estructurat,

Lectura recomanada

Sobre els efectes dels diferents estils de lideratge vegeu:

S. S. Kahai, J. J. Sosik i B. J. Avolio (2004). Effects of participative and directive leadership in electronic groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 29, 67-105.

ja que el grup ha sabut resoldre els components no definits en un inici. Si el grup transforma un problema semiestructurat en un problema estructurat, aleshores l'estil de la facilitació també s'haurà d'adaptar a la nova situació del grup.

- En els problemes mal estructurats, la percepció dels membres del grup és menys satisfactòria tant si el facilitador tendeix a un estil que potenciï la participació com si opta per un estil amb nivells de directivitat més alts. Cal investigar més la relació entre el tipus de problemes mal estructurats i el lideratge en grups de decisió en línia, però la probabilitat més gran que emergeixin conflictes en grups que treballen en problemes mal estructurats sembla un fet (Kahai, Sosik i Avolio, 2004). Per tant, caldrà que el facilitador recorri a pràctiques de gestió del conflicte més sovint que en problemes ben estructurats o semiestructurats. A continuació, us mostrem una pràctica de dinàmica de grups per a reconduir un missatge que entorpeix el bon clima del grup.

Activitat de dinàmica de grups núm. 11

Principal procés implicat: Lideratge i rendiment en els grups.

Context d'aplicació: Terapèutic, educatiu, comunitari, social, organitzacions i treball.

Objectiu de l'activitat: Afrontar actuacions agressives passives i actuacions agressives actives.

Instruccions: sempre que el conductor tingui sentit de l'humor, aquesta pràctica és molt adequada per a fer front a actuacions agressives, passives o actives, d'algun membre del grup. Cal procurar d'una manera subtil que el grup s'adoni de les actuacions obstaculitzadores i que les desemmascari sense agressivitat i, si és possible, provoqui una resposta amb sentit de l'humor dels altres membres del grup.

Suggeriment al conductor de grup: Cal esperar que si el conductor de grup desenvolupa aquesta activitat amb èxit, en un futur siguin també la resta de membres del grup els que frenin aquestes conductes agressives.

e) **Fonts emergents (estat intermedi dels processos i resultats).** Quan els membres d'un grup de decisió comencen a actuar, aleshores emergeixen estructures socials que són produïdes i reproduïdes. Per exemple, un grup de decisió pot fer ús de la pluja d'idees i anotar les diverses idees que van sorgint. Llavors, podem dir que el grup es troba en un estadi intermedi amb baix nivell de comprensió dels problemes de presa de decisions que els ocupa, però alhora és altament flexible i potencia la participació. Les característiques d'aquest procés intermedi i els resultats que doni influencien l'estructura del grup i els processos posteriors. En aquest sentit, algunes pràctiques de dinàmica de grup

poden ser emprades per a afavorir processos intermedis eficients. A continuació, us mostrem la pràctica següent per a grups de presa de decisions formats per membres que no han interaccionat prèviament. Aquesta pràctica pot ser utilitzada per a complementar la presentació formal dels membres.

Activitat de dinàmica de grups núm. 12

Principal procés implicat: Lideratge i rendiment en els grups.

Context d'aplicació: Terapèutic, educatiu, comunitari, social, organitzacions i treball.

Objectiu de l'activitat: Dinamitzar la fase inicial d'un grup. És una pràctica per a trencar el gel i fer que els membres del grup es presentin. Cal que el dinamitzador conegui prèviament els membres del grup.

Instruccions: Cal que el líder del grup prepari un nombre de preguntes igual que la quantitat de participants, fins a un màxim de 16. Cada pregunta està referida a un participant, de manera que cada membre del grup ha d'esbrinar quina és la persona del grup que respon afirmativament a la pregunta. S'enviaran les preguntes a tots els participants i el conductor dirà que l'objectiu del grup és respondre totes les preguntes amb el nom d'un membre del grup. Els participants s'aniran preguntant entre ells. Convé que l'enviament de missatges sigui sincrònic, és a dir, coincident en el temps, per a evitar que la pràctica es demori. Un cop esbrinada qui és la persona, cal anotar la resposta. Quan el primer participant completa totes les respostes aleshores finalitza la pràctica.

Suggeriment al conductor de grup: El conductor ha de verificar totes les respostes donades.

Malgrat que els grups de presa de decisions comparteixen les característiques anteriors, no tots els grups de presa de decisions en línia són iguals. L'organització a la qual pertanyen fa que tinguin diferents característiques que s'associen amb els resultats aconseguits. Per exemple, els membres del grup amb una història d'interacció diferent tendeixen a compartir menys informació perquè assumeixen que entenen els altres membres i disposen d'informació similar. També els grups en línia que interaccionen durant un període de temps llarg desenvolupen relacions personals que afecten les estructures del grup i els resultats. De vegades, els grups de decisió en línia amb experiència tendeixen a adaptar l'entorn de treball fent-ne un ús que els mateixos dissenyadors de l'entorn no tenien previst. Per a una bona pràctica dels grups de decisió en línia cal, doncs, atendre les particularitats de cada grup: cal conduir i participar en els grups de presa de decisions considerant que cadascun d'ells és un cas particular. Els entorns de presa de decisions en línia acostumen a permetre una pràctica completa. Ara bé, en grups que no interaccionin en una plataforma

dissenyada per a prendre decisions, el conductor del grup pot fer ús d'activitats presencials adaptades a l'entorn en línia com, per exemple, l'activitat següent, que és coneguda com de *Les monedes* adaptada.

Activitat de dinàmica de grups núm. 13

Principal procés implicat: Lideratge i rendiment en els grups.

Context d'aplicació: Terapèutic, educatiu, comunitari, social, organitzacions i treball.

Objectiu de l'activitat: Prendre consciència de la distribució de les influències en el grup, posant en relleu la manera com el lideratge ha estat realment distribuït i la manera com es voldria que es distribuís en un futur. Cal que l'exercici sigui sincrònic. Cada participant té 2 monedes de 20 cèntims, 6 monedes de 10 cèntims i 20 monedes de 5 cèntims que pot lliurar a un sol membre del grup o repartir el capital entre diversos. En la primera fase, cada membre envia un missatge a cada company repartint el total de 14 monedes, la meitat del valor total del seu capital, per torns. En acabar el lliurament, cada membre del grup anota el nombre de monedes que té i la quantitat enviant un missatge amb aquesta informació a tots els membres del grup. En la segona fase, cada membre reparteix les 14 monedes restants per torns. En aquesta segona fase l'objectiu és veure de quina manera els membres del grup volen que es reparteixi el lideratge en un futur. Novament, s'anoten el nombre de monedes i el total del valor, i s'envia un missatge a tots els membres del grup amb aquesta informació. En la darrera fase els membres del grup intercanvien les impressions sobre la quantitat i el valor, i analitzen els criteris de repartiment. El conductor de l'activitat ha de vetllar pel compliment de les instruccions.

Suggeriment al conductor de grup: Cal tenir precaució amb les conseqüències no volgudes d'aquesta activitat (generar agressivitat entre els membres).

4. La pràctica dels grups: coneixement compartit

A continuació, presentem una activitat de dinàmica de grups. Procureu posar-la en pràctica. Cerqueu un grup d'amics, la família o companys de feina que us permetin fer aquesta activitat en grup:

Activitat de dinàmica de grups núm. 14

Principal procés implicat: Coneixement compartit en els grups.

Context d'aplicació: Terapèutic, educatiu, comunitari, social, organitzacions i treball.

Objectiu de l'activitat: Construir coneixement distribuït en el grup.

Instruccions: es crea una història entre tots els membres del grup. Per a fer-ho, el conductor del grup inicia la història dient la primera frase i la resta de membres va dient frases encadenades, és a dir, la frase següent completa allò que s'ha dit anteriorment i hi afegeix alguna cosa nova. Un cop construïda la història, tots junts en decideixen el títol (Oviedo, 2006).

Suggeriment al conductor de grup: És important fer reflexionar el grup amb relació a la seva pròpia capacitat de construir coneixement.

Lectura recomanada

Sobre l'activitat de dinàmica de grups núm. 14 vegeu:

O. Oviedo (2006). *500 activitats con grupos*. Màlaga: Editorial Aljibe.

L'activitat anterior és un exemple de com el grup articula un discurs que és diferent de la suma del discurs dels seus membres. Cadascun dels membres del grup ha verbalitzat una frase procurant encadenar-la amb les frases dels seus companys. Aquest esforç per mantenir-se en els objectius del grup, crear una història, fa que entrin en joc coneixements, interpretacions, escenaris, expectatives, etc. que són producte de l'aquí i ara.

La història verbalitzada entre tots els membres del grup no és la suma del coneixement de cada membre del grup, sinó que és un producte que ha emergit de l'estructura i el procés del mateix grup.

Abans d'iniciar l'activitat, la història que s'ha construït encadenant frases no era a la ment de cap dels membres del grup i, en canvi, ha estat un producte construït pel grup. Quan parlem d'aquest fenomen emprem el terme *coneixement distribuït socialment* o *coneixement compartit*.

Els grups són dipositaris de coneixement distribuït socialment. Aquest coneixement és dipositat en el discurs del grup, no en el grup entès com la suma dels seus membres sinó en el grup entès com quelcom que excedeix la interacció dels seus membres. El coneixement distribuït implica que cada membre del grup en coneix una part, però també que la interacció entre tots els membres fa que emergeixi coneixement que d'altra manera no seria verbalitzat.

El coneixement compartit és de naturalesa col·laboradora i desenvolupat per mitjà de la participació activa i gradual dels membres. Que els membres del grup assumeixin normes i valors orientats a la cooperació, als acords i a la no-competitivitat és important perquè el coneixement compartit pugui fluir. Cal que els membres del grup se sentin prou lliures per a posar a disposició del grup el propi coneixement que amb la interacció esdevindrà un coneixement nou.

La pràctica dels grups de coneixement distribuït socialment és molt freqüent, especialment en el context educatiu, comunitari i organitzatiu. En aquest sentit, diferenciem entre grups de coneixement compartit informals i grups de coneixement compartit que es troben institucionalitzats. A continuació, detallarem les característiques i la pràctica d'aquests dos tipus de grups.

4.1. Les comunitats de pràctica: el coneixement distribuït en els grups informals

Wenger (1998) es refereix a les comunitats de pràctica per tal de concretar la importància del grup com a dipositari de coneixement en el context organitzatiu:

"Les comunitats de pràctica són pertot arreu. Tots pertanyem a un bon nombre d'elles; a la feina, a l'escola, a casa, al nostre temps d'oci. Algunes tenen nom, d'altres no. Ens sentim membres d'algunes i en canvi pertanyem a d'altres d'una forma més distant. Et pots sentir membre d'un grup de consultors especialitzats en estratègies de telecomunicació o simplement estar informat de les novetats d'aquest àmbit. Pots sentir-te membre d'una comunitat o bé intentar trobar-hi el teu lloc."

E. Wenger i W. M. Snyder (2000). *Communities of practice: the organizational frontier*. *Harvard Business Review* [article en línia]. [Data de consulta: 28 de maig de 2009].

Els membres d'una comunitat informal són limitats per allò que fan junts i per allò que han après per mitjà de l'acoblament mutu en les activitats. Una comunitat de pràctica és diferent d'una comunitat d'interessos o d'una comunitat geogràfica. Queda definida per tres dimensions:

- Sobre què és. Els membres del grup tenen un repte conjunt. Aquest repte conjunt pot variar al llarg del temps de manera que és renegociat pels membres de la comunitat.
- Quines són les seves funcions. La relació entre l'acoblament mutu que els fa esdevenir membres d'una comunitat de pràctica.

Web recomanat

Per a ampliar aquest contingut podeu accedir a: <http://www.ewenger.com/theory/>

- La capacitat de produir. El repertori compartit de recursos, com ara rutines, sensibilitats, artefactes, vocabulari, estils, etc. que els membres són capaços de crear.

Les comunitats de pràctica són, en essència, sistemes autoorganitzats; es desenvolupen entorn dels temes que els integrants consideren importants. Les comunitats de pràctica poden ser aplicades en el context de les organitzacions, l'educació, les administracions, les associacions professionals, el desenvolupament de projectes o els diversos àmbits de la psicologia comunitària. Ara bé, la comunitat de pràctica, sigui quin sigui el context, queda determinada per la voluntat d'aprendre i d'actuar dels seus membres. A continuació, us mostrem un exemple d'activitat de coneixement compartit en els grups.

Activitat de dinàmica de grups núm. 15

Principal procés implicat: Coneixement compartit en els grups.

Context d'aplicació: Terapèutic, educatiu, comunitari, social, organitzacions i treball.

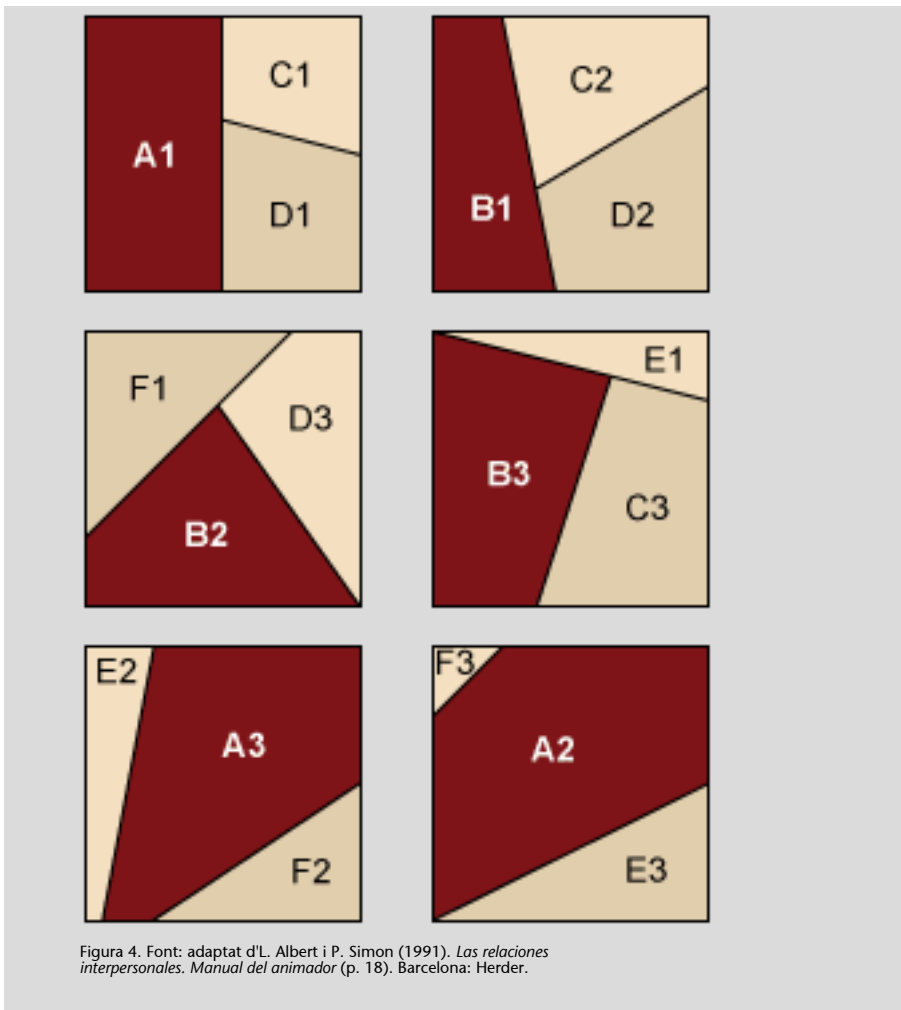
Objectiu de l'activitat: constatar les diferències existents entre un treball individual i un treball en equip.

Instruccions: L'activitat es fa en grups de vuit membres. Poden treballar simultàniament diversos grups. Cal preparar sis sobres que contindran tres peces de cartró cadascun. Les peces de cartró aniran correctament identificades i els sobres marcats amb A, B, C, D, E i F (vegeu la figura 4). El conductor del grup lliura tres sobres a cada membre del grup. Cada membre individualment ha de resoldre el puzle en el menor temps possible i anotar el temps que ha trigat. En una segona fase els membres del grup tornen a treballar conjuntament. El conductor lliura els tres sobres restants que havia preparat prèviament. És important que les peces no siguin les mateixes que en la primera fase. Un cop acabats els puzles, els membres del grup han de fer constar per escrit quins avantatges han trobat en el treball en grup i quines dificultats o manques d'organització han trobat (adaptat d'Albert i Simon, 1991).

Suggeriment al conductor de grup: Aquests escrits es posen en comú amb la resta de grups i el conductor del grup.

Lectura recomanada

Sobre l'activitat de dinàmica de grups núm. 15 vegeu:
L. Albert i P. Simon (1991). *Las relaciones interpersonales. Manual del animador*. Barcelona: Herder.



En el context de les organitzacions, les comunitats de pràctica són una eina important perquè evidencien la rellevància del coneixement com un factor que ha de ser gestionat estratègicament.

Inicialment, l'esforç per gestionar el coneixement es va focalitzar en el disseny de sistemes de gestió de la informació complexos, però actualment pràctiques de la dinàmica de grups, com les comunitats de pràctica, són un nou enfocament que atén les persones i les estructures socials capaces d'aprendre. Les comunitats de pràctica a les organitzacions permeten als membres de la comunitat:

- Prendre responsabilitats col·lectives per a gestionar el coneixement que necessiten; amb l'autogestió es troben en una posició adequada per a fer-ho.
- Crear vincles directes entre l'aprenentatge i les accions perquè els membres del grup participen alhora d'una comunitat de pràctica que aprèn i d'un equip de treball que actua.

- Posar en diàleg constant el coneixement lligat a l'acció i el coneixement més teòric compartint i creant un coneixement nou.
- Establir connexions entre membres que pertanyen a diverses organitzacions i sense que les fronteres geogràfiques siguin un impediment. Això és possible perquè les comunitats de pràctica no estan limitades formalment.

Les comunitats de pràctica en el context comunitari i social estan prenent importància perquè focalitzen en els sistemes d'aprenentatge per tal de millorar el nivell dels projectes. Les comunitats de pràctica en aquest àmbit permeten que els membres del grup cerquin connexions company a company i oportunitats d'aprendre amb el suport de les institucions o sense. Aquestes comunitats inclouen aspectes de desenvolupament veïnal, defensa mediambiental, desenvolupament econòmic local, etc. L'autogestió mitjançant l'ús de les tecnologies permet estendre l'abast de les interaccions superant les distàncies geogràfiques de les comunitats tradicionals i permet que la informació flueixi amb més rapidesa.

Les comunitats de pràctica també han estat aplicades per administracions, entitats sense ànim de lucre o associacions de professionals. Les administracions han d'afrontar reptes de coneixement de complexitat creixent, de manera que les comunitats de pràctica permeten compartir el coneixement davant la gran quantitat de procediments d'aquestes organitzacions. Fer front a problemes educatius, de salut o de seguretat requereix la coordinació i l'intercanvi de coneixement entre els diversos nivells del govern. També associacions professionals cerquen vies per a l'aprenentatge fonamentat en la reflexió de la pràctica. Cal que aquestes associacions ofereixin activitats d'aprenentatge d'alt valor, de manera que les comunitats de pràctica permetin als seus membres l'alternativa a l'oferta formativa tradicional.

4.2. Les comunitats de pràctica formals

En l'apartat anterior hem recollit la definició de *comunitat de pràctica* de Wenger (1998), que és l'autor que proposa les comunitats de pràctica. Wenger emfasitza la característica de la comunitat de pràctica com a grup informal. Ara bé, en l'actualitat i al nostre entorn, algunes institucions han integrat les comunitats de pràctica com una eina organitzativa. Les comunitats de pràctica han estat aplicades de manera que actualment no es poden definir únicament com a grups informals.

Les organitzacions complexes mostren una àmplia varietat de formes de participació i una àmplia varietat de comunitats de pràctica en què aquesta participació es desenvolupa. Podem contrastar dos extrems en els tipus de pràctiques organitzatives: aquelles que són pràctiques clarament corporatives que sostenen la cohesió de la institució i aquelles que són pràctiques marginals desenvolupades pels participants que formen part d'una comunitat de pràcti-

ca informal estructurada com iniciativa pròpia. Entre aquests extrems trobem comunitats de pràctica que han estat proposades i potenciades per la mateixa organització però que tenen un cert nivell d'autoregulació.

Les comunitats de pràctica del Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya

Un exemple són les comunitats de pràctica del Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya en el marc del programa *Compartim*, que té com a objectiu promoure l'aprenentatge intercanviant experiències i compartint bones pràctiques. L'any 2009 hi havien participat més de vuit-centes persones i el coneixement produït i difós inclou més de seixanta documents entre ponències, protocols, manuals, plantilles, documents de treball, procediments, etc. S'estructuren diverses comunitats de pràctica: els assessors tècnics penals, els educadors de centres de justícia juvenil, els educadors dels centres penitenciaris, els juristes criminòlegs dels serveis penitenciaris, els mediadors penals juvenils, els professionals de medi obert, els monitors artístics, els professionals de la prevenció i mediació comunitària, els psicòlegs de centres penitenciaris i els treballadors socials, els professionals dels arxius judicials i de les biblioteques judicials. Per tant, un ampli ventall de professionals que participen d'una comunitat de pràctica.

És important que, malgrat que una comunitat de pràctica s'insereixi en una organització, els membres que en formen part es puguin autogestionar trobant vies per a l'aprenentatge i l'acció professional. En aquest sentit, una comunitat de pràctica no es pot limitar únicament a un espai per a compartir-hi documents de treball, sinó que cal que els membres de la comunitat de pràctica disposin d'un espai en línia per a aportar coneixement intercanviant dubtes, comentaris, suggeriments, propostes, experiències professionals, etc. En aquest sentit, la figura dels moderadors electrònics de les comunitats de pràctica del programa *Compartim* ha de permetre aquesta dinamització. Per tant, cal que el facilitador que l'organització assigni en les comunitats de pràctica institucionalitzades fomenti la participació dels membres de la comunitat i posi a disposició del grup les eines per a l'autogestió del grup recordant que cal que una comunitat de pràctica s'obri a l'exterior de l'organització i assolixi els objectes d'aprenentatge i acció. Les comunitats de pràctica institucionalitzades acostumen a ser més dinàmiques si aprofiten sinèrgies ja establertes entre els professionals.

Un altre exemple de comunitat de pràctica en un context formal són les comunitats de pràctica de docents. En el context educatiu, en què l'estructuració formal dels grups és alta, l'increment dels reptes de coneixement és un fet, raó per la qual les primeres aplicacions de la comunitats de pràctica en educació es van fer en l'entrenament de professors. En la pràctica dels docents, les comunitats no són únicament aprendre i actuar com succeeix, per exemple, en el context organitzatiu; en l'educació sovint la comunitat de pràctica persegueix el canvi, la transformació és més profunda i intenta arribar a les concepcions educatives que es troben a la base de la pràctica dels docents. Des de la teoria de les comunitats de pràctica es manté que aquest canvi més profund ha d'afectar el discurs teòric dels docents, però també en la seva pràctica diària té una probabilitat més gran d'esdevenir-se si la pràctica del grup no es limita a la institució educativa. És a dir, es postula que les comunitats de pràctica afecten la pràctica educativa en tres dimensions:

- **Internament:** com es poden organitzar les experiències educatives que incrementen l'aprenentatge a la institució educativa en la pràctica mitjançant la participació en comunitats entorn de determinats continguts? Aquest repte de la comunitat de pràctica implica atendre el dia a dia del professional. La participació en una comunitat de pràctica ha de permetre al docent posar en diàleg el coneixement lligat a l'acció i el coneixement

més teòric per tal de donar resposta a les qüestions de la pràctica que emergeixen dia a dia.

- **Externament:** com es pot connectar l'experiència dels estudiants a la pràctica actual mitjançant la participació en comunitats de pràctica més enllà de la mateixa institució educativa? Aquesta és una característica específica de les comunitats de pràctica. Tot i que altres pràctiques de la dinàmica de grup poden tenir com a objectiu que el docent incrementi el seu discurs i el seu coneixement professional, la pràctica de les comunitats permet que aquest aprenentatge vagi més enllà de la mateixa institució educativa.
- **Al llarg de la vida:** com es pot arribar a les necessitats de formació contínua mitjançant l'organització de comunitats de pràctica concretades en tòpics d'interès mantingut després del període d'educació formal? La comunitat de pràctica té una voluntat de contribuir a l'aprenentatge al llarg de la vida. En el context educatiu, les comunitats no persegueixen constituir-se durant un període de temps breu. Al contrari, les comunitats de pràctica educatives volen posar en diàleg el coneixement lligat a l'acció i el coneixement més teòric. Establir connexions entre docents que pertanyen a diverses organitzacions és una via per a mantenir aquesta continuïtat.

De vegades pot ser útil avaluar la participació de cada membre del grup. Us proposem l'activitat següent per a fer-ho.

Activitat de dinàmica de grups núm. 16

Principal procés implicat: Coneixement compartit en els grups.

Context d'aplicació: Educatiu, comunitari, social, organitzacions i treball.

Objectiu de l'activitat: Avaluar de manera global i diferenciada la participació de cada membre comparada amb la resta de membres del grup.

Instruccions: El conductor del grup, fent ús de la creativitat, cercarà una situació que serveixi de base per a fer un organigrama i permeti que els membres del grup s'hi trobin propers. Per exemple, un consell de direcció, un servei d'ajuda estudiantil, un departament de professors, un casino, etc. A continuació, explicarà als membres del grup què és un *organigrama* i proposarà que en dissenyin un amb tantes caselles com membres té el grup i que situïn cada membre en una casella. Cal que hi hagi una decisió d'equip per tal de situar un membre en una casella determinada. Aquest exercici es fa en una pissarra o en un paperògraf. Un cop acabat l'organigrama, cal que els participants i el conductor en facin una avaluació basant-se en les preguntes: està satisfet del lloc que ocupa en l'organigrama? Quin ha estat el clima en què s'ha fet l'activitat? Quin rol ha desenvolupat cada membre? En funció de l'organigrama

Lectura recomanada

Sobre l'activitat de dinàmica de grups núm. 16 vegeu:
L. Albert i P. Simon (1989).
Las relaciones interpersonales.
Barcelona: Herder.

construït, quina percepció té de cadascun dels seus propis recursos i dels recursos de la resta de membres? (Simon i Albert, 1989).

Suggeriment al conductor de grup: El resultat de l'activitat queda influenciat pel fet de si els membres del grup estan habituats a treballar conjuntament.

4.3. El coneixement distribuït socialment en la pràctica presencial

Malgrat que el terme *comunitats de pràctica* ha emergit fent referència a la interacció en línia i aprofitant els avantatges de la tecnologia, el coneixement distribuït socialment és un procés que es troba també en grups presencials. Un equip de treball acostuma a disposar de coneixement distribuït socialment i coneixement no compartit. Diverses són les situacions grupals en què el conductor tindrà l'objectiu de fer emergir aquest coneixement compartit; per exemple, en un curs de formació contínua per a treballadors d'una organització. A continuació, us proposem una activitat per a fer emergir el coneixement distribuït socialment en un grup presencial.

Activitat de dinàmica de grups núm. 17

Principal procés implicat: Coneixement compartit en els grups.

Context d'aplicació: Educatiu, comunitari, social, organitzacions i treball.

Objectiu de l'activitat: Revisió dels punts fonamentals i reconeixement que el procés de tancament del grup s'ha iniciat.

Instruccions: Segons el nombre de membres del grup, divisió en subgrups. Cada subgrup ha de produir un anunci de televisió de 60 segons basant-se en el contingut fonamental treballat pel grup durant tot el procés (curs, sessió de treball, etc.). Cal donar temps de preparació prèvia als membres del grup (Francia i Mata, 2001).

Suggeriment al conductor de grup: Aquesta pràctica està especialment indicada per a grups que es trobin residint junts. El conductor planteja la pràctica al matí i dona tota la tarda perquè els subgrups preparin l'anunci. L'endemà al matí es presenten els anuncis.

Lectura recomanada

Sobre l'activitat de dinàmica de grups núm. 17 vegeu:
A. Francia i J. Mata (2001).
Dinàmica y técnicas de grupos.
Madrid: Editorial CCS.

També el context educatiu afavoreix el coneixement distribuït socialment. En aquest sentit són diverses les pràctiques de grups que l'educador pot desplegar per tal que l'alumnat construeixi o consolidi uns determinats continguts o bé que el docent pugui avaluar els resultats de l'aprenentatge. Les anomenades *tècniques relatives als continguts* en són un exemple (Fabra, 1992); són pràctiques amb la finalitat d'observar si han estat construïts uns determinats con-

tinguts per part de l'alumnat i acostumen a sostenir pràctiques de cooperació intragrupal i de competició intergrupala. La seva pràctica en l'ensenyament secundari acostuma a resultar motivant tant per ella mateixa com pel que fa a l'apropament als continguts. A continuació, en destaquem dues que tenen finalitats diferents:

Activitat de dinàmica de grups núm. 18

Nom de l'activitat: *Syndicates*.

Principal procés implicat: Coneixement compartit en els grups.

Context d'aplicació: Educatiu.

Objectiu de l'activitat: Afavorir la construcció de coneixement

Instruccions: els *syndicates* són grups de cinc o sis estudiants que es reuneixen sense tutor per fer un treball que requereix lectura de documentació, discussió en grup i l'elaboració d'un informe final. L'educador ha de triar si tots els subgrups de l'aula (*syndicates*) treballaran un mateix tema o temes complementaris, ha d'elaborar una bibliografia i un guió de treball, fer el seguiment dels subgrups tot passejant per l'aula, en cas que ho consideri necessari preparar una sessió de discussió plenària i, finalment, fer un resum crític dels treballs, oferir suggeriments o ampliar continguts. Els estudiants es distribuiran les lectures i la responsabilitat de conduir les reunions. El temps dedicat a un *syndicate* és el mateix que el dedicat a una classe magistral (Fabra, 1992).

Suggeriment al conductor de grup: El seguiment durant la fase de treball dels *syndicates* és especialment rellevant.

L'activitat anterior té l'objectiu d'afavorir la construcció de coneixement, mentre que l'activitat 19 està orientada a consolidar el coneixement ja construït, és a dir, incrementar el nivell d'aprofundiment en determinats conceptes.

Activitat de dinàmica de grups núm. 19

Nom de l'activitat: *Buzz groups* o murmuri.

Principal procés implicat: Coneixement compartit en els grups.

Context d'aplicació: Educatiu.

Objectiu de l'activitat: Consolidar el coneixement.

Instruccions: després de l'explicació magistral els estudiants dialoguen entre ells durant un breu espai de temps per a posar en comú si han entès o no les explicacions del docent. El murmuri pot ser aplicat quan l'educador percep un clima de fatiga o incomprensió en el grup. L'educador ha d'explicar el funcionament del murmuri: dialogar amb el company o companys més propers (habitualment amb un sol company però es poden crear subgrups de fins a cinc membres), fixar un període de temps i donar la consigna que en acabar el diàleg s'iniciarà un debat en profunditat del tema tractat. En la darrera fase, la discussió, cal que l'educador atengui l'objectiu del murmuri, que és la integració i consolidació del coneixement (Fabra, 1992).

Suggeriment al conductor de grup: Cal atendre l'edat dels membres del grup a l'hora de fer aquesta activitat.

Activitat de dinàmica de grups núm. 20

Nom de l'activitat: Mosaic o *jigsaw*.

Principal procés implicat: Coneixement compartit en els grups.

Context d'aplicació: Educatiu.

Objectiu de l'activitat: Avaluar el coneixement i contribuir a fixar-lo.

Instruccions: prèviament el docent ha de fragmentar el material acadèmic en tantes parts com membres té el grup. Un cop fet, els estudiants s'assignen a petits grups de treball. Cada estudiant rep un fragment de material que no coincideix amb el dels seus companys de grup. Aleshores els estudiants han de cercar els companys dels altres subgrups que tenen el mateix fragment que ell i estudiar els fragments junts. Un cop estudiats els fragments, els estudiants tornen al seu subgrup original i expliquen el que han après amb relació al fragment. Finalment, tots els estudiants responen a les preguntes del professor (Fabra, 1992).

Suggeriment al conductor de grup: Aquesta activitat s'ha de preparar prèviament d'una manera acurada.

Lectura recomanada

Sobre les activitats de dinàmica de grups núm. 18, 19 i 20 vegeu:

M. L. Fabra (1992). *Técnicas de grupo para la cooperación*. Barcelona: Ediciones CEAC.

Hi ha un ampli nombre de pràctiques de coneixement compartit relatives al contingut, totes elles considerades motivadores extrínsecament i fonamentades en el binomi cooperació-competició. Amb relació a aquest darrer punt, els defensors d'aquestes pràctiques consideren que, si bé estimulen la competició entre els subgrups, també afavoreixen la cooperació intragrup, és a dir, afavoreixen la identitat del subgrup, habituen els estudiants a interaccionar adaptant-se mútuament a les peculiaritats dels altres, posant en comú les habilitats dels altres membres i col·laborant en una fita comuna. Nosaltres considerem que cal fer ús d'aquestes pràctiques tenint en compte l'efecte de la competició per tal de superar els desavantatges que la competició comporti. Així, doncs, una vegada més la sensibilitat de l'educador, facilitador o líder del grup que atengui l'estructura i els processos de cada grup és fonamental per a arribar a una bona pràctica de la dinàmica de grups.

Activitat

Tal com comentàvem en la introducció i després de fer la lectura en profunditat d'aquest mòdul heu d'estar en disposició de donar resposta a preguntes com ara:

- Com un conductor de grups es pot valer de la identitat per a contribuir al canvi en els membres del grup?
- Com un líder pot contribuir a millorar el rendiment del seu equip?
- Com un conductor de grups pot potenciar la construcció de significats compartits?

Resum

En aquest mòdul hem il·lustrat la vivència de la dinàmica de grup sense voluntat de ser exhaustius, sinó fent una tria de les pràctiques i les activitats que considerem més destacades i emplaçant el lector a continuar aprofundint en més pràctiques de dinàmica de grup des d'una posició respectuosa cap als grups.

Hem destacat especialment que un bon conductor de grup no aplicarà el coneixement de l'estructura, els processos i les tècniques com a receptes que cal seguir sense prestar atenció a les característiques que fan que cada grup sigui únic. La pràctica de la dinàmica de grups implica l'anàlisi i la conducció del grup atenent les característiques del grup: cal tenir una sensibilitat especial per a analitzar l'estructura i els processos del grup concret.

El mòdul s'ha concretat en deu pràctiques i vint activitats. Les pràctiques que hem seleccionat per la seva rellevància són: els grups terapèutics, els grups de suport en línia, la pràctica dels grups de diàleg, els grups madurs, el rendiment dels equips per projectes, la pràctica PROMOD, els grups de decisió en línia, les comunitats de pràctica informals, les comunitats de pràctica formals i els grups presencials de coneixement distribuït socialment. Entre les activitats que hem seleccionat per la seva rellevància destaquen la botiga màgica, els *syndicates*, els *buzz groups* i el mosaic.

Bibliografia

- Albert, L. i Simon, P. (1991). *Las relaciones interpersonales. Manual del animador*. Barcelona: Herder.
- Albert, L. i Simon, P. (1989). *Las relaciones interpersonales*. Barcelona: Herder.
- Canto Ortiz, J. M. (2006). *Psicología de los grupos. Estructura y procesos*. Màlaga: Ediciones Aljibe.
- De Mare, P. (1990). The development of the median group. *Group Analysis*, 23, 113-127.
- DeSanctis, G. i Poole, M. S. (1994). Capturing the complexity of technology use: Adaptive structuration theory. *Organization Science*, 5, 121-147.
- Fabra, M. L. (1992). *Técnicas de grupo para la cooperación*. Barcelona: Ediciones CEAC.
- Francia, A. i Mata, J. (2001). *Dinámica y técnicas de grupos*. Madrid: Editorial CCS.
- Harré, R.; Van Langenhove, L. (1991). Varieties of Positioning. *Journal for the theory of social behaviour*, 21, 4, 393-407.
- Innami, I. (1994). The quality of group decisions, group verbal behaviour and intervention. *Organizational behaviour and Human Decision processes*, 60, 409-430.
- Kahai, S. S., Sosik, J. J., i Avolio, B. J. (2004). Effects of participative and directive leadership in electronic groups. *Group processes & intergroup relations*, 29, 67-105.
- Katzenstein, G. (1996). The debate on structured debate: Toward a unified theory. *Organizational behaviour and Human Decision processes*, 66, 316-332.
- Kerr, N. L. i Tindele, R. S. (2004). Group performance and decision making. *Annual review of psychology*, 55, 623-655.
- Murray, E., Burns, J., See Tai, S., Lai, R. i Nazareth, I. (2007). *Programas de comunicació sanitària interactiva para personas con enfermedades crónicas*. La Biblioteca Cochrane Plus, 4.
- Oviedo, O. (2006). *500 actividades con grupos*. Màlaga: Editorial Aljibe.
- Pallarés, M. (1990). *Técnicas de grupo para educadores*. Madrid: Publicaciones ICCE.
- Ruitenbeek, H. M. (1977). *Métodos y técnicas en la psicoterapia de grupo*. Buenos Aires: Troquel.
- Sellers, W. (2005). For goodness sake! Postlogographically de-(dis)positioning education research. A P. Jeffrey (Ed.). *Doing the Public Good: Positioning Educational Research*. AARE 2004 International Education Research Conference Proceedings, 1-16, AARE [article en línia]. [Data de consulta: 5 de maig de 2008]. <http://www.deakin.edu.au/research/admin/pubs/reports/database/dynamic/output/person/person.php?person_code=sellewa>
- Steiner, I. D. (1972). *Group process and productivity*. Nova York: Academic Press.
- Steiner, P. P. i Beukema, S. (2000). Dialogue groups in the 21 century: an extension of practice. *Group*, 24, 1, 75-92.
- Tajfel, H. (ed.) (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. Londres: Academic Press.
- Turner, J. C. (1986). *Redescubrir el grupo social*. Madrid: Morata, 1990.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice. Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.
- Wenger, E. i Snyder, W. M. (2000). Communities of practice: the organizational frontier. *Harvard Business Review* [article en línia]. [Data de consulta: 7 de març de 2005]. <<http://www.ewenger.com/pub/pubhealthcareforum.htm>>
- Winzelberg, A. (1997) The analysis of an electronic support group for individuals with eating disorders. *Computers in Human Behavior*, 13, 393-407.
- Witte, E. H. i Davis, J. H. (Eds.). (1996a). *Understanding group behavior*. Vol. I: *Consensual action by small groups*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Witte, E. H. i Davis, J. H. (Eds.). (1996b). *Understanding group behavior*. Vol. II: *Small group processes and interpersonal relations*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Witte, E. H. (2007). Toward a group facilitation technique for project teams. *Group Processes & Intergroup Relations*, 10, 299-307.

Bibliografia complementària

Canto Ortiz, J. M. (2006). *Psicología de los grupos. Estructura y procesos*. Màlaga: Aljibe.

Fabra, M. L. (1992). *Técnicas de grupo para la cooperación*. Barcelona: Ediciones CEAC.

Francia, A. i Mata, J. (2001). *Dinàmica y técnicas de grupos*. Madrid: CCS.

Oviedo, O. (2006). *500 actividades con grupos*. Màlaga: Aljibe.

Pallarés, M. (1990). *Técnicas de grupo para educadores*. Madrid: Publicaciones ICCE.

Activitats

Activitat de dinàmica de grups núm. 1

Principal procés implicat: Identitat i cohesió en la pràctica de la dinàmica de grups.

Context d'aplicació: Terapèutic, educatiu, comunitari, social, organitzacions i treball.

Objectiu de l'activitat: Compartir valors.

Instruccions: observeu en silenci una fotografia, un dibuix i/o pintura i després comenteu en el grup el que més us cridi l'atenció tant pel traç, la textura i el color, com pel que representa, el detall més suggeridor o més original, el domini de la tècnica, les línies predominants, etc. Busqueu la relació que hi pot haver entre el dibuix, la fotografia o pintura observada i la nostra vida. Compartiu-ho amb el grup (Oviedo, 2006).

Suggeriment al conductor del grup: Fer èmfasi en els aspectes compartits que van sorgint.

Activitat de dinàmica de grups núm. 2

Principal procés implicat: Identitat i cohesió en la pràctica de la dinàmica de grups.

Context d'aplicació: Terapèutic, educatiu, comunitari i social.

Objectiu de l'activitat: Fer emergir elements d'identitat personal i aspiracions.

Instruccions: Asseguts en un cercle, l'animador del grup es mou per tot el grup i amb un gest convida cadascun dels participants a dir el seu nom seguit d'un adjectiu que comenci per la mateixa lletra que el nom i amb el qual s'identifiqui, sia perquè té aquella qualitat, sia perquè li agradaria tenir-la (Oviedo, 2006).

Suggeriment al conductor del grup: Fer èmfasi en els aspectes compartits que van sorgint.

Activitat de dinàmica de grups núm. 3

Nom de la pràctica: La botiga màgica.

Principal procés implicat: Identitat en els grups.

Context d'aplicació: Terapèutic, educatiu.

Objectiu de l'activitat: Fer emergir elements d'identitat personal i expectatives.

Instruccions: asseguts en un cercle, el conductor del grup diu: "Imagineu que sou el propietari d'una botiga màgica, un lloc on podeu canviar una característica personal que teniu i que no us agrada per una altra que voleu tenir. Cada participant té l'oportunitat de canviar la característica personal. No és imprescindible que tots els membres canviïn una característica personal. Un cop tots han tingut l'oportunitat de canviar la característica s'inicia la discussió en grup".

Suggeriment al conductor del grup: Potenciar que els participants aprofundeixin en l'explicació de les característiques i les raons del canvi.

Activitat de dinàmica de grups núm. 4

Principal procés implicat: Identitat del grup.

Context d'aplicació: Terapèutic, educatiu, comunitari, social, organitzacions i treball.

Objectiu de l'activitat: Compartir autopercepcions.

Instruccions: Seleccioneu fotografies personals i escriviu la història d'una: expliqueu el passat, com éreu abans d'aquesta fotografia; el present, com éreu en el moment de la fotografia, i el futur, els desitjos i aspiracions personals a tots els nivells: professionals, emocionals, relacionals, etc. (Oviedo, 2006).

Suggeriment al conductor del grup: potenciar el contacte dels participants amb els seus *jo* passat, *jo* present i *jo* futur.

Activitat de dinàmica de grups núm. 5

Principal procés implicat: Poder i interacció entre els membres del grup.

Context d'aplicació: Terapèutic, educatiu, comunitari.

Objectiu de l'activitat: Potenciar el compromís dels membres del grup.

Instruccions: El conductor del grup planteja la situació següent als membres: Atès que la globalització implica una generalització més gran dels aspectes positius i negatius pel que fa a l'entramat social mundial, us proposem dedicar un temps de reflexió a aquest fet.

Per això, us proposem la dinàmica següent:

- Amb els **ulls** oberts, fem un passeig imaginari per la realitat mundial i decidim els canvis més significatius que s'estan produint. La solidaritat ens exigeix que ens posem unes ulleres per superar la nostra miopia.
- Amb el **cor** sensible, escrivim les conseqüències que comporten a escala mundial. Es respecten o es violen els valors i la dignitat absoluta d'una persona? Quins valors hi predominen? Quins s'han perdut? Quins han sorgit?
- Amb la **mà** estesa, ens acostem a un col·lectiu que està patint de manera especial les conseqüències dels grans canvis i cerquem la manera d'ajudar-los (Oviedo, 2006).

Suggeriment al conductor del grup: Potenciar que els participants donin el mateix pes al que pensen, al que senten i a les accions d'ajut.

Activitat de dinàmica de grups núm. 6

Principal procés implicat: Categoritzacions del grup.

Context d'aplicació: Terapèutic, educatiu, comunitari, social.

Objectiu de l'activitat: Incrementar l'autoestima.

Instruccions: Es reparteix una targeta o cartolina a cada participant perquè hi escrigui una qualitat, aquella que creu que té en major grau. Després es pengen al coll les targetes com si fossin collarets i es demana que els membres del grup es passegin lliurement per la sala de reunions per tal que tots puguin veure les targetes dels altres membres. Quan el conductor del grup (terapeuta, educador, etc.) consideri oportú, els membres del grup tornen a seure als seus respectius llocs i comenten amb el grup l'experiència. L'objectiu d'aquesta pràctica és que els membres del grup prenguin consciència de les seves possibilitats i qualitats (Oviedo, 2006).

Suggeriment al conductor del grup: Cal incidir a treure conclusions de la pràctica.

Activitat de dinàmica de grups núm. 7

Principal procés implicat: Categoritzacions del grup.

Context d'aplicació: Terapèutic, educatiu, comunitari, social, organitzacions i treball.

Objectiu de l'activitat: Fer emergir categories.

Instruccions: Els membres del grup es col·loquen en cercle o en diversos cercles petits. L'educador proposa una qüestió discutible. Els participants han de resumir el que ha dit la persona que ha parlat immediatament abans i, després, exposar les seves pròpies idees. L'educador assigna a dos monitors la tasca d'interrompre quan es resumeix o el resum no és satisfactori (Pallarés, 1990).

Suggeriment al conductor del grup: Cal potenciar l'escolta activa dels participants.

Activitat de dinàmica de grups núm. 8

Principal procés implicat: Categoritzacions del grup.

Context d'aplicació: Terapèutic, educatiu, comunitari, social, organitzacions i treball.

Objectiu de l'activitat: ajudar a reflexionar i analitzar el funcionament del propi grup; facilitar la tasca dels participants que actuen com a observadors.

Instruccions: El conductor del grup prepara diversos exemplars de la figura 1 i la figura 2. Els col·loca sobre la taula per tal que els membres del grup en puguin fer ús. Els membres que observen van anotant en la figura 1 les interaccions en un període de cinc minuts. També fan ús de la figura 2 per anar prenent nota de les categories d'interacció que van emergint. Aquesta activitat està fonamentada en les categories observacionals de Bales.

Suggeriment al conductor del grup: Emprar aquesta activitat especialment per a formar conductors de grup.

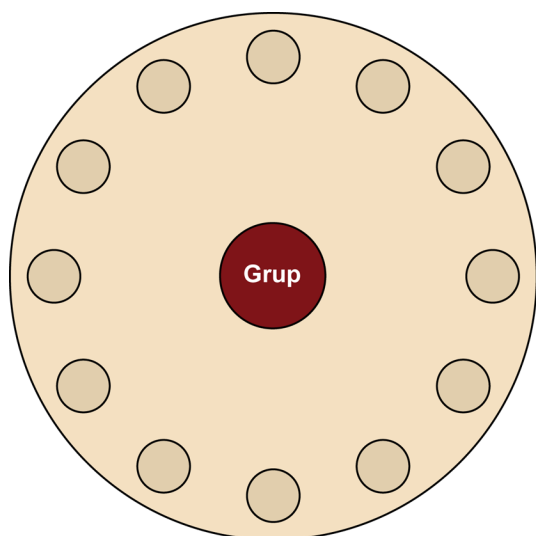


Figura 1. Font: adaptat d'L. Albert i P. Simon (1991). *Las relaciones interpersonales. Manual del animador* (p. 17). Barcelona: Herder.

Nom de la persona observada: _____

		Nre. d'intervencions, en períodes de deu minuts		
		0 - 10	11 - 20	21 - 30
Funcions d'acceleració racional	1. Definir Intenta definir o fer definir els termes emprats			
	2. Reformular Repeteix amb les seves pròpies paraules una intervenció precedent			
	3. Relacionar Relaciona les diferents intervencions entre elles			
	4. Resumir Resum i sintetitza les principals idees emeses			
Funcions de control	5. Suscitar Afavoreix la participació dels "silenciosos"			
	6. Frenar Ajuda els que parlen molt a ocupar menys temps			
	7. Sensibilitzar respecte del temps Recorda el temps que falta			
	8. Concedir la paraula de manera formal o informal			
Funcions de suport	9. Acollir Escolta amb atenció			
	10. Distendre Ajuda, anima, fes broma			
	11. Objectivar Aclareix les oposicions			
	12. Verbalitzar Anima els altres a dir el que senten			

Figura 2. Font: adaptat d'L. Albert i P. Simon (1991). *Las relaciones interpersonales. Manual del animador* (p. 18). Barcelona: Herder.

Activitat de dinàmica de grups núm. 9

Nom de l'activitat: Reenviament en mirall.

Principal procés implicat: Lideratge i rendiment en els grups.

Context d'aplicació: Terapèutic, educatiu, comunitari, social, organitzacions i treball.

Objectiu de l'activitat: El conductor del grup dóna un ajut a un membre del grup perquè reflexioni sobre un dubte que aquest acaba de compartir amb el grup.

Instruccions: El conductor torna a un participant la pregunta que aquest li ha formulat. Aquesta pràctica es pot fer de tres maneres: tornant la pregunta al mateix membre que l'ha presentada, aleshores la pràctica s'anomena *eco* ("Com ho veu? Què faria?"); fent la pregunta a una altra persona del grup, aleshores la

pràctica s'anomena *relleu*, o finalment, fent la pregunta a tot el grup en general, aleshores la pràctica s'anomena *mirall* ("Com creieu que hauríem d'actuar? Quines solucions podríem proposar?") (Fabra, 1992).

Suggeriment al conductor de grup: Aquesta activitat també pot ser emprada per a evidenciar categories socials.

Activitat de dinàmica de grups núm. 10

Principal procés implicat: Lideratge i rendiment en els grups de decisió en línia.

Context d'aplicació: Terapèutic, educatiu, comunitari, social, organitzacions i treball.

Objectiu de l'activitat: El conductor del grup envia un missatge escrit en què destaca la rellevància d'una contribució que ha passat desapercibuda al grup.

Instruccions: Consisteix que el conductor repeteix amb altres paraules o parafrasejant el que ha expressat un participant sense que aparentment hagi tingut influència en la resta de membres del grup. Amb aquesta reformulació la persona que condueix el grup posa en relleu una contribució que havia passat inadvertida, amb la qual cosa demostra atenció i estima tant al contingut de la contribució com a la persona.

Suggeriment al conductor de grup: Aquesta pràctica pot ser emprada repetidament en diversos membres del grup, de manera que el conductor del grup reparteix la seva atenció i enforteix el clima constructiu.

Activitat de dinàmica de grups núm. 11

Principal procés implicat: Lideratge i rendiment en els grups.

Context d'aplicació: Terapèutic, educatiu, comunitari, social, organitzacions i treball.

Objectiu de l'activitat: Afrontar actuacions agressives passives i actuacions agressives actives.

Instruccions: sempre que el conductor tingui sentit de l'humor, aquesta pràctica és molt adequada per a fer front a actuacions agressives, passives o actives, d'algun membre del grup. Cal procurar d'una manera subtil que el grup s'adoni de les actuacions obstaculitzadores i que les desemmascari sense agressivitat i, si és possible, provoqui una resposta amb sentit de l'humor dels altres membres del grup.

Suggeriment al conductor de grup: Cal esperar que si el conductor de grup desenvolupa aquesta activitat amb èxit, en un futur siguin també la resta de membres del grup els que frenin aquestes conductes agressives.

Activitat de dinàmica de grups núm. 12

Principal procés implicat: Lideratge i rendiment en els grups.

Context d'aplicació: Terapèutic, educatiu, comunitari, social, organitzacions i treball.

Objectiu de l'activitat: Dinamitzar la fase inicial d'un grup. És una pràctica per a trencar el gel i fer que els membres del grup es presentin. Cal que el dinamitzador conegui prèviament els membres del grup.

Instruccions: Cal que el líder del grup prepari un nombre de preguntes igual que la quantitat de participants, fins a un màxim de 16. Cada pregunta està referida a un participant, de manera que cada membre del grup ha d'esbrinar quina és la persona del grup que respon afirmativament a la pregunta. S'enviaran les preguntes a tots els participants i el conductor dirà que l'objectiu del grup és respondre totes les preguntes amb el nom d'un membre del grup. Els participants s'aniran preguntant entre ells. Convé que l'enviament de missatges sigui sincrònic, és a dir, coincident en el temps, per a evitar que la pràctica es demori. Un cop esbrinada qui és la persona, cal anotar la resposta. Quan el primer participant completa totes les respostes aleshores finalitza la pràctica.

Suggeriment al conductor de grup: El conductor ha de verificar totes les respostes donades.

Activitat de dinàmica de grups núm. 13

Principal procés implicat: Lideratge i rendiment en els grups.

Context d'aplicació: Terapèutic, educatiu, comunitari, social, organitzacions i treball.

Objectiu de l'activitat: Prendre consciència de la distribució de les influències en el grup, posant en relleu la manera com el lideratge ha estat realment distribuït i la manera com es voldria que es distribuís en un futur. Cal que l'exercici sigui sincrònic. Cada participant té 2 monedes de 20 cèntims, 6 monedes de 10 cèntims i 20 monedes de 5 cèntims que pot lliurar a un sol membre del grup o repartir el capital entre diversos. En la primera fase, cada membre envia un missatge a cada company repartint el total de 14 monedes, la meitat del valor total del seu capital, per torns. En acabar el lliurament, cada membre del grup anota el nombre de monedes que té i la quantitat enviant un missatge amb aquesta informació a tots els membres del grup. En la segona fase, cada membre reparteix les 14 monedes restants per torns. En aquesta se-

gona fase l'objectiu és veure de quina manera els membres del grup volen que es reparteixi el lideratge en un futur. Novament, s'anoten el nombre de monedes i el total del valor, i s'envia un missatge a tots els membres del grup amb aquesta informació. En la darrera fase els membres del grup intercanvien les impressions sobre la quantitat i el valor, i analitzen els criteris de repartiment. El conductor de l'activitat ha de vetllar pel compliment de les instruccions.

Suggeriment al conductor de grup: Cal tenir precaució amb les conseqüències no volgudes d'aquesta activitat (generar agressivitat entre els membres).

Activitat de dinàmica de grups núm. 14

Principal procés implicat: Coneixement compartit en els grups.

Context d'aplicació: Terapèutic, educatiu, comunitari, social, organitzacions i treball.

Objectiu de l'activitat: Construir coneixement distribuït en el grup.

Instruccions: es crea una història entre tots els membres del grup. Per a fer-ho, el conductor del grup inicia la història dient la primera frase i la resta de membres va dient frases encadenades, és a dir, la frase següent completa allò que s'ha dit anteriorment i hi afegeix alguna cosa nova. Un cop construïda la història, tots junts en decideixen el títol (Oviedo, 2006).

Suggeriment al conductor de grup: És important fer reflexionar el grup amb relació a la seva pròpia capacitat de construir coneixement.

Activitat de dinàmica de grups núm. 15

Principal procés implicat: Coneixement compartit en els grups.

Context d'aplicació: Terapèutic, educatiu, comunitari, social, organitzacions i treball.

Objectiu de l'activitat: constatar les diferències existents entre un treball individual i un treball en equip.

Instruccions: L'activitat es fa en grups de vuit membres. Poden treballar simultàniament diversos grups. Cal preparar sis sobres que contindran tres peces de cartró cadascun. Les peces de cartró aniran correctament identificades i els sobres marcats amb A, B, C, D, E i F (vegeu la figura 4). El conductor del grup lliura tres sobres a cada membre del grup. Cada membre individualment ha de resoldre el puzzle en el menor temps possible i anotar el temps que ha trigat. En una segona fase els membres del grup tornen a treballar conjuntament. El conductor lliura els tres sobres restants que havia preparat prèviament. És important que les peces no siguin les mateixes que en la primera

fase. Un cop acabats els puzles, els membres del grup han de fer constar per escrit quins avantatges han trobat en el treball en grup i quines dificultats o manques d'organització han trobat (adaptat d'Albert i Simon, 1991).

Suggeriment al conductor de grup: Aquests escrits es posen en comú amb la resta de grups i el conductor del grup.

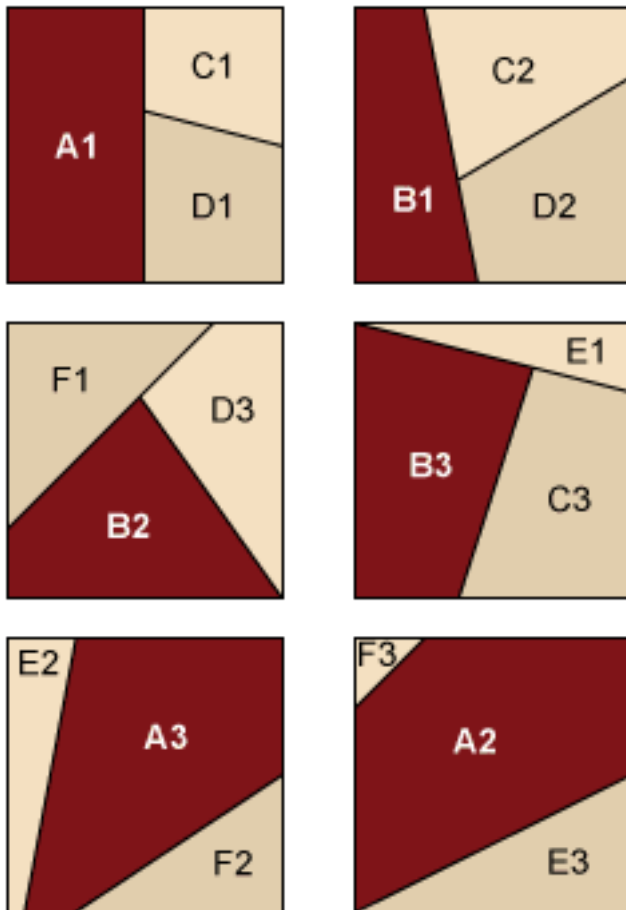


Figura 4. Font: adaptat d'L. Albert i P. Simon (1991). *Las relaciones interpersonales. Manual del animador* (p. 18). Barcelona: Herder.

Activitat de dinàmica de grups núm. 16

Principal procés implicat: Coneixement compartit en els grups.

Context d'aplicació: Educatiu, comunitari, social, organitzacions i treball.

Objectiu de l'activitat: Avaluar de manera global i diferenciada la participació de cada membre comparada amb la resta de membres del grup.

Instruccions: El conductor del grup, fent ús de la creativitat, cercarà una situació que serveixi de base per a fer un organigrama i permeti que els membres del grup s'hi trobin propers. Per exemple, un consell de direcció, un servei d'ajuda estudiantil, un departament de professors, un casino, etc. A continuació, explicarà als membres del grup què és un *organigrama* i proposarà que en dissenyin un amb tantes caselles com membres té el grup i que situïn cada

membre en una casella. Cal que hi hagi una decisió d'equip per tal de situar un membre en una casella determinada. Aquest exercici es fa en una pissarra o en un paperògraf. Un cop acabat l'organigrama, cal que els participants i el conductor en facin una avaluació basant-se en les preguntes: està satisfet del lloc que ocupa en l'organigrama? Quin ha estat el clima en què s'ha fet l'activitat? Quin rol ha desenvolupat cada membre? En funció de l'organigrama construït, quina percepció té de cadascun dels seus propis recursos i dels recursos de la resta de membres? (Simon i Albert, 1989).

Suggeriment al conductor de grup: El resultat de l'activitat queda influenciat pel fet de si els membres del grup estan habituats a treballar conjuntament.

Activitat de dinàmica de grups núm. 17

Principal procés implicat: Coneixement compartit en els grups.

Context d'aplicació: Educatiu, comunitari, social, organitzacions i treball.

Objectiu de l'activitat: Revisió dels punts fonamentals i reconeixement que el procés de tancament del grup s'ha iniciat.

Instruccions: Segons el nombre de membres del grup, divisió en subgrups. Cada subgrup ha de produir un anunci de televisió de 60 segons basant-se en el contingut fonamental treballat pel grup durant tot el procés (curs, sessió de treball, etc.). Cal donar temps de preparació prèvia als membres del grup (Francia i Mata, 2001).

Suggeriment al conductor de grup: Aquesta pràctica està especialment indicada per a grups que es trobin residint junts. El conductor planteja la pràctica al matí i dóna tota la tarda perquè els subgrups preparin l'anunci. L'endemà al matí es presenten els anuncis.

Activitat de dinàmica de grups núm. 18

Nom de l'activitat: *Syndicates*.

Principal procés implicat: Coneixement compartit en els grups.

Context d'aplicació: Educatiu.

Objectiu de l'activitat: Afavorir la construcció de coneixement

Instruccions: els *syndicates* són grups de cinc o sis estudiants que es reuneixen sense tutor per fer un treball que requereix lectura de documentació, discussió en grup i l'elaboració d'un informe final. L'educador ha de triar si tots els subgrups de l'aula (*syndicates*) treballaran un mateix tema o temes complementaris, ha d'elaborar una bibliografia i un guió de treball, fer el seguiment dels

subgrups tot passejant per l'aula, en cas que ho consideri necessari preparar una sessió de discussió plenària i, finalment, fer un resum crític dels treballs, oferir suggeriments o ampliar continguts. Els estudiants es distribuïran les lectures i la responsabilitat de conduir les reunions. El temps dedicat a un *syndicate* és el mateix que el dedicat a una classe magistral (Fabra, 1992).

Suggeriment al conductor de grup: El seguiment durant la fase de treball dels *syndicates* és especialment rellevant.

Activitat de dinàmica de grups núm. 19

Nom de l'activitat: *Buzz groups* o murmuri.

Principal procés implicat: Coneixement compartit en els grups.

Context d'aplicació: Educatiu.

Objectiu de l'activitat: Consolidar el coneixement.

Instruccions: després de l'explicació magistral els estudiants dialoguen entre ells durant un breu espai de temps per a posar en comú si han entès o no les explicacions del docent. El murmuri pot ser aplicat quan l'educador percep un clima de fatiga o incomprensió en el grup. L'educador ha d'explicar el funcionament del murmuri: dialogar amb el company o companys més propers (habitualment amb un sol company però es poden crear subgrups de fins a cinc membres), fixar un període de temps i donar la consigna que en acabar el diàleg s'iniciarà un debat en profunditat del tema tractat. En la darrera fase, la discussió, cal que l'educador atengui l'objectiu del murmuri, que és la integració i consolidació del coneixement (Fabra, 1992).

Suggeriment al conductor de grup: Cal atendre l'edat dels membres del grup a l'hora de fer aquesta activitat.

Activitat de dinàmica de grups núm. 20

Nom de l'activitat: Mosaic o *jigsaw*.

Principal procés implicat: Coneixement compartit en els grups.

Context d'aplicació: Educatiu.

Objectiu de l'activitat: Avaluar el coneixement i contribuir a fixar-lo.

Instruccions: prèviament el docent ha de fragmentar el material acadèmic en tantes parts com membres té el grup. Un cop fet, els estudiants s'assignen a petits grups de treball. Cada estudiant rep un fragment de material que no coincideix amb el dels seus companys de grup. Aleshores els estudiants han

de cercar els companys dels altres subgrups que tenen el mateix fragment que ell i estudiar els fragments junts. Un cop estudiats els fragments, els estudiants tornen al seu subgrup original i expliquen el que han après amb relació al fragment. Finalment, tots els estudiants responen a les preguntes del professor (Fabra, 1992).

Suggeriment al conductor de grup: Aquesta activitat s'ha de preparar prèviament d'una manera acurada.