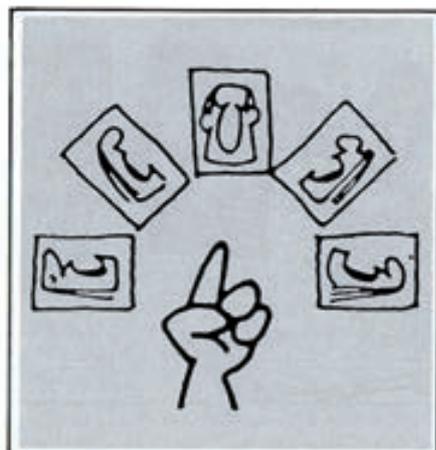


ESCUELA DE PADRES PM

## ¿Sabemos los padres discutir en grupo?

Técnicas de grupo: «Discusión dirigida»



*Es, sin duda, una de las Técnicas más utilizadas en grupo. Por eso merece un estudio más detenido, ya que de los comportamientos que use el Conductor de Grupo en esta técnica depende en gran parte su grado de eficacia.*

*El mismo nombre de la técnica merece una pequeña explicación. La palabra «dirigida» no quiere decir que el Conductor dirija la discusión hacia donde él cree que debe llevarse. Al contrario, la acción del Conductor de Grupo debe encaminarse a que sus componentes tomen la iniciativa e indiquen qué quieren discutir, cuál es su objetivo, qué buscan, en qué dirección quieren proceder y cómo lo van logrando en cada momento. En consecuencia, la dinámica del Conductor consiste en mantener esa «dirección» y apelar continuamente al sentido de grupo a que se responsabilice y no se deje llevar pasivamente por algo o alguien que vaya de acuerdo con el objetivo, proceso e identidad grupal.*

### NUMERO DE PARTICIPANTES

El límite está en el número de personas que sean capaces de comunicarse verbalmente durante un espacio corto de tiempo: por ejemplo, una hora. Depende también de la facilidad de expresión - escucha de la gente y del grado de participación alternativa que pretenda darse, de tal manera que cada cual sea capaz de hablar y recibir ideas y sentimientos e ir contrastando poco a poco opiniones propias y ajenas.

Esto supone que el número de participantes no debe pasar de 20; pero se puede tener una excelente Discusión Dirigida con 15, 12 personas, donde la capacidad de comunicación sea buena y se conjugue un abundante núcleo de contraste de opiniones, creatividad e interés por el tema. Caso de querer establecer una Discusión Dirigida en cla-

se, donde existen 40 alumnos, o en una reunión de padres numerosa, el único remedio es formar un grupo de 15, por ejemplo, y hacer la DD delante de los demás, pidiendo luego opiniones, preguntas, etc., a todos los asistentes; pero la dinámica de la técnica no permite una acción masiva.



### INSTALACION Y MATERIAL

Las sillas en círculo, de tal manera que las personas se puedan ver mientras están en el grupo y no sólo oírlos: el lenguaje gestual, el sitio que ocupa cada uno, la forma que tiene de atender a otro, la posición del cuerpo constituyen generalmente mensajes que dan forma y contenido a las palabras que usan.

Es recomendable también un encerado de fondo donde el Conductor pueda ir anotando todo lo que se dice en el grupo; el sistema de planos de papel tiene la ventaja de que las cosas van quedando escritas y puede luego volverse sobre ellas. Pero lo importante es que exista algo donde se van copiando las cosas muy esquemáticamente, por

palabras-clave, que hacen de reflejo de lo que cada uno del grupo va diciendo.

### TECNICA-BASE EN LA COMUNICACION VERBAL

Normalmente casi toda la acción de muchos grupos se reduce a una comunicación verbal, y, cuando la acción es distinta, como es en el caso de un audiovisual, de un juego en el grupo, de un mimo, etc., al final, desemboca todo en un comentario-discusión verbal.

Por ello es necesario que la cantidad de tiempo consumida por la comunicación verbal tenga una eficacia notable. De lo contrario, los participantes pueden hablar mucho tiempo pero no decirse nada interesante, no escucharse suficientemente o no comunicarse de

verdad: la palabra se convertiría entonces en una forma hábil de relacionarse ritualmente o incluso de enfrentarse con dialéctica, pero no en un instrumento de ayuda, interacción, cambio de opiniones y logro de objetivos grupales.

La técnica DD, llevada correctamente, puede constituir una excelente definición de lo que es un Conductor de Grupo: la aceptación del sentimiento de los demás, la animación, la recogida imparcial de ideas, las preguntas abiertas y flexibles, la información precisa, el acuerdo sobre normativa de acción en el grupo, la reflexión y autocritica, el fomento de iniciativa son, a un mismo tiempo, las coordenadas de la DD y el perfil de un Conductor de Grupo.

### EL CONDUCTOR EN LA «DD»

No es un «Moderador», más propio de la técnica «mesa redonda» o también del «panel de expertos», donde lo importante es que cada cual manifieste su opinión y, en todo caso, intente conjuarla con lo que otros dicen; pero en esas técnicas no se busca directamente el que los componentes del grupo lleguen precisamente a un acuerdo, sino el que manifiesten, sin más, sus opiniones.

La «DD» forma parte de una dinámica grupal en la que todos contribuyen con su palabra a un objetivo de grupo, están interesados en el sentimiento e ideas de los demás y quieren, a través de la discusión, aprender nuevas formas de ver las cosas y lograr entre todos propósitos comunes.

Por tanto, no basta el moderar y el coordinar, dando la vez a quien quiera manifestarse. Supone una dinámica mucho más activa: por ejemplo, en la DD es mucho más importante que las personas actúen muchas veces, se interfiran, respondan a preguntas breves con intervenciones breves, hablen frecuentemente y no se faciliten los discursos.

Supone consecuentemente un estilo peculiar de Conductor que describiremos en las siguientes «categorías» o comportamientos típicos descritos por A. Flanders al examinar la conducta verbal de un profesor ante la clase, escogiendo por nuestra parte las conductas que él señala como más eficaces para promover una actividad e iniciativa en el grupo.

## 1. «Reflejo del sentimiento»



1.1. El Conductor DD «*acepta*» muy bien el sentimiento que cada uno del grupo quiere manifestar. Acepta el sentimiento como tal y no trata de ponerle buena ni mala cara: acepta el que esa persona tiene ese sentimiento aquí-ahora, aun en el caso de que ese sentimiento esté en contra del mismo conductor o en discordancia con sus propios sentimientos sobre cualquier tema o persona. El Conductor «DD» sabe que el sentimiento nace en las personas como fruto de sus propias experiencias y modos de ver las cosas y que, el aceptarlo sin crítica, es ya un buen paso para ayudar a que cada cual se comunique de verdad y no trate de ocultar lo que es más verdadero: su sentimiento sobre lo que se está discutiendo en cada momento.

Es frecuente pensar que una buena manera de mejorar los sentimientos de los demás es corregirlos, censurándolos, aunque sea de muy buenas formas; pero el sentimiento es algo que está ahí y, mientras no se produzca una nueva experiencia en la persona, que le haga ver las cosas de otro modo, no cambiará por más que se le diga desde fuera.

1.2. Además de «*aceptarlo*», el Conductor lo «*refleja*» de varias formas: con el gesto / repitiendo las últimas palabras / anotando la palabra-clave en el encerado / poniendo el sentimiento a consideración de los demás / rebotando el sentimiento al que lo manifestó para que lo explique mejor si quiere. Con todo ello demostrará claramente ante el grupo que, sólo cuando el sentimiento del otro se acepta plenamente, la persona se anima de verdad a comunicarse. Y, en cambio, se retrae cuando ve que no puede decir lo que siente porque se verá criticada o simplemente no aceptada.

## 2. Animación

El Conductor «DD» intenta animar al grupo y esto suele conseguirlo cuando sus palabras, sus gestos y las actividades que sugiere proporcionan al grupo y sus componentes las siguientes bases:

2.1. Un cierto estado de *bienestar físico*: un grupo se da cuenta enseguida de que el local de reunión es agradable a la vista, no hay ruidos molestos, no hay exceso de frío o calor, las sillas o el suelo tienen cierta comodidad, la gente puede estar cerca una de otra y, de vez en cuando, hay una tortilla de patatas para comer a gusto juntos. No cabe duda que todo esto se puede suplir si existen otros intereses más urgentes, que luego veremos; pero es algo que no se puede descuidar y anima suficientemente para comenzar las cosas.



2.2. El grupo nota que va perdiendo el miedo y *se siente seguro*; esto es, no hay amenazas, no hay miedo al ridículo, no se hacen actividades ni preguntas que destruyan la seguridad que cada uno necesita de no sentirse mal ante los demás. Se nota confianza en el Conductor; aunque no se conozca muy

bien a dónde se va exactamente, todos sabemos que el camino es bastante firme y cada cual puede andar al ritmo que le es posible.

2.3. La gente se siente *aceptada afectivamente*: nota que los demás le ven como a una persona amiga; pero, sobre todo, se da cuenta que el Conductor tiene empatía contigo, se interesa por lo que dices, siente lo que te duele y se alegra con lo que te produce alegría. Es amistoso.

2.4. El Conductor te *valora*: no pierde ocasión de reflejar lo que haces, cuenta contigo para todo, le da importancia a todo lo que dices, espera tu opinión en todo tiempo, pone a consideración de los demás lo que propones, no eres un número en el grupo.

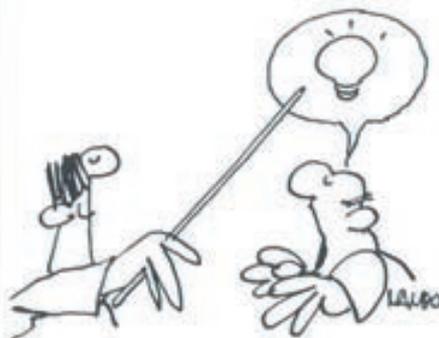
2.5. El Conductor facilita y apoya tu *«autorrealización»*. Sabe muy bien que cada cual tiene sus cualidades peculiares: si no tienes facilidad de palabra, buscará ocasiones en que te realices en el grupo con tu expresión mimica, musical o plástica. Apoyará tus ideas y planes. Buscará el que te sientas tú mismo, bien, con satisfacción y contento.

2.6. Lo de menos es cómo logra todo esto: con palabras: «muy bien», «fenomenal», «adelante»... / con gestos / con música y ritmo / con silencio, escuchando atentamente / o, lo más importante, con actividades que faciliten el desarrollo de las cinco necesidades propuestas anteriormente: «bienestar físico», «seguridad», «afectividad», «valoración», «autorrealización».

### 3. «Reflejo de ideas»

Como en la categoría 1.<sup>a</sup> —reflejo de sentimientos— lo importante es que el Conductor DD sea capaz de reflejar fielmente lo que van diciendo los componentes del grupo.

3.1. Ya se sabe que no todas las ideas son buenas. Pero también se conoce que muchas ideas buenas se quedan en el cesto porque nadie facilita el que la gente intente sus propias soluciones y ponga a funcionar su propio pensamiento. El Conductor que pone mala cara ante ideas que no le gustan está hundiendo la posible creatividad y acierto del grupo, aparte, naturalmente, que nunca se sabe si aquella idea que combate con su gesto es buena o mala. El primer paso es, por tanto, *«aceptar»* que aquella persona tiene aquella idea. Con el tiempo y la opinión de los demás, ella misma se dará



cuenta de su acierto o de su error; pero, para llegar a esa experiencia, y animar a futuras creatividades, es necesario partir de que el Conductor *«acepta»* lo que dices. Lo cual no quiere decir que *«está de acuerdo»*; pero su papel, aquí-ahora, es aceptar y reflejar lo que el grupo dice y quiere, ayudando luego a que autovalore sus opiniones.

3.2. En segundo lugar, no bastaría con *«aceptar»* silenciosa y friamente. Es necesario dar un paso más: *«reflejar»* lo que el otro dice. Lo cual se obtiene de diversas formas: reflejando con el gesto la idea del otro / atendiéndole perfectamente y esperando a que termine / ayudándole a que describa más su propia idea / escribiendo en el encerado alguna palabra-clave que resuma lo que el otro dijo / rebotando lo dicho y que haga eco ante los demás en el grupo / invitando a trabajar y a poner en práctica por todos la idea propuesta, etc.

### 4. «Preguntas»



4.1. Existen preguntas *«abiertas»* para tantear, por ejemplo, de qué va un tema / para comenzar a hablar / para que cada uno se suelte como pueda. Tienen la ventaja de que facilitan respuestas también abiertas y la desventaja de que las contestan quienes saben más del tema y echan luego un discurso, pero no suelen hablar los que no tienen tanta facilidad de palabra o temen opinar sin más.

4.2. Hay preguntas más *«cerradas»* en las que se proponen cuestiones que se responden más brevemente con frases cortas: si-no / datos concretos sobre un tema / estar a favor-en contra / escoger una alternativa / lista de ventajas-desventajas de una acción, etc. Suele participar más la gente porque le permite una respuesta breve; así, por ejemplo, cuando se les dice: «¿Qué prefieres: esto o esto?», «razones de tu elección», etc. Tiene el inconveniente de que pueden ir demasiado *«dirigidas»* por el Conductor y, con ello, responder más a sus inquietudes que a las del grupo. Pero son necesarias muchas veces para avanzar rápidamente y que todo el mundo tenga tiempo de manifestar su opinión.

4.3. Existen preguntas *«estimulo»*, que pueden formularse de manera *«abierta»* o *«cerrada»*; pero su objetivo principal es una cierta provocación en el grupo para que se anime a hablar: «¿De qué vamos hoy... A ver, qué os parece... Hablamos del tiempo... del fracaso escolar... o del divorcio?» Ya se sabe que había que tratar del tema *«tiempo libre»*, pero la pregunta, por inesperada, anima a que alguien diga algo que quizá está en el ambiente y fuera de programa. Otros, más rigurosos y académicos, contestarán enseguida que es necesario *«ir al grano inmediatamente»*. Son preguntas que a veces toman forma de humor, otras de disparate, pero siempre procuran suscitar un poco el ingenio y ánimo del grupo.

4.4. El Conductor también debe hacer *«re-preguntas»*: esto es: buscar el que los del grupo formulen preguntas sobre un tema determinado, anotarlas todas en el encerado y preguntar al grupo por dónde quiere comenzar sus respuestas. Es una acción muy útil y se puede hacer de varias formas: que cada uno del grupo diga las suyas o que, reunidos en pequeños subgrupos de tres personas, formulen en común las que más interesan.

4.5. También son frecuentes las «preguntas-guía» que, en estilo abierto o cerrado, se formulan al grupo o subgrupos como guías de un trabajo. Algo así como «investigad sobre esto... tenéis que responder a estas preguntas... a ver qué lográis al final».

4.6. Una forma muy interesante de preguntar en grupo es hacer «preguntas de correspondencia»; esto es, formular un dato y preguntar a qué corresponde, cuál es su causa, su porqué, el cómo se ha podido llegar a esa conclusión o estado.

4.7. Otra forma también dinámica es la de «preguntas - resolución de problemas». Se propone un caso o una situación y se pide cuál sería la solución mejor. A veces, en el mismo caso se pueden proponer ya soluciones y que cada grupo elija la que ve más efectiva, razone su elección o proponga nuevas alternativas. Es una manera muy dinámica de implicar a las personas y supone un excelente nivel de comunicación y trabajo.

4.8. Otro grupo de maneras de preguntar está constituido por la forma de «pregunta conectada - desconectada», según digas primero el nombre de la persona a quien le vas a preguntar y luego le formules la pregunta (conectada) o formules primero la pregunta y luego conectes con quien quieres que te conteste, sea el grupo o una persona en particular. Ambas tienen sus ventajas y desventajas y, en grupo, en general, se usa la desconectada para no forzar a nadie a que responda; pero, a veces, es bueno insistir en que alguien dé su propia opinión si así parece que lo pide el grupo.

4.9. Finalmente, la «pregunta - resumen» tiene la utilidad de que el Conductor busca con ella el que alguien intente presentar ante el grupo las respuestas que se fueron dando a un tema determinado. Para ello es eficaz que el Conductor haya tenido la oportunidad de ir reflejando en el encerado las «palabras-clave» que luego servirán para hacer bien el resumen. Esto resuelta muy importante para comprobar cómo cada uno ha ido captando lo dicho en la DD e incluso rectificar o abundar más luego en algún aspecto.

4.10. Todas estas 9 formas de preguntar suelen referirse a tres grandes campos bien concretos: el del «conocimiento», el de «actitudes» y el de «procedimientos».

—las preguntas de «conocimiento» están formuladas (abiertas-cerradas,

estimulo, re-preguntas, guía, correspondencia, etc.) para obtener datos de lo que cada uno del grupo sabe sobre un tema determinado: conoce, entiende, analiza, etc.

—las preguntas de «actitudes» (sean cuales fueren las formas usadas, entre las nueve propuestas más arriba) buscan respuestas de valoración personal: no tanto «qué sabes» sino «qué sientes» sobre algo; busca la respuesta moral o ética sobre un tema o conducta determinada.

—las preguntas de «procedimiento» buscan la manera de cómo comportarse en el grupo, cómo hacer un trabajo, cómo sentarse o qué hacer para planificar una reunión. No tienen qué ver, por tanto, con el tema; pero el Conductor busca con ellas el que el grupo participe incluso en la forma dinámica y estratégica de trabajar, de cómo proceder grupalmente ante cualquier situación.

## 5. Información



5.1. Es necesario distinguir entre «información de conocimientos» y la «información de actitudes». Esto es: una cosa es que el Conductor informe sobre cosas que conoce, aportando datos, explicando algo y otra que el Conductor informe sobre sus propias actitudes en un tema, diciendo si está a favor o en contra o cuál es su reacción personal.

5.2. La «información de conocimientos» puede darla el Conductor directa o indirectamente. Lo hará «directamente» cuando él mismo informa sobre algún aspecto que otros desconocen: lee, por ejemplo, un libro e informa de su contenido al grupo; están discutiendo un tema y aporta unos datos que él sabe. Lo hará «indirectamente» cuando trae a algún especialista que informe

sobre el libro o pide a alguien del grupo que lo lea y dé su informe al resto de compañeros; o, en su caso, pasa un informe escrito para que todos los del grupo lo lean.

5.3. La «información de actitudes» suele darla el Conductor, también, de una forma directa o indirecta. Lo hace «directamente» cuando dice lo que siente, cuál es su reacción personal, su actitud, su opinión sobre algún asunto. Lo hace «indirectamente» cuando busca a alguien (más o menos de su cuerda) para que venga y le diga al grupo su opinión con la que coincide; también cuando encarga a alguien del grupo, con el que coincide, para que exponga especialmente su opinión; o entrega al grupo un artículo que resume bastante bien lo que él mismo, como Conductor-persona, opina.

5.4. En una «DD», ya que de discusión se trata, suele observarse que, cuando un Conductor informa sobre «conocimientos», el Grupo pueda aceptarlo bastante bien; a no ser que los datos aportados estén en contra de lo que dijeron algunos del grupo. En este caso, no siempre es bien aceptada la opinión del Conductor, ya que, de algún modo, aunque intente aportar datos objetivos, siempre esos datos van en contra de lo aportado por otras personas y quizá a favor de otras. En este caso, cuando los datos aportados van en contra de lo que alguien afirmó en la discusión, es preferible generalmente la información «indirecta».

5.6. En cambio, la observación de los comportamientos de los componentes de un grupo da que, cuando el Conductor emite información de «actitudes», manifestando su propia opinión, el grupo inicialmente tiende a dividirse: algo así como vencedores y vencidos, según hayan estado al lado o no de lo que el Conductor opina. En consecuencia, parece ser que resulta mejor para la dinámica del grupo que el Conductor no emita nunca su propia opinión, al menos cuando se trata de actitudes hacia un tema determinado. El grupo debe construir su propia decisión, contrastar sus opiniones, buscar más luz y contraste en personas que puede traer de fuera; pero se considera que no es papel del Conductor el emitir, hacer sentir, manifestar, decir su opinión sobre el tema.

5.7. En consecuencia, si piden tu opinión: devuelve la pregunta al grupo / invita a alguien —que ellos admitan de

buen grado— a exponer opiniones contrarias o favorables / ayúdales a investigar más el tema. Pero no digas tu opinión, ni durante la discusión, ni luego en el pasillo al terminar la sesión. Tu papel es ayudarles a que discutan, pero no dejes que te impliquen y que te constituyan en árbitro: que busquen la solución de otra forma.

5.7. Finalmente, si hay que destacar que el Conductor, a medida que los componentes del grupo van hablando, él va recogiendo en el encerado con palabras-clave lo que van diciendo y al mismo tiempo dándole un cierto orden. A eso se le llama «estructurar»; y, de vez en cuando, resume lo que ha ido apuntando: a eso se le llama «informar». Esta es una doble operación que debe hacer frecuentemente.

## 6. Directrices



6.1. Cuando algo no funciona en el grupo, tendemos a dar normas que parecen correctas: por ejemplo, si hablan todos juntos, le llamamos suavemente la atención de que deben hacerlo «de uno en uno, para que se oiga». El Conductor «DD» prefiere, si el tema o la norma es de importancia, hacer reflexionar al grupo y que el mismo grupo instituya las normas de acción. Después, el Conductor tratará de cumplir los compromisos que le pide el grupo. *No dictes, por tanto, normas;* generalmente resulta mejor el ayudar a que el grupo las busque.

6.2. Sin embargo, hay una serie de cosas que el Conductor tiene que juzgárselas; esto es, *arriesgar un poco*. Sobre todo cuando se trata de proponer alguna actividad que cree va a ser de utilidad para que el grupo progrese: por ejemplo, un juego, un mimo, un baile, un canto, un trabajo manual, una escena... actividades a las que el grupo no está tan acostumbrado y le cuestan un poco. En este sentido, siempre oír a alguien en el grupo que se queja o no le gusta tanto esa decisión.

Dar entonces una «directriz» resulta quizá arriesgado, pero eficaz casi siempre.

6.3. Otro campo importante del Conductor es determinar las «estrategias» que ha de seguir en el grupo para ayudarle a conseguir su objetivo: lógico, más o menos lúdico o más académico, más o menos formal o informal, introducir sorpresas atractivas en el programa, traer entrevistas, poner un audiovisual, cambiar de técnica de grupo con cierta agilidad... son directrices que el Conductor no puede consultar continuamente porque apagaría la ilusión y la capacidad de sorpresa. Lo que sí debe ir haciendo es someter a evaluación poco a poco sus decisiones; pero ese su riesgo y, a veces, el apoyo a la dinámica continua del grupo.

6.4. *Tres son los estilos* que un Conductor de Grupo «DD» suele utilizar con más frecuencia en cuanto a «directrices»: el Conductor «abstencionista»; el Conductor «intervencionista»; y el Conductor «interaccionista».

6.4.1. El Conductor «abstencionista» tiende a pasar un poco de normas y directrices: no sólo no las da, sino que no cuida el que salgan entre el grupo. Cada cual hace un poco lo que quiere y se van instituyendo normas de conductas parciales, por subgrupos o incluso por individuos; pero el Conductor no hace esfuerzo para que se lleguen a normas con sentido grupal.

6.4.2. El Conductor «intervencionista» que, apenas se produce un problema de comunicación o de falta de eficacia en el grupo, enseguida interviene, pone normas, indica cómo hay que hacerlo. Esto lo puede hacer de una forma más o menos cordial, más o menos angustiada o tajante, «pero las cosas —piensa— no se me van de la mano».

6.4.3. El Conductor «interaccionista» busca siempre seguir la acción del grupo, sus gustos y sus objetivos: se entre- («inter»)-mezcla con la acción del grupo y, cuando salen mal algunas cosas, se pregunta por qué salen mal y qué remedio puede haber para que salgan bien. Genera, o al menos intenta generar, una autoevaluación continua de la que van saliendo las normas de conducta y directrices oportunas. Claro está que esto no se logra en totalidad y para muchas cosas de menor trascendencia usa alternativamente la «abstención», la «intervención» o lo que crea más oportuno.

6.5. Teniendo en cuenta la capacidad de toma de decisiones y madurez

de cada grupo y la flexibilidad necesaria para establecer «directrices», la opción «interaccionista» camina más rápidamente hacia una autonomía y autodesarrollo del grupo que instituye, poco a poco, su forma de convivir.

## 7. Crítica



7.1. La «crítica» se diferencia de las «directrices» en que, con ella, se quiere cambiar un comportamiento malo o ineficaz por otro supuestamente bueno y eficaz. Con las «directrices», en cambio, se quiere lograr algún comportamiento concreto; pero con ello no se censura algún otro anterior.

7.2. En el grupo se producen continuamente comportamientos que no favorecen el desarrollo grupal y, muchas veces, la tendencia espontánea del Conductor es intentar corregirlos por un afán de que el grupo funcione mejor: esto se le nota en sus gestos o incluso en sus palabras cuando las cosas no marchan a su gusto.

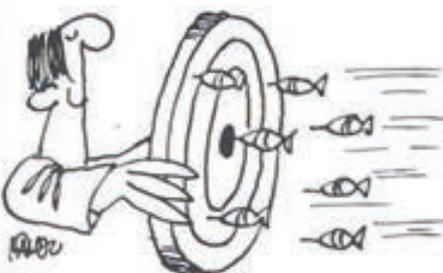
7.3. Al igual que cuando se habló de las «directrices» su acción puede ser triple: «abstencionista», pasando un poco de ello; «intervencionista», imponiendo de algún modo su modo de ver y corregir las cosas; e «interaccionista», intentando vivir «entre» la «acción» del grupo, ayudándole a reflexionar y evaluar continuamente lo que está pasando para que el mismo grupo sea capaz de autoinventarse sus propios modos de autocorrección.

7.4. Claro que esto no es fácil y no todo hay que llevarlo al extremo de una autoevaluación exagerada. Hay muchas cosas que, dejándolas pasar (un cierto «abstencionismo»), ya se van arreglando; otras que con una acción directa («intervencionismo») se arreglan mejor y rápido esperando, en el fondo, la gente lo está esperando y lo acepta así; y otras donde la «interac-

ción» con el grupo permite instituir una autocorrección continua.

7.5. En todo caso, existen paradigmas de «autoevaluación del grupo», indicando qué aspectos pueden analizarse en cada momento (cfr. LAB 0 - Padres y Maestros): por ejemplo, «ambiente del grupo», «comunicación», «participación», «normas», «aceptación de personas», «ajustes y mecanismos de defensa», «papeles de cada uno en el grupo», «tareas y objetivos», «satisfacción grupal», etc. Cada capítulo de éstos tiene una serie de ítems que pueden analizarse y valdrán luego para diagnosticar acciones más concretas.

### 8. Respuestas del grupo



8.1. En la categoría de «respuestas» se da una *correspondencia* con la categoría de «preguntas» (cfr. n.º 4). Siempre que alguien del grupo responde a lo que el Conductor ha preguntado, estaría usando la categoría 8: «respuestas». Por eso es muy importante la forma que el Conductor tiene de hacer preguntas: abiertas o cerradas, de estímulo, re-preguntas o de guía, correspondencia, resolución de problemas, conectadas o de resumen, de conocimiento o de actitudes, y de procedimiento. Según la fórmula usada por el Conductor, las respuestas van a venir más o menos dadas.

8.2. Otro de los aspectos muy importantes y que caracterizan singularmente una «DD» muy dinámica es el «tiempo» usado en la respuesta: la «DD» exige respuestas breves, inmediatas, ágiles. Valen más 10 respuestas de un segundo cada una que una respuesta de 10 segundos; esto es: lo más característico en «DD» es precisamente que intervengan muchas - personas - muchas - veces; que las respuestas se vayan entremezclando como en un postre de mil-hojas, donde las inserta una capa de pasta y otra de crema. Y, para eso, se necesitan respuestas breves en el tiempo.

8.3. Por ello, la «frecuencia» de respuestas da el tono precisamente a una «DD» que en modo alguno debe confundirse con otras técnicas más lentas y sosegadas como la «Mesa Redonda» o un «Debate», donde cada cual expresa su pensamiento de una forma más o menos completa y nadie la interrumpe hasta que acaba. La «DD» es más rápida y cada cual participa dando respuestas ágiles. Esto, en principio, parece una desventaja ya que nadie puede expresarse a gusto totalmente; pero, en realidad, es una de las ventajas más peculiares de una auténtica «discusión»: cada cual va diciendo su pequeña parte y, al mismo tiempo, vas comprobando qué reacción produce. Esto, si eres dinámico, te lleva a ver las cosas de otra forma que cuando «echas un rollo» que define tu modo completo de sentir sobre algo. Una vez «echado el discurso», es muy difícil que estas personas cambien. En cambio, cuando van diciendo algo y enseguida pueden contrastar su opinión con el eco que producen en el grupo, es más posible un cambio dinámico.

8.4. Claro que todo esto supone un estar alerta y un sentido de «diálogo» constante, donde las palabras van-y-vienen ininterrumpidamente. Y esta es la gran tarea y estrategia del Conductor de Grupo «DD»: lograr hacer preguntas para conseguir respuestas «breves» y «frecuentes» de todo el mundo. Ya llegará el momento de sosiego y se usará otra técnica más tranquila.

8.5. Para todo ello —brevedad y frecuencia— ayuda el sistema de «palabras-clave» que el Conductor usa frecuentemente para recoger las «respuestas» del Grupo. Así, por ejemplo, tratando el tema de «autoridad en la educación», no debes preguntar, sin más: «hablemos de la autoridad». Esto facilitaría la «respuesta-rollo» o muy amplia, más propia de otra técnica.

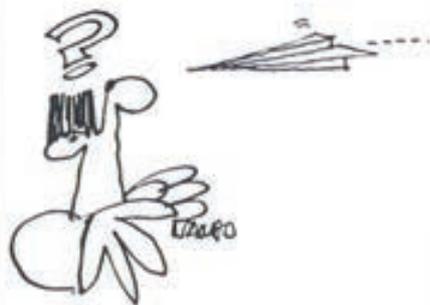
- Haz, en cambio, *preguntas así*:
- digamos entre todos «sinónimos» de autoridad
  - «logros» inmediatos que suelen conseguirse con mandatos autoritarios
  - decid «problemas» que suelen surgir cuando no hay autoridad en una clase, en la familia o en cualquier institución
  - que cada cual señale los «inconvenientes» que surgen en la educación con una persona considerada autoritaria
  - indicad «señales» que suele emitir una persona autoritaria

—investiguemos una lista de «razones» por las cuales una persona llega a constituirse autoritaria...

8.6. Las respuestas a tal tipo de preguntas, además de facilitar una dinámica breve y frecuente, permite reflejar en el «encerado» las respuestas del grupo, estrategia que ayuda a que cada cual vea que se le ha tenido en cuenta y que todos sigan la dinámica más fácilmente.

8.6. Otra estrategia básica en una «DD» muy dinámica es usar el sistema de «clavijas»: esto es, que todas las respuestas vengan hacia ti como la comunicación por clavijas en el teléfono. No es coherente con esta técnica el que la gente se comunique colateralmente, unos con otros; eso es útil para la técnica de «diálogos simultáneos» y otras. Si ves que es necesario, corta la técnica «DD» y usa otra. Pero en la «DD» es bueno que no se pierda nada, hasta el mínimo comentario que la gente tiene ganas de hacer entre sí: existen personas que, por timidez quizá, «no dan el rostro» ante los demás. Una buena comunicación exige que tú, como Conductor, le des «altavoz» a todo lo que pasa: a cada gesto para que se aclare, a cada murmullo para que tome palabra concreta. Todo debe venir hacia ti —como conductor físico de una corriente— que recibes y pasa al grupo total. Anima a que la gente diga, no se inhiba, dé la cara, responda. Usa el sistema de «clavijas».

### 9. Iniciativa del grupo



9.1. Hay muchas cosas que el grupo hace y no son precisamente «respuestas» a lo que el Conductor «pregunta». Sin simplemente «iniciativas» del Grupo o de alguno de sus componentes. Por ejemplo, siempre que alguien dice: «la desventaja de una persona autoritaria está en que no cuenta suficientemente con los demás («respuesta»)»... pero yo creo que esto le viene al autori-

tario de que seguramente él mismo ha vivido experiencias que... («iniciativa»). Efectivamente, sólo se le había preguntado sobre «señales» del autoritario y dio una respuesta, pero además comenzó a hablar de las causas; y esto es ya una iniciativa de su propia cosecha.

9.2. Todo lo que es iniciativa del grupo pertenece a esta categoría, esté a favor o en contra del Conductor o del Grupo. Por ejemplo, si alguien salta y dice: «esto es un rollo y me estoy aburriendo», es una «iniciativa» y, como tal, se cataloga.

9.3. Lo importante es ver cómo reacciona el Conductor a las iniciativas del Grupo. Tiene a su disposición las 7 categorías reflejadas anteriormente, con las que puede reaccionar ante una «iniciativa» del Grupo.

—«reflejando el sentimiento» propuesto en la iniciativa: «no me gusta nada esto» (iniciativa del grupo)... «preferías hacerlo de otro modo» (reflejo del sentimiento, hecho por el Conductor)

—«animación»: «¡venga, esa iniciativa va a salir muy bien!»

—«reflejo de ideas»: «María acaba de proponernos esta idea... ¿no es así?»

«preguntas»: «para que esa iniciativa tuya pueda concretarse bien, tengo que haceros unas preguntas previas... con el fin de llevarla adelante con éxito».

—«información»: «se me ocurre poner a vuestra consideración una serie de datos que he leído recientemente y que iluminan un poco más la iniciativa que Pedro acaba de proponer...»

—«directrices»: «vamos a colocar las mesas en redondo con el fin de poner en práctica lo que acabáis de proponer con vuestra iniciativa» o, también, «¿qué normas habría que establecer para llevar adelante esta iniciativa? (pregunta)... y, luego, «vamos a poner en práctica esas normas establecidas por todos» (directriz).

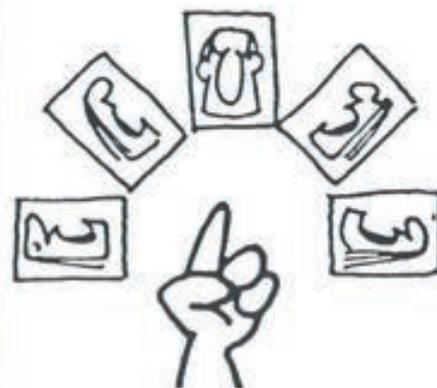
—«crítica»: «no creo que esa iniciativa sea muy oportuna» (crítica del Conductor, donde emite su opinión, difícilmente admisible en «DD»)... y, recogiendo opiniones en una autoevaluación del grupo: «parece ser que esta iniciativa no todos la admiten... ¿qué hacemos?»

9.4. Según el comportamiento (cfr. 9.3) que tiene el Conductor ante la «iniciativa» del grupo, puede salir una

imagen más creativa o más directa, más afectiva o más animosa en la dinámica que se establece entre todos; lo cual es fácil comprobar si nos preguntamos, una por una: «¿qué pasa si alguien del grupo manifiesta, por iniciativa propia, un sentimiento y se lo reflejamos?»... «¿qué pasaría si se lo criticamos?»... etc. Puede hacerse un estudio real en grupo de lo que le pasa a cada uno en situaciones similares en la vida, recorriendo las 7 reacciones posibles del Conductor.

### 10. ¿Cuándo se debe usar la «Discusión Dirigida»?

Siempre y continuamente; pero sale mejor cuando es un tema ampliamente estudiado: se han hecho trabajos manuales sobre él, se han realizado escenas de teatro, se ha leído algún documento... y la gente tiene ideas heterogéneas que necesita contrastar. Y, por otra parte, el nivel de comunicación del grupo es bastante bueno: la gente habla y se escucha y existe una cierta disposición al cambio. Entonces es cuando la «DD» obtiene su mayor eficacia. Pero no hay que esperar a que «todo esté muy bien» para poder realizarla. Lo mejor, en todo caso, es siempre la combinación de varias técnicas según el momento comunicativo del grupo, la calidad del tema y la disponibilidad de recursos que hagan de la «DD» una buena herramienta de interacción verbal.



### ACTIVIDADES «06»

(común para Consejeros de Alumnos y Escuelas de Padres)

TEMA: «EL CAMBIO PERSONAL. ¿OBJETIVO PRIMORDIAL DEL TRABAJO EN GRUPO?»

*Esta es la historia de una Discusión Dirigida real. Se había hablado mucho de para qué asistir a las sesiones de grupo, qué se pretende con todo ello, etc. Algunos esperaban encontrar allí una «información» sobre temas; otros buscaban especialmente la «pertenencia» a un equipo con el cual podían intercambiar ideas, cenas, comentar cosas; los menos, pero si algunos, era que se «veía bien», hacía el cooperar con otros, alternar con gente nueva, imaginativa, etc. Pocos, sin embargo, formularon expresamente un objetivo que, en el fondo, casi todo el mundo está buscando: el cambio personal.*

*Seleccionamos un trozo significativo de tal Discusión Dirigida. Por brevedad de transcripción, asignamos a cada participante un número, por el que le citaremos luego. Señalamos con asterisco las intervenciones del Conductor para ver su técnica.*

CONDUCTOR (0)	MARIA (11)
MARGARITA (1)	ROSI (12)
ANTONIO (2)	SOFA (13)
JAVIER (3)	PACO (14)
RENATA (4)	ALBERTO (15)
FLORA (5)	PEPE (16)
SEGIS (6)	CARMEN (17)
FAUSTO (7)	JORGE (18)
MATILDE (8)	ANGELES (19)
LUCAS (9)	CONCHA (20)
REGINA (10)	SUSI (21)

\*0.— Según dice aquí Javier, deberíamos ya sacar conclusiones...

11.— Bueno, yo entiendo que las conclusiones debiera sacarlas cada uno...

\*0.— Cada uno...

11.— Eso. Porque este tema no es así para sacar conclusiones de inmediato.

\*0.— (Abre las manos, como abriendo el diálogo y buscando la opinión de todos.)

3.— Bueno, pero algo hay que concluir, porque llevamos ya seis sesiones y cada uno va diciendo lo suyo, pero todavía no hay un acuerdo en el que podamos decir todos «la cosa va por aquí»...

\*0.— Seis reuniones y todavía no llegamos a ese acuerdo.

20.— Yo también estoy de acuerdo con lo de Javier en que...

15.— Lo que queréis es una receta.

20.— No, receta no... queremos así algo práctico, que te sirva...

\*0.— Algo que puedas usar inmediatamente.

20.— Eso. Y vas viendo cosas, opiniones, todas respetables, pero...

4.— Es que en educación yo creo que no se pueden dar recetas.

6.— El que busca recetas es que cree en la educación automática: toma una pastilla y, ¡pum!, ya está. Toca un botón y ¡piff! Eso es para los americanos.

9.— Para los americanos, nada. Al revés, yo creo que lo que estamos haciendo aquí es precisamente para los americanos. Si no, que lo diga Jorge con lo del «Role-plan» (role-playing) ése...

10.— Bueno, en lo que dijo Javier y Concha, en parte estoy de acuerdo, en parte no...

\*0.— Hay cosas que te convencen más que otras.

10.— Sí, porque a lo de recetas, cero. Cada uno tiene que saber automedicarse...

1.— De automedicarse, nada. Eso sí que es un error. Nos creemos que siempre tenemos la verdad. Yo, al menos, a eso vengo aquí, a aprender... porque precisamente no sé qué hacer en muchos casos.

3.— Por eso, por eso... Tenemos que salir con ideas claras. A mí me gustaría saber, por ejemplo, quién defiende...

4.— Yo creo que precisamente eso es otro error: aquí nadie defiende nada...

3.— Pues sí no defendemos nada, ¿para qué hablamos?

\*0.— ¿Para qué hablamos?... (No preguntando, sino reiterando lo que Javier propone).

12.— Yo, en este momento, me siento despidadísima. ¿Para qué hablamos? Yo no sé para qué hablo. Estuvimos reunidos ya seis sesiones. En todas ellas habló quien quiso. Jugamos. Pintamos. Discutimos... Yo hablé porque sentía ganas de hablar. No porque pretendía defender algo. El que habla para defender algo es como si esto fuese una guerra...

17.— Bueno, de guerra nada, que todos nos llevamos muy bien...

12.— Entiéndeme, mujer... No es que esto sea una guerra. Quiero decir que lo que me gustó a mí de esto es que vas, poco a poco, hablando sin darte cuenta y comunicando lo que llevas dentro...

3.— Pero, al final, tendrás que saber si lo que dijiste está bien o mal. Alguien que te diga si llevas el camino correcto o no...

21.— Esa persona, pienso yo, debiera ser el Conductor. Pero esa persona, por lo que se ve, no quiere hablar... «no sabe», «no contesta»...

\*0.— Como en las encuestas.

5.— Nunca se sabe qué opinión tiene de nosotras.

2.— Y de nosotros...

21.— La opinión, opino yo, la tiene clarísima. Lo que pasa es que no quiere decirlo.

\*0.— No quiere decirlo.

7.— Ya estamos como el primer día: liados. Este señor (Conductor) no dice su opinión. Pero hace que digamos la nuestra.

3.— Es una manera fina de llevarnos a donde él quiere.

\*0.— Una manera fina de llevarnos...

3.— No, no digo que tú manipules; pero ya sabes a dónde vamos a ir a parar.

\*0.— Hasta dónde vamos a llegar todos...

8.— Yo creo que no. Aquí nadie sabe el final. Por lo menos, yo me siento libre de ir a donde quiera...

6.— Dentro de un orden.

8.— Dentro de un orden o fuera de él. A mí esto me gusta. Ahora soy capaz de hacer

cosas que antes no hacía. Por ejemplo, ¿qué diría yo?, atravesar a la pata coja la calle Real. Antes no sería capaz...

3.— ¡Jo! Pero para eso no venimos aquí a ver cómo se atraviesa la calle a la pata coja... Aquí se vino a aprender. Yo, al menos, vine a eso.

8, 5, 4, 6, 9, 12... (Todos).— A eso vinimos, a eso...

\*0.— Todos hemos venido a eso.

15.— Pues, si vinimos a eso, que cada uno diga qué aprendió, y ya está.

3.— Bueno, yo he aprendido. No me tengo por tan torpe.

11.— Yo también he aprendido... y mucho.

8, 5, 4, 6, 9...— Todos aprendimos.

\*0.— Todos.

12.— Todos aprendimos. Lo que pasa es que no podemos cambiar en un solo día.

\*0.— No se cambia tan fácilmente.

1.— Es que el cambio no depende sólo de ti.

\*0.— Entran más personas y cosas...

1.— Claro, claro.

2.— Si se cambiara con recetas, no haría falta venir aquí... Me las mandabais por correo.

6.— Con tal que pusieras tú los sellos...

2.— ¿Cuánto vale una carta?

\*0.— Antonio pregunta que cuánto vale una carta.

21.— Ya lo sabe... Pero, a propósito de cambio, ¿todo el mundo tiene que cambiar?

\*0.— Esa es una buena pregunta.

13.— Cambias cuando te sientes mal.

7.— Lo malo es si vas para peor.

\*0.— Si quedas peor con el cambio.

6.— Normalmente, se cambia cuando se tiene una solución mejor. Nadie va a ciegas.

3.— Pero, hombre, eso es lo que digo yo: para no ir a ciegas, conclusiones, conclusiones claras. Luego ya, cada uno, libremente, elegirá lo que crea mejor.

12.— Tú, Javier, defiendes las cosas —perdona si te interpreto mal— un poco como compartimentos estancos. Definir esto, llegar a esto, concluir esto, poner en práctica lo otro... Como, si de la noche a la mañana, se pudiese cambiar todo. Yo creo que la gente cambia poco a poco.

\*0.— Despacio.

3.— No, en esto no estoy muy de acuerdo. Si hay que cambiar... se cambia, y ya está.

18.— ¡Uyyy!, eso es muy fácil de decir; aquí me tienes a mí dispuesto a pegar un cambio desde hace media hora y no he logrado todavía pronunciar palabra...

1, 2, 3, 4, 5... (Todos).— Ja, ja, ja...

\*0.— Hace falta tiempo para poner en práctica las decisiones.

18.— ¡Y tanto! Yo creo que este es el problema: que no es fácil cambiar. Y que son inútiles los buenos propósitos muchísimas veces. Se cambia cuando se puede. Precisamente, a mí me ha decidido... bueno, he tomado la decisión de hablar cuando vi que cada uno puede decir lo que quiere... y aquí no pasa nada.

\*0.— Se pueden decir las cosas...

18.— Sí, porque si ves que los demás te lo van a tomar a mal o hay que votar, ya no hablas, porque divides al grupo. Yo creo que lo mejor es así. Lo importante es ir diciendo... y aprendiendo y comunicando cosas...

3.— No, si yo estoy conforme; pero debemos marcarlos tiempo en nuestro trabajo. Saber muy bien a dónde vamos...

12.— Bueno, a mí no me importa saber tanto a dónde vamos como... a ver si me explico... Lo que me importa es saber que voy bien... que me siento mejor.

7.— Eso también me pasa un poco a mí. Al principio vi que, cada vez que discutíamos, nos líbamos porque este señor (Conductor) no cortaba, y la cosa seguía y seguía. Una cosa aprendí: que cuando yo quiero cortar, corto o pido al grupo que corte.

21.— En eso sí que estoy de acuerdo. Aunque todavía no sabemos a dónde vamos, yo, al menos, estoy más tranquila. No me preocupó de lo que va a venir mañana.

\*0.— Hemos cambiado en eso.

21.— Oh, en eso y en muchas cosas. ¡Somos muy buenos!

\*0.— Os sentís los mejores...

7.— ¡Ya empezamos! No se puede decir nada. Si no, este señor (Conductor) te lo admite todo... y no paramos.

\*0.— Es cuestión de nunca acabar.

5.— Es que el cambio es eso, ¿no? Estamos continuamente cambiando...

\*0.— El cambio es eso...

5.— En fin, como la primavera.

4.— El cambio es un sentimiento, ¿no os parece?

19.— A mí se me parece más al otoño; algo muere; mejor, se oculta y surge de otra forma.

10.— Olé.

12.— En lenguaje torero, es un cambio de tercio.

13.— A veces son necesarias las banderillas.

15.— Y suerte en la espada.

16.— Lo que no me importa es el Presidente. Manda el cambio desde fuera.

18.— Y el toro. A él sí que se lo cambian todo.

3.— Es su destino: cambiar.

4.— Lo del toro es un mito; pero veo que está dando juego.

\*0.— Sí, a ver si logramos la vuelta al ruedo. El cambio es... ¿Qué es el cambio?...

1, 2, 3, 4, 5, 6... (Todos).— Para mí el cambio es... (ventajas, desventajas, sinónimos, antónimos; el porqué del cambio; las dificultades; señales, indicios de verdaderos y falsos cambios; motivaciones para el cambio; finalmente, ¿cómo debe ser un Conductor para facilitar el cambio?)

NB.— La Discusión Dirigida no es una manipulación (aunque, por otra parte, te conste en algún momento a dónde va a llegar el Grupo). La DD es precisamente una confianza en que el Grupo sabe tomar sus propias riendas, confía en sí mismo, acepta sus fallos, reflexiona, toma decisiones, cada uno se siente responsable de lo que dice y hace. La DD agiliza la madurez del Grupo, si se emplea correctamente.