

Els grups humans i les seves dinàmiques internes

Tomás Ibáñez Gracia
Margot Pujal Llombart

P08/02091/00679



Universitat Oberta
de Catalunya

www.uoc.edu

Índex


Introducció	5
Objectius	7
1. El fenomen grupal	9
1.1. L'omnipresència dels grups en la vida quotidiana.....	9
1.2. La realitat dubtosa dels grups.....	12
1.3. El concepte de grup	14
1.4. Tipus de grups.....	16
2. L'estudi del fenomen grupal en la psicologia social	19
2.1. Les estructures grupals.....	22
2.1.1. Les estructures sociomètriques	23
2.1.2. Les estructures de poder	24
2.1.3. Les estructures de comunicació.....	25
2.2. Els processos de grup	27
3. La dinàmica de grups	30
3.1. Gènesi de la dinàmica de grups	30
3.2. Els antecedents de la dinàmica de grups	31
3.3. Retorn a la gènesi de la dinàmica de grups	32
3.4. El T-grup.....	33
3.4.1. Els objectius del grup de formació	34
3.4.2. Les condicions i els procediments del grup de formació	35
3.4.3. Els processos que emergeixen en el grup de formació	37
3.4.4. Algunes limitacions dels grups de formació	39
4. Àmbits d'aplicació de la dinàmica de grups	42
4.1. Aplicació de la dinàmica de grups en l'àmbit psicoterapèutic	42

4.2. Aplicació de la dinàmica de grups en l'acció comunitària	47
4.3. Aplicació de la dinàmica de grups en la publicitat i el màrqueting.....	51
4.4. Aplicació de la dinàmica de grups en la psicologia de les organitzacions i del treball	55
Resum	61
Activitats	63
Exercicis d'autoavaluació	64
Solucionari	66
Glossari	68
Bibliografia	69

Introducció

En quants grups estic? Per quants grups passo un dia qualsevol de la meua vida quotidiana? Quina és la diferència entre aquests grups? Què tenen en comú? Només cal fer l'esforç de contestar seriosament aquestes preguntes, abans de continuar llegint, per prendre consciència tant de la multiplicitat de grups que hi ha al nostre voltant com de la seva heterogeneïtat i rellevància, i potser també per adonar-se de com és de complex fer una conceptualització clara del fenomen grupal.

Potser l'exercici que us acabem de proposar —i que confiem que hàgiu fet abans de llegir el que ara llegiu— hauria arribat a unes altres respostes si en lloc de fer-lo tots sols o totes soles l'haguéssiu fet discutint amb un amic o una amiga. En qualsevol cas, del que no hi ha cap dubte és que si haguéssiu reflexionat sobre el tema en el marc d'una trobada d'amics, les conclusions haurien estat força diferents: un grup que discuteix sobre el fenomen grupal... és semblant a quan algú pensa en si mateix o, encara millor, a quan algú pensa sobre com pensa. Però, per què hauria estat diferent el resultat? Simplement perquè pel fet d'haver-hi més persones s'haurien expressat més opinions i per tant s'hauria recollit més informació? Si la raó fos aquesta, podríem arribar a les mateixes conclusions plantejant les preguntes inicials a deu o dotze persones individualment i sumant les seves respostes, en lloc de fer-ho mitjançant una situació de grup.

Aquí segurament coincidim en una intuïció: dotze respostes aïllades poca cosa tenen a veure amb el resultat que obtenim després d'una animada discussió en grup. Si aquesta intuïció fos certa, tal com intentarem argumentar, això voldria dir que el grup afegeix alguna cosa nova que difícilment podem trobar si ens centrem en cadascun dels seus membres separatament. Però, en què consisteix aquest **element distintiu** i per què sorgeix de la situació grupal? Aquesta és precisament la pregunta central que s'ha plantejat la psicologia social pel que fa al fenomen grupal. 

Tornem ara a la situació fictícia a què abans hem fet referència: en lloc de contestar individualment a les preguntes inicials, tal com heu fet ante-



Els Rolling Stones, grup musical dels anys seixanta que s'ha mantingut unit fins avui dia.

riorment, imagineu-vos que ara les debateu amb un grup d'amics. Perquè la situació es torni encara més interessant, només cal fer un petit pas complementari: n'hi ha prou amb anar de la situació en què un grup discuteix sobre el fenomen grupal en general a la situació en què un grup discuteix sobre **si mateix** com a grup, i plantejar-se preguntes relacionades amb les vivències, les relacions i els processos de comunicació que hi ha en el mateix moment de discutir. El pas suplementari que hem fet transforma radicalment la dinàmica de la situació grupal i ens fa passar d'un grup centrat en una tasca particular —en aquest cas discutir sobre els grups— a un grup centrat sobre si mateix, en allò que passa en el seu si. Què és el que passa en aquesta situació? Quins processos es posen en funcionament? En què pot acabar la cosa? Per a què serveix? El psicòleg social Kurt Lewin no va dubtar de la utilitat d'un exercici com aquest i ens va fer encara un nou pas suplementari. En lloc que el grup parlés de si mateix es podia fer que el grup experimentés directament les incidències de la seva pròpia dinàmica avaluativa, creant les condicions perquè aquestes incidències es fessin visibles als integrants del grup. Aquest petit pas iniciava un camí que us convidem a recórrer mitjançant aquest mòdul.

L'evolució que segueix un grup, les dinàmiques que s'hi donen, les estructures que s'hi conformen, i també els seus efectes pel que fa a la formació de la persona, que presentarem en aquest primer mòdul, s'aplicaran, en el mòdul "La dinàmica dels grups en l'educació", al context idiosincràtic de l'educació. Més específicament, al grup-classe i al grup de docents. Finalment, en el mòdul "Tècniques i estratègies de la dinàmica de grups", presentarem un conjunt de tècniques concretes que poden servir com a metodologia per tal de millorar la qualitat de la formació i el rendiment en el procés d'aprenentatge, així com l'autoconeixement de la dinàmica del grup de docents.

Objectius

Aquest mòdul us vol fer **reflexionar** sobre una realitat que, pel fet de ser tan habitual i resultar tan familiar en la nostra vida quotidiana, podem creure que la coneixem prou sense que, en realitat, hi haguem pensat seriosament. Estem en molts grups, coneixem per experiència directa què és un grup, constantment tenim contactes amb altres grups i, per tant, no sembla que sigui necessari pensar en el fenomen grupal més enllà de la preocupació natural que ens donen les tensions que podem sentir en alguns dels grups en què estem. Però les realitats que coneixem més directament són, a vegades, les que requereixen un esforç més gran per la nostra part per treure'n de veritat alguna reflexió profitosa. Aquest mòdul us vol ajudar a fer aquesta reflexió i per això planteja els objectius bàsics següents:

1. Treballar la sensibilitat davant la rellevància i l'heterogeneïtat dels grups en la vida quotidiana.
2. Adonar-se de les dificultats d'una conceptualització satisfactòria del fenomen grupal, donada la idiosincràsia del context en el qual tot grup existeix.
3. Reflexionar sobre l'especificitat del fenomen grupal enfront del funcionament de la persona quan actua aïlladament.
4. Conèixer millor algunes de les característiques dels grups a partir de les aportacions de la psicologia social.
5. Conèixer i reflexionar sobre la dinàmica grupal, especialment la relacionada amb els T-grups, o "grups de formació".
6. Familiaritzar-se amb algunes de les aplicacions que té la dinàmica de grups en diferents àmbits: per exemple el de la psicoteràpia, el de l'acció comunitària, el de la publicitat i el màrqueting i el de les organitzacions de treball.

En cas de voler aprofundir la temàtica que presenta el mòdul amb les lectures recomanades, podeu continuar amb els objectius següents:

- Identificar en els diferents grups dels quals formeu part, i en aquells que pugueu conèixer com a observadors, tant els processos d'ordre subjectiu i vivencial com els processos que vénen marcats pel context social, la institució o el moment històric.
- Ser capaços d'analitzar les aplicacions i els usos concrets de la dinàmica de grups des d'un triple vessant: interpersonal, estructural i social.

1. El fenomen grupal

1.1. L'omnipresència dels grups en la vida quotidiana

Cyborg NX-2084 és un androide increïblement sofisticat; entre les moltes habilitats que té n'hi ha una que és la d'escoltar totes les converses que tenen lloc diàriament en una ciutat com Barcelona. Un dia li vaig preguntar si era habitual que les persones parlessin de grups, i la seva resposta va ser tan immediata com contundent:

–Et sorprendria el nombre de vegades que un dissabte al vespre s'intercanvien comentaris com els següents:

“–Que no hi és, la Marta?

–No. Aquest vespre ha sortit amb el seu grupet d'amics. Suposo que hauran anat a una discoteca.

–Tens molta sort... Conec alguns dels nois i noies que surten amb la teva filla, són un grup molt maco, són tots tan simpàtics i seriosos... Joestic una mica preocupada pel meu Jordi... darrerament s'ha ajuntat amb una colla de nois que no m'inspiren gens de confiança...”

Donant mostres d'una aguda perspicàcia, l'androide va afegir:

–És més, aquest tipus de comentari pot aparèixer tant en una conversa telefònica entre dues mares com mentre alguna d'elles sopa amb alguns matrimonis amics seus. O sigui, el fet és que es parla de grups també en situacions que són, per si mateixes, situacions de grup... No solament són freqüents les referències als grups sinó que també ho són els grups mateixos dins l'entramat social.

Cyborg NX-2084 em contestava com si hagués endevinat que estava elaborant un material per a una assignatura sobre grups. Un xic molest pel to professoral que estava utilitzant vaig decidir parar-li una petita trampa i li vaig proposar que m'acompanyés a la discoteca on havien entrat la Marta amb el seu grup d'amics i amigues, juntament amb molts altres grups.

Pampallugueig de llums, explosions de decibels, desenes de persones movent-se amb ritmes més o menys ràpids. Vaig alçar la veu tant com vaig poder i li vaig cridar:

–On són els grups que han entrat? És que s'han dissolt un cop dins? Només puc percebre una agitació més o menys caòtica, relacions entrecruades, però aquí no hi ha grups llevat que vulguis considerar totes les persones que hi ha a la discoteca com un sol grup...!

Però l'androide era més intel·ligent del que jo m'havia imaginat. Em va dur fins a la sortida i, un cop al carrer, em va dir que només calia que esperés el temps necessari. A mesura que la discoteca s'anava buidant vèiem com grups de nois i noies s'aturaven per continuar xerrant una estona a la vorera, se n'anaven junts a prendre algunes copes o enfilaven cap a altres discoteques... L'androide em mirava amb ironia:

–Mira'ls, els teus grups. Només feia falta una mica de paciència per a comprovar que mai no havien deixat d'existir!

Tanmateix, un dubte em continuava burxant i us el plantejem aquí com un primer tema de reflexió.

És clar que els grups existeixen amb independència del fet que els seus membres es trobin reunits o dispersos. Un grup d'amics és un grup quan tots xerren d'una manera distesa i ho continua sent quan cadascú se'n va cap a casa seva. Dit d'una altra manera, especialment adient per al tipus d'universitat en la qual curseu aquesta assignatura: el grup pot ser **presencial** o pot ser **virtual**, però continua sent un grup en ambdós casos.

En aquest sentit, és obvi que el grup de la Marta no va desaparèixer durant el parèntesi del ball a la discoteca i es va tornar a materialitzar a la sortida, però, ¿va existir com a grup virtual de la mateixa manera que quan la Marta i els seus amics són cadascú a casa seva? O sigui: existirien com a grup presencial encara que els seus límits fossin difuminats i les interaccions entre els seus membres fossin esporàdiques i alternessin incessantment amb interaccions externes al grup? Què us sembla? Si ho considereu oportú podríeu reflexionar sobre això abans de prosseguir la lectura.

Per la meua part, no tinc cap dubte que molts esdeveniments podrien haver fet materialitzar de nou el grup de la Marta dins la discoteca mateix; per exemple, un altercat entre algun membre del grup i algú altre. Però aquesta al·lusió a una materialització eventual no implica que l'existència del grup sigui de tipus virtual mentre no es doni aquesta materialització.



Segons les circumstàncies, els grups es deixen envair per elements externs o, per contra, impermeabilitzen les seves fronteres; per tant, el context els dona formes i característiques diferents.

El grup continua sent **presencial**, tot i que potser hem de concebre el grup, qualsevol grup, com una realitat molt més dinàmica, inestable, fluida i oberta del que estem acostumats a pensar.

Tret d'alguna excepció, els grups no són entitats compactes, rígides, solidificades, tancades en si mateixes, sinó que prenen formes canviants segons els contextos en els quals es troben, i distenen els seus llaços o els estrenyen, es deixen envair per elements externs o per contra impermeabilitzen les seves fronteres segons les circumstàncies.

Tant el grup de la Marta com la resta de grups que van entrar a la discoteca estan plenament presents com a tals en la sala de festes, però el context els dóna unes formes i unes característiques diferents de les que tenen en un context on, per exemple, el grup ha de resoldre una desavinença interna.

En veure'm pensatiu, el Cyborg NX-2084 va voler eliminar tots els dubtes que encara podia tenir sobre la importància dels fenòmens grupals:

—Si tinguessis, com jo, la capacitat, no sols d'escoltar totes les converses, sinó de penetrar també en els àmbits de la vida quotidiana d'aquesta ciutat, et quedaries parat de l'omnipresència dels grups. Deixem les discoteques del dissabte al vespre i vegem què passa un dilluns al matí. Mira aquest pati d'escola i veuràs com a cada hora d'esbarjo sempre s'agrupen aquestes cinc nenes, mentre aquests quatre nens també tendeixen a continuar junts. Mira aquesta aula de la Facultat de Psicologia i veuràs com aquestes cinc noies que surten juntes sempre van a prendre un cafè parlant entre elles. Entra en aquesta empresa i veuràs... Però, per què hem de continuar? Miris on miris, els grups són allà configurant el paisatge de la nostra vida quotidiana. És més, els grups ens acompanyen des del moment de néixer —família, parvulari, escola, treball, lleure— fins al moment que som enterrats entre les mostres de tristesa del grup que s'ha congregat per acompanyar-nos en l'últim viatge.

Els grups són tan fonamentals per a nosaltres que de fet els portem dins nostre, ens formen com a persones; la identitat pròpia depèn dels grups als quals pertanyem o amb els quals ens identifiquem.

Ja fa molts anys alguns psicòlegs socials parlaven de la necessitat de l'"instint gregari" de l'ésser humà per tal d'explicar la necessitat de formar grups; més recentment es parla de les "tendències d'afiliació". En qualsevol cas, sembla que la propensió a buscar la companyia dels altres i a formar grups és constant en la història de la humanitat. Potser és per això que es diu de vosaltres, els humans, que sou "animals socials".

No quedava cap més alternativa que donar-li la raó. Els grups constitueixen una realitat omnipresent en la nostra vida quotidiana; la seva existència és tan inqüestionable com ho és la seva rellevància.

—Molt bé, Cyborg NX-2084, tens raó, els grups són pertot arreu, però ara digues: què és un grup?

Vaig sentir que els circuits de l'androide s'activaven al màxim del seu potencial, fins que un esclat d'espurnes i de fum em va fer adonar que l'esforç havia estat massa intens. Abans de quedar definitivament bloquejat, va poder balbucejar:

–No ho entenc... però la conclusió és que els grups no existeixen!

1.2. La realitat dubtosa dels grups

Em va costar molt d'entendre per què després d'haver desplegat tant d'enginy per a convèncer-me de la inqüestionable realitat del fenomen grupal, el meu amic androide havia arribat a la conclusió, fatal per als seus circuits, que els grups no són reals, però em vaig intentar posar al seu lloc i al final el vaig entendre.

Fem servir el terme *grup* sense tenir cap dubte, cap inquietud pel que fa al seu significat, amb la plena seguretat que els nostres interlocutors li atribueixen el mateix sentit que nosaltres. Igual que el difunt androide, tothom capta immediatament el sentit de frases com:

“Acabo de veure un grup de persones esperant l'autobús”

“El grup amb el qual surt la Marta és molt simpàtic”


“La família Roig forma un grup molt unit”

“Els conservadors formen un grup molt heterogeni”

Tanmateix, la paraula **grup** denota en cadascuna d'aquestes expressions una realitat social molt diferent: persones casualment reunides durant uns moments sense que es coneguin entre si, persones vinculades per lligams afectius, persones que estan unides per normes jurídiques i institucionals, persones que comparteixen determinades actituds polítiques... En recollir els diversos usos de la paraula *grup* i buscar el denominador comú que hi ha entre ells, veiem que no difereix molt del terme *conjunt* o *classe* en el llenguatge de la lògica. Un grup és un conjunt d'objectes o éssers que mantenen entre ells una **relació d'equivalència** al voltant d'un determinat criteri. Així, doncs, existeixen tants grups, o tantes circumstàncies en què és possible utilitzar aquest terme com criteris que permetin establir una relació d'equivalència entre dues o més unitats. Aquests criteris, extraordinàriament nombrosos i diversos, ens permeten aplicar correctament la paraula *grup* a conjunts tan variats com “els rossos”, “els primers”, “els asiàtics”, “els conservadors”, “els adolescents”, etc. i incloure-hi la totalitat dels membres del conjunt o una part d'ells, com quan es diu “un grup d'adolescents”.

Ús del terme *grup*


El fet que el terme *grup* inclogui realitats tan diverses fa sospitar que el seu significat és massa genèric i no permet que el seu ús sigui suficientment informatiu si no va acompanyat de determinats restrictors o especificatius semàntics com: amics, joves, alumnes, malalts, culers, etc.

El terme *grup* remet més aviat a una **categoria conceptual** que no pas a un fenomen social específic al qual puguem atribuir un estatus de realitat en si mateix. No és el grup qui gaudeix d'un estatus de realitat, sinó l'especificatiu semàntic, o el criteri que permet agrupar un conjunt d'elements: els rossos, els prims, etc. 

La mateixa paraula que s'utilitza en el llenguatge quotidià com a simple operador lingüístic per a designar un conjunt, també s'usa en aquest mateix llenguatge per a denotar un fenomen que va més enllà de la simple agregació d'elements i que remet a una **realitat específica** de la qual tots tenim experiència directa. Naturalment, la psicologia social s'interessa pel grup com a fenomen social específic, però convé recalcar que durant molts anys tot un corrent de la psicologia social es va resistir a acceptar la realitat específica del grup.

Aquestes resistències s'expliquen en part pel que acabem de comentar quant a la polisèmia que acompanya l'ús del terme *grup* en el llenguatge quotidià. En efecte, el fet que moltes vegades s'utilitzi aquest mot com a sinònim de *conjunt* dificulta que s'atribueixi al grup unes **proprietats concretes i específiques** i que se'l consideri un fenomen amb identitat pròpia.

Una altra raó que explica la resistència a acceptar la realitat del grup és el fet que els grups no constitueixen realitats tan immediatament i directament visibles com poden ser els individus o fins i tot les relacions interpersonals. El que percebem d'una manera més directa són les persones i les relacions entre elles, mentre que les dinàmiques grupals i els efectes que produeixen queden emmascarats per la immediatesa de les relacions interpersonals.

Aconseguir entendre que les propietats d'un grup no queden reduïdes a les propietats de les diferents persones que el configuren va ser tan difícil per a la psicologia social com ho pot ser per al sentit comú contemporani. 

Si el grup té efectivament una identitat pròpia, si és un fenomen específic i si, en aquest sentit, no és "qualsevol conjunt d'éssers conjuntables", aleshores, quins són els criteris a partir dels quals podem definir el grup?

Propietats d'un grup

Puc captar el que està passant entre "tu" i "jo" i entre "tu" i "ell", però és necessari situar-se en un nivell d'abstracció més elevat per a poder entendre que, independentment de les característiques "meves", les "teves" i les "d'ell", es produeixen determinats efectes pel simple fet que "tu", "ell" i "jo" som un grup.

1.3. El concepte de grup

No hi ha una definició unívoca de grup que sigui unànimement acceptada per tots els psicòlegs socials, però potser ens podem apropar a una accepció que sigui satisfactòria repassant les diferents conceptualitzacions que han estat proposades. Assenyalarem aquí sis enfocaments que posen l'èmfasi sobre diverses característiques dels grups:

a) Per a Kurt Lewin és bàsicament la **interdependència** entre diverses persones la que confereix una especificitat al grup i el diferencia d'altres estructures més o menys circumstancials:

“L'essència del grup no radica en la similitud o dissimilitud dels seus membres sinó en la seva interdependència. Un grup pot ser definit com un tot dinàmic; això significa que una modificació de l'estat d'una part repercuteix sobre l'estat de totes les altres parts i les modifica.”

En aquesta definició queda clar que, per més que s'assemblin entre ells, ni els rossos ni els prims no formen un grup en el sentit psicosocial del terme. La definició de grup segons la interdependència allunya considerablement el concepte de grup de qualsevol formulació merament **conjuntista**.

b) Altres autors emfasitzen l'aspecte motivacional i insisteixen en l'impacte que el grup té en la **satisfacció de les necessitats** dels seus membres. Un grup es manté perquè la seva existència permet que cada membre satisfaci determinades necessitats que d'altra manera no tindrien resposta. Cattell declara, per exemple, que:

“Un grup és un conjunt d'éssers en el qual l'existència de tots s'utilitza per a satisfer alguna necessitat de cadascun d'ells.”

c) La noció d'**identificació** de cada membre del grup amb la totalitat que forma juntament amb els altres membres ha estat remarcada per determinats autors com French, per exemple, els quals consideren fonamental el grau amb què els individus són conscients de compartir amb la resta de membres del grup determinades normes, creences i valors comuns, i desitgen, a més, compartir-los.

d) Sigui en termes de **percepció recíproca**, de **comunicació cara a cara** o d'**interacció**, els autors recalquen el caràcter necessàriament reduït del grup per tal que pugui constituir efectivament un grup en el sentit literal del terme. Bales, per exemple, parla del grup com d'un sistema en el qual les comunicacions entre els elements que el componen sempre es poden



Raymond B. Cattell

desenvolupar d'una manera directa i sense intermediaris, és a dir, cara a cara.

e) **Prohansky i Seidenberg** agrupen les característiques que hem esmentat fins ara i declaren que es pot parlar de l'existència d'un grup quan un conjunt d'individus presenta simultàniament els elements següents:

- presència de relacions interindividuais de naturalesa tal que el comportament de cada persona repercuteix necessàriament sobre el comportament de la resta;
- manifestació d'una adhesió (explícita o implícita) a un conjunt de normes, valors i creences;
- existència d'una motivació comuna cap a la consecució de determinades fites.

f) Per fi, **Ignacio Martín-Baró**, psicòleg social assassinat fa pocs anys a El Salvador per la seva lluita al costat dels oprimits, proposa una definició que va més enllà del grup de petites dimensions, al mateix temps que situa el grup en un context social més general i en recorda el caràcter concret i històric.

Ignacio Martín-Baró

Des de la seva teoria dialèctica, entén que "un grup és aquella estructura de vincles i relacions entre persones que canalitza en cada circumstància les seves necessitats individuals i els seus interessos col·lectius".

El procés grupal

Tot grup o agrupament existeix sempre dins d'institucions que van des de la família, la fàbrica o la universitat fins al mateix Estat. En aquest sentit, és fonamental analitzar el tipus d'inserció del grup a l'interior de la institució; si es tracta o no d'un grup format per la institució, amb quines funcions i amb quina finalitat s'ha format; si va sorgir espontàniament, quines són les condicions que ho van fer possible; si es va formar per preservar o per oposar-se a aquesta mateixa estructura institucional, etc. D'altra banda, atès l'estat general d'alienació, qualsevol tasca que el grup s'hagi proposat ha de presentar, almenys en un principi, un grau més o menys gran d'alienació; per això convé observar els efectes de la tasca des de dos nivells d'anàlisi diferents: el de la vivència subjectiva i el de les determinacions concretes del procés grupal.

Extret de Silvia T.M. Lane (1985). "O processo grupal". A: S.T.M. Lane; Wanderley Codo (org.). *Psicologia Social. O homem em movimento*. São Paulo: Ed. Brasiliense.

En definitiva, un grup és una conjunció particular de **variables estructurals, psicològiques i sociològiques** que es combinen per a crear una de les entitats més fonamentals de la vida social:

a) En el pla **estructural**, un grup és **un sistema**, en el sentit ple de la paraula; és a dir, **una totalitat** en què les diferents parts constitutives estan interconnectades, són interdependents, i que té **propietats emer-**

gents, propietats que neixen precisament de la interconnexió entre els elements i que no estan presents en cap d'ells separatament.

b) En el pla **psicològic**, el grup requereix i produeix una **identificació** de la persona amb les normes, valors i creences compartides pels membres del grup, i a la vegada procura un **conjunt de satisfaccions** afectives, simbòliques, d'identitat i d'autoestima, entre moltes d'altres.

c) Per fi, en el **pla sociològic**, el grup s'insereix en una **xarxa de connexions** amb institucions, grups, col·lectius i estructures socials que l'afecten de manera permanent, al mateix temps que està contínuament influït per les produccions ideològiques, culturals, normatives i fins i tot tecnològiques pròpies del seu **entorn social**.

Malgrat que comparteixen les característiques comunes que acabem d'enunciar, els grups presenten una extraordinària diversitat i configuren un conglomerat força heterogeni. Es podria dir dels grups que **no n'hi ha dos d'iguals, que tot grup és únic** igual que passa amb les persones. Per més semblants que puguin ser dos grups en un moment inicial i per més semblant que pugui ser el context en el qual evolucionen, cada grup construeix la seva pròpia història, elabora la seva pròpia experiència, constitueix la seva pròpia memòria, i només amb això n'hi ha prou perquè sigui irreductible a qualsevol altre grup. El reconeixement d'aquesta **particularitat constitutiva** no impedeix, tanmateix, que també es puguin produir semblances i es pugui dibuixar una tipologia dels grups.

1.4. Tipus de grups

El fenomen grupal presenta la suficient riquesa perquè resulti il·lusori pretendre reduir-lo a una única tipologia. De fet, podem dibuixar tantes tipologies com característiques dels grups vulguem emfasitzar. Així, per exemple, si prenem en consideració la **dimensió** del grup, podem distingir entre les parelles (l'expressió mínima del grup, encara que és qüestionable que es pugui parlar de grup quan aquest és reduït a dos membres), les tríades (estructura a la qual es recorre freqüentment per a estudiar la dinàmica de les coalicions), el grup cara a cara (limitat a dotze o quinze membres), les colles i les tribus urbanes (dimensió límit a partir de la qual ja no es pot parlar pròpiament de grup; alguns psicociòlegs exclouen fins i tot aquests fenòmens socials de l'àmbit estrictament grupal).



Les característiques d'un grup (dimensió, composició, relacions de poder en el si del grup, origen, funció encomanada, etc.) ens permeten dibuixar diferents tipologies de grups.


Si considerem la forma que prenen les **relacions de poder** en el si del grup, podem distingir entre grups totalitaris, grups centralitzats, grups democràtics, grups liberals (o *laissez faire*) i grups llibertaris.

La **composició del grup** permet diferenciar entre grups heterogenis (en termes d'estatus, gènere, cultura, etc.) i grups d'iguals, mentre que l'**origen** del grup permet diferenciar els grups artificials (creats en el marc d'una investigació o d'una intervenció psicosociològica) dels grups naturals (que els especialistes en grups ja analitzaven). Segons la **funció que s'assigna** al grup podem diferenciar els grups d'ajuda, els grups terapèutics, els grups de formació, els grups educatius, etc.

Es fa palès, doncs, que qualsevol característica dels grups serveix per a construir una tipologia, però en lloc de continuar enumerant tipologies pot resultar més útil detenir-nos en dues d'aquestes tipologies, les quals tenen un cert interès teòric i no solament descriptiu. Aquestes tipologies són les següents:

a) La primera, establerta per **H.H. Hyman**, distingeix entre els grups de **pertinença** i els grups de **referència**.

La utilitat que té aquesta distinció neix de la constatació que les persones no sempre assumeixen les creences, les normes i els valors propis dels grups als quals pertanyen, sinó que **s'identifiquen** amb els d'altres grups i es comporten com si en fossin membres. Aquest fenomen pren una importància especial en els períodes històrics en els quals hi ha una gran mobilitat social o en els segments socials que es caracteritzen per aquesta mobilitat. Generalment s'adopten les normes del grup social situat en el nivell immediatament més alt dins la jerarquia social.

En una línia clarament funcionalista, aquest fenomen s'interpreta com un procés de **socialització anticipada**. Certament, quan hi ha perspectives d'"ascens social" els individus es preparen per a les exigències de la seva possible nova situació adoptant els valors i les normes d'un grup que encara no és el seu però al qual ja s'intenten adaptar. Encara que l'explicació que acabem de donar es refereix a categories socials més que no pas a grups pròpiament dits, també es pot observar el fenomen dels grups de referència en l'àmbit dels petits grups, quan alguns dels seus membres se senten atrets per grups més prestigiosos o més satisfactoris. 

b) La segona tipologia en la qual posarem atenció va ser formulada pel sociòleg C.H. Cooley quan va distingir, ja fa moltes dècades, entre els grups **primaris** i els grups **secundaris**.

El grup primari es caracteritza per l'existència de relacions afectives intenses entre els seus membres, una gran cohesió interna i un alt grau d'intimitat. La desaparició d'un membre del grup es viu com una pèrdua irreparable.

Per contra, en el grup secundari les relacions interpersonals estan basades en regles institucionals que són independents de les persones concretes que l'integren. El que importa aquí no són les persones involucrades en el grup, sinó les **posicions** que ocupen dins l'estructura de grup. La relació entre dues posicions es defineix d'una manera impersonal i purament formal. Quan una persona desapareix, es produeix una disfunció que queda immediatament arreglada quan la posició vacant passa a ser ocupada per una altra persona.

La distinció establerta per Cooley manté una certa afinitat amb la distinció que va fer Schleiermacher al final del segle passat entre comunitat (*Gemeinschaft*) i societat (*Gesellschaft*) i també amb el que més endavant es denominaria el **psicogrup** i el **sociogrup**. ❗



El grup primari...


... és un grup del qual Cooley ens diu el següent: "La vida en comú i els objectius del grup es constitueixen en la vida i els objectius de cadascun dels seus membres" (C. H. Cooley. *Human Nature and the social order*. Nova York: Scribner's, 1902). Els germans, com els que juguen amb uns coixins sobre un llit a la il·lustració, formen un grup primari, pels seus lligams afectius.

2. L'estudi del fenomen grupal en la psicologia social

Els aspectes ressenyats en l'apartat anterior tenen molta relació amb els estudis que la psicologia social ha dut a terme entorn del fenomen grupal, però convé que fem un examen més sistematitzat, encara que necessàriament esquemàtic i breu, de les aportacions que s'han fet des d'aquesta disciplina a la investigació i a la comprensió dels grups humans.

La **psicologia social**, situada entre una disciplina —la **psicologia**— que s'interessa bàsicament per l'individu i una altra disciplina —la **sociologia**— que focalitza la seva atenció preferentment cap als processos macro-socials, es va anar construint, en part, per tractar allò que estava fora de l'interès prioritari d'aquestes dues disciplines, és a dir, l'interès per les **relacions interindividuais** i les **dinàmiques dels petits grups socials**.

Malgrat que el ventall de preocupacions dels psicòlegs socials sempre va transcendir l'àmbit del que és grupal i del que és interindividual, és cert que l'interès per l'estudi dels grups petits va ser una constant en la curta història d'aquesta disciplina. Es més, va ser particularment intens fins als anys cinquanta. De la gran quantitat d'investigacions que es van fer en aquesta època, en destacarem alguns exemples a tall il·lustratiu i seguint un ordre cronològic.

El 1927, Elton Mayo i els seus col·laboradors van iniciar, en una factoria dels Estats Units, una interessant recerca sobre els factors que incidien en el rendiment dels treballadors. Aquesta investigació, que es va prolongar durant uns quants anys, va posar de manifest, entre altres aspectes, la importància dels **petits grups informals** que es constitueixen al marge de l'estructura explícita de l'organització empresarial i de les normes que, de manera implícita, defineixen aquests grups, i també la importància que té el **sentiment de pertinença grupal** en els comportaments dels treballadors. 

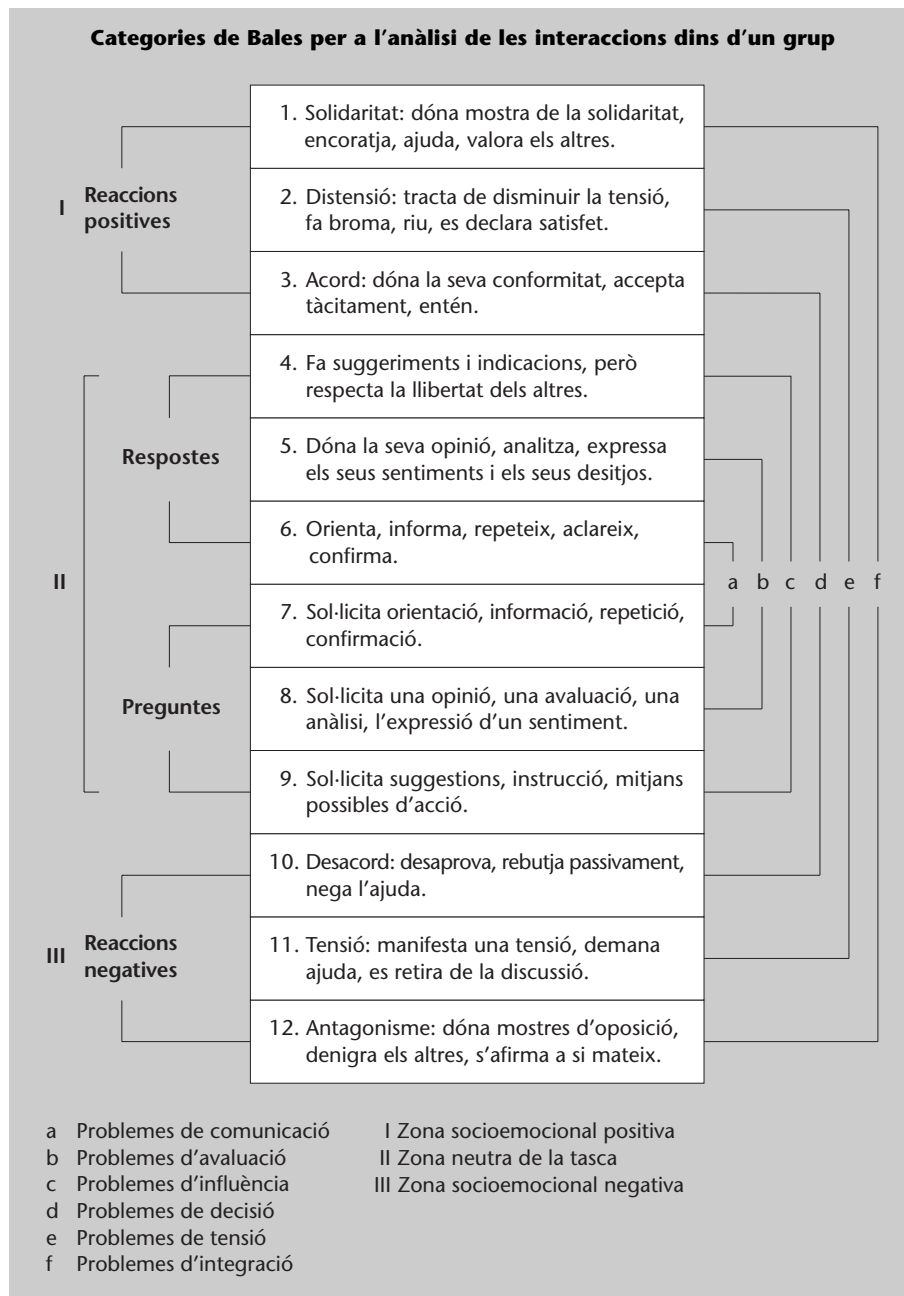
Poc temps després, el 1934, Jacob Levy Moreno va presentar un instrument, el **test sociomètric**, que va esdevenir molt útil per a conèixer l'estructura relacional dels petits grups. Muzafer Sherif dirigia a mitjan anys




Elton Mayo va estudiar el fenomen grupal des de l'àmbit de les organitzacions i del treball.

trenta un enginyós experiment que, utilitzant una il·lusió perceptiva (l'efecte autocinètic), mostrava que la situació grupal induïa cap a la **formació de normes col·lectives**. El 1943, Whyte va publicar, amb el títol *Sociedad de las esquinas*, una detallada observació de les “colles de carrer”. Poc temps abans, Kurt Lewin havia dut a terme, juntament amb Lippitt i White (1938), una recerca experimental per a veure els efectes diferents que les **diverses formes de lideratge**, l'estil autoritari o bé el democràtic, per exemple, tenen en la marxa dels petits grups.

Després d'estudiar desenes de grups de discussió, l'any 1950 Bales va proposar un protocol d'observació del grup que és conegut pels especialistes amb el nom de les **categories de Bales** i és utilitzat per a obser-




var de manera sistemàtica les interaccions que tenen lloc en situació de grup. 

També l'any 1950, **Homans** va publicar una obra força influent que presentava una conceptualització del fenomen grupal des dels supòsits de les teories conductistes. El 1951, **Stanley Schachter** va publicar les seves investigacions sobre la desviació en el si dels grups, mentre que **Leavitt** va formalitzar les xarxes de comunicació que s'estableixen en els petits grups posant en relació la major o menor centralització de la comunicació amb aspectes com ara el rendiment del grup o bé la satisfacció dels seus membres. Dos anys més tard, **Cartwright** i **Zander** van recollir en un gran manual titulat *Dinàmica dels grups* un impressionant conjunt de resultats que posaven a disposició dels especialistes. El 1956, **Salomon Asch** va publicar els seus experiments sobre el conformisme en el si dels grups i va obrir un fructífer camp d'investigacions.

Lectura complementària

Durant molts anys els conductistes van ser contraris a estudiar el fenomen grupal perquè consideraven que es podia reduir a l'estudi de les conductes individuals que es donaven dins d'un grup, però Homans va intentar demostrar, en l'obra que ressenyem a continuació, que l'enfocament conductista es podia aplicar de manera profitosa a la descripció de la realitat grupal. **C.G. Homans** (1950). *El grupo humano*. Buenos Aires: Eudeba.

Més endavant tornarem a parlar sobre alguns dels resultats que aquí tan sols hem enumerat, per donar una visió de conjunt i establir alguns punts de referència que posen de manifest la intensa investigació que va provocar el fenomen grupal fins als anys cinquanta. L'interès per l'estudi dels petits grups va continuar durant les dècades posteriors, encara que va deixar d'ocupar el lloc preferent que tenia dins de la psicologia social, fins al punt que un conegut investigador es preguntava fa pocs anys **on s'havien amagat els grups** en els últims avenços de la psicologia social. 

Certament, diferents elements van contribuir a apartar els grups de l'interès dels investigadors:

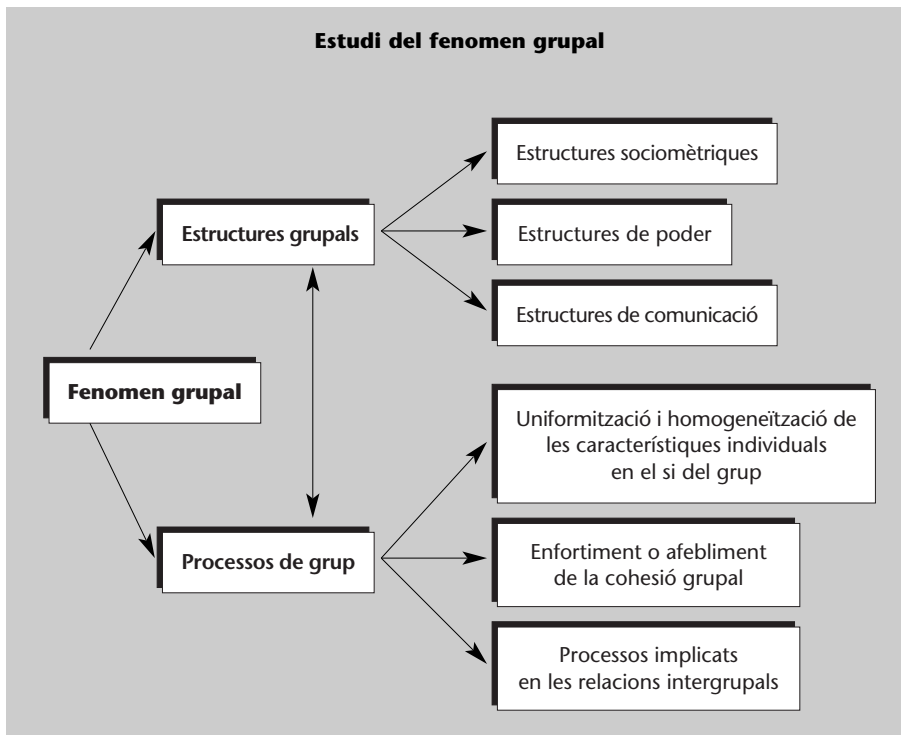
a) En primer lloc, els resultats que s'havien acumulat en l'inici dels anys seixanta eren suficients per a obrir **vies d'aplicació** que es van anar diversificant en els àmbits educatiu, terapèutic, organitzacional, etc. fent prevaler l'interès per dur a la pràctica els coneixements sobre la dinàmica grupal per damunt de l'interès a continuar ampliant aquests coneixements teòrics.

b) En segon lloc, l'apogeu de les orientacions cognitivistes va contribuir a centrar l'atenció dels investigadors sobre els **processos psicològics intraindividuals** i a deixar de banda el camp dels processos col·lectius.


Això no vol dir, però, que la psicologia social oblidés completament l'estudi dels grups: es van continuar obtenint resultats interessants sobre les relacions entre els grups, per exemple, o sobre la incidència del grup en

la identitat social, però no hi ha dubte que es va produir una **notable inflexió** de la recerca en les darreres dècades.

Després d'aquestes breus anotacions de caràcter històric exposarem alguns resultats que cal destacar sobre el fenomen grupal. En primer lloc, considerarem la qüestió de l'**estructura dels grups** i, en segon lloc, apuntarem alguns **processos** que es donen en les situacions de grup.



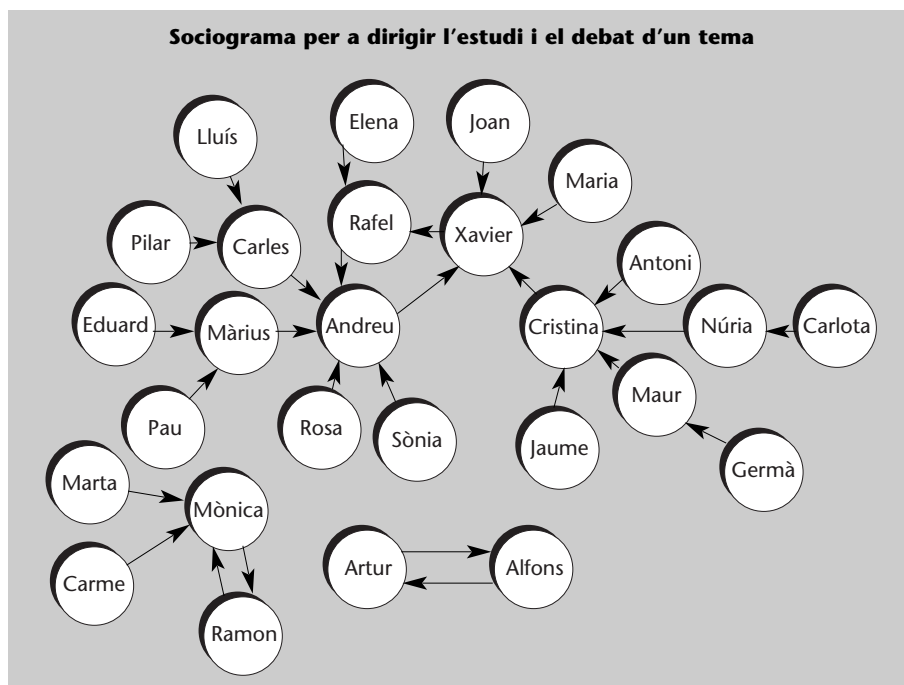
2.1. Les estructures grupals

El grup ha de ser considerat, ja ho hem dit, com una totalitat, però no es tracta d'una totalitat compacta, homogènia, uniforme, sinó d'una totalitat internament **complexa, heterogènia** i acuradament **diferenciada**. Els membres d'un grup hi ocupen diferents posicions, tenen estatus diferents, representen rols distintes i acompleixen funcions variades. La seva ubicació en l'**estructura del grup**, és a dir, en la configuració relativament estable que pren el conjunt de relacions entre els membres del grup, confereix a cada participant una **peculiaritat** que el diferencia de la resta, malgrat que el grup sigui un tot que té una identitat pròpia. De fet, no s'hauria de parlar de "la" estructura del grup perquè **tot grup està conformat per diverses estructures**, més o menys explícites, més o menys latents, que emergeixen segons els criteris que utilitzem per a tipificar les diferenciacions internes. A continuació repassarem algunes de les estructures que habitualment es consideren més importants. 

2.1.1. Les estructures sociomètriques

Les configuracions específiques que prenen dins d'un grup les **relacions afectives** que vinculen els seus membres, és a dir, el grau d'intimitat, d'amistat, d'hostilitat o d'indiferència que hi ha entre els diferents individus constitueixen les estructures sociomètriques.

Aplicant la metodologia inicialment proposada per **Jacob Levy Moreno** i completada posteriorment pels seus seguidors, es pot detectar, per exemple, el grau en què un determinat grup està afectivament cohesionat i posar de manifest l'eventual existència de subgrups més o menys nombrosos i més o menys tancats en si mateixos.



El sociograma de grup...

... permet detectar, per exemple, el grau de risc de fraccionament o de dissolució del grup i els pronòstics sobre els circuits que seguirà, per exemple, la difusió de rumors.


El sociograma de grup reflecteix les **posicions** de cada persona en la matriu afectiva del grup i fa aparèixer tant els fenòmens d'aïllament afectiu com els fenòmens de centralitat afectiva (les anomenades "estrelles" del grup). El coneixement de l'estructura sociomètrica del grup ajuda a elaborar estratègies d'intervenció per a **millorar** les relacions intragrups, però també permet fer tota una sèrie de pronòstics sobre l'**avaluació** probable del grup.

L'estructura sociomètrica no solament es modifica al llarg de la vida del grup, sinó que canvia segons el tipus d'activitat en què es troben involucrats els membres del grup. Així, per exemple, les preferències per

estar en companyia de tal persona del grup o tal altra canviaran segons si es tracta de repassar les lliçons per a un examen, sortir a jugar o anar a comprar. Quan s'apliquen els tests sociomètrics especificant successivament diferents àmbits d'activitat comuna, no solament s'obté un mapa canviant d'eleccions i rebuigs, sinó que es detecta, per exemple, la percepció que tenen els membres del grup de les competències dels seus companys.


Les tècniques sociomètriques són tan sols una forma d'apropar-se a l'estructura afectiva del grup i han de ser completades amb altres fonts d'informació per a conèixer en profunditat el que constitueix sens dubte una de les dimensions més determinants de la dinàmica grupal: la **vida afectiva del grup**.

2.1.2. Les estructures de poder

Per més homogeni que sigui un grup, sempre hi ha algunes **persones que són més influents que la resta**, l'opinió de les quals pesa més a l'hora de prendre una decisió; per això en les situacions de la vida quotidiana intentem contínuament esbrinar qui és el "cap" o qui són els "caps" dels grups que ens envolten. Pot semblar que les "estrelles" o els líders que apareixen als sociogrames són efectivament les persones amb més poder dins del grup, però això no és sempre així i la problemàtica del poder en els grups, molt més complexa del que aparenta en un primer cop d'ull, difícilment es pot explicar a partir del lideratge sociomètric. 

En efecte, ja hem assenyalat en l'apartat anterior que els líders canvien segons el **tipus d'activitat** amb la qual s'enfronta el grup. Per tant, no hi acostuma a haver una única persona líder, tret d'alguna excepció, sinó diferents líders que emergeixen i desapareixen segons les activitats del grup.

En segon lloc, resulta que, fins i tot quan es duu a terme una mateixa activitat, el poder mai no es concentra exclusivament en una sola persona, sinó que està **distribuït diferencialment** en el si del grup. Conèixer el tipus de distribució de poder que hi ha en un grup aporta tanta o més informació que el fet de saber qui és la persona més influent. Aquesta distribució del poder és la que dóna compte de l'emergència de resistències

en el si del grup i la que possibilita la constitució de coalicions més o menys inestables que modifiquen permanentment la configuració del poder en les decisions grupals. 

En tercer lloc, resulta també que el poder no es pot reduir a una modalitat única, sinó que es diversifica en **múltiples formes**.

Si ens limitem al cas particular del lideratge, és freqüent que quan el grup està implicat en una activitat coexisteixin diferents tipus d'exercici del poder. Així, per exemple, mentre un membre del grup fa de **líder operatiu** organitzant l'activitat, formulant idees, sintetitzant aportacions i, en definitiva, fent progressar el grup cap a la consecució de les seves fites, un altre membre del grup exerceix de **líder socioafectiu** relaxant les tensions que sorgeixen en l'activitat grupal, desactivant els enfrontaments, creant un clima de cooperació i vetllant, en definitiva, pel benestar afectiu del grup.

El fet que molts grups es dissolguin per la rivalitat que sorgeix entre els seus membres perquè tots volen obtenir un reconeixement com a líders del grup és una mostra força evident de la importància que tenen les estructures de poder en el grup. La complexitat dels fenòmens de poder en el grup també es manifesta quan considerem l'ambivalència del paper que representa el líder pel que fa al **respecte de les normes comunes**.

S'acostuma a considerar que el líder és qui millor encarna els ideals del grup, qui assumeix amb més intensitat les preocupacions i els valors del grup i qui té més dret moral a exigir que la resta s'avingui a les normes comunes. Tanmateix, el líder també és la persona que pot contribuir més efectivament a fer que el grup s'allunyi de les normes compartides i canviï per a adoptar valors diferents.

Hollander...

... va explicar el procés de respecte de les normes comunes mitjançant el concepte de crèdit idiosincràtic. Segons aquest concepte, és precisament perquè el líder ha donat repetides proves de respectar més que ningú les normes, que disposa d'una confiança acumulada que li permet prendre's certes llibertats sense que ningú no li ho tiri en cara i, d'aquesta manera, arrossegar el grup cap a l'adopció de noves normes.

2.1.3. Les estructures de comunicació

És evident que una bona comunicació entre els membres d'un grup estalvia que hi hagi malentesos, sentiments d'exclusió o simplement descoordinació. En un grup informal, una colla d'amics per exemple, sembla que la comunicació no segueix unes pautes estables, sinó que depèn de les circumstàncies i dels estats d'ànim individuals.

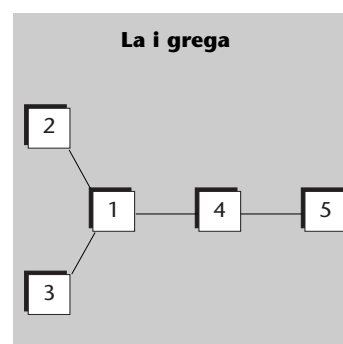
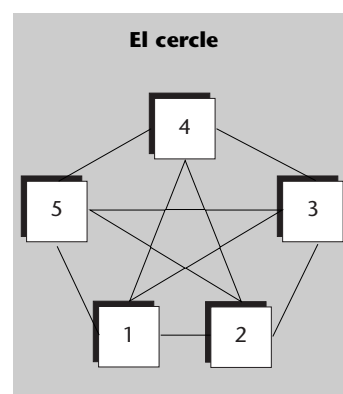
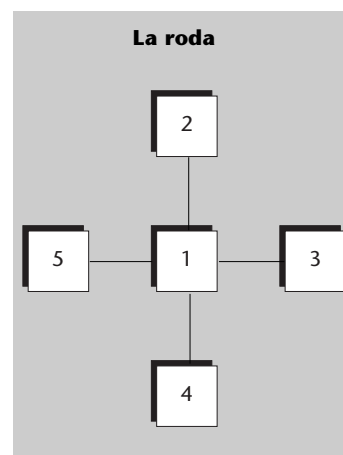
Tanmateix, en els itineraris que segueix la comunicació es poden identificar determinades regularitats, que posen de manifest que tal persona prefereix dirigir-se habitualment a tal altra, o que la freqüència dels intercanvis comunicatius és més gran entre determinades persones, o que tal altra persona fa de portaveu de tal o tal altre subgrup.

Aquesta estructura de comunicació, només perfilada en un grup d'amics informal i fortament cohesionat, té més nitidesa i més rellevància com més formalitzat és el grup, i fins i tot adquireix característiques d'invariabilitat i de rigidesa en determinats grups organitzacionals (en el si de l'empresa, de l'exèrcit, etc.).

És aleshores quan es pot analitzar amb més facilitat l'estructura comunicacional i els efectes, negatius o positius, que té la seva peculiar conformació en l'efectivitat de l'activitat grupal, i distingir entre el **nombre de canals de comunicació** que hi ha en el grup, la **capacitat** més o menys àmplia de cadascun d'aquests i la seva **ramificació** o **distribució** en el si del grup.

Un dels problemes que va atreure l'interès dels psicociòlegs va ser la incidència que té el **grau de centralització de l'estructura comunicativa en el rendiment d'un grup i en la satisfacció sentida pels seus membres**. Investigadors com Leavitt i Bales van recórrer a l'estudi de grups de treball organitzats segons diferents esquemes comunicatius per a analitzar la incidència de la centralització. Així, per exemple, amb grups de cinc persones es pot crear des d'una estructura força centralitzada com la **roda**, amb quatre canals de comunicació, fins a estructures totalment descentralitzades com el **cercle**, que contempla nou canals de comunicació, o la **grega**.

Quan aquests grups han de fer tasques de tractament d'informació, com per exemple trobar el símbol comú que figura en la sèrie de símbols distribuïda a cada membre del grup, l'eficàcia del grup creix amb el **grau de centralització** de l'estructura comunicativa, però paral·lelament disminueix el grau de satisfacció general que experimenten els membres del grup. Quan l'activitat que fa el grup comporta un grau de complexitat alt, les estructures centralitzades ja no són les més adequades per arribar a un rendiment més alt sinó les estructures **més descentralitzades**.




L'estructura comunicacional del grup s'ha d'adaptar, per tant, al tipus d'activitat que es requereix d'aquest grup, però seria un error voler adoptar un determinat tipus d'estructura segons el simple criteri de rendiment grupal, ja que si aquesta efectivitat del grup s'aconsegueix a costa d'una insatisfacció generalitzada, es poden produir efectes que, a la llarga, tinguin una influència negativa sobre el rendiment que es pretenia maximitzar.

2.2. Els processos de grup

Les últimes línies de l'apartat anterior mostren clarament que les diverses estructures grupals no són independents, sinó que estan imbricades i es condicionen mútuament. La separació d'aquestes estructures només té sentit per a facilitar-ne l'explicació i és obvi que l'estructura comunicativa incideix en l'estructura afectiva (satisfacció experimentada pels membres del grup) i que les estructures de poder tenen efectes tant en les comunicacions en el grup (el sol fet de parlar de "centralització" de la xarxa comunicativa ho suggereix) com en la seva vida afectiva.

De la mateixa manera que resulta artificial separar nítidament les diferents estructures grupals, també ho és separar els processos grupals i les estructures que els configuren. De fet, quan hem presentat les diferents estructures de grup, no ens hem pogut estalviar la descripció d'alguns processos per no quedar-nos amb formulacions purament abstractes i facilitar-ne, així, la comprensió. Ens limitarem, per tant, a exposar tres processos grupals que han despertat molt especialment l'interès dels psicòlegs socials:

1) Es tracta, en primer lloc, dels processos que condueixen paulatinament cap a la **uniformització** i l'**homogeneïtzació** de les característiques individuals en el si del grup.

Els intercanvis entre els membres del grup, juntament amb les experiències compartides, van configurant una cultura comuna, fan aparèixer normes comunes i faciliten marcs de referència semblants que serveixen per a donar sentit a la realitat, però, a més a més, el grup desenvolupa activitats orientades específicament a fer que la semblança entre els seus membres sigui més gran. 


És així com s'observa un increment de les comunicacions dirigides cap a les persones que manifesten en un moment o altre desavinences, allu-



Cultura comuna

Les actituds, les creences, els valors, les fites i el llenguatge dels membres del grup es van fent més semblants a mesura que la freqüència de les interaccions entre ells és més gran i la vida del grup és més llarga.

nyament o desviacions amb relació a la posició majoritàriament compartida. La pressió del grup no para fins que es produeix una reintegració del “desviat” en les normes comunes i si això no s’aconsegueix, comencen les accions que tendeixen a una segregació del desviat, que acabarà per desvincular-se del grup o per ser-ne marginat.

2) En segon lloc, destacarem els processos que intervenen en l'**enfortiment** o l'**afebliment de la cohesió grupal**. És prou conegut que la **rivalitat amb altres grups** i els enfrontaments que es poden arribar a produir serveixen com a factor cohesionador del grup: fan augmentar la solidaritat interna i arraconen les tensions i les desavinences entre els membres del grup. De fet, fa segles que es fa servir l’amença representada per l’“enemic extern” per a debilitar els conflictes intergrupals; o el fet d’atribuir a exogrups la responsabilitat dels fracassos del grup per a estalviar que sorgeixin conflictes interns. També és força conegut que els encerts que aconseguix un grup n’enforteixen la cohesió, mentre que els fracassos l’afebleixen, i és per això que es busquen responsables externs. 


Però davant de determinats fracassos hi ha altres procediments per a preservar la cohesió grupal. Un d’aquests consisteix a ajustar a la baixa el **nivell d’aspiració del grup** per a reduir les probabilitats de fracassar de nou. Tanmateix, convé subratllar que la relació entre els fracassos del grup i la seva cohesió no és necessàriament de signe negatiu, ja que en determinats casos el fracàs es tradueix en un **enfortiment de la cohesió grupal**. És com si el grup reaccionés preventivament davant el perill de disgregació que acompanya la incapacitat d’aconseguir les fites que es persegueixen.

3) Per concloure, farem al·lusió a alguns processos implicats en les **relacions intergrupals**. Muzafer Sherif va mostrar, al final dels anys quaranta, que la competició entre els grups fa sorgir ràpidament una hostilitat creixent que només es pot resoldre mitjançant la institució de **fites supraordenades**, és a dir, fites que no es poden aconseguir amb els propis recursos del grup i que exigeixen, per tant, la col·laboració d’altres grups. Malgrat l’interès d’aquestes investigacions i la innegable importància social de les relacions entre els grups, no va ser fins fa relativament poc que els psicòlegs socials van decidir dedicar-se intensament a l’estudi de la dinàmica intergrupals.



L'establiment de fites supraordenades pot ser una bona estratègia per a la coeducació.

Sens dubte, van ser els estudis de **Henry Tajfel** sobre la **categorització** i la **identitat social** els que van impulsar el renovat interès pels processos

intergrupals. Mitjançant un enginyós experiment, conegut com *el paradigma del grup mínim*, Tajfel i els seus col·laboradors van demostrar que el simple fet de saber-se inclosos en un grup determinat, encara que mai no s'hagin vist i que, de fet, ni tan sols no existeix, indueix a comportaments de favoritisme cap als altres suposats membres del grup i a comportaments de discriminació cap als membres de l'altre grup, malgrat que això pressuposi un prejudici per a ambdós grups, incloent-hi el propi. 

No hem de treure la conclusió, tanmateix, que l'hostilitat intergrupals és connatural a l'existència dels grups. Com molt bé ha dit Martín-Baró, amb paraules que hem citat més amunt, els grups s'integren en fenòmens col·lectius més amplis i en estructures macrosocials que incideixen fortament sobre les seves dinàmiques. Una cultura basada en la competició difícilment pot conduir a cap altra cosa que no sigui el que posa de manifest el paradigma del grup mínim.


Lectura complementària

Una manera força diferent de conceptualitzar el grup és l'aportació de Martín-Baró mitjançant l'obra que presentem. Ens proposa una definició de grup des d'una posició dialèctica segons la qual es dissol la frontera entre el que és microsòcial i el que és macrosòcial. Implica, per tant, una crítica bastant contundent a la noció de grup petit, centre d'interès de la tradició lewiniana.

I. Martín-Baró (1989).
Sistema, grupo y poder. San Salvador: UCA Editores.

3. La dinàmica de grups

El que hem exposat fins ara es podria trobar, amb tota naturalitat, en el marc d'una assignatura general sobre psicologia o, millor encara, sobre psicociologia dels grups. Entesa en un sentit ampli, la **dinàmica de grups** abraça pràcticament tots els fenòmens grupals que la psicologia social ha estudiat des dels seus inicis, mitjançant un conjunt de metodologies que van des de l'experimentació en el laboratori, els experiments de camp, l'observació sistemàtica, l'observació participant, etc. El corpus de coneixements que s'ha constituït sobre els grups durant aquest procés d'investigació es pot incloure sota el terme general *dinàmica de grups* sense que això es pugui dividir segons el caràcter més o menys dinàmic dels fenòmens grupals analitzats.

Tot grup és sempre una totalitat dinàmica. Tanmateix, també es pot optar per un sentit més restringit del terme *dinàmica de grups* i reservar-lo per a un subconjunt específic de la psicociologia dels grups. Aquesta opció, que fem nostra, està d'acord amb la **tradició** més àmpliament estesa entre els psicòlegs socials i troba la seva justificació en la manera diferent d'abordar el fenomen grupal que es va iniciar al final dels anys quaranta entorn dels treballs de **Kurt Lewin** i que posteriorment es va expandir, consolidar i enriquir fins a arribar a formar un camp específic de coneixement i d'intervenció sobre el grup. 



Kurt Lewin

3.1. Gènesi de la dinàmica de grups


Després d'haver fet aportacions importants al desenvolupament de la psicologia de la forma (*Gestalt psychology*) a Alemanya, **Kurt Lewin**, d'origen jueu, es va establir als Estats Units al principi dels anys trenta fugint de la barbàrie nazi. Els seus interessos es van anar desplaçant paulatinament cap a la psicologia social i, més particularment, cap als fenòmens grupals, i el 1944, tres anys abans de la seva mort prematura, va fundar el CIDG: Centre d'Investigació sobre Dinàmica de Grups (RCGD: Research Center for Groups Dynamics) en la prestigiosa institució del Massachusetts Institut of Technology (MIT).

Els investigadors i les investigadores que s'havien agrupat al seu voltant feien periòdicament reunions de treball i discutien sobre la marxa de les investigacions, valorant-ne el desenvolupament i analitzant els problemes que dificultaven un avenç més ràpid i més fructífer de l'activitat del Centre. Un d'aquests problemes era la insuficient integració dels equips de recerca, i Kurt Lewin va proposar una diagnosi i una manera d'intentar superar aquests problemes.

La diagnosi apuntava a les deficiències de la comunicació entre els membres del Centre i el suggeriment de Lewin va ser fer reunions no per a analitzar el treball que s'estava portant a terme, sinó per a discutir sobre les relacions comunicatives que hi havia en el grup mateix. Estava demanant al grup que oblidés per uns moments les seves tasques pròpies i adrecés la mirada cap a si mateix, esdevenint objecte d'investigació.

Així, es començaven a dibuixar les bases del que després prosperaria amb el nom de *dinàmica de grups*, però el suggeriment de Lewin no va ser casual: es basava en treballs que feia des d'anys anteriors i sota els supòsits teòrics que els inspiraven. És necessari conèixer aquests antecedents per a entendre els fonaments i els límits de la dinàmica de grups.

3.2. Els antecedents de la dinàmica de grups

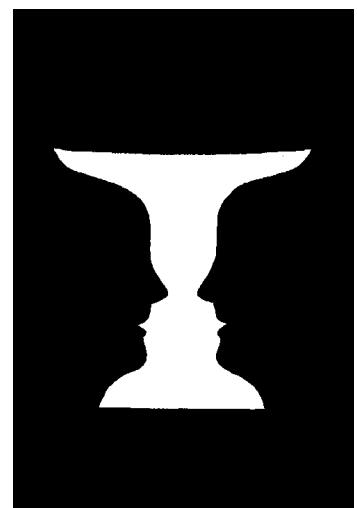
Lewin, ja ho hem dit, s'havia format en el context de la psicologia de la *Gestalt* i en l'èmfasi que posava aquesta orientació en la importància de les **relacions entre els objectes** i en la importància de les **configuracions globals** dibuixades per aquestes relacions. Un objecte no es pot considerar d'una manera aïllada, ja que una part de les seves característiques prové de les relacions que té amb altres objectes i del conjunt que formen tots plegats. Aquests principis generals de la *Gestalt* expliquen que Lewin es convertís en un dels més fervorosos i convincents defensors de la consideració del grup humà com a **totalitat** irreductible als seus integrants particulars. El grup com una entitat global, específica, amb identitat pròpia i real en si mateixa. 

D'altra banda, desenvolupant les tesis de la *Gestalt*, Lewin va elaborar una psicologia topològica que representava la realitat psicològica en termes de

Lectura complementària

Elaborat per un dels principals col·laboradors de Kurt Lewin, el manual que proposem ha conegut successives reedicions i presenta un ampli panorama de les investigacions portades a terme sobre la dinàmica de grups. El seu contingut continua essent interessant i va constituir durant dues dècades una obra de referència inexcusable per als estudiosos dels fenòmens grupals.

A.D. Cartwright i A. Zander (1953). *Dinàmica de grups. Investigación y teoría*. Mèxic: Trillas.




Per als gestaltistes, les nostres estructures mentals ens fan agrupar els elements percebuts.

camp de força, on la posició psicològica de cada persona es definia en cada moment per les combinacions de les forces d'atracció i de rebuig lligades a les alternatives presents en aquell moment. En aquests camps de força es consideraven també les barreres que les persones havien d'esquivar per a caminar cap a les alternatives més atractives. És probable que aquesta manera de conceptualitzar la realitat grupal orientés les preocupacions de Lewin cap a la detecció de les barreres, en aquest cas comunicatives, que dificultaven la progressió del grup.

Van ser, sens dubte, els mateixos pressupòsits de la *Gestalt* els que van orientar les recerques que Lewin va fer al final dels anys trenta sobre els **climes socials** més adients per a l'activitat grupal, destacant els efectes benèfics del clima propiciat per un estil de lideratge no autoritari. El clima fa referència a una variable de caràcter global, en la línia de la *Gestalt*, que impregna la totalitat del camp grupal i que crida l'atenció sobre les barreres que determinades formes d'autoritat introdueixen en el desenvolupament del grup. En aquesta mateixa època, Lewin va dirigir unes investigacions que van posar de manifest l'efectivitat de les **discussions de grup** per a produir canvis en les persones, cosa que difícilment es podia aconseguir actuant individualment sobre cadascuna d'elles. Per fi, en el mateix període en què Lewin desenvolupava el seu treball sobre el fenomen grupal, també posava a punt el concepte de l'**acció-investigació** (*Action/Research*), en què les perspectives de la recerca i de la intervenció sobre la realitat quedaven identificades en un procés únic: conèixer transformant.

Tots aquests antecedents estan força presents en la dinàmica de grups, tal com podem comprovar quan en descriurem els procediments, els resultats i els pressupostos teòrics.

3.3. Retorn a la gènesi de la dinàmica de grups

El grup d'investigadors i investigadores del Centre d'Investigació sobre Dinàmica de Grups (CIDG) va acceptar els suggeriments de Lewin i va poder comprovar, després de diverses sessions d'autoanàlisi grupal, que l'explicitació i la presa de consciència de les barreres comunicatives establertes entre els membres del grup permetia no solament millorar la interacció entre ells, sinó que portava a un clima grupal que resultava força beneficiós per a la bona marxa de les investigacions. 

Seguint les aportacions de Lewin sobre la importància de les discussions de grup, conduïdes per especialistes en dinàmica grupal, el CIDG oferia

els seus serveis a les institucions que desitjaven obtenir efectivitat més gran en les seves activitats col·lectives. Un dels indrets on el CIDG acollia els grups de discussió es trobava a la petita ciutat de Bethel (Maine), i va ser allí on va tenir lloc un incident que seria decisiu per a desenvolupar la dinàmica de grup.

Després d'una sessió de discussió grupal, els especialistes del CIDG es van reunir com feien habitualment per a posar en comú i analitzar les observacions que havien realitzat durant la sessió, però aquesta vegada alguns dels participants es van apropar al lloc on estaven reunits els especialistes i van sol·licitar poder assistir a la reunió d'avaluació. Lewin va accedir a la demanda i va comprovar que, lluny de ser una interferència indesitjable, la presència d'aquestes persones aportava elements força valuosos per a l'anàlisi de la situació de discussió grupal.

La decisió havia estat presa, es donava un pas més en l'establiment de les bases de la dinàmica de grups: no s'havia de separar la discussió de grup i l'anàlisi realitzada per experts, tot s'havia de fer en el mateix moment i amb la participació de totes les persones implicades.

Quan Lewin va morir, el 1947, la dinàmica de grups no estava encara del tot perfilada, però el National Training Laboratory (NTL) de Bethel ja havia adquirit un notable prestigi i els seus plantejaments, cada cop més elaborats, es difondrien mundialment i involucrarien altres psicòlegs socials i altres institucions —especialment el Tavistock Institute de Londres— en el desenvolupament de la dinàmica de grups.

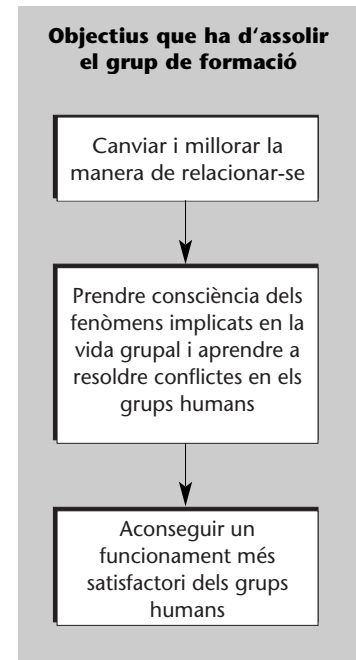
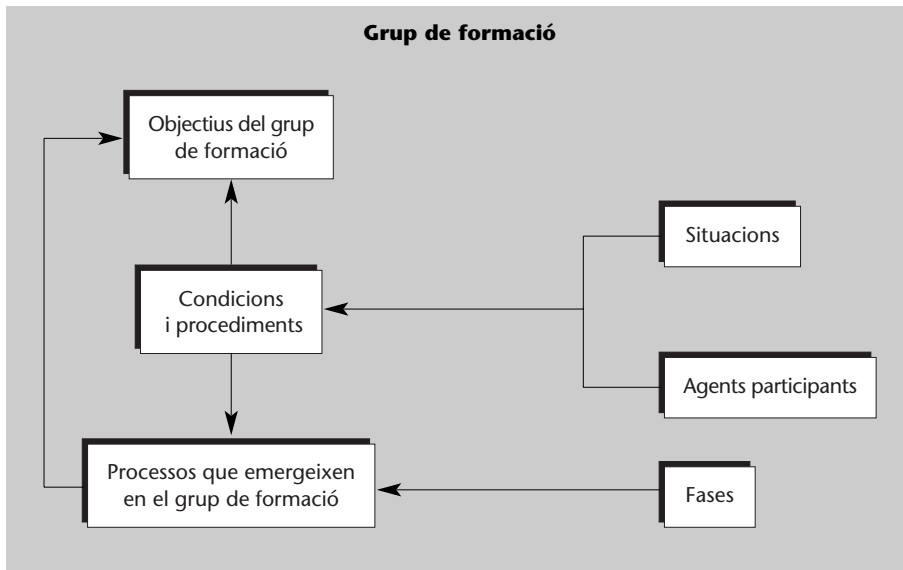
3.4. El T-grup

El *Training Group* (T-grup) constitueix el producte més emblemàtic del CIDG, del NTL de Bethel i de la dinàmica de grup en el seu conjunt. La seva denominació és diversa i convé saber que quan se'ns parla de grup de diagnosi, grup de sensibilització, grup de formació, grup experiencial, grup de base, grup d'avaluació, grup de trobada, etc., es fa referència al mateix objecte, el **T-grup**, o a variants poc diferents. Aquí utilitzarem l'expressió **grup de formació** perquè conceptualment ens sembla més adient, i repassarem els objectius que s'hi assignen, les condicions i els procediments que s'articulen per a aconseguir-lo i els processos que tenen lloc en la situació creada; deixarem per a més endavant l'examen de les

Lectura complementària


Després del manual de Cartwright i Zander, aquest llibre, més actualitzat i més sistemàtic, va constituir durant bastants anys una publicació de referència força útil per als estudiosos dels fenòmens grupals. Presenta una panoràmica molt completa dels resultats aconseguits per la psicociologia dels grups al final dels anys setanta.

M.E. Shaw (1976).
Dinàmica de grupo.
Psicología de la conducta de los pequeños grupos.
Barcelona: Herder.



variants que ha conegut el grup de formació original i les reflexions crítiques que se'n poden fer.

3.4.1. Els objectius del grup de formació

Formulat en el grau de generalitat més alt, l'objectiu que persegueix la dinàmica de grups és contribuir a un **funcionament més harmoniós, més efectiu i més satisfactori** dels grups humans que existeixen en els diferents àmbits de la vida quotidiana. 

Per a avançar cap a aquest objectiu de tipus normatiu s'estableixen una sèrie d'objectius intermedis que també tenen, per si mateixos, una finalitat positiva. Es tracta d'intentar que els participants d'un grup de formació canviïn la seva manera habitual de relacionar-se amb la resta de membres, en situacions de grup, per tal de millorar aquesta relació.

Per a fer possible aquesta transformació es fixen uns altres quatre objectius intermedis:

- a) que els membres del grup prenguin consciència de la seva pròpia manera de comportar-se en grup;
- b) que prenguin consciència dels fenòmens implicats en la vida grupal i els coneguin millor;

c) que aprenguin a analitzar tant la seva relació amb la resta de membres del grup com la dinàmica global de les relacions en el grup;

d) que els participants aprenguin a resoldre els problemes relacionals i les dificultats per a la progressió del grup.

3.4.2. Les condicions i els procediments del grup de formació

El marc procedimental general s'inscriu clarament en els postulats de la pedagogia activa i manté una certa relació amb alguns dels supòsits de l'orientació psicoanalítica. No es tracta que un expert proporcioni a les persones informació sobre la seva manera de comportar-se en grup, sobre els processos de grup i sobre què cal fer per a millorar la situació.

Es tracta que cada participant descobreixi per si mateix aquests aspectes per mitjà d'una experiència i d'unes vivències directes, ajudat —però només ajudat— per l'especialista. La dinàmica de grups posa a disposició de la persona una oportunitat de viure una situació de grup i es limita a dissenyar aquesta situació perquè aflorin els efectes desitjats.

Les condicions de partida són les següents:

a) Un primer element de la situació consisteix a **crear unes condicions de llibertat** més grans, de manera que el participant s'involucri totalment en la situació sense deixar-se inhibir per por de conseqüències posteriors. És per això que el grup es forma amb persones que no es coneixen amb anterioritat i que tenen poques probabilitats de tornar-se a trobar un cop acabi l'experiència. En aquesta mateixa línia, s'oculta tota la informació sobre l'estatus social i professional dels participants. No solament són persones que no es coneixen entre elles, sinó que entren en el grup en una relació d'igualtat.


b) Un segon element de la situació consisteix a afavorir el funcionament del grup com a **totalitat** i a multiplicar les **possibilitats d'interacció**. Perquè això sigui viable, el nombre de participants es limita entorn d'una desena de persones i es procura que no hi hagi una homogeneïtat gaire gran, és a dir, que no hi hagi uniformitat ni de gènere, ni d'edat, ni de nivell cultural.

c) Un tercer element consisteix a proporcionar al grup el **temps necessari** i l'**aïllament adient** perquè el procés d'aprenentatge pugui concloure satisfactòriament. Les sessions es programen entorn d'un total de trenta hores distribuïdes al llarg de diferents dies, sempre en el mateix local.

d) Un quart element consisteix a conscienciar el grup que no es tracta d'una experiència merament lúdica, un entreteniment, sinó que el grup haurà de treballar i esforçar-se per treure profit de la situació. Per això s'estableix un marc que evoca un **clima de disciplina**: es fixa amb precisió l'horari de les sessions, s'incita al respecte d'aquests horaris i les persones se situen entorn d'una taula de treball.

Un cop creades les condicions de partida i començada la primera sessió, el monitor o monitora es limita a enunciar l'única regla que constrenyerà la llibertat del grup i s'absté de formular objectius concrets o d'indicar procediments de treball. La regla és senzilla: el grup és totalment lliure d'elaborar la seva agenda, pot orientar la situació de la manera que vulgui sempre que es respecti la **preeminència de la paraula**. Es tracta de comunicar mitjançant la paraula, de verbalitzar les vivències, les opinions i els suggeriments *hic et nunc*, aquí i ara. D'aquesta manera es pretén diferenciar aquesta situació d'altres variants de la dinàmica de grups en què propicia el contacte corporal i fins i tot s'inclou el fet de despullar-se físicament.

A part de la dotzena de persones que inicien aquesta experiència, també formen part del grup el **monitor o monitora** i una altra persona especialista que fa d'**observador o observadora**. Aquesta persona ha de respectar la regla del silenci; és la mirada externa constantment present que recorda al grup la necessitat de mirar-se a si mateix i la seva autonomia, ja que no es pot esperar res que provingui de l'exterior del grup. L'observador també serveix d'element de control del monitor. La seva poca implicació en la situació li permet analitzar més fredament els processos que es desenvolupen en el grup i avaluar els efectes que tenen les intervencions del monitor; fora de les sessions, li pot comentar la valoració que fa del desenvolupament del grup. En certa manera, és la consciència crítica del monitor.

El paper del monitor o monitora és absolutament fonamental. L'èxit de l'experiència depèn en bona part de la seva perícia i de l'encert o el fracàs de les seves intervencions. 

El monitor o monitora constitueix d'entrada la figura d'autoritat que està present en el grup, i no ha de defugir aquesta responsabilitat, sinó que ha


El grup,...

... un cop començada la primera sessió, té davant seu un horitzó obert que haurà d'omplir de continguts.

El paper de monitor no es pot improvisar...

... i a vegades es requereixen molts anys de participació com a observador en grups de formació abans d'adquirir els coneixements, la sensibilitat i les habilitats que fan falta per a fer aquesta funció.

de deixar que els fenòmens grupals que es configuren entorn del problema de l'autoritat es formin i s'expressin, però al mateix temps s'ha d'abstenir d'utilitzar aquesta autoritat i ha de deixar progressivament clar davant del grup que no n'ha d'esperar cap funció de lideratge, ni intel·lectual ni de cap tipus.

El monitor o monitora té la difícil tasca de **crear les condicions** perquè el grup vagi progressant independentment de la seva presència, i de **fomentar la sensibilització** dels participants davant dels fenòmens que es produeixen en l'existència grupal. La seva actitud, la mirada, el *feedback* que proporciona al grup i els elements d'interpretació que reverteix en el grup han d'ajudar a fer que el clima sigui propici perquè el grup progressi en la seva construcció i en la percepció crítica dels processos que va engendrant. El seu **èxit més gran es produeix** quan aconseguix que la seva **presència sigui innecessària**. No hi ha receptes per a fer bé el paper de monitor en un grup de formació; es tracta d'un art que està basat en un coneixement profund dels fenòmens grupals, en una llarga experiència de les situacions de grup i en una educació permanent de la pròpia sensibilitat. 

3.4.3. Els processos que emergeixen en el grup de formació

Cada grup de formació és una experiència singular, diferent de la de qualsevol altre grup de formació, però el fet que hi hagi de manera deliberada unes constants que són idèntiques per a cada situació (sempre hi ha un monitor o monitora, un observador o observadora, un horari, un nombre reduït de participants, etc.) explica que, tot i la singularitat de cada grup, també puguin aparèixer alguns processos semblants en tots els grups. Certament, és força freqüent trobar un esquema evolutiu, que consta de tres grans fases o etapes: una primera fase centrada en el fenomen de l'autoritat, una segona fase focalitzada en les relacions interpersonals i una tercera fase marcada per la preparació del dol que constitueix tota separació definitiva.

a) Primera fase: el dilema de l'autoritat

Aquesta fase s'acostuma a subdividir en tres etapes la durada de les quals varia en funció dels grups. En una primera etapa, els membres del grup expressen d'una manera insistent la **voluntat de dependència** respecte de l'única figura d'autoritat que perceben en el grup, és a dir, el monitor o monitora. La negativa del monitor o monitora a assumir el lideratge i a fer el paper de protector o protectora del grup que neix desconcerta i desorien-

Què esperem del monitor o monitora

Esperem que formuli objectius, instruccions, regles; que intervingui per a orientar, corregir, valorar les actuacions del grup i, en definitiva, que amb el seu lideratge empari cadascun dels membres.

ta els membres del grup i els deixa sols amb la seva pròpia inseguretat. La decepció davant l'actitud del "líder natural" que defuig les seves responsabilitats aparents obre la porta a una segona etapa marcada per afirmacions de **contradependència**. Una part del grup qüestiona la figura del monitor, la intenta desqualificar, s'hi oposa, s'hi manifesta en franca rebel·lia, però continua actuant com si el monitor fos efectivament l'eix de referència del grup. Mentrestant, una altra part del grup intenta protegir el monitor d'aquests atacs esperant rebre les mostres d'afecte que deriven de la fidelitat.

La resistència del monitor o monitora a entrar en el joc de cap de les dues parts del grup porta cap a una tercera etapa en la qual es busca omplir el **buit de poder** creat per la inhibició del "líder natural"; sorgeixen rivalitats entre els candidats que aspiren al poder, els quals volen reclutar altres membres del grup mitjançant tàctiques de seducció, de pressió, d'influència, etc. Aquesta etapa se supera quan el grup pren consciència del desgast que implica la lluita pel poder i dels perills que comporta per a la progressió del grup o per a la seva pròpia continuïtat com a tal. Un cop superades les etapes de dependència, de contestació i d'intent de suplantació, el grup es deixa de centrar en la problemàtica de l'autoritat i passa a considerar el monitor o monitora com un simple recurs que utilitza per tal d'aconseguir les seves pròpies fites. D'aquesta manera, entra en la segona fase de la seva existència.

b) Segona fase: el problema de les relacions interpersonals

Aquí també trobem tres etapes més o menys diferenciades. Després dels enfrontaments de la primera fase, els membres del grup intenten **potenciar-ne la cohesió** buscant un millor coneixement recíproc, trobant afinitats comunes i elements d'identificació col·lectiva. Es potencia la uniformitat, intentant que ningú no se'n senti exclòs. És un moment d'eufòria grupal en què es creu que la felicitat col·lectiva és possible i en què es pressiona cada membre del grup perquè accepti fraternalment tota la resta, inhibeixi les seves antipaties personals i assumeixi l'obligació de sentir-se a gust en el grup.

Però el caràcter artificial, forçat i finalment paralitzant de la fusió o comunió grupal apareix ràpidament i obre una segona etapa en la qual reapareix l'**afirmació individual** i el **dret a la diferència**.


En la tercera etapa, ja no és necessari lluitar per recuperar el dret a la pròpia diferència, que es dona per feta, i es passa a considerar la col·lectivitat grupal com una situació que, lluny d'exigir la renúncia a l'interès perso-

nal davant de l'interès comú, no sols afirma la compatibilitat entre aquests dos aspectes sinó que en fa ressaltar l'**enriquiment mutu**.

c) Última fase: l'elaboració del dol

El fantasma de la mort acostuma a estar present al final de tot grup de formació. A mesura que s'apropa el moment fixat per a la finalització de l'experiència, el grup pren consciència que aviat es dissoldrà per sempre i, en una primera etapa, intenta **negar** aquest desenllaç inventant propostes per a continuar junt. Aquest inici d'elaboració del dol acaba en una segona etapa en què el grup recupera la **plena vivència** de l'*hic et nunc* i s'adona que la riquesa de l'experiència s'ha basat precisament en el fet d'exhaurir les possibilitats de cada moment present, i que ha de continuar fent-ho fins que arribi el moment de dir-se adéu.

A la descripció que hem fet de l'esquema evolutiu típic cal afegir-hi, però, algunes observacions. No tots els grups acaben tot el procés, sinó que alguns es poden quedar estancats en alguna de les fases. Però hi ha dos fenòmens que són constants. En primer lloc, la necessitat d'afrontar i de resoldre el **dilema de l'autoritat** com a condició prèvia perquè la dinàmica de grup pugui continuar progressant; i en segon lloc, la contínua **successió de conflictes**, la superació dels quals aporta els elements perquè el grup es vagi construint a si mateix.

D'altra banda, convé insistir sobre el grau de perícia que ha de tenir el monitor: ha de ser capaç de gestionar amb èxit l'**agressió** a què està sotmès durant la primera fase del grup i resoldre satisfactòriament les llargues "vagues de silenci" que es poden fomentar contra ell, o els intents de transgredir l'única regla que hi ha des de l'inici (la regla de la paraula). També ha d'ajudar els participants a no quedar al servei d'un líder carismàtic i totalitari com els que apareixen en alguns grups de formació, i ha de procurar d'una manera acurada que **no es creïn dependències afectives** de conseqüències imprevisibles. Però, per damunt de tot, té la responsabilitat d'evitar que les fases més intenses dels conflictes perjudiquin **psicològicament** algun participant. 

3.4.4. Algunes limitacions dels grups de formació

Un dels principals promotors dels grups de formació a França, Max Pagés, s'expressava així en el nou pròleg que va preparar per a la segona edició del seu llibre *La vida afectiva de los grupos*:

Lectura recomanada

M. Pagés, (1977). *La vida afectiva de los grupos*. Barcelona: Fontanella.

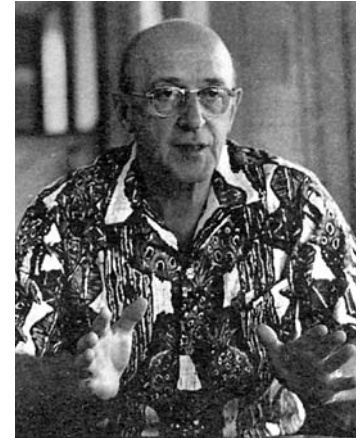
Aquest llibre relata amb tot tipus de detalls diverses experiències d'anàlisi grupal conduïdes per l'autor amb estudiants de psicologia, d'una banda, i amb treballadors de determinades empreses, de l'altra. Recomanem molt especialment la lectura del nou pròleg que, en un to autocrític, va escriure l'autor set anys després que es publicàs la primera edició i que s'haguessin produït els esdeveniments del Maig del 68 a París.

“Aquest llibre em sembla ara asexual. Aquests participants, aquest monitor, no tenen cos. Només tenen sentiments i idees, i només es toquen amb això, i anava a oblidar-ho, també per la paraula. La paraula és l'única carícia permesa.”

Més endavant afegeix:

“Un dels retrets que faig ara a aquest llibre és el de presentar un quadre pla, hi falta el relleu i la tercera dimensió: la de la història, la història individual on es forja el drama d'amor, i la història col·lectiva, la de les contradiccions socials.”


La importància del cos i de les vivències afectives, que no s'expressen mitjançant la verbalització, la mímica o la mirada, va ser reivindicada molt aviat per diferents corrents que van anar desenvolupant variants, més o menys radicals, del grup de formació. Ja el 1950, el psicòleg nord-americà Carl Rogers va desenvolupar la tècnica dels anomenats **grups de trobada**, en què la part afectivoemocional es potenciava més intensament que en el T-grup. Més endavant, la bioenergètica, la *Gestalt-Therapy* i els grups d'Esalen de Califòrnia van posar l'èmfasi sobre les potencialitats alliberadores que presentaven les situacions grupals: **alliberació del cos i alliberació de l'afectivitat**. La incitació a cridar (teràpia pel crit), a fer-se carícies, a despullar-se o a superar les inhibicions que empresonen l'afectivitat va anar constituint a poc a poc un repertori de dinàmiques grupals molt allunyat dels plantejaments inicials de Lewin.



Carl Rogers

Certament, en aquestes variants de la dinàmica de grups, l'èmfasi es va anar desplaçant cap a una teràpia individual que utilitzava una situació de grup i allunyava de la **sensibilització** les relacions en grup per a millorar-les. Altres especialistes en dinàmica de grups van incloure la necessitat de tenir en compte la **història personal** dels participants en el grup per a interpretar millor la seva dinàmica, mentre que els socioanalistes i els analistes institucionals procuraven **reinsserir el grup** dins d'un context social més ampli.

La situació configurada pels grups de formació és totalment artificial; les persones tenen una identitat, una història, un estatus social que estan presents en els grups en què es troben i que influeixen en aquestes dinàmiques. El grup de formació esborra explícitament totes aquestes marques. També és cert que els grups estan condicionats pel context social en el qual estan inserits, mentre que el grup de formació esborra aquest context. Però aquestes diferències amb els grups “reals” no afecten la innegable utilitat que tenen els grups de formació per a sensibilitzar les relacions intragrupals i propiciar-ne un millor coneixement. Essencialment afecten la pretensió, clarament ideològica, d'aconseguir mitjançant els grups de formació un **canvi social** que passa per un funcio-

nament més harmonios dels grups humans. Aquest objectiu és, efectivament, il·lusori perquè els grups humans sempre formen part d'un teixit social particular, que els imprimeix determinades dinàmiques difícilment modificables si no s'actua directament sobre aquest teixit. 

4. Àmbits d'aplicació de la dinàmica de grups

La resposta a la pregunta **per a què serveix la dinàmica de grups** és heterogènia i complexa. Actualment, els àmbits en els quals s'aplica la dinàmica de grups com a context i instrument per a la intervenció psicològica són molt diversos i amb el temps es van multiplicant a causa dels avantatges de cost i dels resultats que s'obtenen si es compara amb la intervenció individual.

Òbviament, aquí només podem fer un petit esbós dels diferents usos de la dinàmica de grups. Tot i ésser conscients que no esgotem, ni de bon tros, la qüestió, ens centrarem en els grans àmbits d'aplicació de la dinàmica de grups, encara que cadascun d'ells es pot diversificar força. Comentarem:

- 1) l'àmbit psicoterapèutic,
- 2) l'àmbit de l'acció comunitària i d'intervenció en problemàtiques psicossocials,
- 3) l'àmbit de la publicitat i el màrqueting, i
- 4) l'àmbit de la psicologia de les organitzacions i del treball.

4.1. Aplicació de la dinàmica de grups en l'àmbit psicoterapèutic

A grans trets, podem presentar la psicoteràpia de grup com una forma d'intervenció basada en les **relacions interpersonals** que es donen en el si del grup i en l'**anàlisi** i la **conducció** d'aquestes relacions per mitjà d'un terapeuta que exerceixi el rol de monitor o monitora del grup. La psicoteràpia de grup s'inscriu en un moviment clínicosocial en pro de la salut mental que va guanyar força als Estats Units als anys seixanta i que va sorgir com una alternativa a l'**atenció clínica individualitzada** que es feia a les institucions mèdiques.

L'àmbit de l'educació i la formació...

... no es presentarà en aquest apartat, sinó que s'exposarà més extensament en el mòdul de **Juan Manuel Muñoz i Miquel Domènech: La dinàmica dels grups en l'educació.**

La filosofia que hi ha darrere es basa en el fet que les persones vivim de manera continuada inserides en grups, i que aquests grups disposen d'una gran quantitat de possibilitats i recursos d'interacció que, ben utilitzats, poden resultar terapèutics i millorar la nostra qualitat de vida.

Com és lògic, la psicoteràpia de grup es nodreix de les diferents teories psicològiques existents (la psicodinàmica o psicoanalista, la cognitiva, la conductista, la biològica) i de les possibles combinacions d'aquestes (intervenció cognitivoconductual, etc.). Cadascuna d'aquestes teories recolza en la dinàmica de grups per a buscar una millora de la qualitat de vida de la persona o bé per a resoldre algun problema psicològic específic, centrant la intervenció psicològica en aspectes concrets de la persona (la conducta, la cognició, l'afectivitat, l'aspecte biològic, etc.), aspectes que, d'altra banda, són força interdependents entre si i s'influencien mútuament.



La psicoteràpia de grup és una forma d'intervenció basada en les relacions interpersonals.

Malgrat la diversitat de teories psicològiques que poden inspirar i guiar una psicoteràpia de grup, en termes generals i fent un esforç de síntesi, s'han identificat **quatre factors terapèutics** que hi són comuns. Segons A. Anné Alonso i Hillel I. Swiller (1993), especialistes en orientació psicodinàmica, aquests factors són els següents:

1) Actuació vital dels dilemes caracterològics dels membres

Dins del grup, els membres estan obligats a viure els seus problemes i no solament a parlar-ne, la qual cosa en possibilita la redefinició a partir de l'observació i la comparació de les experiències dels altres. No hem d'oblidar, però, la necessitat d'una bona conducció de tot el procés per part del terapeuta, i la de la participació i la implicació de tots els membres del grup.


2) Exposició i resolució de secrets que avergonyeixen

La vergonya i el dubte d'una persona angoixada gairebé sempre porten a judicis sobre si mateixa molt més severs del que es justifica a partir de la realitat externa. L'exposició i la reconducció d'aquests secrets dins d'un ambient interpersonal empàtic poden eliminar l'angoixa i permetre'n l'elaboració o superació.


3) Suport pel que fa a la universalitat dels desitjos, les pors i les angories dels membres del grup

Suport significa molt més que un simple interès positiu. Implica sinceritat i contenció sense judici per part dels altres membres amb relació als sentiments que són vistos com a negatius o que no són acceptats (odi, enveja, etc.) per cadascú.

4) Reintegració d'aspectes escindits d'un mateix

A mesura que les parts escindides i inconscients d'un mateix van sorgint dins del grup, es poden veure i identificar a partir de l'efecte d'espill dels altres, i després poden començar a ser considerades una part dels errors comuns, la qual cosa pot permetre que s'assumeixin i es resolguin. 

Els tipus de problemes als quals pot anar dirigida una psicoteràpia de grup són gairebé infinits, com també ho és el tipus de col·lectiu que la pot demanar. A més, són gairebé la mateixa mena de problemes psicològics i els mateixos col·lectius que poden acudir a una psicoteràpia individual. Cada persona, però, pot sentir que li interessa més un tipus o altre de teràpia, ja que no hi ha receptes universals.

Tanmateix, per les seves característiques psicosocials específiques, per la manca de suport social o familiar i també per l'existència de prejudicis socials força arrelats, determinades poblacions són especialment propenses a sol·licitar psicoteràpia de grup. És el cas, per exemple, dels col·lectius dels adolescents, les dones, la tercera edat, els seropositius i malalts de la sida, les persones amb addicció a alguna substància que els crea problemes (alcohol, tabac, etc.), les persones amb antecedents de trauma catastròfic, etc. 

D'altra banda, els col·lectius de persones que es troben en hospitals i en ambients mèdics són una altra font important de demanda: persones amb malalties físiques greus (càncer, etc.) o amb determinades discapacitats físiques que poden necessitar suport psicològic, persones amb malalties mentals cròniques i, en general, aquells col·lectius sotmesos d'una manera continuada a un fort estrès, com el col·lectiu mèdic, per exemple.

A continuació esbossarem alguns exemples provinents d'estudis de casos concrets sobre la manera com la interacció de grup pot servir per a determinades intervencions psicoterapèutiques. Els problemes escollits (les addiccions, la sida i els prejudicis sexuals) no són necessàriament els més representatius, però en tot cas sí que són força actuals.

Lectures complementàries

Una obra força recent i representativa de la diversitat de treball fet en psicoteràpia de grup des del vessant psicodinàmic, i que també inclou informació dirigida a la formació dels conductors de psicoteràpies de grup és la d'Anné Alonso i Hillel I. Swiller (1993). *Psicoterapia de grupo en la práctica clínica*. Mèxic: El Manual Moderno.

Des d'un vessant de modificació de conducta o conductual, tenim l'obra de Diego Macià Antón; Francisco Javier Méndez Carrillo; José Olivares Rodríguez (1993). *Intervención psicológica: programas aplicados de tratamiento*. Madrid: Pirámide.

**Tens algun familiar o amic drogoaddicte
o alcohòlic? Vols informació?**

**LLE
VANT**

Truca al telèfon.
323 70 89

Gran Via de les Corts Catalanes,
562, pral. 1.ª • 08011-Barcelona

Associació LLEVANT
t'ajuda gratuïtament.


Exemple 1: grups d'autoajuda per a tractar l'addicció a determinades substàncies

És força conegut el fet que l'any 1935, als Estats Units, dues persones amb addicció a l'alcohol, Bill Wilson i el Dr. Bob, van formar pel seu propi compte el **grup d'autoajuda** Alcohòlics Anònims, la funció del qual era eliminar la seva addicció a partir de poder compartir la pròpia història vital, reconèixer les pròpies debilitats davant d'altres persones que tenien històries similars i donar-se mútuament suport en l'abstenció. Aquest grup en concret va obtenir una gran acceptació i popularitat pels seus resultats, i a partir d'aquesta experiència van començar a sorgir els anomenats grups d'autoajuda, destinats a tractar diferents tipus d'addicció (addicció a altres drogues com la cocaïna i l'heroïna, addicció al menjar, addicció al joc, etc.); molts d'aquests grups eren conduïts per psicoterapeutes.

Així es va veure que en un grup d'autoajuda, si s'arriba a una **identificació** i a un **control** de les vulnerabilitats psicològiques que han portat a l'addicció, es donen unes condicions força favorables (suport, abstenció, ajuda mútua, etc.) perquè es produeixi el canvi psicològic necessari per a poder deixar qualsevol comportament d'addicció.

Exemple 2: psicoteràpia de grup per a persones afectades per la sida

El fet que les primeres persones que els mitjans de comunicació van donar a conèixer com a afectades pel virus de la sida fossin homosexuals o bé consumidors de substàncies per via intravenosa, **ha fet associar un estigma moral** amb aquesta malaltia.

El coneixement de l'**estigma** i de les **creences** que envolten la sida és imprescindible per a la pràctica terapèutica. A causa de la persistència dels prejudicis i de la ignorància que encara hi ha pel que fa a aquesta malaltia i a la seva transmissió, és normal que les persones que la pateixen se sentin insegures quan els altres se n'assabenten, o bé que se sentin culpables a causa de l'estigma i del tracte discriminatori que han rebut. 

A grans trets, les persones seropositives travessen normalment tres fases en què poden rebre ajut amb una psicoteràpia de grup:

a) Primera fase

S'inicia amb la diagnosi. En aquesta fase les persones es poden sentir confoses, atemorides, fora de control i amb tendències suïcides. La intervenció inicial es fa per mitjà d'un **grup de gestió de crisi**. Aquest grup pot ser psicoeducatiu o d'activitat i va dirigit a trobar una **estabilització emocional**, a ensenyar pràctiques sexuals més segures, a controlar l'estrès i la tendència suïcida, a reduir el risc de contagi i a aconseguir el suport social. És necessari fer-ho en centres urbans, però també s'han fet experiències en el món rural creant per exemple una xarxa social de contacte i suport telefònic.

b) Segona fase

Aquesta fase és relativament més tranquil·la. Aquí la persona ha de viure amb tots els conflictes personals anteriors a la diagnosi i, a més a més, amb els problemes que aquesta diagnosi ha generat. És en aquest moment que els **grups de psicoteràpia** poden ser més útils.

c) Tercera fase

És la fase de malaltia crònica. És un període especialment complex i difícil que pot durar bastant de temps i que requereix un **tractament psicoterapèutic**. Hi ha posicions enfrontades sobre si s'ha de fer exclusivament amb persones afectades (la qual cosa implica segregació) o bé amb grups terapèutics heterogenis com en les altres fases, però això implica que els altres membres del grup siguin capaços d'assumir la realitat de la sida.

Les persones...

... no reaccionem davant la sida com ho fem davant de qualsevol altra malaltia, sinó que hi associem altres prejudicis i pors. Aquest fet pot ampliar encara més la necessitat de tractament psicoterapèutic que una malaltia tan greu com aquesta pot requerir ja per si sola.

El grup com a context catalitzador per al descobriment de negacions de la realitat

"La senyora D, membre d'un grup de suport a pares dins d'una clínica per al tractament de l'hemofília, va dir, enfadada, al líder que havia pres una mala decisió en incloure el pare d'un fill seropositiu dins del grup. Li va dir que quan el fill es posés malalt i morís, els altres pares no tindrien cap més remei que unir-se i rebutjar aquest pare. El nivell de negació amb què aquestes persones havien de viure era massa gran; se sentien mal pre-

parats per a encarar la realitat que els seus fills amb hemofília també es podien infectar del virus de la sida i morir. S'havien de protegir a si mateixos fent fora l'enemic, en aquest cas el portador de la realitat inacceptable.”

Extret de J.C. Frost (1993). “Psicoterapia de grupo con pacientes de HIV positivos y con sida”. *Psicoterapia de grupo en la práctica clínica* (pàg. 263). Mèxic: El Manual Moderno.

Exemple 3: psicoteràpia de grup per a resoldre conflictes vinculats als prejudicis sexuals

Els darrers anys també ha augmentat la demanda de psicoteràpia dirigida a tractar conflictes de gènere sexual, tant per part d'homes com de dones —la demanda de les dones, però, és anterior—, per a ajudar a **reconduir la transformació i la dissolució dels rols de gènere sexual**, com a conseqüència del qüestionament i del canvi d'aquests rols que es produeix en alguns sectors de la nostra societat.

Les dones com a receptores i manifestadores d'afecte

“El senyor I va descriure les seves experiències infantils de maltractament físic i va recordar com s'havia estalviat pallisses més fortes fent el paper de “nenet bo” mentre veia com la seva germana més gran rebia el càstig. Quan es disposava a relatar altres incidents de tracte humiliant, la senyora J va començar a plorar i va dir: “Em sento tan trista... quina infantesa tan terrible!”. El senyor I va fer una pausa, va mirar la senyora J i després també es va posar a plorar. A mesura que expressava i afirmava la seva tristesa, la senyora J va dir que se sentia menys angoixada. En notar la manera com va fer que la senyora J contingüés i expressés els seus sentiments per ell, el senyor I va dir amb certa sorpresa: “Ara ja sé per què em vaig sentir tan angoixat i culpable quan la meua germana va quedar embarassada i se'n va anar de casa; ella va aguantar els maltractaments per mi tots aquests anys!”. El senyor I va relatar incidents de relacions amb dones en què ell mantenia una distància intel·lectual i les dones expressaven l'emoció. Una de les dones va assenyalar que allò mateix estava passant tota l'estona en l'ambient grupal.”

Extret de P. Doherty i L. Enders (1993). “Mujeres en psicoterapia de grupo”. *Psicoterapia de grupo en la práctica clínica* (pàg. 378). Mèxic: El Manual Moderno.

El paper del grup en la separació-individuació dels homes

“El senyor D, un carter de 38 anys d'edat, havia estat profundament dedicat a la seva mare, ja molt gran, i la seva vida social era bastant limitada. Quan ella va morir es va trobar força deprimat i aïllat. El pare del senyor D havia estat una figura poc familiar. Ja des de petit, l'estreta vinculació del senyor D amb la seva mare li havia impedit de desenvolupar altres relacions. La teràpia de grup li va fer confrontar la timidesa i la vergonya pel que fa a la seva falta d'experiència social.”

Extret de Krugman i Osherson (1993). “Varones en terapia de grupo”. *Psicoterapia de grupo en la práctica clínica* (pàg. 391). Mèxic: El Manual Moderno.

4.2. Aplicació de la dinàmica de grups en l'acció comunitària

Els programes d'acció comunitària, que sorgeixen cap a la dècada dels quaranta, es poden dividir en dos grans moviments o models teòrics diferents, un dels quals té el seu origen a l'Amèrica del Nord, molt lligat a la


Lectura complementària

Alipio Sánchez Vidal (1991). *Psicología comunitaria. Bases conceptuales y operativas. Métodos de Intervención* (2a edició). Barcelona: PPU.

Aquesta obra és interessant per a conèixer amb més profunditat les bases teòriques i la metodologia de la psicologia comunitària actual (avaluació de necessitats, mètodes d'intervenció comunitària, avaluació de programes, etc.) inscrita en aquesta línia —model nord-americà—, encara que amb el temps ha evolucionat i s'ha diversificat molt, i també en la línia de treballs fets en un context de comunitat terapèutica, de grups d'autoajuda, i de desenvolupament de comunitat i acció social urbana.

psicologia clínica i a la medicina, i l'altre a l'Amèrica Llatina, més lligat a la psicologia social i també a la dinàmica de grups.

El **model nord-americà d'acció comunitària** o moviment en pro de la salut mental té molta relació amb el que s'ha exposat en l'apartat del mòdul referit a la psicoteràpia de grup (els grups d'autoajuda, les comunitats terapèutiques per a la desintoxicació, etc.). La crítica que la psicologia social fa d'aquest model és que la teoria que l'inspira desestima les variables **més socials i estructurals** i se centra en les intrapsicològiques o interpsicològiques.

Per exemple, en el cas de la psicoteràpia de grup per a afectats de la sida, és evident que és necessària una ajuda psicològica que pugui reconduir l'angoixa i augmentar la qualitat de vida dels malalts i de les persones que els envolten; tanmateix, si l'acció es fa exclusivament amb persones infectades, no s'eliminen els prejudicis socials que incideixen d'una manera important en el malestar psicològic dels malalts, i el mateix passa amb altres problemes psicològics. 

Així, doncs, per a tractar aquest problema de manera integral, la psicologia social planteja que no solament ens hem de centrar en el petit grup d'afectats pel virus, sinó que, partint del fet que indirectament aquest afecta tothom, cal dissenyar **programes d'intervenció en la població general** i a diferents nivells.

Aquest model d'acció comunitària va partir d'una crítica al model tradicional de salut mental que hi havia als Estats Units els anys seixanta—que consistia a curar els malalts que anaven al centre de salut— i pretenia substituir-lo per un nou model centrat en la **recerca de mesures preventives** per tal que les malalties no arribessin a aparèixer.

Així s'inaugurava un nou model d'acció "clínicosocial" que es caracteritzava per la recerca de les persones o grups amb riscos o necessitats concretes per a fer una acció preventiva, en lloc d'esperar que aquestes persones acudissin als centres de serveis amb problemes ja declarats.

Els agents d'aquest nou model dirigit a millorar la comunitat eren, d'una banda, psicòlegs i psiquiatres, però, de l'altra, es feia necessària la mobi-

lització dels recursos humans existents en les mateixes comunitats per tal d'assegurar-ne la millora.

En canvi, el **model d'acció comunitària sorgit a l'Amèrica Llatina** va ser dirigit des dels seus orígens per persones provinents de les ciències socials (psicòlegs socials, sociòlegs, assistents socials i polítics, teòlegs de l'alliberament, etc.).



Treball infantil, característic de la cultura de la pobresa.

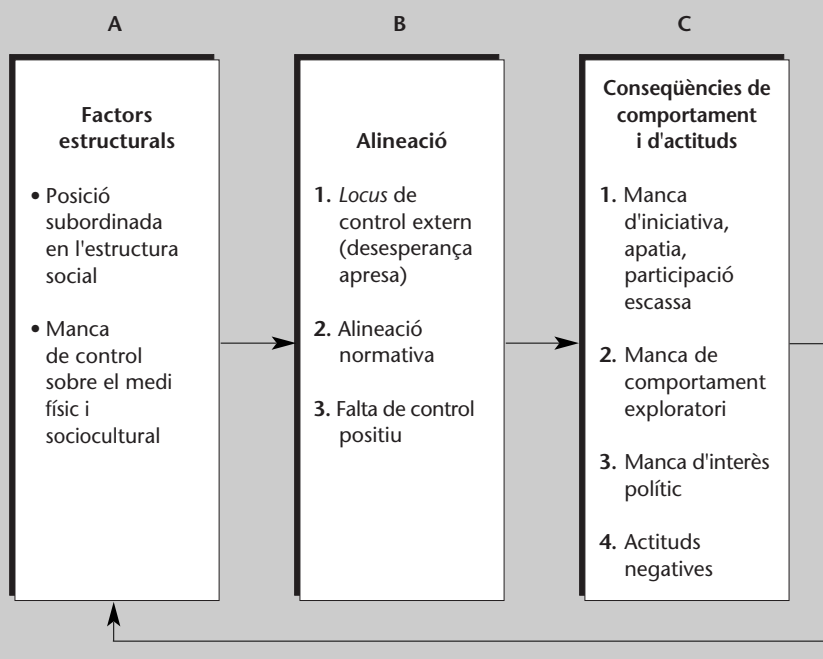
Des d'aquest model s'ha arribat a definir la psicologia comunitària com una psicologia per al desenvolupament: "és el procés mitjançant el qual l'home (*sic*) adquireix més control sobre el seu medi ambient" (Escovar, 1977); o com una "psicologia de l'acció per a transformar" (Montero, 1980) dirigida a la millora de la qualitat de vida de les comunitats.


L'acció comunitària, en aquest sentit, està impregnada d'una dimensió política que la situa en conflicte amb l'Estat. El seu objectiu general és facilitar i conduir la presa de consciència dels estrats socials més desfavorits de la necessitat de no conformar-se amb les condicions de vida en què es troben, i incitar-los a una reacció en contra de l'*status quo*. Aquesta reacció varia en funció de la posició politicofilosòfica del moviment, i pot anar des d'una acció més institucional fins a la lluita armada.

Lectures complementàries


Per a conèixer una recopilació força interessant de treballs sobre diagnòstic de problemes socials específics (precarització del treball, discriminació social de les dones, polítiques psiquiàtriques, drogoaddicció i desarrelament, i delinqüència i reinserció social), com també sobre la valoració de polítiques socials concretes algunes posades en pràctica en el nostre Estat, tenim les obres següents: **Álvarez-Uría, Fernando** (ed.) (1992). *Marginación e inserción*. Madrid: Endymion (Textos Universitarios). **Montero, Maritza** (1995). *Psicología comunitaria*. Mèxic: Universidad de Guadalajara.

Com es responsabilitzen els grups desfavorits dels problemes que pateixen




Per a aconseguir aquest objectiu, Escovar (1980) va exposar la necessitat de trencar el **cercle viciós** segons el qual les poblacions necessitades es consideren responsables de la seva actitud i el seu comportament, a la vegada que retroalimenten les característiques que afavoreixen aquesta situació. 

L'acció comunitària implica una **intervenció social** a partir de tot el bagatge psicològic de què disposa la comunitat afectada i és dirigida per **tècnics socials**, que són els encarregats d'integrar aquest bagatge en els processos d'intervenció.

Per tant, l'acció comunitària, d'acord amb aquest segon model, inclou: 

- 1) l'exploració, l'anàlisi i la diagnosi de problemes socials de la comunitat,
- 2) el disseny d'una intervenció i una política psicosocial determinades, i
- 3) l'avaluació continuada del resultat de la intervenció i la política psicosocial.

Tanmateix, si al model d'acció comunitària que prové de l'Amèrica del Nord s'ha criticat l'oblit de la dimensió més macrosocial, es pot dir que el model provinent de l'Amèrica Llatina ha oblidat, freqüentment, la dimensió més **subjectiva i afectiva**, la qual cosa també redueix, a llarg termini, l'efectivitat de la intervenció. Cap de les dues dimensions —la psicològica i la social— no és més important que l'altra, sinó que la gràcia està a treballar-les totes dues d'una manera equilibrada i, sobretot, a entendre la interrelació recíproca que tenen en cada moment.

Encara que fins ara no hem fet una al·lusió explícita a la dinàmica de grups, és evident que la mateixa naturalesa del treball d'acció comunitària implica tractar amb grups concrets. Només es pot considerar que hi ha hagut un canvi social en la comunitat a partir del moment en què aquest canvi és posat en pràctica per part dels seus membres. Però si l'acció és duta a terme pel grup comunitari, aquest haurà de fer ús dels coneixements de la dinàmica de grups per tal d'aconseguir els objectius que la intervenció s'ha marcat. 


Més concretament, caldrà posar atenció pel que fa a l'**estil de lideratge i d'interacció** amb els membres (un líder imposat probablement no acon-

Lectura complementària

Cristina Garaizábal i Norma Vázquez (1994). *El dolor invisible. Una experiencia de grupos de autoapoyo con mujeres salvadoreñas*. Madrid: Talasa.

Aquesta obra ens parla de l'oblit de la part afectiva en un context d'acció comunitària amb fortes implicacions polítiques. Encara que sigui breu, resulta força instructiva en aquest sentit. A més, presenta els grups d'autoajuda dins d'un programa d'acció comunitària polític i no solament clínic, la qual cosa la fa doblement interessant.


seguirà gran cosa; és millor aprofitar els líders naturals, si és possible), al **tipus de comunicació** que s'estableix (si és bidireccional serà més efectiva, per exemple), a l'**autodefinició** per veure si és necessari enfortir la cohesió del grup, i també pel que fa a l'efectivitat i a la racionalitat en la **distribució del sistema** d'estatus i de rols.

En aquest sentit, caldrà proporcionar els coneixements específics de la dinàmica de grups als membres de la comunitat que hi participin, ja sigui fent-los dirigir les reunions, ajudant a la presa de decisions i potenciant-la, treballant la definició de la identitat i dels objectius del grup, o bé incidint perquè hi hagi una bona estructuració, una bona divisió i un bon coneixement dels rols dintre dels grups. 

4.3. Aplicació de la dinàmica de grups en la publicitat i el màrqueting

Entre els diferents àmbits d'aplicació de la dinàmica de grups hi ha l'esfera de la publicitat i el màrqueting. En aquests camps s'ha utilitzat com un **mètode per a obtenir informació** sobre les motivacions, les actituds, les percepcions, els hàbits i el comportament dels consumidors. Aquest coneixement resulta imprescindible, d'una banda, perquè els creatius de la publicitat i del màrqueting dissenyin els espots i, de l'altra, perquè aconseguixin persuadir telespectadors i lectors pel que fa a l'ús o al consum d'un producte determinat (que pot anar des del ram de l'alimentació fins al de la seguretat vial; per exemple, una campanya dirigida a l'ús del cinturó de seguretat).

Encara que aquí, per qüestions òbvies d'espai i de temps, no hi entrarem, l'ús d'aquest mètode comprèn molt més que la publicitat comercial i també és força útil per al **màrqueting polític i social**, és a dir, per a dissenyar els espots, els discursos, la imatge dels candidats i de les candidates en les campanyes electorals, i també per a promocionar la participació i la col·laboració en determinades causes socials per part de diferents organitzacions o institucions (sindicats, ajuntaments, ONG, col·lectius cívics, etc.).

L'ús de la dinàmica de grups en el màrqueting i la publicitat està immers en el que s'anomena **investigació motivacional**, la qual està prenent cada cop més importància i ha evolucionat força, pressionada per l'augment desenfrenat de la competitivitat, ja que la quantitat de productes que hi ha al mercat és cada vegada més gran i la diferència entre els uns i els altres és gairebé inexistent. El màrqueting ha de suplir aquesta manca de competitivitat de base. 

Lectura complementària

Dins del programa d'acció comunitària, polític i clínic, hi ha l'interessant obra de **David Becker i Elizabeth Lira** (ed.). *Derechos humanos: todo es según el dolor con que se mira* (Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano de Salud Mental y Derechos Humanos -ILAS-, 1991), dedicada a la recuperació psicològica i política d'un país que ha sofert una dictadura política.




Lectures complementàries

Ja que no tenim possibilitat d'entrar en la temàtica de l'elaboració d'una campanya electoral i del màrqueting polític i social en general, ressenyem una obra força clàssica en aquest sentit: **Denis Lindon** (1977). *Màrqueting polític i social*. Madrid: Tecniban.

Pel que fa al coneixement de la teoria i de la pràctica actual de la investigació motivacional, dins de la qual s'usa la dinàmica de grups com una de les tècniques específiques, juntament amb altres tècniques com l'entrevista en profunditat, etc., tenim l'obra següent **Pere Soler Pujals** (1991). *La investigación motivacional en marketing y publicidad*. Madrid: Deusto.


En aquest sentit, és fàcil que alguna vegada hàgiu sentit que vivim en la **societat de la informació**; podríem adaptar aquesta afirmació al tema que ens ocupa i interpretar-la com que estem immersos en el món de la imatge, en el qual **no coneixem les coses directament**, sinó que ho fem **mitjançant la forma com ens les presenten**. El màrqueting i la publicitat, per tant, tenen una incidència molt directa en la nostra vida.


Per als publicistes es fa necessari, doncs, saber per què un determinat espot televisiu passa sense pena ni glòria, quines actituds positives i negatives prèvies incideixen en la compra o el rebuig d'una marca o d'un producte determinats, quines creences i resistències s'associen a una determinada imatge de marca, a quina mena de població potencial pot anar dirigit un determinat producte, etc. Han de saber tot això per a poder influir en els hàbits de la gent i canviar-los.

Tanmateix, encara que és lícit que qualsevol entitat que crea un producte posi els mitjans adients que li permetin de vendre'l, és imprescindible no oblidar que "els mitjans no justifiquen els fins" i que la demagògia, l'engany i la manipulació no han de ser instruments permesos dins de la publicitat i el màrqueting. Per tant, és un camp d'estudi força impregnat de **qüestions ètiques** que no s'han d'oblidar. 



No cal insistir en el fet que el coneixement de la dinàmica de grups exposat en la primera part del mòdul és un bagatge imprescindible perquè fa que els tècnics de grups siguin capaços d'organitzar i de realitzar les reunions de grup d'una manera òptima i que se'n pugui treure la suficient informació qualitativa i quantitativa per a poder fer un anunci. Al mateix temps, s'haurà de decidir quina és la tècnica o les tècniques grupals més adients en cada cas.

Les tècniques grupals estan exposades en el mòdul de *Tècniques i estratègies de la dinàmica de grups*. 

En la pàgina 54 s'exposa un esquema general de les fases que segueix una dinàmica de grups aplicada a un estudi motivacional, a partir del qual el publicista obté la informació base per a dissenyar l'anunci. 

Finalment, presentem un quadre *a)*, resum de les conclusions extretes d'una dinàmica de grups amb relació a les idees que es poden associar a un producte concret com és el cotxe Patrol-Nissan i un quadre *b)*, resum sobre els possibles missatges que poden acompanyar un espot sobre una infusió segons els efectes que es vulguin aconseguir .

Quadre a)

Informació obtinguda a partir d'una dinàmica de grups per a fer un esport		
	Conceptes	Valoració
I	Perfil del producte segons les necessitats que satisfà	Estimulacions i prestigi (valoració pels altres)
II	Motivacions i frens a) Motivació principal _____ b) Fre _____	Tot terreny Preu
III	Característiques de la decisió de compra	Racional-masculina
IV	Atributs principals del producte (per ordre d'importància)	Disseny - potència - confort - economia
V	Tòpics d'atenció del receptor a) Paraules d'estímul (per ordre d'importància) _____ b) Imatges estímul _____ c) Música estímul _____	Disseny - força - còmode - poc consum - aventura Desert - alta muntanya - neu - rius - boscos Parella (1a) Grup (2a) Mitjana edat Country
VI	Estil de comunicació a) Gràfic _____ b) Visual	Codi metonímia (explicar una història) També es pot fer servir el reportatge
VII	Perfil del producte líder (Land Rover) a) Avantatges _____ b) Inconvenients _____	Anys en el mercat - dur - resistent Pobre en el disseny - poc confortable - antic
VIII	Posició del producte	Un cotxe tot terreny
IX	Línia de campanya	A tot arreu sense problemes

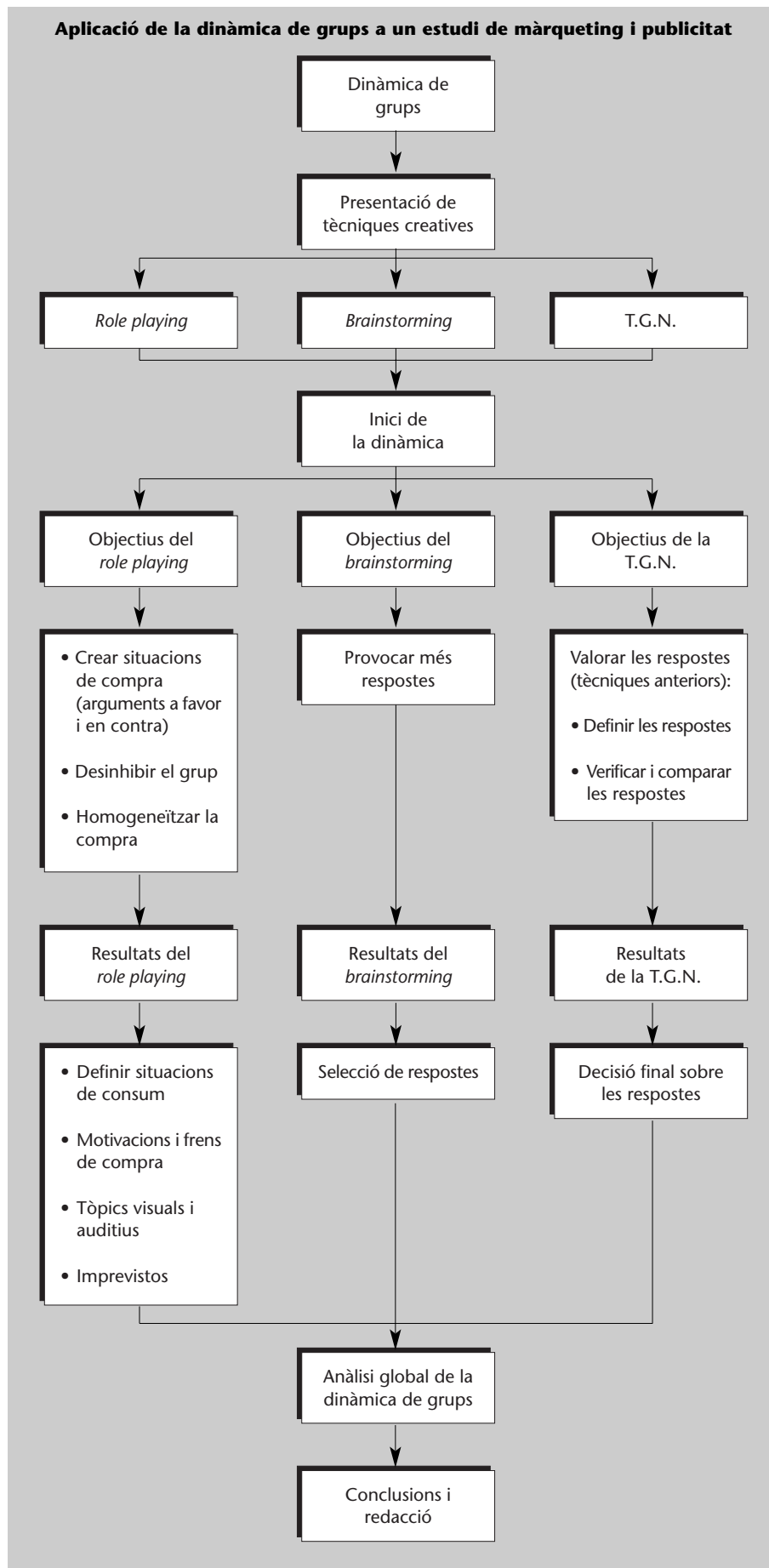
Nota: quan es van recollir aquestes dades, molts dels models i les marques actuals (Toyota, Suzuki, Mitsubishi, Isuzu, etc.) no eren al mercat, ni tampoc l'últim model de Land Rover (considerablement renovat pel que fa a la línia, les dimensions i l'estètica en general).

Font: Pere Soler Pujals, *La investigación motivacional en marketing y publicidad*. Madrid: Deusto, 1991.


Quadre b)


Possibles conceptes de comunicació per a una informació (tècnica utilitzada: dinàmica de grups)		
Concepte publicitari	Avantatges	Inconvenients
Terapèutica Beneficis	Acompleix una funció concreta. Sabem per a què serveix.	No es pot associar a un producte medicinal (la gent gran; perd totes les possibilitats de consum ampli).
Digestiva	Acompleix una funció concreta. Sabem per a què serveix.	Limita el consum únicament a qui la pren per a aquest menester.
Naturalesa Ecologia (és sana)	Es presenta com una autèntica beguda. Connecta amb les noves tendències socials.	No en té.
Relaxant (contra l'estrès) (agressivitat, civilització)	Bona acceptació. Salut. No té connotacions de medicament.	No en té.
Cau bé (estats d'ànim)	Se suposa que "va bé". Compleix un ventall ampli de beneficis.	No en té.
Substitut (cafè, te...)	Per a després dels menjars es dona una alternativa, i amb això el consum pot ser molt ampli.	Queda relegada a un segon pla perquè és un producte substitutiu. Hauríem d'analitzar-ne més les conseqüències.
Beguda social (ritu)	Es tractaria de fer social una cosa que avui pertany a l'àmbit del que és personal.	Entrem en el terreny clàssic del te. Remarquem el ritual del te.

Font: Pere Soler Pujals, *La investigación motivacional en marketing y publicidad*. Madrid: Deusto, 1991.



4.4. Aplicació de la dinàmica de grups en la psicologia de les organitzacions i del treball

Una organització laboral és un sistema social configurat per un conjunt de grups diferenciats (formals, informals, de treball, de direcció, etc.). Així doncs, les actituds, les motivacions i els comportaments de les persones que formen part d'una organització estan modulats per la seva pertinença a aquests grups, per la percepció que en tenen i per la seva implicació emocional dins d'aquests grups. Tanmateix, els grups no són, per naturalesa, eficients i funcionals tal com podria desitjar una empresa, ja que el **factor humà** hi té una **incidència força important**. 

Efectivament, els grups que hi ha dins d'una empresa aconsegueixen diferents tipus de funcions. Algunes d'aquestes funcions estan relacionades de manera positiva amb la finalitat de l'organització, però d'altres responen a **necessitats personals, emocionals, socials i polítiques**, la qual cosa, a vegades, pot generar conflictes en el si de l'organització i la voluntat d'intervenir per a reconduir-los. 

Lectures complementàries

Una obra breu però força aclaridora de l'ús que la psicologia de les organitzacions fa dels coneixements sobre les dinàmiques de grups és la de **Francisco Gil Rodríguez i Miguel García Saiz** (1993). *Grupos en las organizaciones*. Madrid: Eudema.

Una altra obra en què hi ha exemples concrets és la de **Roy Payne i Cary L. Cooper** (1989). *Grupos de trabajo en organizaciones*. Mèxic: Limusa.

Avantatges i inconvenients de la intervenció mitjançant grups


Avantatges	Inconvenients
<ul style="list-style-type: none"> • Informació i coneixements més complets; s'uneixen les capacitats de diversos subjectes. • Diversitat d'enfocaments que permet una visió heterogènia i més àmplia, important en els processos de solució de problemes. • Mitjans per a generar noves idees i idees creatives per a solucionar problemes complexos. • Capacitats per a afrontar amb més èxit tasques complexes i interdependents. • Acceptació i suport a les solucions per part dels seus membres, com a resultat de la seva participació en el procés de presa de decisions. • Legitimitat de les decisions preses, davant del caràcter arbitrari i autocràtic que pot tenir la decisió individual. 	<ul style="list-style-type: none"> • La lentitud, el treball en grup requereix molt més temps. • El conformisme i la reducció de judicis crítics derivats del desig de pertànyer al grup i, per tant, de no ser-ne exclòs quan s'expressin idees oposades. • El control i la manipulació del propi grup i dels seus recursos per part d'uns quants. • El desenvolupament de normes contràries als objectius de l'organització. • La reducció de l'esforç individual, que dóna lloc a l'anomenada <i>ganduleria social</i>. • Certs processos que poden incidir negativament en la presa de decisions del grup, com són: la inhibició dels membres del grup, la difusió de responsabilitats, la polarització de les decisions o el desenvolupament del "pensament grupal".

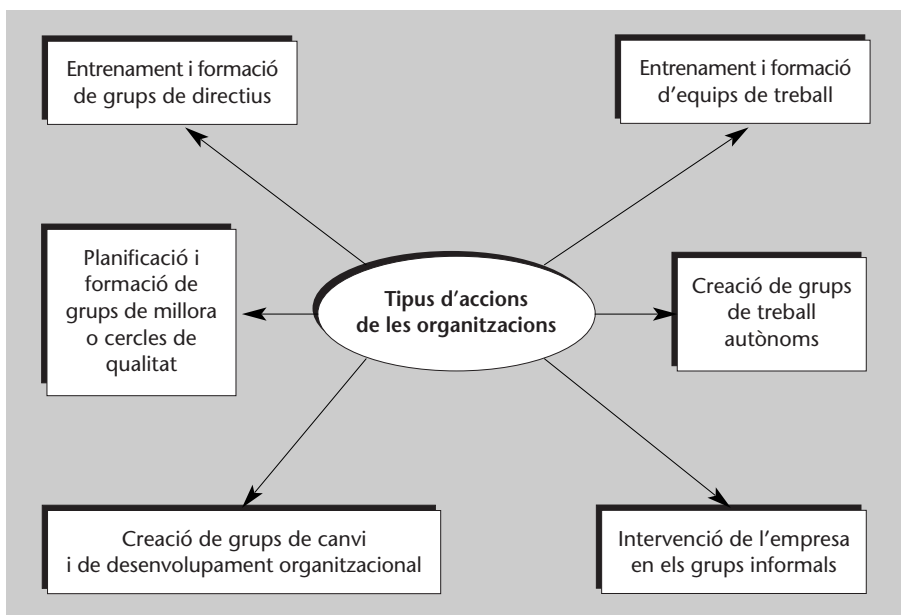
Font: Francisco Gil Rodríguez i Miguel García Saiz, *Grupos en las organizaciones*. Madrid: Eudema, 1993.

En aquest sentit, i des de l'empresa, s'ha considerat que és per mitjà del coneixement proporcionat per la dinàmica de grups que es pot incidir en el funcionament dels grups que hi ha a l'empresa, i a l'organització en general, i millorar-lo. La introducció de canvis i de

millores dins de l'empresa mitjançant els grups representa tota una sèrie d'avantatges i d'inconvenients potencials menors si es compara amb la introducció de canvis a nivell individual, que són més difícils perquè generen més resistències.

Però, malgrat haver d'assumir una sèrie d'inconvenients potencials, el treball per mitjà de grups ha permès a les organitzacions laborals dur a terme **certs reptes i canvis organitzacionals** que eren necessaris per a la seva supervivència en el mercat (ser una organització més participativa i menys jeràrquica, més competitiva en termes de qualitat, etc.).

En aquest sentit, i fent ús de la dinàmica de grups, les organitzacions han dut a terme els tipus d'accions següents: 



1) **Entrenament i formació de grups de directius** dirigits a:

- a) L'optimització de recursos i d'informació a l'hora de **prendre decisions** per part d'un equip directiu.
- b) L'entrenament i l'aprenentatge d'un estil de **lideratge més negociador i participatiu**, ja que en moltes empreses modernes es produeix una descentralització del poder. En general, es considera que la participació fa millorar el treball i la satisfacció dels treballadors, però els caps i els supervisors es mostren, d'entrada, bastant poc inclinats a fomentar-la per por de perdre parcel·les de poder.

Què s'espera d'un líder participatiu	
Tipus de recursos	Accions
Recursos per a influir en el comportament	Donar ordres, fer peticions, suggerir, fer promeses, amenaçar, donar explicacions, preguntar.
Recursos per a motivar	Delegar tasques, assignar progressivament tasques més difícils o més estimulants, facilitar la formació en els «punts dèbils», avaluar, reconèixer i recompensar el treball ben fet, involucrar la resta del grup en la presa de decisions, compartir informació amb ells, donar a conèixer a altres estaments els bons resultats obtinguts, fomentar la creativitat.

c) Treballar la gestió dels **conflictes de rol** que es donen freqüentment en els llocs de comandament mitjà, a causa de la necessitat de negociar amb els superiors i, alhora, amb els treballadors.

2) Entrenament i formació d'equips de treball per tal que procedeixen d'una manera estructurada i col·laborativa

Tant si es tracta de dissenyar equips nous amb objectius específics com si es vol perfeccionar o consolidar els equips ja existents, cal recórrer als coneixements de la dinàmica de grups: definició intel·ligible d'objectius, composició adient de l'equip, estructuració clara del grup, entrenament en la presa de decisions prevenint, per exemple, el pensament grupal, etc.

3) Planificació i formació de grups de millora o cercles de qualitat

Aquest tipus d'acció parteix d'una definició del treballador com a agent de canvi actiu i implicat en l'empresa. Els cercles de qualitat són grups petits de persones que fan la mateixa feina i tenen el mateix estatus, que es reuneixen voluntàriament i d'una manera periòdica, dins o fora de l'horari laboral, amb la finalitat d'identificar o analitzar problemes comuns al seu propi treball i trobar-hi solucions comunes consensuades. També s'anomenen *grups de millora* o *de progrés* i n'hi poden haver en qualsevol nivell laboral de l'empresa.

Tots els treballadors de l'empresa reben un entrenament específic per a participar-hi. Els objectius principals que l'empresa adjudica a aquests grups de millora són el de recerca de "qualitat total", en el sentit de millorar i perfeccionar el producte, i el d'implicació dels treballadors en aquest procés. Considera que, d'aquesta manera, s'augmenta la qualitat de vida de les persones en el treball.

4) Creació de grups de treball autònoms per a solucionar problemes que van sorgint en l'empresa

La diferència principal respecte als cercles de qualitat o grups de millora és la possibilitat d'implementar solucions als problemes sense necessitat de buscar l'acceptació de la direcció. D'altra banda, aquest tipus de grups estan formats per un "líder extern" i per un "líder intern" les funcions dels quals són les següents:

Líder	Funcions
Intern	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir les reunions de l'equip. • Encarregar-se del compliment de compromisos establerts (de producció, de qualitat, etc.). • Assignar tasques i treballs. • Portar a terme els registres i les actes. • Avaluar els resultats del treball. • Coordinar la formació. • Facilitar el reconeixement del treball del grup.
Extern	<ul style="list-style-type: none"> • Comprovar que les necessitats de l'organització estiguin cobertes. • Proporcionar al GTA els recursos necessaris (humans i materials) per al seu treball. • Informar el GTA sobre la política de l'empresa. • Responsabilitzar-se de les tasques i de les competències encara no delegades al GTA. • Revisar els resultats rellevants del treball amb l'equip; si és necessari, facilitar acció correctiva o reconèixer l'èxit. • Coordinar els equips entre si i amb els diversos estaments de l'organització. • Revisar i adequar les metes dels GTA a les necessitats reals. • Delegar responsabilitats al grup (en funció de la seva maduresa). • Identificar les necessitats individuals de desenvolupament personal dels membres del grup, amb la finalitat de facilitar la seva promoció o adequar-les. • Proporcionar a l'equip la formació i l'entrenament necessaris en habilitats interpersonals, direcció de grups, solució de problemes, etc. • Intervenir en moments concrets per a ajudar a solucionar temes rellevants (a nivell individual o de grup). • Detectar els problemes, tant personals com del treball en grup, que requereixin l'atenció per part de la direcció.

5) Creació de grups de canvi i de desenvolupament organitzacional per a la transformació i l'adaptació de l'empresa a les noves demandes

Les principals característiques que han de tenir els grups de desenvolupament són les següents:

- Orientació sistèmica:** interessa la interrelació entre els diferents grups que componen l'organització.
- Clima favorable per al canvi del potencial humà:** es promou la comunicació directa, la cooperació i la participació.
- Formació d'equips:** es promou el treball en equip per tal d'analitzar els processos, confrontar i resoldre els conflictes.

- d) **Aprenentatge experiencial:** es promou la discussió i l'anàlisi de les pròpies experiències laborals amb la finalitat de millorar-les.
- e) **Entrenament de persones** per a habilitar-les en la resolució de problemes.
- f) **Ús de retroalimentació:** es promou que dins dels grups es comuniquin les percepcions mútues per a millorar les relacions.
- g) **Utilització d'agents de canvi:** generalment es recorre a un consultor extern i independent respecte a les polítiques que s'apliquen en l'organització, amb el qual col·laboren responsables d'aquesta organització. El seu principal objectiu és estimular i coordinar el canvi en els grups.

6) Intervenció de l'empresa en els grups informals

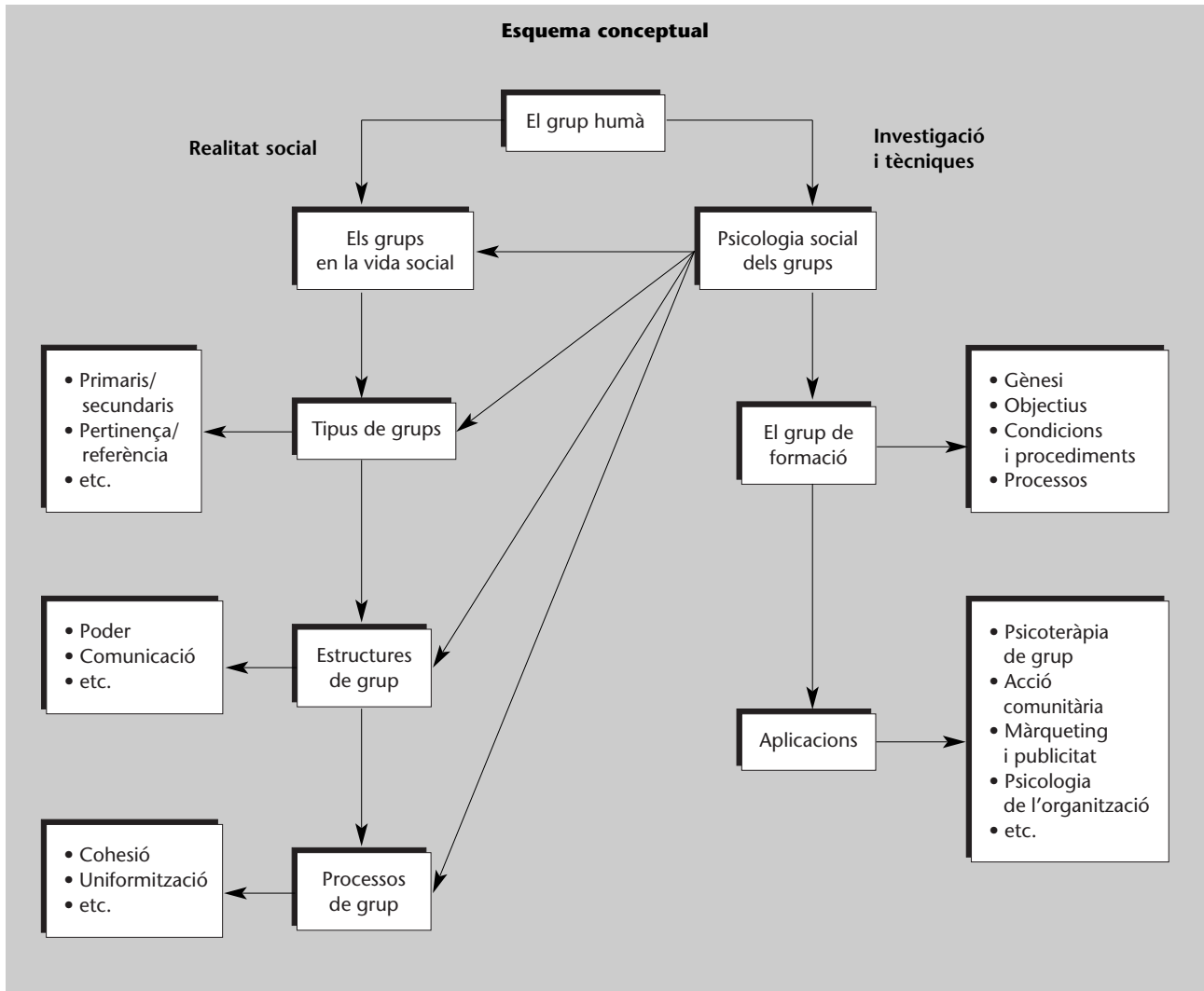
Els grups informals són grups espontanis que es creen al voltant d'interessos personals, socials o polítics. L'empresa pot fer ús dels coneixements de la dinàmica de grups per intentar integrar-los dins l'empresa o, en tot cas, per intentar evitar que la perjudiquin.

Normes elaborades per un grup informal dins d'una organització laboral:

- No s'ha de treballar en excés; qui ho faci és un "rebotador".
- No s'ha de treballar massa poc; qui ho faci és un "escaquejador".
- No s'ha d'explicar res al supervisor que el pugui dur a actuar en contra d'un company; qui ho faci és un "xivato".
- No s'ha de mantenir distància o actuar de manera oficial; si s'és un inspector no s'ha d'actuar com a tal.

Font: F.J. Roethlisberger; W.J. Dickson (1939). *Management and Worker* (pàg. 522). Cambridge: Harvard University Press.

Mapa conceptual



Resum

Els grups són una realitat omnipresent en la vida quotidiana, tenen un paper força important en una gran varietat d'àmbits de l'activitat social i adopten una varietat de formes extraordinària. Aquesta diversitat del fenomen grupal fa difícil la formulació d'una definició clara de grup, que va més enllà del simple concepte de *conjunt* de persones que comparteixen una determinada característica. La psicologia social, disciplina especialment relacionada amb els fenòmens grupals, va haver de vèncer moltes resistències abans d'acceptar plenament l'especificitat irreductible d'aquests fenòmens. El fet que els integrants individuals del grup siguin la part més directament observable i que la realitat grupal en si mateixa quedi en un segon pla més abstracte, contribueix sens dubte a enfortir aquestes resistències.

Però la conceptualització del grup com una **totalitat dinàmica** proveïda d'una existència com la dels mateixos individus que la componen, es va anar obrint camí fins a arribar a ser plenament acceptada per tots els estudiosos dels grups i va originar un conjunt d'investigacions que van donar forma a la "psicosociologia dels grups". Mitjançant la influència inicial de **Kurt Lewin** es va anar desenvolupant una especialització de la psicociologia dels grups que, sota la denominació de **dinàmica de grups**, no solament va construir coneixements sobre els fenòmens grupals, sinó que va crear unes tècniques particulars per a ajudar a millorar el funcionament dels grups. Entre aquestes tècniques cal destacar la del **T-grup** o grup de formació, el qual, malgrat les seves indubtables limitacions, va mostrar —i ho continua fent—, la seva efectivitat per a aguditzar la sensibilitat de les persones cap als processos grupals, per a ajudar-les a prendre consciència de les seves pròpies particularitats en la relació que tenen amb la resta del grup i per a proporcionar-los coneixements sobre el fenomen grupal com a tal.

Els àmbits d'aplicació de la dinàmica de grups són força variats i heterogenis. L'omnipresència dels grups en la nostra vida quotidiana i la seva diversitat fan que hi hagi gairebé tants contextos d'ús com grups i situa-

cions de grup hi ha. Tanmateix, aquí només hem exposat els grans àmbits d'aplicació, que són el de la psicoteràpia de grup, el de l'acció comunitària (en el seu vessant més clínic i en el més social i polític), el de la publicitat i el màrqueting i el de la psicologia de les organitzacions i del treball. Ara bé, l'ús que en aquests àmbits es fa de la dinàmica de grups està més marcat per les característiques i els objectius propis de l'àmbit en qüestió, que no pas per les característiques intrínseques del fenomen grupal.

Activitats

Les activitats que us proposem tenen l'objectiu d'aproximar o de posar en relació els coneixements teòrics que us proporciona el mòdul amb la pràctica de la vostra vida quotidiana. Per a treure profit dels continguts del mòdul no hi ha res millor que traslladar-los al món quotidià i veure quina és la seva utilitat. És per aquest motiu que, tret d'alguna activitat de caràcter més teòric, la majoria estaran molt vinculades a la vostra experiència pel que fa als grups que us envolten i als quals pertanyeu. No cal dir que la realització d'aquestes activitats pressuposa una lectura reflexiva i pausada del material exposat al mòdul.

En el cas que tingueu qualsevol dubte o pregunta, us podeu adreçar al vostre professor consultor o professora consultora.

1. A continuació, us plantejarem diferents situacions d'interacció social, algunes molt semblants entre elles, les quals haureu d'analitzar i considerar **si es tracta d'una situació de grup o no**. Tant si contesteu afirmativament com negativament, heu de **raonar i argumentar** la resposta, fent referència a la **concepció de grup** des de la qual responeu i a les **raons** que us han dut a participar d'aquesta concepció i no d'una altra.

Situació A:

"Estàs amb el teu germà i un amic dinant junts en un restaurant de menú a l'Eixample de Barcelona; només us dirigiu la paraula per dir l'estrictament necessari: per passar-vos els plats, la sal, l'oli o el tovalló, o per parlar de la calor que fa en el local. A la taula del costat hi ha tres persones d'una edat semblant, que han demanat el mateix que vosaltres per menjar, i resulta que tampoc no intercanvien cap paraula, llevat per demanar-se les setrilleres o coses per l'estil, i per insistir en la xafogor que fa."

- a) En tots dos casos es tracta d'un grup? Per què?

Situació B:

"Els alumnes d'un curs de batxillerat, uns quaranta, veuen a la classe la pel·lícula *Camins de glòria*, a partir de la qual han de fer un treball. Al costat de l'escola hi ha un cinema on estan projectant la mateixa pel·lícula i resulta que el públic que s'hi ha agrupat també suma cap a quaranta persones."

- b) Podem parlar de grups en tots dos casos? En quin sentit?

Situació C:

"Sovint sentim parlar dels professionals d'un país o d'una ciutat: 'els mestres de Barcelona', 'els advocats dels Estats Units'...; també es fa referència a les rivalitats entre aquests grups: 'és millor anar al psicòleg que no pas al psiquiatre', 'a l'homeòpata i no pas al metge tradicional', etc."

- c) En aquests casos, ens referim veritablement a grups o més aviat són una altra cosa? Per què?

2. A continuació us presentem una llista de posicions i actituds que poden mantenir les persones en el si d'un grup. Es tracta que identifiqueu cadascuna d'aquestes conductes segons si estan **orientades a la tasca, al manteniment del grup o cohesió grupal**, o bé si persegueixen **finalitats més personals o antigrupals**. Raoneu les respostes i busqueu exemples de la vostra vida quotidiana que us permetin observar-les i identificar-les directament.

Donar l'opinió personal, seguir la veta, fer-se l'interessant, donar-se per vençut per endavant, mostrar-se poc interessat, conciliar postures, aclarir, coordinar i resumir les idees del grup, fer una anàlisi crítica del que el grup està fent, activar, vetllar pels recursos materials del grup, fer de secretari, afavorir la presa de compromisos, animar, defensar interessos particulars, etc.

3. Reflexioneu sobre quins són els vostres **grups de pertinença** i els vostres **grups de referència** més significatius i contrasteu-los amb els dels vostres amics i amigues. Digueu si hi ha coincidències o no. Intenteu interpretar per què hi són o per què no.
4. Identifiqueu el **líder o els líders** que hi ha dins dels diferents grups dels quals formeu part, tant si són de vincles afectius o primaris (amics, família, etc.) com de vincles formals o secundaris. Constrateu l'experiència que en teniu amb la informació que us hem donat sobre què és un grup primari i un grup secundari. Un cop fet això, valoreu quin és l'**estil de lideratge** que tenen, quines són les conseqüències d'aquest lideratge per al **desenvolupament del grup** i **en quin moment actuen**: quan es fan coses pràctiques o bé quan es fan activitats més socials. Si voleu, podeu fer servir els esquemes sobre lideratge del mòdul (apartat 4.4).

5. Penseu en la vostra família o bé en un grup d'amics i intenteu establir quina és la xarxa de comunicació que s'hi dona de manera més o menys habitual.

Activitats d'aprofundiment

1. Indiqueu quines són les relacions que es poden establir entre els supòsits teòrics de Lewin (apartat 3.2) i les característiques del T-grup.
2. Dissenyau un espot publicitari per a una melmelada a partir de la informació de l'esquema (de l'apartat 4.3) obtingut mitjançant una dinàmica de grups.

Exercicis d'autoavaluació

Ara us suggerim algunes preguntes que, si heu assolit els objectius d'aquest mòdul, hauríeu d'estar en condicions de respondre adequadament. El valor d'aquestes preguntes només és indicatiu i pretén servir-vos com a instrument d'autoavaluació. L'estil, però, és el mateix que trobareu en les proves d'avaluació continuada que us trametrà el professor consultor o la professora consultora i, per tant, també el de les proves presencials finals. L'exercici d'aquesta autoavaluació us pot ajudar, doncs, per a l'avaluació continuada i per a la final.

Si teniu problemes per a contestar aquestes qüestions, és recomanable que insistiu en la comprensió dels continguts del mòdul i que feu totes les consultes que considereu oportunes. En l'apartat del solucionari hi ha les indicacions —extretes del mateix mòdul— sobre com s'han de respondre adequadament les preguntes plantejades.

De selecció

1. El grup **més eficient** en la realització de tasques senzilles és un grup que adopta una estructura de comunicació...
 - a) en cercle.
 - b) en roda.
 - c) en i grega.
 - d) Cap de les respostes no és correcta.
2. Per **grup secundari** s'entén...
 - a) un grup que no ocupa un lloc important en la vida quotidiana.
 - b) un grup que serveix per a ajudar altres grups.
 - c) un grup en què el joc de rols i estatus preval sobre les relacions personals.
 - d) un grup on les relacions personals són força intenses.
3. Un dels **objectius** d'un grup de formació és...
 - a) aprendre a dirigir els grups de treball.
 - b) aprendre a resoldre conflictes.
 - c) aprendre a desinhibir-se de les pròpies dificultats per a expressar-se.
 - d) sensibilitzar les relacions interpersonals i els processos que hi ha en el grup.
4. Assenyaleu quina d'aquestes fases **no és típica** d'un T-grup...
 - a) La identificació col·lectiva.
 - b) La dependència del monitor.
 - c) La lluita per tenir el poder.
 - d) La formació de coalicions amb altres grups.
5. L'**acció comunitària**, en el vessant més social, implica...
 - a) una psicologia de l'acció dirigida a transformar la manera d'estar en la comunitat.
 - b) la cerca de mesures preventives perquè els problemes no s'agreugin.
 - c) la formació de grups d'autoajuda.
 - d) la solució de problemes d'ordre psicològic .
6. L'ús de la dinàmica de grups en l'àmbit del màrqueting i la publicitat es basa en el fet de...
 - a) conèixer les característiques que les persones valoren i busquen en un producte determinat.
 - b) saber com reaccionaran les persones davant d'un espot publicitari determinat.
 - c) obtenir informació sobre els missatges que la població electoral espera dels candidats polítics.
 - d) Totes les respostes anteriors són correctes.
7. Els **grups de formació** serveixen per a...
 - a) produir canvis socials mitjançant els grups.
 - b) solucionar conflictes que apareixen en grups concrets i en moments determinats.
 - c) conèixer les relacions interpersonals en les quals estem implicats i els processos de grup que hi estan associats.
 - d) resoldre problemàtiques psicosocials greus.

8. El **grup de referència** al·ludeix...
- a) al grup que dicta les normes que jo segueixo.
 - b) als grups als quals m'agradaria pertànyer però als quals sé que mai no podré pertànyer.
 - c) a un grup del qual formo part però del qual no respecto les normes comunes.
 - d) a un grup del qual he format part en algun moment de la meua vida però del qual ja no formo part.
9. El terme *grup*...
- a) el coneixem a partir de l'experiència directa que tenim dels diferents grups en la vida quotidiana.
 - b) pot fer referència a una multiplicitat de fenòmens socials força diferents entre si.
 - c) té per si mateix un estatus de realitat força evident.
 - d) s'ha definit de moltes maneres, però només hi ha una definició que és correcta.
10. Els **grups informals** que sorgeixen en una organització...
- a) responen a normes implícites dictades per l'organització.
 - b) són fàcilment controlables per l'organització.
 - c) són grups espontanis que es creen al voltant d'interessos personals, socials i polítics.
 - d) tenen com a funció principal resoldre problemes de l'empresa.

Qüestions breus

Desenvolpeu en poques ratlles les preguntes següents:

1. Expliqueu què és una **estructura sociomètrica** i si considereu que la informació que dóna un sociograma esgota la realitat afectiva que hi ha dins d'un grup. Expliqueu per què sí o per què no.
2. Expliqueu la **relació** que hi ha entre els resultats que obté un grup amb relació a les activitats que duu a terme i el grau de vinculació interna, de solidaritat o de cohesió que hi ha entre els seus membres.
3. Expliqueu **com ha de ser i què ha de fer** un monitor o monitora d'un grup de formació per a assolir amb èxit els seus objectius.

Desenvolupament del tema

1. Quina és l'evolució típica d'un T-grup?

Solucionari

Activitats

1. Les respostes poden ser variades, però en tot cas s'han d'extreure dels apartats 1.2 i 1.3.
2. La resposta s'ha de raonar a partir del que hem exposat en l'apartat 2.2.2.
3. La resposta es pot extreure de l'apartat 1.4.
4. Per a donar les respostes es poden consultar els apartats 1.4, 2.2.2 i 4.4.
5. Consulteu l'apartat 2.2.3.

Exercicis d'autoavaluació

De selecció

1. El grup **més eficient** en la realització de tasques senzilles és un grup que adopta una estructura de comunicació...
a) en cercle.
2. Per **grup secundari** s'entén...
c) un grup en què el joc de rols i estatus preval sobre les relacions personals.
3. Un dels **objectius** d'un grup de formació és...
d) sensibilitzar les relacions interpersonals i els processos que hi ha en el grup.
4. Assenyaleu quina d'aquestes fases no és típica d'un **T-grup**...
d) La formació de coalicions amb altres grups.
5. L'**acció comunitària**, en el vessant més social, implica...
a) una psicologia de l'acció dirigida a transformar la manera d'estar en la comunitat.
6. L'**ús** de la dinàmica de grups en l'àmbit del màrqueting i la publicitat es basa en el fet de...
d) Totes les respostes anteriors són correctes.
7. Els **grups de formació** serveixen per a...
c) conèixer les relacions interpersonals en les quals estem implicats i els processos de grup que hi estan associats.
8. El **grup de referència** al·ludeix...
a) al grup que dicta les normes que jo segueixo.
9. El **terme grup**...
b) pot fer referència a una multiplicitat de fenòmens socials força diferents entre si.
10. Els **grups informals** que sorgeixen en una organització...
c) són grups espontanis que es creen al voltant d'interessos personals, socials i polítics.

Qüestions breus

1. Expliqueu què és una **estructura sociomètrica** i si considereu que la informació que dóna un sociograma esgota la realitat afectiva que hi ha dins d'un grup. Expliqueu per què sí o per què no.
Quan aquests grups han de fer tasques de tractament d'informació, com per exemple trobar el símbol comú que figura en la sèrie de símbols distribuïda a cada membre del grup, l'eficàcia del grup creix amb el grau de centralització de l'estructura comunicativa, però paral·lelament disminueix el grau de satisfacció general que experimenten els membres del grup. Quan l'activitat que fa el grup implica un grau de complexitat alt, les estructures centralitzades ja no són les més adequades per a arribar a un rendiment més alt, sinó les estructures més descentralitzades.
L'estructura comunicacional del grup s'ha d'adaptar, per tant, al tipus d'activitat que es requereix d'aquest grup, però seria un error voler adoptar un determinat tipus d'estructura segons el simple criteri de rendiment grupal, ja que si aquesta efectivitat del grup s'aconsegueix a costa d'una insatisfacció generalitzada, es poden produir efectes que, a la llarga, tenen una influència negativa sobre el rendiment que es pretenia maximitzar.
2. Expliqueu la **relació** que hi ha entre els resultats que obté un grup amb relació a les activitats que duu a terme i el grau de vinculació interna, de solidaritat o de cohesió que hi ha entre els seus membres.
És força conegut que els encerts que aconseguix un grup n'enforteixen la cohesió, mentre que els fracassos l'afebleixen, i és per això que es busquen responsables externs. Però davant de determinats fracassos hi ha altres procediments per a preservar la cohesió grupal. Un d'aquests consisteix a ajustar a la baixa el nivell d'aspiració del grup per a reduir les probabilitats de fracassar de nou. Tanmateix, convé subratllar que la relació entre els

fracassos del grup i la seva cohesió no és necessàriament de signe negatiu, ja que en determinats casos el fracàs es tradueix en un enfortiment de la cohesió grupal. És com si el grup reaccionés preventivament davant el perill de disgregació que acompanya la incapacitat d'aconseguir les fites que es persegueixen.

3. Expliqueu com ha de ser i què ha de fer un monitor o monitora d'un grup de formació per a assolir amb èxit els seus objectius.

El monitor o monitora té la difícil tasca de crear les condicions perquè el grup vagi progressant independentment de la seva presència, i de fomentar la sensibilització dels participants davant dels fenòmens que es produeixen en l'existència grupal. La seva actitud, la mirada, el *feed-back* que proporciona al grup, els elements d'interpretació que reverteix en el grup han d'ajudar a fer que el clima sigui propici perquè el grup progressi en la seva construcció i en la percepció crítica dels processos que va engendrant. El seu èxit més gran es produeix quan aconsegueix que la seva presència sigui innecessària. No hi ha receptes per a fer bé el paper de monitor o monitora en un grup de formació, es tracta d'un art que està basat en un coneixement profund dels fenòmens grupals, en una llarga experiència de les situacions de grup i en una educació permanent de la pròpia sensibilitat.

Desenvolupament del tema

1. Quina és l'evolució típica d'un T-grup?

En termes generals, l'esquema evolutiu d'un T-grup consta de tres grans fases o etapes: una primera fase centrada en el fenomen de l'autoritat, una segona fase focalitzada en les relacions interpersonals i una tercera fase marcada per la preparació del dol que constitueix tota separació definitiva.

a) Primera fase: el dilema de l'autoritat

Aquesta fase s'acostuma a subdividir en tres etapes la durada de les quals varia segons els grups. En una primera etapa, els membres del grup expressen de manera insistent la voluntat de dependència respecte de l'única figura d'autoritat que perceben en el grup, és a dir, el monitor o la monitora. Esperem que formuli objectius, instruccions, regles, que intervingui per orientar, corregir, valorar les actuacions del grup i, en definitiva, que empari amb el seu lideratge cadascun dels membres. La negativa del monitor a assumir el lideratge i a fer el paper de protector del grup que neix desconcerta i desorienta els membres del grup i els deixa sols amb la seva pròpia inseguretat. La decepció davant l'actitud del "líder natural" que defuig les seves responsabilitats aparents obre la porta a una segona etapa marcada per afirmacions de contradependència. Una part del grup qüestiona la figura del monitor, la intenta desqualificar, s'hi oposa, s'hi manifesta en franca rebel·lia, però continua actuant com si el monitor fos efectivament l'eix de referència del grup. Mentrestant, una altra part del grup intenta protegir el monitor d'aquests atacs esperant rebre les mostres d'afecte que deriven de la fidelitat.

La resistència del monitor a entrar en el joc de cap de les dues parts del grup porta cap a una tercera etapa en la qual es busca omplir el "buit de poder" creat per la inhibició del "líder natural" i sorgeixen rivalitats entre els candidats que aspiren al poder, els quals volen reclutar altres membres del grup mitjançant tàctiques de seducció, de pressió, d'influència, etc. Aquesta etapa se supera quan el grup pren consciència del desgast que implica la lluita pel poder i dels perills que comporta per a la progressió del grup o per a la seva pròpia continuïtat com a tal. Un cop superades les etapes de dependència, de contestació i d'intent de suplantació, el grup es deixa de centrar en la problemàtica de l'autoritat i passa a considerar el monitor com un simple recurs que el grup utilitza per tal d'aconseguir les seves pròpies fites. D'aquesta manera entra en la segona fase de la seva existència.

b) Segona fase: el problema de les relacions interpersonals

Aquí també trobem tres etapes més o menys diferenciades. Després dels enfrontaments de la primera fase, els membres del grup intenten potenciar-ne la cohesió buscant un millor coneixement recíproc, trobant afinitats comunes i elements d'identificació col·lectiva. Es potencia la uniformitat, intentant que ningú no se'n senti exclòs. És un moment d'eufòria grupal en què es creu que la felicitat col·lectiva és possible i en què es pressiona cada membre del grup perquè accepti fraternalment tota la resta, inhibeixi les seves antipaties personals i assumeixi l'obligació de sentir-se a gust en el grup. Però el caràcter artificial, forçat i finalment paralitzant de la fusió o comunió grupal apareix ràpidament i obre una segona etapa en la qual reapareix l'afirmació individual i el dret a la diferència. En la tercera etapa, ja no és necessari lluitar per recuperar el dret a la pròpia diferència, que es dona per feta, i es passa a considerar la col·lectivitat grupal com una situació que, lluny d'exigir la renúncia a l'interès personal davant de l'interès comú, no sols afirma la compatibilitat entre aquests dos aspectes, sinó que en fa ressaltar l'enriquiment mutu.

c) Última fase: l'elaboració del dol

El fantasma de la mort acostuma a estar present al final de tot grup de formació. A mesura que s'apropa el moment fixat per a la finalització de l'experiència, el grup pren consciència que aviat es dissoldrà per sempre i intenta en una primera etapa negar aquest

desenllaç, inventant propostes per a continuar junt. Aquest inici d'elaboració del dol acaba en una segona etapa en què el grup recupera la plena vivència de l'*hic et nunc* i s'adona que la riquesa de l'experiència s'ha basat precisament en el fet d'exhaurir les possibilitats de cada moment present, i que ha de continuar fent-ho fins que arribi el moment de dir-se adéu.

Glossari

Cohesió grupal: grau de solidaritat i de vinculació interna que hi ha entre els diferents membres d'un grup.

Crèdit idiosincràtic: fet de considerar que, per les repetides proves de fidelitat a les normes grupals que el líder ha donat en el passat, li és permès de saltar-se-les i fins i tot arrossegar el grup cap a l'adopció de noves normes.

Dinàmica de grup: el grup és considerat un tot dinàmic en què la modificació de l'estat d'una part repercuteix sobre l'estat de totes les altres parts i les modifica.

Estructura de grup: configuració relativament estable que pren el conjunt de relacions entre els membres del grup i confereix a cada participant una peculiaritat (rol, estatus, etc.) que el diferencia de la resta, malgrat que el grup sigui considerat un tot.

Grup: conjunció particular de variables estructurals, psicològiques i sociològiques que es combinen per a crear una de les entitats més fonamentals de la vida social.

Grup com a identificació: grau en què els individus són conscients de compartir amb la resta de membres del grup determinades normes, creences i valors comuns, i desitgen, a més, compartir-los.

Grup de formació o Training Group (T-grup): mètode de sensibilització dirigit a l'autoanàlisi del grup. El seu objectiu és que cada participant descobreixi per si mateix les relacions interpersonals i les dinàmiques grupals per mitjà d'una experiència i d'unes vivències directes, ajudat —però només ajudat— per l'especialista.

Grup des d'una perspectiva dialèctica: estructura de vincles i relacions entre persones que canalitza en cada circumstància les seves necessitats individuals i els interessos col·lectius.

Grup experiencial: grup centrat en si mateix enfront de grup centrat en una activitat, un objectiu o un projecte concrets.

Grup primari: grup caracteritzat per l'existència de relacions afectives intenses entre els seus membres, una gran cohesió interna i un grau d'intimitat alt.

Grup secundari: grup en què les relacions interpersonals estan basades en regles institucionals que són independents de les persones concretes que l'integren. El que importa aquí no són les persones involucrades en el grup, sinó les posicions que ocupen dins l'estructura de grup.

Líder operatiu: persona que té com a funció principal organitzar l'activitat, formular idees, sintetitzar aportacions i, en definitiva, fer progressar el grup cap a la consecució de les fites pròpies.

Líder socioafectiu: persona que té com a funció principal vetllar pel grup com a tal, relaxant les tensions que sorgeixen en l'activitat grupal, desactivant els enfrontaments, creant un clima de cooperació, i buscar en definitiva el benestar afectiu del grup.

Sociograma: diagrama que reflecteix les posicions de cada persona en la matriu afectiva del grup i fa aparèixer tant els fenòmens d'aïllament afectiu com els fenòmens de centralitat afectiva.

Uniformització grupal: acció que es produeix quan els intercanvis entre els membres del grup, juntament amb les experiències compartides, van configurant una cultura comuna, fan aparèixer normes comunes i faciliten marcs de referència semblants que serveixen per a donar sentit a la realitat, però, a més a més, quan el grup desenvolupa activitats orientades específicament a fer que la semblança entre els seus membres sigui més gran.

Bibliografia

Bibliografia bàsica

Anzieu, Y.; Martin, D.J. (1971). *La dinámica de los grupos pequeños*. Buenos Aires: Kapelusz.

Cartwright, A.D.; Zander, A. (1953). *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*. Mèxic: Trillas, 1977.

Martín-Baró, I. (1989). *Sistema, grupo y poder. Psicología social desde Centroamérica II*. San Salvador: UCA Editores.

Shaw, M.E. (1976). *Dinámica de grupo. Psicología de la conducta de los pequeños grupos*. Barcelona: Herder, 1983.

Bibliografia complementària

Albert, L.; Simon, P. (1973). *Las relaciones interpersonales. Manual del animador* (vol. I). Barcelona: Herder.

Albert, L.; Simon, P. (1975). *Las relaciones interpersonales. Manual del animador* (vol. II). Barcelona: Herder.

Álvarez-Uria, F. (ed.) (1992). *Marginación e inserción*. Madrid: Endymion (Textos Universitarios).

Anné Alonso, A.; Swiller, H.I. (1993). *Psicoterapia de grupo en la práctica clínica*. Mèxic: El Manual Moderno.

Becker, D.; Lira, E. (1991). *Derechos humanos: todo es según el dolor con que se mira*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano de Salud Mental y Derechos Humanos (ILAS).

Garaizábal, C.; Vázquez, N. (1994). *El dolor invisible. Una experiencia de grupos de autoapoyo con mujeres salvadoreñas*. Madrid: Talasa.

Gil Rodríguez, F.; García Saiz, M. (1993). *Grupos en las organizaciones*. Madrid: Eudema.

Hare, A.P. (1962). *Handbook of small group research*. Nova York: The Free Press.

Homans, G.C. (1950). *El grupo humano*. Buenos Aires: Eudeba.

Huici, C. (1985). *Estructura y procesos de grupo* (vol I i II). Madrid: UNED.

Lindon, D. (1977). *Márketing político y social*. Madrid: Tecniban.

Macià Antón, D.; Méndez Carrillo, F.X.; Olivares Rodríguez, J. (1993). *Intervención psicológica: programas aplicados de tratamiento*. Madrid: Pirámide.

Montero, M. (1995). *Psicología comunitaria*. Mèxic: Universidad de Guadalajara.

Payne, R.; Cooper, C.L. (1989). *Grupos de trabajo en organizaciones*. Mèxic: Limusa.

Pagés, M. (1977). *La vida afectiva de los grupos*. Barcelona: Fontanella.

Shäfers, B. (1980). *Introducción a la sociología de los grupos*. Barcelona: Herder.

Sherif, M. (1967). "Conflicto y cooperación". A: J.R. Torregrosa; E. Crespo. *Estudios básicos de psicología social* (pàg. 330-350). Barcelona: Hora.

Smith, P.B.; Peterson, M. (1988). *Leadership, Organizations and Culture*. Londres: Sage.

Soler Pujals, P. (1991). *La investigación motivacional en márketing y publicidad*. Madrid: Deusto.

Tajfel, H. (1981). *Grupos humanos y categorías sociales*. Barcelona: Herder.

Turner, J. (1990). *Redescubrir el grupo social*. Madrid: Morata.

Whyte, W.F. (1971). *La sociedad de las esquinas* (pàg. 337-423). Mèxic: Diana.

