



ÁREA 3. CUADERNOS DE TEMAS GRUPALES E INSTITUCIONALES

(ISSN 1886-6530)

www.area3.org.es

Nº 22 – Invierno 2018

JEFES, LÍDERES Y COORDINADORES

Emilio Irazábal Martín ¹

Propósito

El asunto a tratar son las relaciones entre esos tres términos, sus aspectos comunes y diferentes. Me interesan los tres temas y la difícil delimitación de fronteras entre los tres. Lo presentaré de una forma no muy ordenada y algo dispersa. El interés en publicarlas ahora y no esperar un año, precipita esta manera de presentar el tema.

La reflexión se basa en matices, en pequeñas anotaciones o señalamientos sobre esos tres roles, sus enlaces y posibles incompatibilidades.

Hago un esfuerzo para que estas notas resulten claras y atractivas a los lectores de **Área 3**, tanto a los colegas experimentados en el ejercicio de alguno de esos tres roles, como al joven profesional que se acerca, con algo de asombro y un cierto atrevimiento, al fenómeno grupal.

Recomiendo a quien se anime a leer estas reflexiones, que tenga paciencia y llegue al final. Que no se enfade mucho por leer mezcladas algunas cosas, o porque otras no estén bien

¹ Emilio Irazábal es psicólogo. Madrid. emirazabal@gmail.com

contextualizadas. Y si llega al final pudiendo pensar e interrogarse sobre alguna palabra, frase o argumentación que aparece en el artículo, el objetivo (el mío) se habrá cumplido.

Esta vez hablaré menos de grupo y más de roles. Menos de dinámica grupal y más de la relevancia de las personas en el grupo, sobre todo de las personas en las que recae una mayor responsabilidad en la dirección de procesos grupales.

Tres roles, tres formas distintas de estar y de posicionarse frente a un grupo.

1- Muchos términos

Hay una diversidad de términos para estos roles.

Entre nosotros, en **Área 3**, utilizamos sobre todo el término *coordinador*, si bien algunos compañeros también usan el de *terapeuta* o *analista grupal*.

Anzieu se refiere al coordinador de un grupo de formación, con el término *monitor*.

Foulkes usa el término *conductor* y lo hace extensivo a cualquier tipo de práctica grupal, de manera parecida a como lo hacemos nosotros. Añade el término *administrador* como una subfunción dentro de la labor del conductor.

Los profesionales de grupo norteamericanos, con Yalom a la cabeza, utilizan indistintamente los términos de *terapeuta*, *líder* y *jefe*, para referirse al coordinador de un grupo terapéutico o preventivo (por lo menos así aparece en las traducciones de los textos consultados).

¿Resulta importante para el estudioso de lo grupal esta disparidad de términos? ¿Refleja actitudes e ideologías distintas sobre este rol profesional, y que no es bueno dejar pasar por alto?

¿Es una disparidad que perturba al profesional que trabaja con grupos?. Y, para el neófito ¿resulta una cuestión relevante?

Sean unos términos u otros, lo que es común a todos ellos, es que el profesional que ocupa ese rol, debiera tener una formación específica sobre el trabajo grupal. Esta exigencia de formación en ámbitos asistenciales está fuera de discusión y plenamente aceptada. El profesional que inicia su andadura coordinando un grupo, de pacientes o usuarios, más pronto que tarde busca formarse en el trabajo grupal.

Pero si nos apartamos del trabajo asistencial y nos fijamos en los equipos, en las personas que los coordinan, esta necesidad de formación se relaja bastante. Suele ser alguna dificultad seria en el equipo lo que lleva al coordinador a demandar formación.

Resulta notable la diferencia en su rendimiento, entre los coordinadores que están formados y los que no.

Coordinador, jefe, director de equipo, son términos que hablan de lugares más o menos claros e identificables. Sin embargo el término líder parece que está en otro nivel más difícil de identificar, es un término más volátil.

Sabemos bastante del rol de coordinador de grupo, lo decimos y lo constatamos. Sabemos menos del líder y algo decimos. Y respecto a los jefes, poco o nada hemos dicho.

2- Coordinador/a

Es un rol que conocemos muy bien. Por eso nos dedicamos a transmitir ese conocimiento. Es un rol que ha ido evolucionando según se han ido desarrollando nuestras prácticas grupales. En lo fundamental, nació y creció al amparo del rol profesional que mejor conocíamos, el de psicoanalista.

Pero una vez que este rol, esta función de coordinación, ha adquirido su madurez, esta herencia del psicoanálisis (sería más correcto llamarlo préstamo) está dando paso a una concepción del coordinador más abierta y operativa, más psicosocial y menos clínica y psicoanalítica. Sumamos más que restamos.

Esta renovación o ampliación de la técnica, tiene mucho que ver con la importante presencia de nuevos profesionales en el campo de los grupos.

Trabajadores sociales, educadores sociales, enfermeras y enfermeros, terapeutas ocupacionales,... todos ellos jóvenes profesionales, están dando un impulso a los trabajos en grupo, disminuyendo la hegemonía que hasta no hace mucho, tenía el psicólogo y el psiquiatra.

Sus ansiedades, sus preguntas, algunas en forma de cuestionamiento, sobre qué es un coordinador de grupo, cómo debe actuar,... nos ayudan a detenernos a pensar sobre el rol de coordinador, sobre la manera como lo llevamos entendiendo desde hace años.

Como no existe un modelo de coordinación, un rol ideal para todas las situaciones grupales, tendríamos que cambiar o ampliar las preguntas. Poner en primer término el para qué: Para qué está un coordinador de grupo, qué se espera de él, qué busca al impulsar que las personas se junten para hacer algo, qué consideración nos merece esa devolución que a veces nos hacen en los grupos, de un coordinador-oráculo, cuya mirada busca trascender en exceso la situación que se está viviendo.

Si fuera cierta esta imagen que a veces nos devuelven, a lo mejor es necesario recrear el rol para mejor movernos en los terrenos grupales actuales, con sus nuevas dificultades y defensas, que emergen en cada nueva experiencia grupal.

En esta recreación del rol, no debemos dejar fuera los rasgos de personalidad del coordinador. Su forma de ser, su forma de acercarse y vincularse con los otros, su capacidad de empatizar con el conflicto,... son aspectos muy importantes, que se adhieren a la función técnica y ayudan a construir el estilo propio de coordinar.

No sé si será porque vamos cumpliendo años, porque algunos ya estamos alejados de la institución, o porque la sociedad está cambiando, pero la cuestión es que cada día me resulta más difícil juntarme con otros para hacer algo. Miro a mi alrededor y percibo parecidas cosas. Algo está cambiando. Algunos autores señalan que en la actualidad las personas se acercan a los grupos con unas motivaciones distintas a las de décadas anteriores. Dicen que buscamos más la presencia que la tarea. Buscamos el grupo más para estar que para trabajar. Buscamos sentir que somos algo para el otro, pero, a ser posible, que esta búsqueda sea a coste cero.

Muchos de estos agrupamientos actuales los percibo como algo descafeinados, incluso algunos de estos nuevos grupos o equipos de trabajo no consideran necesaria la presencia física para abordar su cometido y optan por una presencia virtual. El trabajo grupal “face to face” pierde su relevancia como condición necesaria.

Sin embargo, la necesidad de grupo, la necesidad de los otros, puede que siga casi inalterada, aunque, obviamente, resulta más difícil de satisfacerla.

La sociedad que acompañó a la creación y desarrollo del pensamiento sobre los grupos, puede que fuera distinta a la actual y que estemos ante problemas nuevos a los que tenemos que atender como investigadores de lo grupal que somos.

3 – Líderes

Líder es un término bastante polivalente. Lo usamos para cuestiones muy importantes y también para otras que rayan en la frivolidad.

Lo podemos encontrar en los programas de formación de directivos; también en la publicidad donde la niña pregunta al papá qué es un líder, para acabar diciendo que ella también lo quiere ser. También en los equipos deportivos, donde a veces se habla del líder en el vestuario y del líder en el terreno de juego.

Quizás sea en el terreno de la política, de la grande y de la pequeña, donde el término obtenga su sentido más auténtico y respetable, aunque no parece que exista la intención de revisar el término, a tenor de los avances de los estudios grupales.

En la teoría grupal referida al trabajo con pequeños grupos, el término líder alcanza una dimensión distinta y que lo enriquece al complejizarlo.

En la teoría grupal, el líder es algo que surge en el interior del suceder grupal, nunca algo dispuesto desde fuera y a priori. Aparece cuando el grupo lo necesita y cuando alguien está ahí para ejercerlo. Y esto probablemente no ocurra siempre ni en todos los grupos. “La función del líder es interior a la estructura para responder a problemas de la misma”, escribe Armando Bauleo.

Esta idea ya estaba en los inicios de la psicoterapia de grupo.

En el conocido, y recomendable libro “Psicoterapia del grupo” (Marie Langer, Leon Grinberg y Emilio Rodríguez), estos autores, al describir la primera sesión de un grupo de terapia, hablan del *líder inicial* y de su carácter efímero e instrumental: “Hemos observado con frecuencia que los miembros que se erigen en líderes en las primeras sesiones, suelen sufrir un destino particular. En un comienzo suelen ser de gran ayuda para el grupo –y también para el terapeuta-, ya que con su intervención activan al grupo. Pero, por lo general, esta fase catalítica del líder inicial dura poco...”.

Citan a otro autor, W. F. Whyte, que habla de *líder emergente* o *líder operacional* (“emerge en el desarrollo de las actividades del grupo y opera como líder, aunque su función no es oficialmente reconocida por los demás”) y lo diferencia del *líder sancionado* (“ocupa un papel asignado y es aceptado y reconocido por todos... el único líder que puede considerarse como sancionado en el grupo es el terapeuta”).

Si a esto añadimos los planteamientos de W. R. Bion cuando plantea, en su teoría de los supuestos básicos, que el líder en el supuesto básico de dependencia es el terapeuta, ya tenemos los principales ingredientes para pensar con mayor profundidad sobre el tema del líder en el pequeño grupo, sea de terapia o de otro tipo, como puede ser el equipo.

S. H. Foulkes hace un planteamiento más grupal sobre la cuestión del líder: “En un grupo compuesto por pacientes y que se reúne con un propósito de tratamiento, el terapeuta ocupa normalmente la posición de líder. La palabra ‘líder’, sin embargo, ha quedado sobrecargada de significado y en concreto de connotaciones autoritarias. Así pues, para nuestros propósitos, la sustituiré por el término menos pretencioso de ‘conductor’. Los términos ‘líder’ y ‘liderar’ se utilizarán para expresar el ejercicio activo y manifiesto de influencia en el grupo, fundamentado en la posición excepcional que ocupa el terapeuta en él. Reservaremos el término ‘dirigir’ para la conducción más indirecta, aunque deliberada. La dirección también puede ser activa, pero casi siempre es una acción catalizadora. Así pues, un conductor puede liderar o no un grupo. El principio que siempre debe guiarle es el de la función terapéutica. Por el bien de su función tiene que asumir en ocasiones el papel de líder... Es esencial que no identifique la tarea de conducir al grupo con la de liderarlo ... mientras que el grupoanalista es de principio a fin el conductor del grupo, y por consiguiente también su líder, sólo asume de manera excepcional el liderazgo real del grupo”. Foulkes intenta diferenciar los términos de líder y liderar.

Enrique Pichon-Rivière va un poco más allá, recoge todas estas ideas al mismo tiempo que toma distancia del psicoanálisis, suscitando un descentramiento de la cuestión.

Horacio Foladori, que es uno de los autores que más ha reflexionado sobre el tema del líder en la Concepción Operativa de Grupo, lo expresa muy bien: “A Pichon le interesa mostrar que el liderazgo no es, bajo ningún concepto, un lugar elegido voluntariamente por alguna persona, sino que tiene que ver con mecanismos implícitos en el funcionamiento grupal. El liderazgo no puede ser, entonces, impuesto desde fuera de la dinámica grupal... Se puede afirmar que Pichon es el primer psicólogo social que tiene clara la diferencia entre coordinación y liderazgo”.

Y para apuntalar esa diferencia, Pichon-Rivière hace la siguiente propuesta, que comenta Foladori: “La Concepción Operativa de Grupo... plantea una radical modificación en cuanto a la concepción del liderazgo, comparativamente con cómo se lo piensa en la psicología de origen lewiniano,... La tarea es el eje del trabajo grupal,... El grupo es siempre un grupo de trabajo, por cuanto su razón de ser tiene que ver con resolver un problema, aquel que se constituye en la razón de su existencia. En este sentido, el liderazgo tiene que ver en primer lugar, con la manera de organizar dicha labor,... El liderazgo adopta entonces una movilidad que no ha sido prevista en teorizaciones de otros autores... Cada participante podrá ser líder

en su momento... Pichon llega a decir que el verdadero líder es la tarea. Esta expresión un tanto temeraria resume de manera clara el desplazamiento producido”.

Nicolás Espiro también llega a parecidas conclusiones: “... Pero la distribución de roles en una organización pone en peligro una soberanía y una estructura del grupo ilusoria o imaginaria para los actores, estructura en la cual el titular de éste o aquél papel es soberano respecto de los demás. Esto aparece claro cuando vemos, siguiendo a EPR, que la única ‘soberanía’ real la tiene la tarea que, como organización, el grupo enfrenta y debe resolver”.

El líder es la tarea. Me ha llevado mucho tiempo, y otras tantas discusiones con algunos colegas de **Área 3**, entender esta afirmación. Me parecía algo del orden exclusivo de lo teórico cuando no de lo utópico. Me parecía, sobre todo, un recurso intelectual para el debate con otros pensamientos grupales.

Si no veo las cosas, me cuesta mucho creer en ello. Con el tiempo, he ido viendo y experimentando esa situación (de liderazgo en la tarea) en algún grupo y también he visto la posibilidad en otros grupos más. Ahora pienso que no es sólo una conclusión teórica, también es el punto de mira hacia donde se dirigen los esfuerzos del coordinador y donde, más tarde o más temprano, también se dirigirá allí el grupo. Pero, hasta que eso ocurra (una cierta madurez grupal), probablemente el coordinador tenga, para el grupo, características de líder.

“Para la Concepción Operativa de Grupo, dentro de cada Terapia Grupal se encuentran dos Terapeutas. Uno es el Terapeuta (deberíamos expresar propiamente dicho), el otro es la estructura del grupo cuando, por instantes, funciona como tal” (Armando Bauleo).

Por lo expuesto hasta aquí, puede que tengamos dos miradas distintas, una sobre el líder y otra sobre el liderazgo. No parece que sean excluyentes, más bien complementarias; una mirada ayuda a observar y explicar el funcionamiento del grupo, y la otra mirada muestra el camino a seguir.

Líder y liderazgo son términos más utilizados en ambientes institucionales y psicosociales. En estos mismos ambientes, nociones más grupales, como portavoz y emergente, suelen estar ausentes.

4 – Jefes

Así como el término coordinador pertenece al ámbito de lo grupal, es un rol grupal, el término jefe pertenece al ámbito de lo institucional, es un rol institucional, no grupal.

Este es el tema, de los tres, sobre el que menos hemos debatido y escrito.

Encuentro varias razones sobre ello:

- 1) No es el rol que más predomina entre los profesionales que coordinan grupos operativos.
- 2) En consecuencia, no parece que sea tema de investigación para los grupos operativos, más bien pareciera que está fuera del ámbito de estudio.
- 3) El jefe suele ser el más fiel representante de lo instituido dentro de la organización, y nuestra COG se ha caracterizado más por la crítica que por la defensa de la institución (“El grupo como algo contrainstitucional”).
- 4) La idea de jefe lleva consigo conceptos sobre la autoridad y sobre el poder (poder tomar decisiones y modificar encuadres), nociones ambas que están presentes en nosotros, como en todos, pero más de manera implícita que explícita.
- 5) El tema puede pertenecer a la “intimidación” de la persona (en un grupo de formación, una integrante comentó que hablar ahí, en el grupo, del equipo de cada uno, era hablar de cosas íntimas y no resultaba fácil).

Indagar en el tema del jefe es un camino variado y amplio, desde la búsqueda y estudio de reflexiones de autores próximos hasta la propia experiencia personal.

Intentaré acercarme a la cuestión, con estos dos apoyos.

Los estudios de Lewin, White y Lippitt (en la década de los cincuenta del siglo pasado) sobre el liderazgo pueden ser una buena iniciación al tema del jefe. Esos líderes de los dos experimentos que hicieron eran personas con autoridad y que dirigían el grupo en un sentido ya predeterminado. El estudio plantea tres perfiles de líder: autoritario (“el líder determina toda política”), democrático (“toda política es asunto de discusión y decisión de grupo, que el líder anima y asiste”) y laissez faire (“libertad completa para la decisión de grupo o de individuo, con mínima participación del líder”).

Sabemos que actualmente es difícil encontrar esos tres perfiles como tres formas bien diferenciadas unas de otras, pero resulta interesante conocer las conclusiones de los dos experimentos. Transcribo un resumen de estas:

- “1. El laissez faire no fue igual a la democracia: A) hizo en él menos trabajo y de peor calidad. B) se caracterizó más por jugar...”

2. La democracia puede ser eficiente: A) la cantidad de trabajo realizada fue un tanto mayor en la autocracia. B) la motivación de trabajo fue mayor en la democracia... C) hubo más originalidad en la democracia.
3. La autocracia puede crear mucha hostilidad y agresión, incluyendo la agresión contra chivos expiatorios...
4. La autocracia puede crear descontento que no se manifieste en la superficie: A) cuatro muchachos renunciaron, y todos ellos lo hicieron durante los períodos de club autocrático, cuando se presentó la rebelión franca. B) 19 de cada 20 muchachos prefirieron líderes democráticos. C) se expresó mayor descontento en la autocracia -aunque la reacción general fue de sumisión- que en la democracia. D) la conducta de 'liberación' en el día de transición a una atmósfera más libre sugirió la presencia de anteriores frustraciones.
5. En la autocracia hubo más dependencia y menos individualidad: A) hubo más conducta de 'sumisión' o 'dependiente'. B) fueron menos variadas las conversaciones; más confinadas a la situación inmediata. C) en la reacción sumisa a la autocracia, hubo una absoluta reducción (aunque no relativa) en las medidas estadísticas de las diferencias individuales. D) la impresión del observador fue que en la autocracia existe cierta pérdida de individualismo.
6. En la democracia hubo más atención hacia el grupo y más amistad: A) en el experimento I el pronombre 'yo' se usó relativamente con menos frecuencia en el grupo democrático. B) fueron más grandes los subgrupos espontáneos. C) en el experimento II, las observaciones centradas en el grupo fueron mucho más frecuentes en la democracia. D) fueron ligeramente más frecuentes las observaciones amistosas. E) en el experimento I, fue más frecuente el elogio mutuo en el grupo democrático. F) en el experimento II, el jugueteo amistoso fue más frecuente en la democracia. G) en el experimento I, el grupo democrático manifestó mayor disposición a compartir la propiedad del grupo".

Otra conclusión importante de este estudio fue la constatación de que "la conducta de chivo expiatorio fue notable en el grupo autocrático, y apenas se dio en el grupo democrático".

Pichon-Rivière añade un cuarto perfil de líder, el demagógico, al mismo tiempo que comenta lo planteado por Lewin y sus compañeros: "El terapeuta autocrático, o líder autocrático del grupo, utiliza una técnica directiva, rígida, favorece un estereotipo de dependencia, estando al servicio del statu quo de la enfermedad y la resistencia al cambio. Su característica más señalada es quizá su incapacidad de discriminar entre rol y persona, confundiendo a sí mismo con el grupo. Su nivel de urgencia actúa como factor de paralización de la tarea.

El liderazgo democrático es el rol ideal que puede asumirse en el trabajo grupal. El intercambio entre líder-coordinador y el grupo se realiza en forma de una espiral permanente, donde se ligan los procesos de enseñar y aprender formando una unidad de alimentación y realimentación (feedback). Los intercambios de ideas se hacen entre los

miembros del grupo, de manera que su intervención consistiría sólo en señalar la dificultad en su funcionamiento.

El líder *laissez-faire* es el que delega al grupo su autoestructuración y que asume sólo parcialmente sus funciones de análisis de la situación y orientación de la acción.

La conducta del líder demagógico tiene una característica muy marcada: la impostura; es impostor en la medida en que, con una estructura autocrática, muestra una apariencia democrática, cayendo a veces en situaciones de *laissez-faire*, como resultado de estas actitudes contradictorias”.

Interesantes conclusiones todas ellas, que remarcan (y recuerdan) que la estructura y funcionamiento de un equipo o de un grupo puede estar, entre otras cosas, configurada por el tipo de perfil de la persona que lo dirige. No sólo la contratransferencia determina la relación del coordinador con el grupo, también está su influencia debido a cómo coordina. Mucho más en el caso de un jefe, que se mueve más por decisiones que por interpretaciones.

Otto F. Kernberg (que, como la mayor parte de autores norteamericanos, suele utilizar el término líder para hablar del jefe, ya sea en ámbitos terapéuticos o formativos) ha escrito un libro sobre estas cuestiones (“Ideología, conflicto y liderazgo en grupos y organizaciones”). No es precisamente un autor de un pensamiento grupal de base pero sabe aplicar su pensamiento psicoanalítico al tema del jefe, dando ideas para pensar.

Habla de cuatro estilos o rasgos de personalidad que impregnan el ser jefe y el tipo de vínculo que puede establecer con el equipo: esquizoide, obsesivo, paranoide y narcisista. Y se extiende en definir a los buenos jefes, que los denomina *dirigentes racionales*, y que tienen que reunir cinco requisitos: 1) mucha inteligencia, 2) honestidad personal e impermeabilidad a los procesos políticos, 3) capacidad para establecer y mantener relaciones objetales profundas, 4) un narcisismo sano y 5) una actitud paranoide saludable, justificada y con capacidad de previsión en contraste con la ingenuidad.

Desarrolla los dos últimos requisitos, que, por el interés que tiene, cito literalmente: “Las dos últimas características –cierta dosis de narcisismo y paranoia– quizás sean los requisitos más sorprendentes y, sin embargo, los más importantes para la labor de liderazgo. Un narcisismo saludable protege al líder de depender excesivamente de la aprobación de los demás y fortalece la capacidad de funcionamiento autónomo. Una actitud ligeramente paranoide mantiene alerta al líder frente al riesgo de corrupción, regresión paranoiagénica y acting out de la agresividad difusa inconscientemente activada en todos los procesos institucionales, y le protege de una ingenuidad incapacitante para el análisis de las motivaciones profundas de

los conflictos manifiestos en la institución. El peligro estriba en que, bajo los efectos de la regresión colectiva, se acentúen las características paranoides y narcisistas del líder, actuando como poderosas fuerzas estimuladoras de una mayor regresión en la línea narcisista-dependiente y paranoide-sádica. Aquí se plantea una de las principales paradojas del liderazgo institucional: las mismas características personales que, en grado moderado, pueden ser guardaespaldas del líder también pueden favorecer la regresión y tener efectos paranoiagénicos devastadores en el conjunto de la organización. La dimensión moral del liderazgo también se ve amenazada por la regresión narcisística y paranoide del líder y la institución, que pone en marcha el mecanismo de enlace entre paranoiagénesis y sus consecuencias psicopáticas”.

Interesantes reflexiones de Kernberg. El problema que veo en estas reflexiones es una disminuida valoración del grupo, un no tenerlo en cuenta respecto al lugar que debe ocupar en la reflexión. Es como si la cosa empezara en el jefe, que produce efectos en el grupo y estos a su vez, remiten de nuevo al jefe. El jefe enferma al grupo y este a su vez, hace enfermar al jefe.

Hay algo que Kernberg no menciona (o por lo menos, yo no lo he leído). Me refiero a la capacitación profesional del jefe. El director de un equipo, el jefe, suele adolecer de una formación grupal. También de una supervisión. Sabemos que la formación se entremezcla con la personalidad y atempera esas características narcisistas y paranoides de las que habla Kernberg. Y ayuda a ver las cosas desde otro lado. La formación sería un buen mecanismo corrector.

El jefe o director de un equipo, dentro de una organización grande, es un “mando intermedio”, transita entre dos aguas (y entre dos tensiones). Tiene aspectos muy parecidos al entrenador de un equipo de fútbol (tiene a unos por detrás y a otros por delante, o a unos por abajo y a otros por arriba): se le encarga que el equipo funcione y si este objetivo fracasa, es el chivo expiatorio y suele ser desalojado del cargo (o queda en el cargo pero como “sospechoso” respecto al fracaso).

Estos jefes intermedios, estos directores de equipos, tienen (o debieran tener) más puntos en común con el coordinador de grupo que con el líder. Es un error asimilar jefe de equipo a líder de equipo. Sin embargo, en el ámbito sanitario y, más en concreto, en salud mental, muchos de los/as coordinadores/as de equipos se sienten (de manera honesta y sincera) que son los líderes del equipo: “La confusión entre coordinador y líder es muy frecuente en los contextos institucionales donde el poder médico hegemónico está presente” (Osvaldo Saidón).

Pasamos a otro asunto. El poder.

Es difícil pensar sobre el tema del jefe sin encontrarnos con el poder. El jefe tiene “un” poder (tiene la información, toma decisiones, realiza modificaciones en el encuadre,...). Tiene poder pero también soporta tensiones. Como el entrenador de fútbol, sabe que puede ser desalojado.

Por encima de estos jefes hay otros y otros, con bastante más poder. Son los jefes-dueños o los jefes-propietarios (y no me refiero exclusivamente al mundo de las empresas). Son los que te hacen sentir que ese “edificio” en el que estáis trabajando, esa casa, es más suya que tuya. Esos jefes son los que te acaban llevando al sometimiento o a la huida. Esto lo he vivido muy de cerca durante un corto período de tiempo que estuve trabajando en un gran Hospital de Madrid. Viví que era más importante (para el jefe-dueño) ser disciplinado respecto a la autoridad que aportar ideas respecto a la tarea.

Algunos jefes intermedios también actúan como jefes-dueños. No creo que sea solamente porque se hayan despistado mentalmente sobre el lugar que ocupan. Me inclino por pensar que, en estos casos, la existencia de vínculos, más bien oscuros, con los jefes superiores es lo que consagra pasar de jefe a jefe-propietario.

La existencia de jefes-dueños en una institución como la sanidad pública, que se la supone una propiedad bastante compartida, significa una contradicción de enormes dimensiones que, tarde o temprano estalla y los daños que deja tienen difícil arreglo.

Tienen mucho poder estos jefes-propietarios. Algunos de ellos, los malignos, pueden llegar a provocar catástrofes. Kernberg los llama *líderes incompetentes*: “Los líderes incompetentes, al protegerse a sí mismos de unos subordinados competentes, se vuelven muy desconfiados, defensivos y falsos; se hacen autoritarios con sus subordinados y serviles con sus superiores. Estas cualidades activan la regresión..., especialmente a nivel de sus características paranoides y francamente psicopáticas. El efecto corruptor de la falta de honestidad de los dirigentes es caldo de cultivo para una respuesta psicopática general de toda la organización, mientras el potencial paranoide subyacente puede quedar enmascarado por el equilibrio aparente de la corrupción generalizada”.

Un mal jefe, cuyo mandato se prolonga en el tiempo, puede dañar mucho al equipo y a los asistidos. Inclusive puede demoler la ilusión por la profesión.

En mis casi cuarenta años en la sanidad pública, tanto municipal como en el sistema nacional de salud, he trabajado en distintos dispositivos y con distintos jefes. He contado diez jefes, un porcentaje mayor de hombres que de mujeres. De esos diez, dos han sido jefes malignos,

y muy bien caracterizados en la definición de líder incompetente que hace Kernberg. El resto, por suerte la mayoría, han sido jefes que han respetado y reconocido el trabajo, que han dado libertad para innovar. Y han sido también jefes que han puesto límites. En esto se resumen la imagen que yo tengo de la mayoría de los jefes que he conocido: en el respeto y en poner límites. Hay otro detalle que les ha caracterizado: cuando el trabajo grupal tomaba mayores dimensiones, los notaba algo preocupados.

Un veinte por ciento de malos jefes puede llegar a ser hoy día un porcentaje relativamente saludable. En mi caso, unos (los menos) me han machacado y otros (los más) me han ayudado (explícita e implícitamente) en la necesaria rehabilitación.

Cambiamos de tema.

La presencia de esa figura, el jefe, representa, simboliza y recuerda que el equipo es un grupo configurado en gran parte desde fuera. No es un grupo tan grupo como otros. Marta de Brasi comenta: "... los equipos poseen esbozos de estructura grupal y elementos institucionales que arrastran con ellos... Cuando decimos que en todo equipo institucional hay esbozos o gérmenes de estructura grupal es porque pensamos que no son un grupo, ya que esos equipos se organizan en un plano de 'agrupación' de sus integrantes (multidisciplinariedad) y no en un plano 'grupal' que posibilita que la ubicación y el proceso grupal produzca una transdisciplinariedad".

En anteriores artículos he expresado que el equipo es mitad grupo, mitad institución. Y que el establecimiento de un segundo encuadre, interno al equipo, otorga más fuerza a los aspectos grupales del equipo, que a los aspectos institucionales. Es una de las principales tensiones en todo trabajo en equipo. A veces se es más un grupo, y otras veces se es más una institución.

Nunca he sido jefe ni coordinador de equipo. Sí me he sentido, en algunos momentos y en algunos equipos por los que he pasado, líder o "coordinador sin cargo". No tengo pues la experiencia de tener un poder explícito y sancionado aunque no he estado al margen de las disputas sobre el poder o sobre la influencia en la marcha del equipo.

Dije antes que el jefe tenía "un" poder. No es el único poder. El "otro" poder está en el otro lado, en el grupo.

Cuando he coordinado un grupo, de terapia o de formación, a veces he sentido algo de poder sobre el grupo, pero han sido muchas menos que las veces que he sentido que el grupo tenía más poder que yo y que marcaban la línea a seguir. Sí es verdad que esos grupos estaban aprendiendo a hacer algo juntos, estaban aprendiendo a madurar grupalmente, lo

cual facilitaba la confrontación con el coordinador. Pero no todos los grupos se comportan así. El grupo sometido, o grupo objeto, predomina más que el grupo sujeto.

¿Es importante debatir sobre el tema del poder en los grupos?

Quizás para la Concepción Operativa de Grupo, entrar a tratar el tema del poder puede significar profundizar en conceptos y nociones básicas. Los que se me ocurren son los siguientes: Horizontalidad y verticalidad –distancia óptima y asimetría de roles– la información en el grupo –la sobrevaloración de la interpretación (de tipo profundo) que realiza el coordinador y que agranda la fantasía del grupo sobre el saber de éste– el posible abuso que algunas veces hacemos de la recurrencia al encuadre establecido,...

Si incluimos esta variable, la del poder, en algunos temas de nuestra concepción teórica puede que sobrevenga una crisis, puede que el ECRO se vea afectado, y puede que salgamos de la crisis mejor preparados para estos tiempos.

Antes de acabar me gustaría señalar un aspecto del que desconozco la relevancia que pueda tener. Me refiero a la motivación que puede tener una persona para ejercer alguno de los tres roles. En mis tareas como supervisor, es habitual que me pregunte qué ha llevado a la persona que tengo delante a ocupar ese rol concreto. Es una pregunta que también se hace el supervisando, sobre todo cuando atraviesa momentos difíciles.

Algo de la motivación para el rol hay que buscarlo en la historia personal y familiar. La familia es la primera y quizás la principal escuela grupal. Es en el grupo familiar donde se empiezan a configurar esas tendencias personales a dirigir, mandar, impulsar, mediar, facilitar,... El rol, ni brota ni surge de manera espontánea.

Y finalizo, con Octavio Paz y agradeciendo al lector por haber conseguido llegar hasta aquí:
“Para que pueda ser he de ser otro, salir de mí, buscarme entre los otros, los otros que no son si yo no existo, los otros que me dan plena existencia”.