



Acerca de cómo se instala un grupo operativo

Horacio C. Foladori



He elegido este tema para responder a cierta demanda efecto del desconcierto que he observado en psicólogos sociales con poca experiencia, cuando se les presenta un pedido de intervención grupal. También, cuando un profesional se da cuenta de que puede instalar un grupo operativo para esclarecer determinada problemática, pero no tiene la suficiente claridad acerca de cómo hacerlo.

Lo que voy a presentar no sigue necesariamente un hilo conductor ya que tampoco se trata de pautar un procedimiento; por el contrario cada situación particular debe ser abordada de manera precisa y resolver el problema de la estrategia y de la táctica (recordemos que este vocabulario de guerra es típicamente pichoniano) acorde con el análisis de la cuyuntura que se puede realizar en cada momento. Por tanto, las ideas simplemente enuncian aquellos tópicos que a mi juicio deben ser tenidos en cuenta; otra cosa es la manera de combinarlos.

A groso modo, diría que hay aspectos que tienen que ver con la subjetividad de los participantes (básicamente del equipo técnico) y otros que se relacionan más con las características institucionales donde el grupo operativo podría tener lugar.

A. Aspectos de la subjetividad.

1. Lo primero que hay que tomar en cuenta es el deseo del coordinador, vale decir, la naturaleza de su interrogación acerca de hacer o no un grupo operativo, de qué características, con qué finalidad, etc. Habitualmente, el deseo del coordinador se hace extensivo al deseo del equipo técnico ya que muy a menudo es el propio coordinador el que elige a un colega para constituir un equipo técnico. La presencia del observador es imprescindible para realizar una intervención. No abundaré sobre los argumentos que apuntalan esta máxima ya que hay suficiente bibliografía disponible, comenzando por la propia propuesta pichoniana, sobre que la intervención grupal debe ser realizada por un equipo.

Por tanto, la manera cómo se elige al compañero de equipo resulta clave para que el equipo técnico pueda funcionar como tal. La tarea del equipo técnico es la de esclarecer la tarea del grupo cliente. Es secundario la distribución de los roles técnicos al interior del equipo técnico ya que muchas veces el que tiene el contacto para instalar el grupo operativo

mantiene con algunos de los jefes institucionales alguna relación de amistad, lo cual aconseja que sea él el observador y el colega invitado ocupe el rol de coordinador. Lo anterior con el objeto de sostener la abstinencia de la pareja de coordinación .

Es obvio que en tanto se elige una pareja de trabajo está planteado el punto de la complementariedad de funciones y de personalidades. Conformar el equipo únicamente bajo el criterio de la amistad o de la «atracción» recíproca puede acarrear problemas futuros. Si de trabajo se trata, la complementariedad laboral es lo aconsejable. Con el equipo constituido es entonces posible hacerse algunas preguntas como: ¿Por qué hacer un grupo? Así como también ¿para qué hacer un grupo? Preguntas que deberán develarse ante un tercero...

2. Es el momento entonces para elegir al supervisor. Hay algunos equipos que prefieren esperar para contratar al supervisor hasta estar seguros de que el grupo operativo va a ser posible y que se va a poder realizar según los parámetros que han fijado en un inicio. ¡ Craso error ! La contratación del supervisor debe realizarse desde el primer momento sencillamente porque el grupo operativo posible depende de la manera en cómo se resuelvan una serie de situaciones de gran complejidad. Las primeras jugadas de aprendizaje son decisivas ya que posibilitan las siguientes. Las fantasías que implican su instalación juegan una función determinante en su viabilidad. Por tanto, se podría pensar en una suerte de pre-tarea de la supervisión que tiene que ver con:

a. Por qué se elige a tal o cual supervisor, lo que dice relación con la transferencia que se establece entre el equipo técnico y el supervisor, y al interior del equipo técnico.

b. La construcción de un proyecto posible, esto es, el diseño de la estrategia y táctica para que el grupo operativo finalmente sea viable.

Si bien esto es archisabido , dispenseme la reiteración: El supervisor está para pensar el caso en conjunto con el equipo técnico, en ningún modo para ejecutar propuestas.

3. Detectar la o las necesidades institucionales no es una tarea fácil. Proponer un grupo operativo supone algún tipo de apreciación acerca de los resultados que puede aportar y sobre las condiciones que éste requiere para su puesta en funcionamiento. ¿Cómo se leen las necesidades? ¿De qué manera el grupo operativo puede aportar a esclarecer el problema presentado?

Pero ¿cuál es el problema en el fondo? Cierta ingenuidad acerca de las necesidades debe ser desechada so pena de abordar solamente lo manifiesto. Está en juego entonces la teoría de la lectura utilizada, así como sus alcances.

Es conveniente también, desde la propia figura del equipo coordinador desmarcarse de todo intento de ayuda. Ayuda es distinto de trabajo. Dado que el compromiso es con la tarea que se explicita, el equipo coordinador se compromete a trabajarla con el grupo. No hay ayuda

posible, no hay paternalismo aunque sea solicitado y autorizado. La ayuda distorsiona el campo de intervención ya que remite al deseo del equipo coordinador. Por último, la ayuda no puede ser más que un efecto, nunca el objetivo del procedimiento. En otros trabajos hemos abundado sobre este punto así como sobre los riesgos.

4. Corresponde por último plantear el problema de la oferta y de la demanda. La oferta crea demanda. La información ayuda a discriminar y a situar al posible demandante en condiciones de poder hacer cargo de su demanda. Especificar la demanda.

Ahora bien, la demanda es algo a ser construido ya que la institución o el grupo no necesariamente tiene claro qué es lo que quiere. Lo que dicen que creen que quieren se diferencia de lo que necesitan. Por eso el requerimiento de la supervisión desde un primer momento. Construir la demanda es poder, finalmente, especificar la tarea del trabajo grupal.

Quiero adelantarme a ciertas «urgencias» que a veces aparecen en alumnos en formación de coordinadores grupales, esto es: «Quiero tener un grupo para coordinar». Deseo plausible y sin embargo puede inducir ciertos problemas. El deseo del equipo coordinador no puede «realizarse» si no conlleva cierto «aterrizaje» en demandas concretas del grupo al cual se lo oferta. Dicho de otro modo: no se puede hacer un grupo para ver qué sucede. No se puede hacer un grupo para satisfacer una «curiosidad personal» aunque el entusiasmo sea tan contagioso que el grupo se arme de inmediato. La propuesta a participar en un grupo debe poder articular un requerimiento «profundo» del propio grupo. No se puede construir un grupo para «ayudar» al equipo coordinador o por «necesidades de investigación» de éste: tendrá corta vida.

B. Aspectos institucionales.

Ya que toda demanda proviene de una institución – aunque ésta sea solamente un grupo – es necesario pensar el lugar que el grupo operativo tendrá en dicha institución.

1. El establecimiento de una tarea para el grupo supone tener claro un cierto proyecto. Para quién se trabaja, es una pregunta que no puede soslayarse, sobre todo cuando puede haber distinto tipo de presiones para obtener un informe final. Quién paga no necesariamente dice de con quién es el compromiso. Al igual que en psicoterapia infantil: pagan los padres pero el que sufre es el hijo.

2. De igual modo es diferente el contrato institucional que el encuadre de trabajo. El contrato establece las condiciones de la intervención en tanto experticia que es requerida, y se lo establece verbalmente o por escrito según el caso. El encuadre remite únicamente al grupo objeto de la intervención, ya que tendrá por cometido garantizar la seguridad psicológica para que la tarea del grupo pueda ser abordada. El contrato se hace con el Director, el encuadre con el grupo. Ahora bien, es conveniente que el grupo esté en conocimiento acerca de qué tipo de contrato se realizó con la Dirección, ayuda a evitar susceptibilidades.

3. El problema del dispositivo de intervención. La instalación de un grupo operativo en un espacio institucional supone confrontar dos modelos de institución. Llamaremos INSTITUCION a aquella que contrata y que por estar en el sistema, por formar parte de un Estado, presenta una particular manera jerárquica de funcionar, de ejercer el poder, de controlar y de someter. El grupo operativo instituye un modelo institucional radicalmente diferente al modelo que existe en la INSTITUCION ya que su naturaleza supone que el grupo trabaja sobre la tarea de manera autogestiva. Las intervenciones del equipo coordinador no intervienen en el nivel de la tarea sino que son aportaciones a la metatarea, es decir, a la manera en cómo el grupo aborda la tarea. El equipo coordinador no interviene para ejecutar el trabajo, habla acerca de la forma en cómo el grupo aborda su trabajo.

Lo anterior supone que necesariamente habrá en algún momento una cierta confrontación entre los modelos institucionales puestos en juego ya que el espacio del grupo operativo se convertirá en una contra-institución, cuestionando de hecho la política de sometimiento conducida por la INSTITUCION a través de sus múltiples reglamentaciones vividas como limitantes y por ende represivas. En algún trabajo señalamos ya que la instalación de un grupo operativo en una INSTITUCION tiene un efecto analizador.

4. Por último, corresponde mencionar algo del dispositivo grupal.

– El motivo de consulta define la razón que tiene la institución o el grupo para requerir los servicios de un experto. Se podría decir que es como una «excusa» ya que a poco de comenzar el trabajo grupal, el motivo original irá perdiendo intensidad, presencia, ya que otros temas irán ocupando su lugar. El motivo construye un discurso inicial.

Cuando se ha planteado un motivo de consulta por parte de una institución, tendiente a instalar un grupo operativo, es conveniente partir del punto en el que todo lo que en el espacio de la INSTITUCION se dice (independientemente de quién o dónde se diga) conforma lo que se va a entender como discurso institucional. Lo anterior permite registrar detalles que en un inicio pueden parecer insignificantes o sin sentido pero que luego comienzan a cobrar relevancia y pueden ser decisivos para realizar un buen diagnóstico de la situación institucional.

– Los tiempos para la instalación de un grupo operativo deben ser razonablemente adecuados y proporcionales a las dificultades que se van presentando (resistencias) . Apurarlos sólo lleva a precipitar acontecimientos y a fortalecer defensas. Los tiempos de elaboración – como en todo proceso – deben ser respetados.

– Si el encuadre se construye para garantizar un cierto espacio de seguridad psicológica para que la palabra pueda ser dicha, sostenerlo es la fundamental responsabilidad del equipo técnico. Por tanto, la relación del equipo técnico con la institución debe ser formal.

– Dentro de las estrategias que es conveniente considerar, se encuentra el problema de la comunicación, metacomunicación, rumores, malos entendidos, etc. Es también

responsabilidad del equipo técnico manejarse con transparencia explicitando todo aquello que se requiera en los lugares adecuados y a los interesados que correspondan.

5. Sobre la conducción particular del grupo operativo. En estas cuestiones técnicas es siempre más sencillo saber que es lo que no se debe hacer, más que lo que sí se debe hacer.

-El equipo técnico no debe confundir la tarea manifiesta con la latente. No voy a abundar aquí sobre las diferencias entre tarea manifiesta y tarea latente, tema que Pichón-Rivière y otros han desarrollado suficientemente. Tan sólo deseo alertar para evitar confusiones. En todo caso, es un tema central que deberá discutirse con el supervisor.

- El modelo de aprendizaje de la técnica de grupo operativo no es el modelo de intervención de grupo operativo. El coordinador coordina siempre, el observador observa siempre e interviene devolviendo solamente los emergentes en el momento propicio. No hay diálogo entre coordinador y observador durante la sesión ni tampoco el observador realiza interpretaciones.

- El que uno de los integrantes del equipo coordinador tenga que faltar a alguna sesión no es problema. Sí lo es perder el rol. La pérdida del rol no es significativa por sí misma sino por lo que produce: un desdibujamiento de los parámetros de seguridad psicológica necesarios para discriminar el adentro y el afuera grupal. La sesión se puede realizar sin el coordinador y con la sola presencia del observador y éste se limita a observar como siempre y a devolver en el momento oportuno. Por su función técnica como representante en ese caso del equipo coordinador, tendrá que abrir la sesión y cerrarla.

Para finalizar, deseo simplemente mostrar que en las tareas de coordinación nunca hay errores irreparables. Lo que sí puede haber es silencio, falta de análisis, complicidades, complots, actings, etc. , fenómenos éstos que no dejan nunca afuera al equipo técnico. Recordemos que la regla de abstinencia no le garantiza al equipo técnico la desimplicación, que no va a ser afectado por el proceso grupal, por las regresiones que se produzcan en el mismo así como por las angustias dominantes en cada momento. En suma, se trata de pasar siempre de lo preverbal a lo verbal, de instalar el proceso secundario allí donde se despliega el proceso primario.

(*Ponencia presentada en el 5to. Encuentro de Experiencias grupales, Santiago de Chile, octubre de 2001 (Se ha mantenido el lenguaje coloquial ya que la ponencia no fue leída).