

# Aportacions de la psicologia dinàmica als grups: la seva utilitat en el treball amb equips educatius

---

## Introducció

En primer lloc s'ha de dir que l'ésser humà és, per si mateix, un ésser social. L'home no pot ser pensat sense pertànyer a un grup: família, amics, escola, treball... Encara que a un primer cop d'ull estigui o se senti aïllat, pertany al grup social d'on treu els valors i la cultura. De fet, en aquest moment actual en què sembla haver-hi un moviment cap a la individualitat, és quan es produeix un increment de l'associacionisme i un *boom* de la comunitat virtual, els *xats*, el Messenger...

En segon lloc, el pensament postmodern, amb les seves implicacions, també ressona en l'Educació Social, de manera que no es pot obviar la complexitat del comportament humà (amb els seus diferents condicionants, tant socials com econòmics i personals) i, per tant, cal abandonar els punts de vista unívocs i simplistes amb els quals intentem explicar-nos el per què de les coses.

Diu Vilar (2001) que el plantejament exclusivament tecnocràtic (el jo-tècnic que *ho sap tot*) és insuficient en l'Educació Social, ja que si bé el mètode científic ajuda, no és suficient a l'hora de donar resposta a les situacions en què ens movem els educadors i educadores socials. Seria com els elements de seguretat passiva del cotxe (per exemple, l'*airbag*, els frens), que tot i sent necessaris no redueixen la responsabilitat del conductor per tal d'evitar que hi hagi accidents; si el conductor es desentén de la seva tasca, si no s'adona que la seguretat activa (per exemple, frenar a temps) depèn d'ell, llavors s'accidenta. Cal, com veurem més endavant, que els professionals socials siguin capaços de tolerar allò que no saben, fugint de postures omnipotents, on el tècnic és l'únic capacitat per a decidir què és el que l'usuari participant ha de fer.

És per això que considerem que en les professions i en les tasques socials, el treball en grup és una condició ineludible, bé en grups de professionals de la mateixa disciplina o bé en equips multi o interdisciplinaris.

I atenent aquesta complexitat del comportament humà, cal afegir també la necessitat que els equips que treballen amb persones reflexionin sobre la tasca que duen a terme, tant pel que fa a plantejaments conceptuals, com pel que fa a aspectes procedimentals i actitudinals.

És en el marc d'una reflexió constant i continuada que els equips esdevenen eficients. Aquesta és una premissa fonamental, segons la nostra manera d'entendre. I un element per a facilitar la reflexió sobre la tasca que fan els

El treball en grup és una condició ineludible, bé en grups de professionals de la mateixa disciplina o bé en equips multi o interdisciplinaris

equips educatius és la comprensió del funcionament grupal que aporta la psicologia d'orientació psicodinàmica.

## Marc conceptual: el punt de vista psicodinàmic

La nostra concepció teòrica es fonamenta en la psicologia dinàmica, que és una de les possibles referències teòriques en què basar-se alhora de comprendre el funcionament dels grups. Hem d'advertir que aquest marc conceptual és una forma de comprendre el funcionament dels grups, que no resta importància a altres perspectives. Això s'ha de tenir present per tal de fer una anàlisi el més ajustada possible a la *realitat* (Thomas, 1998).

Quan parlem de *psicologia dinàmica* no ens estem referint només a les aportacions de Freud, sinó que pensem en altres autors que han desenvolupat, matisat i fins i tot modificat les seves idees

Quan parlem de *psicologia dinàmica* no ens estem referint només a les aportacions de Freud, sinó que pensem en altres autors que han desenvolupat, matisat i fins i tot modificat les seves idees, fent noves i valuoses aportacions, tant tècniques com teòriques. Wilfred R. Bion<sup>1</sup> és un d'aquests autors.

Però abans de començar amb el marc teòric, voldríem aclarir que, des d'aquest model, es pensa que quan les persones decideixen reunir-se en un grup ho fan amb un propòsit, una tasca concreta, encara que això no sigui explícit. Aquesta tasca pot ser de naturalesa diversa: des d'una trobada d'amics que surten a divertir-se fins a una trobada professional. Tanmateix, quan aquestes persones es reuneixen per portar a terme una tasca concreta (com, per exemple, una reunió de treball), poden evidenciar-se dos tipus de funcionament: un adreçat a fer la tasca i un altre que sembla oposar-s'hi.

Wilfred R. Bion va ser un psicoanalista anglès que va estudiar el comportament dels grups. Aviat va adonar-se que, quan les persones es reunien en un grup, mostraven actituds i es comportaven d'una manera que semblava anar contra els objectius que el grup s'havia proposat. Va veure també que això passava encara que les persones que formaven aquests grups eren subjectes amb un bon nivell intel·lectual i cultural. Observà que la recerca de la solució als problemes dintre d'un context grupal generava un fort ambient emocional, que exercia la seva influència i orientava l'activitat del grup, sense que els membres del grup s'adonessin (Bion, 1974). S'ha vist que, conscientment o inconscientment, cada individu integrant del grup se sent afectat per l'actitud del grup envers ell, i es deixa portar per aquesta impressió.

## El funcionament mental a escala grupal

Com assenyala Thomas (1998), el fet que una persona vingui a formar part d'un grup genera molta ansietat, però també implica un comportament regressiu, ja que suposa necessàriament una pèrdua relativa d'individualitat. Per a tractar aquestes angoixes, apareixen les defenses, que són formes de manejar aquest malestar. Bion pensa que aquests mecanismes de defensa, que l'adult utilitza per manegar-se amb l'ansietat que es genera en unir-se a un grup, són els mateixos mecanismes que descriu Melanie Klein com a típics de la primera etapa de la vida, quan el nadó entra en contacte amb la mare i, per extensió, amb el món extern.

Bion parla de mentalitat grupal per a referir-se a una hipòtesi segons la qual existeix una activitat mental col·lectiva que es produeix quan diverses persones es reuneixen en un grup. Està formada pels desigs, impulsos o voluntats unànimes del grup en un moment determinat, és a dir, que van canviant. Tots els membres d'un grup contribueixen a aquesta mentalitat grupal d'una forma inconscient, perquè tots tenen una preconcepció grupal.

La *preconcepció grupal* (Bion, 1966) correspon a una expectativa. És un estat mental adaptat per a rebre un determinat nombre de fenòmens i que prové tant de les primeres relacions que s'estableixen com de les experiències viscudes per cada persona al llarg de la seva vida. És a dir, que encara que hi hagi una sèrie de fenòmens que són comuns als grups, les experiències i el tarannà de cada persona influeixen en crear un grup, ja sigui d'amics o de treball.

Així, en el moment en què un grup de persones es reuneixen, coexisteixen dos tipus de comportaments: un més progressiu o madur, encaminat a portar a terme la tasca per a la qual s'han reunit, i un altre més regressiu o immadur, que fomenta tot el contrari.

Bion (1974) va introduir els conceptes de supòsit bàsic i grup de treball per a descriure les oscil·lacions que a escala grupal es donen d'un tipus de funcionament a un altre.

## El grup de supòsit bàsic

Els supòsits bàsics expressen la fantasia grupal, de tipus omnipotent i màgic, sobre quina manera el grup aconseguirà els seus objectius o resoldrà les seves dificultats. Són estats emocionals que tendeixen a evitar el patiment que

Existeix una activitat mental col·lectiva que es produeix quan diverses persones es reuneixen en un grup

apareix quan s'està en procés d'aprenentatge, quan s'ha de tolerar el que no se sap.

Tots els participants d'un grup, pel sol fet de formar-ne part, participen del supòsit bàsic

Aquests supòsits bàsics són inconscients i, sovint, van en contra de l'opinió conscient i racional que expressen i manifesten els membres del grup. Tots els participants d'un grup, pel sol fet de formar-ne part, participen del supòsit bàsic. Bion anomena *valència* a aquesta disposició de l'individu per a funcionar en un determinat grup de supòsit bàsic.

Bion distingeix tres supòsits bàsics: dependència, atac-fuga i aparellament. Aquests supòsits es poden alternar dintre d'una mateixa sessió, de manera que quan en predomina un, els altres es troben en estat latent (Bion, 1974; Meltzer, 1983).

Supòsit bàsic de dependència: Les persones del grup el viuen com a feble, immadur i dependent, tot i que aquesta percepció no té per què correspondre's amb les seves capacitats reals. En qualsevol cas, es comparteix la fantasia que el grup està reunit perquè algú, generalment el líder, proporcioni satisfacció a totes les necessitats i desigs del grup. Aquest líder pot ser una persona (el supervisor, per exemple), però també pot ser un llibre (un manual sobre intervenció educativa?) o una idea. La qualitat de la dependència del grup està en l'expectativa que diposita en el líder, que va més enllà del que semblaria lògic.

En aquest ambient de dependència, es poden donar dos climes predominants, la passivitat o les queixes.

En el primer cas, el grup delega tota la capacitat per a pensar en aquest líder, i es condueix passivament i sense capacitat de judici crític.

Si no hi estan d'acord amb les directrius del líder, es produeixen crítiques, però en veure's sense capacitat de decisió no poden donar respostes creatives als problemes i *s'instal·len* en la queixa.

Supòsit bàsic d'atac-fuga: La fantasia inconscient subjacent és que hi ha un enemic que suposa un perill per a la supervivència i només hi ha dos possibilitats de sortir-se: atacant-lo o fugint d'ell. Aquest enemic pot estar fora del grup, com per exemple l'administració però també pot trobar-se dins del grup de treball i aleshores es trenca el grup; es produeix la fantasia del endogrup (nosaltres) i l'exogrup (els altres); si ics persones fessin la seva feina de tal manera, l'equip funcionaria, però en no fer-la es converteixen en *els altres* i són atacats o es fuig d'ells (sí, per exemple, resulta ser el cap de

l'equip). Per a poder entendre-ho millor recordeu la pel·lícula de l'Amenabar: generalment nosaltres ens sentim com la Nicole Kidman i els dolents són *els altres*. Ja sabeu com acaba el film.

El liderat que el grup cerca és la persona que mobilitza el grup cap a l'acció, cap a la lluita o cap a la fuga. S'espera que identifiqui el perill i que sàpiga estimular la valentia dels altres. S'ha de dir que el líder acostuma a ser una persona amb forts trets paranoics.

Supòsit bàsic d'aparellament: La fantasia grupal es diposita en l'esperança, hi ha un clima de gran optimisme i expectatives molt altes; tant se val quins siguin els problemes, perquè el que importa és que tot es resolrà en el futur gràcies a les qualitats dels integrants del grup.

Segons Bion, hi ha la fantasia que dues persones, és igual el sexe, s'ajuntaran (aparellaran) i d'ells provindrà en el futur un ésser, una idea que proporcionarà una solució que resolrà les dificultats actuals.

És important assenyalar que en aquest grup el líder no està present, està per venir. Com ja hem dit, aquest líder no té perquè ser una persona, pot ser un model, un protocol, etc.

Altres autors, com ara Thomas (1998) diuen que poden ser dues persones o el grup sencer, és a dir, que es produeix una idealització del propi grup en què es pensa que ells faran, resoldran, aconseguiran, només pel fet d'estar junts, gairebé, la solució dels problemes.

El grup que funciona sota aquest supòsit crea un clima *molt afectuós* però poc operatiu...

El que és comú en els supòsits bàsics és el fet que no hi ha pensament, el que hi trobem són afirmacions o opinions taxatives, sense matisos, que no deixen pensar (és el fer les coses per inèrcia, perquè històricament ha estat així). Per altra banda, qui pensa és un traïdor perquè amb el seu pensament es diferencia de la resta i, per tant, trenca l'aparent cohesió grupal.

El que és comú en els supòsits bàsics és el fet que no hi ha pensament, el que hi trobem són afirmacions o opinions taxatives, sense matisos

## El grup de treball

L'altre nivell de funcionament que podem observar és el de grup de treball. Requereix dels participants capacitat de *cooperació* i esforç. S'aconsegueix

per maduresa i entrenament per a participar-hi. A diferència de l'altre tipus de funcionament, el grup de treball implica contacte amb la realitat, tolerància a la frustració i control de les emocions.

El grup de treball és capaç de tolerar allò que no sap, i utilitza els mètodes racionals (el pensament) per aconseguir realitzar la tasca que s'ha proposat

El grup de treball és capaç de tolerar allò que no sap, i utilitza els mètodes racionals (el pensament) per aconseguir realitzar la tasca que s'ha proposat. Per les seves característiques, el grup promou el creixement i la maduració tant dels seus integrants com del mateix grup (Bion, 1974).

Aquest grup comparteix moltes de les característiques que contribueixen a l'eficàcia en un equip (González *et al*, 1996):

- Els objectius i metes són clares, el grup sap perquè es reuneix.
- Hi ha llibertat per a expressar-se i obertura a les opinions dels altres, en un clima de tolerància i respecte.
- El conflicte s'entén com una tasca de tots, i és un motor de canvi, per la qual cosa se'l tolera i se l'afronta sense evitar-lo ni minimitzar-lo.
- Els rols estan clarament definits, de manera que cada individu es responsabilitza de la seva participació activa en el grup.
- El liderat del grup no recau exclusivament en el coordinador de l'equip sinó que es reparteix responsablement entre els participants.
- Hi ha una autoavaluació continuada de la tasca que es porta a terme.

## A tall d'exemple...

Inicialment vàrem pensar d'incloure una vinyeta referida a una situació grupal *real*, però ens resultava excessivament llarga de descriure per després poder comentar el que es podia observar a partir dels conceptes teòrics que hem anat veient en l'article. Tanmateix, ens sembla que hem pogut trobar un exemple alternatiu, a partir d'una situació grupal que és fàcilment observable per tothom. Tot i que és un exemple que, d'entrada, pot semblar artificial, pensem que pot ser útil per a clarificar els aspectes teòrics de què parlàvem, alhora que és metafòricament extrapolable a l'experiència dels lectors. La situació grupal de què parlem és la següent:

Suposem que tothom ha sentit parlat o ha vist/llegit *El Senyor dels Anells*. Us adonareu que la Comunitat de l'Anell no deixa de ser un equip de treball. Ens podríem preguntar quina és la seva tasca, el seu objectiu, i molt probablement

La gent diria: destruir-lo; però ja se sap que és molt fàcil trobar la solució quan el problema ja ha estat resolt.

Primer, s'ha de detectar el problema; què és aquest anell?, què ens implica? En aquest moment hi ha un estudi de la situació en què els membres del grup proven de trobar la solució més senzilla. En un primer moment Gandalf (cap de projecte) intenta detectar el problema mentre els altres, Frodo i companyia, van a les palpentes anant i venint per la Terra Mitjana. Quan, finalment, se sap quin és el problema, ve la segona part: no se sap com resoldre'l. Aleshores es produeix una reunió de tots aquells que estan implicats en el problema, la reunió de Rivendell.

Si recordeu, hi ha molta discussió i disparitat d'opinions i maneres de fer. Quan pot sortir un líder que dóna la empenta (cap de turc, segons com es miri), es crea un equip de treball: la Comunitat de l'Anell.

En el moment en què es crea un equip de treball, acostuma a buscar-se un líder que orienti i els altres poden optar per seguir-lo sense criticar-lo massa, el que ens posaria en un supòsit bàsic de dependència. En un primer moment és Gandalf a qui tots demanen consell i guia. En els grups de treball que van evolucionant, aquesta situació de dependència no dura massa. Quan aquest líder *desapareix* (sigui quina sigui la raó, no cal que s'ho mengi un *balrog*), es poden produir lluites de poder entre els membres per a veure qui serà l'hereu. Això fa que es perdi de vista la tasca inicial (destruir l'anell) i l'objectiu passa a ser el de veure qui mana. En aquests casos poden sorgir líders anti-tasca, en l'exemple, en Boromir, que no vol destruir l'anell sinó aprofitar-lo per als seus interessos.

En Boromir és, en aquest moment, l'emergent grupal, el representant dels aspectes *destructius/antitasca* de cadascun dels membres de l'equip. No obstant això, si el grup és prou sa, la feina tira endavant, els aspectes anti-tasca són controlats i el grup deixa aquest supòsit bàsic d'atac i fuga per anar cap a un equip de treball. Com en el cas anterior, tampoc no cal deixar el líder anti-tasca com si fos sant Sebastià... un assenyalament ben fet pot solucionar aquesta mena de problemes.

En aquest moment de la història es pot veure com l'equip de treball es transforma en un equip d'aparellament: de la unió entre les forces del Frodo i el Sam, s'obté l'èxit. Els altres queden lligats a altres objectius diferents: uns salvar els altres. És un moment en què els membres de la Comunitat es dispersen. Uns queden incapacitats per a resoldre la tasca, altres centrats a ajudar als qui han quedat embarrancats.

De tota manera, un cop resolta aquests problemes, es torna a posar en funcionament l'equip de treball. L'objectiu torna a ser destruir l'anell i, per això, han de tenir entretingut el Sauron. L'equip es reuneix novament a l'entorn d'un objectiu comú. Encara que estiguin geogràficament separats, són capaços de coordinar-se per tal d'agilitar la feina i de tirar-la endavant. Uns s'encarreguen d'unes tasques i els altres d'unes altres.

Per últim, comentar breument la figura d'en Gollum; podria ser el representant dels elements antigrupals i antitasca. Si aquests elements no són negats i poden ser treballats pel grup poden anar, en contra del que semblaria, a favor de resoldre la tasca. Si Gollum no s'hagués incorporat al grup de treball, d'alguna manera, el final hagués estat molt diferent. No el comentarem, no fos cas que algú encara no el sàpiga i li trepitgem...

## Consideracions finals

És inevitable que el grup vagi oscil·lant pels supòsits bàsics. El que és important és que, entre que va oscil·lant, vagi apropant-se a l'objectiu

Al llarg de la vinyeta es pot veure el *viatge* del grup pels diferents supòsits bàsics i pel grup de treball. Encara que aquest sigui un equip de ciència ficció, la fantasia acostuma a treure la inspiració de la realitat. I en la realitat trobem que els equips de treball funcionen mitjançant aquests mecanismes. Els membres del grup, el líder inclòs, poden sentir-se influïts per la força dels supòsits bàsics.

Quan ens enfrontem al desconeixement, la situació ens produeix angoixa, tota situació en què no controlem totes les variables i que ens pot sorprendre desagradablement, és difícil de tolerar i mobilitza el subjecte en la recerca de formes de manegar el malestar. És una reacció natural davant la frustració que produeix el no-saber. Com hem dit, la forma més madura és la utilització del pensament, el grup de treball, però també hi ha d'altres formes: els supòsits bàsics.

De fet, és inevitable que el grup vagi oscil·lant pels supòsits bàsics. El que és important és que, entre que va oscil·lant, vagi apropant-se a l'objectiu. Anar canviant de supòsits implica que el grup cerca la manera de manegar el malestar mentre que resol la tasca.

El pitjor que pot passar és que el grup quedi ancorat en un dels supòsits bàsics perquè aleshores l'objectiu del grup passa a ser, exclusivament, calmar



l'angoixa i no resoldre la tasca. En aquest moment és quan seria més sa buscar un supervisor per a veure què és el que fa que no funcioni el grup. Però això ja seria un altre tema.

Voldríem finalitzar aquest article amb unes paraules de Bion, quan diu que: “malgrat la influència dels supòsits bàsics, a la llarga el grup de treball triomfa” (Bion, 1974).

- 
- 1 La complexitat i l'abast de l'obra de Bion són força extensos i aquí només presentem sobre això uns petits apunts. Per aquest motiu, convidem el lector interessat a consultar la bibliografia que figura al final de l'article, per tal de continuar la seva pròpia recerca de coneixement al voltant del tema dels grups.

---

## Bibliografia

- Bion, W.R.** (1966), *Elementos de psicoanálisis*. Buenos Aires: Hormé.
- Bion, W.R.** (1974), *Experiencias en grupos*. Barcelona: Paidós.
- González, M.P.; Silva, M.; Cornejo, J.M.** (1996), *Equipos de trabajo efectivos*. Barcelona: EUB.
- Guillem, P.; Loren, J. A.** (1985), *Del diván al círculo*. Madrid: Tecnipublicaciones S.A.
- Grinberg, L.; Sor, D.; Tabak, E.** (1991), *Nuevas lecciones introductorias a las ideas de Bion*. Madrid: Tecnipublicaciones.
- Meltzer, D.; Harris, M.** (1983), *Child, family and community: A psycho-Analytical Model of the learning process* (Traducció catalana: *El paper educatiu de la família*. Barcelona: Espaxs).
- Thomas, J.** (1998), *La consultoria en els processos de les organitzacions*. Barcelona: EUB.
- Vilar, J.** (2001), “L'ètica en la pràctica quotidiana de les professions socials”. A *Educació Social*, núm 17, págs. 10-24.

---

Marta Osuna Cerezo

Julio Rodríguez Rodríguez

Llicenciada en psicologia, doctoranda  
i psicoterapeuta  
andregota@yahoo.com  
Llicenciat en psicologia  
i diplomad en educació social  
Educador CRAE Llar Les Vinyes  
jrodriguez@ceesc.es