

## El grupo, el ambiente y el líder<sup>1</sup>

Samuela Rigon<sup>2</sup>

Cómo sentirse grupo y cómo estar abiertos al contexto más amplio que lo trasciende, son dos caras de la misma moneda. Aún si a menudo parecen contrapuestas son en cambio, dimensiones que se validan mutuamente. Estar sanamente cerrados entre nosotros, en fraternidad, y estar sanamente abiertos a los otros, van juntos: no hay uno sin el otro. La solución que propongo no es la de una síntesis trivial: un poco cerrados pero no demasiado, y un poco abiertos pero tampoco demasiado, lo suficiente para permanecer en un equilibrio que no hace mal (ni bien) a nadie. Propongo en cambio: más cerrados cuanto más abiertos, y viceversa.

### Apertura y cierre

En sus estudios de pequeños grupos, Turquet muestra que el buen funcionamiento de un grupo está vinculado a su capacidad para definir la principal tarea, cuya realización exige una estructura apropiada. Según la tarea primordial que se ha elegido, se pueden distinguir dos tipos de grupos: grupo-sistema-abierto y grupo-sistema-cerrado<sup>3</sup>.

El *grupo-sistema-abierto* tiene como tarea primordial la realización de un trabajo en relación al ambiente externo en el que está inserto. Tiene las características de un grupo de trabajo, es decir de un grupo que se constituye en vistas a una actividad precisa, predeterminada, abiertamente aceptada y reconocida por los miembros, los cuales colaboran en la realización de dicha tarea poniendo a disposición sus capacidades y sus recursos personales. Dicho así, se podría erróneamente pensar que un grupo con una tarea primaria como la citada, no está muy interesado en la relación intra-grupal ya que lo que importa es «estar con la gente», «hacer pastoral», «hacerse cercano a todos», y que para

---

1 RIGON, Samuela. «Gruppo, ambiente e leader» en *Tredimensioni* 4(2007) 65-72. Traducción: Fátima Godiño para Talleres sobre Vínculos y Misión. B.A., 2012.

2 Psicóloga y Formadora de las Hermanas Franciscanas de la Dolorosa, Asís, Italia.

3 Turquet, D., «Leadership: the individual and the group», en Gibbard, G.S. - Hartmann, J.J. - Mann, R.D., *Analysis of Groups*, Jossey-Bass, San Francisco 1974, pp. 349-370.

dicho objetivo el grupo se reduzca a un centro de servicios para el “viaje” hacia el exterior. Esto no es un grupo-sistema-abierto sino un puerto en el mar, un supermercado, un colador, un hotel, un punto de descanso... Apertura quiere decir: prepararse para ir, saber qué llevar, en nombre de quién se lleva, compartir lo que se lleva, saber las respuestas que se esperan recibir y elaborarlas juntos... He aquí la otra cara que define la apertura: la apertura exige recogimiento (de lo contrario es dispersión), intimidad, relación fraterna. En otras palabras, una relación madura con el ambiente externo implica la formación de un *confín* entre el mismo grupo y el ambiente. Depende sobre todo del líder regular la relación entre los dos mundos y establecer las fronteras necesarias. Es su tarea desarrollar una función pública (pero no como si fuera un taxista), y también administrar las relaciones dentro del grupo (pero no como un portero). Además, depende del líder el llevar adelante contemporáneamente la tarea de participante y de observador del grupo. El líder es el primero en medio de iguales. Por lo tanto, no dice «hasta que yo sea el jefe se hace como yo digo» (poder legítimo) y tampoco dice «no hagan caso si soy el jefe, yo soy como ustedes, a su servicio» (poder de referencia). El líder es el que coloca los confines sin los cuales la tarea primaria del grupo no se realiza. Como consecuencia, nuevas exigencias en relación a la tarea primaria pueden exigir cambios al líder sin que él sea rechazado por el grupo.

El *grupo-sistema-cerrado* tiene como foco de atención el intercambio dentro del mismo grupo, las relaciones que se instauran en él, la experiencia afectiva. Su primer objetivo es la satisfacción de las necesidades del grupo y de sus miembros, y el mantenimiento de la cohesión interna. El grupo-sistema-cerrado puede ser de diversos tipos: por ejemplo, el *grupo de dependencia* busca la seguridad del confort recíproco y el apoyo cuando aparece el miedo a un mundo externo percibido vagamente como frustrante e inhóspito. Otro tipo de grupo-sistema-cerrado es llamado de *ataque/fuga* y se caracteriza por la necesidad de combatir o de huir de alguien o algo; está unido contra los que son percibidos como enemigos externos o identifica enemigos internos y fácilmente se divide en subgrupos. Generalmente, un grupo-sistema-cerrado deposita en su líder expectativas muy elevadas - por no decir irrealistas - , difícilmente lo cambia y si tiene que hacerlo, la sucesión se vuelve un problema. Otro aspecto del grupo-sistema-cerrado es el poco interés que tiene en la interacción con el ambiente externo, dado que ésta no es la razón principal de su existencia. Dicho así, se podría erróneamente pensar que se trate de un grupo intimista, para pocos privilegiados, defendido o atacando al mundo. Si ésta es la derivación patológica, el cerrarse solamente revela la necesidad de confirmación, apoyo, identificación de los peligros... Cuando un padre acaricia a su niño en los brazos, lo protege y le enseña los peligros de la calle o de los malos encuentros, también está funcionando como un sistema cerrado. El sano cierre (he aquí la otra cara de la medalla) es intimidad que se abre a la inmensidad, se vuelve dilatación. Cuando en la intimidad se capta el fondo de nuestras «cosas», también se lo sabrá reconocer en la variedad dispersiva y peligrosa del afuera.

## Cerrados porque abiertos y viceversa

El *grupo de inspiración cristiana* no es ni un sistema abierto ni un sistema cerrado sino un sistema para el Reino y por tal motivo coordina e integra lo abierto y lo cerrado. Por las razones antes mencionadas de salud interna y también por su tipología típicamente cristiana, debería integrar las características del grupo-sistema-abierto orientado a la pastoral, con el estilo del grupo-sistema-cerrado capaz de promover vitalidad, calor y sentido de cohesión. Integrar no para hacer «una ensalada mixta» sino para garantizar que se alcance su objetivo, poniendo atención en los dos aspectos y no en uno sólo. No se trata de elegir sino de saber a qué estamos llamados y en ello, sintonizar las dos modalidades de ser. Y esa es la tarea del líder.

Algunas veces el grupo no logra resolver eficazmente la tensión que surge entre las exigencias internas y los pedidos externos. Corre el riesgo así, de desequilibrarse hacia uno de los dos polos: cerrarse en sí mismo o volcarse en un exagerado compromiso externo. De las investigaciones de Rosenthal<sup>4</sup> surgen ciertas cuestiones interesantes sobre este tema. Las mismas evidencian la ambivalencia que puede infiltrarse en las iniciativas tomadas por el grupo: ¿saben sintonizar los tres polos (individuo, grupo, sociedad) o uno de ellos queda relegado? Por ejemplo, la vida comunitaria puede ser entendida y vivida como una alternativa a la realidad social percibida como despersonalizante, y de esta forma el grupo se vuelve fuga de un mundo complejo. Pero también la inmersión en el compromiso apostólico puede transformarse en una fuga de la intimidad hacia aquellos mismos que estamos sirviendo.

Es fundamental recordar que las dinámicas de un grupo no dependen exclusivamente de los objetivos declarados y de los valores proclamados. El estatuto jurídico y la vida no son la misma cosa. En el grupo a menudo se aplican reglas tácitas que obran independientemente de los objetivos enunciados o incluso están en conflicto con ellos. Por ejemplo, un grupo se puede fosilizar en un accionar repetitivo, ser obsequioso de la tradición y pensarse como un «vivimos en obediencia a la misión de la Iglesia», mientras en realidad, sigue la regla del «mantenemos el equilibrio y la estabilidad alcanzados».

A la luz de las dinámicas descritas por Turquet se puede comprender mejor la conformación de subgrupos dentro de un grupo: el «nosotros» y «ustedes» de los miembros de diferente edad o proveniencia étnica y cultural remanda a la tipología del grupo ataque/fuga, en el que se percibe y se siente a una parte del grupo como un enemigo, si bien esto no sea abiertamente declarado, y si se lo declarase, sería rechazado. Puede suceder que la orientación al trabajo se vuelva, efectivamente, el único objetivo de una comunidad y todo lo otro – vida de oración, relaciones comunitarias, intercambio fraterno – esté indebidamente subordinado o sacrificado en pro del trabajo.

---

4 Rosenthal, B.G. (1971) citado en Imoda, F., «Alcune considerazioni sull'apporto della psicologia alla vita comunitaria», en AA.VV., *Comunione e Comunità*, Librería Ed. Vaticana, Ciudad del Vaticano 1987, p.110 ss.

NdT. El artículo de P Imoda ha sido traducido al español para los Talleres sobre Vínculos y Misión (2012).

## El rol ambiguo de la afectividad

La difícil armonía entre cierre y apertura también se debe al uso impropio de la categoría afectiva, o sea, al reducido contenido que damos al gran objetivo de «estar con...». Cuando el sistema abierto dice que «lo importante es estar con la gente» y el cerrado le contesta que «lo importante es que nos queramos entre nosotros», se puede caer en un reduccionismo afectivo: un estar que da placer, es lindo, hace bien al corazón, responde a la gente... pero que no beneficia, es decir: no hace crecer. Con los nuestros de «dentro» o con lo de «afuera»: dos versiones de una vida relacional superficial.

En este sentido, una pista de reflexión nos llega de Sennett<sup>5</sup>. El autor evidenció un importante desplazamiento del énfasis actual que se coloca en la asociación de personas. De un estilo de relación caracterizado por la auto-disciplina, la obediencia a los roles, la complacencia recíproca, el entendimiento consensual..., se ha pasado a un asociarse para ser uno mismo, sin máscaras, expresarse más allá de los roles, compartir la interioridad. Y todo ello hasta el punto que la revelación de sí mismo a los otros se vuelve «el» criterio de la madurez de la relación, con la convicción que las relaciones interpersonales son auténticas solamente si existe una casi total auto revelación. (Pensemos por ejemplo, en los grupos de matrimonios parroquiales que se sienten un grupo cristiano, simplemente porque se «dicen las cosas»). Sennett sostiene que en nuestra sociedad, a nivel ideológico y existencial, la liberación del Sí mismo ocupó el lugar de la liberación de Sí, y considera que medir la cualidad de un grupo en base a esta limitada liberación, paradójicamente, mutila el valor de la alteridad y del encuentro. Se enfatiza la dimensión emotiva, mientras resultan mutilados el aspecto axiológico y el racional, así como el compromiso en la superación del propio egocentrismo. Un énfasis exagerado en la auto revelación y en la belleza del estar juntos y/o prodigarse por los otros cierra el encuentro en sí mismo, y el grupo ya no es más el espacio en el cual trascenderse a sí mismo para realizar un proyecto común y responder, individual y colectivamente, a una llamada.

La recuperación de la afectividad indudablemente contribuyó a un desarrollo positivo hacia una concepción de la vida de grupo entendida como vida fraterna, alimentada y construida sobre la calidad de las relaciones interpersonales más que sobre los aspectos formales y sobre la observancia de las reglas. Pero el «estar bien juntos y/o con la gente», se vuelve la meta, olvidando así la común tensión hacia el Reino, como prioridad de la comunidad cristiana. Sobre todo es ingenuo considerar que la adhesión a Cristo sea simplemente el fruto de la apertura incondicionada, sin límites, a los otros y con los otros. Otra razón más para confirmar que la «seca» elección de estar abiertos, como la de estar «cerrados», es absurda y sigue un mito romántico de tristes resultados.

## La tarea del líder

Volvamos al líder: es el promotor de un sano cierre (pone barreras) y de

---

5 Sennett, R., «Destructive Gemeinschaft», en *Search for Community*, 1978.

una sana apertura (promueve la intimidad). Ya que el grupo es al mismo tiempo un sistema abierto y un sistema cerrado, lugar de intimidad pero también de nuevos viajes, intercambios pero también desarrollo..., podemos entonces dibujar al grupo no ya como un círculo con un único centro, sino como una red de círculos que se entrelazan.

Esta es la intuición de Kernberg<sup>6</sup> sobre la naturaleza no concéntrica del grupo. El autor afirma que el líder representa no tanto el punto central de un único círculo, sino los muchos puntos de encuentro de un conjunto de círculos que se interceptan entre sí, donde los varios círculos corresponden, respectivamente, a la apertura hacia lo social, el estructurarse interno, las relaciones, la tarea para llevar adelante... Es tarea del líder coordinar el movimiento de estos círculos, «controlando» sobre todo los puntos donde se interceptan, es decir mirando tanto uno como otro círculo para que el encuentro no sea desencuentro, con la consecuente anulación de fuerzas móviles. Así, un líder no es el centro del círculo pero tampoco uno de los tantos habitantes de cada uno de los círculos. Por lo tanto, debe controlar dónde (él, ante que los otros) se mete y cómo se mete. De ello se pueden sacar algunas deducciones:

- El líder no puede programar las intervenciones y lineamientos desde su escritorio para después catapultar al grupo pidiéndole de actualizarlos según la secuencia que él pensó, sino que debe mantenerse abierto y flexible a una amplia gama de posibles respuestas en base a los pedidos que surgen, uno a la vez, de la interacción entre los diversos sistemas o partes implicadas. Ello no significa «ir donde lleva la corriente», «manejar la situación de emergencia», «esperar para escuchar lo que dice la gente», sino que significa que el líder sabe que los «círculos» en juego son muchos, sabe cuáles son y controla cómo el movimiento de uno influye en los otros. Intentemos una simple aplicación a la vida religiosa: en una comunidad en la que viven religiosos de diversas edades y comprometidos en distintos ámbitos, se hace necesario reorganizar el horario y el ritmo cotidiano del grupo. El superior tendrá que considerar contemporáneamente los diversos sistemas, es decir: garantizar tiempos de oración y cuidar los momentos de encuentro fraterno y de recreación; considerar y evaluar las exigencias de los miembros más ancianos no acostumbrados a los horarios vespertinos tardíos sin condicionar las necesidades del servicio apostólico que involucra a algunas personas, sobre todo en la noche; poner atención a los pedidos de los miembros más jóvenes que están aún comprometidos con el estudio, así como a los recursos y a las necesidades personales de cada uno de los miembros... No raramente las exigencias y los pedidos provenientes de los diversos sistemas o partes están en contraste entre sí.
- Dada la complejidad de la situación y la presión que se acumula en el líder por el hecho de ser el punto de intersección de las varias partes implicadas, es fundamental que conozca cómo tales sistemas obran en él, que tenga un conocimiento realista de sus recursos personales, y que se

---

6 Kernberg, O., «A system approach to priority setting of intervention in group», en *International Journal of Group Psychotherapy*, 25 (1975), pp.251-275.

acepte a sí mismo y a sus propios límites. Esto permite al guía comprender con mayor objetividad lo que sucede y captar con más realismo la reacción de los varios sistemas a sus intervenciones, en forma de ser efectivamente libre para captar el mensaje que sus interlocutores le envían. En tal contexto, el elemento crucial no es tanto el comportamiento del líder sino su personalidad y su aceptación interior del rol<sup>7</sup>.

- El líder es sometido a una serie de presiones regresivas que derivan: de la soledad implícita en el rol que tiene, de la ausencia de una confrontación espontánea y sincera con los pares, de las incertidumbres, del miedo a fallar y a ser derrotado, de su frustrada necesidad de dependencia y también de la agresividad.

Es necesario además subrayar que cada decisión provoca cierto sufrimiento a alguien, y esto implica una buena tolerancia a la agresividad de los demás<sup>8</sup>. Por lo tanto, es de crucial importancia la consciencia que el líder tenga de lo que sucede - dentro de sí, a nivel interpersonal, en el grupo, en el contexto sociocultural - de forma tal de poder observar, de la mejor forma posible, la realidad tal como es.

- El líder debería madurar suficientemente la consciencia del hecho que él, por su misma posición, siempre ejerce un influjo en el grupo, sea positivo como negativo. Por lo tanto, es importante que se diga a sí mismo cuál «fuente de poder» parece prevalecer cuando ejercita su rol, se hace aceptar, obedece, ama y respeta.

French y Raven<sup>9</sup> describen seis posibles fuentes de poder: poder informativo (fuerza de las informaciones que el líder transmite y que hacen pensar), poder de recompensa y de castigo (el control está en sus manos), poder de referencia (es aceptado porque agrada), poder de pericia (tiene competencias y las usa para el bien de los otros), poder legítimo (en razón del rol recibido). Si un líder sabe administrar en modo equilibrado las primeras cinco áreas de poder, ello refuerza también su poder legítimo. Estos diversos modos de ejercitar la propia autoridad pueden favorecer diversos procesos motivacionales en los miembros del grupo: un superior que basa su autoridad en el poder de recompensa y castigo podrá obtener el respeto de las normas por parte del grupo, pero difícilmente logrará favorecer en los miembros del grupo una aceptación interiorizada de las mismas y un camino de corresponsabilidad. Así como también un líder que apunta demasiado a la popularidad puede personalizar excesivamente su mandato («te obedezco porque eres tú»).

Guiar a los otros exige un profundo trabajo sobre sí. En este ámbito, más que empezar de los otros, hay que empezar por uno mismo.

---

7 Véase también Poli, G.F. - Crea, G. - Comodo, V., *Stili di leadership e vita consacrata*, Ed. Rogate, Roma, 2003, p.49 ss.

8 Kernberg, O., *Mondo interno e realtà esterna*, Bollati Boringhieri, Torino 1985, cap. XIII.

9 French, J.R.P. - Raven, B., «The basis of social power», en Cartwright, D. (Ed.), *Studies in Social Power*, University of Michigan Press, Ann Arbor, 1959, pp. 150-167.