



# GRUPO OPERATIVO

Armando Bauleo



Llamamos Grupo Operativo, a todo grupo en el cual la explicitación de la Tarea, y el accionar a través de ella, permite no sólo su comprensión sino también su ejecución.

En otras palabras dicho, en la dinámica grupal se tratará la Tarea (tema, ocupación, labor, etc.), la cual en un juego dialéctico, será desmenuzada, analizada y recompuesta en un movimiento cuya ordenación lógica, no puede reglamentarse de antemano, aunque sí prever estando en el movimiento; dicha Tarea alcanzará su racionalidad en la enunciación totalista de la misma, síntesis ya enriquecida por el grado integrativo que se dio a través de un pasaje entre lo afectivo y lo pensado.

Es decir, que la reestructuración lógica y su desarrollo es en todo un proceso, en el cual lo pensado va adquiriendo cuerpo, a través de lo afectivo con él ligado, en la verbalización y accionar grupal. Verbo y acción, se retraducen por pensamiento y afecto, ecuación en la cual cualquiera de los miembros primeros puede representar o indicar los elementos segundos. Es así que, como decimos en un artículo anterior, el grupo puede ser visualizado en dos planos: el de la temática, extensión de temas que constituirán el armazón de la Tarea y, el de la dinámica en la cual la interrelación señalará el sentir que se moviliza en dicha temática.

A continuación de lo dicho empezaremos enunciando líneas teóricas que pueden ser ubicadas ante un grupo, y ejemplificaremos con algunas de ellas: la de la antropología, la de psicología y la de una gnoseología.

Antropología desde el momento que a través del movimiento grupal se implica el ser social que le permite al hombre ser hombre. Es decir, que a través de las relaciones interactuantes aparece la estructuración esencial del hombre como tal, en relación con otros hombres, haciendo o sea reconsiderando la Tarea.

Hasta donde el grupo se presenta como posibilidad, ante la perspectiva antropológica, del campo de estudio para leyes de esta perspectiva, ¿y de ahí, sería posible plantear una antropología que parte de un hecho real, un dato concreto, el hombre siendo social?

En la psicología, el grupo posibilita su concretización. El hombre como individualidad es estructurado en una pluralidad a la cual reenvía, para ser comprendido. ¿Dónde se habla más de la familia, de los amigos o amigas, que en la entrevista psicológica individual?

Ese reenvío es para describirse o explicitarse, la misma individualidad nos enseña la multiplicidad originaria a la cual remitirnos y, de la cual partir para establecer las bases teóricas de una Psicología Concreta. Ante esta teórica, el grupo como elemento táctico-técnico, nos enseña y nos ubica frente al objeto concreto de investigación, del cual derivará toda la teoría de la abstracción que dará cuenta de la individualidad:

- a. Como abstracción, cuando es considerado como objeto aislado.
- b. Como realidad, cuando aparece como una instancia a la cual las interrelaciones le dan significado.

Podríamos decir más, presentaríamos al grupo como objeto para una interdisciplina que quisiera dar cuenta de todo un nivel humano y así fundar una ciencia del hombre, de la cual partirían recién las ciencias, cuyos campos se estipularían desde ahí.

Todo esto nos envía a una perspectiva del Conocimiento y, la Gnoseología aparece ante el grupo y por el grupo, como un pensamiento cuya formalización se armó en el intercambio y cuyos contenidos son cadenas abiertas que se completan siempre con el otro.

Volvamos ahora sobre el grupo, ya enunciadas las líneas de pensamiento sobre las cuales deberán realizarse diversos estudios y verificaciones.

Para nosotros el grupo operativo es la denominación que damos a un grupo en el cual la Tarea, elemento nuclear, es en su explicitación el elemento que posibilita su funcionar. Es decir, que sólo por la Tarea, a través de la Tarea, y con la Tarea, el grupo es grupo.

Este privilegiar de la Tarea no es en base a una elección fortuita o ingenua, es una búsqueda comprometida de un agente cuya presencia tiene todos los tintes de una realidad ya que sin Tarea, sin algo por lo cual está ahí, el grupo no tiene líneas explicativas. Las carencias que podemos visualizar de los por qué y los para qué, tienen un lineamiento que puede ser analizado en varios niveles sobre los que se destaca el ideológico. La falta de causalidad o de sus amputaciones y la ausencia o hipótesis del futuro, exigen ser explicados a nivel de una concepción totalizante, para la cual esas faltas o hipótesis tienen una significación dentro del contexto.

De ahí que planteamos el por qué y el para qué del grupo, y atribuimos a la tarea el ser eje del pasaje de uno al otro, configuración toda esta que permite su descripción y explicitación al aportar los elementos sobre los cuales se fundamenta el grupo operativo.

Creo que llegamos a un punto en que definición de Tarea se impone: Llamamos Tarea al factor por el cual el grupo se ha reunido para apropiarse de él y luego accionar con él.

Dicho en otras palabras, Tarea es el tema, ocupación o título que hace converger sobre él todo el funcionar de la reunión. Ya aquí aparecen cuestiones que es necesario rever.

Se puede plantear una Tarea en lo explícito, pero ser otra la latente, puede haber concordancia entre ambas, y por último, ser ambas sólo partes de una unidad que será la real Tarea del grupo.

La necesidad de su enunciación es la posibilidad de determinar y de ahí significar, a partir de un presente, aquí ahora, todo el juego grupal. Repito, una vez establecida la Tarea, el grupo se ubica en un presente continuo (tiempo vivido), en el cual va adquiriendo significado lo pensado y lo sentido en él.

Se establece un interaccionar con la tarea como centro, en el cual el grupo comienza a desplegar dicho elemento, y a estructurarlo en una ordenación que va a depender de él. En ese interactuar, el grupo comienza a darle presencia a la Tarea, ésta pasa a ser un sólo enunciar a un encarnarse y así adquirir corporeidad y significación, y de esta manera ella va adoptando su forma, configurándose como realidad.

La Tarea como categoría tiene una referencia más real.

Lo que empezó como generalidad se particulariza a través de categorizaciones sistematizadas, y significaciones que se ubican en una formulación temática que da los vínculos entre aquellas.

Pero ante todo este desplegarse y desarrollo procesal de la Tarea debemos ahora centrarnos, en el relacionarse los integrantes.

En el grupo aparecen hechos o circunstancias que son habituales y cuyas características deben ser detectadas ya que dependen de cada grupo, y que ahora paso a describir, porque de su visualización y concientización depende el funcionamiento y el alcance de la meta.

Estas circunstancias emergen ante la Tarea y por ella, y son denominadas por Pichón-Rivière resistencias al cambio, con su líder el saboteador, y todo un enjambre de relaciones que constituyen la conspiración.

El fondo de dichas situaciones lo da la ansiedad que dicho cambio provoca, como conducta desorganizada ante la situación de elección de quedarse en el pasado, o de pasar al proyecto, conocido aquel aunque ya no instrumental, desconocido éste aunque como otra posibilidad.

A la aceptación de la pérdida del pasado para insertarse en un proyecto, se le denomina ansiedad ante la pérdida; el temor a lo desconocido del futuro y la búsqueda de pautas pasadas como huída, ansiedad ante el ataque.

Pero antes de pasar a esta situación es necesario hablar de emergencia y emergente en un grupo.

El emergente de un grupo es el sujeto que por su historicidad como individuo, ante determinados temas y/o determinados sentimientos, los denuncia en un momento del proceso grupal; esta denuncia adquiere la posibilidad de objetivarse al grupo frente a lo que

ocurre y, el coordinador y el observador (la otra parte del grupo), puede señalar o interpretar dando contenido y forma sintética a lo hasta ahora sucedido, y el grupo pasa a otro momento.

De ahí que el emergente es uno de los elementos básicos, es el que marca los discontinuos, es el individuo que sale al paso del suceder grupal como parte comprometida del grupo, y elegida por éste en la interrelación para enunciar lo que está en juego, así su individualidad aparece significada en lo social, es decir, que su individualidad como intimidad se deshace frente a la tarea, para asumir su compromiso grupal y, rehacerse a través de aquella. Así, su historicidad adquiere actualidad sentida y pensada en el trabajo grupal, de lo cual puede fácilmente desprenderse el aspecto terapéutico del grupo operativo.

Terapéutico en el sentido amplio y estricto del concepto, amplio por ser una reevaluación de lo vivido individual en el aquí-ahora del interactuar grupal con el trabajo, en lo estricto del término desde el instante que el sujeto corrige su visión de la realidad, en una experiencia en la cual él como sujeto aprende con otros una Tarea específica, que luego le servirá como modelo en otras situaciones.

Aparece así el revivir situaciones aparentes en el grupo como situación última y como posibilidad de una referencia en la cual buscar los mecanismos para afrontar la Tarea; por tanto, la dinámica de lo latente es la búsqueda de constantes que aseguren el enfrentamiento a lo desconocido. Pero esto viene con toda la distorsión que ocasiona en el niño la no discriminación de fantasía y realidad, de lo simbolizado y el símbolo, en sus relaciones primeras. El grupo rompe la estructuración dada, ya que al accionar y ser señaladas sus participaciones en la tarea, las distorsiones son aclaradas.

Todo esto también nos lleva a hablar de lo que habíamos expresado antes, la problemática de la resistencia al cambio. En el momento en el cual el grupo organiza comportamientos que lo alejan de la ocupación a la cual está abocado, trata de descentrarse de su compromiso o sino, trata de asumirlo en una impostura, al quererlo elaborar con pautas viejas y no con las conductas que le impone el instante actual.

Hay un todo de “hacer lo de siempre”, de no reorganizarse frente a lo que la realidad y Tarea imponen como trabajo.

De esto puede desprenderse toda una crítica a la rutina, ya que el grupo al hacerse resistente al cambio asume los caracteres de la misma, del hacer las cosas de una manera igual, sin tomar el aspecto de novedad que cada cosa presenta, pero que llevaría a un compromiso con lo nuevo, y a una situación de recrear y crear continuo, que también aparece como situación nueva, ya que en la cotidianidad se trata de sumir todo en una rutina no modificadora de lo diario. De esta manera los aspectos nuevos son negados, y en esa negación el hombre se vuelve habitual como manera de evitar una reorganización constante de él como él y para escamotear el revisar continuo de su hacer por el temor a lo que esa circunstancia lo lleva.

Es entonces que el sujeto aparece como conspirador, el líder de la situación de resistencia, todo lo que va a enunciar es para negar la tarea. Su labor central, es la de obstaculizar y tratar de destruir la recreación del tema, y a su vez será líder de toda la maraña de interacciones y de circunstancias que intra y extragrupalmente impedirán el desarrollo pleno del trabajo, serán los encargados de dirigir la conspiración contra dicho desarrollo.

Por lo tanto diversos elementos conspirativos aparecen en el campo, y su discriminación se impone para neutralizarlos para instrumentalizar lo por ellos indicado como parte del grupo, y que éste necesita asimilar como partes constitutivas de él, pues así la totalidad del objeto es recuperada.

Así es como el conspirador y el líder del progreso son la explicitación de las contradicciones del tema y del grupo frente a éste.

Al decir líder del progreso he designado al encargado de la otra parte del grupo: el grupo en la ansiedad ante el cambio adopta una defensa que es su disociación o dicotomía en dos partes, el subgrupo de retroceso, aparato conspirador; y el subgrupo de progreso, organización de avanzada.

Tanto una parte como otra asumen una porción de la totalidad, es la reacción del grupo frente a la Tarea, sumergido en la situación de ansiedad.

El trabajo coordinatorio será el evitar el estereotipo de la situación y , que aparezca como polarización dilemática, y su pasaje a un diálogo intercambiante será posible con el señalamiento que establezca la unidad contradictoria, que haga el esclarecimiento de la situación planteando que ambos se están haciendo cargo de algo que pertenece a todos, y lo que en lo visible adquiere las apariencias de lo único, es sólo parte. La unidad está constituida por esas dos partes, de las cuales cada subgrupo asume una, en una complicidad latente que debe ser señalada por el coordinador, y que representa como el grupo trabaja la tarea.

Pero la intervención consecuente del coordinador es para poder ubicar y posibilitar el intercambio de roles, pues si se estereotipan el pacto latente también es roto y la posición asumida se toma como la única verdadera, que debe luchar con la otra, lo que a su vez hace negar la Tarea para sumirse el grupo en un enfrentamiento que diluye el por qué del estar ahí.

He nombrado en varias oportunidades al coordinador. Se hace necesario visualizar su función. El grupo constituido por 10-12 integrantes, tienen a su vez una coordinación y una observación.

Ambos son los encargados de que el grupo realice su labor, sus roles son de encargarse de los elementos básicos que van a encuadrar el desenvolvimiento del grupo. Tiempo-espacio aparecen como elementos primeros, pero con ellos ya emerge el elemento fundamental de sus funciones y que va a asegurar el pronóstico, es el esquema referencial. El esquema

referencial del coordinador y del observador es el que va a asegurar el porvenir del grupo operativo.

Dicho esquema está constituido por la formación que tienen ambos y que dependen del aprendizaje efectuado por ellos, no sólo en su profesión sino también en su vida social. Así, el grupo operativo exige también del coordinador y observador una ubicación que está dada por el conjunto de experiencias previas.

A nivel de formación la necesidad de esquemas psicosociales de funcionamiento, aprendidos también en situaciones en las cuales lo psico-social era explicitado, es lo básico del bagaje instrumental. Las distorsiones de esta situación se dan cuando para ejemplificar lo que sucede en un grupo se hacen analogías con el niño o el psicótico (Bion) o con la sociedad (microsociología), sin establecer las correspondientes coordenadas para ubicar estas analogías. Todo esto es falso pues el grupo tienen un plano de accionar y sus modelos pueden ser buscados en dicho plano, por ejemplo la familia.

Además este aprendizaje, si se ha sido consecuente con él, lo lleva a una ubicación frente a la realidad, en lo vivido diariamente, que lo hace interpretar y actuar en relación a ello, lo que envía a asumir roles de agentes de cambio, ya que no puede soslayar cuestiones que repugnan a lo aprendido, y que a su vez verifican lo estudiado.

Es en todo esta dialéctica en la cual se organizan y estructuran los aprendizajes del coordinador y observador del grupo operativo.

Siendo más explícito y tratando de discriminar cada una de las funciones diré:

1. El coordinador tiene como labor interpretar o señalar lo que va ocurriendo. Se encarga de efectuar la enunciación que unirá la temática verbalizada con la dinámica de funcionamiento grupal, dando así un elementos de organización en la ansiedad en la cual está sumergido el grupo con el tratamiento del tema.

Es el que debe mostrar la unidad, al señalar los elementos contradictorios que la constituyen, pero que emergen durante el suceder grupal, como partes alejadas entre sí y sin conexión. Es la indicación de esta conexión la tarea central del coordinador, conexión que lleva en sí involucrada el elemento sentido y pensado del grupo en el ejercer de la Tarea, pero que a su vez va a ocultarse en la actitud desorganizativa (ansiedad) en la cual el grupo se debate en su elección de asumir o no la Tarea.

2. El observador tiene como trabajo fundamental, el de organizar los elementos emergentes grupales, para poderlos devolver al grupo (lectura de emergentes 20 minutos antes de terminar la reunión), o para luego elaborarlos con el coordinador y reestructurar la perspectiva que ambos tenían del grupo y así comenzar la reunión siguiente.

La observación es una Tarea esencialmente de investigación mientras que en la coordinación su acento está puesto más en el operar. Ambas se complementan y constituyen planos

distintos de trabajar de la parte coordinadora en el grupo. No se puede privilegiar ninguna pues no existe contradicción entre ambas, aunque sí complementariedad.

El observador puede también participar, observador participantes, dando señalamientos sobre la situación. Siempre esta participación debe darse dentro de los lineamientos del coordinador, pues es ante su campo de acción.

Así especificados sus campos de trabajo, tenemos ahora que decir unas palabras sobre la interpretación. Esta es la hipótesis o enunciados que el coordinador va a efectuar como respuesta a una situación dada. En los grupos operativos ésta debe involucrar los elementos que han emergido durante el juego grupal, agregándose a ellos la parte de la Tarea que se está tratando. Dicho de otro modo: ante una situación, los mensajes o informaciones grupales, son apreciados por el esquema referencial del coordinador, quien luego de una reestructuración o elaboración devuelve en forma lógica de enunciado, el cual está constituido por los elementos dados por el grupo, a nivel de lo verbal o del accionar y que ligan o dramatizan partes o zonas de la Tarea sobre la que se está trabajando, determinación del contenido latente y comprensión de su función genética.

Así expresados los elementos constitutivos volvemos al grupo como totalidad y partimos de su definición. Grupos operativos deben ser redefinidos desde su denominación. Son operativos porque operan, hay una acción sobre el grupo y, del grupo en él mismo y hacia afuera. La evaluación de la tarea grupal necesita de índices grupales de apreciación, pues no sólo va en cantidad y calidad, sino también en apreciaciones de conjunto tiempo-trabajo, personas-ideología, por ejemplo que necesitan ser creados con grados de universalidad y de singularidad en cada grupo.

Operar no involucra operacionalismo, cuya reducción final al fisicalismo, lleva implícita desde un interactuar hasta una evaluación en modelos físicos que no responden a la realidad grupal. Las analogías antes dichas entre grupos y psicóticos, o grupos y microsociología, son posibles para este operacionalismo.

Adquiere vigencia en este momento abordar la problemática del cambio. La situación central en la cual se sumerge cada grupo al abarcar una Tarea, involucra la problemática del cambio. Una definición de cambio involucra el ir siendo o sea toda la posibilidad implícita de convertirse, de transformarse, asimilando los estímulos presentes.

Pero para asimilarlos primero y luego transformarse es necesario una línea sobre la cual efectuar este movimiento. La línea dirección tiene un proyecto, y es de todo esto que se estructura un sentido que así permite a su vez validar el cambio. Juego dialéctico entre lo que sucederá y lo que sucedió con su causalidad en espiral, en la cual el pasado influye sobre el futuro, pero éste a su vez da significado al pasado.

El proyecto concreto tiene un punto de partida, mediaciones que van apareciendo (objetivos parciales) y superobjetivos.

Desde el punto de partida está el superobjetivo, ya casi construido, y que se funcionaliza casi al final.

Por lo tanto el cambio debe ser ubicado dentro de un contexto y tener un sentido. El sentido es de una importancia fundamental, pues es el que denuncia el esquema referencial tanto de la coordinación, como del grupo, como de la Tarea.

El cambio por el cambio en sí, también es una ideología, pero sus alcances quedan a nivel de cambios, su porvenir se agota en él mismo, que de ser tan permanente se convierte en no cambio y permite ser asimilado pues no provoca modificaciones transformadoras de la realidad. Tiene sus raíces en la iracundia y sus miras a la anarquía.

Por otro lado es necesario más palabras sobre la información en el intercambio grupal. Aquí el diálogo con contenidos o formas particulares permite especificar y organizar el tratamiento de la Tarea y a su vez darle verdadero alcance. La posibilidad de dar y recibir información, y su reubicación o elaboración grupal, dependen del grado de ansiedad y de la flexibilidad de los esquemas referenciales en juego. De ahí que la coordinación deba ocuparse, de que las vías de comunicación no se hallen obstaculizadas, y la denuncia permanente de los ruidos, terceros de una situación triangular, permite al esclarecer la situación, el libre paso del mensaje del emisor al receptor.

Debemos por último expresar lo siguiente, que desde ya habla de nuestro esquema referencial. Creemos que no existe Tarea sin grupo, y grupo sin Tarea, ambos son términos de una unidad que funda la conciencia de situación, pues es sólo desde aquí que puede ser enunciado un origen de la conciencia y un pasaje a la acción, ambos ensayados previamente en el grupo.

Sólo el grupo permite este ensayo, cada individuo dirá partes pero sólo a nivel grupal podrá ser reconocida la totalidad.

Este es nuestro aporte, hemos tomado al grupo como objeto y como método, lo hemos hecho variar en ambos planos, y nuestra conclusión deriva de ello y por esa experiencia largamente hecha, sostenemos que para una conciencia que quiere aprehender la realidad, sus raíces de formación se hallan en lo grupal. Con esto repetimos la definición de hombre como ser social.

(\*) *Publicado en la Revista Ilusión Grupal N° 2, UAEM, Cuernavaca, 1989*

---

Texto del archivo de la Escuela de Psicología Grupal Enrique Pichon-Rivière · Análisis Institucional.