

Sección 3

Problemas sociales

Cinco etapas en la formación de un grupo... y una triple opción

Cada etapa constituye una prueba no fácil de superar



SE ha hablado mucho de la importancia de llegar a «un grupo maduro», de formar «un grupo auténtico», de ser «un grupo de verdad». Y muchas veces se ha creído que esta meta se había conseguido o estaba cercana: resulta fácil emocionarse después de una reunión, en la que todos «nos hemos entendido a la perfección» y, además, «nos complementamos muy bien»; las diferencias de criterio intentan subsanarse en seguida o darles un tono de riqueza heterogénea entre los miembros del grupo.

UNA cosa es que el grupo «empiece a funcionar» y otra muy distinta el que pueda considerarse que el grupo se hizo fuerte, maduro y adulto. Es como si, al ver un buen recién nacido, pensamos que allí hay ya un hombre. Hay niño, con todo lo bello y sugerente que es un niño, pero sólo hay niño.

Un caminar lento

Hay grupos que se mantienen eternamente niños y grupos que caminan lenta o rápidamente hacia un estado más maduro. Grupos que quieren «quemar etapas» y provocan un desarrollo artificial. Grupos que añoran etapas anteriores y se recuerdan «de los buenos tiempos pasados». Grupos que piensan que «hay que mantenerse por encima de todo» y consideran un fracaso la pérdida de cualquier componente o miran con recelo toda situación nueva. Grupos, grupos, grupos.

Por eso, quizá sea bueno analizar las etapas por las que un grupo suele pasar, sin decir con esto que el que no las pase no puede ser un buen grupo. Sería lo mismo que afirmar que el que no llegue a adulto o viejo no puede considerarse una «excelente persona».

Diversos grupos: Diferentes etapas

Cada etapa constituye una prueba no fácil de superar y cada grupo tendrá sus pruebas específicas. No es lo mismo las etapas que puede tener un GRUPO DE PADRES, que se constituyen en ESCUELA DE PADRES, que las etapas que materialmente han de ser quemadas en el complejo grupo que puede formar LA ESTRUCTURA DE UN COLEGIO, la dirección de una EMPRESA o, sencillamente, EL GRUPO FAMILIAR.

Para todos hay etapas, para todos hay pruebas y las diferencias son de bulto; pero se parecen mucho en su calidad.

Primera etapa: «CREATIVIDAD»

Se caracteriza por una relación casi informal, entusiasta, con idea, con ganas. Todo se supera; todo el mundo «arrima el hombro». Todos están en todo. El dinero, los sueldos, las recompensas no constituyen el centro máximo de preocupación. Hay riesgo y aventura. Se perdonan y se comprenden las cosas. Se compensan los fallos. Apenas hay horarios fijos. El mundo empieza a existir. Se generan cosas nuevas, sin discutir demasiado sobre su utilidad inmediata. La relación personal es continua.

Segunda etapa: «DIRECCION»

Pero en seguida surge una necesidad: «que alguien dirija». Con la primera etapa se perdía, o se creía perder, demasiado tiempo. La gente quiere estabilizarse. Por otra parte, siempre hay alguien que destaca más, tiene mejores ideas, la gente le sigue en sus apreciaciones. Se le ve como a un hombre de confianza y responsable. También, quizá, se le echa un poco de carga encima. Ya no todo el mundo trabaja espontáneamente. Prefiere ser dirigido, estructurado, programado un poco. Comienza la «dirección», especialmente como centro recogedor y canalizador de las iniciativas de todos.

Tercera etapa: «DELEGACION»

Ya no todo el mundo «llega a todas las funciones». Especialmente el director no puede, ni le gusta, en un grupo participativo, meter las narices en todo. La gente tiene que sentirse libre, responsable, a su ritmo. Se delega. Pero se delega precisamente la dirección. La creatividad debe ser el motor principal; esto es: en la fase de delegación se atiende precisamente más a las «iniciativas de todos», a quienes quizá la dirección única no llegaba. Ahora, con la delegación, la dirección se hace más cercana: cada uno se siente más representado, con un cauce más directo de comunicación. La creatividad puede multiplicarse.

Cuarta etapa: «COORDINACION»

Al delegar, surgen nuevas ideas, nuevos modos, nuevas personas con capacidad generadora en prueba. Unos serán más creativos y otros menos. Unos responderán a la idea-madre inicial y otros creerán que deben hacer ya algo realmente nuevo. Cada delegado pone en función su genio propio y la idea básica toma adelantos, retrasos y matices tan diversos que se forma un verdadero problema. La dirección se pone nerviosa porque no todas las delegaciones funcionan lo mismo.

Los delegados se sienten celosos porque ven que unas delegaciones son más apreciadas que otras, según respondan o no a la idea de dirección. No ven, por otra parte, sus propios fallos o por qué se les ha de impedir un rumbo propio y fomentar la propia creatividad. Se pone en litigio la idea primera, que muchos consideran ahora deformada, antigua y poco definida. Se hacen credos, se toman posturas, definiciones, idearios. Surge una crisis de identidad. ¿Qué hacer?

Quinta etapa: «COLABORACION»

Se impone una colaboración. Que todo el mundo «labore», trabaje, pero con un fin «común»: colabore. No se puede ser aprovechado: antes, el grupo, cada uno del grupo, no era nadie o era muy poco. Por ello ha decidido «hacerse grupo». Todos se necesitan. Nadie vino gratis. Ahora que el grupo les ha dado vida, una posición, un status, les pide también una generosidad grande: saber renunciar a sí mismo y no aprovecharse de lo conseguido para erguirse en «trabajadores por cuenta propia», sino para lograr de nuevo ser «trabajadores con los demás», colaboradores. Esto, evidentemente, requiere todo un proceso de reflexión, de aunamiento de voluntades no fácil: ya nadie vuelve a hacer grupo, a entrar como un primerizo; todos se conocen las vueltas y los agrifalces, el cansancio, la rutina, el largo tiempo juntos. Nuevamente, ¿qué hacer? Es cuestión de opciones: acabar, dividir el grupo, marcharse o RE-CREARSE de nuevo.

... Y UNA «TRIPLE OPCION»

Opción A: «Rotura».—El grupo puede romper, debe romper en muchos casos; al menos, algunos de sus miembros deben irse: el grupo podrá entonces sentirse mejor, más libre.

Opción B: «Tensión».—Todos permanecen, pero no es fácil la comunicación, la sinceridad, la entrega; prevalecen los intereses propios, los objetivos no son comunes, la dirección no puede ser eficaz, pues resulta imposible e inaceptable el sumar posturas contradictorias;

la tensión puede ser más o menos ruidosa, pero genera languidez en el objetivo primario grupal.

Opción C: «Recreación».—No es fácil, porque la creatividad no surge de nuevo cuando intuye, está cierta de que se van a repetir determinadas barreras; pero es posible si se mete uno a fondo y se aclaran historias de personas, de acontecimientos; quizá el grupo pueda adquirir entonces fuerza insospe-

chada: pero algo tiene que caer y deponerse las armas.

CUADRO-SINTESIS

Con el fin de ofrecer una descripción más detallada damos un cuadro indicativo, tomando como datos algunos elementos ofrecidos por el profesor e indicando solamente tres aspectos que pueden verificarse en cada una de las etapas:

— OBJETIVOS (cómo se mantienen los objetivos que el

grupo se ha trazado y comprometido a conseguir).

- ESTRUCTURA (qué estructura y forma interna va adquiriendo el grupo a medida que se van conjugando los objetivos grupales con los intereses personales que van surgiendo).
- CRISIS (las dificultades típicas de cada etapa y su atisbo de solución, inicio de la etapa siguiente a la que ineludiblemente debe caminarsse):

	OBJETIVOS	ESTRUCTURA	CRISIS
1. CREATIVIDAD	Frescos, vivos, un tanto indefinidos, responden de verdad a los intereses del grupo como tal.	El grupo es informal, no hay controles rígidos; todo el mundo se ayuda y complementa.	La gente prefiere ser más efectiva, limitándose a tareas definidas y controladas.
2. DIRECCION	Objetivos escritos, definidos, controlables, comunicados, diversificados en plazos y personas.	Estructura más rígida, horarios, racionalización del tiempo y espacio, actas, papeles.	La gente se siente tipificada, dócil, poco creativa, sin acceso de sus ideas arriba.
3. DELEGACION	Objetivos acomodados a cada delegación, sin perder la intención común, pero permitiendo adaptaciones y nuevas sugerencias ante realidades distintas.	Secciones, departamentos, subgrupos; comunicación de dirección con delegaciones, pero no tanto de dirección con la base y con cada uno del grupo.	Capillitas, grupúsculos, nuevos «status» que se suben a la cabeza, contradicciones entre delegados y de éstos con dirección, preferencias.
4. COORDINACION	Objetivos distintos, no contradictorios, para cada delegación, según su capacidad; combinación de nuevos intereses, moción de creatividad.	Adaptada para cada delegación, más o menos creativa e independiente; delegaciones que vuelven a fase de dirección por incompetencia.	Al tener distintos tipos de delegación surgen movimientos de separación, compensaciones personales, olvido del objetivo grupal.
5. COLABORACION	Se impone una coexistencia temporal de objetivos diversos en busca de un nuevo proceso grupal.	Hay un tanteo de revolucionarlo todo y buscar un nuevo «status» del grupo.	O se rompe, o se vive tensamente, o surge una nueva recreación.

Errores más comunes en cada una de las cinco etapas

1. Querer «saltar etapas», huyendo del proceso lento como el desarrollo humano: en la fase «creatividad» alguien se emociona y se nombra en seguida a un «director», que vino demasiado pronto y va a echar el grupo a perder; un «director», un tanto vago o por ganarse a los demás, reparte «delegaciones» al primero que encuentra, sin contar con que la delegación es una función directa y debe contarse con que el delegado ha de ser una persona que recoja y canalice bien los deseos e iniciativas

de los demás y los conjugue con los compromisos directivos; por aquello de que no debe diferencias asciende o desciende a todos en su función directiva, sin pensar que cada uno debe superar sus pruebas correspondientes.

2. Estar solamente «a las maduras» y no a todas. Esto es: cada etapa tiene su aspecto satisfactorio, apetecible, pero también su momento duro. A todo el mundo le apetece que los del grupo se mantengan siempre «creativos»; pero no acaba de «delegar» funciones, por el riesgo que esto puede significar. Muchos piden «dirección», pero prefieren mantenerse en la etapa primera, por lo que tiene la «informal»,

sin horarios, agradable. Los directores quieren «delegar», pero sin darse cuenta que con ello termina un aspecto claro de su «dirección».

Hay que saberlo de una vez: generalmente, a la etapa siguiente se va de lleno y olvidando plenamente ciertos aspectos de la etapa anterior. Normalmente, tendemos a estabilizarnos en cada etapa o añorar tiempos pasados y eso hace que las cosas no funcionan en el grupo, la creatividad quede atada y la gente no se entregue porque nota que tampoco le dan responsabilidad plena.

Otro punto serán los fallos del que es «delegado» y no cumple sus funciones, como también del que «dirige» y no res-

ponde a las expectativas y compromisos que el grupo se ha trazado. Es un error el querer componérselas y quedarse siempre con los dulces pasados: crea «infantilismo» en el grupo.

3. Pensar que «**todo funciona bien**», porque hubo un auténtico compromiso de hacerlo, la gente es buena, los objetivos estuvieron claros en un principio. Cada etapa genera un nuevo «status», la gente se siente de otra manera, los objetivos personales se van mezclando con los del grupo, nuevas creatividades y también nuevas presiones externas modifican sutilmente la intención básica grupal. Cada etapa requiere, pues, un diagnóstico, una reflexión y un nuevo compromiso.
4. Intentar una «**masificación**» o estructura homogénea para todos. Así se evitarían las envidias, las llamadas preferencias de dirección, etc. Pero también con ello se hunde toda posible creatividad, que

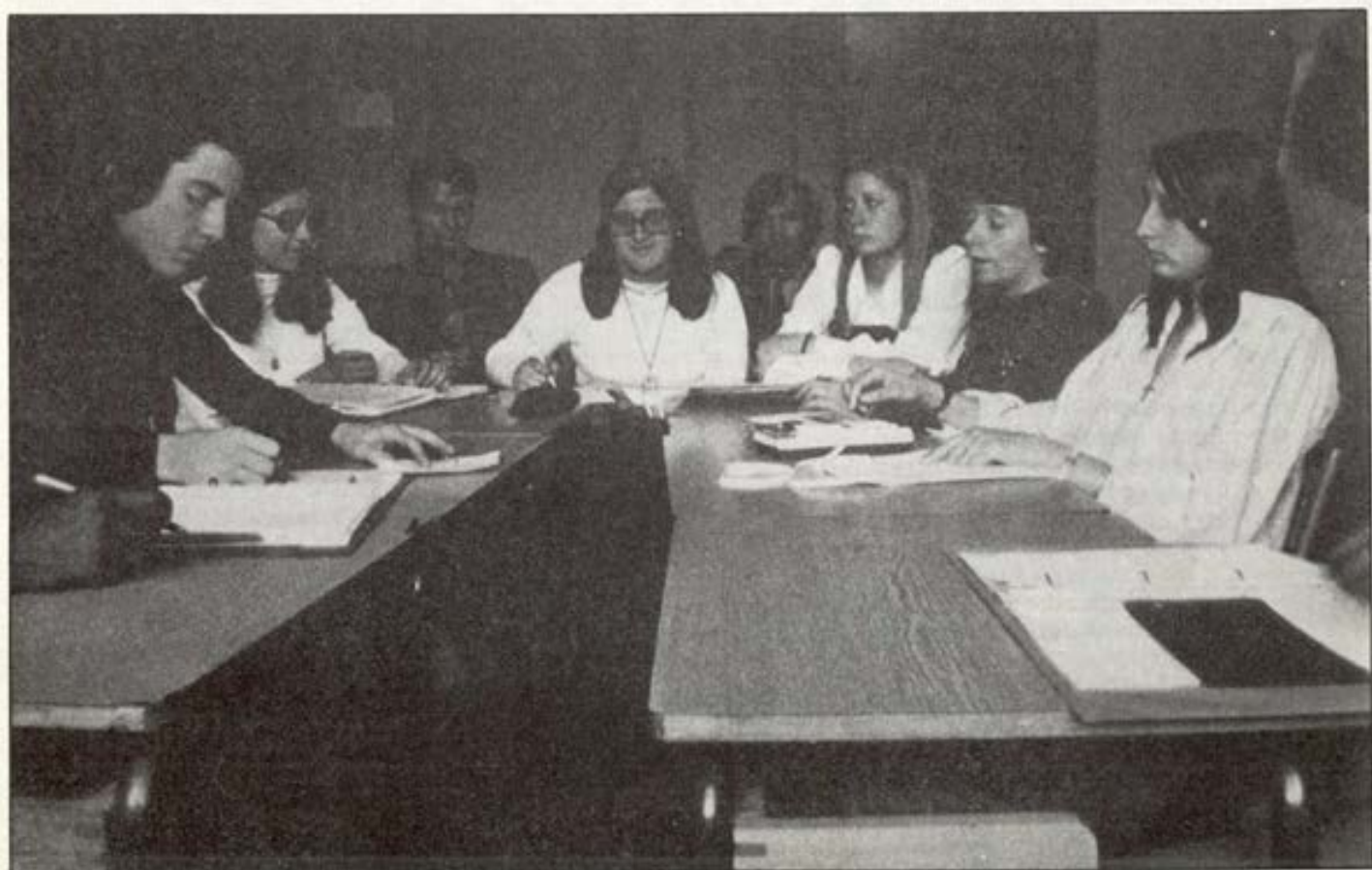
es el núcleo vivificante que marca la formulación de objetivos que han de mover en común al grupo. Hay directores, elegidos en momentos creativos, que, por ansia de estructuración homogénea, mataron la primera fase y se quedaron sin cimientos (por más que las cosas funcionen externamente). Grupos que no aceptaron nunca pasar de la fase de «delegación», por el riesgo de movimiento individual que supone la fase siguiente de «coordinación», donde cada uno es tratado en función de su rentabilidad. Consiguiendo una masificación se evita el riesgo de ritmo individual, pero se mata la iniciativa y creatividad.

5. Confundir «**etapa y persona**». La etapa debe seguir, si es el momento; la persona es la que tiene que apartarse de ese cargo. «¡Véis, no se puede delegar!», cuando habría que decir: «esa persona no sirve para delegado»; lo cual es muy distinto. Por culpa de fallos per-

sonales no se puede echar abajo el acceso a una etapa siguiente, si ese es el momento de pasar adelante.

6. Instituir «**escalafones**». Una persona que lo hizo muy bien en la etapa «creativa» no tiene por qué acceder automáticamente a la «directiva», y así sucesivamente. A veces resulta un fracaso, no sólo por rutina y aburrimiento de los demás, sino porque no sirve específicamente para esa etapa. Ha cumplido ya su cometido. Esto no es fácil aceptarlo: ni por la misma persona, que se ve incómoda, ni por los demás, que lo ven como relegado, cuando en realidad no hay nada de eso y constituye, más bien, un auténtico valor personal.
7. Confiar los cargos como si fueran «**premios de conducta**». A los que se han portado bien en cada etapa se les premia con un cargo en la siguiente. Hay que admitir que personas, por buenas que sean, jamás deben acceder a cargos direc-

Normalmente tendemos a estabilizarnos en cada etapa o añorar tiempos pasados y eso hace que las cosas no funcionen en el grupo, la creatividad quede atada y la gente no se entregue por falta de responsabilidad plena.



tivos, aunque tengan la mejor intención del mundo. «Cada uno en su puesto» es el único lema no frustrante.

8. Confundir «capacidad de crítica y malestar». El «malestar» puede ser un sentimiento personal y con ello puede arrastrarse a los demás, que también se sientan incómodos. Esto se trata de llevarnos a creer que se trata de liderazgo grupal y en seguida se le confían responsabilidades. Luego se ve su incapacidad de aceptar a los demás y su egoísmo. La «capacidad de crítica», en

cambio, supone generalmente una inteligencia clara de lo que el grupo quiere y de lo que uno es capaz de responder, aunque no siempre el «saber enjuiciar» sea sinónimo de «saber dirigir».

9. Creer que «hablar y reunirse» es lo mismo que «comunicar». La comunicación es todo un proceso, más bien largo, y que no se mide exactamente por horas, sino por momentos tipo. Cada etapa supone una gran sinceridad, comunicada entre todos los que forman el grupo, y una gran conciencia de que todos están (Cfr. «Re-

curso» de estrategia participativa», en la Revista PM, núm.)

10. Pensar que todos los grupos han de pasar por «todas las etapas», cuando hay muy pocos que llegan a una relativa madurez. Generalmente, después de una etapa, más o menos creativa —o ni eso—, se llega a una fase de dirección bastante autocrática y a ciertas delegaciones parciales. El desarrollo pleno del grupo supone una recia voluntad de ser participativo y tener la suerte de «topar con gente de verdad».



ACTIVIDADES PARA LA ESCUELA DE PADRES



LAB 3/ : casos

1. Analiza los rasgos fundamentales de las etapas por las que suele pasar un **grupo familiar**: CREATIVA (luna de miel, la casa, el primer hijo, los dos friegan los platos...). DIRECCION (¿quién es el responsable?, las tareas se estructuran, los gastos se controlan...). DELEGACION (cada uno en su puesto, se delimitan responsabilidades, se confía en el otro...). COORDINACION (preferencias encontradas, respeto mutuo, establecimiento de tareas preferentes, tiempos...).
2. Después de hacer este «dossier» de rasgos típicos en cada etapa, describir ahora las CRISIS que suele haber en cada una y cómo se resuelven: ¿volviendo a la etapa anterior?, ¿pasando a la etapa nueva?, ¿reservándose lo agradable de cada etapa? Poner algún caso real. ¿Qué se haría?
3. Hacer el análisis de estas etapas; por ejemplo, de un CENTRO EDUCATIVO. Pedir colaboración para ello al personal del Colegio.
4. Traer casos concretos en que unos PADRES o DIRECTORES se han aferrado a una etapa y no han sabido salir de ella.
5. Traer razones que la gente tiene para no pasar de una etapa a otra. ¿Qué siente perder al terminar cada una de las cinco?
6. Traer razones para pasar de una etapa a otra. ¿Qué se gana con ese paso en cada una de las cinco?
7. ¿En qué etapa está tu grupo? Hacer una evaluación.