



Destreses socials

CFGM.APD.M09/0.20

Atenció a persones en situació de dependència

Aquesta col·lecció ha estat dissenyada i coordinada des de l'Institut Obert de Catalunya.

Coordinació de continguts

Redacció de continguts

M^a Àngels Gil Fernández

Salut Segura Campoy

Domènec Selvas Torres

Albert Serralta Sallent

Anna Soler Toneu

Teresa Molina Chumillas

Montserrat Palomar Negro

Ana Virgili Elvira

Adaptació de continguts

Núria Garriga Callarisa

Primera edició: setembre 2020

© Departament d'Ensenyament

Dipòsit legal:



Llicenciat Creative Commons BY-NC-SA. (Reconeixement-No comercial-Compartir amb la mateixa llicència 3.0 Espanya).

Podeu veure el text legal complet a

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/es/legalcode.ca>

Introducció

Per als tècnics i les tècniques en atenció a les persones en situació de dependència les relacions humanes són imprescindibles per dur a terme amb èxit la seva tasca, tant com a part de l'equip de treball com, especialment, per la capacitat de relació amb les persones usuàries.

El mòdul *Destreses socials* pretén fer conscient aquest fet i proporcionar totes les eines necessàries per millorar les destreses socials en la relació amb les persones de l'entorn, família, amistats, companyes i companys de feina, persones usuàries dels serveis que ateneu, o altres professionals.

En la unitat de **“Destreses socials en professionals d'atenció a la dependència”** es veu com les habilitats socials són aptituds molt importants en la vida personal i professional de les persones, sobretot en aquells àmbits en què es treballa amb grups. Atès que les habilitats socials són destreses que es poden entrenar o aprendre mitjançant una bona formació, s'analitzen els diferents elements que les componen: la competència comunicativa, la intel·ligència emocional i la intel·ligència social. Un cop se sap valorar la pròpia competència social i es detecten els dèficits que hi pugui haver, es donen pautes per millorar la competència social.

En la unitat de **“Resolució de conflictes i presa de decisions”** s'aprofundeix en un dels fenòmens inherents a les relacions humanes: els conflictes. La majoria no se solucionen adequadament perquè es parteix d'actituds poc empàtiques i assertives i, a més, perquè ens manquen habilitats per negociar de manera dialogada. Es proposen tècniques que ajudin a trobar sortides consensuades que siguin beneficioses per a totes les parts, en la resolució de conflictes de la vostra vida professional i personal.

En la unitat d'**“Intervenció en grups”** es fa una aproximació al concepte de grup i a la tipologia de grups, la manera com s'organitzen i el seu funcionament. Apreneu a intervenir en aquests grups per dinamitzar-los i assolir diferents objectius. Existeix un gran nombre de tècniques per treballar amb grups. Aquesta unitat se centra en les tècniques grupals i dinàmiques de grup.

Les persones, per definició, som éssers socials, és a dir, els grups representen la forma habitual de viure en una comunitat. Convivim amb altres persones i els grups ens permeten integrar-nos en un col·lectiu. Al llarg d'aquesta unitat veurem per què formem part dels grups, quins rols hi desenvolupem i quines funcions complim, quin lideratge hi ha ens els grups i com avaluar l'estructura grupal.

Finalment, la unitat de l'**“L'equip de treball i la valoració de la competència social”** se centra en els equips de treball i l'avaluació de les habilitats socials per valorar els dèficits en les nostres relacions interpersonals.

Els professionals de l'atenció a les persones saben que és necessari treballar en equip, ja que dona millors resultats que el treball individual. Quan funcionen coordinadament i amb un bon ambient de treball, és l'opció organitzativa més

eficient i la que proporciona una millor atenció a les persones. En aquesta unitat destacarem les reunions com a eina de treball en equip. Les reunions són imprescindibles en l'àmbit de l'atenció socio sanitària, ja que permeten als professionals planificar i organitzar la intervenció, a més de relacionar-se amb les persones usuàries.

En aquest mòdul trobareu molts continguts que es poden aplicar a la vida quotidiana: en la relació amb les amistats, la família, les companyes i els companys de feina, les persones usuàries, el veïnat i, en definitiva, en tots els contextos d'interacció social. Es pretén que milloreu la vostra competència social, que serà fonamental en el vostre desenvolupament tant personal com professional.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquest mòdul l'alumne/a:

Habilitats socials del professional

1. Aplica estratègies i tècniques per afavorir la comunicació i relació social amb el seu entorn, analitzant els principis de la intel·ligència emocional i social.
2. Aplica tècniques de gestió de conflictes i resolució de problemes, interpretant les pautes d'actuació establertes.

El treball en equip

1. Aplica tècniques de treball en grup adequant-les al rol que exerceixi en cada moment.
2. Valora el seu grau de competència social per al desenvolupament de les seves funcions professionals analitzant la seva incidència en les relacions interpersonals i grupals.

Continguts

Habilitats socials del professional

Unitat 1

Destreses socials en professionals d'atenció a la dependència

1. La competència comunicativa
2. La intel·ligència emocional i social

Unitat 2

Resolució de conflictes i presa de decisions

1. Resolució de conflictes i presa de decisions

El treball en equip

Unitat 3

Intervenció en grups

1. El grup
2. Tècniques de dinamització de grups

Unitat 4

L'equip de treball i la valoració de la competència social

1. L'equip de treball i les reunions
2. Valoració de la pròpia competència social

Destreses socials en professionals d'atenció a la dependència

M. Àngels Gil Fernández, Montserrat Palomar Negro, Anna Virgili
Elvira

Adaptació de continguts: Núria Garriga Callarisa

Índex

Introducció	5
Resultats d'aprenentatge	7
1 La competència comunicativa	9
1.1 Funcions de la comunicació	10
1.2 Els axiomes de la comunicació	11
1.3 El procés de la comunicació	12
1.3.1 Elements del procés de la comunicació	12
1.3.2 Passos del procés comunicatiu	13
1.3.3 Obstacles i facilitadors de la comunicació	15
1.4 Comunicació verbal i comunicació no verbal	17
1.4.1 Comunicació verbal	18
1.4.2 Comunicació no verbal	19
1.5 Estils de comunicació	25
1.5.1 Estil passiu	26
1.5.2 Estil agressiu	26
1.5.3 Estil assertiu	27
2 La intel·ligència emocional i social	29
2.1 La intel·ligència emocional	29
2.1.1 Conèixer les emocions	29
2.1.2 Regulació de les emocions	33
2.1.3 Les competències emocionals	35
2.1.4 Regulació dels pensaments	36
2.1.5 Tècniques de relaxació	40
2.1.6 Motivació	42
2.1.7 Reconèixer les emocions dels altres: empatia	44
2.1.8 Establir relacions: assertivitat	45
2.2 La competència social	49
2.2.1 Definicions de destreses o habilitats socials	49
2.2.2 Components de les habilitats socials	51
2.2.3 Classificació de les habilitats socials	53
2.3 Entrenament en habilitats socials	54
2.3.1 Escolta activa	57
2.3.2 Formulació d'una pregunta	58
2.3.3 Expressió de l'opinió pròpia	59
2.3.4 Inici de conversa	60
2.3.5 Manteniment o canvi de conversa	61
2.3.6 Final de conversa	62
2.3.7 Informació útil	63
2.3.8 Recepció de crítiques	64
2.3.9 Riure	66

2.3.10	Front a la pressió del grup	67
2.3.11	Proposta i rebuig de peticions	68
2.3.12	Defensa dels drets propis	68
2.3.13	Expressió de sentiments i afecte	69
2.3.14	Instruccions	69
2.3.15	Disculpes	70
2.3.16	Demanda d'ajut	70
2.3.17	Venciment de l'hostilitat	70
2.4	Habilitats socials en la relació professional	72

Introducció

L'ésser humà és un ser social per naturalesa i, com a tal, necessita viure en societat i relacionar-se amb els seus iguals (família, parella, amics, coneguts...). Aquesta necessitat el porta a buscar relacions amb els altres de forma satisfactòria, és a dir, a comportar-se de forma efectiva, satisfactòria i amb èxit socialment. Per aquest motiu és important estudiar i millorar de forma contínua les habilitats socials.

Una competència molt important a l'hora de tenir relacions d'èxit amb els altres és la comunicació. Una bona comunicació ens ajuda a millorar les nostres habilitats socials, i també la relació amb altres persones.

Aquesta primera unitat, **“Destreses socials en professionals d'atenció a la dependència”**, és la base per poder treballar i entendre els conceptes que anireu estudiant al llarg del mòdul. Els seus continguts estan agrupats en dos apartats:

En el primer apartat, **“La competència comunicativa”**, s'estudien tots aquells aspectes relacionats amb el procés de comunicació. Els tècnics han de conèixer tots els elements que hi intervenen i han d'entendre una de les característiques més importants de la comunicació humana, el seu caràcter subjectiu, que fa que l'emissor i el receptor no sempre interpretin de la mateixa manera el missatge emès o la seva intenció. També han de saber que, per tal d'establir una bona comunicació, cal crear un bon vincle a partir del coneixement de cada usuari i cada família. Així, han de disposar d'un ampli ventall de recursos comunicatius que van més enllà de la paraula: la mirada, el somriure... En aquesta unitat s'analitzen tots els components verbals i no verbals que intervenen en la comunicació.

També han de conèixer un seguit d'aspectes de les situacions comunicatives que es donen en el dia a dia, tant amb els usuaris i les famílies com amb d'altres professionals: establir i enfortir les relacions; crear un clima adequat per a la comunicació; saber triar el lloc i el moment adient per intercanviar informació; emetre missatges clars i coherents tenint sempre en compte els objectius que es persegueixen; ser empàtics; saber adequar les eines i recursos comunicatius a l'altre, amb una actitud positiva envers els altres i la relació amb ells; practicar l'escolta activa; ser assertiu i expressar els sentiments o desitjos propis; fer preguntes obertes; demanar l'opinió i acceptar la crítica constructiva. Tots aquests aspectes corresponen a l'estil de comunicació assertiu. Els tècnics han de posar en acció tots els elements facilitadors de la comunicació per tal d'establir una relació efectiva.

En l'apartat **“La intel·ligència emocional i social”** es tracta com els tècnics han de disposar de tot un seguit de competències emocionals que els permetin dirigir, regular o modular els processos emocionals en un mateix i en els altres. Aquestes competències emocionals fan referència, entre d'altres, a la comprensió emocional (tant dels processos emocionals propis com dels altres) i l'expressió emocional i la regulació emocional (entesa com la capacitat de conduir l'emocionalitat pròpia

de manera positiva o profitosa). El fet de disposar d'aquestes habilitats de gestió emocional permet crear un clima acollidor, relaxat, receptiu, proper, responsable i compromès en el qual els usuaris se sentin respectats i valorats. La intervenció dels professionals també depen de les emocions i sentiments que experimenten en la seva activitat professional, que alhora incideixen en el desenvolupament emocional dels usuaris. Els tècnics amb un estil assertiu són els que generen uns vincles més òptims amb els usuaris i amb les famílies, de manera que potencien més el desenvolupament integral dels usuaris.

En aquest mateix apartat es desenvolupen tot un conjunt d'habilitats socials que poden ajudar a establir relacions òptimes. Els professionals han de disposar d'un repertori d'habilitats comunicatives prou ampli i flexible per poder seleccionar la més adient per a cada relació i context comunicatiu, tenint en compte els objectius propis i els dels altres. L'escolta activa és una tècnica importantíssima en l'activitat professional, ja que permet a l'altre sentir-se acollit i acceptat, la qual cosa potencia la motivació per la comunicació, obre canals i facilita l'intercanvi. Aquesta unitat fa un recorregut pel que són les habilitats socials, quins són els seus components i quines poden ser les causes de la manca d'habilitats socials en una persona i què li comporta. També estudia diferents aspectes que s'han de tenir en compte per millorar les habilitats socials, potenciar les que es tenen o treballar per adquirir les que manquen.

Aquesta unitat pretén que l'alumne aprengui i s'adoni de la importància de tenir unes habilitats adequades tant en l'àmbit personal com el professional. Per aconseguir-ho, és important treballar els continguts de la unitat tant des del punt de vista teòric com pràctic, aplicant en el seu dia a dia els conceptes que va aprenent.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquesta unitat, l'alumne/a:

1. Aplica estratègies i tècniques per afavorir la comunicació i relació social amb el seu entorn, analitzant els principis de la intel·ligència emocional i social.

- Descriu els principis de la intel·ligència emocional i social.
- Valora la importància de les habilitats socials i comunicatives en l'acompliment de la tasca professional i en les relacions interpersonals.
- Descriu les diferents etapes d'un procés comunicatiu.
- Identifica els diferents estils de comunicació, els seus avantatges i limitacions.
- Identifica les principals barreres i interferències que dificulten la comunicació.
- Estableix una eficaç comunicació per rebre instruccions i intercanviar idees o informació.
- Utilitza les habilitats socials adequades a la situació.
- Demostra interès per no jutjar les persones i respectar els seus elements diferenciadors personals: emocions, sentiments, personalitat.
- Demostra una actitud positiva cap al canvi i l'aprenentatge.
- Mostra interès en millorar les relacions socials.
- Estableix una adequada relació d'ajuda.
- Valora la importància d'afavorir un entorn comunicatiu agradable.

1. La competència comunicativa

L'actual societat de la informació, la comunicació, la tecnologia i el coneixement demana als professionals que es dediquen a l'atenció a les persones un bon repertori d'**habilitats comunicatives i de relació** que permetin a la persona viure amb un bon grau de satisfacció les diferents situacions comunicatives. Les relacions i les interaccions en la nostra societat, i per tant també en l'àmbit professional, són complexes i demanen una bona competència comunicativa per viure les relacions de la manera més natural, reduint l'ansietat que poden generar.

Millorar la competència comunicativa i relacional també implica adquirir uns coneixements d'un mateix que permetin a cadascú ser conscient dels moviments emocionals que es produeixen en les diferents situacions d'interacció diàries, de manera que les emocions negatives no signifiquin un obstacle i un llast en la comunicació, tant per als infants com els adults que hi intervinguin.

La comunicació, des del seu origen, ha estat el **motor de l'evolució**. La comunicació és inherent a la condició humana. Tot comunica i l'evolució en les formes de comunicar-se ha anat lligada a la supervivència i l'evolució de l'espècie i els individus. Hem nascut programats per mirar-nos als ulls i per somriure'ns, per rebre un munt de sensacions per mitjà del tacte i de les olors. Tot aquest conjunt d'eines comunicatives no verbals són la bastida de la comunicació verbal.

Els sentits

Els éssers humans transmetem i rebem missatges a través dels sentits. Per exemple, quan anem a un restaurant i veiem que a la taula del costat els han portat un plat que té una bona presentació (la informació ens arriba per la vista) i, a més, fa molt bona olor (rebem informació per l'olfacte), i finalment el demanem i el tastem (el gust).

Els éssers humans només adquirim aquesta condició en un entorn que ens estimula i ens introdueix en el món de la comunicació, dels significats. Els comportaments no verbals constitueixen sistemes de signes molt antics. De fet, un nadó identifica ràpidament l'olor de la mare, el seu tacte, el to de la seva veu, que l'asserena. I aquests elements són la bastida a partir de la qual emergeix i es desenvolupa la comunicació verbal, el **llenguatge**.

Així, totes les nostres potencialitats innates requereixen un vincle afectiu amb els altres: en la nostra condició d'éssers socials, la necessitat que tenim d'interaccionar amb els iguals ens permet desenvolupar-les i adquirir totes les eines comunicatives que permeten estructurar el pensament, estructurar la personalitat i entrar en la cultura.

La comunicació humana és un procés que es caracteritza per ser:

- Dinàmic, perquè està en continu moviment i no es limita a una relació estàtica entre l'emissor i el receptor, ja que els papers s'intercanvien.

- Inevitable, ja que és impossible no comunicar. Fins i tot el silenci comunica.
- Irreversible, perquè un cop feta, no es pot eliminar ni ignorar.
- Bidireccional, perquè hi ha una resposta en totes dues direccions que inclou tant elements verbals com no verbals.

1.1 Funcions de la comunicació

Tot comunica entre les persones, malgrat que les persones que interactuen no tinguin una intenció conscient de fer-ho. És inevitable comunicar quelcom en qualsevol situació d'interacció: quan s'estableix una situació d'interacció i comunicació conscient i voluntària entre les persones que hi participen, aquestes persones decideixen establir contacte perquè tenen alguna necessitat. En funció d'aquestes necessitats, interessos o objectius dels interlocutors, es parla de les diferents funcions de la comunicació:

I què passa amb la mentida?

Fets socials com la mentida són una forma de comunicació informativa (encara que pot tenir aspectes reguladors i afectius-valoratius) en la qual l'emissor tracta d'influir sobre l'estat mental del receptor per treure'n avantatge.

- **Funció informativa:** té a veure amb la transmissió i recepció de la informació. Per mitjà d'això es proporciona a l'individu tot el cabal de l'experiència social i històrica, i també la formació d'hàbits, habilitats i conviccions. En aquesta funció l'emissor influeix en l'estat mental intern del receptor aportant nova informació.
- **Funció valorativa:** l'emissor ha d'atorgar al seu missatge la càrrega afectiva demanada. No tots els missatges requereixen la mateixa emotivitat, i per això és de summa importància per a l'estabilitat emocional dels subjectes i la seva realització personal. Gràcies a aquesta funció, els individus poden establir una imatge de si mateixos i dels altres.
- **Funció reguladora:** té a veure amb la regulació de la conducta de les persones respecte dels seus semblants. De la capacitat autoreguladora i de l'individu depenen l'èxit o el fracàs de l'acte comunicatiu. Per exemple: una crítica permet conèixer la valoració que els altres fan de nosaltres, però és necessari assimilar-la, actuar-hi en conseqüència i canviar l'actitud amb el que ha passat.

Altres funcions de la comunicació dins d'un grup o equip de treball:

- **Control:** la comunicació controla el comportament individual. Les organitzacions tenen jerarquies d'autoritat i guies formals a les quals s'han de regir els empleats. Aquesta funció de control també es dona quan la comunicació és informal, és a dir, quan la situació comunicativa no està sotmesa a fórmules o guions específics considerats adequats per a una situació concreta.
- **Motivació:** la comunicació aclareix als empleats què és el que han de fer, si s'estan desenvolupant de manera adequada i el que han de fer per

optimitzar el seu rendiment. En aquest sentit, l'establiment de metes específiques, la retroalimentació sobre l'avenç envers l'assoliment de la meta i el reforçament d'un comportament desitjat, incita la motivació i necessita definitivament la comunicació.

- **Expressió emocional:** gran part dels empleats observen el seu treball com un mitjà per interactuar amb els altres, i pel qual transmeten fracassos i satisfaccions.
- **Cooperació:** la comunicació es constitueix com una ajuda important en la solució de problemes, es pot anomenar “facilitadora en la presa de decisions”, en la mesura que brinda la informació requerida i avalua les alternatives que es puguin presentar.

1.2 Els axiomes de la comunicació

S'atribueixen a la comunicació algunes propietats que són de natura axiomàtica que impliquen tot un seguit de conseqüències fonamentals per a les relacions humanes.

Un **axioma** és un enunciat bàsic que s'estableix sense necessitat de ser demostrat. Els axiomes no són vertaders ni falsos en si mateixos.

Els axiomes són convencions utilitzades com a principis de derivació de la resta d'enunciats d'una teoria, en aquests cas la teoria de la comunicació.

Els cinc axiomes de la comunicació són:

1. **És impossible no comunicar.** En una situació d'interacció, tota conducta és comunicació. Per més que un ho intenti, no es pot deixar de comunicar. Els silencis o les paraules, la intencionalitat o no, l'activitat o la inactivitat, les expressions o postures, són interpretats pels altres, que alhora responen als missatges i també comuniquen.
2. **Tota comunicació té un nivell de contingut i un nivell de relació.** Tota comunicació es fa simultàniament en dos nivells: nivell de contingut (allò que es diu) i nivell de relació (a qui es diu). Això significa que les persones quan es comuniquen, a més d'intercanviar informació, estableixen algun tipus de relació, que pot ser diferent per a cadascuna de les parts. Aquesta relació és la que dona un sentit determinat a la informació i a la comunicació per a cadascun dels interlocutors.
3. **La naturalesa d'una relació depèn de la seqüència de comunicació que estableixen els comunicants.** Les persones quan es comuniquen interpreten el que succeeix, bàsicament ordenant els fets en seqüències coherents, però necessàriament arbitràries, perquè expressen una perspectiva personal.

Els cinc axiomes de la comunicació van ser concretats per Watzlawick i els seus col·laboradors (Watzlawick, 1997).

4. **Les persones utilitzen tant la comunicació digital com la comunicació analògica.** La **digital** és la que es transmet per mitjà de símbols lingüístics o escrits. És el llenguatge verbal. L'**analògica** és la comunicació no verbal, entenent per comunicació no verbal els moviments corporals (cinèsia), la postura, els gestos, l'expressió facial, el ritme, la cadència de les paraules, el to de veu, etc., i els indicadors informatius que apareixen en el context en què es fa la interacció, com poden ser el lloc de la taula on seu, la roba i el perfum, etc.
5. **Tots els intercanvis comunicacionals són simètrics o complementaris.** **Interacció simètrica** vol dir que la relació entre els comunicadors està basada en la igualtat. No hi ha dues posicions. Les persones intercanvien el mateix tipus de comportament, de manera que hi ha drets i deures idèntics (relació entre germans, amics, parella). **Interacció complementària** vol dir que la relació establerta està basada en la diferència. Hi ha dues posicions diferents entre els interlocutors, i les persones s'intercanvien diferents tipus de comportaments (relació pare-fill, professor alumne)

"Tot compta per poder entendre qui ens parla: el que diu i com es mostra. I totes dues qüestions fan la suma de la comunicació."

Lluís Pastor (2008). *Parla'm i seré feliç* (pàg. 43).

1.3 El procés de la comunicació

La comunicació és un procés complex de caràcter social i interpersonal en el qual hi ha un intercanvi d'informació, verbal i no verbal, s'exerceix una influència recíproca i s'estableix un contacte racional i emocional entre els interlocutors.

El **procés de comunicació** es pot definir com aquell procés en què intervenen dues o més persones o comunitats humanes que comparteixen experiències, coneixements i sentiments encara que sigui a distància o per mitjà de mitjans artificials.

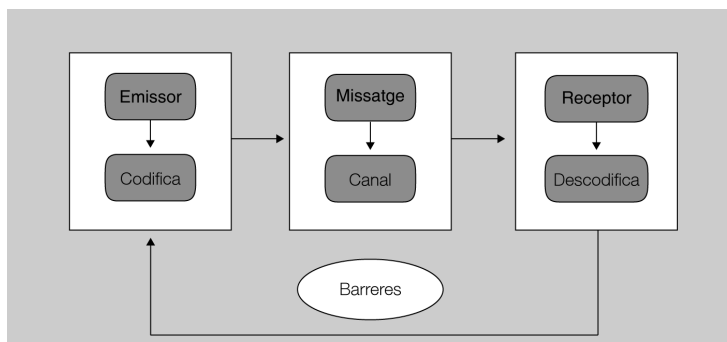
En aquest intercanvi els éssers humans estableixen relacions entre si i passen de l'existència individual aïllada a l'existència social comunitària.

1.3.1 Elements del procés de la comunicació

Perquè s'estableixi qualsevol tipus de comunicació és necessari que es trobin els elements fonamentals que intervenen en el procés de comunicació: emissor, receptor, missatge, codi i canal. La figura 2.2 mostra l'esquema del procés comunicatiu amb els diferents elements que hi intervenen.

1. **Emissor:** és el punt de partida, és la persona que emet el missatge o el senyal codificat prèviament. És qui produeix el missatge.
2. **Receptor:** és la persona que rep el missatge. És el destinatari (pot ser un o més d'un), qui ha de descodificar el missatge per entendre'l i respondre.
3. **Missatge:** és el contingut de la comunicació, de la informació que l'emissor transmet al receptor. Aquesta informació es transmet mitjançant representacions simbòliques (paraules, nombres, símbols...). Hi ha tres tipus de missatges:
 - El missatge pensat, que és el que l'emissor intenta transmetre.
 - El missatge transmès, que és el que realment s'ha transmès i passa a través del canal de comunicació.
 - El missatge rebut, que és el que el receptor descodifica i entén.
4. **Codi:** és el llenguatge utilitzat en el missatge: paraules, signes escrits, gestos...
5. **Canal:** és el mitjà pel qual es transmet el missatge entre l'emissor i el receptor.

FIGURA 1.1. Esquema del procés comunicatiu



1.3.2 Passos del procés comunicatiu

La comunicació és el procés d'intercanvi de missatges entre un emissor i un receptor, que s'intercanvien posteriorment els papers. És així de senzill. Però, per què de vegades la gent quan parla no s'entén o sembla que parlin idiomes diferents?

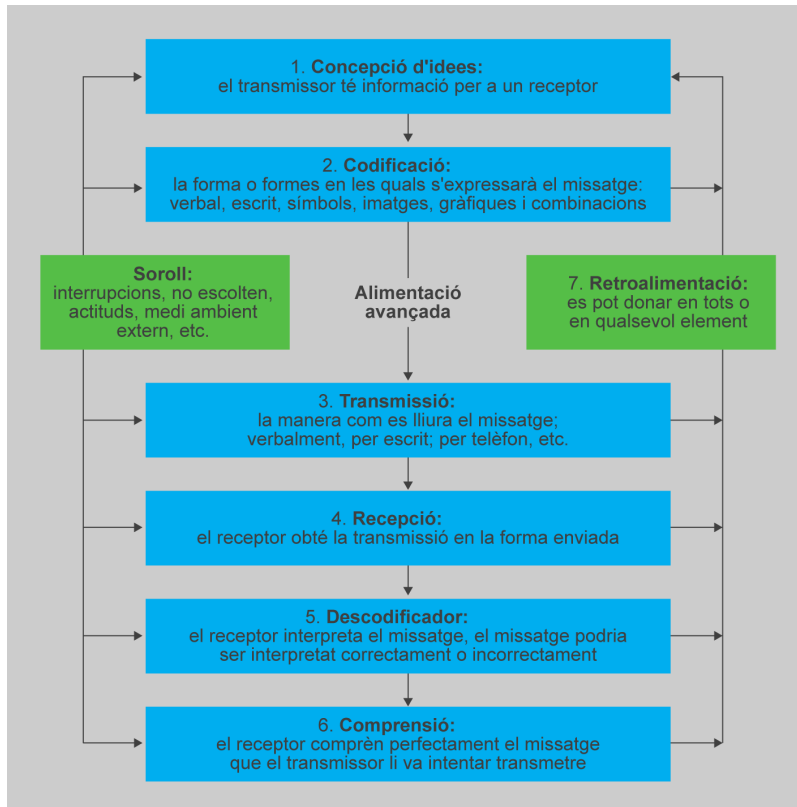
El procés comunicatiu és força complex. La conducta comunicativa implica com a mínim dos elements, emissor i receptor, dialècticament implicats, que s'influeixen mútuament, no de manera lineal sinó per mitjà d'un procés circular, atès que escoltar i parlar es fa de manera simultània, interaccionem i ens influenciem mútuament. Per aquesta raó, per tal que el procés de la comunicació entre les persones sigui efectiu cal que se segueixin vuit passos en els quals tant l'emissor com el receptor estan implicats, i en contínua interacció i influència,

Comunicació amb els usuaris

Aprendre a comunicar-se bé amb els usuaris requereix escoltar-los i ajustar el comportament a les seves necessitats de comprensió i discurs.

independentment que s'utilitzi la parla, imatges o qualsevol altre codi. Aquests passos són:

1. **Desenvolupament d'una idea que es vol comunicar.** Aquest primer pas dona sentit a la comunicació, ja que el primer que es fa és reflexionar i desenvolupar la idea que es vol transmetre amb una intenció determinada. Saber de què parlarem.
2. **Codificació del missatge.** Aquest pas és tant important com el primer. Consisteix a codificar el missatge, és a dir, a posar-lo en un codi comú tant per a l'emissor com per al receptor: paraules (d'un idioma comú), gràfics o altres símbols coneguts per tots els interlocutors. En aquest moment també es tria el tipus de llenguatge (oral, escrit, mímica...) i el format (oficial, tríptic, trucada, dibuix...).
3. **Transmissió.** Un cop s'ha desenvolupat i elaborat el missatge, es transmet en el llenguatge, format i codi seleccionats, mitjançant el canal o vehicle de transmissió: oral, escrit o audiovisual. S'escull el canal més adequat controlant les interferències. Aquí el més important és assegurar-se que el canal no té interferències que puguin afectar i alterar el missatge original.
4. **Recepció del missatge.** A partir d'aquí entra en acció el receptor, la disponibilitat que té per rebre el missatge. Si el receptor no funciona bé, el missatge es perd.
5. **Descodificació del missatge.** En aquest pas del procés, el receptor desxifra el missatge, el descodifica i l'interpreta, i aconsegueix reconstruir una idea del missatge. Si aquesta idea és equivalent a allò que va transmetre l'emissor s'ha comprès el missatge.
6. **Acceptació del missatge.** Quan el missatge ja s'ha rebut, descodificat i interpretat, s'ha d'acceptar o rebutjar. L'acceptació és una decisió personal del receptor en què entren en joc moltes variables que s'escapen del control directe de l'emissor, com l'escala de valors del receptor, les seves creences, el que pensa de l'emissor, quina autoritat té l'emissor sobre ell, la manera de percebre aquest missatge, etc. Si el missatge és acceptat s'ha aconseguit la comunicació.
7. **Ús del missatge.** Aquest és el pas decisiu de l'acció, la reacció que s'ha aconseguit en el receptor i l'ús que aquest dona a la informació del missatge rebut.
8. **Retroalimentació o *feedback*.** Aquest és el pas final que tanca el procés amb la resposta del receptor. Si la retroalimentació no es dona, la comunicació no s'ha establert plenament, sinó que ha estat unilateral, com a mera transmissió d'informació. La figura 2.3 mostra els passos que es donen en un procés comunicatiu. A partir d'ara el receptor canvia de paper i passa a ser l'emissor d'un nou missatge i comença un nou procés de la comunicació.

FIGURA 1.2. Passos del procés de comunicació

La **retroalimentació** és el terme que s'utilitza per dir que la interacció ha estat bilateral, s'ha comunicat en dues direccions.

La retroalimentació és molt necessària perquè indica a l'emissor si el missatge s'ha rebut, si ha estat ben interpretat, si s'ha acceptat. Quan la comunicació es completa, els interlocutors estan més satisfets i milloren els resultats de la seva relació, tant si és una relació personal com laboral.

1.3.3 Obstacles i facilitadors de la comunicació

En la creació, transmissió i interpretació dels missatges poden aparèixer diferents factors que dificulten, limiten i fins i tot impedeixen que la comunicació sigui eficient. Aquests elements s'anomenen barreres o **obstacles de la comunicació**. Els obstacles o barreres més freqüents que intervenen en el procés de comunicació i la dificulten són els semàntics, els fisiològics, els físics, els socioculturals i els psicològics. També hi ha altres aspectes que afavoreixen la comunicació, aquests s'anomenen **facilitadors de la comunicació**. Entre els facilitadors destaquen la disponibilitat física i psicològica.

Barreres semàntiques

El domini del lèxic (vocabulari) és molt important per poder expressar de la manera més clara i precisa tot allò que es vol comunicar. No obstant això, de vegades es presenta una limitació que dificulta la comunicació i que té a veure amb el coneixement del significat de les paraules. Quan l'emissor no precisa el sentit de les paraules, pot donar lloc a diferents interpretacions i el receptor pot no interpretar el que volia dir.

Hi ha paraules que, en certa manera, no signifiquen el mateix per a cada persona, ja que l'experiència personal influeix cadascuna de les paraules. Per aquesta raó sovint hi ha malentesos o confusions.

Barreres físiques

Les barreres físiques poden aparèixer en el medi, l'entorn i les condicions de transmissió del missatge.

En l'entorn o en les condicions de transmissió del missatge hi pot haver soroll, interferències o fallades en el mecanisme de transmissió (el telèfon). El soroll és una de les barreres més difícils de vèncer, ja que no és gens fàcil parlar amb un soroll excessiu (en una aula al costat de la qual s'estan fent obres, en una discoteca, etc.). En les situacions en què hi ha massa soroll tant l'emissor com el receptor han de fer un esforç excessiu per comunicar-se, i això fa que es perdi l'interès i la comunicació s'interrompi.

Barreres fisiològiques

Les barreres fisiològiques les conformen l'estat de salut i/o les discapacitats físiques o auditives (sordesa, cansament físic o mental, etc.). Imagineu que un tècnic va a treballar amb febre i malestar: segurament la comunicació amb les persones usuàries i els companys de feina no serà l'adequada.

Barreres socioculturals

Les barreres socioculturals fan referència a les diferències ètniques, de nivell econòmic, estatus social, religió, culturals, etc., entre l'emissor i el receptor. Els diferents costums socials o culturals de cada interlocutor o bé el fet de parlar en idiomes diferents poden dificultar la comunicació i provocar malentesos, i fins i tot conflictes.

Tècnics i tècniques en atenció a persones en situació de dependència treballen, entre d'altres, el coneixement, el respecte i la tolerància envers les diferències que la diversitat aporta, que són la clau per aconseguir una comunicació bona i eficaç.



Barreres físiques

Les dificultats per accedir a la informació de les persones sordes també poden afectar les relacions interpersonals i la creació d'estereotipus de caràcter negatiu que les diferents formacions socials atribueixen a la sordesa, respecte a la seva personalitat, el desenvolupament intel·lectual, la capacitat de treball, etc.



Barreres socioculturals

Actualment la diversitat cultural del nostre país ha fet necessari la intervenció de mediadors culturals per tal de facilitar l'accés i participació de les persones novingudes a diferents serveis bàsics, així com la relació i la comunicació amb els diferents agents implicats.

Barreres psicològiques

Les barreres psicològiques són interferències de la comunicació que sorgeixen de les emocions, els sentiments, els valors, el caràcter i les experiències de cada persona. Les barreres psicològiques són de les més difícils de superar, ja que es deuen a moltes causes diferents, i algunes potser no tenen una justificació real. Per exemple, si estem tristos podem percebre el missatge de manera negativa.

Facilitadors

Malgrat la complexitat del procés de comunicació i els múltiples elements que hi intervenen, també cal tenir en compte tot un seguit de suggeriments que faciliten i fan més assequible la comunicació. Hi ha aspectes que actuen com a **facilitadors del procés de comunicació**, entre els quals cal destacar la disponibilitat física i psicològicament activa envers la persona amb qui s'estableix la comunicació. Aquesta disponibilitat s'entén com l'obertura a l'altra persona, de manera que es pugui percebre la seva manera d'entendre el món, i també la disponibilitat pròpia que la nostra percepció es pugui modificar a partir de la visió i les expectatives de l'altra persona.

Altres elements facilitadors poden ser:

- Tenir clar què es vol transmetre, i preveure les possibles objeccions.
- Utilitzar un llenguatge ampli però adequat a l'oient, de manera que el missatge s'adapti a les seves característiques.
- Triar les millors condicions físiques i psicològiques per fer la comunicació.
- Controlar els factors externs, com ara el soroll, la comoditat i l'ambientació adequada de l'espai on es produeix la comunicació.

1.4 Comunicació verbal i comunicació no verbal

La comunicació abraça pràcticament tots els moments de la vida. Ens comuniquem per relacionar-nos, per traslladar informació, per arribar a acords... En la societat actual, del coneixement, de la comunicació i de la informació, per tal que aquests processos comunicatius arribin a bon port, és important disposar d'unes bones competències comunicatives que permetin participar amb èxit en la major part d'ocasions, trobades o situacions comunicatives que configuren el complex entramat de la vida professional en l'àmbit educatiu i social.

Les competències comunicatives inclouen tots aquells elements que intervenen en totes les interaccions comunicatives, és a dir, els **components verbals** i els **components no verbals** de la comunicació. Tant els uns com els altres són apresos i intervenen en tot procés d'interacció social i han de permetre disposar de l'estratègia comunicativa més adient per a cada situació.

Us recomanem *Miénteme (Lie to me)*, una sèrie dramàtica basada en fets reals que se centra en la vida de Paul Ekman, un psicòleg capaç de detectar proves i indicis en la cara, el cos i la veu de les persones, i que usa aquesta habilitat per resoldre crims.

1.4.1 Comunicació verbal

La **comunicació verbal** és la que es duu a terme utilitzant únicament el llenguatge com a codi. El llenguatge és l'instrument més important que té l'ésser humà per comunicar-se. Llenguatge i pensament són inseparables en la constitució de la persona.

Per mitjà del pensament i del llenguatge es construeixen els nostres esquemes de pensament, influïts pel context en què es donen les interaccions. Per mitjà del llenguatge es representen les vivències i experiències en contacte amb la realitat, allò que les persones **creiem, sentim i pensem**. La figura 1.3 recull com la parla és l'element vehiculador del llenguatge.

FIGURA 1.3. La parla, vehicle del llenguatge



Oralment, el llenguatge es manifesta per mitjà de la **parla**. L'emissor ha de triar les paraules més adients, en funció dels seus propòsits i del tema, per expressar allò que vol transmetre. La majoria d'interaccions socials utilitzen la **conversa**, que consisteix normalment en la barreja de solucions de problemes i transmissió de la informació, per una banda, i el manteniment de les relacions socials i el gaudi de les interaccions amb els altres, per una altra. El desenvolupament òptim d'una conversa està condicionat pels factors cognitius dels interlocutors.

El procés de **codificació i descodificació** tant de l'emissor com del receptor depèn de la capacitat i del model cognoscitiu de cada persona.

Model cognoscitiu

Cada subjecte ha anat elaborant la representació pròpia de les vivències i experiències que ha tingut a través del contacte personal amb la realitat, és a dir, allò que la persona "creu", "sent" i "pensa" íntimament lligat amb el sistema de valors propi. Aquesta estructura és més rica i completa com més experiències reculli.

El missatge comunicatiu es pot veure distorsionat o coartat per algunes dificultats lligades al procés cognitiu de les persones que hi participen, atès que cada persona capta la realitat i la representa d'una manera determinada, per mitjà dels filtres mentals propis. Alguns d'aquests filtres mentals que poden distorsionar la representació de la realitat i, per tant, afectar la comunicació, són els filtres neurològics, els filtres culturals i els filtres individuals.

- Filtres neurològics: els sentits filtren i seleccionen la gran quantitat d'estímul a la qual cada subjecte està exposat contínuament. El sistema nerviós

distorsiona i elimina aspectes del món real i d'aquesta manera es produeixen diferències entre la realitat i la percepció que té cadascú.

- Filtres culturals: són les pautes culturals a què cada subjecte, com a membre d'un grup social determinat, està sotmès.
- Filtres individuals: són les representacions que cada subjecte té basades en la història individual pròpia.

1.4.2 Comunicació no verbal

La comunicació no verbal està constituïda per sistemes de signes molt antics. És inevitable en presència d'altres persones i funciona, fonamentalment, de manera global.

La **comunicació no verbal** fa referència a aquells aspectes de la comunicació en què no intervé la paraula (el factor verbal), és a dir, tant aquells elements corporals (mirada, expressió facial, postura corporal, distància) com els referits a la veu (to, timbre, volum...).

Una persona pot decidir no parlar, o ser incapaç de comunicar-se verbalment, però tot i així continua emetent missatges sobre si mateix als altres, per mitjà de la seva cara i del seu cos.

Albert Mehrabian

Psicòleg i actualment professor universitari, va portar a terme tot un seguit d'experiments sobre actituds i sentiments. Va trobar que en determinades situacions en les quals la comunicació verbal és altament ambigua, només el 7% de la informació s'atribueix a les paraules, mentre que el 38% s'atribueix a la veu (entonació, projecció, ressonància, to, etc.) i el 55% al llenguatge corporal (gestos, postures, moviment dels ulls, respiració, etc.).

Fins i tot abans de néixer, els nadons ja reaccionen a la veu de la mare, al seu batec del cor. Només néixer, de seguida queden seduïts per l'olor de la mare, pel tacte de la pell i pel to de la veu, que identifiquen i els asserena encara que no entenguin les paraules.

Els elements de la comunicació no verbal són uns dels més determinants en les interaccions, i alhora són els més difícils de controlar. Els missatges no verbals tot sovint són emesos i rebuts de manera no conscient. Segons Albert Mehrabian, l'impacte d'un missatge prové en un 55% dels moviments que l'emissor fa amb el cos, principalment de l'expressió facial. El factor vocal (volum, to, timbre de la veu...) es considera que aporta un 38% a l'impacte del missatge. El factor verbal, és a dir, les paraules, representa un 7% de l'impacte del missatge.

La comunicació no verbal pot actuar de diferents maneres en el missatge que s'emet. Bàsicament, la comunicació no verbal pot repetir, contradir, substituir, complimentar, accentuar o regular el comportament verbal.

Les funcions de la comunicació no verbal són:

1. **Repetir el que s'està dient:** té com a funció emfatitzar el discurs oral. Per exemple, les cançons infantils acompanyen el text amb gestos i mímica.

2. **Contradir el missatge verbal:** els elements no verbals poden donar un missatge oposat a allò que s'està dient. Per exemple, el parlant assegura que es troba bé quan els té els ulls a punt de plorar.
3. **Substituir les paraules:** en algunes ocasions s'utilitza únicament la comunicació no verbal per transmetre un missatge. Per exemple, somriure a un infant quan aquest mostra una construcció.
4. **Completar el missatge verbal:** aquesta funció es dona quan la comunicació verbal resulta difícil. Per exemple, quan a l'aula de psicomotricitat s'ha de fer venir un infant per dir-li alguna cosa i es fan gestos amb els braços.
5. **Accentuar el missatge verbal:** els gestos serveixen per emfatitzar allò que s'està dient. Per exemple, quan es parla a un company per manifestar-li el desacord amb la seva proposta, i s'utilitza una expressió facial seriosa.
6. **Regular la interacció:** els elements no verbals serveixen per regular la comunicació entre els interlocutors. Per exemple, quan es parla en rotllana, si els nens volen intervenir aixequen la mà i la mestra marca l'entrada amb la mirada i el nom.

Vegeu el poder del llenguatge no verbal en la secció "Annexos" del web del mòdul.

La comunicació no verbal ofereix molta informació de la interacció comunicativa. Solem recordar més com ens han dit les paraules que no pas el contingut real del missatge. Per aquesta raó, i malgrat la dificultat de control, és important que sigueu conscients de quins elements no verbals esteu posant en joc en les nostres interaccions, sobretot dins l'àmbit professional. El coneixement del llenguatge no verbal us pot ajudar a millorar la vostra pràctica professional, tant en la vostra relació amb els usuaris com amb els altres adults amb els quals us relacioneu.

Els principals components de la comunicació no verbal són:

- Expressió facial
- Mirada
- Somriure
- Gestos
- Postura i orientació corporal
- Distància/proximitat
- Contacte físic
- Elements paralingüístics

L'expressió facial

La cara és una de les parts més expressiva del cos, és el principal sistema de senyals que mostra les emocions i alhora és la part del cos que més i millor s'observa durant la interacció. Els nadons se senten especialment atrets pel rostre humà, i és

L'expressió facial la que expressa les emocions (alegria, sorpresa, tristor, por, enuig i fàstic) per mitjà d'expressions innates i universals, tot i que hi ha diferències culturals referides a la intensitat d'expressió de les emocions.

L'expressió facial la constitueixen els moviments de la boca, els ulls, les celles i el front. Les funcions que té són:

- Mostrar l'estat emocional de l'interlocutor.
- Proporcionar retroalimentació contínua.
- Mostrar actituds envers els altres.
- Complementar allò que s'està dient.

La mirada

La mirada sembla fonamental en una interacció òptima. Entenem per **mirada** mirar l'altra persona als ulls o entre els ulls. La mirada mútua significa **contacte ocular** amb l'altra persona. El contacte ocular és, normalment, un senyal d'**implicació**, mentre que desviar la mirada significa, tot sovint, un desig d'evitar el contacte o la interacció.

La mirada té diferents funcions en la interacció:

- Indica que s'està atenent a allò que l'emissor vol comunicar.
- Permet percebre els senyals no verbals que les altres persones utilitzen.
- S'utilitza per obrir i tancar els canals de comunicació.
- Regula els torns de paraula.
- Sincronitza, acompanya o comenta allò de què es parla.

La quantitat i el tipus de mirada informen d'actituds interpersonals.

Quantitat i tipus de mirada

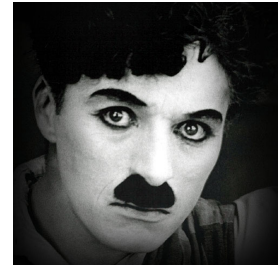
Una mirada intensa i fixa indica sentiments actius que poden ser d'amistat, hostilitat o temor.

El desviament de la mirada està lligat a la timidesa, la superioritat ocasional o la submissió.

La mirada fixa, en funció del context, pot ser interpretada com a senyal d'hostilitat i provocar en els altres enfrontament o fugida.

El somriure

El somriure predisposa a interaccionar amb els altres. Mostra la persona relaxada i feliç, i aquesta actitud provoca un corrent de benestar que s'encomana, obre els canals de comunicació.



Comunicació no verbal

El cinema mut fa necessari més èmfasi en el llenguatge corporal i en l'expressió facial, per tal que l'audiència pugui comprendre millor allò que l'actor representa a la pantalla.

Les parelles que manifesten un alt nivell d'amor mantenen la mirada mútua durant més temps.

Un rostre feliç

La contemplació en el públic de la imatge d'un rostre feliç provoca en el públic un lleuger somriure, mentre que si la fotografia mostra un rostre trist o enfadat el públic imita l'expressió de la fotografia.

El somriure no solament és important a l'inici de la interacció, sinó que també és un element que afavoreix mantenir-la, i també permet finalitzar la interacció amb una sensació de benestar en els interlocutors. Malgrat això, el somriure ha estat el gest més utilitzat per ocultar diferents emocions, i actua com a element contrari a totes les emocions negatives: temor, ira, enuig...



El somriure no solament canvia l'expressió de la cara, sinó que també fa que el cervell produeixi endorfines, que redueixen el dolor físic i emocional i aporten una sensació de benestar.

Aquesta funció d'emascarar emocions negatives està relacionada amb diferents característiques que té el somriure, algunes de les quals són formar part de les salutacions, convencions i de conductes socials de cortesia i ser l'expressió facial que més fàcilment es pot reproduir a voluntat.

Els gestos

Els gestos són accions que només tenen sentit si són vistos per una altra persona, i han de comunicar alguna informació. Els gestos i la interpretació que se'n fa tenen un clar component cultural, de manera que depenen molt del context en què es donen.

Els gestos es localitzen principalment en les mans i, en menor freqüència, en el cap i en els peus. La finalitat del gestos dins el missatge pot ser molt variada. El component verbal i el gestual d'un mateix missatge es poden relacionar de diferent manera: sincronització, retroalimentació, suport, amplificació... A partir d'aquí, els gestos es poden classificar en els tipus següents:

- **Emblemes.** Els gestos emblema tenen una traducció verbal específica, coneguda per la majoria dels membres d'un grup social o cultural, com per exemple moure el cap amunt i avall, assentint, que equival a dir *sí*. Quan els canals verbals estan bloquejats o hi manquen, poden ser substituïts per un gest emblema. Alguns gestos fins i tot tenen un caràcter universal, com per exemple portar-se la mà a la boca per indicar que es menjarà. És freqüent utilitzar-los quan els canals verbals són escassos o estan bloquejats.
- **Il·lustradors.** Hi ha moviments relacionats directament amb allò que s'està dient, per reforçar-ho. Per exemple, acompanyar l'expressió "no ho sé" amb el moviment d'arrossegar les espatlles. Es poden utilitzar per expressar una idea quan no es troba la paraula justa.
- **Mostres d'afecte.** Fan referència bàsicament a expressions facials que expressen estats afectius i repeteixen, augmenten o contradueixen les manifestacions afectives verbals. En l'atenció a la infància aquest tipus de gestos constitueixen un element molt important en la relació que s'estableix entre educadors i infants, ja que la intensitat emocional és molt alta.
- **Reguladors.** Els gestos reguladors tenen com a funció principal controlar i regular la interacció en la comunicació verbal. Els més representatius són les salutacions i els comiats, però també hi trobem el moviment de cap per assentir, l'elevació de la barbeta, la pèrdua de contacte visual...
- **Adaptadors.** Hi ha gestos que tenen la funció de controlar o dominar les emocions, satisfer necessitats d'adaptació a situacions incòmodes o

d'angoixa per a la persona. Consisteixen en l'automanipulació del cos. Per exemple, fregar-se les mans, rascar-se, tocar-se el cabell. També poden ser accions dirigides a l'interlocutor, com aproximar-se o allunyar-se de l'interlocutor. I també accions sobre objectes, com manipular un bolígraf amb què s'ha escrit.

La postura i l'orientació corporal

Les persones adopten principalment tres postures corporals: dreta, asseguda o ajaguda. La postura, en combinació amb la posició dels membres del cos, reflecteix determinades actituds i sentiments referits tant a la persona com a les altres persones amb qui s'estableix relació. Així, es poden diferenciar quatre categories en relació amb la postura corporal, que són les següents:

- **Apropament:** la inclinació del cos cap endavant indica atenció.
- **Retirada:** la inclinació del cos cap enrere, el fet de retrocedir o girar-se cap a un altre costat indica una postura negativa.
- **Expansió:** l'expansió del pit, el tronc recte o inclinat cap enrere, amb el cap recte i les espatlles elevades, indiquen una actitud orgullosa, de menyspreu.
- **Contracció:** el tronc inclinat cap endavant, el cap enfonsat, les espatlles caigudes i el pit enfonsat, indiquen depressió, abatiment.



Hi ha tot un seguit de gestos que tenen un significat universal i que poden ser utilitzats en substitució de les paraules.

La distància/proximitat

Cada persona necessita un espai personal en el qual se sent segura i còmoda, i tot i que l'espai pot variar d'una persona a una altra, en qualsevol cultura hi ha normes explícites referides al camp de distància permesa entre dues persones que parlen.

L'estudi de la percepció i l'ús que es fa de l'espai personal i social en els processos de comunicació s'anomena *proxèmica*. Segons l'investigador Edward T. Hall (pioner i inventor del terme proxèmica) hi ha quatre zones diferents on les persones solen actuar durant el procés de comunicació.

En la nostra societat aquestes zones segueixen la classificació següent:

- **Distància íntima:** és la distància entre 15 i 45 cm. És la més guardada per cada persona. És la zona d'amics, parelles, família, etc. Dins d'aquesta zona també es troba una zona inferior als 15 cm del cos, que és l'anomenada zona íntima privada.
- **Distància personal:** és la compresa entre 46 i 120 cm. Aquesta distància és pròpia de reunions, assemblees, festes, converses amistoses o de treball. Estirant el braç s'arriba a tocar la persona amb la qual es manté la conversa.
- **Distància social:** entre 120 i 360 cm. És la distància que mantenim amb les persones estranyes. S'utilitza amb qui no tenim cap mena de relació amistosa. Per exemple, un dependent de botiga, nous companys, etc.

- **Distància pública:** implica una distància entre les persones de 360 cm. S'utilitza per dirigir-se a un grup de persones, per exemple, en xerrades, conferències, etc.

La conducta espacial pot ser un dels elements que més poden condicionar una comunicació òptima. Per això pot ser convenient crear espais per tal que les persones implicades en la intervenció sociosanitària (persones usuàries, família) puguin trobar-se amb certa regularitat en situacions poc formals, de manera que s'afavoreixi la creació de vincles. Les persones solen marcar el territori propi, és una manera de sentir-se més segures. Per exemple, normalment dins un mateix espai es tendeix a seure al mateix lloc (sala de reunions...).

Des del naixement, les persones anem experimentant un augment de les distàncies en diferents situacions de comunicació. Durant els primers quatre anys de vida, els infants es relacionen bàsicament dins la zona íntima; més endavant, van aprenent quines són les distàncies adequades per mantenir una conversa. A partir dels set anys ja s'incorpora el concepte de distància pública.

El contacte físic

El contacte físic és el tipus més bàsic de conducta social, la forma més primitiva, directa i intensa de totes les conductes de comunicació. El contacte físic és la forma biològica bàsica d'expressar actituds interpersonals. Tocar l'altre vol dir poder entrar en el seu espai d'intimitat, d'amor i de contacte. La relació dels professionals de l'atenció a persones en situació de dependència es basteix en gran part a partir del contacte físic que s'estableix, un contacte que s'ha de fer des del respecte: cada persona necessita un temps per deixar que el tècnic pugui establir un vincle, i el tècnic l'ha de respectar. També ha de respectar les diferències culturals que es puguin donar entre les persones usuàries pel que fa al contacte físic.

Així, el tipus de relació és el que determina l'ús d'un tipus de contacte o un altre (abraçar, donar la mà, fer un petó...). Com més íntima és la relació més freqüent sol ser el contacte físic, quan les persones són desconegudes els contactes físics més habituals són els estrictament anomenats de cortesia social (per exemple, donar la mà).

Els elements paralingüístics

Els elements paralingüístics són els elements vocals dels components verbals de la comunicació, és a dir que fan referència a la manera com es diu alguna cosa. El so és un mitjà primordial de comunicació, que reforça i dona significat a la parla i comunica sentiments, emocions, actituds i fins i tot personalitat. Els elements paralingüístics rarament s'utilitzen de manera aïllada. El significat del missatge és normalment el resultat d'una combinació de senyals vocals i conducta verbal, i s'ha d'avaluar dins d'un context o una situació determinada.

Dins els elements paralingüístics es poden diferenciar els que fan referència a les qualitats de la veu (el volum, el timbre, el to, la fluïdesa de la parla, la claredat) i

els que fan referència a les vocalitzacions (riure, plor, sospirs, badalls, intensitat de la veu, segregacions vocals...).

- El **to** és la ressonància de la veu i té molta influència sobre les impressions que ens formem de les actituds de les altres persones. Per exemple, una frase dita amb un to sarcàstic pot negar el contingut del missatge.
- La **velocitat** de la parla és també un element molt important en la comunicació. Cal ajustar la velocitat a les característiques de l'interlocutor, de manera que no sigui ni massa lenta (pot provocar avorriment) ni massa ràpida (dificultat de comprensió). D'altra banda, la velocitat també dona informació de l'estat d'ànim de la persona (l'alegria es relaciona amb una parla més ràpida mentre que una parla més lenta pot indicar avorriment, tristor...).
- La **claredat** de la parla evita interpretacions equivocades o la pèrdua d'informació. Cal vocalitzar de manera que el missatge sigui molt més clar.
- Les **pauses** o els **silencis** que es fan en les interaccions comunicatives també donen informació sobre la persona, i actuen com a element regulador de les interaccions. En l'educació és important saber controlar les pauses en les intervencions, de manera que s'afavoreixi la participació de tothom.

1.5 Estils de comunicació

En un espai d'intervenció no hi ha res que sigui neutre. Quan la persona encarregada de l'atenció a persones en situació de dependència es mou, mira, parla o calla, està transmetent contínuament missatges que són captats per les persones amb qui comparteix l'espai. Malgrat que no en siguem conscients, tenim un estil de comunicació predominant. Si el que diem, fem i sentim és coherent i els nostres missatges conscients són sincers i positius, la comunicació flueix sense problemes.

L'estil de comunicació de les persones que desenvolupen un treball relacionat amb l'atenció a les persones és bàsic. És imprescindible servir-se d'un estil de comunicació assertiu perquè els missatges que afavoreixen l'aprenentatge siguin efectius.

Els diferents tipus d'estil de comunicació són:

- Estil passiu
- Estil agressiu
- Estil assertiu

Assertivitat

Capacitat d'expressar obertament sentiments, opinions... tenint en compte els drets dels altres, i també els drets i les necessitats propis.

1.5.1 Estil passiu

La persona que utilitza un estil de comunicació passiva deixa de banda els seus drets propis i posa per davant els drets dels altres. Intenta per tots els mitjans que no hi hagi conflictes o evita passar un mal moment. Aquest tipus de comunicació impedeix expressar honestament sentiments, pensaments i opinions, i quan s'expressen es fa sense convicció.

El missatge que comunica és: “Les teves opinions, sentiments o pensaments són més importants que els meus, valen més” i “faré el que tu vulguis”.

Utilitza expressions del tipus:

- “És igual.”
- “Com tu vulguis.”
- “D’acord.”
- “T’enfades si...”
- “Et molestaria molt que...?”
- “Puc...?”

Aquestes expressions van unides a abaixar la mirada o desviar-la, al titubeig, el to de veu fluix, la postura corporal indefensa, l’expressió facial de por o dubte i a moviments corporals nerviosos o inapropiats.

Les persones que utilitzen la comunicació passiva a curt termini eviten enfrontaments i possibles desacords. Però a llarg termini creen dependències dels altres, ja que sempre són els altres els que han de prendre les decisions. Tenen baixa autoestima, es poden sentir incompreses i amb sentiment de culpa, depressió i ràbia envers un mateix i/o els altres.

1.5.2 Estil agressiu

La persona que utilitza el tipus de comunicació agressiva sobreposa les seves opinions i creences a les dels altres de manera ofensiva, manipuladora o inadequada, passant per sobre dels drets dels altres. És el contrari que l’estil de comunicació passiva.

El missatge que comunica és: “Les meves opinions i els meus sentiments i pensaments compten més que els teus” i “és més important el que jo cregui que les teves creences” o “sóc superior a tu”.

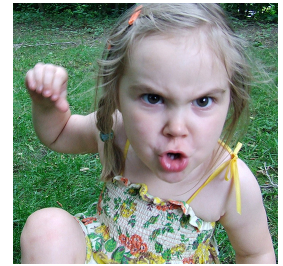
Utilitza expressions del tipus:

- “Per culpa teva...”
- “Val més que...”
- “Ets...”, “Sembles...” (crítiques en segona persona)
- “Hauries de...”
- “Has de...”

Aquestes expressions verbals estan acompanyades de mirada fixa, agressiva i amenaçant, to de veu elevat, parla ràpida, postura corporal tensa i gestos energètics i amenaçadors.

Les persones que utilitzen l'estil comunicatiu agressiu volen aconseguir els seus propòsits mitjançant la dominació, la invalidació dels sentiments de l'altra persona, les verbalitzacions negatives envers l'altre i les anotacions sarcàstiques o humiliants.

Segons com sigui l'interlocutor pot aconseguir a curt termini el que vol, i això li pot donar un sentiment de poder i superioritat, però també si no ho aconsegueix pot obtenir sentiments d'ira i ansietat. A llarg termini les conseqüències de l'estil de comunicació agressiu solen ser negatives, ja que poden acumular tensions i enfrontaments en les relacions interpersonals i, en conseqüència, produir frustració, rancúnia, soledat, pèrdua de persones importants i sentiment de rebuig.



Estil agressiu

La persona agressiva demana el que vol, pretén guanyar sempre costi el que costi, crida, és destructiva amb els altres i fa servir qualsevol mitjà per aconseguir el seu objectiu, oblidant els drets dels altres i només recorda els seus.

1.5.3 Estil assertiu

La utilització de la comunicació assertiva implica l'expressió directa de sentiments, pensaments i necessitats, respectant els drets dels altres. És la manera adequada de comunicar-nos. En la comunicació passiva s'evita dir o demanar el que es vol o agrada; en la comunicació agressiva es fa de manera tan violenta que la persona es desqualifica a si mateixa. Des de la comunicació assertiva ningú no es pot ofendre, ja que es respecten els drets dels altres alhora que s'expressen els sentiments propis de manera clara.

El missatge que comunica és: “Expresso les meves opinions i els meus sentiments i pensaments d'una manera amable, franca, oberta, directa i adequada, i aconseguixo dir el que vull sense atemptar contra el altres”.

En la comunicació assertiva s'utilitzen expressions del tipus:

- “Jo em sento... quan tu et comportes...” (fets)
- “Crec, penso, em sento...” (primera persona)
- “Comprenc que tu... però jo...”
- “Què en penses?”



Estil assertiu

La persona assertiva actua positivament, diu les coses que li agraden dels altres. També diu a les persones quan no li agraden les seves conductes, però sense atacar-les.

- “Què et sembla?”
- “Tu què n’opines?”
- “A mi m’agradaria...”
- “M’agrada com...”, “T’ha quedat molt bé...”
- “T’entenc.”

Aquestes expressions van acompanyades d’un to de veu ferm però no elevat, de contacte ocular amb la persona que parla, d’una postura corporal recta, i moviments serens: moviments amb el cap per indicar que s’està escoltant... Se centra a concentrar-se en l’altre i evitar distraccions, deixar parlar, no precipitar-se expressant inicialment l’acord o desacord propis, donar temps perquè la persona expressi els seus sentiments, mostrar que es comprèn, verificar amb les paraules pròpies el que s’acaba d’escoltar per comprovar si s’ha comprès o no, no avançar conclusions i acceptar l’altra persona tal com és.

La persona que utilitza l’estil comunicatiu assertiu a curt termini pot rebre crítiques (sobretot si l’altra utilitza un estil de resposta agressiva), i fins i tot pot ser titllada d’egoista, però a llarg termini se sent a gust amb si mateixa, ja que aconsegueix actuar d’acord amb els seus principis i valors. Amb la pràctica de l’estil assertiu també s’aconsegueix una reducció notable de l’ansietat.

2. La intel·ligència emocional i social

L'ésser humà és un ésser social que solament resol les seves necessitats bàsiques en la relació amb els altres. Entre les seves necessitats hi ha la construcció vincles afectius i socials (afecció, amistat, enamorament) per sentir-se psicològicament segur i acompanyat en lloc de sol i abandonat (López i Fuentes, 1994). Per això, cal disposar d'unes bones habilitats socials, que implica tenir una bona intel·ligència emocional.

2.1 La intel·ligència emocional

Les emocions i els sentiments estan molt lligats a la nostra vida. No obstant, històricament han tingut poc reconeixement en els diferents àmbits de les ciències. Ha estat a partir que la neurobiologia s'ha plantejat l'estudi científic de les emocions, i s'han qüestionant les teories racionals, que les emocions s'han considerat elements beneficiosos en els processos racionals i, per tant, matèria interessant d'estudi.

L'expressió **intel·ligència emocional** va ser utilitzada el 1990 pel psicòleg Peter Salovey i John Mayer per descriure qualitats relacionades amb el sentiments i les emocions com a ingredients fonamentals per tenir una vida satisfactòria.

Salovey, psicòleg de Yale, i Mayer, de la Universitat de Yale de New Hampshire, (1990) van definir la intel·ligència emocional com l'habilitat per manejar sentiments i emocions, discriminar-los i utilitzar aquests coneixements per dirigir els propis pensaments i accions. Parlaven d'un "pensador amb cor" (*a thinker with a heart*) que percep, comprèn i maneja relacions socials.

Sentir és indispensable per desenvolupar conductes personalment i socialment integradores, transformadores i solidàries.

2.1.1 Conèixer les emocions

L'objectiu de les persones a la vida és assolir el major nivell de benestar físic i psicològic. L'espècie humana ha evolucionat i ha superat les condicions primitives de la vida gràcies a la funció d'adaptació i de supervivència que han exercit les emocions.

Les **emocions** són les que fan que les persones es protegeixin dels perills que les amenacen i cerquin noves formes de vida i relacions més satisfactòries.

D'aquesta manera, quan les persones consideren satisfetes les seves necessitats bàsiques o primàries (afecte, alimentació, higiene, descans...) s'adonen que, malgrat les condicions acceptables de supervivència, no assolixen el plaer que pretenien i que, per tant, està més vinculat a la satisfacció de la necessitat essencial de les persones de sentir-se estimades, és a dir, acollides, respectades i valorades. L'afectivitat és bàsica per a una vivència emocional fecunda i constructiva.

La capacitat humana per sentir determinades emocions forma part del bagatge biològic necessari per a la supervivència de l'espècie. Així, la capacitat de sentir, d'emocionar-se, la sensibilitat humana a les emocions, té funcions importants i necessàries per a la vida.

La **principal funció de les emocions** és la d'assenyalar els fets veritablement importants per al benestar i la vida, ja sigui per la seva perillositat o pel potencial de plaer.

Una altra funció de les emocions és que ens **impulsen a actuar**, ja sigui per acabar amb el perill o el malestar o per acostar-nos i mantenir la font del benestar. L'**orexis**, o predisposició a l'acció, assegura la supervivència a través de dos comportaments bàsics: lluitar o fugir (*fight or fly*). Davant una situació per afrontar es dona el comportament de lluita; en canvi, davant una situació perillosa es produeix el comportament de fugida. Les emocions que hi sol haver al darrere són la ira i la por, respectivament.

Les emocions són segurament la **font d'informació** que més influeix a l'hora de prendre decisions.

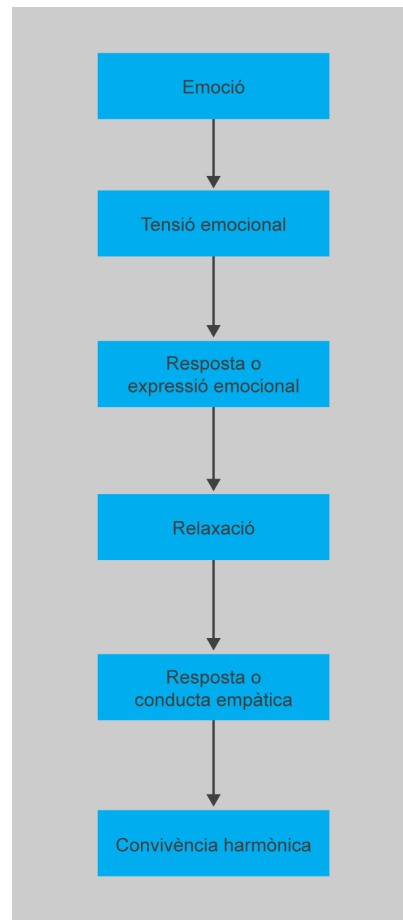
Les emocions són experiències molt complexes de l'organisme, amb una doble dimensió: interna i l'externa. L'organisme reacciona davant d'un canvi en l'entorn, i es produeixen canvis tant físics com psicològics, que es manifesten externament.

Hi ha un gran consens a considerar que les emocions tenen un paper essencial en l'**adaptació** de les persones a l'**entorn**. Cada emoció té unes funcions específiques:

- Por: fugir davant un perill real i imminent per assegurar la supervivència.
- Ira: impulsar a enfrontar-se a una situació conflictiva o injusta.
- Tristesa: desactivar l'organisme per reflexionar i poder-se recuperar.
- Alegria: repetir situacions que fan sentir-se bé.
- Fàstic: evitar situacions desagradables o perjudicials per a la salut.
- Sorpresa: focalitzar l'atenció i preparar-se per a una nova situació.

Una emoció ens posa en moviment, ens impulsa a actuar. El procés de **vivència emocional** es podria esquematitzar com es mostra en la figura 2.1:

FIGURA 2.1. Vivència emocional



“L'emoció està present en tot el que fem, no hi ha no-sentiment”.

Castilla del Pino (2000). *Teoría de los sentimientos*. Pàg. 99.

Les emocions són les responsables de la manera especial i única que cadascú té de veure les coses, de viure allò que ens passa a cadascú de nosaltres.

Els tipus d'emocions es classifiquen des de dos nivells: segons la complexitat o segons la tipologia.

Segons la **complexitat de l'emoció**, es parla d'emocions primàries i secundàries. Quan naixem sembla que només podem manifestar les anomenades **emocions bàsiques o primàries**: alegria, sorpresa, por, tristesa, ira i aversió. Aquestes emocions estan molt vinculades a la supervivència, són universals i es poden considerar estats corporals i mentals intensos. Paral·lelament al procés evolutiu de la persona es produeix un procés de desenvolupament emocional, al llarg del qual cada persona va construint el seu estil afectiu i va adquirint tot un seguit de competències emocionals. En aquest procés s'incorporen les **emocions secundàries**, associades a les primàries, que les matisen i amplien. Aquestes emocions secundàries fan referència a estats emocionals més persistents que les emocions primàries.

De l'emoció primària a un sentiment tòxic

La ira es pot convertir en ràbia, després en rancúnia i, per últim, en odi, si no es gestiona de manera adequada.

Segons la **tipologia de l'emoció**, es poden distingir emocions positives i emocions negatives en funció de la valoració dels esdeveniments. Si valorem un esdeveniment com un pas endavant envers el nostre benestar experimentem una **emoció positiva**. En canvi, si l'esdeveniment el valorem com una barrera, un retrocés, una dificultat o un impediment amb vista al nostre benestar, aleshores experimentem una **emoció negativa**. La taula 2.1 i taula 2.2 classifiquen les emocions positives i negatives.

S'han identificat més de 500 paraules que descriuen emocions. Però la majoria es poden agrupar en famílies d'emocions, que són conjunts d'emocions de la mateixa especificitat. Seguint Goleman i Ekman, preveiem les emocions com a dimensions, i les principals o bàsiques (alegria, tristesa, ira, por, sorpresa, amor) com les més rellevants dintre els “matisos infinits de la nostra vida emocional” (Goleman, 1996).

TAULA 2.1. Classificació de les emocions positives

Alegria	Entusiasme, eufòria, excitació, alegria, diversió, plaer, gratificació, satisfacció,...
Humor	Somriure, rialla..
Amor	Afecte, tendresa, simpatia, empatia, acceptació, cordialitat, amabilitat, respecte, devoció, adoració, enamorament, gratitud...
Felicitat	Tranquil·litat, pau, satisfacció, benestar...

TAULA 2.2. Classificació de les emocions negatives

Ira	Ràbia, còlera, odi, fúria, indignació, exasperació, tensió, excitació, agitació, acritud, irritabilitat, hostilitat, violència, enuig, enveja, impotència...
Por	Temor, horror, pànic, terror, espant, fòbia...
Ansietat	Angoixa, desesperació, inquietud, estrès, preocupació, consternació...
Tristesa	Depressió, frustració, decepció, pena, dolor, pessimisme, solitud, abatiment, disgust...
Vergonya	Culpabilitat, tímidesa, inseguretat...
Aversió	Hostilitat, antipatia, fàstic...

Qui somriu predisposa els
altres al millor.

Segons Maturana, l'amor és l'emoció que ens distingeix com a éssers humans i ha estat l'amor el que ha permès als humans desenvolupar condicions millors per a la supervivència.

“Del dolç batec de la tendresa
que espera...
la tendresa
que exalta...
la tendresa
que ens cura quan fa por la solitud.”

Lluís Llach (1998). *Tendresa*.

Mitjançant les relacions amb els pares, des de petits gaudim d'aquest amor inicial sobre el qual es basteix el desenvolupament emocional que s'inicia en el mateix

moment que s'inicia la vida i va més enllà de la pubertat. Ben aviat, però, necessitem ampliar aquest context relacional inicial, centrat en les figures paternes, amb altres adults i altres infants. Les experiències vitals de cada subjecte van ampliant el ventall d'emocions, unes viscudes com a satisfactòries i d'altres no. Totes les emocions, tant si les considerem positives com negatives, són necessàries per al desenvolupament harmònic del subjecte.

En la tasca professional cal tenir en compte aquesta relació emocional implícita en tota interacció. Els professionals han de tenir una actitud emocionalment sana, creant contextos càlids, que transmetin l'afecte i la seguretat que les persones amb dependència necessiten per viure harmònicament.

El **benestar vital** és un estat emocional que s'aprèn i es pot entrenar. L'educació de les emocions, tant en els professionals com en els usuaris, proporciona tot un seguit de competències emocionals que milloren la nostra posició com a subjectes i les relacions amb el món que ens envolta.

En les competències emocionals destaquen aspectes essencials com l'autoestima i l'autoconcepte, l'autoconfiança, l'automotivació, l'autoeficàcia o les habilitats socials bàsiques, com la capacitat d'escolta, l'empatia i l'assertivitat.

Col·loquialment, emoció i sentiment són dos termes que, tot sovint, s'utilitzen com a sinònims. Malgrat això, hi ha una subtil diferència entre els dos termes que és important aclarir.

El sentiment, segons el diccionari de l'Institut d'Estudis Catalans, és una actitud mental, coneixença, desvetllada per la sensació. El sentiment és quelcom interior i viscut amb un mateix. Són emocions fetes conscients, que la persona és capaç d'identificar, classificar i valorar per mitjà del domini del llenguatge. Són vivències subjectives i voluntàries.

L'alegría és una emoció, momentània i intensa, mentre que la felicitat és un sentiment.

El **sentiment** és la sensació conscient de les reaccions emocionals, és a dir, l'**emoció feta conscient**. Els sentiments impliquen un procés de reflexió sobre les emocions pròpies, són més profunds que les emocions i perduren en el temps.

2.1.2 Regulació de les emocions

L'emoció és l'element que ens vincula a la vida. Les emocions apareixen com a reaccions a fets interns o externs significatius que d'alguna manera alteren el ritme de la vida.

Les persones es desenvolupen emocionalment i cognitiva per mitjà de les vivències pròpies, d'experimentar la realitat per descobrir-la. En aquest camí es viuen situacions positives i negatives. Tant unes com altres són necessàries i permeten als individus buscar estratègies per afrontar-les.

El **dolor** i el **plaer**, base de les emocions, són dos mecanismes imprescindibles per a la supervivència i l'evolució dels humans.

El model d'actuació de les persones està compost per tres elements:

- Emoció
- Pensament
- Acció

Les emocions en el model penso - sento - actuo

Les emocions i els sentiments interactuen amb el pensament i amb la conducta. El que pensem i interpretem sobre els esdeveniments que succeeixen al nostre entorn i en nosaltres mateixos ens produeix unes emocions, unes reaccions físiques, i ens fa comportar-nos d'una manera determinada que ocasiona diferents conseqüències.

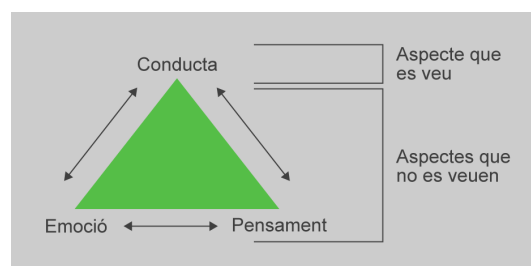
Exemple de seqüència de model d'actuació

Una possible seqüència de tot el procés que va de la percepció a l'acció:

1. Passa un gos quan passejo pel carrer (situació de l'ambient).
2. Penso que té intenció de mossegar-me (pensament).
3. Sento por (emoció).
4. Tremolo de por (reacció física).
5. Canvio de vorera (conducta).
6. Disminueix el meu malestar en aquell moment (conseqüència a curt termini).
7. Augmenta la meva inseguretad per acostar-me als gossos (conseqüència a llarg termini).
8. Estic aprenent a evitar els gossos.

Aquesta seqüència “penso-sento-actuo” la fem davant de qualsevol situació, la majoria de vegades de manera tan immediata que no som conscients dels nostres pensaments. Experiència rere experiència anem modelant els pensaments i reafirmant els nostres comportaments. La figura 2.2 mostra l'iceberg emoció-pensament-conducta.

FIGURA 2.2. Iceberg de l'emoció, el pensament i la conducta



Tot el que una persona fa al llarg del dia està marcat per l'emoció, la qual cosa no vol dir que hagi de ser l'emoció la que marqui tot allò que fa la persona. Les persones han de prendre consciència de les emocions, i això ajuda a aprendre a regular-les. Regular les emocions vol dir aprendre a introduir una pausa per pensar la resposta oportuna a cada situació i evitar les reaccions impulsives.

“L'objecte de l'educació és formar éssers aptes per governar-se a si mateixos, i no perquè els altres els governin.”

H. Spencer

Aquest procediment de regulació emocional es va assolint a mesura que avança el desenvolupament emocional, i forma part del que s'anomena **educació emocional**.

“Procés educatiu, continu i permanent, que pretén potenciar el desenvolupament emocional com a complement indispensable del desenvolupament cognitiu, i constitueixen els elements essencials del desenvolupament de la personalitat integral. Per a tot això, es proposa desenvolupar coneixements i habilitats sobre les emocions amb objecte de capacitar a l'individu per afrontar millor els reptes que es plantegen en la vida quotidiana.”

Bisquerra, R. (2006). *Educación emocional y bienestar*. Pàg. 243.

Les emocions són presents al llarg de la vida, per això és necessari aprendre a gestionar-les adequadament. L'educació emocional és imprescindible per aconseguir-ho. Es tracta d'un procés que ens acompanya al llarg de tota la vida i es pot aplicar tant als adults com als infants.

2.1.3 Les competències emocionals

L'educació emocional té per objectiu desenvolupar les competències emocionals, que són bàsiques en el dia a dia. Permet potenciar el desenvolupament integral de la persona (físic, intel·lectual, moral, social, emocional, etc.). Per tant, és una educació per a la vida. Un altre objectiu és prevenir les persones de patir desajustos com ara l'ansietat, l'estrès, la violència, la depressió, les conductes de risc, etc.

La seva metodologia és eminentment pràctica per tal de poder automatitzar les respostes emocionals apropiades a cada circumstància vital. Per fer-ho s'utilitzen tècniques com la regulació d'emocions, la regulació de pensaments, el control de l'estrès (relaxació, respiració), la motivació, l'empatia, l'assertivitat, etc.

Les **competències emocionals** són un concepte educatiu que integra la intel·ligència emocional amb altres aspectes socials i emocionals (autoestima, habilitats socials, habilitats de vida, automotivació, benestar, etc.).

Bisquerra i Pérez (2007) defineixen les competències emocionals com el “conjunt de coneixements, capacitats, habilitats i actituds necessàries per prendre consciència, comprendre, expressar i regular de forma apropiada els fenòmens

Vegeu la secció “Annexos” del web del mòdul per aprofundir en l'educació emocional.

emocionals". El seu desenvolupament afavoreix una millor adaptació social i un millor afrontament dels reptes que planteja la vida.

Els mateixos autors presenten un model de cinc competències emocionals:

- **Consciència emocional:** és la capacitat de prendre consciència de les pròpies emocions i les dels altres, és a dir, percebre, posar nom i comprendre emocions i sentiments.
- **Regulació emocional:** és la capacitat per manejar les emocions de manera adequada. Suposa ser conscient de la relació existent entre emoció, cognició i comportament. Està formada per diferents micrompetències: expressió emocional adequada, regulació de les emocions i sentiments, habilitats d'afrontament i competències per autogenerar emocions positives.
- **Autonomia emocional:** és el conjunt de característiques i elements relacionats amb l'autogestió emocional entre els quals trobem l'autoestima, l'actitud positiva davant la vida, la responsabilitat, la capacitat per analitzar críticament les normes socials, la cerca d'ajuda i recursos, i l'autoeficàcia personal.
- **Competència social:** és la capacitat de mantenir bones relacions amb altres persones. Implica dominar les habilitats socials bàsiques, compartir emocions, practicar la comunicació eficaç, respectar els altres, practicar l'assertivitat i la resolució de conflictes, etc.
- **Habilitats per a la vida i el benestar:** és la capacitat per adoptar comportaments apropiats i responsables per afrontar satisfactòriament els desafiaments diaris de la vida. Permeten viure de manera sana i equilibrada, facilitant experiències de benestar.

Els professionals que treballen amb persones han de disposar de **recursos i estratègies conductuals, cognitives, emocionals i d'interacció social** que els permetin tenir més control de la pressió, tant interna com externa, per que aquesta pressió es tradueixi en estrès.

Els tècnics en atenció a persones amb dependència han de disposar d'una bona autoestima, un bon autocontrol tant de les conductes com de les emocions, un pensament positiu i unes relacions interpersonals adequades.

2.1.4 Regulació dels pensaments

El model d'acció de les persones està vertebrat a partir de tres eixos: les emocions, els pensaments i les accions. Les emocions hi són presents en tot moment, i es tradueixen en un estat corporal determinat, que també hauria d'anar acompanyat d'un procés de reflexió personal que ha de permetre a les persones tenir conductes òptimes i afavoridores del benestar propi, tant individual com social.

Cal recordar que tot el que sentim depèn d'alguna cosa, depèn del que pensem. Al llarg del dia tenim un munt de pensaments: uns són raonables i beneficiosos, que ens fan sentir bé i ajuden a aconseguir els nostres objectius, mentre que d'altres pensaments són no raonables i perjudicials, ens produeixen emocions desagradables i ens impedeixen trobar solucions. Moltes vegades només cal fer una pausa i adonar-se del que estem pensant, per fer una valoració més encertada, més ajustada a la realitat. Controlar-los és difícil, però no impossible. Es pot aprendre a pensar, i com tot aprenentatge requereix pràctica.

Exemple de la influència del pensament

Imaginem una situació en què el director del centre, l'Isidre, no m'ha dit res en trobar-nos pel passadís del centre.

Pensament racional: "Potser no m'ha vist o estava distret pensant en els seus problemes."

Pensament irracional: "L'Isidre no s'interessa per mi. De fet, sóc una persona que no interessa a ningú."

Conseqüències del pensament racional:

- Emocional: "Estic bé, tranquil·la, les persones de vegades es distreuen."
- Comportamental: "Quan el vegi li diré que l'he vist pel passadís."

Conseqüències del pensament irracional:

- Emocional: "Em sento deprimida, poc apreciada. M'entristeix el que m'ha passat."
- Comportamental: "Evitaré trobar-me amb l'Isidre."

Les interpretacions de tipus irracional provoquen conductes agressives o passives, mal humor, etc., i emocions negatives, com irritació, ràbia o vergonya. En canvi, les interpretacions racionals porten conseqüències positives, tant en la conducta com en les emocions. Patim emocionalment en excés quan no som capaços de percebre els fets normals com a coses naturals de la vida, i els atribuïm raons i causes generades pels nostres pensaments.

Les persones es comporten de manera diferent davant de les mateixes situacions.

Les idees inexactes de la realitat poden ser fruit de:

- **Creences irracionals:** és el ferm assentiment i conformitat amb alguna cosa que no se sustenta en cap fet racional. Són determinades conviccions irracionals, profundes i arrelades i tot sovint inqüestionades.
- **Pensaments distorsionats:** són errors cognitius que fan percebre la realitat de manera equivocada, tant per exageració com per magnificació.

No ens sentim pertorbats per les coses en si, sinó per la manera que tenim de pensar sobre les coses.

La reestructuració cognitiva

Albert Ellis i Aaron Beck van desenvolupar la teoria de la **reestructuració cognitiva**, una estratègia general de les teràpies cognitivoconductuals que té com a objectiu modificar la interpretació i la valoració subjectiva de la realitat, mitjançant el diàleg socràtic, la modelació i la pràctica d'hàbits cognitius nous.

Alguns dels principals errors cognitius o **distorsions cognitives** que produeixen pensaments deformats són:

- **Pensament del tot o res:** ser extremista, veure les coses en blanc o negre, sense apreciar l'existència de categories entremig. Si quelcom no és perfecte, està malament. Per exemple: parlant en públic davant d'uns usuaris, faig una petita errada en el discurs i penso "estic parlant fatal".
- **Sobregeneralització:** per un sol fet negatiu que hagi succeït, considerar que sempre sortirà tot igual de malament. S'utilitzen paraules com *sempre, mai, ningú...* Per exemple: m'acomiaden de la feina i penso "no trobaré mai una altra feina".
- **Filtre mental:** un detall negatiu enfosqueix tots els altres aspectes de la realitat. Per exemple: arribo tard a la reunió de l'equip de treball i penso: "ja ho he espatllat tot".
- **Desqualificació del positiu:** veure els comportaments positius com "la normalitat", pensar que les coses agradables no s'han de tenir en compte. Mantenir una creença negativa que es contradiu amb les experiències diàries. Per exemple: la directora em felicita per la feina feta i penso "ho ha fet per animar-me, no perquè estigui bé".
- **Salt a conclusions:** assumir alguna cosa negativa quan no hi ha dades empíriques. N'hi ha de dos tipus:
 - **Lectura del pensament:** pressuposar els pensaments dels altres. Per exemple: "Ha passat pel meu costat i no m'ha saludat. Em vol ignorar".
 - **Anticipació negativa:** predir el resultat d'esdeveniments abans que succeeixin i actuar en conseqüència. Per exemple: "No organitzo la festa perquè tots s'avorriran".
- **Magnificació (catàstrofe) o minimització:** sobreestimar i subestimar la manera de ser d'esdeveniments o persones. Imaginar-se i rumiar sobre el pitjor resultat possible, sense importar com és d'improbable, o pensar que la situació és insuportable o impossible, quan en realitat és incòmoda o inconvenient. Per exemple: minimitzar les qualitats i exagerar els defectes. "Això és terrible. Soc un desastre i això acabarà molt malament".
- **Raonament emocional:** formular arguments basats en els sentiments en lloc de la realitat objectiva. Per exemple: "Sento por en viatjar en avió. Per tant, viatjar en avió és perillós" o "Em sento incompetent, ja que soc una inútil".
- **Els "hauries":** utilitzar exigències rígides que un creu que s'haurien d'aplicar sense importar el context situacional. Concentrar-se en el que un pensa que hauria de ser en lloc de veure les coses com són. Per exemple: "Haig d'aprovar aquest examen com sigui" o "La meva parella m'ha de donar suport en tot el que faig si m'estima".
- **Etiquetatge:** fer sobregeneralitzacions aplicades al comportament humà. Consisteix a assignar un nom a alguna cosa en comptes de descriure la conducta observada objectivament. L'etiqueta és en termes absoluts,

inalterables o bé amb fortes connotacions perjudicials. Per exemple: “Ets un desastre” o “Soc una inútil”.

- **Personalització:** assumir que un mateix o uns altres han causat coses directament amb una intencionalitat valorada des del punt de vista propi. Per exemple: “Ho has fet per perjudicar-me”. També és atribuir-se tota la responsabilitat dels fets que tenen conseqüències negatives per als altres. Per exemple: “Si la Neus té problemes és perquè jo no l’he ajudada prou bé”.

És recomanable prendre consciència dels pensaments irracionals propis per aprendre a modificar-los i substituir-los per pensaments racionals i lògics. La taula 2.3 presenta alternatives als pensaments irracionals més habituals.

Vegeu la secció “Annexos” del web del mòdul per aprofundir en les distorsions cognitives.

TAULA 2.3. Alternatives al pensament irracional

Pensaments irracionals	Pensaments racionals
És espantós.	És un contratemps.
No ho puc suportar.	Puc tolerar allò que no m’agrada.
Soc un estúpid.	La meva conducta ha estat estúpida.
És un imbècil.	No és perfecte.
Això no hauria de passar.	Això passa perquè és part de la vida.
No hi té dret.	Té dret a fer el que li sembli, tot i que hauria preferit que no ho hagués fet.
M’han de castigar.	Va ser culpa meva i n’he de ser responsable.
Necessito que faci això.	Vull/m’agradaria que fes això, però potser no ho aconseguiré.
Tot surt sempre malament.	De vegades, potser sovint, les coses surten malament.
Cada vegada que provo una cosa, m’equivoco.	De vegades m’equivoco.
Res no funciona.	Les coses fallen més sovint del que jo voldria.
Això és tota la meva vida.	Això és una part molt important de la meva vida.
Això hauria de ser més fàcil.	Voldria que fos més fàcil, però sovint el que em convé costa d’aconseguir.
Ho hauria d’haver fet.	Hauria preferit fer-ho millor, però vaig fer el que vaig poder.
Soc un fracàs.	Soc una persona que alguna vegada fracassa.

Algunes estratègies per aprendre, practicar i ensenyar el pensament positiu són:

- **Potenciar els pensaments positius o agradables** i allunyar del cap els negatius, tant pel que fa a un mateix o a les altres persones com als esdeveniments. Aquest procés de control dels pensaments es pot aprendre amb voluntat i pràctica diària. Cal dedicar una part del dia a pensar en els aspectes positius, d’un mateix, dels altres i de la vida. Com més es practica, més s’aprèn.
- **Canviar els pensaments negatius** per altres de més positius. Quan un se sent bé és un bon moment per valorar els sentiments i les emocions, valorar

si els pensaments són proporcionals i adequats o exagerats i imprecisos. Un cop identificat l'error o la distorsió cognitiu, cal substituir-los, cal tornar-los a reformular de manera més equilibrada, proporcional i precisa.

- **Aprendre a relativitzar**, no acumulant esdeveniments que potser no tenen cap relació entre ells, marcar la distància en l'espai intentant analitzar el problema des d'una posició diferent (poder situar-se en l'espai i observar la Terra i tots els seus habitants), marcar la distància en el temps (recordar un esdeveniment similar en un altre moment de la nostra vida...).
- **Relaxació**, per tal d'aturar el pensament i reduir el grau de tensió corporal, millorant l'estabilitat i la llibertat emocional. L'entrenament en tècniques de relaxació afavoreix el desenvolupament d'estratègies d'autocontrol i afrontament de l'estrès en infants, adolescents i adults.

2.1.5 Tècniques de relaxació



Les tècniques de relaxació inclouen una àmplia varietat de procediments per controlar l'activitat fisiològica pròpia. Aquest control facilita l'enfrontament a situacions estressants i, per tant, ajuda a combatre l'ansietat.

Les tècniques de relaxació ajuden a disminuir els pensaments que provoquen ansietat i porten a un estat de tranquil·litat que afavoreix l'enfrontament de les diverses situacions de la vida quotidiana.

Hi ha diferents tipus de tècniques de relaxació, com ara la respiració abdominal o la relaxació progressiva de Jacobson.

Respiració abdominal

Les emocions afecten la manera de respirar. Quan les persones ens alterem (activació fisiològica), comencem a respirar més ràpid i de manera superficial (augment de la freqüència respiratòria), prenent menys aire del que és habitual. Aquest tipus de respiració afecta altres sistemes biològics i augmenta la despesa d'energia, ja que els músculs respiratoris estan en tensió. La sang esdevé insuficientment oxigenada, i això fa que es reforcin els estats d'ansietat i cansament. Pot provocar sensació de tensió i mal de cap, entre altres símptomes. Per poder disminuir tota aquesta activació és molt eficaç respirar profundament i al més pausadament possible practicant l'anomenada respiració abdominal.

La respiració ha de ser suau. S'ha d'inspirar i expirar pel nas, però sense forçar-la.

Un **exercici de respiració abdominal** pot ser el següent:

Per prendre consciència de la respiració abdominal, en un principi col·loqueu les mans sobre l'abdomen, per verificar que en inspirar s'infla i en expirar es desinfla. Quan feu la respiració el punt de concentració sempre ha de ser l'abdomen.

Respiració completa

La respiració completa contribueix a una oxigenació de la sang més gran, a eliminar restes tòxiques dels organismes i a estimular la circulació de la sang.

Aquest exercici de respiració es pot practicar tant estirats com asseguts o drets. Qualsevol d'aquestes tres posicions permeten fer-vos vostra la respiració i, el més important, concentrar-vos en l'abdomen.

- **Estirats** sobre un llit, sofà o qualsevol altre lloc que sigui còmode. Tanqueu els ulls (per concentrar-vos millor) i tracteu de respirar molt a poc a poc, utilitzant el diafragma, inflant i desinflant la zona de l'abdomen. És important tractar de concentrar-vos en les sensacions i moviments que el cos genera en respirar suau i profundament, per poder reproduir-les en altres posicions.
- **Asseguts**, sempre amb la concentració posada a l'abdomen, inspirant (inflant l'abdomen) i expirant (desinflant l'abdomen). Per fer la respiració en aquesta posició simplement col·loqueu amb la columna vertebral recta, pensant que hi ha un fil que us estira cap amunt, sense aixecar la barbata.
- **Drets**, és molt possible que l'entrada d'aire arribi fins al pit o bé que arribi molt poc aire a l'abdomen. En aquest cas penseu que esteu asseguts en un banc molt alt (aquesta posició avança lleugerament la pelvis) i que un fil us estira el cap amunt. La concentració, com sempre, poseu-la a l'abdomen. Aquesta posició és la més difícil per fer la respiració abdominal.

En fer l'exercici de respiració suau i abdominal, els òrgans interns es relaxen i la ment, que està concentrada, també oxigena. S'obtenen efectes calmants. És important la pràctica d'aquest tipus de respiració per aconseguir que sigui la respiració natural del nostre cos. Cal poder utilitzar-la conscientment per desactivar les alteracions emocionals i aconseguir la relaxació i el benestar.

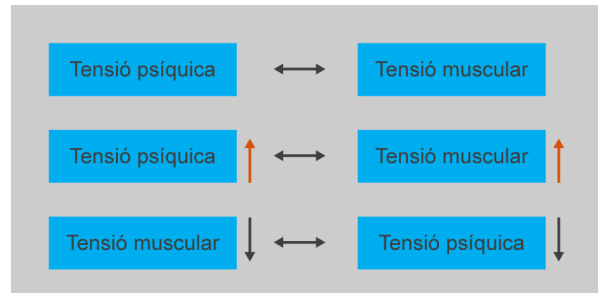
El gran avantatge d'aquesta tècnica és que es pot utilitzar en qualsevol moment i davant de qualsevol situació.

Tècnica de relaxació de Jacobson

Una altra tècnica de relaxació és la **relaxació progressiva de Jacobson**, que consisteix a aprendre a tensar i relaxar seqüencialment diversos grups musculars al llarg de tot el cos.

Cada grup de músculs es tensa durant uns 10 segons i es torna a destensar, i d'aquesta manera s'aprèn a reconèixer i discriminar els processos de tensió i relaxació i a comprovar els beneficis i el plaer que proporciona la relaxació. La relaxació progressiva comença amb els músculs de les mans, els músculs dels braços, els músculs de les espatlles, els músculs del cap; després, els músculs del pit i els músculs de l'abdomen, el glutis, les cames i els peus.

Els beneficis de la relaxació progressiva són (vegeu la figura 2.3):

FIGURA 2.3. Beneficis de la relaxació progressiva

- Increment de la capacitat de relaxació i augment de l'autocontrol en qualsevol moment o situació.
- Possibilitat de superar l'ansietat i l'estrès, i els seus efectes psicossomàtics (palpitacions, mareig, suors...).
- Identificació i control de les alteracions emocionals negatives o les derivades de situacions de tensió (bloqueig, crisis de pànic, inhibició, fòbies, pors...).
- Ajuda per enfrontar amb més normalitat situacions estressants.

2.1.6 Motivació

La paraula motivació prové del llatí *motus*, que vol dir que mou o té la virtut de moure. A partir d'aquí, la motivació, el desig, és allò que ens mou a fer alguna cosa, a posar en joc tota l'energia i la intel·ligència per plantejar-nos objectius, dissenyar els passos per aconseguir-los, mantenint l'esforç fins al final, quan tornem a plantejar noves fites i nous desitjos.

“Hi ha una força motriu més poderosa que el vapor, l'electricitat i l'energia atòmica: la voluntat.”

Albert Einstein

Les persones estem preparades per viure, per anar cap endavant. Des de l'inici de la vida estem motivades per aprendre, per evolucionar, per superar les dificultats que formen part de la vida mateixa.

Les **emocions** són essencialment **impulsos** que ens porten a **actuar**.

Tota emoció porta implícita una tendència a l'acció. Per exemple, la felicitat inhibeix els sentiments negatius, esmorteix els estats que generen preocupació i alhora augmenta el cabal d'energia disponible en la persona per fer. La consecució del benestar, la felicitat, és el que la mou a fer, a actuar per cercar aquesta emoció i aquest benestar. També és la felicitat la que li facilita el camí i l'ajuda a esforçar-se per assolir les fites.

Hi ha tres grans desitjos que impulsen els éssers humans a l'acció diària:

1. Desig de benestar, de passar-ho bé, de comoditat.
2. Desig de tenir vinculació social.
3. Desig d'ampliar les possibilitats.

La felicitat es deriva de l'harmoniosa satisfacció dels tres grans desitjos, en funció de la proporció que cada persona atribueixi a cadascun.

Exemple de control dels impulsos

Imagineu que teniu quatre anys i algú us fa la proposició següent:

“Ara me'n vaig, però torno d'aquí a vint minuts. Si vols pots agafar una llaminadura, però si t'esperes, quan torni te'n donaré dues.”

L'experiment de la llaminadura (*marshmallow test*) conclou que els infants que són capaços de demorar la gratificació són més eficients en el futur.

Hi ha tot un seguit d'elements que formen part de la intel·ligència emocional que intervenen en el nivell de motivació de les persones per assolir unes fites determinades:

- Nivell d'expectatives. Condiciona el nivell de motivació per assolir unes fites concretes. Les persones amb un alt nivell d'expectatives se senten suficientment hàbils per trobar la manera d'assolir els seus objectius, són més flexibles i optimistes i saben descompondre una tasca complexa en d'altres més senzilles.
- Control dels impulsos i capacitat de demorar la gratificació que té la persona per tal de poder assolir un objectiu determina en gran mesura.
- Optimisme, en el sentit de tenir una gran expectativa sobre el bon desenvolupament dels esdeveniments. Les persones optimistes consideren que els fracassos són deguts a aspectes que es poden modificar, la qual cosa porta a respondre-hi de manera activa.

L'optimisme, l'esperança i el control dels impulsos formen part del que s'anomena **autoeficàcia**, és a dir, la creença que cada persona té sobre el control dels esdeveniments de la seva vida i la capacitat de fer front als problemes a mesura que apareixen.

“Les creences de les persones sobre les habilitats pròpies tenen un profund efecte. L'habilitat no és un atribut fix, sinó que, en aquest sentit, hi ha una gran variabilitat”.

Albert Bandura

2.1.7 Reconèixer les emocions dels altres: empatia

Les emocions estan presents en tota la vida, i per tal de poder viure millor és important aprendre a expressar-les, regular-les i integrar-les en el funcionament diari. L'educació emocional ha de permetre aquest maneig de les emocions, però també ha d'implicar alguna cosa més: uns valors o principis ètics que ajudin a no caure en l'egocentrisme, entenent que el benestar propi està lligat al benestar dels altres. Els valors ètics permeten a les persones, en última instància, regular les emocions i acceptar-se, tant un mateix com els altres, malgrat les emocions.

L'empatia és un dels aspectes fonamentals en la relació d'ajuda.

L'**empatia**, la capacitat que tenim les persones de saber què senten els altres, de posar-nos en les circumstàncies d'una altra persona, depèn tant de la intel·ligència emocional com dels valors ètics que regeixen la vida mateixa.

L'empatia permet la **comprensió i identificació amb la situació de l'altre**, sense censurar, jutjar o condemnar el que sent, considerant que allò que fa ho fa perquè no és una persona perfecta ni acabada com no ho és cap persona.

L'empatia implica obrir bé les orelles i la resta de sentits, de manera que es puguin captar aquells missatges no verbals per mitjà dels quals les persones expressen les seves emocions (més del 90% dels missatges emocionals són de natura no verbal –inflexió de la veu). És un procés relacional, fonamentat en la comunicació entre les persones.

Els components essencials de l'empatia són:

- L'escolta activa amb la intenció d'entendre algú, de gaudir amb algú, d'aprendre alguna cosa o ajudar o consolar un altre.
- La comprensió del món vivencial de l'altre, de manera que es pot donar un significat al missatge que s'escolta, alliberant-nos de prejudicis, amb disposició a canviar de parer.
- L'ús dels missatges "jo" per demanar aclariments, reaccionar davant de discrepàncies produïdes per la comparació del que sent l'altre amb allò que un mateix sent o coneix.

Ja que l'empatia forma part del repertori de competències apreses que permeten obrir-se al món i a les persones, hi ha tot un seguit de tàctiques que la conformen i la faciliten.

Les principals **tàctiques empàtiques** són:

- Fer preguntes obertes, que demostrin l'interès de l'interlocutor per la persona a la qual pregunta i animen a a la conversa.

- Ser positiu, esperant el millor dels altres. Quan es deixa a l'altre que prengui iniciatives i es marqui els seus objectius, fomentem les expectatives positives.
- Evitar l'emissió de judicis utilitzant expressions del tipus “ja t'ho deia jo...”, “no n'hi ha per tant...” que provoquen allunyament dels sentiments de l'altre.
- Aprendre del passat.

En l'àmbit de l'atenció a les persones amb dependència els professionals han de mantenir una actitud vital empàtica en la seva relació amb usuaris, companys i famílies. Ningú no s'ha de sentir jutjat, ningú no s'ha d'intentar justificar. El clima professional ha de ser tranquil, acollidor, respectuós, entenent que cada persona és diferent en si mateixa i que aquesta diferència no la fa ni millor ni pitjor, sinó algú altre amb qui relacionar-se i interactuar sense condicions.

L'empatia és una qualitat consubstancial a l'ésser humà, està implicada en un ampli espectre d'activitats i constitueix una qualitat bàsica per ser feliç, ja que obre les portes dels altres, de la sintonització emocional. I això és essencial per al desenvolupament de la tasca professional amb infants i altres col·lectius.

2.1.8 Establir relacions: assertivitat

L'assertivitat és la capacitat de fer valer l'opinió pròpia davant els altres sense ferir sensibilitats.

Amplieu coneixements sobre les habilitats socials en la relació d'ajuda en la secció “Annexos” del web del mòdul.

Ser assertiu significa ser capaç d'expressar-se amb seguretat i tenir confiança en un mateix. Ser capaç de plantejar i defensar un argument, una crítica o una postura encara que contradigui el que diuen altres persones, el que fa tothom o el que se suposa que és correcte. Ser capaç de dir “sí” quan es vol dir sí, i dir “no” quan es vol dir no.

Ser una persona assertiva implica:

- Establir relacions positives, de respecte i tolerància.
- Reaccionar davant els esforços que de l'altre.
- Ser capaç de fer crítiques constructives, “aprofitables”, i no destructives.
- Temptejar l'altre quan està irritat o abatut.
- Escoltar l'altre perquè expressi les seves idees i sentiments.
- Expressar pensaments i emocions de manera directa però respectuosa.
- Viure amb optimisme.
- Ser honest i congruent amb un mateix i amb els altres.

Estil de vida assertiu

La conducta assertiva és una manera d'entendre les relacions humanes, un estil de vida.

L'assertivitat, així com l'empatia, també és essencial en la relació d'ajuda.

En les relacions més personals l'assertivitat és una conducta que dona excel·lents resultats i, alhora, és difícil de posar en pràctica per la gran quantitat d'elements emocionals i afectius que estan implicats en les relacions personals. Dir que no a la parella, els pares o els fills és més difícil que dir “no” al dependent d'una botiga. Si un és assertiu en les relacions personals, li és molt més fàcil ser assertiu a la feina, amb els infants, els pares, els companys i amb tota la comunitat educativa.

Amb els **usuaris** d'un servei, ser assertiu és un model de conducta ràpidament imitat, ja que les persones aprenem també per imitació i modelatge. Tractar l'usuari de manera assertiva implica, en primer lloc, un respecte. Ser assertiu no es contradia amb definir i marcar normes i límits, ni amb ser inflexible davant de determinades conductes. La diferència és que la inflexibilitat no es manifesta de manera agressiva. El desenvolupament de l'assertivitat és un recurs del tècnic en la relació d'ajuda, ja que suposa generar una actitud que afavoreix una relació amb els altres basada en l'equilibri dels propis drets i dels drets dels altres.

Dir “no” és una habilitat educativa, pròpia de l'assertivitat, com ho és saber expressar sentiments, fer elogis, o reconèixer els errors propis. Aquesta actitud assertiva afavoreix l'autoestima dels usuaris, ja que sempre són tractats amb respecte i se'ls reconeix el dret a equivocar-se sense infravalorar-los.

Amb les **famílies**, el professional assertiu assumeix amb claredat les seves responsabilitats, accepta els diferents punts de vista, hi negocia les qüestions relacionades amb l'atenció a l'usuari, reconeix els seus errors i sobretot respecta. Totes aquestes conductes faciliten una bona comunicació i relació, alhora que creen un ambient agradable.

Amb els **companys**, les aportacions clares i específiques, la manifestació d'opinions i crítiques i l'acceptació, són habilitats molt útils en les reunions i en la resolució de problemes. L'ús de l'assertivitat permet uns resultats i unes vivències emocionalment saludables i satisfactòries. En l'àmbit de la relació professional amb companys de feina l'ús de la conducta assertiva permet establir un model de relació pràctic i efectiu.

Un bon ús de les conductes assertives es pot entrenar. Cal pràctica i creure's de debò aquest comportament.

Hi ha moments en els quals ser assertiu pot resultar difícil, sobretot si l'interlocutor utilitza un estil agressiu. Mantenir la postura, sense enfadar-nos, ni irritar-nos, sense cridar davant d'insults i provocacions, no és fàcil. Però hi ha un seguit de tècniques assertives que permeten evitar ser “manipulats”, i mantenir-nos en la nostra postura d'una manera ferma.

Tècniques per millorar l'assertivitat

El **disc ratllat**. Com el seu nom indica, consisteix a parlar com un disc ratllat, repetint una i altra vegada allò que volem dir. Amb tranquil·litat, sense entrar en discussions ni provocacions, sense donar raons. La frase assertiva consisteix a dir: “Ho comprenc, però no m'interessa” o “Entenc el que em dius, però...”.

L'objectiu final és que la persona manipuladora es convenci que no aconseguirà el seu propòsit. És una tècnica bàsica de comunicació assertiva fonamentada en la tenacitat. Pot semblar una manera molt mecànica de comunicar-se, però és efectiva en situacions en què hi ha tensió i quan un vol mantenir-se ferm.

Exemple de tècnica del disc ratllat en l'àmbit professional

Un company fa una setmana que et demana que estiguis pendent d'un usuari cada dia a les 14 h, perquè ha de fer una trucada. Aquesta setmana no estàs disposat a fer-ho. Fer servir la tècnica del disc ratllat pot ser el següent cas:

T'ho demana dilluns, i tu dius que no perquè llavors no tens temps de dinar; t'ho demana dimarts, i tu dius que no perquè no tens temps de dinar; t'ho demana dimecres i dius que no perquè no tens temps de dinar...

L'assertió negativa. Té com a objectiu afrontar els errors propis quan s'han comès i les crítiques que generen quan són reals, sense donar excessives excuses o justificacions. Es tracta d'acceptar els errors com el que són, errors i res més, sense sentir-nos culpables. Es tracta d'anar més enllà de la fórmula o l'hàbit de dir "em sap greu" o "perdona" i emprar frases del tipus: "No hauria d'haver fet això, ha estat una falta de consideració per part meva", "Em sap greu haver...", "Té tota la raó".

El banc de boira. És una tècnica que s'utilitza quan algú fa una crítica que intenta manipular o fa xantatge emocional. El banc de boira consisteix a no negar les crítiques ni a contraatacar amb altres crítiques, sinó a donar la raó a la persona en allò que hi pot haver de cert en la crítica que fa però negant-li, alhora, entrar en més discussions.

Aquesta tècnica obliga a escoltar exactament el que diu el que critica. S'aprèn a respondre únicament el que diu l'altre, sense tenir en compte el que porta implícit. Ensenya a ser un bon oient. Funciona bé perquè permet rebre crítiques sense sentir-se angoixat o violent, s'escolta el que diuen d'un mateix i es concedeix el benefici del dubte. Col·loca l'oient en el "pot ser que tinguin raó, però seré jo qui decideixi".

Aquesta tècnica empra els arguments de la persona que critica i s'utilitzen frases del tipus: "És possible", "Potser tens raó", "Segur que a tu t'ho sembla", "Ho tindrè en compte", "Quan compregui que això em convé ho faré".

Exemple de tècnica del banc de boira en situacions quotidianes

Quan un amic demana que l'acompanyis a comprar-se roba, però tu no pots perquè has d'acompanyar la teva mare al metge. Ell et diu: "Com pots deixar-me així, amb totes les vegades que jo he fet això per tu?"

Tu respons: "És veritat, moltes vegades tu m'has acompanyat, però avui no hi puc anar perquè haig d'acompanyar la meua mare al metge."

Compromís viable o autorevelació. Pretén aconseguir que les dues persones obtinguin part del que volen i arribin a un compromís viable partint de l'autorevelació, és a dir, de proporcionar informació del que un sent i pensa amb la fita de facilitar el diàleg.

L'única limitació pràctica per arribar a un compromís és el respecte als valors propis. Quan un creu que la seva opinió o actitud és correcta, cedir i arribar a un

compromís viable no és un acte d'assertivitat sinó d'abandonament del objectius propis. L'assertivitat no és una vareta màgica que resol tots els problemes, però si s'aplica amb constància ens podem sentir satisfets amb nosaltres mateixos per com afrontem les situacions i defensem els nostres drets.

Drets assertius

Tota persona té una sèrie de drets fonamentals assertius que moltes vegades la força de l'entorn cultural fa que s'oblidin.

Els drets assertius són:

1. Dret a ser els primers.
2. Dret a cometre errors.
3. Dret a tenir opinions i creences pròpies.
4. Dret a canviar d'idea, opinió, actuació.
5. Dret a expressar una crítica i a protestar per un tracte injust.
6. Dret a demanar un aclariment.
7. Dret a intentar canviar el que no ens satisfà.
8. Dret a demanar ajuda o suport emocional.
9. Dret a sentir i expressar el dolor.
10. Dret a ignorar els consells dels altres.
11. Dret a rebre el reconeixement per un treball ben fet.
12. Dret a negar-nos a una petició, a dir "no".
13. Dret a estar sols, encara que els altres vulguin la nostra companyia.
14. Dret a no justificar-nos davant els altres.
15. Dret a no responsabilitzar-nos dels problemes dels altres.
16. Dret a no anticipar-nos als desitjos i necessitats dels altres i a no haver d'intuir-los.
17. Dret a no estar pendents de la bona voluntat dels altres.
18. Dret a respondre, o a no fer-ho.
19. Dret a ser tractats amb dignitat.
20. Dret a tenir necessitats pròpies, i que siguin concebudes tan importants com les dels altres.
21. Dret a experimentar i expressar els sentiments, i a ser únics.
22. Dret a detenir-nos i pensar abans d'actuar.

23. Dret a demanar el que volem.
24. Dret a fer menys del que som capaços de fer.
25. Dret a decidir què fer amb el cos, el temps i la propietat.
26. Dret a rebutjar peticions sense sentir-nos culpable o egoistes.
27. Dret a fer qualsevol cosa, mentre no vulnerem els drets dels altres.
28. Dret a parlar sobre el problema amb la persona involucrada i aclarir-lo, en casos que els drets de cadascun no estan del tot clars.

2.2 La competència social

El desenvolupament social s'entén des d'un model explicatiu interactiu en el qual biologia i cultura són factors actius que s'influeixen mútuament i fan del resultat sempre una versió individual i diferent de la persona humana (López, 1995).

Les **habilitats socials** són un conjunt de competències conductuals que possibiliten que la persona mantingui relacions socials positives amb els altres i que afronti, de manera efectiva i adaptativa, les demandes del seu entorn social. Aquests aspectes contribueixen significativament a l'acceptació per part dels companys i a una adaptació social adequada.

2.2.1 Definicions de destreses o habilitats socials

Davant la recent evolució dels estudis i programes relacionats amb les habilitats socials, és interessant fer un recorregut per les definicions elaborades pels autors més representatius:

- Definició de Vicente E. Caballo (1986): La conducta socialment hàbil és un conjunt de conductes fetes per un individu en un context interpersonal que expressa sentiments, actituds, desitjos, opinions o drets d'una manera adequada a la situació, respectant aquestes conductes en els altres, i que generalment resol els problemes immediats de la situació mentre redueix la probabilitat que apareguin problemes futurs.”
- Definició de Michelson *et al.* (1983): “Les habilitats socials s'adquireixen, principalment, per mitjà de l'aprenentatge (per exemple, mitjançant l'observació, la imitació, l'assaig i la informació). Inclouen comportaments verbals i no verbals, específics i discrets; representen iniciatives i respostes efectives i adients a cada situació; augmenten el reforç social (per exemple, les respostes positives del medi social); són recíproques per

natura, i impliquen una correspondència efectiva i apropiada (per exemple, la reciprocitat i la coordinació de comportaments específics). La pràctica de les habilitats socials està influïda per les característiques del medi (per exemple, especificitat situacional dependent de factors com l'edat, el sexe i l'estatus del receptor). Els dèficits i excessos de la conducta social poden ser especificats i objectivats a fi d'intervenir”.

- Definició de Gil (1993): “Les habilitats socials són conductes que es manifesten en situacions interpersonals; aquestes conductes són apreses i, per tant, poden ser ensenyades. Aquestes conductes s'orienten a l'obtenció de diferents tipus de reforçament, tant de l'ambient com autoreforços.”
- Definició de Monjas (1993): “Capacitats específiques requerides per executar competentment una tasca de tipus interpersonal. Són conductes necessàries per interactuar i relacionar-se amb els iguals i amb els adults de manera efectiva i mútuament satisfactòria”.
- L'Associació Americana de Retard Mental (AARM, 2000, pàg. 32) considera les habilitats socials, juntament amb la consciència social, un dels principals components de la intel·ligència social. La intel·ligència social s'entén com la capacitat per entendre les expectatives socials i la conducta dels altres, i la capacitat per jutjar adequadament com cal comportar-se en situacions socials.

L'objectiu de treballar les habilitats socials és ensenyar i aprendre estratègies i habilitats interpersonals a les persones amb la intenció de millorar la seva competència interpersonal individual en situacions socials específiques. Es concreta en aquests dos aspectes:

1. Conèixer el repertori d'habilitats socials.
2. Aprendre a seleccionar les habilitats en funció dels requisits específics de cada situació, portant-les a la pràctica.

Hi ha moltes evidències de la importància que tenen unes bones estratègies de relació i comunicació interpersonal per a l'ajustament emocional i psicològic. Per descomptat, el desenvolupament òptim de tasques o professions d'ajut a les persones i d'activitats educatives està directament relacionat amb el domini per part del professional de les habilitats de relació interpersonal.

Les habilitats socials per si soles no defineixen un comportament determinat com a “socialment efectiu”. Són una condició necessària, però no suficient. Han d'estar orientades pels objectius i per les regles de la situació comunicativa concreta. Els objectius i les regles són els criteris que permeten triar l'habilitat més adequada per afrontar una situació interpersonal específica.

Vegeu la secció “Annexos” del web del mòdul per aprofundir en el concepte d'habilitats socials.

2.2.2 Components de les habilitats socials

Les habilitats socials són comportaments complexos en què intervenen tots els elements implicats en qualsevol altre acte comunicatiu, entrelaçats els uns amb els altres.

Els components que defineixen les habilitats socials són:

1. **Components conductuals o motors.** Conformen la major part de l'habilitat. Es diferencien en tres subgrups:
 - **Components verbals:** fan referència fonamentalment a la parla, la conversa, que és l'eina principal de les persones per interactuar amb els altres. Alguns dels components verbals són la durada de la conversa, la retroalimentació, les preguntes, la parla...
 - **Components no verbals:** hi conflueixen molts i diversos components com la mirada, l'expressió facial, el somriure, la postura corporal, els gestos, l'aparença personal, la distància...
 - **Components paralingüístics:** acompanyen la parla i contribueixen a modular el missatge, però la persona normalment no n'és conscient. Alguns d'aquests components són el volum, el to, la fluïdesa de la parla i la velocitat de parla.
2. **Components cognitius:** es relacionen amb la forma de pensar i entendre la realitat, condicionen la manera com la persona s'enfronta a la situació.
3. **Components afectivoemocionals:** es refereixen a la gestió que en fa la persona de les emocions. El comportament de la persona en les relacions socials depèn tant de les capacitats, els coneixements, les estratègies i les destreses cognitives com de la disposició, la intenció i la motivació de la persona.

Entre dels **components cognitius**, que condicionen la manera com cada persona s'enfronta a la situació comunicativa o d'interacció, destaquen:

- **Competències cognitives:** fan referència a la capacitat de la persona per transformar i utilitzar la informació, tant la relativa al repertori de conductes com als senyals de l'entorn condicionants.
- **Estratègies de codificació i constructes personals:** tenen relació amb la percepció, interpretació i experimentació de la realitat que fa cada persona, i com aquests elements condicionen la seva posició en la interacció.
- **Expectatives davant la situació:** tenen a veure amb com la persona construeix pronòstics sobre l'autoeficàcia pròpia (seguretat que té una persona de la seva capacitat per tenir una conducta concreta), i també expectatives sobre el resultat de la interacció, que condicionen la realització posterior.

Utilitzeu els ulls per parlar
Atenció amb el que toqueu
 La persona que mira als ulls dels altres és una persona respectuosa, als altres. Una manera de demostrar-lo és no tocar l'altra persona innecessàriament.

- **Preferències i valors subjectius:** cada persona dona valor a un tipus d'estimulació o altre, i també a les conseqüències de la conducta pròpia. Així, en funció de l'escala de valors, cada persona tria una conducta determinada per a una situació determinada, i valora la resposta de l'interlocutor també en funció dels valors propis.
- **Sistemes i plans de regulació:** fan referència a la capacitat de la persona per actuar sobre la situació en la qual es produeix la interacció per tal d'adequar-la als objectius que s'ha proposat. Alguns mecanismes de regulació són les autoinstruccions, les autoobservacions i les autoavaluacions.

Els **components afectivoemocionals** es relacionen amb les expectatives d'autoeficàcia que motiven la persona a interaccionar amb d'altres. Per tal que una persona mostri unes habilitats socials adequades no és suficient que disposi d'aquestes habilitats en el seu repertori conductual, sinó que també cal que tingui unes expectatives positives d'autoeficàcia en les interaccions que li generarin la disposició, la intenció i la motivació per relacionar-se amb els altres. Per manifestar determinades habilitats socials és imprescindible saber-ne i poder fer-ho, però, a més a més, és necessari voler fer-ho.

L'autoestima i l'autoconcepte de la persona determinen les expectatives d'autoeficàcia, de manera que la persona se senti un agent actiu en la regulació del comportament propi. Una bona expectativa d'autoeficàcia motiva la persona a actuar, a interaccionar amb els altres.

Un altre aspecte que cal tenir en compte en el desenvolupament de les habilitats socials, i molt vinculat a l'autoestima i l'autoconcepte, és la personalitat. G. W. Allport descriu la **personalitat** com una organització de sistemes psicofísics (variables psicològiques) que determina una forma de pensar i actuar, única en cada individu en el seu procés d'adaptació al medi. És a dir, la personalitat influeix en el comportament de la persona, i això fa que es mostri més o menys hàbil socialment.

Els **mecanismes de defensa** de la personalitat són mecanismes que s'activen davant de situacions o experiències negatives que amenacen l'equilibri emocional. Aquests són inconscients i tenen per objectiu fer fora de la consciència algun aspecte estressant de la realitat o evitar el patiment i l'angoixa.

Alguns dels mecanismes de defensa són:

- **Sublimació:** canalitzar impulsos o sentiments desadaptats cap a una activitat socialment acceptable (per exemple, l'art o els esports).
- **Altruisme:** ajudar o procurar el bé dels altres de manera desinteressada.
- **Anticipació:** davant d'una amenaça, preveure les conseqüències i plantejar solucions realistes.
- **Sentit de l'humor:** posar èmfasi en els aspectes graciosos d'una situació estressant.
- **Afiliació:** buscar ajuda i suport en els altres davant d'una amenaça.

- **Repressió:** expulsar de la consciència desitjos, sentiments o pensaments que generen malestar.
- **Projecció:** atribuir erròniament als demés sentiments o pensaments propis que resulten inacceptables.
- **Negació:** no acceptar aspectes de la realitat dolorosos per a la persona.
- **Formació reactiva:** frenar un comportament, pensament o sentiment inacceptable substituint-lo per un d'oposat.
- **Racionalització:** buscar una explicació acceptable i tranquil·litzadora, però incorrecta, per ocultar les motivacions reals socialment inacceptables.
- **Fantasia:** imaginar situacions per tal de compensar una realitat contrària.

2.2.3 Classificació de les habilitats socials

Malgrat que tothom podria enumerar algunes habilitats socials, a hores d'ara no hi ha una única classificació. Això es deu en part a les característiques pròpies de les habilitats socials: han d'estar orientades pels **objectius** i les **regles** de la situació.

Hi ha la classificació de Goldstein, Sprafkin, Gershaw i Klein (1980), proposada en el seu programa d'aprenentatge estructurat d'habilitats socials per a adolescents (vegeu la taula 2.4).

TAULA 2.4. Programa d'aprenentatge estructurat d'habilitats socials per a adolescents (Goldstein et al.)

1. Iniciació d'habilitats socials	2. Habilitats socials avançades	3. Habilitats per manejar sentiments
Atendre. Començar una conversa. Mantenir una conversa. Preguntar un dubte. Donar les gràcies. Presentar-se un mateix. Presentar altres persones. Saludar.	Demanar ajuda. Estar en companyia. Donar instruccions. Seguir instruccions. Discutir. Convèncer la resta.	Conèixer els sentiments propis. Expressar els sentiments propis. Comprendre els sentiments dels altres. Afrontar la còlera d'algú. Expressar afecte. Manejar la por. Recompensar-se per l'actuació.
4. Habilitats alternatives a l'agressió	5. Habilitats per al maneig de l'estrès	6. Habilitats de planificació
Demanar permís. Compartir quelcom. Ajudar els altres. Negociar. Utilitzar el control personal. Defensar els drets propis. Respondre a l'amenaça. Evitar barallar-se amb els altres. Impedir l'atac físic.	Exposar una queixa. Respondre davant una queixa. Demostrar esportivitat en el joc. Manejar bé situacions compromeses. Ajudar un amic. Respondre a la persuasió. Respondre al fracàs. Manejar bé missatges contradictoris. Manejar una acusació. Preparar-se per a una conversa difícil. Manejar la pressió de grup.	Decidir sobre fer alguna cosa. Dir la causa del problema. Establir una fita. Decidir sobre les habilitats pròpies. Recollir informació. Ordenar els problemes en funció de la seva importància. Prendre una decisió. Concentrar-se en la tasca.

També hi ha la classificació proposada per Monjas Casares dins el programa PEHIS (Programa d'ensenyament d'habilitats d'interacció social) (vegeu la taula 2.5). En ambdós casos, la separació que s'estableix entre unes habilitats i altres és força artificial, ja que a la pràctica no hi ha aquesta divisió i les habilitats de

diferents grups s'han de posar en una situació concreta. Per exemple, les habilitats conversacionals són importantíssimes per portar a terme conductes alternatives a l'agressió.

TAULA 2.5. Programa d'habilitats d'interacció social (PEHIS) (Monjas Casares)

Àrea 1: Habilitats bàsiques d'interacció social	Àrea 2: Habilitats per fer amistats	Àrea 3: Habilitats conversacionals
Somriure i riure. Saludar. Presentacions. Demandar favors.	Reforçar els altres. Iniciacions socials. Unir-se al joc amb d'altres. Demandar ajut. Cooperar i compartir.	Iniciar converses Mantenir converses. Acabar converses. Unir-se a converses d'altres. Tenir converses de grup.
Àrea 4: Habilitats relacionades amb sentiments, emocions i opinions	Àrea 5: Habilitats per a la solució a problemes interpersonals	Àrea 6: Habilitats per a la relació amb adults.
Dir autoafirmacions positives. Expressar emocions. Rebre emocions. Defensar els drets propis. Defensar les opinions pròpies.	Identificar problemes interpersonals. Buscar solucions. Anticipar conseqüències. Triar una solució. Provar la solució.	Tenir cortesia amb l'adult. Reforçar l'adult. Conversar amb l'adult. Fer peticions a l'adult. Solucionar problemes amb adults.

Les classificacions tenen bàsicament un objectiu didàctic i metodològic.

2.3 Entrenament en habilitats socials

Les habilitats socials són un **conjunt d'hàbits o estils de comunicació** per millorar les interaccions amb les persones (usuaris, companys, famílies i altres professionals), de tal manera que ens sentim bé, obtinguem allò que ens hem proposat, aconseguint que els altres no ens obstaculitzin el camí però també respectem els seus interessos.

Vegeu exercicis per millorar les habilitats socials en la secció "Annexos" del web del mòdul.

Per tal de poder adaptar la conducta a les diferents situacions d'interacció cal conèixer un ampli repertori d'habilitats comunicatives, aprendre a seleccionar les habilitats en funció de les característiques específiques de cada situació i utilitzar-les fins incorporar-les al repertori propi.

La **competència social** és una capacitat que s'aprèn.

En l'aprenentatge de la competència social hi ha dues variables implicades:

- La pròpia conducta
- La conducta dels altres

La interrelació entre aquestes variables es basa en les lleis de l'aprenentatge, entre les quals destaquen:

- Les conductes que van seguides de recompenses tendeixen a repetir-se.

- Les conductes que no tenen recompensa tendeixen a desaparèixer.
- Les conductes que van seguides de conseqüències desagradables solen extingir-se.
- Moltes conductes s'aprenen per observació, per imitació d'altres persones.

Necessitem de les altres persones per tal de poder aprendre habilitats socials. Aquest aprenentatge es dona de manera natural a partir de reforçaments, models, retroalimentació després d'haver realitzat certes conductes. Tot el que passa abans i després d'una conducta condiciona el desenvolupament i el comportament de les persones. L'ambient és un factor determinant en la conducta humana. Per aquest motiu les bases de l'entrenament en habilitats socials (EHS) es troben en l'aprenentatge social.

L'entrenament en habilitats socials és un conjunt de tècniques o procediments sistemàtics destinats a ensenyar habilitats socials amb l'objectiu de millorar les relacions de les persones.

Els principals motius pels quals les persones presenten dificultats en les habilitats socials són:

- **Dèficit en habilitats socials.** Es dona quan la persona, en el seu procés de socialització no ha après habilitats socials. No interactua de manera adequada amb la resta perquè no compta, en el seu repertori conductual, amb conductes apropiades a les diferents situacions socials.
- **Dèficit en la posada en pràctica.** En altres situacions, de vegades la persona disposa d'aquestes habilitats socials però no les posa en pràctica per diferents motius. És possible que conegui les habilitats però no discrimini en quines situacions s'ha d'aplicar cadascuna; que tingui una falta de motivació a l'hora d'efectuar una conducta; que senti inseguretat o ansietat per les possibles conseqüències d'una conducta habilidosa o que pensi que no té dret a respondre de manera apropiada.

A l'hora de dur a terme el procés d'entrenament en habilitats socials, cal tenir en compte quin tipus de dèficit presenta cada persona, ja que la intervenció pot variar d'un cas a un altre.

Segons V. E. Caballo (1993), el procés de l'EHS implica quatre elements de forma estructurada.

- **Entrenament en habilitats.** S'ensenyen conductes específiques, es practiquen i s'integren dins el repertori conductual de la persona a partir de diferents procediments, com ara les instruccions, el modelat, l'assaig de conducta, els reforçament o la retroalimentació.
- **Reducció de l'ansietat.** L'ansietat sol reduir-se un cop es duen a terme les noves conductes apreses. No obstant, en cas que el nivell d'ansietat

continui sent elevat, es poden utilitzar tècniques de relaxació i respiració, i/o desensibilització sistemàtica.

- Reestructuració cognitiva. S'utilitza per canviar les creences irracionals de la persona sobre un mateix i els demés per pensaments més racionals, a partir d'autoinstruccions.
- Entrenament en solució de problemes. A partir de les situacions socials en les quals presenta dificultats, s'analitza el problema i la percepció que es té d'aquest, es generen alternatives, s'avaluen les conseqüències de cadascuna i s'escull l'alternativa més apropiada, portant-la a terme amb l'objectiu d'augmentar les possibilitats d'èxit en la relació social.

Entre les tècniques utilitzades en l'EHS hi ha:

- Instruccions. Consisteix a explicar detalladament els passos a seguir per adquirir la conducta desitjada.
- Modelatge. Es tracta de demostrar la conducta que es vol ensenyar. Per fer-ho, la persona observa el model realitzant de manera clara i identificable la conducta en qüestió. És a dir, es tracta d'aprendre per imitació.
- Assaig de conducta. Consisteix a reproduir i practicar de manera repetida la conducta que s'ha d'aprendre. També s'anomena *role-playing* o representació de papers. És un dels elements més importants de l'entrenament en habilitats socials.
- Reforçament. Són les conseqüències, agradables o desagradables, després de les conductes realitzades. D'aquesta manera, es van modelant les aproximacions a la conducta desitjada.
- Retroalimentació. Es tracta de donar informació a la persona sobre l'execució de la conducta. D'aquesta manera, pot valorar els progressos i els errors, i saber com millorar. Igual que l'anterior tècnica, aquesta permet modelar i perfeccionar la conducta executada.
- Tasques per a casa. Són una part essencial en EHS. Les habilitats apreses durant l'entrenament es posen en pràctica en situacions reals, és a dir, es generalitzen a la vida diària de la persona.

Les habilitats de comunicació produeixen salut i benestar.

Per millorar la competència social hi ha un repertori d'habilitats socials que es poden entrenar:

- Escolta activa
- Formulació d'una pregunta
- Expressió de l'opinió
- Inici de conversa
- Manteniment o canvi de conversa

- Final de conversa
- Informació útil
- Recepció de crítiques
- Riure
- Front a la pressió de grup
- Proposta i rebuig de peticions
- Defensa dels drets propis
- Expressió de sentiments i afecte
- Instruccions
- Disculpes
- Demanda d'ajut
- Venciment de l'hostilitat

2.3.1 Escolta activa

Escoltar activament allò que els altres ens diuen vol dir tractar de posar-nos en la pell de l'altre i entendre els seus motius. És escoltar els sentiments del nostre interlocutor i informar-lo que ens fem càrrec d'aquests sentiments, tot i que això no significa estar d'acord amb la seva posició.

La **importància de l'escolta activa** rau en:

1. Augmenta la confiança en la persona i la converteix en una persona significativa, ja que fa sentir a l'interlocutor que algú es preocupa per ell.
2. Ajudem l'altra persona a mantenir-se oberta a solucions alternatives a un problema. Moltes vegades si no s'escolten les emocions negatives, aquestes actuen com a tancadores.
3. Augmenta la predisposició de l'interlocutor d'escoltar els altres.
4. Es redueix l'hostilitat de l'interlocutor i es crea un clima més favorable per a la comunicació i la solució de problemes.
5. Fa que l'altre se senti millor.
6. Es mostra un model d'habilitat interpersonal, observat i que pot ser imitat.

Els **elements que faciliten l'escolta activa** són:

- Disposició psicològica: preparar-se interiorment per escoltar, observar l'altre.



L'escolta activa implica una actitud de la persona per atendre l'altre, escoltar més enllà de les paraules.

- Expressar l'escolta: comunicar l'escolta a l'interlocutor per mitjà de la comunicació verbal (“ja”, “ummh”, “entenc”...) i no verbal (contacte visual, gestos, inclinació del cos...).

Les **habilitats per a l'escolta activa** són:

- Mostrar empatia.
- Parafrasejar: verificar o dir amb les paraules pròpies allò que l'emissor sembla que acaba de dir.
- Emetre paraules de reforç o compliments.
- Resumir.

2.3.2 Formulació d'una pregunta

L'objectiu de fer preguntes és obtenir informació. Fer bones preguntes és una habilitat essencial per a un educador. Les preguntes també poden servir per generar dubtes o convidar a la reflexió de l'interlocutor.

Les preguntes poden ser obertes o tancades. Les **preguntes obertes** són exploratòries, animen l'interlocutor a pensar sobre els sentiments i pensaments propis, i són dissenyades per ajudar-lo a explorar-los i clarificar-los. Les **preguntes tancades** es fan per obtenir informació específica i poden ser respostes amb un sí o un no.

Les preguntes han de ser fetes en el moment adequat, d'una en una i sense tractar d'explicar-les, ja que han de ser prou clares per tal que s'entenguin bé.

Les **habilitats per formular preguntes** són:

- Demanar informació amb una frase inicial del tipus “com?”, “com et sents sobre...?”, “i què tal et va...?” Si és una pregunta oberta: “quan?, qui?, on?”
- Si es tracta d'una pregunta compromesa, cal utilitzar un breu comentari esmorteïdor abans de fer la pregunta.
- Escoltar activament.
- Triar la situació i el moment adients.
- Les preguntes obertes es poden formular per saber si una persona necessita ajuda (“necessita ajuda?”, “com puc ajudar-te?”), per comprendre alguna cosa sobre un comportament específic (“què seria un exemple d'això?”), o quan s'observa un canvi bruscat en el comportament i no ens pot identificar el seu sentiment. També per parlar sobre un tema passat o per intentar activar les alternatives de solució de problemes.
- Utilitzar expressions d'ànim quan l'interlocutor respon: incentius verbals i no verbals (“uh”, “sí”, moure el cap verticalment...).



Una part de l'aprenentatge socioemocional consisteix a adquirir informació sobre els altres i sobre l'entorn: una bona manera és preguntar.

2.3.3 Expressió de l'opinió pròpia

Hi ha el dret a expressar les opinions personals de manera adequada, sense forçar les altres persones que acceptin les nostres opinions, o fins i tot que les escoltin.

L'expressió d'opinions personals es refereix a l'**expressió voluntària de les preferències personals** en situacions diferents. Està molt lligada a la comunicació assertiva, de manera que es defensen les postures, els pensaments o els desitjos propis, respectant alhora els pensaments, les idees o els desitjos dels altres, sense tenir por de la seva opinió.

Quan expressem les nostres opinions és convenient fer-ho de manera clara i segura, sense pressionar l'altra persona perquè estigui d'acord amb la nostra opinió. Cal destacar la importància que té aquesta habilitat dins el treball en equip i la dificultat que pot comportar, especialment si aquesta opinió s'ha d'expressar en públic.

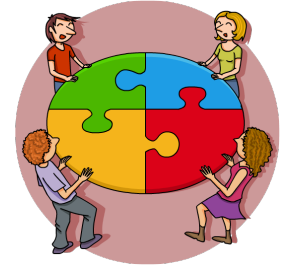
Hi ha aspectes a tenir en compte en l'expressió de les opinions pròpies:

- Reflexionar sobre el que s'ha de dir: el tema, què es vol aportar, els arguments, els objectius...
- Tenir present amb qui es parla.
- Valorar el lloc i el moment de la intervenció: han de ser els més adequats.
- Treballar els continguts del missatge: han de ser clars i explícits, les expressions vagues i generalitzades obstaculitzen la comprensió.
- Mostrar seguretat en els seus arguments i no deixar-se portar per les opinions dels altres. Això no ha d'implicar immobilitat de pensament.

Els elements que faciliten la comunicació són:

- Posar-se al lloc dels interlocutors. Saber si estan cansats, enfadats, etc.
- Demanar opinions
- Saber adaptar-se a la situació.
- Acceptar que els altres poden pensar d'una manera diferent.
- Repetir aquelles parts de l'exposició considerades importants.
- Valorar el que poden dir els altres de positiu i expressar-ho.
- Acceptar les crítiques positives.

Hi ha elements que poden dificultar la comunicació:



Expressar la pròpia opinió implica informar dels nostres pensaments, sentiments, opinions. L'aprenentatge i pràctica provoca un augment de l'autoestima i un major sentiment de defensa i fortalesa.

- Escollir el moment o el lloc inadequats.
- Expressar acusacions o retrets.
- Dir quelcom que no es correspon amb els gestos que acompanyen el discurs.
- Interrupcions.
- Passar-se de graciós.
- Utilitzar la ironia.
- Donar consells innecessaris i sense que ningú en demani.
- Llenguatge fosc.
- Posar pegues a tot el que diuen els altres.
- Discutir per discutir, sense aportar solucions.
- Fer desqualificacions als altres.
- No reconèixer la part de raó dels altres.

2.3.4 Inici de conversa

Iniciar una conversa implica començar a parlar amb una altra persona, a la qual s'ha de saludar si és una persona coneguda, a la qual cal presentar-se si és desconeguda, i posteriorment, en tots dos casos, formular-li una pregunta o un comentari. Les converses tenen com a finalitat l'intercanvi d'informació: d'un mateix, de les pròpies opinions, del propis sentiments, per donar ordres, per donar instruccions, per fer preguntes, etc. Una conversa implica disposar de recursos comunicatius de tot tipus, verbals, no verbals i paralingüístics. Com succeeix també amb la resta d'habilitats, la capacitat d'iniciar una conversa s'aprèn amb la pràctica.

La **importància d'iniciar una conversa** rau en:

- Poder prendre part en diferents situacions d'interacció.
- Poder conèixer noves persones i fer noves amistats.
- Tenir l'oportunitat de poder explicar el que ens agrada i interessa, i d'aprendre coses noves.

A l'hora d'iniciar converses és important tenir un estil de comunicació assertiu que permeti posar en joc tot un conjunt d'altres habilitats.

El procediment a seguir és:

- Saludar l'altra persona càlidament, generant un ambient agradable.

- Comentar algun tema d'interès mutu o del coneixement de l'altra persona per tal d'establir un primer contacte.
- Observar si l'altra persona escolta activament.
- Començar amb el primer tema que es vol tractar.

Hi ha elements facilitadors per iniciar converses:

- Utilitzar preguntes obertes i generals, potser un xic superficials.
- Donar informació gratuïta (no demanada).
- Utilitzar llenguatge no verbal sincer (contacte ocular, somriure...).

Una conversa s'ha d'iniciar quan:

- Es vol iniciar una interacció amb una persona coneguda.
- S'ha d'afrontar un tema concret amb algú.
- Es volen establir noves relacions.

2.3.5 Manteniment o canvi de conversa

Mantenir o canviar la conversa és la capacitat de treure el màxim profit a una interacció, de manera que es vagin assolint els objectius i tractant aquells temes que ens interessin d'una manera adequada.

La **importància de mantenir o canviar una conversa** rau en:

- Permet arribar fins al punt àlgid de la interacció, que no es dona al principi.
- Ajuda a conèixer l'altra persona, ja que es donen opcions perquè expressi les seves opinions.
- Ajuda a donar-se a conèixer: mostrar com som, el que pensem...
- Redueix l'ansietat o incomoditat que pot provocar haver de mantenir una interacció amb alguna persona poc coneguda.
- Permet ser actius en la conversa, de manera que es pot controlar la situació i no sentir-se portat per l'altre.
- Permet abordar temes conflictius a partir de la conversa.

El procediment per mantenir o canviar la conversa demana:

- Mantenir l'escolta activa.

- Utilitzar preguntes obertes que permetin a l'interlocutor donar informació gratuïta, com per exemple, “què en penses de...?”
- Anar concretant el tema progressivament.

Si es busca canviar de conversa, es poden utilitzar dos procediments:

- Relacionar algun aspecte de la conversa amb el tema que es vol introduir, utilitzant alguna expressió del tipus “ara que fem referència a...”.
- Buscar temes intermedis, que permetin anar arribant al tema que es vol tractar.

Aspectes que faciliten l'habilitat de mantenir o canviar una conversa:

- Intentar interessar a la persona per la conversa, sense atabalar-la amb excessives preguntes.
- Ser clars en la posició pròpia pel que fa al tema que s'està tractant.
- Empatitzar amb l'interlocutor i reforçar les seves intervencions.

El manteniment o canvi de conversa s'utilitza quan:

- Es vol prolongar una interacció ja iniciada.
- Es vol abordar un tema concret amb l'interlocutor.
- Es té una conversa amb algú de manera inesperada.
- S'aborda un tema específic.

2.3.6 Final de conversa

És l'habilitat que busca un final feliç a la interacció, de manera que acabi en una situació positiva per a interaccions futures.

La **importància de finalitzar la conversa** rau en:

- Saber acabar correctament una conversa per tal que l'últim record que quedi sigui agradable.
- Crear un clima positiu per a futures interaccions.
- Generar expectatives futures en l'interlocutor per a interaccions posteriors.
- Concloure a temps una interacció.

El procediment de final de conversa és:

- Escoltar activament i empatitzar amb l'interlocutor, deixant clar que l'escoltem i ens interessa la relació.
- Explicar clarament que es vol finalitzar la conversa.
- Donar alternatives a l'interlocutor per reprendre el tema en un altre moment, si fos necessari.

Exemples d'expressions adequades per acabar la conversa

"Si vols, el proper dia..."

"M'agradaria reprendre el tema més a poc a poc."

L'habilitat d'acabar la conversa s'utilitza quan:

- No es vol prolongar més temps la interacció.
- No es disposa de més temps.
- Es considera que no és un bon moment per abordar el tema en qüestió.
- Es dona per finalitzat el moment de la trobada.

2.3.7 Informació útil

Donar informació útil és oferir a l'interlocutor informació sobre el seu comportament propi, tant per promoure aquells comportaments que són eficaços i eficients com per modificar aquells altres que no ho són. Aquesta habilitat també s'anomena **retroalimentació o *feedback***.

La **importància de donar informació útil** rau en:

- La importància que les conseqüències i els resultats tenen en el manteniment o no dels comportaments.
- Qualsevol realització conté aspectes que són millorables, però també en conté d'altres que són mereixedors de reconeixement i que cal incentivar.
- L'èmfasi de la informació positiva incentiva el canvi i l'aprenentatge.

Per donar informació útil es recomana utilitzar "missatges jo".

Exemples de "missatges jo"

"M'amoïno si arribes tard i no truques."

"Quan estàs de mal humor millor que vagis a la teva habitació..."

"Si poses la música molt alta fas que no pugui llegir i això em molesta."

El procediment per donar informació útil és:

- Triar el moment i el lloc adequats.
- Iniciar la retroalimentació donant informació positiva sobre el que s'ha fet correctament, practicant l'habilitat de ser recompensant i positiu.
- Suggerir alternatives de com es pot millorar la part incorrecta de la conducta.

La informació útil s'ha de donar quan:

- Es vol incentivar a l'interlocutor en el seu procés d'aprenentatge.
- Es vol corregir alguna realització no adequada o comportament no desitjat.
- Hi ha incomoditat o molèstia pel comportament de l'altra persona.

Els elements que faciliten aquesta habilitat són:

- Tenir l'habilitat de ser recompensant.
- Oferir missatges consistents, tant pel que fa al missatge verbal com al no verbal.
- Donar informació específica que permeti guiar l'activitat de l'altre.
- Donar instruccions en positiu de com es pot millorar.

Exemple de donar instruccions en positiu

"Podries fer-ho millor si parlessis més baix."

- La retroalimentació ha de ser oportuna en el temps, en l'espai i en l'estat emocional de l'altra persona.

2.3.8 Recepció de crítiques

Al llarg de la vida moltes situacions demanen reaccionar davant de crítiques que fan els altres. L'acceptació o rebuig depèn de la situació. Una crítica pot donar-se en múltiples situacions i circumstàncies, personals i/o professionals. Reaccionar amb calma davant d'una crítica, sense avaluar-la com una agressió per a la pròpia autoestima personal o professional, no és gens senzill. Deixar acabar qui ens critica, escoltar amb atenció el que ens diuen per tal de poder aprofitar la informació útil; replicar la crítica quan és inapropiada o injusta, són habilitats que tot sovint s'han de posar en joc en la tasca educativa.

Rebre crítiques és una oportunitat per aprendre, per millorar les pròpies actuacions. També permet transformar-se en models o exemples mereixedors de ser imitats.

La **importància de rebre crítiques** rau en:

Cal evitar respondre negant els errors propis o contraatacant. És millor, serenament, demanar aclariments.

- Sentir-se menys malament davant les futures crítiques.
- Evitar que la relació es deteriori per la crítica.
- Afavorir els sentiments positius i la sensació de control emocional.
- No donar a les crítiques més importància de la que poden tenir i deixar que no afectin l'autoestima personal i professional.
- Tenir informació útil per millorar.
- Garantir que l'interlocutor tornarà a donar la seva opinió.

Es pot diferenciar si la crítica és positiva o si la persona és interessant si la crítica és injusta o si es tracta d'una crítica per manipular o desprestigiar.

El procediment comunicatiu per rebre crítiques és:

1. Si la persona ens interessa o la crítica és positiva:

- Escoltar activament sense interrompre.
- Centrar i concretar, fent les preguntes necessàries.
- Donar alternatives per solucionar el problema amb l'altra persona.
- Manifestar l'acord amb la crítica.
- Recompensar.
- Valorar i potenciar que l'altre comuniqui les seves emocions, sense utilitzar la ironia ni el sarcasme.

2. Si la crítica és injusta:

- Escoltar la queixa sense interrompre i demanar els aclariments necessaris.
- Respectar els sentiments de l'interlocutor, demostrant que s'està entenent el que transmet tot i no estar-hi d'acord.
- Fer-se càrrec de com se sent l'altre i no menysprear el seu punt de vista amb desqualificacions o insults.
- Acceptar que els altres no pensin com nosaltres.

3. Si es tracta d'una crítica per manipular o desprestigiar, aquestes crítiques solen contenir moltes generalitzacions i distorsions que poden fer sentir malament i que costen d'ignorar. La tècnica més adient és la del **banc de boira**, que consisteix a:

- No negar la crítica.
- No contradir amb una altra crítica.
- Acceptar la possibilitat que l'altre tingui raó.
- Acceptar la part de veritat que pot contenir la crítica.

Exemples d'expressions per rebre crítiques

"Sento que pensis així, però no estic d'acord amb el que em dius." "Puc entendre el teu enuig, però no comparteixo les teves raons..."

Hi ha aspectes que cal tenir en compte a l'hora d'encaixar les crítiques:

- Acceptar altres punts de vista i respondre assertivament no vol dir estar d'acord amb la crítica.
- És bo suggerir solucions, negociar per tal que la impressió final sigui que les coses es poden resoldre en el futur.
- No fer crítiques personals en públic. Tampoc no és adequat promoure permanentment queixes sobre l'entorn.
- No discutir termes vagues i generalitzats.
- Totes les crítiques solen implicar errors o distorsions en la percepció dels fets.

2.3.9 Riure

Fer riure implica desenvolupar el sentit de l'humor en general per tal de provocar la rialla a l'interlocutor.

La **importància de fer riure** rau en:

- El sentit de l'humor és un esmorteïdor de l'estrès.
- Molts conflictes interpersonals s'originen per prendre's massa seriosament i de manera exagerada les petites coses del dia a dia.
- El sentit de l'humor fa que moltes situacions interpersonals difícils i compromeses ho deixin de ser.
- Recompensa els escenaris de comunicació.
- Permet desenvolupar un distanciament objectiu dels problemes.

El procediment és:

- Utilitzar l'humor en el moment i el lloc adient.
- Exagerar de manera provocativa, ja que l'exageració permet discriminar entre demandes absolutistes i desitjos lògics, entre valoracions catastròfiques i estimacions lògiques.
- Fer suggeriments paradoxals.
- Utilitzar expressions i comentaris d'humor.



Riure és resultat de múltiples raons i emocions beneficioses. Les emocions positives com el riure ja ajuden a fer que millori.

2.3.10 Front a la pressió del grup

Moltes vegades un es veu abocat a actuacions que no són del seu gust o que creu que no ha de fer. O, senzillament, s'hauria decidit una alternativa diferent.

Dir "no", depenent de les circumstàncies, pot ser difícil. La negativa s'ha d'expressar en els termes adequats, independentment de la resposta de l'altre, ja que en molts moments de la vida cal defensar-se **assertivament** de les pressions del grup.



Quan diem "no" hem d'expressar-nos sense culpa i sense acusar, centrant el missatge en la nostra opinió, sentiments o decisions.

Les tècniques facilitadores per fer front a la pressió de grup són:

- Dir "no", un no rotund i senzill.
- Expressar clarament el que un pensa o sent, no el que pensen o senten els altres.
- Si s'insisteix, repetir com un disc ratllat la mateixa frase per expressar el desig, sense més explicacions.
- Si la pressió és molt insistent, es pot donar la raó a l'altra persona però sense acceptar el que proposa.
- Proposar alguna alternativa amb entusiasme i buscar el suport d'algú.

La pertinença a un grup és bona i, fins i tot, necessària. El grup pot ser un element d'ajuda dels seus membres molt important, però també pot ser causa de conflictes quan s'imposen criteris o formes de comportament determinades sense tenir en compte els desitjos, les idees i els sentiments d'alguns del seus membres. La pressió pot provenir de la insistència i exigència d'algunes persones del grup perquè tots els components facin les mateixes coses, actuïn de la mateixa manera, vesteixin de manera similar...

El procediment per tal d'evitar la pressió del grup es poden seguir els passos següents:

1. Mantenir la calma.
2. Escoltar tranquil·lament el que proposa l'altre.
3. Definir el problema.
4. Buscar alternatives.
5. Estudiar les conseqüències.
6. Seleccionar la millor alternativa.

7. Posar-la en pràctica: buscar el millor moment, lloc i situació, tenir en compte els sentiments i necessitats de tothom, expressar l'opinió pròpia i demanar-la a l'altre.

2.3.11 Proposta i rebuig de peticions

Dins d'aquesta habilitat social s'inclou demanar favors i demanar ajuda a altres persones perquè algú canviï la seva conducta. Implica ser assertiu, és a dir, ser capaç de demanar allò que es vol sense violar els drets dels altres. Una petició es fa de tal manera que no intenta facilitar el rebuig per part d'altres persones: la persona que fa la petició espera que aquesta sigui acceptada.

S'ha de tenir en compte que una petició no és sinònim d'exigència, ni tampoc és adient fer peticions de manera indiscriminada.

El procediment per fer i rebutjar peticions és:

- Ser directe.
- No és necessari cap justificació ni cap disculpa per fer la demanda.
- No prendre's la resposta negativa de manera personal.
- S'ha d'estar preparat per sentir tant un "no" com un "sí", i respectar el dret d'expressió de l'altra persona.

Saber rebutjar peticions de manera adequada implica que la persona sigui capaç de dir "no" quan ho vulgui dir i no se senti malament. Tenim el dret a dir "no" a peticions poc raonables o, tot i que siguin raonables, quan no hi volem accedir. Quan es rebutja una petició, cal expressar les raons de manera clara, breu i sense excuses.

Els elements que faciliten rebutjar peticions són:

- Dir simplement "no".
- Demanar temps, si és necessari, per pensar sobre la petició.
- Demanar més informació o clarificacions.
- Carregar amb la responsabilitat de les decisions pròpies.
- Si un rep pressions, pot repetir "no".

2.3.12 Defensa dels drets propis

Expressar els nostres drets és important quan són ignorats o violats. Tenim dret a ser tractats com a persones i tenim dret a prendre les nostres decisions pròpies, a viure com volem.

Assertivitat

Actitud favorable a un tipus de relació amb els altres basada en l'equilibri entre els drets de totes dues parts.

És important defensar els drets en situacions en què clarament hagin estat violats, però no s'ha de fer amb una conducta agressiva, molesta i desproporcionada a la situació. La defensa de drets s'ha de fer des de **l'assertivitat**.

2.3.13 Expressió de sentiments i afecte

Tota persona té dret d'expressar, de manera apropiada, sentiments d'amor, de gratitud i afecte envers aquelles persones que li provoquen aquests sentiments. La falta d'expressió de sentiments d'amor i estima pot fer que l'altra persona se senti oblidada o no apreciada, i això pot debilitar la relació. També és important respectar les reaccions de l'altra persona envers els nostres sentiments.

Els procediments per expressar sentiments són:

- Expressió verbal d'afecte, i també expressió física (abraçar-se, besar-se).
- Fer evidències no materials: donar suport emocional i moral (mostrar interès en les activitats de l'altre).
- Expressar sentiments no expressats verbalment, però que es poden transmetre de moltes altres maneres.

2.3.14 Instruccions

Les instruccions orals solen ser la manera més ràpida i efectiva de comunicar idees en els diferents àmbits de la vida, però especialment en el món educatiu. Abans de donar una instrucció, cal assegurar-se que l'interlocutor està atent.

Les instruccions que es donin han de ser clares i breus, utilitzant preferentment fórmules positives en comptes de negatives (és millor ensenyar que limitar). Per exemple, l'expressió "si us plau, seu" és millor que "no t'aixequis". A més a més, és convenient acompanyar el llenguatge verbal amb gestos i expressions facials que reforcin el missatge oral.

El procés mental que s'ha de seguir per donar una instrucció pot ser el següent:

- Decidir sobre allò que és necessari fer.
- Pensar en les persones que ho podrien fer i triar-ne una.
- Demanar a l'altra persona que faci el que pertoca, explicant clarament i de manera senzilla què ha de fer.
- Preguntar a l'altra persona si ho ha entès.
- Si cal, tornar a repetir les instruccions. Modificar-les, si s'escau.

2.3.15 Disculpes

Aprendre a disculpar-se i a demanar perdó és una habilitat important que, com totes les habilitats socials, facilita les relacions, i la manca de la qual pot ser motiu de dificultats especials i específiques, principalment en les relacions més properes. Disculpar-se fa sentir-se bé perquè expressem els nostres sentiments al mateix temps que millorem les nostres relacions.

El procediment per disculpar-se és:

- Comprendre els sentiments dels altres. Observar i escoltar l'altre.
- Decidir que alguna cosa ha pogut molestar l'altre.
- Pensar diferents maneres de disculpar-se. Exemple: “Veig que t’ha molestat...”.
- Triar el moment i el lloc adients en privat i al més aviat possible.
- Demanar disculpes i oferir-se per resoldre allò que ha molestat l'altre.

2.3.16 Demanda d'ajut

Per demanar ajuda cal preveure les possibles respostes dels altres, entre les quals s’ha d’imaginar la possibilitat d’una negativa. Si les coses van així, cal assegurar-se que l’interlocutor ha entès correctament el missatge o plantejar si era el moment adequat. En tot cas, cal recordar que els nostres objectius, el nostre comportament, depenen de nosaltres, mentre que els dels altres no.

El procediment de demanar ajuda és:

- Determinar el problema i en què consisteix: ser clars, qui o què ha contribuït a originar el problema, quins efectes provoca...
- Decidir si cal ajuda o ho podem fer tot sols.
- Pensar en les diferents persones que poden ajudar i triar-ne una.
- Explicar el problema a la persona triada i demanar-li ajut de manera assertiva.

2.3.17 Venciment de l’hostilitat

Les relacions interpersonals en general, i en particular les relacions que es donen dins el marc educatiu entre professionals, mestres i famílies, moltes vegades

estan determinades per reaccions emocionals d'hostilitat (còlera, irritació...) que interfereixen en la solució dels problemes que es plantegen, a més d'incrementar l'estrès dels professionals. Per aquesta raó, és convenient aprendre a fer front adequadament a aquests estats emocionals dels interlocutors.

És important identificar el punt d'hostilitat de la persona i saber què fer i què no fer per fer-hi front.

La **importància de fer front a l'hostilitat** rau en:

- Les relacions interpersonals estan contaminades tot sovint per reaccions d'enuig, d'irritació o hostilitat.
- Pot haver-hi persones que davant d'algun contratemps perden el control de la conducta i exigeixen amb males maneres qualsevol canvi.
- La manera de fer front a les situacions de conflicte determina la resolució adequada de la situació, alhora que pot obrir noves vies de comunicació.

En el procediment per fer front a l'hostilitat és important conèixer la **corba de l'hostilitat** i saber què cal fer i no fer en cada moment. Les fases de la corba de l'hostilitat són:

1. **Fase racional:** la major part de les persones solen ser raonables durant bastant temps i mantenen un nivell emocional adequat.
2. **Fase de sortida:** la persona es “dispara”, perd el control de les seves emocions i pot arribar a ser maleducada i hostil.
3. **Fase d'alentiment:** el fet d'estar fora de si no dura sempre, i si no hi ha provocacions posteriors la reacció d'hostilitat acaba desapareixent.
4. **Fase d'afrontament:** es pot mostrar empatia amb l'altre de manera que controli les seves emocions i es calmi. Empatitzar no vol dir donar la raó, sinó fer saber a l'altre que es comprenen els seus sentiments.
5. **Fase de refredament:** l'empatia condueix normalment a la calma.
6. **Fase de solució de problemes:** quan la persona retorna al nivell racional, és el moment adient per afrontar el problema.

La taula 2.6 mostra què cal fer i què cal evitar per vèncer l'hostilitat:

TAULA 2.6. Vèncer l'hostilitat

Què cal fer?	Què cal no fer?
Reconèixer la irritació de l'altre i fer-li entendre la nostra comprensió.	Rebutjar la irritació o tractar de calmar l'altre.
Escoltar atentament, esperant que l'altre expressi la seva irritació. Respondre després.	Negar-se a escoltar.
Mantenir una actitud oberta sobre el que està passant, del que està malament i el que s'hauria de fer.	Defensar la institució o a un mateix abans d'haver investigat el problema.

TAULA 2.6 (continuació)

Què cal fer?	Què cal no fer?
Ajudar la persona a afrontar la situació quan percep el seu mal comportament.	Avergonyar l'altre pel seu mal comportament.
Convidar l'altre a una zona privada, si es pot.	Continuar al confrontació en un espai públic.
Asseure's a parlar amb calma.	Mantenir-se dret si hi ha llocs per seure.
Mantenir la veu calmada i el volum baix.	Evitar l'elevació del volum per "fer-se sentir"
Reservar els judicis sobre què "hauria" o "no hauria" de fer la persona irritada.	Saltar a les conclusions sobre l'"hauria" o "no hauria" de fer la persona irritada.
Empatitzar amb l'altre sense necessitat d'estar-hi d'acord, un cop hagi disminuït la seva hostilitat.	Argumentar o enraonar sobre els avantatges de comportar-se d'una altra manera.
Expressar els sentiments propis després de l'incident i demanar-li que es comporti d'una altra manera en altres situacions.	Ocultar els nostres sentiments després de l'incident.
Demanar ajut a una altra persona si es veu que no es pot fer front a la situació.	Continuar intentant fer front a la situació malgrat que no es tinguin les eines.

2.4 Habilitats socials en la relació professional

Si davant un problema la persona s'angoixa o es deprimeix, tindrà dos problemes. Llavors... potser és millor estalviar-se'n un.

La comunicació interpersonal és fonamental en la tasca professional dels tècnics en atenció a persones en situació de dependència. És el recurs més potent de tots. La comunicació interpersonal ha de ser objecte d'atenció, aprenentatge i entrenament.

Les habilitats socials per si soles no defineixen un comportament com a socialment efectiu, són una condició necessària però no suficient. Les habilitats han d'estar impregnades, per tal de ser efectives, d'un estil assertiu de comunicació. Les habilitats socials són la manifestació comportamental d'una actitud assertiva, que s'acompanya dels pensaments basats en els drets assertius i de l'autocontrol emocional.

L'entrenament de les habilitats socials és una estratègia bàsica per millorar l'estil de comunicació en l'activitat sociosanitària. Tothom porta una motxilla carregada amb els aprenentatges al llarg de la vida, a partir de la imitació dels models de referència (família, educadors i educadores, integradors i integradores, iguals, mitjans de comunicació...) i de la pràctica diària. D'aquesta manera es van adquirint hàbits i estils de comunicació que són efectius per sobreviure, però també hem anat adquirint hàbits i estils de comunicació que no són efectius i, menys encara, compatibles amb molts dels objectius i tasques que comporten l'acció educativa i social.

Reconèixer i canviar determinats errors, lligats generalment a idees irracionals i al maneig de les emocions pròpies, a l'hora de comunicar-nos és una tasca que els professionals han d'abordar per mitjà de l'entrenament de les habilitats socials.

Els **programes d'entrenament en habilitats socials** inclouen des del desenvolupament d'habilitats bàsiques, com escoltar, empatitzar o enviar "missatges jo", fins a la millora de la capacitat comunicativa per fer front a situacions educatives, com fer o rebre crítiques, afrontar l'hostilitat o afavorir la resolució de conflictes.

Les habilitats socials en l'àmbit de l'atenció a les persones en situació de dependència i les seves famílies s'han d'entendre des d'una doble dimensió:

- Les habilitats socials són una **necessitat tècnica**. Els tècnics i tècniques en atenció a persones en situació de dependència tenen l'obligació de conèixer i utilitzar adequadament la seva manera de pensar, sentir i comunicar-se, ja que aquestes eines són fonamentals per a una relació d'ajuda de qualitat, per tal d'establir el vincle afectiu amb usuaris i altres persones que intervenen i generen una relació de confiança, respecte i serenor.
- Les habilitats socials són una **necessitat ètica**. El personal tècnic ha de partir d'un model de persona i de relació professional concret, fonamentat en la idea que cada persona és la protagonista de la seva vida i que la seva intervenció implica donar prioritat a les possibilitats de la persona sobre les dificultats.

Resolució de conflictes i presa de decisions

M. Àngels Gil Fernández, Montserrat Palomar Negredo, Anna Virgili
Elvira

Adaptació de continguts: Núria Garriga Callarisa

Destreses socials

Índex

Introducció	5
Resultats d'aprenentatge	7
1 Resolució de conflictes i presa de decisions	9
1.1 Entendre el conflicte	10
1.1.1 El conflicte és positiu	11
1.2 Causes	12
1.3 Tipus	13
1.4 Elements	15
1.4.1 Elements relatius a les persones	15
1.4.2 Elements relatius al procés	16
1.4.3 Elements relatius al problema	17
1.5 Posicionament	18
1.6 Tècniques per a la resolució de conflictes	19
1.6.1 La mediació	21
1.6.2 La negociació	28
1.7 La presa de decisions	34
1.7.1 El procés de presa de decisions	34
1.7.2 La presa de decisions en grup	37

Introducció

L'ésser humà és, des del seu naixement, social. És important tenir unes bones habilitats socials per tenir unes relacions amb èxit.

En totes les relacions socials apareixen els conflictes. Els conflictes són inherents a l'ésser humà, van de la mà de la sociabilitat de la persona, formen part de la vida des del mateix moment en què hi ha contacte social amb els altres.

Encara que hi ha una imatge negativa dels conflictes, cal dir que són necessaris, ja que permeten créixer en totes les àrees de relació, ja sigui en l'àmbit personal com el professional. Sense reconèixer un conflicte, sense saber-lo gestionar i solucionar, les persones no hauríem evolucionat. És molt important aprendre, des de la infància, a gestionar els conflictes i saber prendre decisions de manera efectiva. En l'àmbit professional, cal potenciar tant en els adults com en els infants una bona actitud i la utilització de les habilitats socials i la gestió de conflictes.

En aquesta unitat s'estudia que cal gestionar de forma adequada els conflictes perquè resultin positius i constructius. La unitat consta d'un sol apartat: **“Resolució de conflictes i presa de decisions”**.

Es tracten els punts essencials per identificar situacions de conflicte en les relacions humanes a partir de la seva definició, les causes, els tipus i els elements, així com les principals actituds davant d'un conflicte. També es veuen dues estratègies de resolució de conflictes reconegudes a nivell social: la mediació i la negociació.

També es treballa de quina manera es prenen les decisions i la tècnica més adient per fer-ho en grup. Els equips professionals també han de poder prendre decisions de manera descentralitzada, per tal que siguin adequades i contextualitzades. En aquesta unitat es desenvolupen tot un seguit d'estratègies que poden ajudar els futurs tècnics a prendre decisions, tant referents a aspectes quotidians com a altres aspectes més organitzatius del centre, que permeten avançar envers una millora de la qualitat de l'atenció que reben els usuaris i les seves famílies.

Aquesta unitat pretén que l'alumnat tingui un coneixement del que són els conflictes i de la seva gestió, aspectes molt importants en les relacions personals i professionals. Cal treballar els continguts de la unitat tant des del punt de vista teòric com pràctic, aplicant en el dia a dia els conceptes apresos.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquesta unitat, l'alumne/a:

1. Aplica tècniques de gestió de conflictes i resolució de problemes, interpretant les pautes d'actuació establertes.

- Analitza les fonts de l'origen dels problemes i conflictes.
- Identifica els tipus de conflictes.
- Analitza les actituds davant el conflicte.
- Relaciona els recursos tècnics utilitzats amb els tipus de problemes estàndard.
- Presenta, ordenadament i clarament, el procés seguit i els resultats obtinguts en la resolució d'un problema.
- Planifica les tasques a realitzar amb previsió de les dificultats i la manera de superar-les.
- Té en compte les persones, sigui quina sigui la seva edat o condició física i mental, en el procés de presa de decisions.
- Respecta les opinions dels altres sobre les possibles vies de solució de problemes.
- Defineix el concepte i els elements de la negociació en la resolució de conflictes.
- Identifica els possibles comportaments en una situació de negociació i l'eficàcia dels mateixos.
- Discrimina entre dades i opinions.
- És responsable per integrar tots els participants en la dinàmica grupal.
- Mostra interès per tots els integrants del grup.
- És objectiu per determinar la responsabilitat de totes les parts del conflicte.

1. Resolució de conflictes i presa de decisions

El conflicte és un element inherent en les relacions humanes, està present en totes les manifestacions de la vida. És el motor de les relacions socials i resulta fonamental per canviar i evolucionar, tant a nivell personal com social. Els conflictes signifiquen oportunitats, creixement, innovació, creativitat, etc. Ens indiquen que hi ha alguna cosa que no funciona, que hem de modificar. En aquest sentit, ens permeten avançar, millorar i generar punts d'inflexió i de canvi. Però també signifiquen violència, patiment, malestar, frustració, angoixa. En aquests casos es produeix una disfunció, i això fa que la situació empitjori i perjudiqui les parts implicades.

El conflicte pot ser **positiu o negatiu**, tot depèn del valor que se li dona i de l'ús de la gestió.

N'hi ha de molts tipus. Alguns exemples:

- **Conflicte pares-fills:** els pares es queixen de la forma de ser i dels comportaments dels seus fills, i a l'inrevés.
- **Conflicte generacional:** els joves es queixen dels costums, les idees i el comportament dels adults.
- **Conflicte escolar:** els docents es queixen de l'alumnat; l'alumnat, del professorat, i fins i tot hi ha queixes entre els mateixos alumnes.
- **Conflicte laboral:** els empleats es queixen de l'autoritarisme i l'exigència dels caps.
- **Conflicte grupal:** els companys de feina s'enganxen en discussions perquè no es posen d'acord amb la manera de dur a terme les tasques.
- **Conflicte de parella:** els membres de la parella es queixen pel repartiment desigual de tasques domèstiques i per la gestió de les vacances.

És fàcilment comprovable que on hi ha un grup de persones el conflicte és possible. En l'àmbit escolar hi ha problemes de disciplina, conflictes entre professorat i alumnat, entre alumnes, amb les conseqüències d'haver de sancionar, castigar, etc. A la família es donen incomprensions entre els seus membres, cosa que dificulta la convivència, separacions, etc. Entre els joves es formen bandes rivals que s'enfronten, fins i tot de manera violenta; els seguidors d'un equip s'enfronten als de l'equip rival...

Els conflictes són inevitables. Cal aprendre a afrontar-los educadament. És necessari disposar de competències personals: criteris, actituds i formes o procediments d'actuar per situar-nos adequadament davant els conflictes, adoptant una postura

Resolució del conflicte

L'existència del conflicte no ens ha de preocupar, el que és important és la manera com es resol.

personal madura, responsable i adequada per fer front als possibles conflictes personals, laborals o familiars.

És primordial que des d'edats primerenques s'ensenyin habilitats i estratègies per abordar els conflictes, i així poder-los resoldre de manera adequada. El desenvolupament d'habilitats i estratègies de resolució de conflictes permet veure el conflicte no com una crisi, sinó com una ocasió de canvi creatiu, ja que estimula la persona a buscar noves i millors vies o mètodes de resolució.

1.1 Entendre el conflicte

Cada persona interpreta els conflictes des del seu punt de vista. Els punts de vista, com les persones, són diferents. Tothom creu que té la raó. Però, podem estar del tot segurs de com són les coses? Sempre ho tenim tot tan clar?

Llegiu el següent conte popular de l'Índia per reflexionar-hi.

Els sis savis cecs i l'elefant

Vet aquí que una vegada hi havia sis savis que vivien a la mateixa ciutat. Els sis eren cecs. Un bon dia un elefant va fer cap a la ciutat. Els sis savis volien saber com era un elefant, de manera que cecs com eren cadascun es va acostar a l'elefant i va començar a palpar-lo.

El primer va tocar l'orella gran i plana de l'elefant. Va notar com es movia endavant i endarrere:

- L'elefant és com un ventall -va dir.

El segon va tocar una de les potes de l'elefant:

- L'elefant és com un arbre -va dir.

El tercer li va tocar la cua:

- Esteu ben equivocats. L'elefant és com una corda.

El quart va tocar la trompa:

- Aneu errats, l'elefant és com una serp.

El cinquè va tocar-li un dels ullals:

- L'elefant és com una llança! -va manifestar.

- No, no -va cridar el sisè-. Sou uns beneits! L'elefant és com una paret molt alta. (Havia tocat l'elefant pel costat.)

"Ventall!", "Arbre!", "Corda!", "Serp!", "Llança!", "Paret!"

I no es van posar mai d'acord en com era un elefant.

Quan hi ha un conflicte cadascú veu només la seva part. Encara que algú sigui molt savi, sempre farà bé d'escoltar què diuen els altres.

1.1.1 El conflicte és positiu

Els **conflictes** són situacions en les quals:

- Dues o més parts entren en oposició o desacord.
- Les posicions, els interessos, les necessitats, els desitjos o els valors de les parts són incompatibles, o bé són percebuts com a incompatibles.
- Les emocions i els sentiments juguen un paper molt important.
- La relació entre les parts en conflicte pot sortir enfortida o deteriorada en funció de com sigui el procés de resolució.

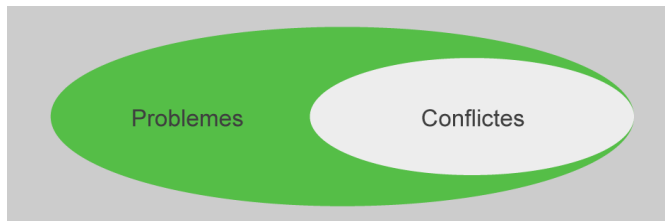
Malgrat que col·loquialment s'utilitzen les paraules “conflicte” i “problema” com a sinònimes, és important diferenciar-les.

Un **problema** és una situació difícil en la qual els aspectes emocionals estan sota control.

En canvi, un **conflicte** és un problema en què els aspectes emocionals apareixen desbocats.

La figura 1.1 mostra en un esquema la diferència entre conflicte i problema.

FIGURA 1.1. Esquema conflicte-problema



El **problema** posa èmfasi en l'objectivitat mentre que el **conflicte** posa èmfasi en la subjectivitat.

Quan el nivell emocional és tan baix que permet actuar molt fredament i el nivell de raonament és molt alt es parla de dilema, és a dir, alguna cosa que només depèn de la presa de decisions en el procés. Mentre que quan hi ha una alta emocionalitat i raonament es parla d'una situació definible com a confusió, és a dir, que presenta massa complexitat.

Sovint s'associa la idea de conflicte amb un concepte amb connotacions negatives perquè:

- Es relaciona amb la forma que habitualment se solen enfrontar o “resoldre” els conflictes: la violència, la destrucció o anul·lació d'una de les parts, i no una solució justa i mútuament satisfactòria.

- Enfrontar-se a un conflicte sovint significa “cremar” molta energia i temps.
- La majoria de gent sent que no ha estat educada per enfrontar-se als conflictes d’una manera positiva i, per tant, manquen eines i recursos.
- Es relaciona el concepte de conflicte amb el de violència.
- En general hi ha una gran resistència al canvi.

Per transformar aquesta visió negativa del conflicte en una visió positiva, cal pensar en el conflicte com a:

- Inherent i necessari en les relacions humanes. És inevitable.
- Expressió de necessitats.
- Oportunitat de desenvolupament personal i de millora de la convivència.
- Consideració de la diversitat i la diferència com un valor.
- Principal palanca de la transformació social.

En definitiva, el problema no és la presència de conflictes, sinó el que es fa quan apareixen, la resposta que s’hi dona.

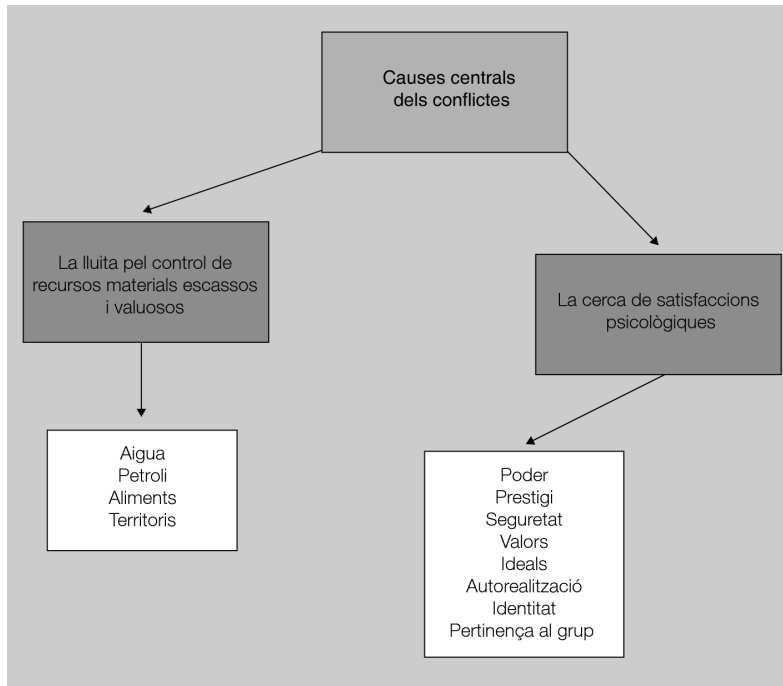
1.2 Causes

Els conflictes es generen per moltes causes, però es poden resumir en dos grans blocs.

Les causes centrals dels conflictes, segons D. C. Smith (1979), són:

- **La lluita pel control de recursos materials escassos i valuosos.** Les societats s’han creat unes necessitats a nivell material i de recursos energètics de cara a mantenir el seu nivell de vida. Les situacions que posen en perill la continuïtat en la obtenció d’aquests recursos generen conflictes.
- **La cerca de satisfaccions psicològiques.** Quan les persones veuen amenaçades o en perill la satisfacció de les seves necessitats bàsiques de caire psicològic també es generen conflictes.

Vegeu a la figura 1.2 les causes centrals dels conflictes, segons D. C. Smith:

FIGURA 1.2. Causes de conflicte

Un exemple que engloba els dos tipus de causes són molts dels conflictes internacionals en els quals les necessitats humanes col·lectives no estan satisfetes o hi ha amenaces per a la seva satisfacció.

1.3 Tipus

Classificar els conflictes pot resultar arriscat pel reduccionisme que implica, però sí que es poden establir unes categories per entendre'ls millor. Així, hi ha conflictes segons la forma que prenen (manifestos o latents) i conflictes segons els tipus de relació (individuals i grupals).

Segons la forma, hi ha pseudoconflictes, conflictes latents o conflictes manifestos:

- Els **pseudoconflictes** són situacions en què hi ha un conflicte perquè dues persones o parts estan enfrontades, però els interessos de cada part no són oposats, encara que les persones implicades els percebin com a interessos incompatibles.
- Els **conflictes latents** existeixen però no es manifesten clarament. El conflicte hi és, però una o ambdues parts no perceben la incompatibilitat d'interessos, necessitats, valors, etc., o potser no són capaces d'afrontar-los. Les persones no reconeixen que hi ha un conflicte perquè no hi ha hagut disputes, violència o desacord. Això fa que el conflicte vagi creixent i acabi explotant potser en el pitjor moment, i possiblement amb una manifestació violenta. És a dir, el conflicte explota en un moment en què no es dona cap de les condicions òptimes per recordar-lo de manera positiva i satisfactòria

per a tothom. Per tant, no s'ha d'esperar que els conflictes arribin a la fase de crisi.

- Els **conflictes manifestos** es manifesten de manera clara.

Segons la relació, hi ha conflictes intrapersonals, conflictes interpersonals i conflictes grupals:



El conflicte intern és un conflicte íntim, propi de la persona, i que a vegades ho és simplement perquè la persona el viu com un conflicte.

- Els **conflictes intrapersonals** són conflictes individuals i interns de cada persona relacionats amb circumstàncies íntimes, dilemes entre les diverses dimensions emocionals, o bé oposició entre interessos i valors d'una mateixa persona. Si no es resolen o es mantenen durant molt de temps poden causar estrès, o fins i tot trastorns psicològics.
- Els **conflictes interpersonals** són conflictes entre dues persones que s'enfronten per una tercera persona, una idea o un bé material que ambdues desitgen. Poden variar en intensitat.
- Els **conflictes grupals** poden afectar a tres o més persones. El grup es considera petit si està format per unes 20 persones o menys. En aquesta categoria queden inclosos tant els conflictes interns del grup, com els conflictes que es desenvolupen entre diferents grups enfrontats entre si.
 - Els **conflictes intragrupals** són els que succeeixen dins d'un mateix grup. Solen ser provocats per un o més d'un membre del grup i els motius són diversos: baralles per ser el líder i altres rols que es donen en el si d'un grup, trencament de les normes del grup, malentesos, discrepàncies en la manera de fer, etc.
 - Els **conflictes intergrupals** són aquells que es produeixen entre grups. Solen ser conflictes de baixa intensitat i no permanents quan l'àmbit en el qual es produeixen no és l'habitual per a cap dels grups. En canvi, si els grups són d'una mateixa entitat o organització, aquest tipus de conflicte sol ser força competitiu ja que es pretén afeblir o desprestigiar a l'altre grup.

Altres tipus de conflicte són els conflictes de relació, conflictes socials o conflictes internacionals:

- Els **conflictes de relació** s'estableixen en diferents nivells segons la relació que hi ha entre els grups o les persones.
- Els **conflictes socials** són conflictes entre sectors antagònics, per raons culturals, artístiques, esportives, polítiques, entre d'altres. En general responen a vells i forts enfrontaments, per qüestions de religió, poder o alguna altra qüestió d'alt valor per als seus integrants. Solen ser permanents en el temps, i per aquesta raó afecten la qualitat de vida dels afectats.
- Els **conflictes internacionals** són conflictes que es produeixen entre diferents estats o organismes de diferents nacionalitats. Els aspectes culturals juguen un paper fonamental en l'origen, desenvolupament i solució del

conflicte. Aquest tipus de conflictes estan regits per unes normes i lleis que emmarquen la seva actuació.

1.4 Elements

Un conflicte es pot analitzar des de diferents enfocaments. Cal fer un abordatge del conflicte de manera interdisciplinària, des de múltiples perspectives. Segons Lederach, en un conflicte s'han de diferenciar els elements més vinculats a les **persones**, al propi **procés** del conflicte i al **problema**.

Normalment no se separen aquests tres aspectes. Molt sovint si s'opta per ser suau, per ser sensible, la persona també és "fluixa" a l'hora de defensar els propis interessos respecte del problema. Pel contrari, si es decideix atacar/competir, la persona afectada és forta en la defensa dels propis drets, però també és dura amb la persona amb qui té el conflicte.

Generalment es personalitzen els conflictes atacant la persona més que el problema. Això comporta una escalada d'atacs personals, en la qual de vegades fins i tot s'oblida i es deixa de banda el problema causant del conflicte, i se centren totes les energies i temps a atacar l'altra part en lloc de resoldre el problema.

L'altre

Sovint es percep que el problema és l'altra part. Per resoldre la situació només cal fer un pas, entendre que existeix un problema entre les dues parts i centrar-se a resoldre'l.

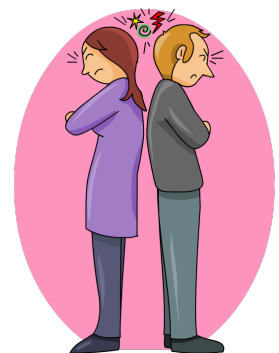
El primer pas a l'hora d'analitzar un conflicte és separar els tres aspectes (persona, procés i problema) intentant ser **sensible** amb les persones amb qui es té un problema, **equitatiu i participatiu** amb el procés i la manera d'enfrontar-lo i **dur** amb el problema, fent valer les pròpies necessitats.

1.4.1 Elements relatius a les persones

Els elements personals que formen part d'un conflicte són els protagonistes, el poder, la percepció, les emocions i els sentiments, la posició, els interessos i els valors i principis.

• Protagonistes

- Protagonistes principals: són els qui estan directament implicats en el conflicte.
- Protagonistes secundaris: són els qui hi estan indirectament implicats però hi tenen interessos o poden influir en els resultats. És important saber si ha quedat alguna persona rellevant al marge.



Moltes vegades ens enfadem amb la persona amb la qual tenim un conflicte en lloc de pensar en allò que ens ha enfrontat.

- **Poder** : és la capacitat d'influència dels protagonistes principals i secundaris en el conflicte. És una relació d'iguals entre els protagonistes? Existeix poder d'un sobre els altres? En quina mesura és la desigualtat? Poden formar coalicions? Entre qui i per què?
- **Percepcions del problema**: és com s'interpreta el conflicte. Com es perceben, tant les causes com les explicacions. Quina importància dona cada protagonista al conflicte?
- **Emocions i sentiments**: es poden distingir els sentiments propis de la percepció, si és que n'hi ha, dels sentiments de l'altre. Com et sents? com s'han sentit els altres? En definitiva, com se senten les parts (ràbia, temor, ira, angoixa, etc.)
- **Posicions**: és l'estat inicial de les persones davant del conflicte. És la resposta que dona cadascuna de les parts a la pregunta "què vols?" La demanda pública sota la qual s'amaguen els interessos i les necessitats.
- **Interessos i necessitats**: els **interessos** són els beneficis que es desitgen obtenir a través del conflicte, normalment estan amagats sota la posició que es pren davant del conflicte. Les **necessitats humanes** són les que es consideren fonamentals i imprescindibles per a viure. La no-satisfacció adequada de les necessitats pot generar frustració, inquietud, temor, ira, etc. Els interessos i les necessitats són la resposta que donen les persones a la pregunta "per què?", "per a què?", "com et sents satisfet?"
- **Valors i principis**: és el conjunt d'elements culturals i ideològics que justifiquen i argumenten els comportaments de les persones. Pot ser que ni tan sols existeixi una reflexió sobre els valors que justifiquen els actes. És important no aferrar-se absolutament a un valor fonamental.

Discussions inútils

Discutir sobre posicions no produeix acords intel·ligents, resulta ineficaç i posa en perill les relacions personals. S'ha d'anar més enllà de les posicions per veure els autèntics interessos.

Exemple de resolució d'un conflicte

Dues persones estan en una biblioteca discutint: una d'elles vol la finestra oberta i l'altra la vol tancada. Discuteixen sobre com ha d'estar oberta: una mica, la meitat, tres quarts (posicions). Cap solució satisfà les dues persones.

Entra la bibliotecària i li pregunta a una persona per què vol la finestra oberta. "Necessito aire fresc", diu. Pregunta a l'altra persona per què la vol tancada. "Per evitar corrent d'aire", diu (interessos).

Després de pensar, la bibliotecària obre àmpliament una finestra a la sala del costat, deixant passar l'aire fresc sense corrent.

1.4.2 Elements relatius al procés

Els elements relatius al procés són la dinàmica, la relació i la comunicació.

- **Dinàmica del conflicte**: és la història del conflicte. Què ha passat? Quina ha estat l'evolució del conflicte? No es tracta només de saber quina és la guspira que va fer saltar el conflicte, sinó també de saber quins problemes

afegits hi ha, les qüestions de fons. El grau en què les parts es creuen en possessió de la veritat és un índex de la dificultat per solucionar el conflicte. Quan les parts neguen tota raó a la part contrària i es veuen a si mateixes amb la possessió de tota la veritat es diu que el conflicte està **polaritzat**. Les parts no perceben interessos comuns i estan instal·lades en la dinàmica “jo guanyo-tu perds”.

- **Relació:** la relació existent entre les parts implicades del conflicte és fonamental en el procés del mateix. Una relació basada en la confiança, en el respecte i en l'amistat, amb el temps pot fer que cada conflicte que sorgeixi s'enfronti de manera més fluida i eficient. En canvi, si la relació entre els implicats està deteriorada, basada en la desconfiança i el menyspreu, serà molt complicat afrontar amb èxit la resolució del conflicte.
- **Comunicació:** la manera com es comuniquen les parts és també molt important en el procés del conflicte. Si el conflicte és entre iguals (professor-professor, alumne-alumne), probablement comparteixin uns codis culturals que els apropen i faciliten la comunicació per arribar a entendre's. Si el conflicte no és entre iguals, segurament la diferència de codis pot provocar dificultats en el procés. En diverses ocasions els professors han viscut com a faltes de respecte determinades maneres de dirigir-se cap a ells per part dels alumnes; mentre que segons els alumnes eren maneres “normals” de parlar utilitzades entre ells.

1.4.3 Elements relatius al problema

Els elements relatius al problema formen part de la situació: els fets. Cal ser el màxim d'objectiu i complet possible.

- **Fets:** són aquelles situacions o esdeveniments que succeeixen. Responen a la pregunta “què ha passat?” Cal centrar-se en les dades. Diferenciar entre posicions i necessitats és bàsic per a la resolució dels conflictes. Les necessitats o interessos són l'origen, l'arrel del conflicte. Es tracta de centrar-se en aquestes necessitats, aprendre a reconèixer-les, jerarquitzar-les i expressar-les. Des de les necessitats la possibilitat de trobar solucions és molt més àmplia i es podran trobar interessos comuns a més a més dels antagonics. En canvi, si es parteix de les posicions s'està tancat a només dues bandes, l'escollida per cadascun de les parts, que normalment són les més contràries. La principal dificultat és que es vol passar directament a solucionar el problema sense haver-ne analitzat els seus orígens. S'ha d'arribar a saber quin és el problema o problemes que estan en el centre del conflicte i que, per tant, cal solucionar.

Per buscar solucions és important:

1. Saber quins recursos disponibles hi ha.

2. Generar solucions per tal d'arribar a un acord.

Vegeu una guia per a l'anàlisi del conflicte a la taula 1.1:

TAULA 1.1. Guia per analitzar el conflicte

Elements	Part A	Part B
Protagonistes		
Qui són?		
Hi ha influència de tercers?		
Relació		
Quina relació té A amb B, i a l' inrevés?		
Poca relació / Molta relació		
Confiança / Desconfiança		
Amistat / Hostilitat		
Enfrontament / Evitació		
...		
Sentiments		
Com se sent?		
Procés i moment del conflicte		
Quant de temps porta el conflicte?		
Valors		
Quins són els seus valors?		
Interessos, necessitats		
Què li interessa resoldre fonamentalment?		
Per què o per a què ho demana?		
Posicions		
Quina posició té?		
Què demanen?		
Solucions		
Què proposa per resoldre-ho?		

1.5 Posicionament

Hi ha, bàsicament, quatre actituds davant d'un conflicte: competició, evitació, acomodació, cooperació-negociació. Cap no es dona de forma totalment pura, però sí que cada persona té una preferència, una inclinació, a l'hora d'afrontar un conflicte. En cada conflicte s'ha de veure quins estils han posat en joc cada una de les parts.

Com afrontar un conflicte

Evitar o afrontar un conflicte sovint és un dilema clar. Tothom té un estil propi d'afrontar els conflictes.

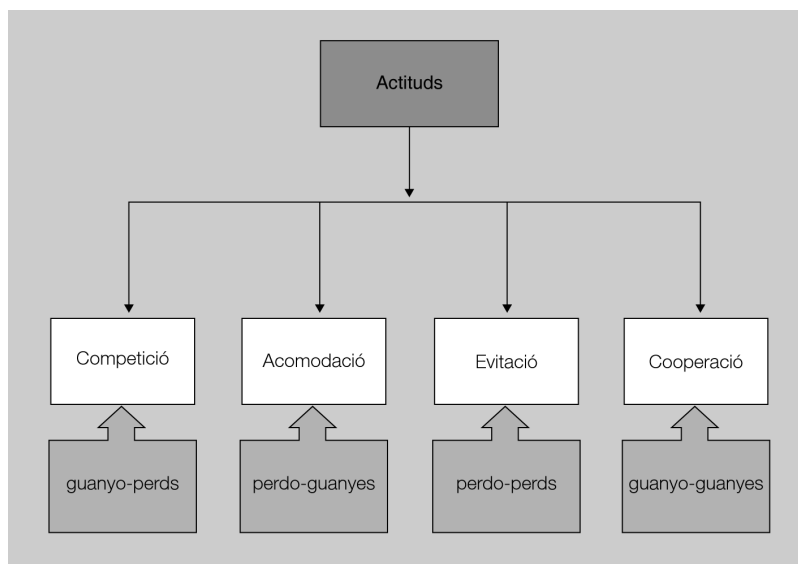
- **Competició (“guanyo/perds”)**: és una situació en la qual aconseguir el que un vol, fer valer els propis objectius, és el més important. No importa que per això hagi de passar per sobre de qualsevol. La relació amb els altres no té importància. En el model de la competició, portat fins a les últimes conseqüències, el que és important és que un guanyi i els altres perdin. El subjecte creu estar en allò cert i que l'altra part està equivocada, i tracta d'imposar el seu propi punt de vista.
- **Evitació (“perdo/perds”)**: en aquesta actitud existeix poc interès en els resultats, i també poc interès en la relació personal. Sovint es tendeix a negar l'existència mateixa del conflicte o no s'està disposat a assumir el

desgast d'implicar-se en la solució. Es tendeix a pensar que s'arreglarà per si sol. No obstant, el conflicte un cop iniciat no es resol sol.

- **Acomodació (“perdo/guanyes”)**: per evitar l'enfrontament amb l'altra part, no es posen en valor ni es plantegen els objectius. És un model tan extens o més que la competició, encara que sembli el contrari. Molt sovint es confon amb el respecte, la bona educació, no fer valer els propis drets perquè això pot provocar tensió o malestar. Es va aguantant fins a un punt on no es pot més, i aleshores es destrueix un mateix o es destrueixen els altres.
- **Cooperació (“guanyo/guanyes”)**: en aquest model aconseguir els propis objectius és important, però la relació entre les parts també. La meta i els mitjans han de ser coherents. Es tracta de trobar les solucions acceptables per a ambdues parts treballant juntes, del tipus “jo guanyo/tu guanyes”. Cooperar no vol dir renunciar a allò que és fonamental. És cedir en allò que és menys important, sense importar qui té la raó. És la situació més equilibrada per resoldre un conflicte. Arribar a la cooperació plena és molt difícil, per això es complementa amb la **negociació**, en la qual guanyen ambdues parts en allò que és fonamental, ja que no poden arribar al 100% d'acord.

Vegeu a la figura 1.3 les diferents maneres d'afrontar un conflicte:

FIGURA 1.3. Esquema dels estils d'enfrontament



1.6 Tècniques per a la resolució de conflictes

És impensable una societat sense desacords, ja que d'una manera o d'una altra estem contínuament implicats en conflictes. Com a individus amb necessitats, preferències, punts de vista i valors diferents és inevitable que entrem en conflicte, l'important és com es resolen.

Vegeu la secció “Annexos” del web del mòdul per aprofundir en la resolució de conflictes.

El concepte de **resolució de conflictes** indica la necessitat de conèixer l'origen i el final del conflicte, buscant el benefici i la convergència dels interessos de les persones implicades.

Els conflictes poden plantejar-se de diverses maneres, no hi ha una única pauta que garanteixi la millor solució en tots els casos. Hi ha conflictes que són molt complexos perquè hi ha en joc aspectes que impliquen perdre o guanyar coses molt importants per a alguna de les parts implicades i són necessàries maneres més formals i elaborades per resoldre'ls. Aquests procediments més formals poden ser exògens o endògens.

Les **vies exògenes** per a la resolució de conflictes són la justícia, l'arbitratge i la mediació.



La violència és la manera més primària de resoldre un conflicte, és la llei del més fort.

- La **justícia** representa la intervenció del poder de l'Estat i el conflicte es resol mitjançant processos judicials als tribunals.
- L'**arbitratge** requereix la intervenció d'una tercera persona aliena al conflicte que representa alguna institució amb autoritat per fer complir els pactes.
- La **mediació** és un mètode o tècnica per resoldre conflictes de manera amigable mitjançant la intervenció confidencial d'una tercera persona imparcial que assisteix i redueix les emocions negatives, i facilita la resolució tot restablint el diàleg entre ambdues parts. Això ajuda a trobar solucions acceptables per a les parts implicades. Sense la intervenció de la persona mediadora, difícilment les parts implicades arriben a un acord.

Les **vies endògenes** per a la resolució de conflictes són la confrontació i la negociació.

- La **confrontació** és la forma primària de resoldre els conflictes, es resol per la llei del més fort. Per tant, sempre hi ha un guanyador i un perdedor.
- La **negociació** és una tècnica mitjançant la qual les parts en conflicte dialoguen i arriben a un acord mutu ja que ambdues parts interaccionen per arribar a una solució òptima.

Vegeu un quadre resum de les tècniques alternatives de resolució de conflictes a la taula [1.2](#).

TAULA 1.2. Tècniques alternatives de resolució de conflictes

	Finalitat	Intervenció de tercers	Participació de les parts	Comunicació estructurada	Resolució	Força de la resolució o acord
Tècniques	Centrada en el passat / futur: Un guanya, l'altre perd. / Els dos guanyen.	No n'hi ha. / Existeix. / És determinant.	Voluntària / Requerida	Informal / Formal	Les parts / La tercera persona	Vinculant / Recomanació
Negociació	Futur/Passat: Els dos guanyen. Es fan concessions i busquen un acord per satisfer interessos comuns.	No n'hi ha.	Voluntària	La més informal de totes	Les parts	Segons les parts: Contracte vinculant Acord verbal
Conciliació	Passat: Els dos guanyen. Busquen la reconciliació.	Existeix: el jutge. Reuneix les parts per parlar o transmetre informació.	Voluntària	Informal: No hi ha passos a seguir.	Les parts El jutge només presideix.	Vinculant (judicial) Recomanació de pes
Mediació	Futur: Els dos guanyen. Busquen la comprensió mútua i col·laboren per aconseguir un acord satisfactori per a tots dos.	Existeix: mediador. Controlen el procés i ajuden les parts a identificar i satisfer els seus interessos.	Voluntària	Informal / Formal	Les parts	Segons acordin les parts.
Arbitratge	Passat: Un guanya i l'altre perd.	Existeix: l'àrbitre que dicta.	Voluntària / Requerida: presentació de necessitats, interessos i posicions davant d'un tercer neutral.	Formal, hi ha regles pactades per les parts.	Àrbitre	Segons acordin les parts: vinculant o simplement recomanació de pas.
Judici	Passat: Un guanya i l'altre perd.	Existeix i és determinant: el jutge que dicta una sentència.	Requerida	Formal	Jutge	Vinculant

1.6.1 La mediació

Hi ha situacions en què és difícil trobar la solució al conflicte, malgrat l'esforç i les ganes. En aquests casos va bé l'ajuda d'una persona externa al conflicte: el mediador.

Llegiu el següent conte per reflexionar:

Els camells

Diuen que en un país del nord d'Àfrica un pare, en morir, va llegar als seus tres fills un ramat de 17 camells com a herència. I els va deixar dit que se'ls havien de repartir de la següent manera:

- La meitat dels camells per al fill gran
- La tercera part per al fill mitjà
- La novena part per al fill petit

Després d'un mes de la mort del pare, els tres fills encara no s'havien pogut repartir el ramat de camells. Per aquest motiu van decidir enviar a buscar la persona més sàvia de la contrada, que vivia enmig del desert. Quan la dona sàvia va arribar, va oferir el seu camell als nois que, en tenir-ne 18, van poder dividir el ramat de manera que:

- El fill gran se'n va quedar la meitat: 9 camells
- El mitjà, la tercera part: 6 camells
- El petit, la novena part: 2 camells

Un cop fet el repartiment segons el desig del pare ($9 + 6 + 2 = 17$), encara sobrava el camell de la dona sàvia, que, novament, va tornar cap al desert.

La creativitat és una eina valuosa a l'hora de trobar vies de sortides als conflictes. La presència d'una persona externa (mediador) contribueix que els mateixos protagonistes decidixin com solucionar el seu conflicte. La **mediació** és un mecanisme de resolució de conflictes que ajuda a solucionar-los de forma pacífica. Es tracta d'un mètode alternatiu, mitjançant una negociació cooperativa (la solució implica que totes les parts hi guanyen) i assistida, en les quals les parts implicades en el conflicte intenten resoldre per si mateixes, amb l'ajuda d'un tercer imparcial (mediador), que ha de conduir les sessions i ajudar les persones que participen en la mediació a trobar una solució satisfactòria per a totes dues parts.

Vinyamata (2009) defineix la **mediació** com el procés de comunicació entre les parts en conflicte, amb l'ajuda d'un mediador imparcial, que procura que les persones implicades puguin arribar, per elles mateixes, a establir un acord per recompondre les bones relacions i donar per acabat el conflicte.

L'**objectiu final de la mediació** és la solució pacífica i satisfactòria per a totes les parts del conflicte. Però també s'aconsegueixen altres objectius:

- Facilitar el retrobament d'una nova relació entre les parts del conflicte.
- Augmentar el respecte i la confiança entre les parts.
- Corregir informacions i percepcions falses respecte al conflicte i/o als implicats.
- Crear un marc que faciliti la comunicació.
- Reduir les conductes violentes.
- Augmentar la capacitat de resolució de conflictes de manera no-violenta.

Característiques de la mediació

La mediació es realitza quan una de les parts implicades ho sol·licita. Té, per tant, un caràcter totalment **voluntari**. Una acció d'aquestes característiques ha

de comportar que les persones implicades la facin de manera lliure. Si no és així, cal buscar altres maneres de gestionar el conflicte. El mediador ha de ser acceptat per les parts, ja que hi han de poder confiar. Les sessions de mediació són **confidencials**.

La mediació és comunicació i diàleg. La mediació facilita que les parts en conflicte siguin les veritables protagonistes de tot el procés i les úniques amb capacitat de prendre decisions lliurement i d'arribar a acords.

El mediador ha de ser **neutral o imparcial**. Ha de procurar equilibrar les parts en conflicte, i que siguin elles les que prenguin les seves decisions. El procés ha de tendir a l'acord entre les parts i/o a la reparació de la relació. La mediació és un procés cooperatiu i no pas competitiu, orientat vers al futur, no pas cap al passat, i basat en el principi "guanyar/guanyar".

La funció del mediador és la de facilitar la comunicació. El mediador ha de tenir unes eines i unes habilitats que facilitin aquesta comunicació. Algunes d'aquestes habilitats són:

- Actuar amb neutralitat i imparcialitat.
- Saber escoltar amb atenció.
- Tenir capacitat de síntesi.
- Dirigir-se amb respecte a totes les parts involucrades.
- Tenir creativitat, ja que aquesta habilitat és bona en les situacions en les quals el procés queda "bloquejat".
- Ser empàtic/a.
- Ser pacient.
- Saber generar una atmosfera i estructura que maximitzi les possibilitats d'aconseguir un acord.

Els conflictes no sempre es resolen, però amb la mediació o amb d'altres mètodes de gestió positiva poden transformar-se. No obstant, hi ha situacions en les quals la mediació no és possible, ni idònia:

- Si les parts involucrades no estan preparades (emocionalment) per afrontar el diàleg a través d'una tercera part perquè, per exemple, els fets són molt recents.
- Si una de les parts no es refia o té por de l'altra part.
- Si el problema és tan complex que excedeix el que pot fer-se amb la mediació.

Pensar en la solució

El pitjor dels mals és creure que els mals no tenen solució.

Un proverbi oriental diu:
Amb paciència la fulla de morera es converteix en vestit de seda.

Tipus de mediació

El procés de mediació es caracteritza per tractar de solucionar els conflictes de manera privada, però amb un mediador extern que no influeix ni té cap poder per decidir com es resoldrà el conflicte. Per tant, les parts implicades són les que decideixen el resultat de la confrontació.

Hi ha diferents tipus de mediació segons l'àmbit d'actuació:

- **Mediació familiar:** dirigida a totes aquelles persones que inicien un procés de separació o divorci, o que estan separades i tenen dificultats respecte a la custòdia dels fills, el règim de visites o la pensió dels aliments. També va dirigida a persones que tenen dificultats per relacionar-se amb els fills o qualsevol membre de la família. I també per a aquelles persones que tenen problemes amb herències familiars o empreses familiars. Es media també en les relacions entre fills adoptats majors d'edat i la família biològica.
- **Mediació comunitària:** dirigida a les persones que tenen problemes amb els veïns i veïnes, amb l'administrador de finques, amb el president/a de la comunitat, o amb les persones del seu barri, zona o municipi.
- **Mediació empresarial:** dirigida a les persones que tenen problemes amb els seus superiors, els seus subordinats o els companys de treball. Els conflictes a l'empresa poden derivar de l'exterior (relació entre la empresa i els clients i/o els proveïdors) o de l'interior (companys, superiors, subordinats, sindicats).
- **Mediació escolar:** dirigida a les persones que tenen problemes amb el professorat, l'alumnat, els tutors o els companys d'aula. La convivència a l'escola és, en certa manera, un reflex de la convivència de la societat actual. La interculturalitat, l'agressivitat, la violència, l'estrès, els canvis d'estructura familiar..., tota la nostra realitat és complexa. I, per tant, també la tasca d'educar ha esdevingut complexa. A causa d'aquesta complexitat social han sorgit nous mètodes complementaris a les maneres clàssiques (sancions) d'afrontar i resoldre els conflictes. Aquests nous mètodes són: arbitratge, negociació, conciliació, mediació i tenen com a objectiu treballar el conflicte mitjançant el diàleg entre les persones implicades.

La **mediació escolar** és un mètode que comporta un canvi cultural ja que es pretén transformar el conflicte i les relacions treballant les diferències, donant el protagonisme a les persones implicades en el conflicte perquè reconeixin les seves responsabilitats.

En definitiva, la mediació ha originat la **cultura de la mediació**, la qual té com a objectius principals entendre les relacions humanes de manera diferent i objectiva i transformar el conflicte. La cultura de la mediació està relacionada estretament amb la cultura de la pau, que cerca una transformació interna de l'ésser humà que el condueixi cap a la transformació externa.

El mediador escolar pot ser qualsevol membre de la comunitat educativa, però ha de conèixer molt bé el procés de mediació.

La mediació en l'àmbit educatiu es considera una eina pedagògica que té com a funcions la formació, la prevenció i la intervenció.

1. La **formació** es refereix a descobrir oportunitats de creixement, desenvolupar habilitats socials per aprendre a viure i conviure i valorar la importància de les relacions interpersonals.
2. La **prevenció** no significa evitar en aquest context, sinó que el significat és el d'educar el desenvolupament de les habilitats i estratègies per abordar i resoldre conflictes. Aquesta prevenció té com a objectius afavorir i fomentar la integració i la cohesió entre els membres de la comunitat educativa, i també aprendre a veure la diferència com un valor.
3. La **intervenció** pretén afavorir la comunicació en les situacions de conflicte, fomentar el consens i augmentar la corresponsabilitat de les persones implicades en el conflicte.

La mediació escolar no és només una tècnica de resolució de conflictes, sinó que va més enllà, ja que és un procediment pacífic i equitatiu d'afrontar i resoldre conflictes, una via voluntària i confidencial en què els implicats prenen les seves pròpies decisions per consens i sense coaccions.

El procés de mediació i les seves fases

La mediació pot realitzar-se d'una manera informal o de manera formal. Malgrat que sempre ha de ser flexible, hi ha una sèrie de fases per les quals ha de passar tot procés de mediació, per més difícil que sigui la pràctica.

És molt freqüent, en un primer moment de la trobada de les parts, que es vulgui parlar d'acord, però no és massa aconsellable, sense haver parlat de què passa exactament. D'aquí, la importància de seguir unes pautes.

El procés de mediació i les seves fases segueixen una ordenació temporal. A continuació veureu breument què significa cada fase, quin és el seu propòsit i quin és el paper dels mediadors.

Les **fases** de la mediació són:

1. Premediació

Es tracta de la fase prèvia a la mediació pròpiament dita. Aquesta part també és anomenada premediació i és una part important. En alguns casos les parts implicades, després d'aquesta etapa, negocien pel seu compte i ja no continuen el procés.

Aquesta etapa és anterior a la trobada de totes les parts implicades i comporta:

- Valorar si la mediació és apropiada per al cas.
- Decidir la persona indicada per fer la mediació.

- Sopesar si hi ha d'haver una o més sessions individuals.
- Fixar un temps i espai per reunir-se (un espai lliure de poder).
- Aclarir quines són les parts implicades.
- Saber, si es tracta de mediar entre un grup i un individu, qui ha de representar el grup.
- Explicar el procediment de la mediació (funcions del mediador, voluntarietat, confidencialitat, etc.)

2. Entrada

En aquesta fase es fa una presentació sobre la mediació i s'explica quines són "les regles del joc". L'objectiu és crear confiança en el procés. L'actuació del mediador ha de tenir en compte:

- Fer les presentacions personals.
- Explicar breument el procés: objectius, expectatives, paper dels mediadors.
- Recordar la importància de la confidencialitat i de la seva col·laboració, amb honestedat i sinceritat.
- Acordar l'acceptació de les normes bàsiques: no interrompre, no utilitzar llenguatge ofensiu, no desqualificar l'altre/a, respectar horaris i disponibilitat, mantenir la postura corporal, etc.

Per tal de rebaixar la tensió i fomentar la receptivitat de les parts, aquesta explicació ha de ser distesa. També és important tenir previst l'espai, el temps, els papers per anotar i la coordinació entre mediadors.

3. Explica'm

És la fase en la qual s'explica què ha passat. Els objectius són poder exposar la pròpia versió del conflicte i expressar els propis sentiments i poder desfogar-se i sentir-se escoltats. L'actuació del mediador ha de tenir en compte:

- Crear un ambient positiu i controlar l'intercanvi de missatges.
- Neutralitzar comportaments negatius.
- Facilitar i intercanviar informació.
- Generar pensament sobre el conflicte: objectius personals en el conflicte i altres formes d'aconseguir-los, sentiments personals i de l'altra part.
- Explorar amb preguntes i parafrasejant el veritable problema, no el detall.
- Mostrar interès perquè les parts expliquin més, es desfoguin, evitant la sensació d'interrogatori.
- Ajudar a posar a sobre la taula els elements principals del conflicte.

- Escoltar atentament les preocupacions i els sentiments de cada part, amb tècniques com l'escolta activa, la paràfrasi, els sentiments, el resum, etc.
- No fer valoracions ni consells, ni definir el que és veritat o mentida, ni el que és just o injust, ni el que està equivocacat o té raó.
- Donar importància als aspectes del contingut del conflicte com a la relació entre les parts
- Donar suport al diàleg entre les parts, reconeixement dels sentiments i respecte als silencis.

4. Ubiquem-nos

Aquesta fase diu on són les parts en conflicte. S'elabora una definició compartida del problema. L'objectiu és identificar en què consisteix el conflicte i consensuar els temes més importants per a les parts. L'actuació del mediador ha de tenir en compte:

- Identificar i ordenar els temes.
- Distingir i clarificar els temes no mediables.
- Assegurar la conformitat de les parts sobre els temes a tractar per a avançar cap a una solució o transformació positiva del conflicte.
- Aconseguir una versió consensuada dels conflicte.
- Planificar i elaborar la llista de temes.
- Tractar primer els temes comuns i més fàcils d'arreglar, crea confiança i manté l'interès.
- Explorar els interessos subjacents a les posicions i dirigir el diàleg en termes d'interessos.

5. Arreglem-ho

En aquesta fase les parts implicades proposen i busquen solucions per sortir del conflicte. L'objectiu és tractar cadascun dels temes i buscar possibles vies de solució. L'actuació del mediador ha de:

- Facilitar l'espontaneïtat i la creativitat en la recerca d'idees i solucions (pluja d'idees).
- Recollir totes les opcions.
- Superar els punts morts.
- Centrar-se en el futur.
- Explorar què està disposat a fer cada part.
- Ressaltar els comentaris positius de cada part respecte l'altra.



Solució de conflictes. Els conflictes no tenen una solució, sinó moltes. S'han de proposar moltes solucions possibles, pensar idees que siguin com més originals millor. S'han de crear opcions.

- Demanar que cada part valori les possibles solucions.
- Sol·licitar la conformitat o no amb les diferents propostes.
- Examinar les conseqüències de cada opció.

6. Acord

En aquesta fase s'acorda una solució que satisfaci en gran mesura les dues parts. Es decideix qui ha de fer què, com, quan, i on. L'objectiu és avaluar les propostes, avantatges i dificultats de cadascuna, i arribar a un acord. L'actuació del mediador ha de:

- Ajudar les parts a definir clarament l'acord.
- Escriure els acords sense ambigüitats i amb un llenguatge neutral.
- Planificar de quina manera es portarà a terme la pràctica dels acords.
- Felicitar les parts per la seva col·laboració.
- Fer còpies de l'acord per a cada part i arxivar-ne l'original.



L'acord és el final del procés: tothom ha guanyat, no hi ha perdadors, però tothom ha cedit.

Cal tenir en compte les característiques que han de complir els acords de les parts. Així, tot acord ha de ser:

- Equilibrat
- Clar i simple
- Amb expectatives de millora de la relació
- Realista i possible
- Acceptable per les parts
- Específic i concret
- Avaluable
- Redactat per escrit (Així s'evita l'oblit i les males interpretacions, i es facilita el seguiment.)

1.6.2 La negociació

La negociació forma part de la convivència des de sempre. El negoci, negociar i la negociació semblen inherents a la condició humana: les persones tenen aptituds per negociar i arribar a acords en situacions de conflicte a través del diàleg. Des de l'origen del conflicte, hi ha tot un recorregut format per situacions prèvies que arriben fins a la negociació:

1. **Evitació:** la majoria de conflictes quotidians s'eviten per les parts implicades, bé perquè no tenen gaire importància o bé perquè es considera que no es pot modificar la situació.
2. **Converses informals:** quan l'evitació no és possible o les tensions augmenten, les parts implicades en el conflicte poden recórrer a converses informals amb l'objectiu d'eliminar les diferències. Les parts expressen de maners immediata i directa les pròpies pretensions, i s'obtenen respostes, que poden ser vàlides o no en funció de la bona voluntat de les parts. Si no és així, de la diferència entre les parts es passa ja a la disputa o la controvèrsia.
3. **Negociació:** les parts en conflicte intenten obtenir els seus objectius, en un intercanvi mutu d'opinions i propostes, cercant un acord amb l'altra part, deixant de banda momentàniament l'hostilitat.

La **negociació** és un procés a través del qual les parts en conflicte es comuniquen i influeixen mútuament per tal d'assolir un acord quan tenen preferències parcialment oposades.

Pressupòsits d'un procés de negociació

Quan apareix un conflicte, generalment s'ha de recórrer tot un camí per arribar a la negociació a través de situacions prèvies, que es poden seqüenciar de la següent manera: evitació del conflicte, discussió i converses informals, i disputa, que és el pas anterior a la negociació, molt més estructurada i intencional que les anteriors.

Per tal que la negociació sigui possible cal que es donin una sèrie de pressupòsits entre les parts implicades en la negociació:

- Reconèixer que hi ha un conflicte.
- Reconèixer que existeixen desitjos i interessos oposats entre les parts.
- Reconèixer que també pot haver desitjos i interessos comuns.
- Reconèixer que per aconseguir el que una part vol s'ha d'intentar intercanviar amb alguna cosa de l'altra part.

L'objectiu final de la negociació és obtenir un canvi de l'altra part implicada, relativament favorable, a través d'un canvi recíproc en la percepció que cada part té del conflicte. L'intercanvi de percepcions sobre el conflicte pot donar lloc a un intercanvi en el qual els desitjos i els interessos prenguin un caràcter objectiu, de manera que un objectiu perseguit per les dues parts pot reemplaçar-se per un altre objecte o per una prestació equivalent, a través de la paraula, del diàleg. Tant una part com l'altra del conflicte busca, a través de la comunicació, respostes positives de l'interlocutor per tal de satisfer els propis interessos i desitjos, que es presenten dins d'uns interessos i desitjos comuns.

Característiques de la relació de negociació

En la negociació, com en tota relació social, es donen tot un seguit de conductes creuades i compartides per les dues parts. Les característiques de la relació en un procés de negociació són:

- Interdependència entre les parts: les dues parts es necessiten. L'intercanvi ha de ser bipolar i bidireccional.
- Tensió interna en cadascuna de les parts, originada per la distància entre allò que cadascú vol aconseguir i el cost que això representa, entre els guanys i les pèrdues que es donen en tota negociació.
- Situacions variables d'asimetria de poder entre les parts.

Malgrat la importància de la negociació com a procés de resolució conflicte, val a dir que no totes les situacions són “negociables”. Hi ha situacions en què hi ha implicats valors i/o creences de les persones en conflicte que no poden ser objecte de negociació. Per exemple, no es pot negociar amb una família hindú ortodoxa perquè el fill o la filla mengi carn de vedella al menjador de l'escola.

Estratègies i tàctiques negociadores

Una negociació exitosa esdevé quan les dues parts poden considerar-se guanyadores (“guanyar/guanyar”). Guanyar en un procés de negociació implica, necessàriament, perdre-hi una mica també. Així, abans d'iniciar el procés negociador, hi ha una sèrie d'aspectes que les parts han de tenir clars:

MAAN/PAAN

MAAN: Millor alternativa a l'acord negociat
PAAN: Pitjor alternativa a l'acord negociat

- Les **opcions** plantejades per cada part: com més opcions plantegi cada part, més possibilitats d'acords mútuament acceptats hi haurà.
- Les **alternatives**, les possibilitats que cada part té fora de la negociació. En aquest punt cada part ha de determinar quina és la millor alternativa a l'acord negociat (MAAN), establir quina és la millor de les alternatives que té cadascú si no s'arriba a un acord. També cal que cada part determini la pitjor alternativa a l'acord negociat (PAAN). Tant una com l'altra estableixen els marges superiors i inferiors dins dels quals es desenvolupa la negociació. En el procés de negociació, qualsevol opció per tal de ser considerada en la negociació ha de superar a la pitjor alternativa a l'acord negociat i, a més a més, com a mínim ha d'igualar o aproximar-se a la millor alternativa a l'acord negociat.
- Les situacions d'**asimetria en les relacions de poder** entre les parts, que van modificant-se al llarg del procés. Cal tenir en compte que el poder percebut per cada part no sempre és el poder real, i el major poder negociador s'estableix quan les dues parts tenen correctament elaborada i definida la pròpia millor alternativa a l'acord negociat. Si una de les parts té tot el poder és evident que no es pot negociar, donat que aquesta part no té cap necessitat de negociar. Com que sempre hi ha una asimetria de poder en la relació, cal tenir en compte una sèrie d'estratègies per manejar la relació de poder:

- No arribar a cap acord que pugui rebutjar-se (“acord ja”).
- Aprofitar al màxim els punts favorables.
- No deixar-se endur cap a decisions immediates (“ho prens o ho deixes”).
- Proposar objectius realistes a partir de la màxima informació possible.
- Mantenir-se a l’expectativa, donar valor al silenci.
- Preparar convenientment les objeccions possibles.
- Qüestionar tot el que es dona per descomptat o es presenta com a “no negociable”.
- Controlar el temps per tal de retardar l’acord.
- Dividir els punts de diferència en altres més detallats, i tractar-los d’un en un.

Tipus de negociació

Es poden diferenciar dos tipus principals de negociació:

- **Negociació distributiva, competitiva o per regateig.** Aquest tipus de negociació normalment es relaciona amb conflictes referents a repartiments o preus i determina com es farà el repartiment o l’assignació de preus, si de manera distributiva, competitiva o per regateig. Normalment les parts parteixen de posicions distants, llunyanes i ideals, que al llarg del procés es van situant en punts equidistants.
- **Negociació per interessos, cooperativa o per principis.** Segons aquest tipus de negociació els conflictes no són més que problemes que s’han de resoldre. Segons aquesta classificació, cal concentrar-se en la persona i els seus interessos.

També hi ha altres tipus de negociació:

- **En nom propi o en nom aliè.** La negociació es pot fer per defensar els interessos propis i negociar directament les parts implicades (negociació en nom propi) o que un representant o negociador sigui el negociador per a una o les dues parts afectades, defensant els interessos de les parts que cadascú representa (negociació en nom aliè).
- **Individual o col·lectiva.** La negociació col·lectiva és aquella que es realitza entre els treballadors i treballadores d’una empresa o sector, normalment (encara que no sempre) reunits a través d’un sindicat o grup de sindicats, i l’empresa o representants de les empreses del sector. La finalitat de la negociació és arribar a un acord pel que fa a les condicions laborals aplicables a la generalitat dels treballadors de l’àmbit en què se subscriu la negociació (contracte o conveni col·lectiu de treball). La negociació

individual és aquella que es duu a terme entre dues persones amb la finalitat és arribar a un acord en el qual les dues parts estiguin satisfetes amb els resultat.

- **Cooperativa o competitiva.** La negociació competitiva es dona quan la relació entre les parts no s'allarga en el temps. L'important és aconseguir l'objectiu previst sense que importi l'altra part. La negociació cooperativa implica en molts casos una relació extensa entre les parts on l'important és el guany a curt termini per a les dues parts.

Estils de negociació

Qualsevol negociador ha de tenir present al llarg de tot el procés una doble fita:

- Procurar que disminueixi la competitivitat entre les persones o els grups en conflicte.
- Intentar restaurar els bons sentiments mutus, és a dir, aconseguir una interdependència social positiva.

Els negociadors poden posar en marxa tot un seguit d'estratègies per tal d'aconseguir aquesta doble tasca:

- Reconciliar fites concretes i aspiracions d'ambdues parts, buscant resultats que les satisfacin.
- Resoldre actituds i interpretacions negatives.
- Solucionar qüestions concretes que puguin sorgir en el procés de negociació.
- Reduir les presumpcions negatives sobre els motius de cada part.

No existeix un sol estil de negociació correcte, sinó que l'estil més adient depèn de les característiques de la situació. Una de les característiques d'un bon negociador és saber triar l'estil més convenient per a cada procés de negociació, aplicant el que es coneix com a "ferma flexibilitat", segons la qual el negociador es manté ferm pel que fa als interessos bàsics, però flexible respecte a les propostes i considerant els interessos i desitjos de l'altra part.

Malgrat això, se sol establir una classificació molt simple dels estils del negociador:

- El **negociador dur**, que es manté en les posicions i difícilment se'n mou. Planteja la negociació com una competència de poder, entenent que qui menys canvia de postures és la part que més aconsegueix.
- El **negociador tou**, que tendeix a mantenir i enfortir la relació personal amb la part contrària, de manera que està més predisposat a les concessions.

Hi ha una altra classificació, que amplia els dos estils antagònics anteriors i identifica quatre estils de negociació:

- **Evitatiu** (“perdre/perdre”): no li interessa negociar i evita o retarda la negociació de manera calculada. Ningú no hi guanya.
- **Agressiu o competitiu** (“guanyar/perdre”): prioritza el resultat a la possibilitat de continuació de la relació entre les parts. Pot ser adient per a negociacions distributives on les parts no tenen cap relació anterior.
- **Acomodatiu** (“perdre/guanyar”): prioritza la relació amb la part contrària a la defensa dels propis interessos. Pot implicar la pèrdua en el primer moment, però es pot transformar en guany posteriorment.
- **Col·laboratiu** (“guanyar/guanyar”): per aconseguir un bon resultat i que la relació es mantingui, és necessari que les dues parts hi guanyin.

El procés de negociació

La solució del conflicte a través de la negociació és un procés lent i gradual, durant el qual les parts enfrontades han d'anar **guanyant confiança i acceptació mútuament**. D'aquesta manera, el primer que cal fer és facilitar la creació de confiança a partir, bàsicament, de la coherència entre les paraules i els fets, i de reunions de prenegociació entre les parts. Paral·lelament, cal recopilar tota la informació possible respecte al cas i els seus antecedents, sobre la situació de les dues parts i, fins i tot, dels possibles negociadors.

Una plantilla possible per preparar la negociació pot ser la següent:

Model de plantilla de preparació d'un procés de negociació

- Què vol la pròpia part?
- Què vol la part contrària?
- Quines opcions es poden plantejar? Quins punts concrets reforcen aquestes opcions?
- Quina és la millor alternativa a l'acord negociat (MAAN)?
- Quina és la MAAN de la part contrària?
- Quina és la pitjor alternativa a l'acord negociat (PAAN)?
- Quina és la PAAN de l'altra part?
- Estudi de les diferents perspectives culturals, que poden implicar estils i expectatives diferents i inamovibles.
- Quin pot ser l'estil de negociació més adient?

Un cop ja s'ha assolit un sentiment de confiança entre les parts, que permet un funcionament estable, i recollida tota la informació necessària, es passa a concretar solucions. Pot ser una bona estratègia dividir els conflictes en sèries de qüestions menors, més fàcils d'abordar, ja que pot permetre arribar a negociacions

satisfactòries a curt termini i que augmentin el sentiment de cordialitat entre les parts.

Finalment es posa en marxa tot el treball realitzat, procurant la cooperació mútua per assolir fites compartides i que s'han de realitzar en condicions de contacte adients per millorar les actituds interpersonals.

1.7 La presa de decisions

No és exagerat dir que la presa de decisions és un procés tan natural i necessari per a les persones com pot ser respirar. Totes les persones sabem com prendre decisions de forma més o menys intuïtiva. Malgrat tot, no està gens clar que les persones haguem après a prendre les millors decisions.

La millora de les decisions preses és un objectiu encara més rellevant tant dins de l'àmbit personal com professional, tant a nivell individual com a nivell de grup, dins de l'equip professional. Malgrat que l'activitat professional estigui programada, en el dia a dia apareixen situacions imprevistes davant les quals cal donar respostes el més adients possibles (si sorgeix un problema amb una persona usuària del servei que ateneu...). Amb l'equip professional s'ha d'arribar a consensuar uns mateixos valors i un projecte comú, fruit de reflexions conjuntes, de discussió, de polèmica, de decisions producte de la suma de diferents sabers i experiències.

1.7.1 El procés de presa de decisions

La tècnica de solució de problemes i presa de decisions exposada per primer cop per D'Zurilla i Goldfried, l'any 1972, ha estat desenvolupada per diversos autors posteriorment. Es tracta d'una estructura simple que ajuda molt a clarificar la situació i a prendre decisions, a través de passos ben definits i dividint el procés en petites parts. El seu model de presa de decisions té els següents passos:

1. Orientació cap al problema que demana prendre una decisió.
2. Definició i formulació del problema pel qual s'ha de prendre una decisió.
3. Generació d'alternatives al possible problema.
4. Prendre decisions.
5. Posada en pràctica de la solució i verificació.

1. Orientació cap al problema

Primer de tot, cal acceptar que prendre decisions forma part de la vida i comprometre's a dedicar-hi temps i esforç. Els problemes que comporta haver de

prendre decisions es resolen afrontant-los (no evitant-los o resolent-los de forma impulsiva).

D’Zurilla i Goldfried defineixen “problema” com el fracàs per trobar una resposta eficaç.

Què pot facilitar decidir-se a prendre una decisió?

- Tenir en compte que prendre una decisió i enfrontar-se a problemes forma part del procés habitual de la vida.
- Identificar quan hi ha una situació a resoldre (tant pot ser pel que pensem com pel que sentim).
- Adonar-se que es pot prendre una decisió des de diferents perspectives.
- Parar i pensar quins objectius es vol aconseguir.
- Descompondre la decisió final en diversos objectius, quan això sigui possible.
- Buscar informació per poder prendre una decisió de la forma més adequada possible.
- Connectar amb els propis desitjos.
- Acceptar que decidir implica renunciar a quelcom.
- Es pot demanar orientació a altres persones, però tenir en compte que en última instància el que decideix és un mateix.
- Equilibrar el que pensem i el que sentim (el que et diu el cap i el que et diu el cor).

Hi ha algunes preguntes que poden facilitar el procés de presa de decisions:

- Què voldria que passés?
- Per quines coses sento més interès?
- Quines són les persones que respecto i per què les respecto?
- Com em veig d’aquí a deu o vint anys?
- Què pot ser el millor i el pitjor que em pot passar?

Hi ha situacions que poden dificultar decidir-se:

- Negar que hi ha una situació a resoldre o evitar la situació de decidir.
- Reflexionar en excés i no prendre cap decisió.
- Prendre una decisió de forma impulsiva, sense pensar.

- No tenir en compte les pròpies emocions.
- Voler comptar amb informació quan encara no és possible tenir-la.
- Pensar que hi ha solucions perfectes i d'altres de desastroses.

Hi ha pensaments que ajuden poc. Per exemple:

- El que decideixi ara afectarà tot el meu futur.
- Vull tenir les coses molt clares abans de decantar-me per res.
- Estic arribant a un punt en què tot m'és igual.
- L'única cosa que faig és donar-hi voltes i voltes. No aconseguixo decidir-me, soc incapaç de prendre una decisió.
- He de fer plans i saber quina direcció general he de prendre en aquesta vida.

2. Definició i formulació del problema

Cal concretar el problema (que suposa haver de prendre una decisió) al màxim possible per fer-hi front.

Les següents preguntes poden ajudar-hi:

- Què és el que vull decidir? Quin objectiu tinc?
- Qui hi està implicat?
- Quan he de prendre la decisió?
- En quin àmbit he de prendre la decisió?
- Per què he de prendre la decisió?

3. Generació d'alternatives

S'ha de pensar en totes les possibilitats per resoldre el problema que es planteja per poder decidir-se. S'utilitza la tècnica de la pluja d'idees.

Consisteix a expressar:

- Com més possibilitats de resolució de la decisió, millor (cal intentar que el ventall de decisions sigui tan ampli com sigui possible).
- Possibilitats tan variades com sigui possible.
- Possibilitats sense jutjar-les. Cal dir "el primer que passa pel cap".
- Crear noves possibilitats, encara que potser ara no n'existeixin algunes.
- Combinacions entre possibilitats (és possible combinar dues o més possibilitats).

El problema no és el problema

El problema és la solució. Si comprenem el significat d'aquesta afirmació, comprendrem l'essència de la resolució de problemes.

4. Presa de decisions

Amb totes les possibilitats sobre la taula, arriba el moment de prendre la decisió. Per això és important valorar abans:

- L'anticipació del que pot passar amb la decisió presa, tant a curt com a llarg termini.
- Els beneficis per a un mateix i per a la resta que comporta la decisió presa.
- El temps, l'esforç i el benefici personal que suposa la decisió, i si un mateix es veu capaç de prendre-la.

Pot ajudar fer un llistat de les possibilitats i concretar els avantatges i desavantatges de cada una. D'acord amb aquestes valoracions, cal seleccionar una (o una combinació) possibilitat.

5. Posada en pràctica de la solució i verificació

El pla d'acció ha de contemplar els mitjans necessaris per portar a la pràctica la decisió i el termini temporal per portar-la a terme. Un cop es passa a l'acció i es posa en marxa la decisió presa, és important valorar les conseqüències que s'han donat a la pràctica. És important, alhora, valorar l'esforç fet.

Aquest procés, amb la informació posterior, pot tornar a començar. Per tant, en el cas de que no se solucioni el problema inicial amb la decisió presa, es pot tornar a la llista d'alternatives més ben avaluades i seleccionar la següent opció.

Les millors alternatives són les que tenen més avantatges i menys desavantatges. Així mateix, és important valorar les conseqüències a curt i a llarg termini, per a un mateix i per als altres.

El quadre mostrat a la taula 1.3 ajuda a fer tot el procés.

TAULA 1.3. Esquema del procés de presa de decisions, avantatges i desavantatges a curt i llarg termini

	Alternatives	Avantatges	Desavantatges	Curt termini	Llarg termini	Per a mi	Per als altres
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							

1.7.2 La presa de decisions en grup

En el si d'un grup de persones amb una tasca definida explícitament o implícitament sempre apareixen problemes que s'han de solucionar, decisions que s'han de

prendre i que afecten el conjunt de persones. La tècnica més adient per prendre decisions implica una estructura simple que ajuda molt a clarificar la situació i a prendre decisions.

1. Orientació cap al problema que demana prendre una decisió.
2. Definició i formulació del problema pel qual s'ha de prendre una decisió.
3. Generació d'alternatives
4. Presa de decisions
5. Posada en pràctica de la solució i verificació

En el si d'un grup, la presa de decisions és un dels elements clau en el procés de solució de problemes. Hi ha diferents mètodes per prendre decisions. Cada mètode té unes característiques, uns elements, uns avantatges i unes conseqüències per a futures actuacions del grup. La selecció del mètode més adient va en funció de diferents factors: temps disponible, antecedents del grup, tipus de problema, valors que comparteix el grup, qualitat del clima que el grup vol establir...

Els mètodes per prendre decisions en grup més usuals són:

- **Decisions per manca de resposta:** es presenten idees que no es comenten i que simplement són anul·lades per altres idees posteriors. La decisió s'ha pres perquè el grup no ha donat cap suport a la idea proposada, i ha estat substituïda per una altra a la qual si que ha donat suport.
- **Decisions per autoritat formal:** es dona en grups amb una estructura jerarquitzada, en què una persona amb autoritat pren la decisió final. El grup treballa de manera activa, generant idees i discussions, que seran utilitzades per la persona amb autoritat per prendre la decisió concreta. Aquest mètode no permet la implicació de tots els membres del grup en la posada en marxa de la decisió presa.
- **Decisions per minories:** implica que la decisió es deriva d'accions promogudes per alguns membres del grup, de manera que les accions passen a ser decisions preses sense el consentiment de la majoria. S'utilitzen expressions del tipus: sembla que tots estem d'acord amb..., si ningú hi té cap objecció, continuarem...
- **Decisions per majoria a través de votació i/o sondeig:** és el mètode més conegut i utilitzat. Hi ha dues versions: una de simple i una altra de més formal. La més simple consisteix a sondejar l'opinió de tots els membres de grup després d'un període de discussió, i si la majoria pensa igual se suposa que aquesta és la decisió de la majoria. La versió més formal consisteix a expressar una alternativa o proposta clara i demanar els vots a favor, en contra i abstencions.
- **Decisions per consens:** és un dels mètodes més eficaços en la presa de decisions, però també és el mètode que requereix més temps. El consens no

s'ha de confondre amb la unanimitat. El consens permet a tots els membres del grup sentir que han tingut l'oportunitat d'exercir influència en la presa de decisió. El consens ve definit pel fet que els membres del grup que no prenen l'alternativa de la majoria, l'entenen amb claredat i estan disposats a donar-hi suport.

- **Decisions per consentiment unànim:** és el mètode ideal, però també el menys accessible, donat que consisteix a estar d'acord entre tots els membres del grup amb la decisió presa.

En el dia a dia de la vostra professió serà fonamental la presa de decisions de manera conjunta entre tots membres de l'equip. Serà necessari arribar a acords i prendre decisions consensuades per tothom: els professionals en les reunions d'equip, el personal d'altres serveis, les famílies, els usuaris... Per poder arribar a aquest consens cal partir de l'escolta activa, l'assertivitat i la disponibilitat de temps. Cal d'organitzar-se de tal manera que es tingui temps suficient per reflexionar, per observar, per escoltar, per actuar, per equivocar-se i per tornar a començar.

Intervenció en grups

Montserrat Palomar Negredo, Anna Virgili Elvira

Adaptació de continguts: Núria Garriga Callarisa

Destreses socials

Índex

Introducció	5
Resultats d'aprenentatge	7
1 El grup	9
1.1 Psicologia i sociologia de grup	9
1.1.1 Les funcions del grup	11
1.1.2 Tipus de grups	12
1.1.3 Grups segons la relació afectiva entre els membres	13
1.1.4 Grups segons l'adscripció de l'individu	14
1.1.5 Grups segons la naturalesa de la constitució	15
1.1.6 Grups segons la grandària	15
1.2 Desenvolupament del grup	16
1.2.1 Etapes	16
1.3 Estructura grupal	19
1.3.1 Estructures de poder	20
1.3.2 Estructures d'afinitat	20
1.3.3 Estructures de comunicació	21
1.4 Relacions interpersonals en el grup: els rols	23
1.4.1 Concepte de rol	23
1.4.2 Categories de rols	25
1.4.3 El lideratge	26
1.5 Tècniques i instruments per a l'anàlisi de grups	28
1.5.1 La finestra de Johari	29
1.5.2 Sociograma	33
2 Tècniques de dinamització de grups	39
2.1 Tècniques grupals	39
2.1.1 Taula rodona	39
2.1.2 Conferència	40
2.1.3 Simposi	41
2.1.4 Entrevista	43
2.1.5 Roda de premsa	44
2.1.6 Pluja d'idees ('brainstorming')	45
2.1.7 Fòrum	46
2.1.8 Phillips 6.6	47
2.1.9 Assemblea	48
2.1.10 Discussió dirigida	49
2.1.11 Seminari de treball	50
2.1.12 Dramatitzacions	51
2.2 Dinàmiques de grup	53
2.2.1 Característiques	54
2.2.2 Principis	54

2.2.3	Fases d'aplicació de tècniques de dinàmica de grups	56
2.2.4	Aplicacions de les dinàmiques de grup	57
2.2.5	Avantatges i desavantatges de les dinàmiques de grup	58
2.2.6	Una paraula que ho resumeix tot: sinergia	58
2.2.7	Dinàmiques en acció	59
2.2.8	Tècniques de formació de grups	63
2.2.9	Consells per a la posada en pràctica	64
2.2.10	Classificació de dinàmiques de grups	66
2.2.11	Recull de dinàmiques de grup	68

Introducció

Els éssers humans som éssers socials i això vol dir que els grups representen la forma habitual de viure en una comunitat. Viure és conviure amb altres persones, i són els grups els instruments que tenim per tal d'integrar-nos en un col·lectiu. La vida social és una forma de convivència que hem anat construint els humans perquè ens necessitem, i perquè viure en comunitat és el que ens humanitza i ens permet unes millors condicions de vida.

Les persones necessitem la societat per desenvolupar-nos com a tals i també per viure. S'ha demostrat que si la persona queda aïllada i sense relació amb altres persones no madura ni es desenvolupa íntegrament. Des del mateix moment del naixement ja formem part de grups com la família i la ciutat, i continua així fins al final dels nostres dies: l'escola, els amics, la feina... Desenvolupem diferents papers depenent dels grups als quals pertanyem al llarg de la vida. Els éssers humans existim segons els grups als quals pertanyem.

Aquesta tercera unitat, "**Intervenció en grups**", aporta coneixements bàsics sobre el concepte i les característiques dels grups. Ens entrenem i desenvolupem les nostres habilitats socials, aprenem a gestionar els conflictes amb els quals ens enfrontem, exercim els diferents rols que ens pertoquen en cada grup, i es poden aplicar gran diversitat de tècniques i dinàmiques grupals per fer el treball en equip més eficaç i productiu.

El primer apartat, "**El grup**", introdueix la teoria sobre els grups socials i el seu concepte. Explica com ens socialitzem en els grups, així com els diferents criteris per classificar-los. També estudia la vida d'un grup com un procés cíclic que passa per diverses fases des que neix fins que finalitza el concepte de cohesió grupal, i com es pot influir per evitar la disgregació, les diferents estructures en què es pot configurar un grup, els rols o les funcions que desenvolupen els membres d'un grup, amb especial rellevància en el rol del lideratge, i la importància dels equips de treball com a grups on desenvolupem bona part de la nostra vida. Finalment, tracta l'avaluació de l'estructura i processos grupals a través de la tècnica del sociograma, i també a través d'una eina molt útil per explicar i representar la dinàmica de les relacions de cada persona amb els altres: la finestra de Johari. L'últim punt d'aquesta unitat recull diferents tècniques grupals per animar el grup, de manera que les petites dificultats que apareixen en el dia a dia no ens allunyin de l'objectiu final. Una actitud vital positiva afavoreix el treball amb rigor, les relacions positives i assertives i els procediments transparents i oberts a la participació.

En el segon apartat, "**Tècniques de dinamització de grups**", s'estudia com intervenir en els grups per dinamitzar-los i assolir els objectius. Aquesta intervenció és concreta en el disseny, la planificació i la implementació d'activitats mitjançant les quals es pretén que el grup sigui productiu i assoleixi uns objectius. La intervenció

es fa a través de diferents tècniques grupals. Hi ha tècniques per formar grups, ja que es poden constituir seguint diferents criteris, des de l'agrupació lliure fins a l'aleatòria, i les dinàmiques de grup, en les quals els participants interaccionen en situacions fictícies i amb uns objectius concrets.

Per treballar aquesta unitat disposeu de diverses activitats i exercicis d'autoavaluació que us ajudaran a consolidar els continguts estudiats i també participareu en treballs en equip que compartireu amb els companys i les companyes de l'aula.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquesta unitat, l'alumne/a:

1. Aplica tècniques de treball en grup adequant-les al rol que exerceixi en cada moment.

- Descriu els elements fonamentals d'un grup i els factors que poden modificar la seva dinàmica.
- Analitza i selecciona les diferents tècniques de dinamització i funcionament de grups.
- Explica els avantatges del treball en equip davant l'individual.
- Diferencia els diversos rols i la tipologia dels integrants d'un grup.
- Detecta les diferències individuals en el treball en grup.
- Identifica les principals barreres de comunicació grupal.
- Defineix el repartiment de tasques com a procediment per al treball en grup.
- Col·labora en la creació d'un ambient de treball relaxat, de confiança i cooperatiu.
- Duu a terme una comunicació eficaç.

1. El grup

Els éssers humans som éssers socials, això vol dir que els grups representen la forma habitual de viure en una comunitat. Viure és conviure amb altres persones, i els grups són els instruments per tal d'integrar-nos en un col·lectiu. La vida social és una forma de convivència que hem anat construint els humans perquè ens necessitem, i perquè viure en comunitat és el que ens humanitza i ens permet unes millors condicions de vida. El grup sempre parteix de la motivació i de l'interès individual de cada membre, un interès per fer alguna cosa de manera col·lectiva. El grup aglutina allò que desitja cada individu amb allò que és possible aconseguir en comú. Majoritàriament, els grups representen la idea de fer i construir alguna cosa amb l'esforç i la col·laboració d'un conjunt de persones.

Al llarg de la vida cada persona forma part de diversos grups. La família és el primer, i és el que dona les eines bàsiques (estimació, seguretat, confiança...) per posicionar-se en la vida social i assumir a poc a poc la responsabilitat vers la comunitat educativa i social, que és la de fer possible la convivència i millorar-la.

En el context professional també coexisteixen altres grups: els professionals, els usuaris, els familiars dels usuaris... Tots els grups tenen tot un seguit d'objectius i interessos comuns, per la qual cosa han d'estar oberts i receptius els uns als altres. Tant els professionals com els usuaris i familiars han de confiar els uns en els altres. També han d'intercanviar les pròpies experiències, ja que l'intercanvi genera afecte i crea vincles interpersonals, de manera que les relacions que s'estableixen siguin més estables i continuades, cosa que contribueix al seu benestar.

Els tècnics han de posar en joc les seves capacitats afectives i relacionals per tal que totes les persones que constitueixen la comunitat contribueixin de manera organitzada a fer-la funcionar bé i entenguin que la intervenció implica participació i reciprocitat en què cada membre contribueix a la millora col·lectiva.

El grup ofereix seguretat. L'agrupament, a partir d'uns objectius comuns, permet donar prioritat a tot un seguit d'aspectes que es consideren valuosos, que emocionalment es desitgen. El grup assumeix tot un seguit de valors que el caracteritzen i que fan d'elements aglutinadors de les persones que el constitueixen, entenent la interdependència com a valor bàsic de la vida personal.

1.1 Psicologia i sociologia de grup

"L'ésser humà és un ésser social per naturalesa."

Aristòtil. *La política*.

Aquesta és una frase ja molt repetida que dona raó de l'essència mateixa de la persona: les persones no vivim soles sinó que ens relacionem amb altres i **interactuem** entre nosaltres. Les persones necessitem la societat per desenvolupar-nos com a tals i també per viure. S'ha demostrat que si la persona queda aïllada i sense relació amb altres persones no madura ni es desenvolupa íntegrament.

Des del mateix moment del naixement ja formem part de grups com la família i la ciutat, i continua així fins al final dels nostres dies: l'escola, els amics, la feina... Desenvolupem diferents papers depenent dels grups als quals pertanyem al llarg de la vida. Els éssers humans existim segons els grups als quals pertanyem.

L'infant salvatge

La pel·lícula *L'enfant sauvage* mostra com els éssers humans necessitem la presència dels altres per desenvolupar-nos com a persones dotades d'una estructura psicològica que avui convenim a anomenar "ment". A partir d'aquí es parla de la construcció del jo, etc.

Tant la psicologia com la sociologia de grups tenen com a element bàsic de l'anàlisi els grups. Aquest tema ha tingut un gran interès al llarg dels temps. A finals del segle XIX i principis del XX un seguit d'autors com Durkheim, Le Bon, Tarde, Mc Dougall, Freud i d'altres intenten donar explicacions al fet observat de la diferència en el comportament d'una persona quan forma part d'un grup i quan no hi està inclosa.

Algunes de les raons per estudiar aquest fet són:

- Els grups són un element central en la vida de les persones, cosa especialment certa en els grups primaris.
- Comprendre el que passa en el grup, les seves característiques, les regles del joc o els seus objectius resulta especialment essencial per entendre una bona part del comportament de les persones.
- Alguns dels comportaments socials més interessants i atractius són fenòmens grupals (el lideratge, la influència, les relacions majoria-minoria, etc.).
- El grup és el context en què es construeixen i es manifesten una part important dels nostres comportaments.
- Els grups són una font de reforços per a les persones.

"La societat és l'estructura formada pels grups principals interconnectats entre si, considerats com una unitat i participant tots en una cultura comuna."

J. Morales Navarro i L. V. Abad Márquez. *Introducció a la sociologia* (1996).

Les persones ens relacionem entre nosaltres, interactuem, però aquesta interacció té lloc generalment a dins dels grups als quals pertanyem. Com a persona individual interessem només en la mesura que desenvolupem un conjunt de papers derivats de les posicions que ocupem en la xarxa social, que, a la vegada, està organitzada bàsicament en grups menors.

Els meus grups

Jo, *estudiant* del cicle formatiu d'atenció a persones en situació de dependència, formo part de l'*equip de professionals* d'una residència per a gent gran. Soc membre d'una *família* que viu al *barri* del Poblenou, de la *ciutat* de Barcelona, i *pertanyo* al club de natació, etc.

Aquesta és la raó per la qual molts sociòlegs defineixen la societat com un conjunt de grups i no pas com un conjunt d'individus.

1.1.1 Les funcions del grup

La paraula grup correspon a un dels conceptes principals tant de la parla quotidiana com del llenguatge científic i serveix per designar determinades característiques i formes de la realitat. Es tracta d'un concepte que ordena i classifica, i destaca els aspectes comuns d'una sèrie d'elements iguals o semblants: grup d'arbres, grup de cases, grup de persones, grup d'estrelles, grup d'elements (per exemple, en les matemàtiques o en la química), etc. Fins a una època relativament tardana, el segle XVIII, no s'aplica aquest concepte, utilitzat ja en les matemàtiques, en les arts plàstiques i en les relacions socials. Cal esperar fins a principi del segle XX perquè s'apliqui d'una manera unívoca.

Actualment s'ha acceptat en les ciències socials i humanes el concepte de grup, i s'ha utilitzat en les formacions socials d'una mida i estructura determinades, gràcies a la descoberta i el desenvolupament del concepte de grup primari i als coneixements derivats de la investigació sobre petits grups.

Algunes **característiques** comunes d'aquestes formacions socials, els grups, són:

- Conjunts de persones que comparteixen una finalitat.
- Conjunts de persones entre les quals s'estableix una comunicació.
- Conjunts de persones que satisfan les seves necessitats al si del grup i que tenen una percepció col·lectiva d'unitat.

En el llenguatge col·loquial, un grup és qualsevol conjunt o pluralitat de persones: els aficionats al futbol, els joves, etc. El terme s'atribueix a qualsevol col·lectiu de persones que, casualment, estan en un mateix lloc a la mateixa hora o que tenen una característica comuna: els metges, les professores, els catalans...

Des del punt de vista sociològic, no n'hi ha prou que les persones es trobin properes físicament o tinguin una activitat en comú per parlar de grup. Per constituir un grup social cal alguna cosa més: **cal que les persones interactuïn.**

Els **aspectes** que configuren un grup són:

- Els membres interactuen regularment entre si, cosa que implica que els grups socials tenen una certa estabilitat temporal.
- Hi ha una estructura interna definida que estableix una sèrie de posicions socials, rols i responsabilitats per al desenvolupament de les activitats.
- Els membres depenen del consens, comparteixen normes, valors i objectius.

Des del punt de vista teòric, els grups són productes de definicions socials, conjunts d'idees compartides, realitats construïdes pels éssers humans en qualitat d'entitats socials. Així, malgrat que les persones van i venen, els centres o les empreses romanen en el temps, i segueixen existint com a entitat social. Per

exemple, en Xavier, tècnic del centre ocupacional, ha demanat una excedència, però el centre segueix existint i hi haurà una altra persona que desenvoluparà aquesta funció.

Un **grup social** consta d'un nombre determinat de membres que busquen aconseguir un objectiu comú (objectiu de grup). S'inscriuen durant un període de temps més o menys llarg en un procés relativament continu de comunicacions i interaccions i desenvolupen un sentiment de solidaritat (sentiment de nosaltres). És necessari un sistema de normes comunes i una distribució de tasques segons una diferenciació de rols (funcions) específica de cada grup.

Els grups compleixen bàsicament dues **funcions**:

1. **Funció emocional.** Consisteix a satisfer necessitats emocionals que són imprescindibles per al funcionament psicològic equilibrat de les persones. De vegades, en alguns grups es donen aspectes difosos però definitius, com el sentiment de pertinença, la necessitat de tenir unes arrels, la calor i el suport emocional, el reconeixement... Tots aquests aspectes queden normalment garantits mitjançant els grups. I també altres aspectes molt més nítids, com l'autoestima, la necessitat de sentir-se part del teixit social, la cerca d'acceptació per part dels altres, la necessitat de distintivitat, és a dir, d'identitat.
2. **Funció de tasca.** Té la funció d'ajudar els membres a aconseguir els objectius que s'han marcat o la d'imposar-los el que ha decidit la majoria, les persones de més estatus o el mateix líder. Per exemple, el grup de treball o el grup classe.

Funció emocional

La funció emocional recau principalment sobre un tipus de grup, normalment de mida reduïda, que en molts casos acaba acompanyant la persona en llargs períodes de la vida. Es dona en grups en què les relacions que es mantenen són estretes, directes, espontànies, plenes d'intimitat, de complicitat i de tendresa. Són, sobretot, grups primaris.

1.1.2 Tipus de grups

Els grups es poden classificar de maneres diferents d'acord amb el criteri que fem servir (vegeu la taula 2.13). Les classificacions que més s'utilitzen depenen dels següents criteris:

1. Tipus de relació afectiva entre els membres del grup
2. Vinculació al grup per part dels membres
3. Naturalesa de la constitució del grup

TAULA 1.1. Quadre resum dels diferents tipus de grup

Segons la relació afectiva entre els membres	Segons la naturalesa de la seva constitució	Segons l'adscripció de la persona al grup	Segons la grandària del grup
Grup primari: Primer grup a intervenir en la configuració de la naturalesa social de la persona.	Grup formal: Grup fruit de la planificació, centrat en el sistema.	Grup de referència: Grup que orienta la manera d'actuar i veure el món depenent del l'objectiu.	Grup petit: Fins a 25-30 persones
Grup secundari: Relació instrumental	Grup informal: Grup fet per acords personals, centrat en la persona.	Grup de pertinença: Grup determinat per la identitat dels membres.	Grup gran: Més de 30 persones

1.1.3 Grups segons la relació afectiva entre els membres

Les persones establim vincles afectius amb els demés. Segons aquesta vinculació, hi ha grups primaris i secundaris.

Grups primaris:

- Les relacions afectives són intenses i contínues.
- Hi ha una forta cohesió i alt grau d'intimitat.
- Components que es preocupen els uns dels altres, comparteixen experiències, opinions, fantasies.
- Els membres s'identifiquen amb els propòsits comuns del grup.
- Funcionen com a agents socialitzadors i també com a mitjà de control social.
- Normalment són grups petits i de caràcter informal.

Grups primaris

Penseu en la relació que manteniu amb la vostra família, el grup classe, la colla...: grups amb una forta relació afectiva entre els membres i un alt grau d'intimitat.

Grups secundaris:

- Les relacions són més impersonals i institucionalitzades. Depenen de la utilitat, d'una fita que s'ha d'aconseguir. Portat a l'extrem, els individus són valorats pel que poden fer pel grup, no pel que són com a persones. Es preocupen per la tasca i no es comparteixen qüestions personals.
- Són grups de caràcter formal, en el sentit de normatiu i organitzatiu: hi ha normes i prescripcions imposades de manera formal (horaris, calendari, requisits d'accés, etc.).
- Tenen un baix nivell d'intimitat, en general.
- La mida del grup és flexible, normalment més gran que els grups primaris.

Grups secundaris

Exemple clars de grup secundari poden ser una empresa de 5.000 treballadors o un institut amb més 1.000 alumnes i 75 professors.

1.1.4 Grups segons l'adscripció de l'individu

Les persones que coneixem directament no són els únics agents de socialització. Les persones busquem en els grups els criteris per valorar-nos (a nosaltres mateixos) i orientar la nostra conducta.

- **Grup de pertinença:** són els grups als quals un pertany sense haver-ho triat. S'hi pertany per condicions alienes. En el grup de pertinença habitualment desenvolupem la nostra existència, és on exercim un paper. Cadascú de nosaltres tenim ocasionalment diversos grups de pertinença: la família, l'escola, el barri, el grup de treball, etc. Els nostres comportaments, actituds, valors i formes de veure el món mantenen un paral·lelisme amb els valors i normes propis dels grups als quals pertanyem. Subratllem la importància de la pertinença a determinats grups en la configuració de la nostra entitat social (qui som i què volem), atesa l'experiència que unir-se a un grup requereix, de vegades, definir-nos de nou i això implica canvis en la nostra autoestima.
- **Grups de referència:** són els grups amb els quals un s'identifica i dels quals adopta els valors, les normes i el comportament. Aquests grups condicionen el nostre comportament. A vegades podem pertànyer al nostre grup de referència i actuar d'acord amb això; si no, l'objectiu és passar a formar-ne part. Alguns exemples són el club esportiu, la colla dels nois i noies més grans que nosaltres, etc.

Els grups de referència compleixen dues funcions:

- **Funció normativa**
- **Funció comparativa**

La **funció normativa** significa que el grup ens serveix de guia per desenvolupar els nostres valors, actituds, conductes i imatge. Alguns grups serveixen com a referència negativa, ja que la persona no hi vol pertànyer (per exemple, no voldríem mai pertànyer a un grup de delinqüents). Serveixen per fixar i reforçar les conductes i creences pròpies; seguim les normes en la manera de pensar, de vestir o de parlar en el grup. La **funció comparativa** significa que els grups ens serveixen per valorar la pròpia conducta, comparem les nostres accions i la nostra imatge d'acord amb els models als quals ens agradaria assemblar-nos.

Molts dels problemes socials actuals són conseqüència de l'establiment d'entitats socials que inclouen algunes persones i n'exclouen d'altres a partir d'aquests criteris d'adscripció. Alguns exemples són la prohibició d'entrada en locals per un color de pell determinat, els conflictes ètnics, els conflictes per pertànyer a un grup religiós determinat, etc.

1.1.5 Grups segons la naturalesa de la constitució

Segons l'espontaneïtat o la planificació d'un grup, hi ha grups formals i grups informals.

- **Grups formals:** són grups que s'han format deliberadament. Tenen unes normes fixes i estan associats normalment a una organització la finalitat de la qual s'imposa sobre els fins individuals. Les persones que conformen aquest grup es reuneixen o conviuen per tal d'aconseguir un objectiu comú. Alguns exemples són els grups d'acció social (ONG), els grups de treball (equip de professionals), etc.
- **Grups informals:** són grups que es formen espontàniament i que es constitueixen sobre la base d'eleccions personals, per simpatia o atractiu. Per exemple, el grup d'amics.

Grup formal versus grup informal

El grup classe és un **grup formal**. Ha estat planificat per a l'organització educativa segons uns criteris determinats, està orientat a un objectiu: l'aprenentatge. Es parla de companys i companyes de classe. El grup d'amics i amigues de classe és un **grup informal**, és fruit de la relació que s'estableix entre els membres: quotidiana, lliure i sobre la base d'acords personals. Està orientat a les necessitats i experiències personals.

1.1.6 Grups segons la grandària

Una de les característiques associades a la noció de grup fa referència a la mida. És freqüent trobar expressions com grup gran o grup petit.

El **grup petit** té unes característiques determinades:

- El nombre mitjà de persones és entre 3 i 25 persones (segons els autors).
- Cada membre busca satisfer les seves necessitats dins del grup, per aquesta raó s'hi manté unit.
- Es produeix una interacció que permet l'intercanvi afectiu proporcionant confiança, seguretat i altres sentiments al grup. Tot això succeeix mentre es comparteixen activitats, afeccions, etc.
- La comunicació és freqüent i fluida. Tothom pot expressar les seves emocions i sentiments, cosa que dóna lloc a una identitat grupal i a l'aparició de la solidaritat.

La colla

La colla és un exemple clar de grup petit, de referència, primari i informal. És un conjunt de persones aplegades deliberadament i lliurement. Com a característica essencial els membres tenen una cosa en comú (creences, valors...) i creuen que això els diferencia dels altres grups. Es presenta com una petita societat en la qual es produeix la interacció social, i com a mitjà òptim per integrar la persona en la societat. La vinculació de la persona al grup és, en principi, lliure i igualitària i, per tant, la direcció del grup és sovint comunitària. Hi ha, però, la possibilitat que emergeixi un líder.

1.2 Desenvolupament del grup

En el procés de desenvolupament el grup passa per etapes diferents. En cada etapa el grup ha d'aprendre a enfrontar-se a problemes nous i ha de desenvolupar habilitats i actituds noves. Aquesta informació és important per al professional, ja que a l'hora d'intervenir amb un col·lectiu ha de tenir en compte en quina etapa es troba el grup per tal d'aplicar les tècniques més adequades.

1.2.1 Etapes

Els grups segueixen una sèrie de processos que normalment es repeteixen en diferents contextos. És important que el tècnic conegui les etapes o fases del grup, per aplicar una tècnica o altra tenint en compte el moment grupal quan hagi de treballar amb un col·lectiu per dinamitzar-lo.

Les etapes de desenvolupament del grup es produeixen sense solució de continuïtat i s'ordenen alternament entre si de manera que resulta difícil descobrir els aspectes característics de cada fase. No obstant això, hi ha fases del desenvolupament grupal que poden ser descrites amb un cert grau d'independència (Vendrell, 1987).

Com indica Shaw (1986), hi ha certes similituds en tots els grups quant als tipus de fase i les seves seqüències, encara que segons el grup i la tasca, el contingut i el temps de durada de la fase variarà. És a dir, les etapes no tenen un temps de desenvolupament prefixat, encara que sí que hi ha un ordre en la seqüenciació que tots els grups segueixen, de manera que no es passa a l'etapa següent si no s'ha superat l'anterior.

Model lineal

El **model lineal** considera el desenvolupament del grup com un moviment ordenat i progressiu. Una de les teories que mostra millor aquest model és la teoria de Tuckman (1965). Tuckman considera que un grup es desenvolupa seqüencialment en dos àmbits paral·lels: l'àmbit de les relacions interpersonals i el de l'activitat de la tasca. El desenvolupament seqüencial en quatre etapes inclou tant l'àmbit de les relacions interpersonals com l'àmbit de l'activitat de la tasca.

La fase de formació del grup

El primer dia en un equip de treball les persones es fan moltes preguntes sobre el nou grup: com encaixaran en el grup? Com seran tractats? Quin paper tindran en el grup?

1. La primera etapa és la de **formació**. Les conductes interpersonals acceptables estan delimitades i es busca l'orientació i l'ajuda del líder (dependència). També es dediquen esforços a identificar la tasca i a les maneres de dur-la a terme. L'etapa de formació és la fase inicial en què els membres es familiaritzen entre ells. Els membres avaluen si el grup pot satisfer o no les seves necessitats i si compleixen les seves expectatives; en suma, s'intenta determinar quin paper es tindrà en el grup.

2. La segona etapa és l'anomenada **tempestuosa o de conflicte**. És una fase d'insatisfacció en la qual els membres del grup comparen les seves expectatives amb el que han aconseguit. Els grups desenvolupen conflictes interns relacionats tant amb els aspectes interpersonals com amb els aspectes implicats en la resolució de tasques. En aquesta etapa sorgeixen discrepàncies i augmenta l'agressivitat adreçada al líder o envers les relacions entre els altres membres. A grans trets, s'observa una resistència notable a centrar-se en la tasca del grup.
3. La tercera etapa és l'anomenada **normativa**. Representa l'acceptació del grup i dels seus membres. S'elaboren les normes, per la qual cosa el grup es va constituint en una entitat social. En l'àmbit de la tasca el grup treballa sobre la informació de què disposa i accepta les discrepàncies sobre la manera com interpretar-la. Hi ha una superació dels conflictes mitjançant el desenvolupament de la cohesió i sentiments positius cap al grup.
4. La quarta etapa és la d'**execució**. Els membres adopten rols funcionals centrats en la tasca i, així, converteixen el grup en un instrument adequat per a la resolució de problemes. En aquesta fase apareix un sentit d'**identitat grupal**. El grup desenvolupa la seva creativitat i eficiència, tant en la realització dels seus projectes com en la satisfacció de les necessitats afectives dels membres del grup. La cohesió augmenta, els membres se senten realment del grup. No obstant això, pot haver-hi problemes i poden sorgir conflictes, però el grup els afronta.

Els grups poden aconseguir els seus objectius. A partir d'aquest moment el grup pot seguir el seu funcionament amb èxit o bé es pot dissoldre. La vida de tots els grups, especialment dels escolars, queda molt limitada en el temps.

Cal assenyalar que els límits de separació entre les etapes del desenvolupament del grup són difusos i, a més, tant en el procés de desenvolupament individual com en el grupal s'observen salts, aturades i regressions, però generalment hi ha una interacció entre les etapes i entre els diversos aspectes de cada una.

Model de cicle vital

El **model de cicle vital** és un altre model de desenvolupament del grup. Aquest model elaborat per Lacoursière presenta un paral·lelisme entre el cicle vital de l'individu i el grup. El model consta de cinc fases: inclusió, insatisfacció, resolució, producció i terminació.

El model del cicle vital considera que el grup es desenvolupa al mateix temps tant en l'àmbit socioemocional dels membres del grup com en l'àmbit de la tasca del grup. D'altra banda, el model destaca la importància de la primera i de l'última fase.

1. La primera etapa és la d'**inclusió** i es caracteritza pel desig de vinculació. Els membres del grup tenen la necessitat de sentir-se acceptats i valorats per la resta. La persona necessita sentir que els altres membres s'adonen que

La cohesió

La cohesió d'un grup és un procés dinàmic que es reflecteix en la tendència grupal de treballar plegats per assolir objectius comuns i també reflecteix el grau en què els membres d'un grup volen participar i romandre en el grup.

La conducta d'inclusió fa referència al sentiment de pertinença a un grup.

La fase del goteig

Les fases del grup en connexió amb les relacions intergrupals en el model del cicle vital, a diferència del model lineal, s'afegeixen en la fase del goteig, que és la de la dissolució del grup, en la qual els membres comencen a abandonar el grup per diferents raons.

existeix. En el grup, l'evolució a la fase d'inclusió serà possible quan es creï un clima de seguretat afectiva. El grup es desenvolupa a partir de la relació d'inclusió. També el desenvolupament individual de l'infant es produeix a partir de la relació que l'infant estableix amb les persones del seu entorn. Aquestes relacions inicials són bàsiques per al procés de desenvolupament i canvi, especialment en les primeres etapes tant de la vida d'un grup com en la vida de la persona.

2. En la segona etapa apareix una necessitat de **controlar** per tenir poder sobre els membres del grup, però d'altra banda, també apareix la necessitat de ser controlat i, d'aquesta manera, no haver d'assumir cap responsabilitat. En aquesta fase hi ha rivalitats pel lideratge.
3. La tercera etapa és la de la **conducta d'afecte** i es considera una etapa avançada del grup. La conducta d'afecte fa referència a les emocions personals que es donen entre els membres d'un grup en els diversos graus possibles (les simpaties mútues o, al contrari, les antipaties entre els membres del grup).
4. La quarta i la cinquena fases estarien englobades en l'etapa final. En la quarta fase, anomenada de **producció**, hi ha un augment de les habilitats i el grup se centra en el treball per dur a terme la tasca, els sentiments són positius i van associats als èxits que el grup ha obtingut.
5. En la fase cinquena, anomenada **de terminació**, quan el grup es dissol, si els guanys són satisfactoris, els sentiments positius ajuden a superar els sentiments de pèrdua o separació.

La taula 1.2 mostra els paral·lelismes entre el desenvolupament d'un grup i el cicle vital d'una persona.

TAULA 1.2. Paral·lelismes entre el cicle vital de l'individu i el del grup

Etapas de la vida grupal	Etapas de la vida
1. El principi de l'equip: els membres del grup no mostren els seus sentiments, intenten agradar als altres, procuren no discutir, no solen donar la seva opinió, parlen molt però escolten poc i no reconeixen els errors propis.	1. Inclusió i seguretat (infantesa): en néixer un grup, tots els membres s'enfronten a una situació nova desconeguda i desconcertant, pot haver-hi un ambient tens a causa de l'angoixa i el temor dels membres del grup. És una fase individualista, ja que cada membre té com a preocupació principal ser acceptat pels altres.
2. L'equip va provant: el grup es posa d'acord, els membres del grup s'atreveixen a dir a la resta els problemes que hi ha al grup, mostren els sentiments, escolten els altres, hi ha una millor entesa però encara no treballen units.	2. Fase conflictiva, de lluita i control (adolescència): és una etapa de lluita per definir els seus estatus en el grup, també hi ha confrontació d'idees crítiques entre els membres.
3. L'equip està format: l'equip se centra en l'objectiu com a grup, es fixen les normes amb l'acord de tots els membres del grup. El bon equip: els membres del grup ja no estan tan pendents de defensar les seves pròpies opinions i escolten més els altres, tothom es compromet amb els objectius, hi ha sentiment de pertinença al grup, s'ajuden els uns als altres.	3. Fase d'estructuració i d'afecte (adult): es divideix en dues subetapes. En la primera es consolida la participació, augmenta la solidaritat i hi ha més sensibilitat envers les necessitats socioafectives, els membres s'identifiquen amb el grup, augmenta la cohesió, sorgeixen els rols. En la segona subetapa les necessitats socioafectives del grup estan cobertes, hi ha un grau alt d'intercomunicació, de solidaritat i de saber aprofitar les diferents habilitats i qualitats dels membres del grup.
4. El grup ha assolit el seu objectiu i generalment es dissol.	4. Fase de degoteig (mort): els membres deixen d'interessar-se pel grup. El grup acaba la seva tasca.

1.3 Estructura grupal

El grup es caracteritza per la seva complexitat ja que cada un dels seus membres és diferent, representa rols diferents i compleix funcions diferents, segons el lloc que ocupi dins del grup.

El grup es configura com una estructura de relacions que atorga a cada membre una particularitat que el fa diferent dels altres. Hi ha diverses dimensions entorn de les quals s'estructura el grup:

- Interrelacions entre els membres del grup, que determinen quines persones i en quina intensitat són acceptades i rebutjades.
- Estatus o posició de cada membre del grup
- Grau d'autoritat, popularitat o aïllament dels diferents membres del grup
- Relacions de rivalitat/harmonia i antipatia/simpatia que es deriven de les tensions o afinitats existents.

La tendència del grup, generalment, és la de mantenir-se en el seu *statu quo* per assegurar-se l'equilibri i l'estabilitat, però en els grups es produeixen canvis. Algunes vegades aquests canvis no són notables; en canvi, altres vegades la modificació és forta i aleshores és quan es produeix un canvi real. Per exemple, si canvia un element molt important del grup com és l'estil de lideratge, hi ha moltes possibilitats que l'equilibri es trenqui i el grup s'estructuri en un altre equilibri i una distribució diferent de l'anterior.

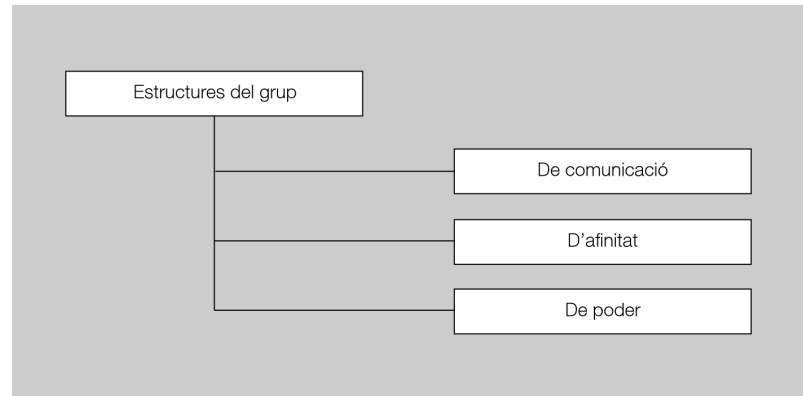
El grup es configura com una gran **estructura de relacions** molt complexa ja que cada membre del grup és diferent i representa diferents rols i també compleix diferents funcions.

Els elements bàsics del grup són els seus membres i els subgrups que s'hi formen, però també hi ha altres elements del grup que són molt importants com ara les posicions, els rols, l'estatus, la mida del grup, les normes del grup i les xarxes de comunicació. Hi ha diverses dimensions al voltant de les quals s'estructuren les relacions que són elements diferencials entre les persones i són les que donen lloc a diferents **estructures de grup**. Les estructures més importants són les estructures de poder, les estructures d'afinitat i les estructures de comunicació (vegeu la figura 1.1).

Les funcions o el paper que cada membre desenvolupa en un grup s'anomena rol. En els treballs de grup molt organitzats l'estructura de rols està relacionada amb l'especialització de les tasques.

Elements de l'estructura grupal

Si es tenen en compte tots els elements de l'estructura grupal, aquesta es pot definir com la configuració que el grup adquireix en constituir-se i desenvolupar activitats.

FIGURA 1.1. Estructures del grup

1.3.1 Estructures de poder

Les **estructures de poder** es constitueixen a causa de la influència que cada membre té en el grup i el poder que els altres li atorguen dins del grup. Les persones que solen tenir poder són les que tenen els mitjans per satisfer les necessitats dels altres. Normalment, aquestes persones solen ser els líders i són les més respectades pel grup, també són els membres que s'impliquen i es comprometen més en les tasques del grup, alhora que assumeixen més responsabilitats.

Configuració del grup

L'estructura grupal reflecteix, sobretot, els rols i les posicions dels membres. Aquests rols o posicions de vegades són atribuïts pel grup segons les seves necessitats i l'assoliment dels objectius, o altres vegades, els rols són assumits directament pels mateixos individus del grup.

Els **rols** que una persona desenvolupa al llarg de la vida depenen dels grups dels quals forma part en cada moment, i de les circumstàncies en les quals el grup es troba. Les persones podem desenvolupar rols diferents segons els grups (dins de la família podem tenir el rol de líder, però dins del grup de treball, podem tenir un rol submís).

En els treballs de grup molt organitzats l'estructura de rols està relacionada amb l'especialització de les tasques. En els grups informals, en què l'estructura no està tan definida, la diferenciació de rols depèn de la realització dels objectius del grup.

1.3.2 Estructures d'afinitat

Les **estructures d'afinitat** estableixen les preferències i els rebutjos entre les persones d'un grup. Per tant, aquest tipus d'estructures estan determinades per les relacions afectives que vinculen els membres, és a dir, estan condicionades pel grau d'intimitat, amistat, simpatia, hostilitat, etc.

L'estructura d'afinitat va canviant al llarg del desenvolupament del grup, i també segons les activitats del grup. Per exemple, els membres d'un grup prefereixen determinades persones si es tracta de divertir-se, però en prefereixen d'altres si es tracta de fer un treball en grup.

1.3.3 Estructures de comunicació

Les **estructures de comunicació** són un dels puntals del grup. La comunicació dins del grup és molt important per evitar problemes, conflictes, una mala organització i l'exclusió de membres. En tots els grups hi ha preferències individuals a l'hora d'adreçar-se a una persona o a una altra, o bé hi ha persones entre les quals es produeixen més intercanvis comunicatius.

El **sistema de comunicació intern i extern** d'un grup és la manera en què els membres, i sobretot el líder, han establert les possibilitats d'intercanviar missatges entre si i amb l'exterior del grup. Aquestes comunicacions permeten al grup desenvolupar i fixar les seves pautes d'activitat i consolidar la seva estructura determinant les posicions i els rols que s'hi integren (Loscertales i Núñez).

La comunicació entre els membres d'un grup és molt heterogènia ja que la informació circula per diferents canals dins del grup. Per aquesta raó és important conèixer i analitzar com es distribueix la informació (nombre de canals) i quina capacitat té.

Amb la comunicació som capaços d'aprendre a conèixer-nos, de compartir experiències, idees i sentiments. Gràcies a la comunicació podem definir, diagnosticar i resoldre problemes comuns; en definitiva, podem treballar en grup. Per desenvolupar una comunicació òptima dins del grup és indispensable que cada membre adquireixi prèviament la consciència de pertinença al grup. D'altra banda, del fet que aquest sentiment existeixi o no es deriva d'una qualitat diferent en els estils i les formes de la interacció humana: si els membres se senten del grup és obvi que la comunicació serà fluida.

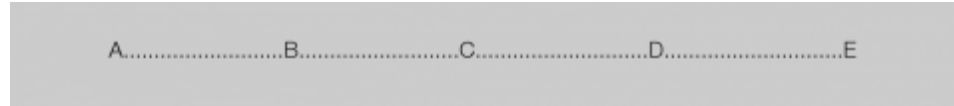
Una de les característiques més importants d'un grup és la seva **xarxa de comunicacions**: és on es veu la qualitat d'intercanvis i relacions, i també es pot apreciar el grau en què són lliures de comunicar-se els uns amb els altres. L'estudi de les xarxes de comunicació en els grups sorgeix de les experiències de Leavitt (1951), que va començar investigant sobre la manera en què es podien comunicar cinc persones situades experimentalment enfront de la solució d'un problema. Com a resultat de les investigacions de Leavitt, s'han elaborat una sèrie de diagrames de les xarxes més freqüents en la comunicació grupal. L'estudi d'aquestes xarxes s'ha anomenat **teoria de grafs**.

Està comprovat que hi ha una correlació positiva important entre l'eficàcia del grup i la qualitat i quantitat de les informacions i de la seva disponibilitat i fluïdesa dins del grup. Una altra dada important en els treballs de Leavitt ha estat comprovar que també hi ha una correlació positiva entre la satisfacció i les possibilitats de rebre i establir comunicacions. Aquestes situacions d'uns membres i uns altres es denomina central o perifèrica segons la proximitat a la font d'informacions i la capacitat de transmetre i distribuir el que reben. Leavitt va crear experimentalment quatre estructures comunicatives en grups de cinc persones per veure com l'estructura influïa en el rendiment del grup: l'estructura de cadena, l'estructura de roda, l'estructura circular i l'estructura en forma d'Y.

Estructura de cadena

A l'estructura de cadena hi ha un membre del grup que ocupa la posició central, dos membres són en una posició intermèdia i els altres dos estan situats als extrems (vegeu la figura 1.2).

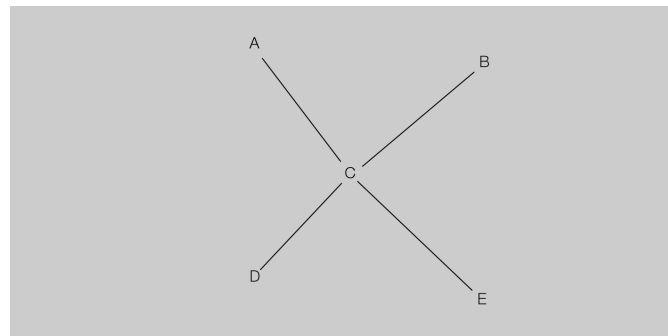
FIGURA 1.2. Estructura de cadena



Estructura de roda

En l'estructura de roda hi ha un membre del grup que ocupa la posició central, els altres membres del grup s'hi comuniquen, però entre si la comunicació és molt escassa (vegeu la figura 1.3). És un tipus d'estructura molt centralitzada.

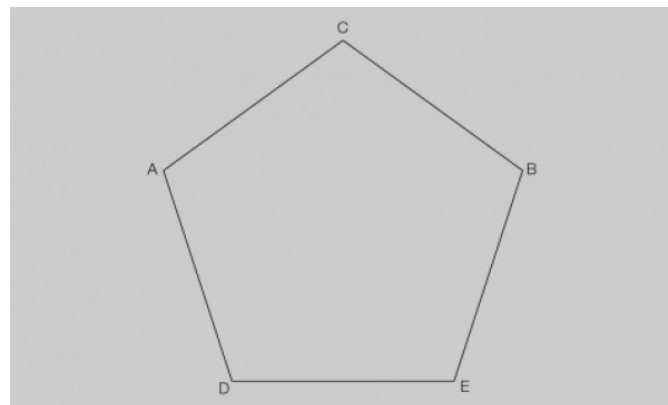
FIGURA 1.3. Estructura de roda



Estructura circular

En l'estructura circular la comunicació flueix entre tots els membres del grup per igual (vegeu la figura 1.4). És l'estructura més descentralitzada.

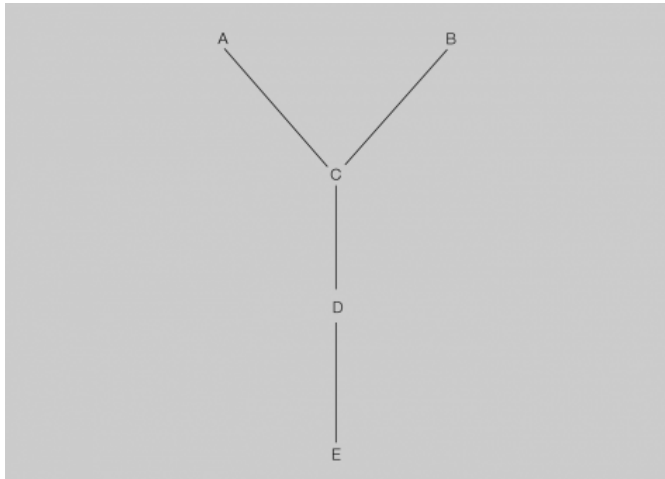
FIGURA 1.4. Estructura circular



Estructura en forma d'Y

En l'estructura en forma d'Y hi ha una persona que és el centre principal (C) de totes les comunicacions, però no es relaciona directament amb els altres membres del grup, ho fa mitjançant intermediaris (vegeu la figura 1.5).

FIGURA 1.5. Estructura en forma de Y



1.4 Relacions interpersonals en el grup: els rols

Els grups estan compostos per un nombre de persones diferents en edat, aspecte, habilitats, coneixements, interessos... Aquesta és una de les grans riqueses que té el treball en grup, sempre que tota aquesta riquesa de capacitats i potencialitats s'harmonitzi de manera efectiva i estructurada.

Una de les estructures bàsiques del grup és l'estructura de poder, en la qual cadascun dels membres té un lloc més o menys concret que marca la capacitat que té d'influir sobre els altres membres, el paper que fa en el si del grup, que pot anar del lideratge al pallasso, i el que espera el grup. Aquesta estructura es comença a definir de manera molt ràpida en les primeres hores de vida del grup, si el grup no té estructura definida. També és freqüent que estigui definida des de fora, almenys en part, com pot ser un grup en el si d'una empresa, on tothom ocupa un càrrec determinat, o per la mateixa societat.

1.4.1 Concepte de rol

En la bibliografia especialitzada hi ha moltes definicions de rol i amb diferències importants entre si. Segons P. Sbandi (1980), la definició de rol encunyada per Shaw és: "Conjunt de conductes esperades, que es vincula amb una determinada posició en el grup". I la definició d'E. L. Hartley i R. E. Hartley (1965) és que un rol és la "totalitat estructurada de totes les expectatives quant a la tasca, conducta,

Manifestació dels rols

Els rols es manifesten també en moltes formes de comunicació no verbal, que van des de la posició corporal o la disposició dels materials fins a les mirades o els gestos més petits. A l'hora d'observar els rols en un grup no podem caure en l'error de limitar-nos a la comunicació verbal.

conviccions, valors i interrelacions d'una persona que ocupa una posició en el grup i que ha de dur a terme una funció decisòria”.

Les dues definicions es refereixen a les expectatives, a les conductes que s'espera que tingui un membre del grup. Per tant, aquest s'ajustarà més o menys al que se n'espera. El segon aspecte que cal remarcar és la complexitat del rol: creences, actituds, actuacions concretes, tot això compon el rol com un conjunt. Aquestes dues definicions semblen donar més la iniciativa al grup que a l'individu; en canvi, altres definicions donen més la iniciativa a la persona, que ha d'ajustar-se al que el grup espera. Fins i tot alguns autors utilitzen el plural per indicar que un mateix individu dins d'un mateix grup té papers diferents.

El conductor d'un grup ha d'observar també que les expectatives del grup i les de l'individu siguin coincidents, o com a mínim no massa contràries, i que la persona se senti a gust amb el rol assignat en el grup.

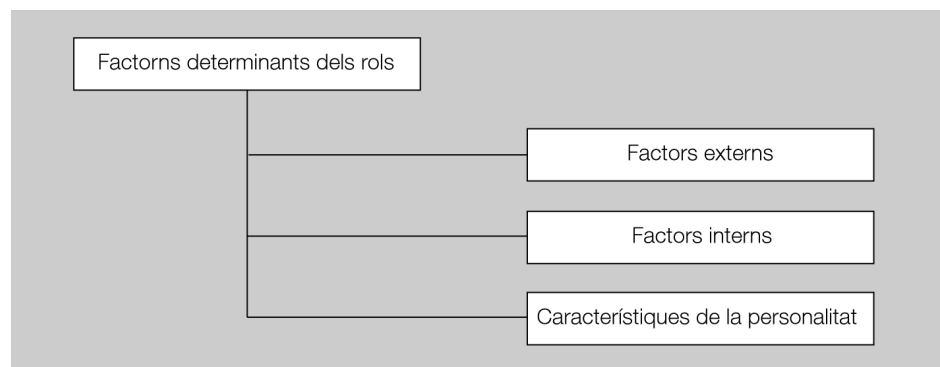
La utilització del plural resulta òbvia si s'utilitza en el sentit que cadascú de nosaltres té diferents rols, perquè és membre d'un gran nombre de grups diferents a la vegada, i en cadascun té un rol diferent. Aquests rols de vegades poden entrar en conflicte quan una persona es troba que la gent n'espera comportaments diferents davant d'una mateixa situació segons el rol que ocupa en diferents grups. Normalment l'individu resol el conflicte a favor del grup al qual concedeixi més valor en aquell moment.

Les **funcions** dels rols fonamentalment són tres de diferents en el si del grup:

- La primera té a veure amb **l'eficàcia**: és el repartiment adequat de les energies i recursos dels membres perquè el grup pugui assolir les metes que té establertes.
- La segona té a veure amb **la relació** entre els membres del grup: igual que les normes, ajuden a la percepció de l'altre, a poder anticipar la seva conducta.
- La tercera ajuda a **la seguretat** i identitat pròpia: ajuda a saber el que l'individu ha de fer i el que se n'espera.

Els rols, com mostra la figura 1.6, estan determinats per molts factors diferents:

FIGURA 1.6. Factors determinants dels grups



Conflicte de rols

Un exemple del conflicte de rols és el pot donar un pare que porta el fill al futbol. Quin tipus de llenguatge empraria per comentar les jugades: el propi d'un pare que ensenya el seu fill a parlar correctament o el propi d'un aficionat que descarrega adrenalina?

- Els **factors externs**, entre els quals cal esmentar les característiques de la tasca encarregada al grup, les limitacions en les seves comunicacions i en l'accés als recursos, i els objectius que tenen encarregats.
- Els **factors interns** del grup, com la composició, la percepció de la situació, la disponibilitat d'informació, i el plantejament organitzatiu.
- Les **característiques personals**, bàsicament les motivacions i les capacitats (intel·lectuals, habilitats, destreses en la relació humana...) de cada individu. Aquestes capacitats poden ser reals o percebudes com a tals, tant per l'individu com pel grup, i en qualsevol dels casos influeixen en l'assignació del rol.

L'**estructura de rols** sol ser força estable. És fàcil constatar que és molt difícil modificar un rol dins un grup; fins i tot es pot afirmar que d'alguna manera encasella els membres del grup, i per tant els resta possibilitats de participar en el grup d'una altra manera que els podria resultar més plaent i satisfactòria. També és cert que canvia al llarg de la vida del grup. Quan siguin modificats alguns dels factors que els determinen, com són altes i baixes dels membres, canvis en la tasca o en l'organització, etc., es podrà produir en el grup una redefinició dels rols. Probablement el reajustament tendirà a ser el mínim i necessari, però no deixa de ser una bona oportunitat, tant per als individus més insatisfets com per al conductor del grup, per fer altres canvis, tot i que hi pugui haver resistències importants.

Moltes vegades els rols també estan socialment o culturalment definits en molts detalls del seu comportament (les mostres d'afectivitat permeses, els valors que ha de defensar...) com pot ser el rol de pare, el de fill, el de mestre, el d'alumne... i els grups normalment esperen dels seus membres l'ajustament a aquest rol socialment assignat.

Estretament lligat al concepte de rol trobem el d'**estatus**, que presenta un aspecte més passiu i podem definir de forma complementària al de rol.

Si el **rol** defineix l'actuació del membre del grup segons el lloc que ocupa en l'estructura, l'**estatus** és el prestigi, el valor, els drets i els deures que donen aquesta posició determinada.



El pallazzo del grup

Moltes vegades en els grups hi ha el rol de pallazzo, un rol que a vegades és molt útil en un primer nivell per integrar i acceptar un membre, però que a la llarga pot resultar molt degradant.

1.4.2 Categories de rols

En cada situació, en cada grup, en cada entorn els rols es manifesten amb un seguit de particularitats que els fan únics, irrepetibles. Tot i així, per estudiar-los, per incidir-hi, cal classificar-los i caracteritzar-los en unes llistes més o menys àmplies. Com que podrien ser llistes molt extenses, no operatives, el primer que s'acostuma a fer és classificar-los en categories. Probablement la categorització més simple, però també molt útil i freqüent, és la divisió en dues categories bàsiques:

- Rols centrats en la tasca, en les metes, en el treball del grup, que podem considerar rols més funcionals o operatius.
- Rols centrats en el grup, en les relacions interpersonals, en l'àrea afectiva, que podem considerar rols més socials.

Una classificació molt habitual que segueixen diversos autors, i els orígens de la qual van establir Benne i Sheats (1948), és la que hi ha a continuació (vegeu la taula 1.3). Aquesta classificació estableix tres categories diferents de rols:

- Rols de tasca
- Rols de manteniment i cohesió
- Rols obstructius

TAULA 1.3. Classificació dels rols

Categoria	Rols
Rols centrats en la tasca, en l'activitat del grup	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estimular el grup per aclarir objectius, procediments, tasques o problemes. 2. Aportar o buscar informació. 3. Donar o buscar opinions. 4. Reformular, retocar, aclarir les idees i les opinions. 5. Coordinar, orientar el grup cap a la presa de decisions i la realització de tasques. 6. Participar activament en qüestions materials (cadires, pissarres, portàtils...). 7. Resumir, prendre acta.
Rols centrats en el manteniment de grup i la seva cohesió	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proporcionar alè al grup. 2. Unir i harmonitzar el grup, reduir tensions. 3. Fomentar el compromís. 4. Regular el grup, formular les normes. 5. Observar i comentar la marxa del grup, expressar els sentiments del grup.
Rols centrats en les necessitats individuals obstacle per al grup	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mostrar agressivitat. 2. Bloquejar, aturar, estar sempre en contra. 3. Ser el centre d'atenció. 4. Dominar, manipular el grup. 5. Negar la feina, amb desinterès o fugint d'estudi. 6. Buscar la consideració del grup.

1.4.3 El lideratge



En tot grup hi sol haver un líder.

El **rol de líder** és molt important. Per això mateix és important la necessitat d'identificar la persona o persones que l'assumeixen. Els líders són les persones que catalitzen el grup, que donen les normes al grup, que orienten i condueixen el grup cap a uns objectius determinats i el mantenen cohesionat, que donen seguretat i fomenten el sentiment de solidaritat que enforteix els vincles establerts i afavoreix la cohesió del grup. El membre del grup que no segueix les normes comunes d'actuació del grup corre el risc de no ser acceptat.

El lideratge és una funció necessària que sorgeix en el grup com a resposta a la necessitat de cohesió i d'identitat dels seus membres.

L'animador és el líder formal, i ha d'exercir el seu lideratge adaptant-se al grup i fomentant la participació de tots els membres en els processos en què intervingui. En els centres o institucions el líder institucional de l'equip de professionals és un membre de la direcció. Quan fa ús del seu lideratge posa en marxa la política de la direcció.

Tipologia de líders

Es considera que hi ha tres tipologies de lideratge: el líder autoritari, el líder permissiu i el líder democràtic.

Líder autoritari

Determina totes les directrius del grup: fins i mitjans i distribució de les tasques. No té en compte què és el que poden pensar els membres del grup.

El tècnic que adopta aquest tipus de lideratge:

- Tracta d'imposar la seva voluntat, i vol que els membres del grup adoptin el seu punt de vista.
- Confia poc en la iniciativa de la resta.
- La seva actitud pot anar des del despotisme fins al paternalisme.

Conseqüències:

- Rendiment alt quan el líder hi és.
- Apatia i insatisfacció quan no hi és.
- Pot arribar a agressió entre els membres.
- Poca cohesió de grup.

Líder permissiu

Es basa en el deixar passar o *laissez-faire*. Intervé poc o gens en l'evolució d'un grup, que va al seu aire sense cap orientació, deixa els altres en completa llibertat, i no dóna pautes ni supervisió diferida.

El tècnic que adopta aquest tipus de lideratge:

- Espera que el grup trobi solucions espontànies a les situacions plantejades.
- Deixa lloc a la improvisació i a l'actitud individualista.
- El líder es pot mostrar de bonàs a indiferent.

Conseqüències:



Lideratge

- Crea confusió entre els membres del grup.
- Afavoreix una actitud poc col·laboradora entre els membres del grup.
- Produeix insatisfacció, porta el grup a l'apatia, l'avorriment i l'agressió.
- El grup es pot disgregar i provoca un baix rendiment com a grup.

Líder democràtic

Orienta el grup proposant-li objectius i oferint-li els mitjans per aconseguir-los.

El tècnic que adopta aquest tipus de lideratge:

- Escolta el grup i acorda amb els membres el repartiment de tasques i funcions.
- Confia en el grup i en les seves possibilitats per resoldre les seves pròpies necessitats i situacions que se li plantegin.
- Estimula la participació de tots els membres en les decisions, tots s'impliquen, es comprometen i assumeixen responsabilitats.

Conseqüències:

- Afavoreix la comunicació, la creativitat grupal, l'autonomia: que el grup sigui capaç de fer les activitats i mantenir un rendiment mitjà sense la presència constant de l'educador.
- La comunicació és oberta i flexible.
- La cooperació assoleix un nivell alt, i en conseqüència, la productivitat i la integració.

1.5 Tècniques i instruments per a l'anàlisi de grups

Dins un grup, per tal que les relacions entre els membres progressin, cal que hi hagi retroalimentació (*feed-back*), respostes que rep el subjecte sobre les seves actuacions, comunicacions o personalitat en el si del grup. La retroalimentació dins del grup permet donar suport als comportaments positius dels membres del grup, estimular-los, i també corregir els comportaments que no afavoreixin ni la persona ni el grup en conjunt.

Per tal que un grup que comparteix un objectiu comú pugui assolir-lo cal que el grup estigui cohesionat. Per això cal que hi hagi patrons de comunicació circulars i que sigui possible una retroalimentació adequada.

També resulta interessant analitzar les relacions grupals en la dimensió interpersonal, és a dir, analitzar les relacions humanes de caràcter afectiu que es donen en

el si del grup. Aquest és l'objectiu de diferents tècniques sociomètriques, entre les quals hi ha el sociograma. Per saber l'opinió dels membres del grup sobre diferents aspectes de la manera com funciona, es poden elaborar escales de valoració.

1.5.1 La finestra de Johari

La cohesió del grup està relacionada amb la identitat social dels membres del grup. La interdependència entre els membres del grup, l'atracció interpersonal i la similitud entorn d'una tasca comuna són qualitats que produeixen la identificació amb el grup. Hi ha tot un seguit de tècniques que potencien la creació de la identitat social amb el grup mitjançant comunicacions interpersonals.

Una d'aquestes tècniques és la **finestra de Johari**, que segueix el model proposat per Luft i Ingram (1955) sobre les relacions interpersonals dins del grup. Aquesta tècnica permet analitzar el comportament dels individus respecte als altres, i planificar estratègies que fomentin i facilitin les relacions interpersonals i, també, la cohesió dins el grup.

La finestra de Johari estableix un marc de comunicació pel qual es donen o es reben informacions sobre un mateix i sobre els altres. El grup aporta informació sobre la percepció que té de cadascun dels membres, i pot comparar l'autoconcepte amb el concepte que tenen els altres. Amb aquesta tècnica cada membre del grup informa la resta de membres sobre interessos, opinions i inquietuds pròpies, alhora que s'informa els altres sobre la seva conducta, amb la qual cosa s'estableix un procés simultani de donar i rebre retroalimentació (vegeu la figura 1.7).

FIGURA 1.7. Finestra de Johari

		Per mi mateix	
		Conegut	Desconegut
Pels altres	Conegut	A Persona pública	B Punt cec
	Desconegut	C Persona privada	D El desconegut

La finestra es presenta dividida en quatre parts. Es pot observar verticalment (columnes) i horitzontalment (files). Les columnes representen el **jo**, i les files, **el grup**.

- Les columnes de l'esquerra representen el que **jo conec de mi mateix**.
- La columna de la dreta representa el que **jo desconec de mi mateix**.
- La línia superior es refereix a allò que **el grup coneix de mi**.

- La línia inferior a allò que **el grup desconeix de mi**.

Grup nou

En un grup nou la situació al començament d'un grup nou correspondria a una zona lliure del subjecte molt petita, ja que no sap què en pensen els altres ni sap fins a quin punt pot manifestar la seva pròpia persona en aquest grup.

Com que és una finestra, la finestra de Johari es pot obrir i deixar que la informació entri i traspassi les barreres de les diferents àrees. D'aquesta manera les informacions contingudes als diferents quadrants no són estàtiques ni rígides, sinó que es van desplaçant a mesura que es produeixen interaccions dins del grup mitjançant el procés de donar i rebre, de la retroalimentació. En l'establiment de contacte entre les persones, es facilita informació sobre la manera com els altres perceben, entenen i viuen els seus comportaments.

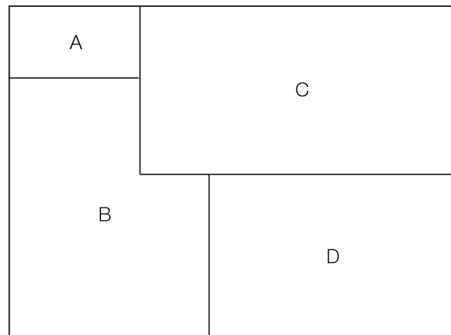
Cada quadrant que compon la finestra de Johari conté informació que produeix els efectes següents:

- **Àrea lliure/pública:** conté les experiències i les dades conegudes per la persona i per aquells que l'envolten. En aquesta àrea l'intercanvi d'informació entre la persona i els altres és lliure. L'àrea lliure es fa més gran alhora que augmenta el nivell de confiança entre els membres del grup i també quan es comparteix més informació, sobretot si és de caràcter personal.
- **Àrea cega:** conté informació sobre un mateix que és ignorada o desconeguda per l'individu però que les altres persones coneixen. Quan es comença a participar en un grup, cada persona mostra tota mena d'informació, de la qual no n'és conscient, com pot ser la manera de parlar, els gestos, tota la comunicació no verbal en general.
- **Àrea oculta/privada:** és la zona de la personalitat desconeguda per als altres. Conté informació que una persona coneix de si mateixa, però que el grup ignora. De vegades no volem revelar aquesta informació per por de l'opinió del grup.
- **Àrea desconeguda:** són els factors de la personalitat dels quals no s'és conscient i que les altres persones del grup tampoc coneixen. Correspon a l'àrea de les motivacions inconscients, de les potencialitats que estan latents, i que encara no han sorgit.

L'objectiu de la dinàmica de grup és aconseguir augmentar l'àrea lliure i reduir al màxim les àrees cegues, ocultes i desconegudes, per la qual cosa és imprescindible el procés de donar i rebre.

En la fase inicial d'un grup la part pública (el quadrant A) és molt petita, tal com es pot comprovar a la figura 1.8.

Al llarg de la vida del grup aquest esquema canvia: pot ser que ho faci lentament, de manera espontània, depenent del temps i les ganes dels membres del grup per conèixer-se millor i d'altres paràmetres. Hi ha persones més tímides, o més reservades, que no ho faciliten i persones més extravertides, o més necessitades d'un reforçament social, que fan que el quadrant A creixi ràpidament.

FIGURA 1.8. Situació inicial segons Johari

Per engrandir el quadrant A (el de la persona pública), l'àrea que facilita la relació i el treball grupal, es redueixen els quadrants B i C. D'altra banda, és molt difícil modificar l'inconscient, el desconegut (D), i només es pot fer a partir de tècniques projectives (interpretació del que s'amaga en dibuixos, dramatitzacions...) o de tècniques més especialitzades psicoanalítiques, terapèutiques, etc.

Els quadrants B i C solen anar interrelacionats: en la mesura que la persona aporta més informació sobre si mateixa al grup (engrandeix el quadrant B, l'àrea oculta), rep més informació de la percepció que el grup en té (augmenta el quadrant C, l'àrea cega). No hem de pensar només en accions intencionades adreçades a aquest objectiu, sinó que en el treball, en les discussions sobre els problemes del grup, la persona es va donant a conèixer, i rep una retroalimentació del grup, que copsarà més o menys intensament.

En el quadrant A, el treball del grup és més fàcil i ric: tothom sap on és i on va, no hi ha falses interpretacions... Pensem, per exemple, en les motivacions que tenen els diferents individus respecte de la tasca del grup: en la mesura que el grup no sàpiga el que els membres hi volen obtenir, hi haurà més reticències i es poden donar malentesos i tensions. En la mesura que siguin públiques les motivacions, serà més fàcil tenir-les en compte i avançar en una línia positiva. És clar que també es donen, o es poden donar, motivacions inconscients o inconfessables, per la qual cosa no podem fer créixer indefinidament el quadrant A.

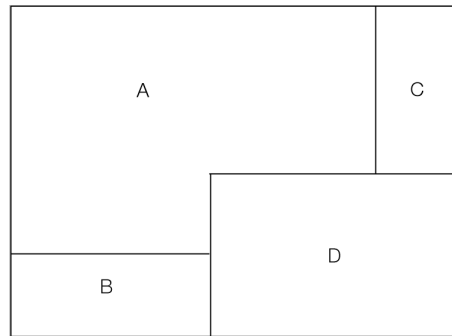
A l'hora d'animar un grup cal tenir en compte el següent:

- El creixement del quadrant A facilita el treball i la relació grupal.
- Els quadrants B i C creixen de manera interrelacionada.

Convé programar activitats adreçades a aquesta finalitat, fins i tot quan són grups de treball, amb una tasca molt específica.

L'aspecte que presenta un grup madur, que ha experimentat un creixement del quadrant A, és el de la figura 1.9:

FIGURA 1.9. Situació de grup madur segons Johari



Una àrea lliure àmplia indica que una gran part del comportament d'una persona està oberta a la resta de membres del grup, la qual cosa implica una persona que donarà i rebrà una gran quantitat de retroalimentació mitjançant les situacions següents:

- Comunica als altres allò que pensa i sent sobre si mateix.
- Manifesta a l'altre allò que pensa i sent sobre si mateix.
- Expressa mútuament el que un pensa i sent sobre si mateix i sobre l'altre.

Gràcies al procés de retroalimentació, es pot potenciar tot un procés de desenvolupament personal positiu. Per tal que això sigui realment així cal que la retroalimentació tingui una sèrie de característiques:

- **Aplicable i específica:** els missatges han de ser clars i adreçats a una conducta determinada, de manera que aquesta es pugui modificar reconeixent el punt en què falla i proposant conductes alternatives.
- **Neutra:** la informació ha de ser més descriptiva que no pas valorativa. Si censurem, critiquem o interpretem la conducta dels altres, els posarem a la defensiva i la retroalimentació no serà efectiva.
- **Oportuna:** la informació ha d'oferir-se en el moment oportú, cal valorar de manera precisa aquest moment i decidir si ha de donar-se en públic o en privat.
- **Directa:** la informació cal donar-la personalment. Una retroalimentació proporcionada per una tercera persona afavoreix la desconfiança i la discòrdia en la relació entre les persones.
- **Clarament formulada:** per tal de prevenir interpretacions errònies ens hem d'assegurar que l'interlocutor ha entès clarament allò que s'ha manifestat.

Després del procés d'intercanvi es redueix la zona privada i el punt cec i s'augmenta la zona pública.

Amb la retroalimentació es traspasa informació sobre els diferents quadrants i s'incrementa l'àrea lliure. Amb aquest augment s'aconsegueix aprofitar més els recursos de cada persona en benefici del grup, i també més desenvolupament personal i grupal. Només es pot eliminar la zona cega quan s'aprèn a no parlar només de si mateix sinó també a conèixer l'opinió dels altres.

1.5.2 Sociograma

L'instrument principal utilitzat per estudiar les preferències interpersonals ha estat l'avaluació sociomètrica, iniciada per Moreno (1953).

El **test sociomètric** es tracta d'un instrument dissenyat per tal d'analitzar les relacions humanes de caràcter afectiu.

El que s'aconsegueix amb aquesta tècnica és representar gràficament amb el sociograma les relacions d'atracció i rebuig, les relacions afectives positives i negatives: la proximitat social entre els membres d'un grup. Dins d'un grup no tots els membres es relacionen de la mateixa manera entre si; dins d'un grup és molt probable que hi hagi subgrups i/o parelles en què la relació entre els membres és molt més cohesionada, més propera. A més a més, amb el test sociomètric i la seva representació gràfica (el sociograma), podem considerar el paper que té cada un dels membres del grup (identificar els líders, els individus segregats o marginats...), com també els possibles efectes de les relacions interpersonals sobre el funcionament total del grup. En la pràctica, el test sociomètric consisteix en un conjunt d'eleccions i/o de rebutjos que emet cada membre del grup cap als altres, i així podem avaluar l'aspecte socioafectiu del grup i dels seus integrants.

El sociograma compleix dues funcions essencials en el coneixement del grup:

1. **Funció descriptiva** en tant que descriu l'estructura interna del grup, és a dir, l'estructura de les atraccions i rebuigs, de les actituds positives i negatives. En aquest sentit, és una primera aproximació al grup que permet descobrir diferents característiques del grup com poden ser:
 - Si el grup ja està format com a tal, si té algun tipus d'organització interna amb rols diferenciats.
 - Els individus més significatius dins del grup, tant perquè reben un alt nombre d'eleccions com un alt nombre de rebuigs.
 - Les relacions entre dues persones o més relativament fortes i destacades dins del grup.
2. **Funció explicativa**, que permet relacionar determinats aspectes de l'estructura global amb altres aspectes del funcionament del grup. Per exemple:
 - Es parteix del supòsit que les persones més triades són les que representen millor els valors del grup; i el contrari amb les persones més rebutjades.
 - Els efectes que les circumstàncies o condicions externes tenen sobre l'estructura del grup.
 - La relació que hi ha entre l'estructura de sentiments i l'estructura d'interacció.
 - La relació entre solidaritat i obediència a les normes del grup.

Aplicar-la correctament consisteix a preguntar als components del grup sobre quins altres membres del grup prefereix per dur a terme una activitat determinada. La pregunta (anomenada criteri) és especialment important perquè la tècnica tingui bons resultats. De fet, la informació obtinguda amb el sociograma depèn en gran mesura del criteri triat per l'investigador. No és el mateix preguntar les preferències per tal de fer un treball de matemàtiques que per anar al cinema o per sortir de festa.

És molt important tenir molta cura a l'hora de seleccionar el criteri d'elecció. Sobre això és important tenir en compte tot un seguit d'aspectes:

- Cal distingir entre els criteris que impliquen eleccions basades en característiques de personalitat i els criteris que impliquen eleccions basades en els papers funcionals d'altres membres del grup.
- Hi ha moltes possibilitats en l'elecció del criteri: de treball, sexual, de joc, de popularitat, cultural...

També es poden donar eleccions més concretes:

Segons les agrupacions afectives

- Basades en una atracció sexual
- Basades en sentiments estables o inestables
- Basades en emocions

Segons les agrupacions de feina

- Limitades a tasques específiques
- Basades en tasques durables i perllongades

Segons agrupacions de jocs

- Socialitzades
- Espontànies
- Asocials

Segons les agrupacions d'interès

- Centrades en aspectes econòmics
- Orientades cap a fites més limitades (formar part d'un club, per exemple)

Normalment sol triar-se més d'un criteri per tal de poder comparar les diferències atribuïbles a l'aplicació de diferents estímuls. A més, no tots els criteris són aplicables a tots els grups (hi ha variables com l'edat, el sexe, el nivell educatiu, l'ocupació, que poden fer-ne més adients uns que uns altres). És important seleccionar els criteris generals adaptats al grup que estem estudiant i formular les preguntes de manera clara i concreta.

El nombre d'eleccions o rebuigs, tot i que pot ser lliure, mai no pot ser superior a cinc. El més freqüent és un, tres o cinc. L'ordre en què s'anomenen pot considerar-se una jerarquia de preferències o de rebuig: de les diferents combinacions, apareixen diferents models de proves sociomètriques.

Els dos **models** més freqüents són:

- Tres eleccions de puntuació igual: cada subjecte ha de triar els tres companys o companyes que més o menys prefereix, sense ordre de preferència, ja que tots reben la mateixa puntuació.
- Tres eleccions de puntuacions 3, 2 i 1. En aquest model també es trien tres companys i/o companyes, però s'estableix ordre de preferència perquè al primer se li adjudica un 3, al segon un 2 i al tercer un 1.

Procés d'aplicació del sociograma

Per a l'**aplicació** d'un sociograma cal tenir en compte una sèrie de qüestions prèvies:

- La persona que ha estat triada més vegades ho ha estat segons el criteri seleccionat, per la qual cosa no necessàriament també ho hauria estat segons altres criteris.
- El sociograma ha d'adaptar-se a les característiques del grup.
- El sociograma descriu i mostra situacions, però no en prediu la conclusió.

El procés d'aplicació d'aquesta tècnica es porta a terme en cinc etapes més o menys diferenciades:

1a etapa

El dinamitzador o dinamitzadora determina el tema sobre el qual vol recollir la informació (moments d'oci, activitats o tasques professionals, acadèmiques, vida en comú, etc.), els criteris de les preguntes (eleccions, rebuigs i/o indiferències) i el nombre de respostes exigint per a cada pregunta.

2a etapa

Es formulen les preguntes al grup. Prèviament cal fer una introducció per tal d'aclarir els objectius de la tècnica i motivar els participants a respondre de manera espontània i sincera, de manera que s'adonin de la importància de les respostes i

assegurant-los la confidencialitat dels resultats. Després de llegir les instruccions i durant un quart d'hora cada persona respon a les preguntes formulades.

3a etapa

Fase d'elaboració de la matriu sociomètrica. És un quadre de doble entrada, que té tantes caselles com membres hi ha en el grup. En l'eix vertical es reflecteixen els electors, i en l'eix horitzontal, els triats. Si es recullen preferències i rebuigs, se solen posar les primeres en blau i les segones en vermell.

4a etapa

Fase de construcció del sociograma. Consisteix a representar gràficament els resultats reflectits en la matriu sociomètrica. Mostra una figura que pot ser significativa, i es construeix amb fletxes que parteixen del membre que tria cap al membre triat. S'ha de fer un sociograma per a cadascuna de les preguntes plantejades. El sociograma expressa visiblement la posició que ocupa cada membre del grup respecte als altres, les eleccions i els rebuigs que ha rebut i que ha fet.

5a etapa

Etapa d'anàlisi i interpretació del sociograma. L'avaluació dels resultats del test sociomètric permet descobrir les posicions sociomètriques, d'una banda, i les configuracions sociomètriques, de l'altra.

La **posició sociomètrica** és individual i ve expressada pel nombre d'eleccions i rebuigs obtinguts per un subjecte. Amb la posició sociomètrica es pot arribar a determinar:

- Líder: la persona que rep moltes eleccions i molt pocs o cap rebuig. És el membre del grup que té un índex de popularitat i un estatus sociomètric més alts. Normalment no hi ha un sol líder, ja que el grup està dividit en subgrups amb els líders corresponents. En aquestes situacions és interessant veure si hi ha subjectes que actuen com a ponts entre l'un i l'altre. Les relacions entre els diferents líders són fonamentals per tal de comprendre la dinàmica del grup.
- Eminència gris: es tracta d'una persona pràcticament aïllada, que gairebé manté una relació mútua amb el líder, amb una influència grupal prou forta encara que externament no es noti ja que té una popularitat molt baixa.
- Aïllat: persona que no rep eleccions i tampoc tria ningú. Per detectar-lo s'ha de donar l'opció de deixar en blanc les preguntes.
- Marginat: aquest subjecte tria altres persones però no és triat per ningú.
- Rebutjat de manera parcial: persona que rep menys acceptacions que rebuigs.
- Rebutjat total: subjecte que només té rebuigs. La seva presència sol ser pesada per al grup, i té un alt nombre de característiques negatives per al grup.

- Normal: subjecte que rep algunes acceptacions i alguns rebuigs. Solen ser la majoria de membres del grup.
- Polèmic: subjecte que rep força acceptacions i força rebutjos. Són subjectes que tenen alhora característiques positives i negatives, solen dividir el grup apareixent com “l’antílder”, i poden tenir força influència i prestigi dins del grup.

La **configuració sociomètrica** és supraindividual i relaciona entre si, com a mínim, dues persones. Les més importants són les següents:

- Parella o relació diàdica: són dos subjectes que es trien mútuament.
- Triangle o relació triàdica: A, B i C es trien entre si. Solen formar un subgrup molt unit i compacte, amb una gran influència en la dinàmica del grup si un serveix com a subjecte pont. L’existència de molts subgrups pot informar de la disgregació del grup i de la poca cohesió.
- Cadena: A tria B, B tria C, C tria D...(pot haver-hi eleccions recíproques tot i que no són necessàries per a la cadena).
- Estrella: un subjecte rep moltes fletxes. Reflecteix la figura del líder i serveix com a eix al grup, de manera que té una influència en la dinàmica del grup molt important.

2. Tècniques de dinamització de grups

El nostre entorn està farcit de grups: la família, els veïns, la feina, una associació de caràcter lúdic, etc.

L'existència d'un grup, per si mateix, no garanteix que el grup avanci cap als seus objectius. De fet, tots coneixem grups (fins i tot en podem haver format part) que no han reeixit. Per avançar i evolucionar com a grup, per tal d'aconseguir el que el grup es proposa, cal aplicar tècniques de treball en grup, entre les quals hi trobem la dinamització de grups.

2.1 Tècniques grupals

Les tècniques grupals tenen com a objectiu “donar vida” al grup quan disminueix la seva activitat o els seus membres entren en un procés de regressió i apatia, bé perquè s'ha produït un estancament de les idees o bé perquè s'ha produït un bloqueig afectiu. Amb aquestes tècniques es pot facilitar als membres del grup la comprensió de les pròpies posicions, les funcions, els rols i el sentit de l'activitat del grup.

2.1.1 Taula rodona

La taula rodona és una dinàmica que es porta a terme quan es vol conèixer el punt de vista de diferents persones sobre un tema determinat.

L'objectiu de la taula rodona és:

- Crear una atmosfera òptima per a la comunicació.
- Ajudar en la tasca referida a un tema problemàtic.
- Motivar el grup oferint punts de vista enriquidors de diferents experts.

TAULA 2.1. Quadre resum dels diferents tipus de tècniques

Durada	Recursos
90' Intervenció de tots els ponents de la taula entorn de 30-50 minuts Intervenció de l'auditori entre 30-45 minuts	Sala àmplia Taula i cadires per a tots els participants (si és possible, en semicercle)

El procés de realització passa per:

1. Discussió amb moderador o moderadora davant d'un grup de gent (auditori) a càrrec d'unes persones expertes (entre tres i sis) que aporten al tema els seus punts de vista i s'ofereixen a respondre els dubtes de l'auditori en un espai de debat posterior.
2. Participació de l'auditori mitjançant preguntes o comentaris adreçats directament a algun dels ponents.
3. Finalització de la sessió per part del moderador, que fa un resum integrador per valorar tot el que s'ha exposat.

El paper de la persona que coordina la taula rodona ha de tenir en compte els punts següents:

- Ajudar el grup en la selecció dels participants a la taula i del tema.
- Presentar els participants i el tema assumint el paper de moderador o moderadora.
- Explicar el procediment que se seguirà i el temps que s'utilitzarà.
- Intervenir en la col·locació de les persones expertes.
- Obrir la discussió amb alguna pregunta.
- Aclarir, resumir, però sense expressar idees pròpies.
- No ha de permetre discursos sinó discussions, ha de portar els participants cap a un col·loqui àgil i ha de regular les intervencions, que han de durar entre dos i quatre minuts.
- Reconduir el col·loqui si es perd l'eix central del tema.
- Contribuir a la claredat i a la unitat de la discussió.

Els avantatges d'una taula rodona són:

- Útil per a grups grans i heterogenis.
- Adient, si no és possible que tots els membres del grup deliberin alhora.
- Útil per arribar a delimitar els camps en què hi ha acords i desacords dins del grup.

2.1.2 Conferència

La conferència és una reunió de persones que escolten cara a cara la informació que una altra o unes altres persones proporcionen. La informació sol ser especialitzada i se sol presentar de manera formal i directa.

Els objectius d'una conferència són:

- Proporcionar informació àmplia i organitzada, d'una manera directa.
- Estimular el grup per tal que amplii els seus coneixements (llegir, analitzar documents...) en relació amb el tema tractat per la persona que fa la conferència.
- Ajudar, a través d'una presentació global de la persona experta, a la identificació i exploració de problemes que no estan a l'abast del grup.

TAULA 2.2. Quadre resum dels diferents tipus de tècniques

Durada	Recursos
60' aproximadament: 40 minuts per l'exposició del tema 10-20 minuts per al torn de preguntes o col·loqui	Sala adient pel que fa a la mida i l'acústica Material audiovisual (micròfon, projector...) Persona experta en el tema

El procés de realització consisteix en:

1. Exposició verbal sobre un tema per part d'una persona qualificada durant un espai de temps determinat.
2. Un cop finalitzada, plantejament de dubtes i/o preguntes per part de l'auditori respecte a allò exposat.
3. Tancament de l'acte amb unes paraules d'agraïment, resum i valoració per part del moderador.

El paper de la persona que coordina ha de:

- Presentar a la persona experta que fa la conferència, evitant els elogis excessius i adequant-se a les característiques de l'auditori.
- Informar la persona que fa la conferència sobre les característiques del grup que forma l'auditori.
- Tancar la sessió.

Els avantatges d'una conferència són:

- Útil quan el grup sap acceptar idees de persones externes i mostra predisposició a aprofitar les experiències i coneixements d'una persona qualificada.
- Adequada quan el grup és gran.

2.1.3 Simposi

Un simposi és un equip d'experts o especialistes (de tres a sis persones) que desenvolupa diferents aspectes d'un tema o problema de manera successiva davant d'un grup, per tal d'obtenir informació variada sobre el tema que es tracta.

Els objectius d'un simposi són:

- Rebre una informació bàsica (fets, punts de vista...) per part de persones expertes, de manera formal i ordenada.
- Descompondre un tema complex, dividint-lo en parts lògiques, per tal de tractar-lo i assimilar-lo més fàcilment.

TAULA 2.3. Quadre resum dels diferents tipus de tècniques

Durada	Recursos
50-60' aproximadament: 20 minuts per a cada persona expositora 10-20 minuts per a intervencions de l'auditori 5-10 minuts per a col·loqui i valoració final	Sala de mida adient al grup i amb bona acústica Mitjans tècnics necessaris

El procés de realització consisteix en:

1. Grup d'exposicions verbals oferides per diferents persones qualificades (entre tres i sis) sobre diferents aspectes d'un mateix tema. Les persones expertes exposen de manera individual i successiva.
2. Intervenció de l'auditori en un col·loqui conduït per la persona que assumeix la coordinació.
3. Conclusions i valoració final per part de la coordinació.

El paper de la persona que coordina ha de:

- Reunir-se amb les persones que exposen en el simposi per acordar els aspectes en què es divideix el tema, l'ordre de les presentacions, el temps de què es disposa, el mètode per traspasar informació...
- Vetllar perquè la divisió que es fa del tema tingui en compte les parts més significatives per al grup al qual va adreçat.
- Enquadrar el tema i presentar les persones que fan les ponències.
- Informar l'auditori sobre el procediment que se seguirà en el desenvolupament de l'acte.
- Establir una atmosfera d'escolta incitant a l'atenció contínua del grup.

Els avantatges d'un simposi són:

- Útil per a grups heterogenis que requereix presentar punts de vista diferents sobre un tema que hagi de ser discutit.
- Adient quan el grup és molt gran per tal que tots els membres puguin participar i per poder plantejar punts de vista diferents.

2.1.4 Entrevista

L'entrevista és una conversa cara a cara per tal d'assolir un objectiu comú a través de l'intercanvi d'informació i la generació de sinergies.

Els objectius de l'entrevista són:

- Estimular l'interès per un tema que domina la persona entrevistada.
- Obtenir informació, fets o opinions sobre un tema.
- Aprofundir en el coneixement de la persona entrevistada.

Sinergia

La paraula sinergia ve del grec i significa cooperació. S'utilitza per explicar que el resultat del treball en grup és superior a la suma de treballs individuals.

TAULA 2.4. Quadre resum dels diferents tipus de tècniques

Durada	Recursos
60' aproximadament: 40 minuts per formular les preguntes 10-15 minuts d'intervenció de l'auditori 10 minuts per a conclusions i valoració	Persona qualificada sobre el tema que interessa al grup Sala adequada, amb bona acústica Auditori disposat en semicercle

El procés de realització consisteix en:

1. Una persona fa l'entrevista en representació del grup, i interroga verbalment durant un temps determinat una persona experta en la matèria que interessa al grup.
2. L'auditori participa i completa les preguntes, si escau.
3. Conclusions i valoracions per part de la coordinació.

El paper de la persona que coordina consisteix en:

- Elaborar amb el grup els objectius que es pretenen assolir amb l'entrevista.
- Consultar el grup a l'hora de triar la persona experta que s'entrevistarà.
- Reunir-se amb la persona que serà entrevistada i decidir l'esquema general de l'entrevista, com s'administrarà el temps...
- Aconseguir una entrevista flexible com si fos una conversa.
- Preparar, amb el grup, preguntes que generin respostes reflexives.
- Mantenir preguntes i respostes que pugui entendre el grup.
- Establir un nexa entre la persona entrevistada i el grup.

Els avantatges d'una entrevista són:

- Útil quan el grup no està prou cohesionat per poder donar i rebre informació puntual i extreure'n beneficis i aprenentatges.
- Adequada, quan el grup és gran.

2.1.5 Roda de premsa

Una roda de premsa o conferència de premsa és un acte informatiu que convoca un organisme o una entitat i al qual es conviden els mitjans de comunicació per tal d'informar d'allò que succeeix. Els temes que es poden tractar són molt variats i depenen dels interessos dels organitzadors. Aquesta tècnica es pot utilitzar en altres àmbits, com l'educatiu, amb la participació d'una persona experta.

Els objectius d'una roda de premsa són:

- Obtenir informació sobre diferents temes.
- Realitzar preguntes clau per obtenir la informació desitjada.

TAULA 2.5. Quadre resum dels diferents tipus de tècniques

Durada	Recursos
60' aproximadament: 15 minuts de presentació de la tècnica i preparació de les preguntes 30 minuts per a les preguntes 15 minuts per a conclusions i valoracions.	Persona qualificada sobre la matèria que interessa al grup. Sala adequada a la mida del grup i amb bona acústica, amb cadires disposades en semicercle

El procés de realització d'una roda de premsa consisteix en:

1. Els participants formen grups (3 a 6 membres) que simulen ser equips de redacció, amb temes i interessos diferents. Una persona actua com a secretària del grup i és la participant en la roda de premsa de la persona experta convidada.
2. Preparació durant quinze minuts de les tres preguntes que cada secretari o secretària farà durant la roda de premsa.
3. Realització de la roda de premsa. Es pot demanar a la persona convidada a completar la informació, si cal.
4. Valoració global, moderada per la persona que coordina el grup, en què també pot intervenir tothom que ho vulgui.

El paper de la persona que coordina ha de:

- Oferir als subgrups de treball les orientacions adients segons el tema i la persona convidada, perquè no hi hagi bloqueigs i es puguin fer les preguntes de manera àgil.
- Moderar el debat final amb imparcialitat i fluïdesa.

Els avantatges d'una roda de premsa són:

- Útil per tal que els participants puguin formular i expressar davant el grup les seves idees sobre el tema o problema plantejats.
- Estímul per a la cooperació en equip.

2.1.6 Pluja d'idees ('brainstorming')

La pluja d'idees s'aplica en grups reduïts per tal que els membres puguin intervenir amb la màxima llibertat possible amb l'objectiu de promoure la creativitat i produir idees originals o solucions noves.

Els objectius d'una pluja d'idees són:

- Promoure la creativitat a l'hora d'abordar un problema.
- Afavorir la discussió d'un problema i evitar les inhibicions que poden provocar les crítiques.
- Aconseguir l'aportació lliure i creativa d'idees, opinions i coneixements.

TAULA 2.6. Quadre resum dels diferents tipus de tècniques

Durada	Recursos
45' aproximadament: 5 minuts per a la primera part. 10 minuts per al desenvolupament 20 minuts de debat 10 minuts de valoració	Paper i llapis Pissarra o paperograma

El procés de realització d'una pluja d'idees consisteix en:

1. Se selecciona un tema o un problema que prèviament ha quedat ben definit per tot el grup.
2. Es donen les instruccions següents: "Cal anar plantejant solucions al problema tenint en compte que totes les idees proposades seran acceptades i que no s'admeten discussions o crítiques en aquest moment. Totes les aportacions són vàlides encara que puguin ser lògiques o il·lògiques, útils o inútils... Només cal evitar, en la mesura del possible, la repetició."
3. Totes les aportacions s'enregistren a la pissarra o al paper i, després, s'obre un període de debat sobre cadascuna.
4. Conclusions i valoracions.

El paper de la persona que coordina passa per:

- Ajudar a establir i fer complir les normes.
- Establir el temps límit de discussió.

- Recollir i retornar comentades les solucions i/o aportacions donades pel grup al problema plantejat.

Els avantatges són:

- És útil quan el grup no és gaire gran (12-15 persones).
- És una tècnica eficaç si el grup és homogeni i força cohesionat.
- Es disposa de prou temps per tractar el tema i no hi ha tensions en el si del grup.

2.1.7 Fòrum

El fòrum permet la participació informal de tots els membres del grup per tal de tractar un tema o problema, conduït per una persona que actua com a coordinador/a.

Els objectius d'un fòrum són:

- Fer una deliberació sistemàtica sobre un tema prèviament plantejat.
- Adquirir l'hàbit d'expressar-se en públic.
- Treballar la coordinació de les activitats grupals centrades en un problema específic.

TAULA 2.7. Quadre resum dels diferents tipus de tècniques

Durada	Recursos
120' aproximadament: 60 minuts per a la primera part. 60 minuts per a la segona i tercera part	Activitat prèvia (pel·lícula, conferència...) Sala adequada i cadires en semicercle

El procés de realització d'un fòrum consisteix en:

1. Es presenta l'activitat prèvia, i es destaca la relació que té amb l'acció del grup i el problema concret sobre el qual s'està treballant i a causa del qual s'ha organitzat el fòrum.
2. Un cop finalitzada l'activitat, s'obre el torn de paraules, amb una explicació prèvia de les normes, el temps de què es disposa, i es recomana un to adient en la formulació de les preguntes i de l'expressió en general.
3. Conclusions i valoracions.

El paper de la persona que coordina ha de:

- Presentació del tema, dels objectius i de les normes que cal seguir.

- Oferir suggeriments o formular qüestions que animin i facilitin el desenvolupament de l'acte.
- Fer una síntesi de tot el que s'ha exposat intentant assenyalar amb objectivitat tot el que s'ha aportat: les coincidències i les discrepàncies, allò que ha estat útil...

Els avantatges són:

- Útil quan el grup és molt gran i heterogeni, però amb capacitat per opinar i fer aportacions.
- Requereix habilitat i preparació per part de la persona coordinadora, sobretot per triar correctament l'activitat prèvia.

2.1.8 Phillips 6.6

Aquesta tècnica permet treballar amb un grup gran (més de 20 persones). El grup es divideix en subgrups de sis persones per tal que discuteixin, durant sis minuts, sobre un tema determinat per tal d'arribar a una conclusió. De les conclusions de cada grup petit, se n'extrau la conclusió general.

Els objectius de Phillips 6.6 són:

- Augmentar la intervenció dels membres del grup.
- Discutir i analitzar un problema de manera simultània.
- Repartir el treball i la responsabilitat entre tots els membres del grup.

TAULA 2.8. Quadre resum dels diferents tipus de tècniques

Durada	Recursos
60' aproximadament:	Paper i llapis
6 minuts per a tasca en equips	Pissarra o paperograma
10 minuts per al desenvolupament	
20 minuts per a la tercera fase i valoració	

El procés de realització consisteix en:

1. Formulació del tema de treball (posteriorment es descompon en diferents aspectes o preguntes) i divisió del gran grup en equips de sis persones.
2. Es donen les instruccions següents: "En cada grup hi ha d'haver un secretari o secretària portaveu del grup. Es disposa de sis minuts per discutir i donar resposta a cadascuna de les preguntes plantejades sobre el tema, de manera que s'arribi a una conclusió. Cal que tots els membres hi participin i s'ha d'arribar a un acord."

3. Formulació successiva de preguntes preparades sobre el tema, amb temps perquè cada equip pugui elaborar les respostes i arribi a un acord. Si es disposa d'una pissarra prou gran, la persona que coordina l'activitat elabora una graella perquè cada grup anoti les respostes donades a cada qüestió plantejada.
4. Posada en comú en gran grup i col·loqui sobre les aportacions de cada equip.
5. Conclusions i valoració de la tècnica.

El paper de la persona que coordina ha de:

- Formular amb precisió el tema que cal treballar i les preguntes relacionades.
- Motivar la reflexió amb preguntes del tipus “Com ha funcionat cada equip?”
- Recollir i retornar comentades les solucions i/o aportacions donades pel grup al problema plantejat.

Els avantatges són:

- Útil per treballar temes senzills i que no generen massa polèmica.
- Útil per a grups grans.
- Útil si es disposa de poc temps per tractar el tema plantejat.
- Pot utilitzar-se sola o relacionada amb una altra activitat prèvia.

2.1.9 Assemblea

L'assemblea és una tècnica de grup en la qual els membres es reuneixen per prendre una decisió conjunta o abordar un tema concret, tenen tot el poder i no s'estableixen diferències.

Els objectius de l'assemblea són:

- Participar activament en la presa de decisions sobre un tema.
- Expressar lliurement opinions i idees.
- Aprendre a assumir les implicacions que puguin sorgir derivades de la temàtica.
- Compartir responsabilitats un cop assumit el problema com a objectiu comú del grup.

TAULA 2.9. Quadre resum dels diferents tipus de tècniques

Durada	Recursos
60' aproximadament: 30-35 minuts per a la primera part 10 minuts per a fases restants	Sala adequada Moderador/a i secretari/ària

El procés de realització consisteix en:

1. Es reuneix el grup sencer per tractar un tema o problema. S'estableix un primer diàleg que té com a finalitat informar i establir acords generals.
2. Es demana una persona voluntària per tal que prengui nota (secretari). Al final de l'assemblea aquesta persona sintetitza els aspectes més rellevants, l'opinió majoritària sobre el tema, la continuïtat de l'assemblea, la creació de comissions, etc.
3. Conclusions i valoracions.

El paper de la persona que coordina ha de:

- Explicar breument els objectius de la tècnica.
- Estar atenta per tal de mantenir cert rigor en el procediment.
- Motivar la reflexió plantejant preguntes del tipus "En quina mesura s'han aconseguit els objectius previstos?"
- Assenyalar els fenòmens psicosocials observats en el desenvolupament de la tècnica: protagonismes, tensions, etc.

Els avantatges són:

- Útil si en grup hi ha un bon nivell de comunicació, participació, consens i un bon clima de treball.

2.1.10 Discussió dirigida

La discussió dirigida és una tècnica que consisteix en un intercanvi d'idees entre diferents participants que prèviament han treballat sobre un tema que pot ser analitzat des de diferents posicions. Una persona actua de moderador i director de la discussió.

Els objectius de la discussió dirigida són:

- Facilitar l'aprenentatge de temes especialment complexos amb la interacció de conceptes, coneixements i informacions ja que no es parteix de cap posició inicial establerta i tancada.
- Promoure la col·laboració intel·lectual entre les persones del grup per tal d'assolir una fita comuna: entendre millor el tema.

TAULA 2.10. Quadre resum dels diferents tipus de tècniques

Durada	Recursos
50' aproximadament	Apunts i textos previs amb els principals continguts Enregistradora

El procés de realització consisteix en:

1. Deliberació dels membres del grup sobre un tema treballat prèviament.
2. Seguint un pla de discussió, exposició i debat de les idees.
3. Conclusions i valoracions.

El paper de la persona que coordina ha de:

- Seleccionar i suggerir el material treballat.
- Confeccionar un pla de discussió.
- Recollir, ordenar, analitzar i classificar el material produït durant la discussió.
- Promoure el següent:
 - La participació de tots els membres.
 - Respecte pel tema central.
 - Respecte per les intervencions.

Els avantatges són:

- Útil quan el tema resulta interessant per al grup i està motivat per tractar-lo.
- La seva funcionalitat depèn de la maduresa del grup.

2.1.11 Seminari de treball

És una tècnica de treball en grup i expressió oral utilitzada per tractar a fons un tema predeterminat. Requereix un treball previ important, atès que inclou dos tipus de sessions: les comissions encarregades de l'estudi de subtemes, que concreten detalls i elaboren recomanacions; i les sessions plenàries, que tenen per objectiu determinar els punts de vista generals i extreure'n conclusions.

Els objectius d'un seminari de treball són:

- Investigar sobre punts concrets o monogràfics d'una matèria.
- Capacitar els membres d'un grup per treballar i estudiar de manera autònoma.

TAULA 2.11. Quadre resum dels diferents tipus de tècniques

Durada	Recursos
50' aproximadament: 20 minuts per a conclusions 20 minuts per a comentari en gran grup 10 minuts de resum final i valoració	Material de cada subgrup Pissarra o paperograma

El procés de realització consisteix en:

1. Divisió del grup en subgrups de quatre o cinc persones. Al llarg de diferents sessions de treball cerquen informació sobre el tema. La informació pot ser referida tant a aspectes parcials com al tema en general.
2. Convocatòria d'una sessió de treball en què cada subgrup, amb el material ja treballat prèviament, pot elaborar unes conclusions que ha d'exposar.
3. Conclusions i valoracions finals.

El paper de la persona que coordina ha de:

- Proposar el tema de treball.
- Establir dates per a les tasques i les reunions que s'han de fer.
- Afavorir el debat tenint en compte els objectius de la tècnica.
- Potenciar l'anàlisi de fets més que la memorització de la informació.
- Potenciar la reflexió sobre els problemes.
- Afavorir les capacitats de les persones que intervinguin (ordre, exactitud i honestedat)

Els avantatges són:

- Útil en grups amb gran maduresa.

2.1.12 Dramatitzacions

Les dramatitzacions també s'anomenen *role-playing*. És una tècnica que consisteix en una dramatització d'una situació de la vida quotidiana assumint els rols del cas concret que es presenta per tal que aquest esdevingui real, viscut i possibiliti una millor comprensió de l'actuació de les persones en el cas real, i pugui ser tractada pel grup.

Els objectius d'una dramatització són:

- Entrenar l'habilitat de comprendre els altres.

- Gaudir de la vivència de les possibles situacions a les quals s'ha d'enfrontar el grup.
- Fomentar la tolerància i l'acceptació de l'altre per col·laborar dins del grup.

TAULA 2.12. Quadre resum dels diferents tipus de tècniques

Durada	Recursos
60' aproximadament: 5-10 minuts per a instruccions 10 minuts per a preparació d'escena i actors 15 minuts de representació 20 minuts de col·loqui final i valoració	Cap

El procés de realització consisteix en:

1. Definició del tema en el grup pel que fa al problema que interessa o amoïna. El tema ha d'haver estat consensuat prèviament, i segons quin sigui es trien o surten els voluntaris a fer la representació.
2. Dramatitzacions durant uns deu o quinze minuts. No hi ha guió i tot es deixa en mans de les vivències de les persones que fan la representació.
3. Col·loqui entre el públic i les persones que han fet la representació, i es treuen les conclusions oportunes.
4. Valoració de la tècnica.

El paper de la persona que coordina ha de:

- Contribuir a delimitar clarament el tema i els personatges de la dramatització. La base del joc és cada persona que representa un paper ho faci amb realisme i sinceritat.
- Vetllar per tal que el col·loqui final repassi totes les conseqüències de les situacions viscudes per les persones que feien la representació, i s'exposi tot el que ha percebut el públic.

Els avantatges són:

- Útil quan hi ha incomprensions entre subgrups o actituds rígides que dificulten les activitats en grup i la seva productivitat.
- Eficax per millorar la satisfacció del grup quan hi ha problemes emocionals o incomprensions.
- Prou temps per tractar el tema i no hi ha tensions en el si del grup.

2.2 Dinàmiques de grup

Les dinàmiques de grup són processos d'interacció entre persones mitjançant situacions fictícies, plantejades amb objectius concrets. En aquest procés es mostra la conducta global i les variacions de la conducta individual dels membres sota la influència del grup. L'objectiu de les dinàmiques és l'aprenentatge, teòric i pràctic, mitjançant l'experiència vivencial participativa: a partir del que cada participant "sent i viu".

Les **dinàmiques de grup** són un conjunt de mètodes i procediments que, aplicats al treball en grup, serveixen per fer-lo més eficaç, estimular l'acció i funcionament del grup per aconseguir els seus objectius.

Aquestes dinàmiques són aplicables a diversos camps i poden ser utilitzades amb diversos fins, encara que el seu ús s'ha estès més a l'àrea de l'aprenentatge i del coneixement, de les habilitats socials i dels valors i actituds personals. A més, permeten arribar a relacions humanes més profundes i possibiliten el desenvolupament, per mitjà de la lliure expressió, de les actituds personals i de cara als altres, ja que:

- Permeten parlar de tabús.
- Deixen al marge els mecanismes de defensa de les persones envers els altres.
- Permeten alliberar-se de la màscara social, els protocols, la comunicació interessada.

Són una forma d'expressió de les relacions humanes i permeten avançar en el grup descobrint i vivint emocions noves, ocultes o adormides; obrint sentiments positius d'autoestima, de tolerància i respecte cap als altres. També permeten aconseguir que les creences errònies i els prejudicis cap als altres s'esvaeixin.

En **tota dinàmica de grup**:

1. Hi ha una experiència concreta.
2. Els individus pensen i reflexionen sobre aquesta experiència.
3. Hi ha un aprenentatge de generalització i a interiorització (aplicació) del que ha succeït i s'ha après.

2.2.1 Característiques

Les dinàmiques de grup són vivències pedagògiques que ajuden a prendre consciència dels diferents fenòmens que es donen en un grup. Per elles mateixes no són ni bones ni dolentes, tot depèn de la preparació, la capacitat de diagnòstic, el sentit comú i l'habilitat dels professionals que les apliquin.

Totes les dinàmiques de grup tenen en comú el caràcter vivencial i lúdic.

Són **vivencials** perquè els coneixements teòrics són la base de certs tipus d'aprenentatges que participen en el canvi d'actituds (sobre la comunicació, les habilitats socials o la resolució de conflictes). Però el canvi de conducta no s'aconsegueix només amb el coneixement.

En les dinàmiques de grup, les respostes tenen lloc mitjançant l'experiència de l'altre i de la vivència grupal. Per tant, hi ha adquisició de coneixements i habilitats gràcies a la pràctica i a la participació en el grup.

Es pretén el següent:

- Integrar la teoria mitjançant l'experiència i la pràctica.
- Fer l'aprenentatge individual i l'aprenentatge grupal de manera participativa.
- Desenvolupar les habilitats cognitives i afectives.

Les dinàmiques de grup són **lúdiques** perquè es presenten en forma de joc o exercici que dona un valor específic de diversió, i estimulen la creativitat i l'afiorament d'emocions. Aquest caràcter lúdic integra quatre components bàsics del desenvolupament humà: físic, afectiu, cognitiu, social.

Les dinàmiques **no són un joc**:

- Tenen un objectiu que va més enllà de l'entreteniment.
- No són mai un fi en si mateixes, sinó que són un mitjà per aconseguir un objectiu.

2.2.2 Principis

El món de les dinàmiques de grup es regeix per uns principis, o referents, sorgits de la confluència dels grans principis psicològics amb l'observació directa del treball grupal. Són uns enunciats que cal tenir en compte en tot treball grupal.

Aquests principis de les dinàmiques de grup són:

Dinàmiques de grup

S'anomenen vivencials ja que fan viure o sentir les situacions com si fossin reals.

1. Un grup és una estructura diferent de la suma dels seus individus.

Podeu agafar els deu còmics millors d'un país i podrien constituir un dels grups més avorrits del món. Un alumne desmotivats a classe pot manifestar una alta motivació treballant en grup, ja que el seu espai vital en el grup pot donar-li una il·lusió que no troba en el treball individual. L'espai vital del grup també es forma segons el resultat de l'espai vital de cadascun dels individus.

2. El comportament d'una persona tan sols té sentit en l'entorn on es troba.

Aquesta afirmació justifica l'opinió d'incredulitat d'una família quan la tutora del seu fill diu que el seu comportament és molt negatiu. La família té com a referent el comportament en el grup familiar i no pot entendre el que diu la tutora i, alhora, la tutora faria molt bé de no dubtar del que diu la família. Tan sols es tracta d'entorns diferents i, per tant, de comportaments diferents.

3. Un grup disposa d'un gran poder educador.

La confiança de preguntar a un component del grup, salvant el sentit del ridícul de la pregunta al professional davant de tots els companys, sumada a la reformulació de coneixements que fa el company a l'hora de respondre, suposa un potencial educador de gran magnitud. Si també es té en compte la sinergia grupal, l'efecte multiplicador s'incrementa espectacularment.

4. En tot grup operen dos nivells: el de productivitat i l'afectiu.

Cal tenir presents ambdós nivells per aconseguir el màxim d'eficàcia, i és convenient tenir-los en compte quan es formulin els objectius. Conèixer les parts del nostre cos ha de ser perfectament compatible amb el fet de millorar la confiança en un mateix i en els altres membres del grup. Un bon dinamitzador sap trobar l'equilibri entre els dos nivells.

5. Si un grup equilibra els objectius personals i els objectius grupals obté més eficàcia.

En la mesura que els objectius individuals (per exemple, reduir la por envers altres membres del grup) i els objectius grupals (per exemple, avançar en els objectius de la matèria) es fan compatibles, el rendiment individual i grupal incrementen. Quan cap dels dos s'aconsegueix, el grup queda bloquejat i els membres en pateixen les conseqüències.

6. Un lideratge positiu és el que incrementa el valor dels membres del grup.

El lideratge d'un grup, a més de contribuir en gran manera a la consecució dels objectius grupals, és capaç de potenciar les capacitats de tots els seus membres. Per tant, si la directora d'un centre d'acollida en el moment de deixar el seu càrrec ha contribuït al creixement personal dels membres del grup, ha exercit un lideratge positiu.

7. L'estil més-més (jo guanyo-tu guanyes) potencia l'esperit de grup.

És bo impregnar tant les relacions interpersonals com les relacions intergrupals de l'esperit més-més, que és el mateix que el principi "no anem l'un contra l'altre, sinó tots dos contra el problema". És normal que en la vida

d'un grup hi hagi moments de conflicte que en facin trontollar els fonaments. En aquests moments la lucidesa d'alguns dels seus membres ha d'orientar el grup envers l'estil més-més perquè les "ferides", en cas que n'hi hagi, cicatritzin apropiadament.

8. Cal atendre les tensions que origini una tècnica.

Les tècniques de dinàmica de grups poden originar tensions que cal observar i gestionar. Un grup que inicia la seva tasca demana tècniques que originin un grau de tensió baixa. A mesura que un grup incrementa la seva maduresa, cal introduir tècniques de tensió més elevada.

2.2.3 Fases d'aplicació de tècniques de dinàmica de grups

Els camps social i educatiu són un escenari idoni per portar a terme les tècniques de la dinàmica de grups. Els professionals disposen d'un camp d'aprenentatge i d'investigació per millorar l'eficàcia del grup i, de retruc, de cadascun dels seus membres. Avançar en la dinàmica de grups comporta explorar un camí que, encara que difícil, dóna un alt grau de satisfaccions tant per a les persones que les apliquen com per a la persona que les dinamitza.

Arribar al mestratge en dinàmica de grups significa anar assolint diversos objectius:

1. Reconèixer l'existència de les dinàmiques de grup i la seva eficàcia en la intervenció social i educativa.
2. Reconèixer que el docent és el líder institucional del grup i que la seva influència ajuda tant a la cohesió grupal com al compromís dels membres del grup.
3. Assolir un grau de formació que permeti liderar les dinàmiques amb un domini notable.
4. Començar aplicant unes tècniques senzilles que garanteixin l'èxit i que comuniquin entusiasme als usuaris.
5. Ampliar el ventall de tècniques a camps variats tant amb la finalitat d'incrementar l'aprenentatge com de millorar la cohesió grupal.
6. Deixar per a més endavant les tècniques que impliquen un compromís personal més gran, com les d'intel·ligència emocional, les de resolució de conflictes, les de millora de l'autoestima, grups de reflexió, etc.
7. Combinar les tècniques de dinàmica de grups amb d'altres metodologies per no saturar els usuaris.
8. Observar, amb gran cura, l'existència de possibles bloquejos del grup per poder reconduir la situació tornant a tècniques de tensió més baixa.

2.2.4 Aplicacions de les dinàmiques de grup

Les tècniques de dinàmica de grups poden aplicar-se a camps molt variats, entre els quals hi ha: educació, organitzacions laborals, integració familiar, treballs de comunitats, grups heterogenis multinivell, teràpies diverses, etc.

Independentment del col·lectiu, les finalitats d'aquestes tècniques poden ser variades:

- **Formativa:** per desenvolupar capacitats diverses.
- **Psicoterapèutica:** per superar diversos problemes d'àmbit psíquic.
- **Sociabilització:** per millorar la comunicació i potenciar determinats valors.
- **Treball en equip:** per millorar el propi treball de l'equip.

En el món educatiu les dinàmiques de grup poden ser utilitzades amb finalitats diferents:

- **Motivar l'aprenentatge:** tant a l'inici de l'avaluació o en el moment del repàs abans d'una prova.
- **Transferir els conceptes apresos a situacions reals:** connectant el que s'ha après amb la vida diària.
- **Desenvolupar habilitats i actituds específiques:** la col·laboració n'és un bon exemple.
- **Avaluar el coneixement:** aplicant proves grupals d'avaluació.
- **Identificar les expectatives del grup:** sintetitzant els objectius grupals.
- **Fixar els procediments del grup:** seleccionant els més adequats per incrementar l'eficàcia grupal.
- **Superar un bloqueig del grup:** amb tècniques de l'estil d'anàlisi de casos, que s'esmentaran posteriorment.
- **Reforçar un procés:** aplicant tècniques formatives com el simposi o el panel integrat.
- **Fomentar la creativitat:** combinant la sinergia grupal amb les tècniques creatives.
- **Buscar solucions a problemes:** de manca de rendiment o de comportament negatiu.

2.2.5 Avantatges i desavantatges de les dinàmiques de grup

La conveniència del treball de grups i els avantatges que ofereix són recomanables. Pel que fa als àmbits social i educatiu, aquests avantatges es resumeixen en els punts següents:

- **L'efecte d'ajuda en l'aprenentatge.** Els usuaris reben bona part de les explicacions dels mateixos companys del grup, emprant el vocabulari que fan servir habitualment. Això també ofereix la possibilitat de preguntar els dubtes plantejats sense la intimidació de fer-ho als tècnics.
- **L'efecte socialitzador.** El repartiment de les tasques en funció de les capacitats de cada membre del grup, la millora de la confiança individual i grupal, la presa de decisions consensuades, amb tot el que significa d'exposició de raonaments, defensa dels arguments, tolerància amb les opinions..., produeix un efecte socialitzador.
- **L'efecte curatiu.** Les persones més tímides tenen oportunitats de superar-ho, les persones amb poca confiança personal la poden incrementar, les persones amb dificultats emocionals milloren el control de les seves emocions en el treball grupal, etc.

Per justícia, cal assenyalar també alguns dels inconvenients:

- És un tipus d'aprenentatge que demana més temps que l'aprenentatge més magistral, ja que l'elaboració dels materials, la discussió, el repartiment i l'execució de les tasques i la presa de decisions impliquen un increment del temps emprat.
- Té la dificultat de trobar mesures fiables sobre el creixement personal dels membres del grup i les capacitats que aquesta metodologia de treball comporta, com ara la comunicació, la col·laboració, les habilitats socials, l'educació emocional, etc.
- Comporta caos i moviment, molt superior al de tècniques tradicionals, aspecte que desestabilitza alguns tècnics.
- Hi ha una pèrdua de control dels usuaris, molt més costosa comparativament parlant que en altres tècniques més tradicionals.

2.2.6 Una paraula que ho resumeix tot: sinergia

En la interacció interpersonal que es dona en les dinàmiques de grup es genera sinergia. La paraula sinergia ve del grec i significa cooperació. S'utilitza per explicar que el resultat del treball en grup és superior a la suma de treballs individuals.

Es defineix la **sinergia** com una acció combinada de diferents òrgans, moviments, etc. per aconseguir una funció. La **sinergia grupal** és l'acció coordinada de les accions i les capacitats dels diferents membres d'un grup per aconseguir el seu objectiu.

La sinergia grupal no tan sols permet treure el millor del potencial de cada membre del grup, sinó potenciar aquestes capacitats, aconseguir-ne d'altres per contagi i, sobretot, potenciar la creativitat grupal. Per tant, el resultat del treball en grup és superior a la suma de treballs individuals.

L'observació i la col·laboració de la resta dels membres del grup pot provocar que algunes persones millorin les seves habilitats en tasques que, en principi, no figuren entre les quals tenen més habilitat.

La sinergia també pot potenciar de manera extraordinària la creativitat. Si una persona té unes idees i no les comparteix es queda tal com estava. En canvi, el sol fet de reflexionar sobre les idees d'altres persones provoca no tan sols incorporar-ne algunes sinó el més important, l'aparició d'idees noves sorgides arran de les idees aportades per altres persones.

Habilitats i rols assignats

El repartiment de tasques dins de cada grup provoca que cada persona porti a terme les tasques per a les quals té una habilitat destacada. La persona s'ofereix voluntàriament o el mateix grup li ho demana. A més, fer-ho en situacions diverses encara potencia més aquestes habilitats.

2.2.7 Dinàmiques en acció

L'ús de les dinàmiques de grup requereix uns coneixements teòrics i de l'experiència. Si encara no se'n tenen gaires, és convenient actuar amb prudència i utilitzar dinàmiques ja dissenyades i avaluades que ofereixin una garantia més gran d'èxit o bé dissenyar dinàmiques senzilles. A mesura que es va adquirint experiència, ja es poden introduir canvis convenients d'adaptacions a les diferents situacions.

Per posar en pràctica les dinàmiques de grup, cal seguir les fases següents:

1. Planificació
2. Aplicació
3. Avaluació

Planificació

Les dinàmiques de grup tenen un potencial i unes possibilitats que es poden desenvolupar a partir de la creativitat i del bon coneixement de la dinàmica del professional que l'ha de dur a terme.

Primer de tot cal triar la dinàmica adequada i planificar-la. Per a això s'han de tenir en compte diversos factors.

Objectius

Els objectius de la planificació és allò que principalment vol potenciar o afavorir en el grup. És el primer factor a tenir en compte, en funció del qual es du a terme la dinàmica.

Els objectius poden ser, per exemple:

- Promoure el canvi d'opinions.
- Desenvolupar habilitats.
- Resoldre conflictes.
- Afavorir l'aprenentatge de coneixements.

S'han de tenir ben definits els objectius que es pretenen assolir amb el grup.

Característiques del grup

Els integrants del grup han d'establir els criteris per formar-lo, com ara l'edat, els interessos, les necessitats, el nivell de coneixements o educatiu, la cultura o el país, les motivacions i les expectatives, l'experiència en dinàmiques de grup, etc.

La mida del grup ve determinada per l'activitat ja que cada activitat exigeix un nombre determinat de participants. Es poden utilitzar tècniques per a grups petits (fins a vint) o per a grups més grans (es recomana formar subgrups i fer una posada en comú posterior).

Les dinàmiques amb grups grans requereixen més preparació i experiència. En el grup petit les relacions són més disteses i amistoses, hi ha més possibilitat d'interacció, cohesió i seguretat i admeten més permissivitat.

També hi ha grups permanents o ocasionals. Els educadors infantils poden tenir un grup fix mentre que els integradors socials poden tenir grups més variables.

Espai

No es pot reunir tot un grup en un espai petit o poc il·luminat, o amb barreres de comunicació. Per a segons quines dinàmiques n'hi pot haver prou amb l'espai de l'aula, però altres cops calà una altra sala o sortir al pati. També es poden utilitzar espais a l'aire lliure per treballar amb grups grans.

Temps

Cada dinàmica ha de tenir una durada establerta prèviament.

La grandària del grup intervé en l'organització del temps, especialment pel que fa a l'avaluació final. De vegades un temps determinat és suficient per fer una dinàmica concreta, però no per a la retroalimentació i la reflexió final: això mai s'ha de donar, ja que l'avaluació és part fonamental de qualsevol dinàmica.

S'ha de tenir en compte no només el temps real de l'activitat, sinó també el temps que s'ha de destinar a les conclusions i les reflexions amb el grup un cop finalitzada.

Material

Algunes dinàmiques requereixen pissarra, canó, pantalla de projecció, o altres materials elaborats (etiquetes, cartolines amb noms o frases) o comprats (globus, adhesius, fils de colors, etc.). Convé que tot estigui a l'abast dels participants quan calgui i que s'hagi preparat prèviament. Resulta molt convenient disposar d'un petit magatzem.

Convé practicar abans amb el material, muntar i desmuntar si és necessari, fins a dominar la situació per evitar sorpreses en el moment de l'acció.

Síntesi de l'activitat: la fitxa

Per reflectir formalment la planificació d'una dinàmica és molt útil tenir un guió que reculli ordenadament tot allò que es pretén portar a terme. La **fitxa** serveix per classificar i organitzar les dinàmiques (vegeu la taula 2.13).

TAULA 2.13. Exemple d'una fitxa per organitzar les dinàmiques

Títol de la dinàmica
Objectius
Edat
Nombre de participants
Temporització
Materials
Descripció de la dinàmica
Avaluació
Observacions

Aplicació

Segons els objectius, hi ha infinitat de dinàmiques ja elaborades. No obstant això, potser no hi ha la dinàmica ajustada a les característiques d'un grup concret.

En aquest cas, es pot optar pel següent:

- Adaptar una dinàmica ja existent: pot ser molt eficaç, ja que coneixent el grup es pot fer encaixar perfectament, i pot donar resultats encara més satisfactoris. També permet un coneixement més alt del grup.
- Crear una dinàmica segons els objectius a aconseguir: aquesta alternativa requereix més experiència. L'aprenentatge i els resultats obtinguts són molt valuosos, ja que la dinàmica s'ha adaptat a les necessitats del grup.

Si la dinàmica s'ha planificat adequadament, posar-la en pràctica no ha de presentar gaires dificultats. De totes maneres, l'habilitat de la persona que condueix l'activitat és fonamental perquè tingui èxit.

Elaboració d'un pastís

L'aplicació d'una tècnica comparada amb la feina de fer un pastís per postres per al proper diumenge dona idea de les etapes que cal seguir en l'aplicació d'una tècnica:

- Cal saber que existeix aquell pastís (que surti un pastís i no un plat de macarrons).
- Cal tenir els recursos per fer-lo (la bona massa, el llevat, el bon forn, etc.).
- Cal saber fer el pastís (la seqüència per barrejar la massa amb el llevat, posar-la al forn a la temperatura adequada i el temps just, etc.).
- Cal trobar el moment oportú (no hem de fer-lo aquell dia en el qual l'abundor del dinar fa que arribem al moment de les postres massa tips).

Les regles bàsiques del comportament del dinamitzador en l'aplicació de qualsevol dinàmica són:

- Conèixer els fonaments teòrics i l'estructura de cada dinàmica, com també les possibilitats i els riscos.
- Tots els participants han de comprendre en què consisteix l'activitat i conèixer-ne les regles.
- Seguir els procediments establerts prèviament i aplicar-los amb un objectiu clar i ben definit.
- Donar el temps necessari i suficient per fer l'activitat. No fer-ho precipitadament.
- Respectar el nivell evolutiu del grup.
- Intentar vèncer pors i inhibicions, superar tensions i crear sentiments de seguretat desenvolupant capacitats i actituds de cooperació, responsabilitat, creativitat i respecte.
- Crear una atmosfera cordial, evitar la competitivitat i fomentar la participació activa i l'escolta.
- Fer sempre l'avaluació amb el grup un cop finalitzada la dinàmica.

El conductor del grup ha de tenir en compte, a l'hora de dur a terme les dinàmiques, que les persones participants han de tenir garantits els principis següents:

- **Igualtat:** tots han de sentir-se igual a l'hora d'expressar les opinions.
- **Immunitat:** s'han de respectar les opinions i garantir que la resta no se'n burli.
- **Llibertat:** s'han de poder expressar punts de vista i opinions.
- **Sinceritat:** han de ser honestos a l'hora de donar respostes.
- **Acceptació:** hi ha la premissa d'acceptar totes les persones tal com són.

Avaluació

Un cop finalitzada l'activitat, tots els participants han d'expressar les seves opinions sobre la vivència. Cal animar-los a reflexionar sobre tot allò que han experimentat, sentit i après. El professional ha de procurar crear un clima de confiança, llibertat i respecte que faciliti el debat entre els participants. S'ha d'encoratjar les persones més tímides o introvertides per tal que puguin expressar-se sense posar-les mai en evidència. No s'han de corregir errors, sinó permetre que el grup reflexioni segons la seva participació en l'experiència.

Finalment és important que el grup pugui identificar els punts clau del seu propi aprenentatge:

- Què hem après?
- Com ens sentim?

Prenent com a base les aportacions rebudes, cal valorar si l'activitat ha estat útil, si ha ajudat a assolir els objectius plantejats, si les persones que hi han participat s'ho han passat bé...

Amb totes aquestes consideracions s'està en disposició de decidir si és una dinàmica a repetir en el futur i, en cas afirmatiu, quines modificacions cal introduir-hi.

En infants petits la millor eina és l'observació, ja que no sempre saben verbalitzar els sentiments.

2.2.8 Tècniques de formació de grups

Quan es treballa amb grups grans és inevitable, en primer lloc, distribuir els participants en subgrups, per fer les diferents activitats. Es plantegen diferents preguntes:

- Quins criteris podem fer servir per formar els agrupaments?
- Cal deixar que s'ajuntin voluntàriament?
- El sorteig és una bona mesura?

La resposta està condicionada als objectius de l'activitat, a la fase en què es trobi el grup i a la sensibilitat de la persona que el condueix. En qualsevol cas, allò que és important és disposar d'un repertori de tècniques ampli i divers per poder triar la més adequada en cada moment.

En general hi ha tres tipus de tècniques de formació de grups:

- Lliure: els integrants s'agrupen lliurement, de manera natural, segons les preferències.
- Imposada: el conductor forma els grups segons el seu criteri.

- Aleatòria: els grups es formen per atzar. Hi ha dos mètodes més habituals: Oxford i *collage*.
 - **Mètode Oxford:** permet trencar els grups de sempre i fer que es treballi amb altres persones del grup gran, cosa que facilita una integració més gran. Es fa seguint els passos següents:
 1. Es determina el nombre de grups que es vol formar. Per exemple, hi ha un grup de vint persones i es vol fer una activitat amb subgrups de quatre persones.
 2. Es formen els grups numerant tots els membres del grup de l'1 al 4 successivament: "Ets l'1, ets el 2, ets el 3, ets el 4; ets l'1, ets el 2...".
 3. Les persones del grup s'ajunten per nombres idèntics: els uns amb els uns, els dosos amb els dosos, i així successivament.
 - **Mètode *collage*:** es poden crear diferents tipus de grups: parells, senars, parelles, grups de tres, etc. S'han de seguir els passos següents:
 1. S'elabora un *collage* amb tires de paper. A cada tira s'escriu una frase coneguda que es pugui partir en dues meitats (si es vol fer parelles). Per exemple: "Al maig, cada dia un raig". S'escriuen tantes frases com grups calgui formar.
 2. Es retallen les tires per la meitat, es dobleguen i es barregen en una bossa.
 3. Tots els participants han d'agafar-ne una meitat i tot seguit buscar la seva meitat per reconstruir la frase.

Si es volen fer grups de tres, la frase es parteix en tres parts.

Es poden fer servir variants d'aquest mètode fent servir fotografies, imatges, etc. També es poden fer servir elements relacionats amb el tema.

2.2.9 Consells per a la posada en pràctica

Disposar de tècniques és molt important, saber com aplicar-les és bàsic, saber quines aplicar és vital i saber quin és el moment apropiat per fer-ho és definitiu.

Moltes tècniques s'han fet malbé per aplicar-les incorrectament o per aplicar-les en un moment inapropiat.

Hi ha abundants llibres de tècniques de dinàmica de grups en el mercat per no haver de patir, tot i que cal tenir en compte que el més important no és el nom i les instruccions per aplicar-les, sinó veure com una persona experta les posa en pràctica.

Abans de llençar-se a fer tècniques de dinàmica de grups, cal tenir clars els supòsits previs següents:

- Abans d'aplicar qualsevol tècnica és imprescindible fer una lectura pausada i reflexiva sobre les lleis que regulen la dinàmica de grups. No fer-ho és exposar-se a incórrer en errors dels quals és difícil sortir-se'n.

- Abans d'aplicar una tècnica en concret, se n'ha de conèixer a fons l'estructura, les possibilitats i, també, els riscos.
- Totes les tècniques necessiten un clima de classe apropiat, per la qual cosa si no s'aconsegueix, cal plantejar-se ajornar l'activitat i substituir-la per una altra d'un tipus diferent.
- S'ha de promoure, en tot moment, una actitud de cooperació.
- Totes les dinàmiques de grup es basen en la participació, el treball voluntari, la bona intenció i el joc net.
- Totes les tècniques de grup han de tenir una finalitat implícita.

Diuen que donar consells és molt fàcil i, en canvi, el que costa és seguir-los. Vegeu algunes consells per dur a terme les dinàmiques de grup. És clar aquests consells s'han d'adaptar a l'edat de les persones que porten a terme la dinàmica grupal ja que, com és obvi, no cal donar tantes instruccions a persones adultes com a alumnes d'educació infantil o integració social.

En primer lloc, cal tenir en compte les etapes a seguir per aplicar una dinàmica grupal:

1. Explicar per què es fa la dinàmica que es planteja. Algunes possibles respostes són: "Per conèixer-nos millor, per descobrir les maneres d'encarar conflictes, per tenir més confiança en el grup".
2. Explicitar en què consisteix l'exercici que es planteja. Per exemple: "Cal fer, per parelles, un dibuix que..." o "s'ha d'escriure una carta a una persona que t'estima explicant les teves millors qualitats" o "s'han de fer grups de cinc i, a partir d'uns sobres, construir cinc quadrats"...
3. Expressar quan es dona per acabat l'exercici: l'exercici es pot donar per acabat després d'un temps ("d'aquí a 10 minuts s'acaba l'activitat") o quan s'acabi la tasca encarregada ("l'activitat s'acaba quan hàgiu fet una pregunta a cada company del grup"), o quan hagi acabat tot el grup ("en acabar de construir els quadrats de tots els grups de la classe").
4. Verificar els resultats, cosa que significa que la feina encomanada s'ha fet realment: el dibuix fet, les preguntes que s'han plantejat, l'anàlisi del cas dut a terme, les opinions que s'han compartit, etc.
5. Posar en comú el resultat: arribar a extreure'n alguna conclusió i constatar el grau de consecució dels objectius formulats a l'inici de la dinàmica.

És força comú començar una activitat sense verificar que tothom té clar per què es fa, què es fa i com sabem si hem aconseguit el resultat previst. Si fallen aquests supòsits, pot passar que el grup no arrenqui perquè no sap què fer o que vingui a preguntar qualsevol aspecte ja explicat.

I quatre consells finals:

- La primera vegada que apliqueu una tècnica convé seguir les instruccions, ja que és perillós plantejar canvis o innovacions, atès que no se sap cap on poden conduir, i de vegades pot ser que el resultat sigui poc desitjat. El segon cop que una tècnica s'aplica és un bon moment per introduir petits canvis que la facin "més nostra".
- Si el grup no està receptiu, és millor no aplicar-la i deixar-la per a un altre moment. Forçar l'aplicació d'una tècnica no és gens convenient. Un dia de tempesta en què els alumnes estan inquiets, el moment immediatament després d'un examen, després d'una baralla al pati, etc., no són moments adequats per aplicar una tècnica, tret que la finalitat de la tècnica sigui buscar un moment de disbauxa, que és allò que el grup justament necessita.
- Si la persona que ha d'aplicar una tècnica no està totalment convençuda de la seva eficàcia, és millor que no l'apliqui. En dinàmica de grups es diu que hi ha uns fils fràgils i invisibles entre la persona que dirigeix la tècnica i les persones que l'executen que fan que el resultat pugui moure's en un ventall de possibilitats que va des d'un èxit clamorós fins a un fracàs estrepitós. Aquests fils tenen el seu suport en la mirada de la persona que dinamitza, la seguretat amb la qual parla, com es mou i gesticula, etc. I tot això té una correlació positiva amb el grau de convenciment pel que fa a la bondat i la idoneïtat de la tècnica.
- Cal mostrar reserves davant de tècniques massa sofisticades o que demanen un material massa complicat o costós. Les tècniques de paper i bolígraf mereixen més confiança que les tècniques amb l'ordinador connectat a internet (si no hi ha la seguretat que funcionarà correctament o que tothom té el domini de l'eina), amb petites excepcions que confirmen l'enunciat.

2.2.10 Classificació de dinàmiques de grups

Hi ha moltes dinàmiques de grups i es poden classificar de moltes maneres.

Dues classificacions possibles són:

- Segons el pla de formació d'animadors, d'Alfonso Francia i Javier Mata.
- Segons el llibre *La alternativa del juego. Juegos y dinámicas de educación para la paz*, de Paco Cascón i Carlos Martín.

Els diferents tipus de dinàmiques que hi ha segons el pla de formadors d'animadors són els següents:

- **Dinàmiques de presentació:** permeten un primer apropament i contacte amb els membres del grup. Són apropiades per a l'inici, ja que són dinàmiques destinades a aprendre els noms i alguna característica mínima dels participants. La presentació de les persones participants es fa de

manera ràpida, dinàmica i eliminant les resistències. Normalment en aquest tipus de dinàmica no cal fer avaluació, si no és que es vol fer notar, al final de la sessió, la diferència entre aquesta manera d'entrar en contacte amb un grup i la fredor d'altres maneres d'iniciar sessions.

- **Dinàmiques de coneixement i confiança.** Són dinàmiques que permeten que els membres del grup es coneguin millor, però també poden posar en evidència la falta de confiança amb el grup o les pors, reaccions que poden ser contraproductives per al funcionament del grup. La persona que condueix i dinamitza el grup ha de tenir en compte que poden ser amenaçadores per als participants. Ha d'intentar reduir l'ansietat i afavorir un clima de tranquil·litat i calma. D'aquí, la importància de l'avaluació per explicitar les situacions viscudes durant la dinàmica, les noves experiències i fer conscients de la influència que pot tenir això en el grup. Els objectius d'aquest tipus de dinàmiques són:

- Afavorir el coneixement mutu.
- Potenciar l'autoestima.
- Crear un clima de confiança grupal.

- **Dinàmiques per a l'estudi i treball de temes.** Els objectius són:
 - Afavorir la participació activa de tots en un treball.
 - Millorar l'organització com a grup de treball.
 - Aplicar tècniques orientades a la tasca. Són eficaces en el treball grupal.
- **Dinàmiques d'expressió de valors:** busquen identificar els propis valors i preferències. El dinamitzador ha d'evitar l'adoctrinament.
- **Dinàmiques de creativitat:** busquen estimular i desenvolupar la creativitat, el pensament divergent, i donar oportunitats perquè els participants expressin les seves idees.
- **Dinàmiques d'avaluació:** busquen valorar una reunió de grup, avaluar i autoavaluar el grup.
- **Dinàmiques de distensió.** Aquest tipus de dinàmiques són bones en qualsevol moment i poden ser utilitzades amb finalitats diferents: per "escalfar" el grup; per trencar una situació de monotonia o tensió; de pas entre una activitat i una altra o com a punt final d'un treball en comú. Els seus objectius són:
 - Relaxar les tensions. Alliberar energia.
 - Crear un clima d'alegria, fer riure.
 - Promoure la lliure expressió.
 - Estimular el moviment.

Les dinàmiques de coneixement es poden utilitzar en els primers mesos de vida del grup perquè ajuden a formar-lo. En les dinàmiques de confiança, el grup ja s'ha de conèixer.

Paco Cascón i Carlos Martín, en el llibre *La alternativa del juego. Juegos y dinámicas de educación para la paz*, afegeixen les dinàmiques següents:

Paco Cascón i Carlos Martín

Provenen del compromís amb el treball pacifista i antimilitarista. Fa anys que treballen tant en l'educació formal com en la no formal i en ONG, així com amb moviments populars de l'Amèrica Llatina.



Potenciar la col·laboració i el treball en equip.

- **Dinàmiques d’afirmació:** desenvolupen l’autoconcepte de cada persona i la seva afirmació com a tal en el grup. L’afirmació del grup com a tal també és important. En aquestes dinàmiques es potencien els aspectes positius de les persones o del grup, per afavorir una situació en la qual tothom se senti a gust. De vegades, hi ha situacions d’un enfrontament relatiu, però l’objectiu no és la competició sinó afavorir la capacitat de resistència enfront les pressions externes i la manipulació i valorar la capacitat de resposta. Avaluar aquestes dinàmiques és molt important perquè s’avaluen tant les dificultats sorgides com els aspectes descoberts respecte a un mateix i els altres.
- **Dinàmiques de comunicació:** desenvolupen la comunicació verbal i no verbal, l’expressió de necessitats o sentiments i l’escolta activa. Afavoreixen unes relacions interpersonals més properes i obertes entre els participants.
- **Dinàmiques de cooperació:** proporcionen el procés per superar les relacions competitives. Potencien el treball en comú, desenvolupa la capacitat de compartir. En aquestes dinàmiques l’avaluació és important per deixar expressar als membres del grup el que els han aportat les experiències de col·laboració; valorar les actituds de cooperació/competició que s’hagin pogut donar en la dinàmica, les causes i efectes; dialogar sobre les actituds i mecanismes competius en el grup.
- **Dinàmiques de resolució de conflictes:** potencien la resolució de conflictes de manera creativa.

2.2.11 Recull de dinàmiques de grup

A partir de la classificació de Paco Gascón i Carlos Martín, es proposen un seguit de dinàmiques presentades en forma de fitxa. La finalitat és que el recull sigui útil i manejable.

En cada dinàmica queda explícit el següent:

1. **Definició:** dona una idea de la dinàmica, diu en què consisteix en molt poques paraules.
2. **Objectius:** presenten allò que principalment es vol afavorir.
3. **Participants:** determina el mínim de persones necessàries.
4. **Edat:** determina a partir de quina edat es pot fer la dinàmica.
5. **Durada:** determina el temps necessari per fer la dinàmica. Sempre és aproximat, ja que depèn del temps necessari per a l’avaluació.
6. **Material:** determina els utensilis necessaris per dur a terme la dinàmica.

7. **Consigna de partida:** explica tot allò que el grup ha de saber i respectar durant tota la dinàmica.
8. **Desenvolupament:** explica en detall el desenvolupament la dinàmica.
9. **Avaluació:** és de gran importància, excepte potser en les dinàmiques de presentació i distensió. A partir de l'experiència, s'analitza, s'hi ha d'aprofundir i treure conclusions. Aquesta és la missió de l'avaluació. És el moment perquè surti tot i perquè tothom s'expressi.
10. **Observacions:** s'inclouen les variacions de la dinàmica, com també algun comentari d'interès.

En totes les dinàmiques no calen tots els apartats.

Dinàmiques de presentació

Les dinàmiques de presentació permeten un primer apropament i contacte amb els membres del grup. Són apropiades per a l'inici, ja que són dinàmiques destinades a aprendre els noms i alguna característica mínima dels participants.

Es presenten tres exemples d'aquest tipus de dinàmiques.

Pilota calenta

1. **Definició:** consisteix a autopresentar-se indicant, a més del nom, unes dades bàsiques per mitjà d'una pilota que es llança entre els participants del grup.
2. **Objectius:** aprendre els noms i iniciar un petit coneixement del grup.
3. **Participants:** entre 10 i 25 persones.
4. **Edat:** a partir de 8 anys.
5. **Durada:** 15 minuts aproximadament.
6. **Material:** una pilota petita o un altre objecte que es pugui llançar.
7. **Consigna de partida:** ha de fer-se tan ràpid com sigui possible. La pilota està molt calenta i crema.
8. **Desenvolupament:** en cercle, asseguts o dempeus. La persona que s'encarrega de la dinamització explica que qui rep la pilota ha de donar-se a conèixer dient el nom amb el qual vol que l'anomenin i un dels seus gustos. Tot això s'ha de fer ràpid per no cremar-se. Quan s'acaba la presentació es llança la pilota a una altra persona que continua la dinàmica, fins que tothom s'ha presentat.
9. **Observacions:** segons les característiques del grup es pot ampliar el que cal dir a l'hora de presentar-se amb el nom, el lloc de procedència, el perquè de la presència al grup o l'objectiu de ser al grup. ...

Pinyes de noms

1. **Definició:** es tracta de formar grups (pinyes) d'un nombre de persones igual al que crida el dinamitzador i dir-se els noms.
2. **Objectius:** aprendre els noms dels membres del grup de forma dinàmica.
3. **Participants:** a partir de 12 persones.

4. Edat: a partir de 7 anys.

5. Durada: 10 minuts aproximadament.

6. Material: una sala àmplia.

7. Consigna de partida: la dinàmica ha de desenvolupar-se amb rapidesa.

8. Desenvolupament: tots els membres del grup van passejant per la sala tranquil·lament fins que el dinamitzador crida un nombre. S'han de formar grups de persones d'aquest nombre i dir-se els noms ràpidament. Després, els grups formats se separen i es continua passejant fins a sentir un altre nombre.

9. Observacions: és una bona dinàmica de presentació per a grups nombrosos.

El pistoler

1. Definició: consisteix a repassar els noms dels companys de manera ràpida.

2. Objectius: repassar els noms dels companys i potenciar els reflexos.

3. Participants: a partir de 12 persones.

4. Edat: a partir de 8 anys.

5. Durada: 15 minuts aproximadament.

6. Material: una sala àmplia.

7. Consigna de partida: la dinàmica ha de desenvolupar-se amb rapidesa.

8. Desenvolupament: tots els membres del grup fan una rotllana i a dins se n'hi col·loca un, que serà el "pistoler". Aquest gira sobre si mateix, apunta amb les mans algú i li diu el nom. La persona anomenada ha d'ajupir-se un moment, i els companys drets que queden a cada banda han de dir ràpidament el nom de l'altre. Qui el diu primer guanya; l'altre és eliminat de la dinàmica i ha de quedar-se ajupit. El pistoler torna a assenyalar un altre company i segueix el mateix procediment fins que només queden dos companys drets. Aquests dos companys fan un "duel": es posen esquena amb esquena i el pistoler va dient nombres a l'atzar. A cada nombre fan un pas endavant, fins que sentin el nombre tres, llavors es giren i han de dir ràpidament el nom del company. Qui el diu abans és el guanyador.

Dinàmiques de coneixement

Les dinàmiques de coneixement permeten:

- Afavorir el coneixement mutu.
- Potenciar l'autoestima.
- Crear un clima de confiança grupal.

Les dinàmiques de coneixement es poden utilitzar en els primers mesos de vida del grup, ja que ajuden a formar-lo.

Es mostren dos exemples d'aquest tipus de dinàmiques.

Basar màgic

1. Definició: es tracta d'agafar i deixar coses en un basar imaginari.

2. Objectius: aprofundir en el coneixement interpersonal i fomentar la cohesió i l'autoestima.

3. Participants: a partir de 12 persones.

4. Edat: a partir de 12 anys.

5. Durada: 40 minuts aproximadament.

6. Material: una pissarra o un gran mural i guix o retoladors.

7. Consigna de partida: es tracta d'imaginar un gran basar on hi ha de tot. Aquest basar és màgic i especial: cadascú pot escollir la característica que més desitjaria tenir i, en canvi, pot deixar la que menys li agrada de si mateix. Només es pot entrar un sol cop per deixar una cosa i agafar-ne una altra.

8. Desenvolupament: cada persona escriu en un paper el que deixaria i en un altre paper el que agafaria, amb el seu nom entre parèntesis. La pissarra o mural està dividida en dues seccions: "Agafar" i "Deixar". Un cop que totes les persones ho han escrit van "entrant al basar" i col·loquen els papers a lloc. Al final es fa la posada en comú i s'expliquen les raons o motius de les eleccions de cadascú.

9. Avaluació: quines dificultats has trobat? Com t'has sentit al llarg de la dinàmica? Es pot arribar a alguna conclusió tenint en compte el contingut de la pissarra?

Autobiografia

1. Definició: cada participant explica les dades que considera més significatives de la seva vida.

2. Objectius: facilitar als altres la informació que cadascú considera més significativa de si mateix i afavorir el coneixement dels altres membres del grup.

3. Participants: a partir de 12 persones.

4. Edat: a partir de 12 anys.

5. Durada: 30 minuts aproximadament.

6. Material: folis i utensilis per escriure.

7. Consigna de partida: es tracta de posar el nom al full i explicar allò que es vulgui.

8. Desenvolupament: cada participant escriu en un foli durant un temps determinat (per exemple deu minuts) les dades que considera més significatives de la seva vida. A continuació, s'ajunten tots els folis i es barregen. El dinamitzador llegeix una història i els membres del grup han d'esbrinar de qui es tracta. Així successivament fins a llegir totes les històries de vida.

9. Avaluació: t'ha estat fàcil reconèixer els companys?

10. Observacions: per fer aquesta dinàmica els membres del grup s'han de conèixer mínimament.

Dinàmiques d'afirmació

Les dinàmiques d'afirmació desenvolupen l'autoconcepte de cada persona i la seva afirmació com a tal en el grup. En aquestes dinàmiques es potencien els aspectes positius de les persones o del grup, per afavorir una situació en la qual tothom se senti a gust.

Siluetes positives

1. Definició: a cada participant se li dibuixa la silueta i després és valorada positivament.

2. Objectius: desenvolupar l'autoestima i afavorir l'actitud de valoració positiva davant d'altres persones. Identificar-se amb el propi cos.

3. Participants: a partir de 10 persones.

4. Edat: a partir de 6 anys.

5. Durada: 60 minuts aproximadament.

6. Material: paper d'embalar i colors.

7. Consigna de partida: descriure aspectes positius de la persona.

8. Desenvolupament: es talla paper d'embalar a mida real dels participants. Per parelles una persona dibuixa la silueta de l'altra. Després es retallen i es pinten amb tons molt clars ja que s'hi ha d'escriure a sobre. Totes les siluetes s'han de penjar a la paret i tots els membres del grup han d'escriure a totes les siluetes frases positives i afirmatives cap a la persona que representa la silueta.

9. Avaluació: t'ha estat fàcil dir qualitats positives de tots els membres del grup? T'ha sorprès el que t'han escrit sobre tu?

Sóc lliure

1. Definició: una persona intenta alliberar-se d'una altra que la té presa.

2. Objectius: autoafirmar-se físicament i afavorir el contacte corporal.

3. Participants: a partir de 10 persones.

4. Edat: a partir de 12 anys.

5. Durada: 20 minuts aproximadament.

6. Material: una sala.

7. Consigna de partida: només es pot utilitzar la força, cal fer joc net.

8. Desenvolupament: el grup es reparteix per parelles. Una es col·loca darrere de l'altra, mirant en la mateixa direcció, i l'envolta amb els braços agafant amb la mà esquerra la mà dreta del company i viceversa, de tal manera que tingui els braços creuats. Estira amb força, mentre que l'altra persona, per mètodes legítims, intenta deixar-se anar. Quan ho aconsegueix o es cansa es canvien els papers.

9. Avaluació: com t'has sentit en els dos papers? Quina sensació has tingut en estar pres? I fent força física?

Dinàmiques de confiança

En les dinàmiques de confiança és condició imprescindible que el grup ja es conegui. No donen bons resultats si el grup està en la fase de formació o de coneixement.

Es mostren dos tipus de dinàmica de confiança.

Molla humana

1. Definició: es tracta de deixar-se caure cap a una altra persona cada cop des de més lluny.

2. Objectius: afavorir la confiança, estimular l'equilibri corporal i potenciar la cooperació.

3. Participants: entre 12 i 30 persones.

4. Edat: a partir de 10 anys.

5. Durada: 15 minuts aproximadament.

6. Material: una sala àmplia.

7. Consigna de partida: no forçar ningú. És totalment voluntari. Respectar el ritme de cada persona.

8. Desenvolupament: el grup es divideix en parelles. Els membres de la parella es col·loquen l'un davant de l'altre tocant-se els palmells de les mans. Un fa un pas cap enrere i sense separar els peus del terra es deixa caure cap endavant fins a recolzar-se un altre cop en els palmells de les mans. Van repetint l'acció cada cop des d'una mica més enrere fins on sigui possible. Després s'intercanvien els papers.

9. Avaluació: com t'has sentit? Quina sensació has experimentat? Has tingut confiança en el company? Hi ha hagut resistència a fer aquesta dinàmica?

10. Observacions: aquesta dinàmica també es pot fer tirant-se d'esquena cap al company/a.

Torre de control

1. Definició: consisteix a dirigir l'aterratge d'un avió (participant) en una situació de molta boira (ulls tapats).

2. Objectius: desenvolupar la confiança i afavorir la col·laboració.

3. Participants: a partir de 10 persones.

4. Edat: a partir de 8 anys.

5. Durada: 15 minuts aproximadament.

6. Material: roba negra o mocadors per tapar els ulls. Matalassos i objectes (cadires) per marcar la pista.

7. Consigna de partida: no obligar ningú. Respectar el ritme de cada persona.

8. Desenvolupament: es formen parelles i es decideix qui fa d'avió i qui fa de torre de control. Es fa una pista amb dues fileres de cadires i algun obstacle al llarg del camí, acabant en els matalassos. L'avió té els ulls tapats i la torre de control ha de guiar-lo verbalment, evitant els obstacles per a un bon aterratge (pista de matalassos). Després s'intercanvien els papers, i es modifica la situació de la pista i els obstacles.

9. Avaluació: com t'has sentit? Quina sensació has experimentat? Has tingut confiança en el company? Quines diferències hi ha entre ser dirigit i dirigir?

10. Observacions: es pot complicar fent que les torres de control mantinguin els seus avions en vol fins que puguin entrar a la pista sense perill de xocar amb altres avions.

Dinàmiques de comunicació

Les dinàmiques de comunicació desenvolupen tant la comunicació verbal com la no verbal, l'expressió de necessitats o sentiments i l'escolta activa. Afavoreixen unes relacions interpersonals més properes i obertes entre els participants.

Es mostren dos exemples de dinàmica de comunicació.

Dictar dibuixos

1. Definició: es tracta de dibuixar el que es comunica verbalment.

2. Objectius: afavorir la comunicació i l'escolta activa i analitzar les limitacions d'una comunicació unidireccional.

3. Participants: a partir de 10 persones.

4. Edat: a partir de 8 anys.

5. Durada: 40 minuts aproximadament.

6. Material: estris de dibuix.

7. Consigna de partida: no es poden mirar els dibuixos, ni el de la parella ni els altres, fins al final, tampoc es poden fer preguntes.

8. Desenvolupament: el grup es divideix en parelles que se situen esquena amb esquena i sense tocar-se. Un membre de la parella dicta i l'altre dibuixa. El dinamitzador entrega un dibuix a un membre de la parella, que el dicta a l'altre sense que el pugui veure ni fer cap so o pregunta. Mentre dura l'activitat cap dels dos pot girar el cap. Un cop totes les parelles han acabat el dibuix (quan qui els dicten ho considerin) s'ensenyen els dibuixos.

9. Avaluació: es comparen els dibuixos. A qui dibuixava: com t'has sentit? Quins problemes tenies? A qui dictava: eres conscient de la manera com donaves la informació? Has tingut problemes? Es pot parlar de la importància del llenguatge i de la seva precisió.

10. Observacions: es pot repetir la dinàmica canviant els papers, el dibuix i la situació. Ara, cara a cara, es poden fer preguntes, però no poden veure els dibuixos. Quines diferències hi ha entre el dibuix que pots preguntar i el que no? De temps, de precisió... Quins tipus de comunicació s'ha donat en un cas i en l'altre? Com influeix la mirada, expressió de la cara...?

Els missatges

1. Definició: es tracta de comunicar un missatge en una situació de comunicació difícil.

2. Objectius: valorar la importància d'unes condicions mínimes perquè la comunicació sigui possible, afavorir l'escolta activa i analitzar els obstacles en la comunicació.

3. Participants: mínim 12 persones.

4. Edat: a partir de 6 anys.

5. Durada: 20 minuts aproximadament.

6. Material: quatre textos a transmetre.

7. Consigna de partida: no us podeu moure del lloc.

8. Desenvolupament: el grup es divideix en quatre subgrups que se situen en els extrems d'una creu. Cada subgrup tria un representant que es col·loca darrere del subgrup oposat. A cada representant se li lliura un missatge que ha de transmetre al seu grup. Quan el dinamitzador ho indica, els quatre representants l'han de transmetre: com més cridòria, millor. Els missatges poden ser trossos d'un text i la dinàmica acaba quan cada subgrup recita el text original.

9. Avaluació: valoració del procés de comunicació. Dificultats i obstacles sorgits i anàlisi de com s'han solucionat.

10. Observacions: per dificultar la dinàmica es pot donar el mateix text a tots els subgrups.

Dinàmiques de cooperació

Les dinàmiques de cooperació potencien el treball en comú i desenvolupen la capacitat de compartir.

Es mostren dos exemples d'aquestes dinàmiques.

El pont

- 1. Definició:** el grup ha de creuar un riu imaginari per unes "pedres" que porten els participants.
- 2. Objectius:** desenvolupar la cooperació i estimular la imaginació i la recerca col·lectiva de solucions.
- 3. Participants:** mínim 8 persones.
- 4. Edat:** a partir de 8 anys.
- 5. Durada:** 15 minuts aproximadament.
- 6. Material:** tants trossos de paper (cartolines, diaris...) com participants hi ha menys un. La mida pot ser de 30 cm per 30 cm aproximadament.
- 7. Consigna de partida:** es dibuixa un riu prou ample per al nombre de participants que hi ha. Tots els subgrups han de sortir del mateix costat del riu. No poden trepitjar fora de les "pedres". Cada subgrup pensa i du a terme la seva pròpia estratègia.
- 8. Desenvolupament:** es divideix el grup en subgrups de vuit persones. Tots els membres dels diferents grups han de creuar el riu sense mullar-se. Per fer-ho tenen tantes "pedres" (trossos de diari) com participants hi ha menys un que han de col·locar per passar-hi per sobre. Tots han d'arribar a l'altra vorera del riu i amb totes les pedres.
- 9. Avaluació:** com s'ha pres la decisió sobre quina estratègia seguiríeu? Com us heu posat d'acord? Com s'ha desenvolupat el treball en equip? Quin paper heu tingut cadascun de vosaltres?
- 10. Observacions:** una altra versió de la dinàmica pot ser amb cadires. Tots els participants pugen a una cadira formant una fila. Un cop a dalt tenen la missió d'anar a un altre lloc a recollir una bossa que és a l'altre extrem de la sala. Han d'arribar sense perdre la fila, de manera que el primer de la fila agafi la bossa i la passi de mà en mà (sense llançar-la) al següent.

Construir una màquina

- 1. Definició:** es tracta que tots els participants construeixin una màquina.
- 2. Objectius:** desenvolupar la imaginació, fomentar la idea que tots tenim alguna cosa per aportar al treball en equip i aconseguir la coordinació de moviments.
- 3. Participants:** màxim de 12 persones per grup.
- 4. Edat:** a partir de 5 anys.
- 5. Durada:** 10 minuts aproximadament.
- 6. Material:** una sala àmplia
- 7. Consigna de partida:** hem de construir una màquina i tots en som part.
- 8. Desenvolupament:** cada grup tria la màquina que vol crear: túnel de rentat, màquina d'escriure, rentaplats, una d'imaginària... Una persona del grup comença i els altres membres del grup es van incorporant amb so i moviment al lloc on han de situar-se. Cal assegurar que aquesta peça connecta amb una altra part de la màquina. Entre tots han de formar la màquina sencera i fer que funcioni.
- 9. Avaluació:** com s'ha decidit la màquina? Com s'ha sentit cadascú amb l'aportació a la màquina?

Dinàmiques de resolució de conflictes

Les dinàmiques de resolució de conflictes potencien la resolució de conflictes de manera creativa.

Es mostren dos exemples de dinàmica de resolució de conflictes.

Teranyina

1. Definició: es tracta que totes les persones participants passin per una "teranyina" sense tocar-la.

2. Objectius: desenvolupar la capacitat col·lectiva de prendre decisions i resoldre conflictes, fomentar la necessitat de cooperar i potenciar la confiança del grup.

3. Participants: a partir de 10 persones.

4. Edat: a partir de 12 anys.

5. Durada: 20 minuts aproximadament.

6. Material: corda i espai que disposi de dos pals, columnes, arbres... entre els quals es pugui construir la teranyina.

7. Consigna de partida: amb la corda, cal construir una teranyina entre els dos costats (columnes, pals...) d'uns dos metres d'ample. Convé fer-la deixant molts espais de mides diferents, els més grans per sobre d'un metre.

8. Desenvolupament: el grup ha de passar per la teranyina sense tocar-la, és a dir, sense tocar les cordes. Es pot plantejar al grup que estan atrapats en una cova o en una presó i que l'única sortida és per aquesta tanca electrificada. S'ha de buscar la solució per passar els primers amb l'ajuda dels altres, després un a un fins a arribar a la situació de veure la manera com passen els últims.

9. Avaluació: com s'han pres les decisions? Quina estratègia s'ha seguit?

Silenci

1. Definició: es tracta d'un joc de rol sobre un conflicte en una aula.

2. Objectius: estimular la creativitat i la imaginació a l'hora de resoldre conflictes, afavorir l'observació i potenciar la capacitat de saber-se posar en el lloc de l'altre.

3. Participants: a partir de 12 persones.

4. Edat: a partir de 10 anys.

5. Durada: 50 minuts aproximadament.

6. Material: una sala.

7. Consigna de partida: es divideix el grup en subgrups de tres persones: observadora, mestra i alumna.

Mestre: l'alumne a qui estàs cridant mai t'ha donat problemes. L'has cridat tres vegades i ni s'ha mogut. Cap resposta. Has d'intentar que surti a la pissarra o que respongui, ja que la situació davant la classe és incòmoda.

Alumne: la nit anterior a casa teva hi ha hagut una baralla familiar molt forta. La situació és molt tensa i només tens ganes de plorar, però no has tingut més remei que anar a classe. Has sentit el teu nom, però saps que si surts a la pissarra no podràs aguantar les llàgrimes. Només donaràs explicacions si algú t'inspira confiança, sap ser proper i creus que et pot entendre.

8. Desenvolupament: l'escenari és una classe. El mestre crida un alumne a la pissarra per fer un exercici o activitat similar i l' alumne no respon. A partir d'aquí cada participant ha de desenvolupar el seu paper segons la seva consigna. Al cap d'uns deu minuts es fa l'avaluació. Després un grup pot tornar a repetir la dinàmica aplicant les possibles solucions o una altra manera d'enfrontar el conflicte i la resta del grup pot fer d'observador.

9. Avaluació: com ens hem sentit? Sabies què sentia l'altre? Quin és el conflicte? Quines actituds s'han donat? Pluja d'idees sobre les possibles actituds que cal prendre davant de situacions similars.

Dinàmiques de distensió

Les dinàmiques de distensió són bones en qualsevol moment, es poden aplicar sempre que es vulgui. Permeten relaxar les tensions, crear un clima d'alegria, fer riure i promoure la lliure expressió.

Es mostren dos exemples de dinàmica de distensió.

Ha-ha-ha

1. Definició: consisteix a provocar una cadena de rialles.

2. Objectius: fer riure i distendre el grup.

3. Participants: a partir de 12 persones.

4. Edat: a partir de 5 anys.

5. Durada: 15 minuts aproximadament.

6. Material: una sala àmplia.

7. Consigna de partida: hem de riure tot el que puguem.

8. Desenvolupament: una persona s'estira a terra. La següent col·loca el seu cap sobre la panxa de la primera, i així successivament. Un cop tothom s'ha col·locat, la primera persona de la fila diu "Ha!", la segona diu "Ha, ha!", la tercera diu "Ha, ha, ha!"; i així successivament augmentant el nombre de "Ha!". Al final de la cadena es pot començar en l'ordre invers, de manera que l'última persona comença dient tants "Ha!" com participants hi ha, fins a arribar a la primera, que només en diu un.

9. Avaluació: t'has sentit còmode fent la dinàmica?

Despertar a la jungla

1. Definició: es tracta d'imitar el so d'un animal augmentant progressivament la intensitat.

2. Objectius: alliberar tensió i descarregar energia.

3. Participants: a partir de 10 persones.

4. Edat: a partir de 6 anys.

5. Durada: 15 minuts aproximadament.

6. Material: una sala àmplia.

7. Consigna de partida: triar un animal de la jungla.

8. Desenvolupament: el dinamitzador convida els membres del grup a imaginar que és de nit i que tots els animals de la jungla estan dormint. Amb les primeres hores del dia es comencen a despertar, es mouen i s'estiren. Al mateix temps, van saludant-se fent el soroll de l'animal que han escollit, al començament molt fluix i cada cop més fort, fins a arribar a

la màxima intensitat, com més escàndol millor. Posteriorment, els sons van perdent força fins a arribar al silenci, ja que representa que torna a ser de nit.

9. Avaluació: t'has sentit còmode fent la dinàmica?

L'equip de treball i la valoració de la competència social

Montserrat Palomar Negredo i Anna Virgili Elvira

Adaptació de continguts: Núria Garriga Callarisa

Destreses socials

Índex

Introducció	5
Resultats d'aprenentatge	7
1 L'equip de treball i les reunions	9
1.1 Treball en equip	9
1.2 Treball cooperatiu i col·laboratiu	10
1.3 Les reunions	11
1.3.1 Reunions informatives	11
1.3.2 Reunions formatives	12
1.3.3 Reunions d'anàlisi de problemes	13
1.3.4 Reunions creatives	14
1.3.5 Reunions de presa de decisions	15
1.4 Preparació d'una reunió	20
1.4.1 Un lloc per a cada reunió i cada reunió al seu lloc	20
1.4.2 La convocatòria	21
1.4.3 Creences i valors	21
1.5 Rols en una reunió	23
1.5.1 Tipus de rol	23
1.6 Desenvolupament de la reunió	24
1.7 Final de reunió	26
1.7.1 Resum	26
2 Valoració de la pròpia competència social	29
2.1 Avaluació de les competències socials	29
2.1.1 Entrevista	30
2.1.2 Observació	31
2.1.3 Qüestionaris	33

Introducció

Una part important de la feina dels professionals de l'atenció a les persones es desenvolupa en equips de treball que es coordinen a través de reunions. Mitjançant les reunions es comuniquen i es resolten problemes, es prenen decisions i s'assoleixen els objectius de l'organització. La reunió és inherent a la feina dels professionals perquè permet planificar i organitzar la intervenció i relacionar-se amb els usuaris.

La unitat **“L'equip de treball i la valoració de la competència social”** té un caire eminentment pràctic. S'hi estudien els diferents aspectes i les característiques de les reunions com a eina bàsica de treball del grup de professionals i espai de trobada per prendre les decisions que han de guiar les intervencions en l'àmbit sociosanitari. S'analitzen diferents tipologies de reunions i tècniques de treball per fer-les més productives, factors relatius a la conducció d'una reunió amb èxit.

Dins del mòdul *Destreses socials* aquesta unitat suposa la concreció de diferents continguts estudiats en unitats anteriors aplicats al desenvolupament de les reunions de treball. Conceptes com competència social, escolta activa, empatia, resolució de conflictes o lideratge i eficàcia grupal, entre d'altres, troben la seva aplicació pràctica en la gestió de les reunions dels equips de treball amb la finalitat de fer-les més productives.

Els continguts de l'apartat **“L'equip de treball”** desenvolupen les diferents estratègies que poden permetre als professionals desenvolupar de la manera més òptima possible les reunions i fer-les més productives. Tracta els diferents tipus de reunions, que, segons els objectius, poden ser informatives, formatives, d'anàlisi de problemes, de presa de decisions o creatives. També s'estudia com preparar una reunió, els diferents rols presents, com dur-la a terme i finalitzar-la.

En l'apartat **“Valoració de la competència social”** es tracten diferents tècniques per avaluar la pròpia competència social com l'entrevista, l'observació o els qüestionaris.

Aquesta unitat la podeu treballar realitzant les activitats i exercicis d'autoavaluació que us ajudaran a consolidar els continguts estudiats, i també participant en treballs en equip que compartireu amb les companyes i els companys de l'aula.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquesta unitat, l'alumne/a:

1. Aplica tècniques de treball en grup adequant-les al rol que exerceixi en cada moment.

- Descriu els elements fonamentals d'un grup i els factors que poden modificar la seva dinàmica.
- Analitza i selecciona les diferents tècniques de dinamització i funcionament de grups.
- Explica els avantatges del treball en equip davant l'individual.
- Diferencia els diversos rols i la tipologia dels integrants d'un grup.
- Detecta les diferències individuals en el treball en grup.
- Identifica les principals barreres de comunicació grupal.
- Defineix el repartiment de tasques com a procediment per al treball en grup.
- Col·labora en la creació d'un ambient de treball relaxat, de confiança i cooperatiu.
- Duu a terme una comunicació eficaç.

2. Valora el seu grau de competència social per al desenvolupament de les seves funcions professionals analitzant la seva incidència en les relacions interpersonals i grupals.

- Identifica els indicadors d'avaluació de la competència social.
- Registra la situació personal i social de partida del professional.
- Registra les dades en suports establerts.
- Interpreta les dades recollides.
- Identifica les actuacions realitzades que és precís millorar.
- Marca les pautes a seguir en la millora.
- Efectua la valoració final del procés.
- Analitza com formar-se com a professional per millorar la competència social.

1. L'equip de treball i les reunions

Els professionals que treballen en l'atenció a les persones en situació de dependència saben que és necessari treballar en equip, ja que dona millors resultats que el treball individual. Quan funcionen coordinadament i amb un bon ambient de treball, és l'opció organitzativa més eficient i la que proporciona una millor atenció a les persones. Els treballs en equip funcionen mitjançant **reunions de treball**.

1.1 Treball en equip

Les persones que treballen de manera conjunta amb uns objectius comuns i intercanviant habilitats, coneixements i experiència formen un **equip de treball**. L'equip de treball es fonamenta en el compromís, la responsabilitat i la interdependència dels seus membres. D'aquesta manera, totes han de vetllar per l'acompliment dels objectius comuns i han d'estar implicades, participar activament i responsabilitzar-se de les tasques assignades. Els membres dels equips de treball col·laboren activament en el **treball en equip**, que consisteix en les estratègies utilitzades per assolir uns objectius comuns. El treball en equip genera sinergia, i això aporta més productivitat i cohesió grupal.

Per tal que un equip funcioni, no n'hi ha prou a treballar junts. És necessària la **figura del líder i la distribució de rols** per part de la resta d'integrants del grup, que han de tenir habilitats comunicatives interpersonals, mostrar implicació i responsabilitat, així com autoconeixement i capacitat per avaluar el treball propi i el del grup. En contraposició al treball individual, el treball en equip és estimulador i motivador, permet intercanviar coneixements i opinions, compartir experiències, crear sinergies, desenvolupar habilitats comunicatives, promoure el compromís i la responsabilitat en la tasca.

Alguns dels **avantatges** del treball en equip són:

- Afavorir la participació i la implicació.
- Compartir responsabilitats, i també èxits.
- Fomentar la motivació i la satisfacció personal i social dins del grup.
- Obtenir millors resultats, aportar més propostes i ser més eficients.
- Aprendre els uns dels altres i cooperar.

Treballar en equip no sempre és la millor opció, ja que també té **limitacions**. Per exemple:

- Poden sorgir conflictes entre els components del grup.
- Es requereix més temps i energia.
- La responsabilitat pot estar poc definida.

1.2 Treball cooperatiu i col·laboratiu

Dins del treball en equip, prenen una gran rellevància les estratègies de treball cooperatiu i col·laboratiu. En el **treball cooperatiu** els membres del grup duen a terme tasques diferenciades. D'aquesta manera, uns depenen dels altres per arribar a un objectiu comú.

Segons Johnson i Johnson (1992), allò que diferencia el treball cooperatiu del treball en equip són els següents elements:

- **Interdependència positiva.** L'èxit propi depèn de l'èxit dels altres components del grup. Això significa que les accions dels companys repercuteixen en l'aprenentatge de cada membre del grup.
- **Interacció cara a cara.** És imprescindible que tots els membres del grup treballin conjuntament i cara a cara en algun moment del procés. Aquest fet contribueix també a la millora de les destreses socials dels participants.
- **Responsabilitat individual.** Cada persona s'ha de responsabilitzar i fer les seves aportacions en el grup, de manera que l'èxit dels membres del grup depèn del treball individual de cadascú.
- **Habilitats d'intercanvi interpersonal i en grup petit.** Els membres han d'aprendre diferents habilitats socials com conèixer els companys, comunicar-s'hi eficaçment, donar-se suport o resoldre conflictes de manera constructiva.
- **Processament grupal.** Inclou la reflexió sobre el funcionament del grup, per tal de valorar i millorar el treball.

Amb un nivell més alt d'implicació, hi ha el **treball col·laboratiu**, consistent a assumir les diferents tasques del treball en funció de les capacitats i habilitats personals. Així, partint dels coneixements previs, el grup progressa en la construcció d'un coneixement compartit. En el treball col·laboratiu, tots els membres del grup es fan responsables dels objectius i el funcionament del grup i es donen suport uns als altres.

1.3 Les reunions

Les reunions són imprescindibles en els equips de treball d'atenció a persones en situació de dependència en els diferents entorns en els quals intervé el tècnic, ja sigui en atenció domiciliària o en institucions, perquè permeten planificar, organitzar, coordinar i avaluar les intervencions. Sense reunions seria impossible intervenir amb les persones usuàries, atès que cadascú intervindria a la seva manera i no es podria beneficiar de les idees de la resta. Pel que fa als usuaris, rebrien diferents tipus d'actuacions que podrien repetir-se, o d'altres que no rebrien mai. Respecte a les famílies, tant la comunicació individual com la comunicació grupal dependria de la voluntat i del bon criteri dels tècnics, però seria complicat fer accions conjuntes de tota mena. La descoordinació seria evident i repercutiria negativament en la feina i també en el seu prestigi.

Una **reunió** està constituïda per un grup de persones que intenta aconseguir uns objectius concrets en un lloc i un temps determinats. És un instrument de comunicació emprat per comunicar-se, resoldre problemes, prendre decisions i, en general, per aconseguir de manera efectiva les metes de l'organització. Proporciona als membres del grup l'oportunitat d'expressar les seves idees i opinions, i de fer aportacions a la tasca grupal.

Les reunions es classifiquen en cinc tipus diferents, en funció del seu objectiu:

- Reunions informatives
- Reunions formatives
- Reunions d'anàlisi de problemes
- Reunions de presa de decisions
- Reunions creatives

Exemples de reunió a les residències

La reunió amb persones interessades a conèixer el centre, la reunió entre professionals per compartir aspectes sobre l'atenció al final de la vida, la reunió per analitzar la manca de participació de les famílies en la vida del centre, la reunió per decidir les sortides de l'any i la reunió per planificar la festa de la primavera són cinc tipus de reunió ben diferents.

1.3.1 Reunions informatives

Les reunions informatives es duen a terme per donar a conèixer diferents aspectes, com ara activitats, novetats o informacions diverses. D'aquesta manera, totes les persones queden assabentades de la informació transmesa. Tot i que, en general,

els assistents són receptors de la informació, en algunes reunions es pot demanar la seva participació per tal d'obtenir informació.

Les **reunions informatives** tenen per objectiu donar una informació a les persones convocades.

Exemples de reunió informativa

La reunió amb persones interessades a conèixer el centre es tracta d'una reunió informativa. També ho són la reunió per explicar un nou servei o la convocatòria a usuaris i famílies a una xerrada sobre alimentació saludable.

La reunió inicial

La reunió d'entrada al centre amb els usuaris i les famílies és un exemple de reunió informativa. Té els objectius fonamentals següents:

- Conèixer els professionals del centre.
- Informar sobre el pla anual d'activitats.
- Donar una imatge de seguretat, il·lusió, coherència i receptivitat.

Deixant de banda el primer i tercer objectiu, que són de caire afectiu, el segon objectiu és el que fa que la reunió sigui informativa.

En una reunió informativa la persona que la convoca disposa d'una informació que ha de posar a l'abast de les persones assistents. Convé que aquesta informació es doni de manera clara i ben estructurada, si és possible que es doni per escrit i que provoqui tant les preguntes dels assistents com la informació de retorn per comprovar si la informació ha estat entesa.

1.3.2 Reunions formatives

La formació contínua és un element essencial per a qualsevol professional. Les reunions formatives permeten als professionals formar-se de manera continuada i reciclar-se, adaptant-se als canvis que esdevenen al seu entorn i a les necessitats que sorgeixen en la societat.

Les **reunions formatives** tenen per objectiu posar en comú totes les experiències i els aprenentatges dels assistents sobre un tema determinat.

Exemples de reunió formativa

La planificació de les activitats, una taula rodona sobre la higiene o la posada en comú sobre l'atenció al final de la vida són exemples de reunions formatives.

Reunió sobre l'atenció al final de la vida

La reunió entre professionals per compartir aspectes sobre l'atenció al final de la vida es tracta d'una reunió formativa.

Per exemple, la Mercè explica el curs que va fer a l'estiu sobre aquest tema, en Jordi porta un llibre molt interessant que ha llegit, la Vanessa comparteix unes activitats del curs passat amb els usuaris i la Mariona esmenta una pàgina web amb força material. Mentrestant, l'Eli i la Laia no paren de prendre apunts i d'escoltar amb gran atenció (són noves, ja que acaben d'incorporar-se al món socio-sanitari i és el primer cop que exerceixen de tècniques).

L'èxit d'una reunió formativa depèn del fet que s'hi intervingui sense restriccions i que se sàpiguen relacionar les diverses informacions presentades. En l'exemple de l'atenció al final de la vida és lògic que, com que es parteix de graus de coneixement tan heterogenis, la veu cantant la portin les persones que ja tenen experiència en el tema. Per tant, duen el pes de la reunió i una de les seves missions és emprar un llenguatge entenedor, posar exemples variats i fomentar les preguntes de les persones que no dominen el tema. És important que, en finalitzar la reunió, es pugui fer una síntesi de les qüestions més rellevants.

1.3.3 Reunions d'anàlisi de problemes

Sovint, en el dia a dia professional, sorgeixen diferents situacions complexes a les quals s'ha de donar resposta. En les reunions d'anàlisi de problemes els participants posen en comú opinions, coneixements i experiències sobre una determinada situació. La sinergia que es crea permet buscar-hi la part positiva i reconduir la situació.

Les **reunions d'anàlisi de problemes** tenen l'objectiu de reflexionar sobre les causes i els factors que incideixen en un problema determinat.

Exemples de reunió d'anàlisi de problemes

La reunió per analitzar la manca de participació de les famílies en la vida del centre és un exemple de reunió d'anàlisi de problemes. També ho són la reunió per reduir l'impacte de les obres al centre, augmentar les relacions socials entre els usuaris, la reunió per buscar solució a la falta de participació d'algunes famílies i la reunió per atendre millor la diversitat del centre.



La disposició ideal per a una reunió d'anàlisi de problemes ha de permetre la interacció de tothom.

Un dels aspectes que pot portar a un desgast màxim d'energia i que cal evitar és el pessimisme davant la impossibilitat de resoldre el problema: les actituds que van en la línia de dir "és impossible resoldre el problema" afavoreixen la impotència, o, encara pitjor, l'actitud de pensar "això no hi ha qui ho resolgui" porta a la desesperança. Davant d'aquestes actituds, la persona que coordina la reunió ha de lluitar-hi en contra aturant breument el grup perquè es faci preguntes del tipus:

- Què ens passa?
- Per què ens passa?
- Quines repercussions té?

A continuació ha de passar amb rapidesa cap a preguntes força més interessants del tipus:

- Què volem?
- Quan ho volem?
- Quan ho aconseguim, quines coses milloraran?
- De quins recursos disposem?
- Com podem utilitzar millor aquests recursos?
- Què podem començar a fer avui mateix?
- Què estem aprenent d'aquest problema?

Veritablement hi ha problemes que no tenen solució. En altres situacions, en canvi, el veritable problema tan sols és l'actitud poc constructiva de les persones que l'han de solucionar. Reconduir això només és a les mans de coordinadors experts que saben contagiar motivació i entusiasme al grup.

1.3.4 Reunions creatives

En algunes ocasions es busquen solucions diferents, innovadores, alternatives. En les reunions creatives es proposen diferents idees, i per això és imprescindible tenir una mentalitat oberta, no jutjar i acceptar totes les propostes.

Les **reunions creatives** tenen per objectiu donar una visió diferent de la convencional a una situació o problema determinat.

Exemples de reunió creativa

La reunió per planificar la festa de la primavera és exemple de reunió creativa. També ho són preparar el sopar de comiat d'un professional que marxa del centre, preparar el dinar de nadal o superar de manera creativa un problema que fa anys que s'arrosseguem al centre.

Mentre en una reunió tradicional es proposa una idea i es perfecciona fins que ja està ben perfilada i els participants es donen per satisfets, en les reunions creatives es donen dues fases clarament diferenciades:

- Primera fase: **es proposen idees**, tantes com sigui possible.
- Segona fase: **s'avaluen les idees** de la primera fase.

La primera fase no ha de durar més de deu minuts i un membre del grup ha de prendre nota de les idees proposades. La segona fase ha de tenir lloc després d'"adormir" les idees de la primera fase i acostuma a fer-se en un dia diferent de la primera fase. S'hi analitzen les idees proposades i es desestimen o s'aprofiten. En aquest últim cas, s'aprofiten tal com s'han dit o després de passar per un procés de millora.

En la primera fase no es permet avaluar cap de les idees proposades. Es basa en els principis següents:

- Quantitat és qualitat: com més idees es proposin, la qualitat de la solució serà millor.
- Superar les limitacions: cal no deixar-se encotillar per pensaments massa reflexius.

En la segona fase es parteix de les idees proposades a la primera. També es basa en dos principis:

- No criticar les idees dels altres, sinó treballar a partir d'aquestes idees.
- La sinergia grupal ajuda a aconseguir resultats millors.

La persona coordinadora d'aquestes reunions ha de portar a terme dues funcions primordials:

- Punxar el grup perquè aporti idees noves, sense pensar-les.
- Para atenció perquè no surtin expressions del tipus: “això no té sentit”, “això no funcionarà”, “costaria massa”, “ningú ho acceptarà”, “quina ximpleria”, etc. perquè són idees que destrueixen la creativitat. Cal tenir-ho en compte tant en la primera fase com en la segona.

En aquest tipus de reunions es fomenta el **pensament lateral**, és a dir, no convencional, que permet resoldre els problemes des de perspectives diferents i potencia la creativitat. És per això que sovint es recorre a **tècniques creatives**, com per exemple “els sis barrets de pensar”, plantejada psicòleg Edward de Bono. Cada barret s'identifica amb un rol que ha de desenvolupar la persona que se'l posa: el barret negre representa la prevenció o els aspectes negatius, el blanc, la informació objectiva; el verd, les alternatives i la creativitat; el groc, els beneficis i l'optimisme; el vermell, la intuïció, i el blau, la gestió i organització del pensament. El fet d'adoptar un rol diferent al qual cadascú està acostumat desbloqueja la ment i condueix a trobar noves solucions.

1.3.5 Reunions de presa de decisions

En les reunions de presa de decisions convé demanar als assistents que rumiïn alternatives abans del dia de la reunió per evitar la pèrdua de temps que suposa començar a pensar-les a la mateixa reunió.

Les **reunions de presa de decisions** busquen prendre la decisió més adequada per assolir un objectiu o per solucionar un problema.

Exemples de reunió de presa de decisions

Alguns exemples de reunió de presa de decisions són com organitzar el mobiliari en un espai o suprimir les barreres arquitectòniques del centre, triar les sortides i tallers o triar la persona que ha de coordinar les festes del centre. Les reunions de presa de decisions també acostumen a ser la part final de les d'anàlisi de problemes, ja que se suposa que acaben amb la tria d'una solució.

Les reunions de presa de decisions acostumen a tenir més dificultats que les anteriors ja que de vegades sorgeixen propostes divergents que dificulten el consens. Vegeu, a la imatge, la disposició de la sala per a una reunió de presa de decisions.



La disposició de la sala de reunions depèn del tipus de reunió que es porti a terme.

La figura de la persona que coordina la reunió té una gran importància, ja que l'èxit de la reunió depèn de la manera com porti a terme les seves funcions.

En aquest tipus de reunió l'experiència (si se'n té) permet no partir de zero i és un punt de partida excel·lent.

Exemple de reunió de presa de decisions

La reunió per decidir les activitats i tallers que es faran al llarg de l'any és una típica reunió de presa de decisions.

A l'hora de prendre una decisió seria bo seguir les etapes següents:

- Recollir tota la informació o alternatives possibles els dies anteriors a la reunió.
- Pensar en els punts positius que ofereix cada alternativa.
- Pensar en els punts negatius que ofereix cada alternativa.
- Considerar els aspectes interessants que té cada alternativa.
- Intentar arribar a un consens sobre la decisió presa.
- Dur a terme la decisió presa.

Una qüestió rellevant: qui pren una decisió

En una reunió de presa de decisions, les decisions es poden prendre de diferents maneres. La decisió final pot anar des de la decisió d'una persona amb poder fins al consens entre les diferents persones participants a la reunió.

Hi ha tres maneres de **prendre una decisió**: la decisió autocràtica, la decisió consultiva i la decisió grupal.

La pregunta de “qui ha de prendre una decisió?” porta a considerar tres tipus d'arribar a prendre-la:

- Decisió autocràtica: la pren una persona o grup que disposa del poder o de l'autoritat per fer-ho arran de la informació que té en el moment de prendre la decisió.

- **Decisió consultiva:** la pren una persona o grup després de consultar les persones sobre les quals la decisió ha de recaure. Les consultes poden fer-se tant individualment, amb entrevistes a cada persona, com grupalment, en una reunió amb totes les persones. Si la persona que té l'autoritat per prendre la decisió sap quina informació li fa falta, i com obtenir-la, pot fer entrevistes individuals; en canvi, si la informació no està estructurada cal convocar la reunió perquè hi hagi un intercanvi d'opinions i, si es dona el cas, la controvèrsia de parers.
- **Decisió democràtica o grupal:** la que pren el grup que ha de portar a la pràctica la decisió sense cap influència de la persona que lidera el grup.

Exemples de tipus de decisió

La tria de les sortides que faran un grup concret d'usuaris és un exemple de decisió grupal.

Un exemple de decisió consultiva és la tria de tallers que es faran al centre al mes d'agost, presa després de consultar als diferents professionals la seva opinió i als usuaris els seus interessos.

Un exemple de decisió autocràtica és la distribució de professionals en els diferents tallers presa unilateralment per la direcció del centre.

Si bé és cert que una decisió democràtica és la que provoca un grau de compromís més elevat, també ho és que segons determinades circumstàncies pot ser més adequada un tipus de decisió o una altra.

La qualitat de la decisió, el temps disponible i la necessitat de compromís són els **tres factors** més importants per determinar la manera més adequada de **prendre una decisió**. Tenir-los en compte abans de prendre una decisió pot estalviar més d'un problema.

Hi ha tres circumstàncies o factors que fan que una decisió sigui autocràtica, consultiva o grupal:

- **El temps disponible:** hi ha decisions que s'han de prendre al moment i decisions que poden esperar. Un alumne que ha tingut un accident i que cal portar a urgències és un exemple de la primera, mentre que l'elecció dels materials que farem servir amb els nostres alumnes n'és un de la segona. Si truca la inspectora i demana si farem una exposició que s'organitza l'endemà al centre de recursos pedagògics sobre una experiència portada a terme a l'escola, ja que qui ho havia de fer ha tingut un problema d'última hora, és un exemple de decisió que s'ha de prendre al moment i que, per tant, només pot ser autocràtica.
- **La qualitat de la decisió:** hi ha decisions en les quals no té cap influència la qualitat i decisions en les quals la qualitat és un factor vital a tenir en compte. La decisió de triar en quina paret de la sala de professors penjar un pòster és un exemple de decisió en la qual no influeix la qualitat; en canvi, la tria dels materials de l'aula o la del curs adjudicat a cada mestre són exemples de decisions de gran qualitat. Un aspecte que cal tenir en compte en aquest

tipus de decisió és la quantitat d'informació que té la persona amb autoritat per prendre la decisió (per exemple, la direcció). Si aquesta persona no disposa d'aquesta informació ha d'evitar un tipus de decisió autocràtica i ha d'anar cap a les decisions consultives o democràtiques. En el cas que el grup estigui cohesionat i tingui els mateixos objectius, la decisió pot ser democràtica i, en cas negatiu, ha de ser consultiva.

- El compromís: si es pren una decisió que té l'opinió contrària de les persones que l'han d'aplicar, és fàcil deduir que el seu grau de compromís és baix o nul. Els exemples anteriors són vàlids per exemplificar la importància de tenir en compte el grau de compromís. Escollir uns materials que els mestres rebutgen és una manera de garantir que seran poc eficaços. Per tenir cura de garantir el compromís, s'han d'evitar les decisions autocràtiques si no és que hi ha la certesa que la direcció té la confiança de tots l'equip.

Posada en pràctica de les decisions i seguiment d'acords

Tothom ha estat en reunions de presa de decisions excel·lentment executades que no han estat reeixides per la manca de seguiment dels acords. I res no és més descoratjador que comprovar que els acords aconseguits amb gran dispendi de recursos i d'energia no s'arriben a portar mai a la pràctica. Fer el seguiment de l'eficàcia dels acords no fa res més que tancar el cicle de l'eficàcia de les reunions. Aquesta tasca, com moltes d'altres, necessita alguna estratègia de seguiment.

Alguns instruments per fer el seguiment d'acords són:

1. Diagrama de Gantt. És un instrument valuós per fer el seguiment de l'aplicació d'acords presos en una reunió. Consisteix en un diagrama cartesià format pels dos eixos preceptius. Vegeu a la figura 1.1 un exemple de diagrama de Gantt, en el qual a l'eix vertical hi ha les tasques que cal fer (per exemple, de la 1 a la 10) i a l'eix horitzontal hi ha el temps (per exemple, quatre setmanes). A dins del gràfic s'explicita el temps previst per a cada tasca. Per exemple, en el gràfic de l'exemple es preveu que la tasca 1 es dugui a terme durant tota la primera setmana i al començament de la segona; la tasca 2, durant la segona setmana, i així successivament fins a la tasca 10, que es durà a terme durant el tram final de la cinquena setmana.

FIGURA 1.1. Diagrama de Gantt

Tasca	Setmana 1	Setmana 2	Setmana 3	Setmana 4
1	-----	--		
2		-----		
3			-----	
4			----	
5			-----	
6			-----	
7			-----	---
8				-----
9				-----
10				-----
	Temps			

Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt proposat té per objectiu seguir les etapes des de la presa de la decisió de convocar una reunió fins que es porta a terme.

1. Tasca 1: reunió de mestres per determinar l'ordre del dia i preparar els continguts.
2. Tasca 2: escriure la convocatòria i fer els sobres.
3. Tasca 3: fer les fotocòpies i ensobrar.
4. Tasca 4: portar els sobres a correus.
5. Tasca 5: assegurar-se que les famílies han rebut la convocatòria.
6. Tasca 6: preparar el material del pla anual que es lliurarà a usuaris i les famílies.
7. Tasca 7: fotocopiar i grapar aquest material.
8. Tasca 8: preparar la sala on es farà la reunió.
9. Tasca 9: repartir els temes que s'han d'explicar entre els mestres assistents.
10. Tasca 10: fer la reunió.

A la part de baix de la taula, cal explicitar sempre les tasques concretes que s'enumeren. La persona encarregada de fer-ne el seguiment ha de verificar periòdicament que la realització de les tasques s'ajusta al calendari previst perquè, si no és així, pugui fer els ajustaments necessaris.

2. Diagrama de Pert. És un altre instrument per realitzar el seguiment de les tasques que s'han de fer per decidir. A través d'una representació gràfica, queden reflectida les relacions entre totes les tasques a fer i el temps dedicat a desenvolupar-les. Es diferencia del diagrama de Gantt perquè cada nombre correspon a una tasca que ja ha estat feta (vegeu la figura 1.2).

FIGURA 1.2. Diagrama de Pert

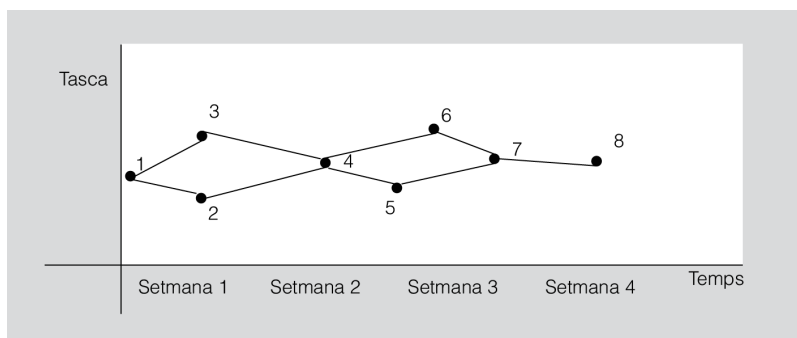


Diagrama de Pert

En una entrevista amb la família d'una usuària, els nombres correspondrien a les tasques següents:

1. S'ha trucat a la família per convocar-la a una entrevista explicitant el dia i hora de l'entrevista.
2. S'ha recollit la resposta de la família.
3. S'ha demanat als professionals que l'atenen que facin arribar els comentaris relatius a la usuària.

4. S'han recollit els comentaris.
5. S'han demanat aclariments als professionals en el cas de necessitar-ho.
6. S'ha emplenat una fitxa d'observació de la usuària amb les dades més recents.
7. S'ha fet un recordatori a la usuària i família del dia i hora de l'entrevista.
8. S'ha fet l'entrevista.

1.4 Preparació d'una reunió

Una reunió comença en el moment de pensar la convocatòria. També forma part de la preparació d'una reunió pensar en les persones convocades, els temes concrets de l'ordre del dia, la preparació dels materials adjunts (si cal), l'horari, l'espai físic, els recursos necessaris, etc.

1.4.1 Un lloc per a cada reunió i cada reunió al seu lloc

És bastant comú que totes les reunions d'un centre es portin a terme en el mateix espai, cosa que pot ser perfectament adequada per a algunes ocasions, però també pot provocar distorsions o incomoditat en d'altres.

La convocatòria, indicador d'importància de la reunió

La convocatòria d'una reunió, entregada amb temps suficient, redactada convenientment i amb la presentació adient, dona qualitat a la reunió. Per tant, és un indicador del grau d'importància que li dona la persona convocant. Us imagineu una reunió de l'equip de professionals sense ordre del dia?

Qualsevol tipus de reunió necessita en un lloc que reuneixi un mínim de condicions: espai suficient, temperatura adequada, sense distractors, allunyada de sorolls, etc. En fi, condicionades que ajudin a aconseguir els objectius pels quals ha estat convocada. Això és comú per a totes les reunions.

Cal tenir present que segons la tipologia de la reunió els requisits poden variar substancialment:

- Les reunions informatives són les que presenten menys restriccions. Tan sols cal garantir que totes les persones presents vegin la persona que dona les informacions. Per tant, una disposició similar a les butaques d'un cinema pot ser suficient.
- Les reunions de presa de decisions demanen que les persones adoptin una disposició similar a la circular, ja que ajuda a les interaccions personals. En cas de no ser possible aquesta disposició, s'ha de procurar disposar els assistents en forma el·líptica, quadrada o rectangular.

- Les reunions creatives demanen una disposició més informal, que ajudi a l'espontaneïtat en l'aportació d'alternatives. El líder de la reunió creativa ha de “punxar” els assistents perquè puguin aportar idees sense cap mena de reflexió prèvia. Una excessiva rigidesa en el mobiliari no és aconsellable.
- Les reunions formatives comporten que una part de la reunió es pugui fer en petits grups. Això demana un local més ampli que ofereixi la possibilitat de fer trobades en petits grups que després exposin les seves conclusions al plenari.

1.4.2 La convocatòria

Una convocatòria ha de contenir el dia, el lloc i la durada aproximada de la reunió, a més de l'ordre del dia. L'**ordre del dia** recull els temes a tractar a la reunió. Ha de ser repartida en un termini de tres a deu dies d'antelació a la reunió i ha de contenir, si cal, la documentació que ajudi a preparar-ne el contingut.

Alguns dels punts de l'ordre del dia podrien ser: “Informació sobre la normativa que regula...”, “Presca de decisions sobre la despesa que suposa la sortida de colònies...”. A més, pel que fa a la motivació, els punts de l'ordre del dia s'haurien de redactar en un estil semblant al següent: “Posada en comú de les idees aportades sobre la manera com atendre els alumnes amb retard en la parla”.

La convocatòria ha de servir tant per informar com per motivar. Òbviament, una de les funcions és la informativa i, per tant, ha de contenir els punts de l'ordre del dia. Però també pot servir per motivar, per tal cal procurar que la redacció dels punts animi a una participació activa. Amb els mitjans informàtics actuals, cal que la convocatòria tingui una presentació impecable en què columnes, formats i altres aspectes transmetin que també és una peça important de la reunió.

La convocatòria és l'explicitació del que es farà en una reunió.

1.4.3 Creences i valors

Cada persona que assisteix a una reunió hi arriba amb vivències anteriors, amb creences i valors, en definitiva, amb la seva identitat. Aquesta identitat o personalitat, amb les seves creences i valors i les seves capacitats, provoca unes conductes determinades en els entorns on aquestes persones operen.

Valors com la col·laboració, el compromís, la confiança, la democràcia, el diàleg, l'eficàcia, l'empatia, la paciència, la qualitat, el respecte, la responsabilitat, la sensibilitat, la sinceritat, la tolerància i el treball poden ser presents en algunes de les persones convocades i, per tant, en les reunions. I **contra valors** com el conformisme, la mandra, l'agressivitat, l'egoisme, el negativisme, l'acomodació, la pressa, la ineptitud, l'individualisme, la desconfiança, la por i el protagonisme, per desgràcia, també poden entrar per la porta de la sala de reunions.

Cal destacar la importància dels primers i la necessitat d'eradicar els segons, que és la missió de tots els components d'un grup i, molt especialment, dels líders. Els valors haurien de guiar subtilment i explícitament tot el bon treball grupal i les estratègies concretes haurien de servir tant per enfortir els primers com per reconduir hàbilment els segons.

Hi ha dos tipus de **creences**: les **potenciadores** i les **limitadores**. Les primeres ajuden al creixement personal, mentre que les segones fan el contrari. Exemples de creences potenciadores són les creences del tipus que el treball grupal potencia els aspectes individuals, que les decisions grupals són millors que les individuals, que el compromís s'accentua com a conseqüència del treball grupal, que els professionals fan tot el que saben i poden pel bé dels usuaris i que delegar tasques ajuda a incrementar el sentiment de propietat del treball. En canvi, pensar que les reunions són una pèrdua de temps, que les decisions sempre les prenen les mateixes persones, que les famílies es desentenien del tot, que els càrrecs de responsabilitat només porten problemes, que som incapaços de parlar en públic i que l'administració no es preocupa dels problemes reals dels docents són exemples de creences limitadores.

Si quan una persona reacciona d'una manera determinada a una conducta es preguntés (una vegada o més) per què ha reaccionat d'aquesta manera, en la seva resposta trobaria una creença. Les creences i els valors porten a actuar d'una manera determinada, i quan una persona actua de manera similar sostingudament aquesta persona presenta una actitud determinada.

Pel que fa a les reunions, hi ha cinc tipus d'actituds:

- **Proactiva**: actitud que porta a terme la persona radicalment positiva que busca constantment la millora de l'eficàcia i de la qualitat grupals. Correspon al rol del líder de la reunió.
- **Col·laboradora**: actitud de la persona que es brinda a ajudar en totes les situacions possibles. Té una actitud també positiva, però es mostra gregària pel que fa a prendre iniciatives.
- **Reactiva**: actitud que es limita a fer el que pertoca sense que en surti el sentiment de pertinença al grup. Només ajuda quan li demanen.
- **Passiva**: actitud de no-participació de la persona que es limita a ser a les reunions sense cap mena d'intervenció si no se li demana. Té el rol de la persona muda.
- **Negativa**: actitud de la persona que està en contra de les propostes. Posa pals a les rodes per tal d'impedir aconseguir els objectius.

Tots aquests rols són la conseqüència dels valors o contravalors, de les creences potenciadores o limitadores, i de les vivències viscudes. Que les actituds es tornin positives només depèn de cada persona.

1.5 Rols en una reunió

Les persones representem diferents rols a la vida. En el context professional, especialment en les reunions, l'estructura i els objectius del grup i la posició de cada membre defineixen els diferents rols.

El **rol** és el comportament que s'espera d'una persona segons el seu estatus.

Tothom porta a terme un rol o un altre en una reunió. Aquests rols es classifiquen en classes diferents: rols de manteniment, rols de treball, rols disruptius.

1.5.1 Tipus de rol

Una reunió és un moment excel·lent per compartir, enriquir-nos amb les idees dels altres, aportar idees i prendre decisions, però també pot ser un moment en què afloren alguns egos, apareix alguna revenja pendent, s'amaguen algunes informacions rellevants, etc. La persona que coordina la reunió ha de tenir taules per saber conduir actituds competitives.

Cal destacar la importància de la persona líder o coordinadora de la reunió per potenciar els aspectes positius i reduir els negatius. De la seva intervenció depèn la reconducció de situacions que puguin apartar el grup de l'objectiu fonamental.

També hi ha altres rols presents en una reunió, tenint present que tot i que la majoria de les persones porta a terme un rol o un altre segons el tipus de reunió i de la situació concreta, hi ha persones que acostumen a trobar-se còmodes en un determinat rol que van repetint reunió darrere reunió. El problema que es planteja és qui i com actuar en el cas que aquest rol sigui reiteradament negatiu.

Tota reunió necessita un treball previ:

- Redactar la convocatòria i difondre-la (i assegurar-se que arriba a totes les persones convocades).
- Preparar els materials que acompanyen la convocatòria (en el cas que n'hi hagi).
- Seleccionar la sala i els recursos (pissarra, projector, pantalla, tipus de taula i de cadires).

I un cop acabada la reunió:

- Redactar l'acta i difondre-la a les persones convocades.
- Fer el seguiment de la posada en pràctica dels acords presos.

Les persones que duen a terme aquestes tasques prèvies i posteriors a la reunió tenen **rols de manteniment**.

A la reunió són necessaris **rols de treball**, entre els quals destaquen:

- Líder
- Secretari: és la “memòria” del grup, ja que pren apunts del que es diu i fa les connexions entre les diferents intervencions.
- Informador: dona resposta a les preguntes que demanen la consulta d'informacions.
- Creatiu: proposa un camí diferent, i moltes vegades original, al problema que s'ha de resoldre.
- Col·laborador: es brinda a ajudar en tot allò que es proposa.

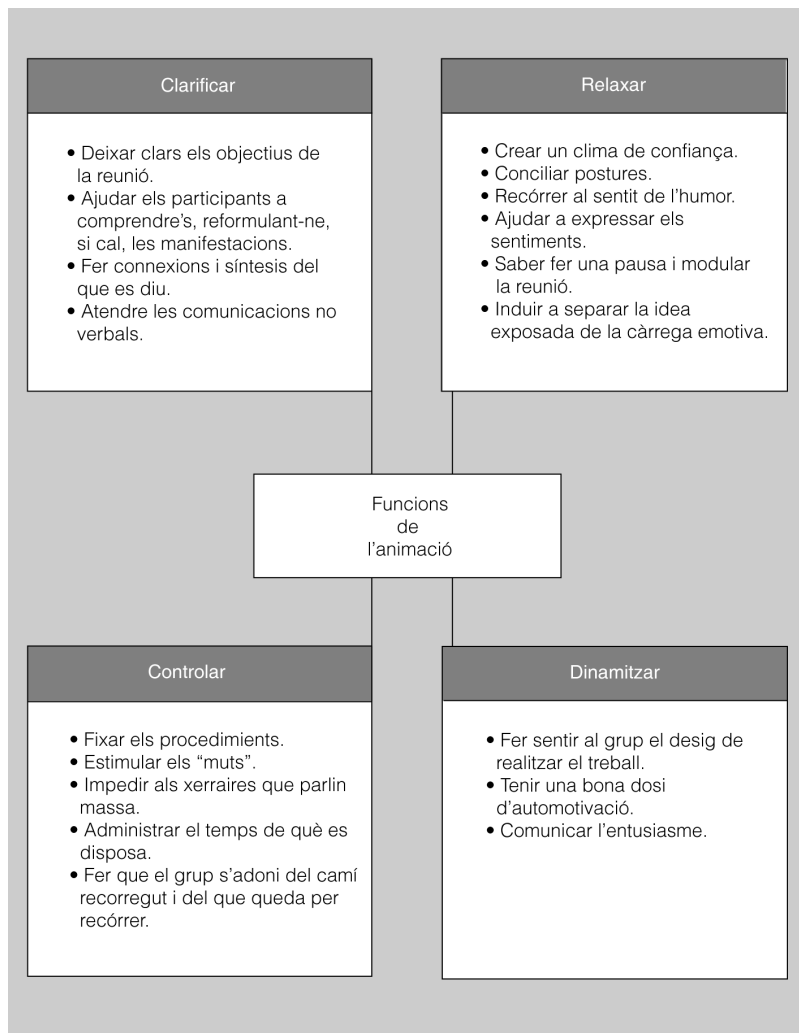
No sempre els rols de les persones són positius. Sovint les reunions s'encallen i, fins i tot, no arriben als objectius previstos a causa de la intervenció (o no intervenció) d'algunes persones que porten a terme **rols no integrats** o **disruptius**, ja que entorpeixen el treball del grup. Entre aquests rols hi ha:

- Xerraire: no para de parlar de qualsevol tema excepte del de la reunió.
- Crític sistemàtic: està en contra de tot el que es proposa, posa pals a les rodes i posa en qüestió l'autoritat del líder.
- Mut: no intervé en la reunió, tret que una persona se li adreci directament.
- Savi: tot i que pot ser una persona positiva per al grup, aquí s'agafa la seva forma més negativa, que es posa per sobre del grup menyspreant la contribució de les altres persones.

És molt important el rol del líder i les seves habilitats per saber conduir i reconduir les situacions més variades i, en determinats casos, més negatives.

1.6 Desenvolupament de la reunió

La persona que coordina la reunió té per objectiu aconseguir que la reunió sigui productiva, i això implica ajudar els participants a implicar-se i ser productius. Així, la persona que condueixi la reunió ha de desenvolupar quatre funcions: clarificar, controlar, relaxar i dinamitzar. Això demana una persona capaç de dur-ho a terme satisfactòriament. Es presenten algunes concrecions sobre les funcions de la persona moderadora i conductora d'una reunió (vegeu la figura 1.3).

FIGURA 1.3. Funcions del moderador

Algunes d'aquestes funcions poden revestir un alt grau de complexitat. Per exemple, la funció de controlar implica diversos aspectes:

- **Controlar la dinàmica de la reunió.** Per exemple, si s'ha determinat que hi hagi un temps de reflexió personal i un altre per compartir les reflexions en grup petit, el coordinador de la reunió és qui ha de cridar a l'ordre les persones que no segueixin el que està establert.
- **Estimular els "muts".** Per exemple, indica la possibilitat de preguntar directament a la persona que no es manifesta "què n'opines, Mercè?" o fer una entrevista en un altre moment, quan el mutisme no és ocasional sinó continuat.
- **Impedir els xerraires que parlin massa.** Cal distingir la persona que intervé freqüentment amb referència al tema del qual es parla de la persona que interromp la reunió i se surt del tema constantment. La persona que coordina ha d'intervenir en els dos casos. Exemples: "Si vols afegir una informació diferent pots fer-ho, en cas que vulguis repetir els teus raonaments anteriors ja els coneixem", "anem justos de temps i et prego que no parlis d'altres temes", "si us plau, et prego que no tornis a intervenir si has de sortir del tema", etc.

- Administrar el temps disponible i fer conscient el grup del camí recorregut i del que queda per recórrer. Fer adonar dels temes que s'han tractat i el temps transcorregut, sol·licitar que les intervencions siguin més curtes, deixar un tema per a una propera reunió, felicitar el grup pel bon ritme o acabar abans del previst perquè ja s'ha acabat l'ordre del dia.

1.7 Final de reunió

El final previst d'una reunió es dona quan s'esgoten els punts de l'ordre del dia. Tot i així, el final d'una reunió pot donar-se en altres situacions: un imprevist, l'estancament d'un tema que reclama ajornament, tensions que aconsellen deixar-ho per a un altre dia, esgotament del temps previst, etc.

En el cas d'una reunió que arriba al final de l'ordre del dia (la majoria de les reunions hi arriben), cal deixar els últims minuts per a aspectes com ara els següents:

- Resum dels aspectes més importants
- Nomenament de responsables del seguiment de les decisions preses
- Agraïment als presents per la cooperació i la bona feina feta
- Altres

Quan els assistents ja comencen a sortir de la sala pot ser un bon moment per felicitar, si s'ho mereixen, els convocants i coordinadors i de reflexionar sobre la pròpia intervenció i les possibilitats de millora futura. Ja hi haurà temps de fer una avaluació més acurada del desenllaç de la reunió. Això no treu que, en calent, no pugui haver-hi una primera reacció.

1.7.1 Resum

Tota reunió té diferents moments: la preparació, la convocatòria, la reunió i el final de la reunió. En cada moment es duen a terme diferents passos, des de pensar en els diferents aspectes a tractar o motivar els assistents fins a elaborar l'acta amb tots els punts tractats i els acords presos per fer-ne el seguiment.

Resum

1. La preparació

- (a) La reunió comença en pensar la convocatòria.
- (b) Treball de passadissos (motivació personalitzada).
- (c) Preveure el mètode adient per portar-la a terme, d'acord amb el tipus de reunió.

2. La convocatòria

- (a) Ha de servir per informar i per motivar.
- (b) S'ha de cuidar la presentació, el contingut i la forma de redactar-la.
- (c) Ha de convocar les persones adients.
- (d) S'ha de donar amb l'antelació adequada.
- (e) Si cal, s'ha de donar la documentació complementària.

3. La reunió

- (a) De bon començament, s'ha de deixar ben clar la mena de reunió que es convoca (informativa, formativa, resolució de problemes, creativa o de presa de decisions).
- (b) Alguns rols presents en les reunions: moderador, secretari, xerraire, mut, voluntari, col·laboradors, crític sistemàtic...
- (c) Atenció als dos nivells presents en la reunió: nivell de tasca i nivell afectiu.
- (d) S'ha de repartir l'animació entre els membres amb responsabilitat sobre les persones convocades.

4. El final de la reunió

- (a) S'ha de fer un resum de l'acta.
- (b) En el resum de l'acta cal recollir els punts de l'ordre del dia tractats a la reunió.
- (c) Cal establir com fer el seguiment dels acords.
- (d) Penjar immediatament els acords en un lloc visible.

2. Valoració de la pròpia competència social

Per als professionals que treballen en atenció a les persones es converteix en un requisit imprescindible disposar d'unes bones destreses socials, especialment si les persones amb les quals treballen estan afectades per dèficit cognitiu o altres afectacions funcionals.

El tècnic en atenció a les persones en situació de dependència ha de fer un treball d'autoconeixement i valorar les habilitats socials de les quals disposa, així com identificar els dèficits que pugui tenir, per tal de poder millorar les relacions interpersonals i oferir a les persones una atenció valuosa i de qualitat.

El primer que ha de fer és valorar els dèficits que presenta la persona. A partir d'aquí, es pot establir un pla d'entrenament en funció de les necessitats detectades. És important tenir present que les habilitats socials es poden entrenar.

2.1 Avaluació de les competències socials

La conducta és l'aspecte manifest de les habilitats socials i la seva avaluació representa la part central. A més de les conductes, entren en joc les emocions, les sensacions, els pensaments, les relacions. Les emocions poden aparèixer tant abans com després de la conducta. Una emoció positiva ajuda al manteniment de la conducta que la produeix, mentre que una emoció negativa segurament la debilita o l'elimina.

Les sensacions que s'associen a la conducta, com ara l'ansietat, poden ser un obstacle per actuar de manera socialment acceptable. Pel que fa als pensaments negatius, també influeixen en el fet de ser hàbil socialment.

Les relacions amb les persones de l'entorn són importants per poder reforçar la conducta adequada, així com obstaculitzar-la. En l'avaluació de les competències socials s'han de tenir en compte els diferents aspectes que les conformen.

Gresham (1988) afirma que l'avaluació ha d'estar orientada a identificar les dificultats existents per, posteriorment, planificar els programes d'entrenament i valorar els efectes de l'aprenentatge obtingut. Hi ha diferents tècniques utilitzades per a l'avaluació de les habilitats socials, amb diferents objectius, criteris i àmbits d'aplicació.

Les **tècniques** més rellevants **per a l'avaluació de les habilitats socials** són l'entrevista, l'observació i els qüestionaris.

2.1.1 Entrevista

L'entrevista és el mètode d'avaluació de les habilitats socials per excel·lència. Permet fer un primer apropament del problema, identificar la importància que té per a la persona, saber com interfereix en la seva vida i a quins àmbits afecta. A més, és rellevant ja que es tracta d'una interacció social, així que permet analitzar tant la comunicació verbal (allò que diu) com la no verbal (els gestos, la postura, la mirada, el to de veu...), a més d'altres aspectes com l'escolta activa, l'assertivitat, l'empatia, etc.

D'altra banda, a més d'observar com es comporta la persona, permet indagar sobre les emocions, els sentiments, els pensaments, les motivacions i els objectius en relació amb les habilitats socials.

Llegiu un extracte de l'**entrevista dirigida per a habilitats socials** (Caballo, 1987). Pel seu format semiestructurat permet ser una guia per a l'entrevistador. L'entrevista completa inicia amb la descripció física del pacient i l'observació conductual durant l'entrevista, en la qual es recullen aspectes com la mirada, l'expressió facial, els somriures, la postura corporal, el volum de la veu, el contingut verbal i l'aparença personal, entre d'altres. Cada aspecte es valora de l'1 al 7 (1 indica "molt inapropiat" i 7, "molt apropiat").

Entrevista dirigida per a habilitats socials (extracte)

Relacions amb el mateix sexe

- Quants amics íntims té?
- Té molts amics?
- Com són aquestes relacions?
- Li resulta difícil conèixer gent nova?
- Com es comporta en aquestes situacions?

Capacitat per expressar sentiments positius i negatius cap als altres

- Té dificultats per expressar sentiments positius cap als altres?
- Com se sent en expressar aquests sentiments?
- Què pensa sobre l'expressió de sentiments positius?
- Com es comporta quan els altres fan que se senti frustrat o enfadat?
- Expressa normalment els seus sentiments de molèstia cap als altres?
- Es mostra agressiu cap als altres?

Defensa dels propis drets

- Fa valer els seus drets cap als altres normalment?
- Creu que la gent se n'aprofita?

- Hi ha situacions en les quals li resulta molt difícil defensar els seus drets?

Maneig de crítiques

- El critiquen sovint?
- Li afecten molt les crítiques?
- Com reacciona a les crítiques?

Font: Caballo V. E. (1993). *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. Madrid: Siglo XXI.

L'entrevista resulta útil per valorar el dèficit i mancances en habilitats socials que presenta la persona, alhora que es pot recollir la destresa en els diferents elements que la componen (cognitius, emocionals, conductual) i poder-la dotar d'estratègies per relacionar-se amb els altres amb èxit.

També cal tenir en compte que s'ha de desenvolupar en un entorn agradable i relaxat en el qual s'estableixi una bona relació entre l'entrevistador i l'entrevistat, perquè aquest últim pugui expressar-se en total llibertat.

2.1.2 Observació

Mitjançant l'observació es pot registrar i analitzar la conducta. Hi ha diferents modalitats d'observació, però la més desitjable és l'observació en la vida real, tot i que també és la més complicada de dur a terme.

L'**observació en la vida real** consisteix en el registre de les diferents habilitats socials en el context natural en el qual es desenvolupen de manera espontània. És la tècnica d'avaluació més directa. En funció dels objectius, cada observador estableix una sèrie d'indicadors conductuals, com ara la freqüència d'interacció social de la persona observada, el contacte ocular, les paraules pronunciades, les converses iniciades, etc. Aquests indicadors han de fer referència a conductes clarament i directament observables. Amb l'observació natural o en la vida real es parteix de les competències reals de la persona, es detecten les conductes hàbils socialment i les inadequades o que s'han de reforçar.

Per elaborar la **taula de registre d'observació natural** cal definir la conducta a observar, les variables, els indicadors per a cada variable i els criteris de valoració. A l'exemple de taula 2.1 es vol valorar la conducta no verbal del subjecte, amb una escala d'estimació que va de menys a més (1 és el valor més baix i 4 és el valor més alt). Es recomana que per tal d'evitar una valoració intermitja, les escales d'estimació siguin en nombre parell per tal de decidir a l'alça o a la baixa. En aquest cas, es contempla també un espai per fer anotacions o observacions.

Exemple de taula de registre per a l'observació de la conducta no verbal del subjecte**TAULA 2.1.** Taula de registre

Conducta	1	2	3	4	Observacions
Manté contacte ocular amb el seu interlocutor.					
Somriu a l'inici de la interacció.					
Utilitza els gestos per acompanyar el missatge verbal.					
Manté una postura corporal apropiada.					
Inicia converses.					

D'altra banda, l'**observació en entorns simulats** és útil per observar conductes que no han sorgit en observació natural o que són més complicades de registrar. Consisteix a generar situacions concretes o activitats com ara els jocs de rol.

A través de l'**autoregistre** o autoobservació, la persona es converteix en el seu propi observador. És la mateixa persona qui registra la conducta en el moment que succeeix, i pot registrar també les seves emocions, les sensacions, els pensaments, els antecedents i les conseqüències de les interaccions o la satisfacció amb la seva actuació. Habitualment la manera de registrar les pròpies observacions és mitjançant fulls de registre, tot i que també es pot utilitzar la gravació d'àudios o diaris.

Els fulls d'autoregistre es poden omplir setmanalment, abans, durant o després de l'entrenament en habilitats socials (EHS), per tal de ser conscients i poder avaluar les conductes, tal com mostra la taula 2.2.

TAULA 2.2. Full d'autoregistre de la freqüència diària de diverses classes de conducta (Caballo, 1993)

Classes de conducta	Dilluns	Dimarts	Dimecres	Dijous	Divendres	Dissabte	Diumenge
Iniciar converses							
Mantenir converses							
Parlar en públic							
Fer compliments							
Acceptar compliments							
Demandar favors							
Rebutjar peticions							
Defensar els drets							
Expressió d'afecte							
Expressió d'opinions							
Expressió de desgrat							
Afrontament de crítiques							

D'altra banda, també permeten identificar les situacions socials que representen un problema per a la persona, quins són els pensaments que apareixen i la conducta

social que es duu a terme davant de la situació. Això permet fer conscient el dèficit social i actuar per millorar-lo. En el **full d'autoregistre multimodal per emprar en l'avaluació de les habilitats socials** (Caballo, 1993) s'hi registren els següents aspectes:

- Dia i hora
- Situació
- Avaluació de l'ansietat (0-100)
- Pensaments
- Conducta social manifestada
- Resposta dels altres
- Satisfacció amb el resultat (1-10): allò que t'agradaria haver fet.

2.1.3 Qüestionaris

Els qüestionaris o escales estandaritzades permeten avaluar en un temps breu un gran nombre de conductes i tenir una visió àmplia sobre les dificultats en la interacció social. A més, es poden avaluar diverses persones alhora.

En l'**autoinforme** es registra el que pensa la persona sobre ella mateixa en relació amb la seva competència social. Cal destacar l'existència d'autoinformes que avaluen l'habilitat social, l'ansietat social i els components cognitius. Alguns d'aquests autoinformes, classificats segons els components que avaluen, són:

- Habilitat social - components conductuals
 - Inventari d'assertivitat de Rathus (RAS)
 - Escala multidimensional d'expressió social - part conductual (EMES-M), de V. Caballo
 - Escala d'habilitats socials (EHS), d'E. Gismero
 - Inventari d'assertió (AI), de Gambrill i Richey
- Ansietat social - components afectivoemocionals
 - Escala multidimensional d'expressió social - part emocional (EMES-M), de V. Caballo
 - Inventari d'assertió - puntuació grau de malestar (AI), de Gambrill i Richey
 - Qüestionari de pensaments d'ansietat social (SAT), de Hartman
- Components cognitius
 - Escala multidimensional d'expressió social - part cognitiva (EMES-C), de V. Caballo
 - Escala de por a l'avaluació negativa (FNE), de Watson i Friend
 - Test d'autoverbalitzacions assertives (ASST), de Schwartz i Gottman

Inventari d'assertivitat (RAS)

L'autoinforme de Rathus (1973) consta de 30 ítems en els quals la persona ha d'indicar fins a quin punt les afirmacions la descriuen o caracteritzen la seva conducta. Les valoracions de cada ítem poden ser tant positives com negatives, amb els següents rangs:

- +3 = molt característic en mi, extremament descriptiu
- +2 = bastant característic en mi, bastant descriptiu
- +1 = alguna cosa característica en mi, lleugerament descriptiu
- -1 = alguna cosa no característica en mi, lleugerament no descriptiu
- -2 = bastant poc característic en mi, no descriptiu
- -3 = molt poc característic en mi, extremament no descriptiu

Inventari d'assertivitat de Rathus (RAS) (extracte)

1. La majoria de la gent sembla més agressiva que jo.
2. He dubtat a proposar o acceptar cites per la meva timidesa.
3. Quan el menjar que em serveixen en un restaurant no està fet al meu gust, em queixo al cambrer o cambra.
4. M'esforço per tal d'evitar els sentiments dels altres, fins i tot quan sento que m'han ferit a mi.
5. Si un venedor s'ha pres molta molèstia per ensenyar-me un producte que després no m'agrada, em trobo amb dificultats per dir que "no".
6. Quan em demanen que faci quelcom insisteixo a saber per què.
7. De vegades provocho obertament una discussió.
8. Lluito, com la majoria de gent, per mantenir la meua posició.
9. En realitat, la gent s'aprofita amb freqüència de mi.
10. Gaudeixo amb converses amb coneguts i estranys.
11. Freqüentment no sé què dir a les persones atractives que conec.
12. Defujo telefonar a empreses o institucions.

Per calcular la puntuació total cal sumar la puntuació de cada ítem, però cal tenir en compte que en alguns ítems s'inverteix el signe de negatiu a positiu, o a la inversa.

Les puntuacions poden oscil·lar entre -90 i +90. Una puntuació positiva alta indica una alta habilitat social, mentre que una puntuació negativa alta indica una baixa habilitat social. El rang de puntuació és el següent:

- Definitivament assertiu (61 a 90)
- Molt assertiu (31 a 60)

- Assertiu (30 a 16)
- Assertivitat confrontativa (15 a -15)
- Inassertiu (-16 a -30)
- Molt inassertiu (-31 a -60)
- Definitivament inassertiu (-61 a -90)

Escala multidimensional d'expressió social (EMES)

L'escala multidimensional d'expressió social confeccionada per V. Caballo està formada per dos qüestionaris (EMES-M i EMES-C) que valoren els components conductuals i els components cognitius de les habilitats socials, respectivament.

Escala multidimensional d'expressió social - part conductual (EMES-M)

L'EMES-M valora els components conductuals o motrius i consta de 64 ítems en els quals la persona ha d'indicar amb quina freqüència s'identifica amb cadascuna de les situacions que es presenten, puntuant de 0 a 4 segons els següents criteris:

- 4: sempre o molt sovint (del 91% al 100% de les vegades)
- 3: habitualment o sovint (del 66% al 90% de les vegades)
- 2: de tant en tant (del 35% al 65% de les vegades)
- 1: rarament (del 10% al 34% de les vegades)
- 0: mai o rarament (del 0% al 9% de les vegades)

Amb aquest qüestionari no només podem conèixer les habilitats socials de la persona, sinó també les habilitats socials específiques en relació amb diferents aspectes, com la iniciació d'interaccions o el fet de parlar en públic. Una puntuació alta indica un bon nivell d'habilitats socials.

Escala multidimensional d'expressió social - part conductual (EMES-M) (extracte)

1. Quan persones que amb prou feines conec m'elogien intento minimitzar la situació, traient importància al fet pel qual m'elogien.
2. Quan un venedor s'ha pres una molèstia considerable per ensenyar-me un producte que no m'acaba de satisfer, soc incapaç de dir-li que "no".
3. Quan la gent em pressiona per tal que faci coses amb ells, em resulta difícil dir que "no".
4. Evito fer preguntes a persones que no conec.
5. Soc incapaç de negar-me quan la meva parella em demana alguna cosa.
6. Si un amic m'interromp enmig d'una important conversa, li demano que s'esperï fins que hagi acabat.
7. Quan el meu superior o cap m'irrita, soc incapaç de dir-li-ho.
8. Si un amic a qui he prestat diners sembla haver-ho oblidat, li ho recordo.

9. Em resulta fàcil fer que la meva parella se senti bé, elogiant-la.
10. M'aparto del meu camí per evitar problemes amb altres persones.
11. És un problema per a mi mostrar als altres que m'agraden.
12. Si dues persones en un cinema o en una conferència parlen massa alt, els dic que callin.

Escala multidimensional d'expressió social - part cognitiva (EMES-C)

L'escala EMES-C està formada per 44 ítems que valoren la freqüència d'una sèrie de pensaments negatius relacionats amb diversos aspectes de les habilitats socials. Igual que en l'EMES-C, cada afirmació es puntuja en una escala de 4 ("sempre" o "molt sovint") a 0 ("mai" o "molt rarament"). Com més altes siguin les puntuacions, més incidència tindran aquests pensaments negatius en la persona.

Escala multidimensional d'expressió social - part cognitiva (EMES-C) (extracte)

1. Temo "donar la nota" en una reunió de grup encara que fent-ho expressi les meves opinions personals.
2. Si un superior em molesta, em preocupa haver de dir-li-ho directament i clarament.
3. Temo expressar opinions personals en un grup d'amics per por de semblar incompetent.
4. Penso que si no estic segur/a del que diré, és millor que no iniciï una conversa en la qual podria "posar la pota".
5. Em preocupa que a l'hora d'expressar els meus sentiments negatius justificats cap als altres pugui causar-los una mala impressió.
6. Temo la desaprovació dels meus amics si m'hi enfronto quan s'estan aprofitant de mi.
7. Em preocupa començar una conversa amb els meus amics quan sé que no estan de bon humor.
8. Penso que és preferible ser humil i minimitzar els compliments que em facin els meus amics que no pas acceptar-los i poder causar una impressió negativa.
9. Fer compliments a una altra persona no va amb la meva manera de ser.
10. Quan cometo un error en companyia de la meva parella temo que em critiqui.
11. Temo parlar en públic per por de fer el ridícul.
12. M'importa bastant la impressió que causo als membres del sexe oposat quan estic defensant els meus drets.

Inventari d'assertió (AI)

L'inventari d'assertió (AI) de Gambrell i Richey està format per 40 ítems. S'utilitza per determinar el grau d'assertivitat de la conducta i valora el grau de malestar de la persona davant de diferents situacions socials, la probabilitat que la persona respongui de manera assertiva en aquestes situacions i la identificació de les situacions en les quals la persona desitjaria ser més assertiva.

Per avaluar el **grau d'ansietat** es puntuja cada situació en una escala d'1 a 5 segons els criteris següents:

- 1: en absolut
- 2: una mica
- 3: bastant
- 4: molt
- 5: moltíssim

A l'hora de valorar la **probabilitat de resposta** assertiva es puntua de la següent manera:

- 1: sempre ho faig
- 2: habitualment ho faig
- 3: aproximadament la meitat de les vegades
- 4: rarament
- 5: mai

Inventari d'assertió (AI) de Gambrill i Richey (extracte)

- Dir que "no" quan algú et demana que li deixis el cotxe.
- Fer un compliment a un amic.
- Demanar un favor a algú.
- Resistir davant la insistència d'un venedor.
- Disculpar-te quan comets una falta.
- Refusar una invitació a una cita o a una reunió.
- Admetre que estàs espantat i demanar ajuda.
- Dir a una persona amb qui mantens una relació íntima que alguna cosa que fa o diu et molesta.
- Demanar un ascens.
- Admetre la teva ignorància en algun tema.
- Dir que "no" quan et demanen diners.
- Fer preguntes personals.

S'analitzen els dos aspectes per separat. El rang de puntuació oscil·la entre 40 i 200 punts. Com més alta sigui la puntuació, menys nivell d'assertivitat presenta la persona. L'anàlisi es fa de la següent manera:

- Inferior a 40: indica un alt nivell d'assertivitat.
- Entre 41 i 70: significa que hi ha alguns aspectes a millorar.
- Superior a 71: indica que cal treballar per millorar l'assertivitat.

Inventari de situacions i respostes d'ansietat (ISRA)

L'inventari realitzat per Tobal i Vandel (2002) permet valorar les respostes de les persones davant diferents situacions de la vida quotidiana. S'avaluen tres tipologies de resposta: les cognitives, les fisiològiques d'ansietat i les conductuals.

La persona ha de valorar la freqüència amb la qual manifesta les diferents respostes a les situacions proposades en una escala de 0 a 4, seguint els criteris següents:

- 0: gairebé mai
- 1: poques vegades
- 2: de vegades sí i d'altres no
- 3: moltes vegades
- 4: gairebé sempre

Inventari de situacions i respostes d'ansietat (ISRA) (extracte)

Respostes cognitives

- Em preocupo fàcilment.
- Tinc pensaments o sentiments negatius.

Respostes fisiològiques

- Em suen les mans o alguna altra part del cos.
- Em tremolen les mans o les cames.

Respostes conductuals

- Intento evitar alguna situació.
- Em moc i faig coses sense una finalitat concreta.