

Psicoanàlisi de les organitzacions: Algunes qüestions orientatives

J. M. Sunyer

En aquest text fem un petit passeig per una zona grupal en què el grup esdevé eina al servei de les persones per aconseguir determinats objectius. Ara bé, en aquesta creació esdevenen una sèrie de fets que cal considerar: des de la manera com una persona s'articula amb el grup fins als efectes que el grup com a organització genera. En el grup d'efectes hi ha una sèrie d'elements defensius davant les ansietats que l'organització, en qualitat de grup, genera. I en aquest punt finalitza el nostre recorregut.

Introducció

Pensar, reflexionar i escriure sobre “psicoanàlisi de les organitzacions” és complex. Ens obliga a pensar sobre les dinàmiques i els significats que es negocien en un instrument que un grup de persones crea per a realitzar una funció, sigui administrativa, productiva, assistencial... i que anomenem “organització”. I que pot tenir dimensions molt variades, des d'organitzacions petites, com ara els components d'una petita empresa o els qui organitzen un congrés, a molt grans, com poden ser les organitzacions assistencials, educatives, polítiques o religioses. Totes elles tenen un tret comú: són, com ens indicaria Bion (1980), un grup de treball. Ara bé, no són solament un grup de treball, sinó un grup de persones sotmeses a les interrelacions entre els seus membres, a títol individual i al de les diverses constel·lacions que s'organitzen que, com és d'esperar, disposen d'enfocaments, desitjos, idees i percepcions molt diferents del que passa al grup; i que reaccionen de manera molt variada en funció, precisament, d'aquestes petites o grans diferències. Aquestes interaccions personals són les que afecten l'objectiu pel qual va ser creada l'organització.

Juntament amb aquest fet n'hi ha un altre. Qui escriu aquestes línies no pot sostreure's del conjunt d'experiències hagudes amb organitzacions de tot tipus i,

per tant, les lectures que fa estan amarades de les vivències que li han condicionat una comprensió del fet organitzatiu; concretament les que provenen d'organitzacions clíniques, educatives, i també d'esbarjo. Pensar i escriure sobre les dinàmiques que brollen de l'instrument que les persones construïm per a realitzar determinades funcions comporta reflexionar sobre les relacions que es donen en el si de contextos petits o grans, però aquesta reflexió no està exempta de les vivències que han condicionat la vida de qui pensa o escriu. Això m'obliga a reflexionar sobre com afronto el que us escric, i a pensar què és una organització, com l'individu s'hi insereix, i, si tenim espai, unes petites reflexions sobre aspectes que guarden relació amb les dimensions de l'organització.

Bo i escrivint els diversos esborranys que han constituït el present treball, m'he trobat amb un parell de problemes i un lapsus. Els problemes provenen de la llargada dels textos escrits. Sembla que he volgut transmetre massa coses i, al temps que us les hi posava, em perdia: aquest és un exemple del que ens passa en tant que comencem a establir relacions amb això que anomenem *organització*. Quan hom hi és, percep un conjunt de sensacions i imatges que poden acabar confonent el qui s'hi introdueix; sensacions d'una certa potència, grandària i al temps d'impotència i petitesa davant d'aquest instrument. El lapsus prové d'un altre lloc. Havia escrit moltes coses sobre... Institucions i, un cop les havia escrit, em vaig adonar que el que se'm demanava era un treball sobre organitzacions. A què es degué aquest lapsus? Possiblement indica una confusió que, pel que he vist, és més estesa: sembla que hi ha una certa confusió entre els conceptes d'organització i institució. Fàcilment pensem, o tendim a pensar, que tota organització és institució. I no. D'entrada, doncs, tractaré de sortir de la confusió. Després seguirem pel camí que he cregut més interessant. Així, doncs, permeteu-me caminar per aquest caminó i detenir-nos de tant en tant en alguns dels paratges turístics que, de ben segur, trobarem.

Per a començar, concretem el mot.

He dit que havia tingut un lapsus. Què és una organització? D'entrada mirem els diccionaris. Un dels que més m'agrada i que sempre m'ha acompanyat des que sóc universitari és l'Alcover i Moll. Si el consultem¹, podem veure que per *organització* ens proposen dues accepcions: *acció i efecte d'organitzar*; i *cosa organitzada*. I si visitem Organitzar ens diu: constituir orgànicament; donar una estructura organitzada, i *constituir una cosa de parts dependents entre elles de manera apta a acomplir una funció* (1977). I si consultem el treball de J. Coromines², ens diu que organització ve d'*orgue*; i aquest del llatí *organum*, que vol dir eina, instrument musical. La paraula prové d'una de grega que significa eina. Sembla, doncs, que el mot ens remet a la idea d'estructura i a una cosa feta de parts inter-dependents, una eina que serveix per a quelcom.

I les Institucions? Sabem que la paraula *institució* es vincula amb la idea d'insti-

¹ Alcover (1988) *Diccionari Català, Valencià i Balear*.

² Coromines, J. (1986) *Diccionari etimològic i complementari de la llengua catalana*.

tuir. I *instituir* és un mot que prové del llatí *statuo-ui*, és a dir, establir, col·locar en un lloc o posició determinada, determinar, deixar establert quelcom. Podríem pensar que amb la partícula “in” es refereix a quelcom que és col·locat des d’ell mateix en un lloc o postura determinada. És el producte que diverses persones han organitzat des d’elles mateixes i que adquireix una “col·locació” pròpia, una consideració pròpia des d’ell mateix. Sembla que també parla de lligams que mantenen una “postura” determinada, però també de significats, d’aspectes que li confereixen la categoria de “cosa instituïda”.

És a dir, que mentre organització és una eina, el mot *institució* remet a una característica, a quelcom que roman en una postura o amb una arquitectura determinada. En aquest punt m’ajuda la idea de Kaës, R. (1998) per la qual *la institución es una creación del “socius, es una formación social. Participa en los procesos de producción – reproducción de la sociedad ejerciendo la organización de tareas socialmente necesarias y sus correlatos: representaciones de la labor de la institución, estructura de las comunicaciones requeridas, asignación de rangos y papeles reglamentados en las redes sociales, jerarquías funcionales, control social. (...) La institución es un dispositivo económico (...) se organiza en el marco jurídico (...) ninguna institución puede mantenerse en su proyecto sin que se ejerza su poder político que sostiene su realización (...) la dimensión social de la institución corresponde por una parte a lo que se ha descrito como “cultura institucional”* (Kaës, R., 1998: 30)

En aquest sentit, sembla que hauríem de reservar el mot *institució* per a aquests aspectes de la realitat social (institució social, institució religiosa, política...), i reservar el mot *organització* per a aquells instruments creats per a determinat fi; ara bé, és cert que hi ha una zona intermèdia. Hi ha organitzacions que han adquirit un caràcter d’institució. En efecte, Lapassade³ mencionà tres moments en la constitució d’una institució: un primer moment, l’*instituidor*, que correspon a una fase en què tots els que intervenen en la creació en coneixen prou bé les raons, els objectius, les fites que es pretenen i les formes com s’articulen els diferents membres *fundadors* en aquest moment inicial. Un segon moment, l’*instituent*, que correspon a aquella fase en què la majoria dels membres del grup que conforma l’organització en coneixen els orígens, les raons; però el coneixement no és ple, no és tan complet com el que tenien els qui la van constituir. És un moment, una fase, en la qual es comença a perdre el contacte amb els elements que establiren la forma que té l’instrument creat. I, finalment, un tercer moment, l’*instituit*, en què la majoria, sinó tots els qui formen l’organització, desconeixen els motius i les raons primerenques, els fonaments que bastiren els primers moments, els primer passos del projecte. Aquesta idea m’ha semblat molt suggeridora i em permet pensar que hi ha organitzacions que, amb el pas del temps acaben institucionalitzant-se. Podríem dir que organitzacions institucionalitzades són aquelles que, amb el pas del temps, han acabat constituint-se en un referent sociocultural, polític i econòmic, amb

3 Disculpeu-me que no pugui donar-vos la cita (fa més de 20 anys que la vaig llegir), però crec que dibuixa molt bé aquest aspecte temporal que he mencionat ara.

unes estructures que han esdevingut importants per elles mateixes, deixant de banda les persones que la constitueixen.

Així que tenim dues estructures, l'organització i la institució, que dibuixen un cert aspecte de la realitat social. En falta, com a mínim, un altre, el que representa el comú denominador d'ambdues: el grup. I què és un grup? Com l'entendem? Segons la tradició etimològica⁴, 'el mot *grup* neix relativament fa poc i feia i fa al·lusió a la composició escènica que apareixia en els quadres dels artistes del Renaixement. Aquesta paraula rescatava un aspecte de la composició que nuava un determinat conjunt de personatges, en tant que la composició aportava una determinada unitat, "unitat perceptiva, objectal" que es podia diferenciar de la resta de l'obra. I per extensió s'utilitza per nomenar aquell conjunt de persones que disposa d'una certa característica que les "uneix" i fa d'elles una relativa unitat perceptiva; potser una Gestalt. Ara bé, és molt evident que fàcilment anomenem grup tot aquell col·lectiu de persones que tenen quelcom que les vincula o que, a la nostra percepció, hi ha quelcom que les uneix; però potser no hi ha prou que hi hagi quelcom que les vinculi o quelcom que les uneixi. I, de fet, si consultem el que diu Fabra, P. (1962) quant a grup: *conjunt de persones o coses formant com una unitat dins un conjunt més nombrós o complicat, pel fet d'estar més juntes, més íntimament unides, tenir certes semblances, una característica comuna*. Fixeu-vos en l'adverbi "com", al·ludint a "una manera, una forma", sense acabar de ser l'entitat pròpia i com el posa en relació amb un altr "conjunt més nombrós". Sembla que fa referència a una "gestalt", on una figura es diferencia d'un fons. I és que en realitat un grup no deixa de ser una figura que emergeix sobre un fons determinat.

Exemple 1: Si prenem les persones que poden passejar per l'explanada del recinte del Fòrum arplegades i guiades per una persona que s'encarrega de mostrar els diversos edificis i construccions, certament se les veu com a grup; però no el podríem considerar com a tal. La figura destaca de la resta de la gent que visita o passeja pel Fòrum que serveix de rerefons d'aquesta gestalt.

Però un grup no és, necessàriament, una organització. De la mateixa manera que aquesta no ha de ser una institució. És a dir, sembla que, en aquesta constel·lació de persones que anomenem grup, s'instal·la quelcom que la converteix en organització. De manera que, si bé un grup pot no ser una organització (el que no vol dir que en disposi d'una), una organització sempre és un grup. El mateix podem dir del grup institucionalitzat. Sempre és un grup i una organització. I la institució? Sembla que és una estructura cultural que inclou organitzacions i organitzacions

4 Grop: "nus o bony de la fusta, de la pedra, etc." En italià gruppo, id., d'origen germànic, probablement del gòtic "krupps", objecte voluminos (...). A Itàlia... es troba la paraula groppo i gruppo, (...) especialment d'aplicació escultòrica. De l'italià es prengueren els mots en francès, portuguès i castellà, amb testimonis sobre el 1490. Coromines, J. (1986) Diccionari etimològic i complementari de la llengua Catalana.

5 La palabra *gruppe* (grupo) se deriva, según Hofstätter, P.R. (1971: 192) "del alto alemán antiguo Kropz, que no sólo significa la hinchazón de la glándula tiroidea, sino también Knoten (nudo; ital: gruppo). El punto en el que se entrecruzan de forma más o menos consciente y duradera las líneas de la vida y de la experiencia de varios seres vconstituye un grupo (1971: 177) Sbandi, 1976: 92"

institucionalitzades. Aquesta idea ve acompanyada de la proposta de Lapassade (1985), que ens proposa una definició: *“existe una relación de interdependencia entre los conceptos de grupo, organización e institución, así como entre los niveles de la realidad social que estos conceptos querrían circunscribir.*

Desde un punto de vista tópico, las nociones de grupo, organización e institución, que en el lenguaje corriente permiten designar a tres niveles del sistema social, pueden también servir para determinar tres niveles del análisis institucional” (1985: 16)

Puc entendre, doncs, una mica més el meu lapsus. Ara bé, centrant-me en el tema de les organitzacions, com les defineixen? Aquí em trobo amb una dificultat o, més aviat, sorpresa. Molts són els autors que han treballat el tema, per exemple, De Board, R., Kernberg, O., Kaës, R., per citar-ne alguns que em vénen al cap; però en cap d'ells he estat capaç de localitzar una definició del que s'entén per *organització*. Això m'obliga a proposar-vos-en una:

Organització és aquell instrument dinàmic que un grup de persones crea per a realitzar una funció, sigui administrativa, productiva, assistencial, política, d'esbarjo... i que demana una distribució de funcions, una articulació que sigui operativa, i el reconeixement dels qui la conformen.

Aquí ens trobem amb un altre petit problema, perquè agrupar persones pot ser similar a arreplegar-les. Quina diferència podríem trobar entre un grup i un arreplec? Podem tractar d'establir uns criteris que ens facilitin la distinció entre grup i arreplec. Per a diferenciar-los, podríem pensar si, a més de l'element d'aplegar persones més o menys disperses, hi ha quelcom que generi una “gestalt” que ho distingeixi. Podríem considerar l'aparició de fenòmens grupals com la justificació de l'existència del grup i, per tant, d'aquesta gestalt? És a dir, certs rols, com ara el lideratge, el lideratge alternatiu, la determinació dinàmica d'un boc expiatori, o fenòmens derivats de les forces atractives i repulsives entre els seus membres, els aspectes de feedback o l'existència d'una ment col·lectiva, o la seducció i anul·lació de la capacitat de pensar, i altres elements⁶, són aquests els constituents del grup? Certament, aquests són fenòmens que apareixen en tant que es dona un procés grupal, però no necessàriament constitueixen un grup.

Exemple 2. Seguim amb les persones que caminen pel Forum. Imaginem que agafen un ascensor i es queden blocades i no hi ha manera de sortir-ne. Evidentment, aquestes persones hauran de desenvolupar alguna estratègia per avisar, per a donar l'alarma. Ben segur que podríem veure diferents comportaments: qui pren mesures, qui busca un mòbil amb cobertura, hi haurà qui es desesperarà, qui criticarà les autoritats (com no!)... Tots aquests fenòmens són grupals, però no els constitueix el grup.

6 Per a informació complementària, podríem mirar el clàssic d' Sbandi, P. (1977) *Psicología de grupos* Herder; o altres com poden ser el d'Schäfers, B (1984) *Introducción a la sociología de grupos* Herder; Däumling, A.M.; Fengler, Nellesen, L; Svensson, A. (1974) *Dinámica de grupos*. Anaya; i el més proper a nosaltres de González, M.P. (1997) *Orientaciones teóricas fundamentales en psicología de los grupos*. EUB

Situats en aquest replà en què tenim ja una definició i en què hem diferenciat un grup d'un arrellec, podem començar a percebre, almenys, dues senderes⁷: una és la que deriva cap a l'estudi de la distribució i articulació més o menys operativa de les funcions que cal assumir per assolir determinats objectius. Si seguim per aquest viarany, fàcilment entrem en el terreny de les organitzacions en tant que estructura. I que, com a tal, guarda molta relació amb els coneixements dels qui la constitueixen, de les dinàmiques de poder que s'estableixen entre els membres, i les fites i aspiracions personals i col·lectives dels components de l'organització. Aquest és un camí que ens permet dibuixar la cartografia del terreny, un dibuix més o menys objectivable d'aspectes de la realitat de l'organització. Estic pensant, per exemple, en la línia que inaugurarà en el seu moment J.L. Moreno⁸, però també podríem pensar en els estudis que es fan tant sobre les formes d'organització o d'altres més pròxims com els dels climes organitzatius o les atmosferes laborals.

L'altra senda, la que m'interessa transitar, fa referència a les relacions interpersonals que s'estableixen entre les persones que constitueixen una organització. Per aquest camí trobem la possibilitat d'estudiar les relacions objectivades en certa manera per les opinions o descripcions que hom fa dels companys, de la feina, de l'estructura; o podem caminar, com si féssim una mica d'espeleologia, pel camí que tracta de saber què passa entre les persones que constitueixen una organització, i sobre els mecanismes que s'activen de manera inconscient. Sabent, a més, que hi ha una dimensió temporal que fa que el moment en què es troba una organització depengui, també, del moment temporal individual i grupal. Les relacions interpersonals afavoreixen la creació de vincles entre les persones que els pot permetre visualitzar-se i sentir-se com a grup i, per tant, viure's amarades d'afectes que les condicionen, i que les vinculen als objectius pel quals existeixen i a la pròpia organització.

D'altra banda, no podem oblidar tres elements fonamentals en la lectura i anàlisi de les organitzacions: el context en què existeixen, és a dir, el grup social, el grup gran en què viuen, es desenvolupen i moren. És a dir, les organitzacions, com a grup, no existeixen en el buit, sinó en un context que, independentment de les dimensions de l'organització, sempre és més gran que aquesta. És un context social i, com a tal, penetrarà en les seves estructures i dinàmiques a través de processos com la Transposició (P. De Maré). D'altra banda, el que anomeno *contaminació de l'objecte de treball*. Tota organització, els seus membres també, acaben essent contaminats per l'objecte i, per tant, per l'objectiu de la seva raó de ser, introduint un

⁷ Resulta molt interessant constatar com des del 1949 (Smith) ja hi ha estudis sobre l'estructura "formal" dels hospitals psiquiàtrics. Per exemple, Smith assenyalava com l'estatus ve reforçat per la mobilitat obstruïda, el sistema de control dual i la múltiple subordinació (Henry, 1954); o els treballs d'Stanton i Schwartz, (1954) parlant del "camp social dividit". Entre nosaltres, quan parlem de "radio macuto", fem referència a les informacions no oficials (i, per tant, que no corresponen a l'estructura) que són les que informen realment de molts aspectes de la vida de les organitzacions que no surten de manera oficial.

⁸ En efecte, Moreno, al seu text de 1959, ens introdueix en la teoria de la sociometria.

element que dona més complexitat a l'anàlisi de les organitzacions⁹. I, finalment, la importància que el nom té per a l'organització. En efecte, els noms que reben les organitzacions aglutinen, concentren, un cabdal d'informació relativa, bàsicament, als orígens i a les fites primerenques que els iniciadors de l'organització definiren. Ara bé, tots aquests aspectes demanen molt més espai del que tenim. Així que us proposo, doncs, retrocedir una mica, i reprendre la marxa pels camins que havíem iniciat.

El marc de pensament

Hem dit, doncs, que per *organització entendrem aquell instrument dinàmic que un grup de persones crea per a realitzar una funció, sigui administrativa, productiva, assistencial, política, d'esbarjo... i que demana una distribució de funcions i una articulació que sigui operativa, i el reconeixement dels que la conformen; aquest instrument s'insereix en el si d'un context social que, al llarg del temps, li confereix la seva identitat, que queda amarada de les funcions per les quals ha estat creada i en el nom que ha pres.*

Des de l'origen del pensament psicoanalític, no és fàcil trobar referències al fet grupal. En realitat, Freud no estigué interessat, ans al contrari, en l'estudi del fenomen grupal¹⁰, tot i formant-ne part d'un i essent, aquest grup, el que contribuí de forma important en molts dels aspectes del pensament freudià. A la seva obra, però, hi trobem alguns treballs que d'alguna manera fan referència al fet grupal¹¹, però la referència més clàssica és la del 1921. Aquest treball ens aporta molts elements que ens ajuden a comprendre alguns dels elements que faciliten l'articulació de l'individu amb el grup; però abans d'entrar en aquest aspecte, Freud ens introdueix en alguns dels treballs que, podríem dir-ho així, inicien l'estudi dels grups. D'entrada, va descartar, com a element o elements determinants de l'existència del grup, les molt suggerents aportacions de Le Bon (1895), segurament perquè en aquell moment no li interessava gaire recollir-les, però que no deixen de ser contribucions al pensament grupal i que ens podem permetre entendre certes de les dinàmiques de contextos grans. Sembla més tolerant amb els condicionants que Mc Dougall¹² (1920) proposà:

1. Certa mesura en la continuïtat en l'existència de la massa (*És a dir, una certa estabilitat i durada en l'agrupament ja que, si no es dona, seria prou difícil que ens sentíssim membres d'un grup*);

9 Aquest element és el que utilitzo com a part de la tècnica de treball en l'assignatura d'Orientació psicològica, a la Facultat de Psicologia de la URL.

10 És interessant llegir les opinions de J. Campos respecte d'això (Campos, J. (1980) *Psicología dinámica Grupal* Fundamentos); i les de Gatti, E. (1999) *Trigant Burrow and Unearthing the Origins of Group Analysis. Group Analysis* 32. 269-284

11 "De los llamados "escritos sociológicos" de Freud en 1923 habían sido ya publicados "moral sexual civilizada y enfermedades neuróticas modernas (1908), Totem y tabú (1912-13), Pensamientos sobre la guerra y la muerte (1915) Y psicología de las masas y análisis del yo (1921). Hasta el momento de su muerte le quedaban por publicar aún: "porvenir de una ilusión (1927), Malestar en la cultura (1930) Por qué la Guerra (1933), la Addenda a su autobiografía (1935) y Moisés y el monoteísmo (1934) (Campos, J. (1976): El grupo, cincuenta años después de Freud. *Clinica y análisis grupal* 11 (1) 107-127)

12 McDougall.(1920) *The group mind*. Cambridge. En Freud, S. (1922) *Psicología de las masas y análisis del yo. Obras completas* Biblioteca Nueva.

2. Que cadascun dels individus s'hagi format una determinada idea de la natura, la funció, l'activitat i les aspiracions de la massa (*És a dir, que cada membre pugui saber per què és allà, què s'hi va a fer, què es pretén, cosa que li proporciona una idea més clara de l'existència del propi grup*);
3. Que la massa es trobi en relació amb altres formacions col·lectives anàlogues (*És a dir, que aquest grup pugui constituir-se en relació amb l'existència d'altres grups i, per tant, diferenciar-s'hi*);
4. Que la massa posseeixi tradicions, usos i institucions propis (*És a dir, que el grup que s'ha constituït pugui percebre l'existència de determinats trets que li donen caràcter diferenciador. En aquest sentit, quan les normes que constitueixen el grup acaben per organitzar una trama que li confereix "entitat pròpia", estariem parlant d'organitzacions que poden ser percebudes com a institucions*), i
5. Que posseeixi una organització que es manifesti en l'especialització i diferenciació de les activitats i rols dels seus membres (*és a dir, que el grup pugui definir rols diferenciadors entre les membres*). (Freud, 1922: 2574).

Si ens fixem bé, podríem considerar que aquestes cinc condicions ens serien molt útils per a definir una organització. Si ho plantejgem des de la consideració grupal i des de la nostra perspectiva¹³, en un altre lloc deia que, per a constituir un grup, s'havien de menester almenys cinc condicions que fàcilment són aplicables a les organitzacions:

- a) l'existència d'un convocador,
- b) la presència estable d'unes persones,
- c) l'existència d'unes normes mínimes higienitzadores,
- d) l'ús de la paraula com a mitjà bàsic de comunicació
- e) i un referent teòric.

La limitació espacial no em permet d'ampliar-los gaire, però vull subratllar que no són elements que configuren solament uns aspectes de tipus tècnic. En efecte, podríem pensar que l'existència dels aspectes mencionats ja basten per a garantir que el grup funcioni. Pensar-ho així fóra com si penséssim que amb una persona que curi de rentar el nen, de donar-li de menjar, de subministrar-li un habitatge, etc., ja en tenim prou: una cangur, amb tot el respecte del món, no fa de mare: no realitza la funció materna (podria fer-la, però no és la idea per a la qual se la contracta). Què entenc per funció? Per això vull fer al·lusió a Bion. Aquest genial psicoanalista i pensador publicà un text (1987) en el qual introduïa el concepte. Es tracta d'un procés mental mitjançant el qual una sèrie d'elements acaben constituint-se en una organització o activitat mental amb característiques pròpies. Per exemple, podríem pensar que tothom entén què és una "costellada". Si dic que vaig a fer una "costellada", tothom entén que el que faré és un conjunt de coses (comprar coste-

¹³ Sunyer, J. M. (2001) La función de los grupos en el proceso rehabilitador. *Jornadas de Rehabilitación en Psiquiatría* Martorell 29 – 30 marzo 2001

lles, encendre el foc, convidar els amics...), la conseqüència de les quals s'anomena "costellada". El mateix podríem pensar d'altres nombroses activitats humanes.

Exemple 3: Quan el metge general ens diu que hem d'operar-nos, hi ha un seguit de pautes, "protocols", que hem de seguir. Aquests protocols estan determinats per la pràctica clínica i conformen una funció doble: preparar l'organisme per a la intervenció i preparar la psique per al mateix fet. Aquest vessant psíquic té categoria de funció.

Exemple 4. En un congrés, els organitzadors acostumen a preparar tot un seguit d'actes, a col·locar les taules, a distribuir els espais de forma més o menys "establerta". Tot aquest conjunt d'elements té categoria de funció, que és possibilitar que els congregats disposin d'uns punts de referència més o menys coneguts i disminueixi així l'ansietat lògica que s'activa en aquests adveniments.

Totes aquestes han adquirit el grau de "funció" a què es refereix Bion. Així, doncs, les cinc condicions que he mencionat comporten un seguit de processos mentals que en determinen la realització en mans de qui sigui el dipositori d'aquesta funció, el conductor o el grup. Si tornem a la idea de grup, aquestes cinc condicions hi han de ser presents com per a considerar-ne l'existència.

1. L'existència d'un convocador: tota organització ha de menester un convocador. Ha de ser una persona que sostingui una idea, un projecte: en definitiva, una persona o persones que:
 - a. vetllin per la realització de l'objectiu que es té,
 - b. que tinguin cura de les persones convocades i, sobretot,
 - c. que pugui realitzar una funció que inclogui la preocupació per les persones que constitueixen el grup.
2. La presència estable d'unes persones: si no hi ha qui conformi l'organització, aquesta no deixa de ser més que una idea. La seva presència, independentment del grau d'estabilitat individual, és bàsica per saber amb qui es compta o no per dur a terme la idea.
3. L'existència d'unes normes mínimes higienitzadores: aquestes són bàsiques i exigeixen l'acceptació d'un codi de funcionament intern fora del qual hom no pot considerar-se membre de l'organització.
4. L'ús de la paraula com a mitjà bàsic de comunicació: és el sistema més acurat establert per la cultura, amb significació compartida i que possibilita l'articulació simbòlica de les relacions, dels afectes que brollen en els individus i que s'actualitza constantment en el si de l'organització.
5. I un referent teòric: és a dir, un conjunt més o menys elaborat d'idees i significats pels quals tot el que succeeix en el si de l'organització pot ser entès i compartit.

Aquestes cinc condicions (que considero necessàries i suficients) no solament fan que les persones convocades al voltant d'una idea comparteixin idees, afectes, desitjos i sentiments i que, a partir de la seva presència estable i de les normes que

tenen cura de les relacions que s'estableixen, s'articulin al voltant d'un marc de referència que els permet entendre la seva pròpia dinàmica; també fan que entre elles neixi una xarxa d'interrelacions que constitueix la matriu que és creada i recreada pels membres del grup que formen l'organització i al temps els condiciona els seus comportaments, pensaments, sentiments, afectes i desitjos en el si de l'organització. Un dels components d'aquesta xarxa és la cultura: conjunt d'elements que neix de les interaccions i de l'intercanvi d'experiències emocionals i vivencials dels membres del grup i que dona un sentit particular a totes aquestes experiències i permet que l'individu deixi la seva condició d'indivisible i es visqui com a membre de l'organització i, per tant, com a persona.

Tenim establertes, doncs, les característiques que definirien l'organització. Ara haurem d'anar per la segona qüestió: com s'hi encabeix l'individu? En aquest punt del camí tenim una bifurcació (potser moltes, però de moment en veig dues). No són decretes. No són divergents. Van al mateix lloc, però en cadascú s'observen coses, panorames diferents. Agafarem primer el que directament ens proposà Freud; després agafarem l'altre.

1. Els processos d'idealització

Freud, en el seu treball de 1921, posà l'atenció en la relació particular que s'estableix entre el membre del grup i el líder. Proposà que entre els membres (entre cada membre) i el líder s'estableix una relació particular per la qual s'idealitza la figura del líder, que sembla posseir tot un grapat de característiques desitjades per l'individu, característiques, trets amb què s'identifica (i, per tant, interioritza). I és a través d'aquest procés, i per la identificació progressiva que s'estableix entre els membres i el líder, que els qui conformen el grup es mantenen units al voltant d'aquesta figura. És més, precisament el fenomen de la idealització i identificació amb el líder permet no percebre o no estar tan sensible a les diferències i tensions que brollen de les relacions entre iguals. Dos elements, la idealització i la identificació amb el líder, serien els que "garantirien" la unitat dels membres i, per tant, donarien al grup la característica de tal.

Exemple 5. En una classe s'estableix fàcilment aquest procés. El professor és qui actua de líder natural, convocador del grup. Ell posseeix tot un grapat de coneixements que són els que els alumnes desitgem posseir. Però no solament coneixements, sinó característiques de la seva forma de ser, actuar, dir les coses, comportar-se, i d'altres elements personals, constitueixen el ventall d'elements que els alumnes detecten. La idealització que es va establint i la interiorització d'elements que han estat punts d'identificació per part dels alumnes són els ingredients que permeten garantir les bases per a la constitució del grup-classe.

Exemple 6. Una organització, com ara podria ser una associació professional, o un col·legi, neix perquè un grup de persones convergeixen en una idea, idea que és personalitzada en aquell membre del grup que posseeix aquelles característiques de perso-

nalitat i reconeixement per part del grup que el fan o el converteixen en "cap" o representant de la idea. Les capacitats i característiques d'aquest líder van generant tot un procés lent d'idealització que, emparant-se en la idea que els arreplega, es converteixen en característiques acceptades pels membres. Si aquest líder disposa d'elements narcisistes acceptables i acceptats, l'aglutinació dels membres del grup al seu voltant és automàtica.

Aquest fet és molt fàcil de constatar: si pensem en qualsevol dels grups que tenim al nostre voltant, tant siguin grups petits o grups més grans, com els que conformen les organitzacions o la mateixa societat, tots ells s'articulen al voltant de persones que esdevenen el punt de referència, el "pal de paller" en qui recau la responsabilitat d'articular els membres del grup i que els "atrau" en tant que és figura més o menys idealitzada. A la vida política i social, en tenim prou referències. Aquesta figura acostuma a ser una persona que pot venir envoltada perfectament d'una idea, d'una bandera, d'un fet... sempre que sigui capaç d'aglutinar, per la via de la identificació i la idealització, un conjunt d'elements personals i permeti de "deixar de banda" els components interpersonals entre els membres del grup. Els polítics ho diuen amb freqüència: "és moment de deixar les nostres diferències..."

Ara bé, també és cert que un grup no pot viure sempre pendent de l'activitat atractiva del líder. La realitat acaba imposant-se sempre (afortunadament) i permet ajudar l'home a trobar-se amb la seva pròpia limitació. El procés normal és que els processos d'idealització vagin donant peu a una progressiva desidealització i, per tant, que comencin a aparèixer les "nostres diferències". Quan s'esdevé aquest procés, poden passar, posant punts extrems, dues coses; o tal vegada tres.

1. Que aparegui un nou líder. En aquest cas cal que sigui capaç d'articular les noves idealitzacions, i possibiliti els processos d'identificació i permeti, d'aquesta manera, que els membres del grup oblidin les seves diferències. Un exemple el tenim amb els canvis polítics. Cada vegada que hi ha eleccions es busca ratificar o no el lideratge d'una determinada persona o partit. La persona elegida ha de saber mantenir un cert grau d'idealització bé en relació amb el programa, bé amb la seva persona o programa o partit. L'exemple de l'Iraq és còmode: la pretensió de redactar una nova constitució, una forma de govern que inclogui totes les forces del país, no deixa de ser un intent de crear un element que sigui capaç d'aglutinar els iraquians.
2. Que el grup es desintegri. Amb la pèrdua de la persona que fa de "pal de paller", els membres comencen a percebre les grans diferències que tenen entre si, les tensions s'incrementen i el grup entra en un procés de desmembrament fins que troba un altre líder que pren la iniciativa. O no. A tall d'exemple, el que succeeix a l'Iraq: la desaparició del líder que mantenia el país sota una determinada articulació (ara no estic referint-me al sistema que utilitzava) deixa el país sota el caos, amb l'aparició de lluites entre les diferents ètnies, els diversos interessos religiosos...

3. Que el grup entri en un procés en què ell mateix es constitueix en element d'identificació mutu. Els membres descobreixen els avantatges d'arreglar totes les seves capacitats i inicien un recorregut per resoldre les diferències de manera integradora i desenvolupar una capacitat de reflexió interpersonal que possibiliti l'evolució psíquica dels seus membres. Aquest és un procés complex que, ara per ara, no es dona en cap situació política. Sí que es dona, per exemple, en els processos de psicoteràpia i en algunes organitzacions.

Dels tres camins indicats, els dos primers es donen sense cap esforç especial, però amb un grau de patiment important; és a dir, sense un treball de maduració intrínseca del mateix grup, i brollen de l'ansietat persecutòria; mentre que el tercer, que també comporta nivells de patiment importants, sí que demana un esforç i connectar amb ansietats de caràcter depressiu. I és que el tercer demana una voluntat, no tant de realitzar-lo en el sentit del voluntarisme, sinó el desig de treballar els elements que constitueixen les forces antigrupals (Nitsum, 1996)¹⁴; que són aquelles configuracions dinàmiques que s'articulen entorn i a partir de la pulsió tanàtica de la natura; l'elaboració de les tendències destructives duu a la seva transformació en benefici del procés dels membres del grup. No entraré ara a fer un passeig per aquests aspectes de la realitat grupal, ja que, de fer-ho, m'apartaria molt de la intencionalitat d'aquest treball. Ara bé, sí que cal dir que aquests processos depenen, bàsicament, de la comprensió de la funció que té el líder.

2. Espai individu-grupal

Ara retrobarem el segon camí. I és que, si bé el primer, el que hem recorregut i ens ha permès de veure una sèrie de vistes sobre la figura del líder, el segon ens informa de la importància i les característiques del grup. Per a recórrer-lo, m'agrada tenir l'ajuda d'un pediatra: Winnicott. Ens aporta diverses idees que em permeten entendre com l'individu s'integra (o no) en el grup. Una de les idees és la de continuïtat de cura, que la defineix com "*rasgo central del concepto de ambiente facilitador, y entendemos que gracias a esa continuidad, y sólo con ella, puede el nuevo bebé, en situación de dependencia, gozar de continuidad en la línea de su vida, y no pasar por una pauta de reacción ante lo impredecible y volver a empezar una y otra vez*" (Milner, 1934 a Winnicott, 1978: 183)¹⁵

Exemple 7: Quan un treballador s'incorpora a una organització, ha de menester que algú l'acompanyi, l'orienti. Sovint aquesta activitat no es comprèn en la seva importància considerant que "ja s'espavilarà", oblidant que de la manera com una persona és incorporada a l'organització dependrà la forma com aportarà el seu cabdal de coneixements i tècnica. En un primer moment, segurament cal pensar com s'hi encaixen; normalment hom pensa "on col·locar" tal persona, i cal que algú li indiqui que ha de fer, qui és qui en l'organització...

¹⁴ Nitsum, M. (1996) *The anti-group*. Routledge

¹⁵ Winnicott, D. W. (1978) *Realidad y Juego*. Gedisa

L'element facilitador és un dels aspectes de què tot grup ha de disposar a fi d'afavorir l'encontre entre l'individu i el grup. La zona psicològica en què esdevé aquesta trobada és la que Winnicott defineix com "*espai transicional*", una zona "potencial"¹⁶ que possibilita la creació d'un espai mental que podríem anomenar, en el context en què som i parafrasejant Winnicott, *individu-grupal*, i que és on es negocien totes les relacions entre l'individu i la resta de membres del grup. Així, quan les persones que constitueixen un grup (i, per tant, una institució) són capaces de generar aquest element facilitador; el que fan també és que sigui possible la creació de l'espai transicional entre la persona i la resta de persones i, per tant, l'individu troba el punt de connexió amb la resta de membres del grup. Però, em podríeu dir, Winnicott fa referència a la mare, com podem entendre que succeeixi el mateix amb el grup?

Més enllà de les funcions que han de desenvolupar-se en el grup a fi que pugui ser considerat com a tal, el grup, tot grup, genera fantasies poderoses que són una bona representació del significat o significats que l'objecte grup té per les persones que el constitueixen. Una d'aquestes poderoses fantasies és la idea materna, el grup com a representació simbòlica de la mare (Sheidlinguer, 1974)¹⁷ i que és fàcil de constatar en el llenguatge (producte de la cultura): hom parla del "si del grup", de "la mare terra", de la "mare pàtria", expressions totes elles que fan al·lusió a l'element matern. Des d'aquesta perspectiva, el grup ha de poder generar les funcions que la "mare suficientment bona" (Winnicott, 1978)¹⁸ determina com a tal. En elles s'instal·la l'element facilitador i l'element transicional.

Així que tenim dos aspectes de com s'encabeix l'individu al grup: els aspectes de la idealització i identificació amb el líder, i els que provenen de la generació de l'espai potencial "*individu-grupal*" que ens il·lumina sobre les característiques de la seva integració. I sabem també on s'ha encabít. Ara bé, la idea d'encabir ens ha estat útil en tant que la persona que entra en una organització s'hi acomoda. Però, s'hi encabeix o s'hi insereix?

Exemple 8. El treballador o el membre de l'organització ja hi és. Hom l'ha encabít en un lloc i li ha donat una sèrie de funcions i responsabilitats; fins i tot li ha explicat de qui depèn, i a qui ha de dirigir-se en cas de dubtes, etc. Ara bé, s'acaba aquí el tema, o hi ha un pas posterior? Molts dels problemes que apareixen en les organitzacions es deuen al fet que aquí s'atura el camí de la persona.

16 La noció de "potencial" és molt important en tant que pot donar-se o no, i que "es una zona intermedia de experiència a la qual contribuyen la realitat interior i lo vida exterior" (1978: 19), dos conceptes de la realitat que no podem deixar de banda.

17 El treball de S. Sheidlinger va ser publicat l'any 1974 i recull que la primera menció sobre el "grup com a símbol paterna" correspon a R. Money-Kyrle (1950), mentre que la del "grup com a mare" correspon a Shindler (1951)

18 "Un niño no tiene lo menor posibilidad de pasar del principio del placer al de realidad, o a la identificación primaria y más allá de ella (véase Freud, 1923), si no existe una madre lo bastante buena. La "madre" lo bastante buena (que no tiene por qué ser la madre del niño) es la que leva a cabo la adaptación activa a las necesidades de éste y que la disminuye poco a poco, según la creciente capacidad del niño para hacer frente al fracaso en materia de adaptación y para tolerar los resultados de la frustración" (1978: 27)

Exemple 9. Quan un membre s'introdueix en una organització, una de les imatges més representatives d'on s'ubica és el lloc que ocupa en les reunions del departament o secció en què s'ha incorporat. Això és tan important que fins i tot a les famílies (especialment si hi ha un cert nivell d'educació i cultura), que no deixen de ser un tipus d'organització, quan entre un nou membre, no seu en qualsevol lloc, sinó que se li assigna un determinat plat a taula, per exemple, que determina el punt d'inserció del membre en l'estructura familiar.

El procés d'inserir-se

Sempre m'han resultat molt suggerents les "nines russes". Sí, em refereixo a aquestes nines que s'encabeixen en una altra de més gran successivament. I la insinuació em fa dirigir la mirada un altre cop a Winnicott. Recordareu que parlà de la *continuitat de cura* que era el que possibilitava que el nadó pogués fer una transició al seu ritme, de manera que el creixement psíquic fos al menys traumàtic possible. També Winnicott parla de la unió nadó-mare com una entitat particular que brolla de la relació particular entre ambdós i que possibilita la contenció progressiva de les angoixes del nadó. Però, qui conté les angoixes de la mare? Aquí hi entra el pare, com després hi entrarà el grup familiar. El pare és qui hauria de possibilitar, entre altres coses, la *continuitat de cura* de la mare-nadó, és a dir, realitza un aspecte de la funció materna, de la mateixa manera que el grup familiar hauria de possibilitar, i en molts casos possibilita, la *continuitat de cura* dels grups familiars que ha creat, realitzant la mateixa funció. Aquest és un procés pel qual el nadó, la mare, la família nuclear, la família estesa, els grups socials, no són encabits, sinó inserits en tant que són productes de creixement natural.

És a dir, de la mateixa manera que el nadó s'insereix en el grup familiar a partir de la zona d'experiència de vinculació amb la mare, el grup familiar és inserit en el grup social a partir de la zona d'experiència de vinculació que els seus membres, en tant que grup, han pogut establir amb els diversos grups que conformen el context social; de manera que en la mesura que el context social, és a dir, els diversos grups que el conformen, han estat capaços d'establir amb aquesta família l'espai mental suficientment bo com perquè es dipositin les ansietats i angoixes d'aquest nucli familiar, es garanteix la inserció dels seus membres i, per tant, bona part de la salut mental dels seus integrants. Això representa tolerar una certa pèrdua dels límits personals, socials; una certa obertura de la membrana psíquica que ens possibilita la inserció. Quan el grup (o l'organització) no pot tolerar el que representa l'obertura de la membrana psíquica que d'alguna manera té cura dels elements d'identitat del grup, la inserció de l'individu o és impossible o és molt difícil.

Aquest fenomen es veu clarament en els processos d'immigració/emigració, però igualment en els d'integració de grups de professionals en empreses existents, o en la integració de les institucions i organismes. Quan el context, en el sentit de

grup gran, per exemple, no pot, no sap, com establir aquest espai mental pel fet que es necessita una tolerància a la pèrdua dels elements d'identitat, independentment de les mesures burocràtiques, el grup familiar, per exemple, no pot, no se sent inclòs, i tendeix a tancar-se dintre del seu propi nucli, i desenvolupa un comportament autístic. Així, doncs, entre l'individu i la societat s'estableix un moviment dinàmic en ambdues direccions, en el qual es cerca constantment la generació d'aquest espai potencial entre entitats diverses que garanteixin la integració dels individus. És la lluita per passar de l'acceptació a l'encabiment, i d'aquest a ser inserit en el si (aquest mot és clau) del grup.

Ara bé, si les nines russes eren una bona metàfora per a visualitzar un dels elements dels grups, no vull dir amb això que l'estructura d'un grup gran hi sigui representada de forma exacta. És cert que, en certa mesura, la idea de nivells successius de contenció i responsabilitat és present en tot disseny organitzatiu. De fet, quan Nitsum parla del *mirall organitzatiu* fa referència a aquest aspecte. Ara bé, un grup, i sobretot quan és gran, per bé que tingui un element que ens ajudi a creure en un organigrama d'aquest tipus, en realitat és un grup més complex. Un grup on les relacions que estableixen els individus s'organitzen de forma variada, dinàmica, i generen un espai potencial aliè i paral·lel a les estructures administratives que articula el grup, i on es posen de manifest aspectes que tenen a veure amb les significacions individuals i col·lectives de les relacions que es donen en el si del grup, l'actualització de dinàmiques multifamiliars en el si del grup gran que representa la institució, i el dinàmic joc gestàltic de figura/fons que configuren bona part de la significació de les dinàmiques que s'hi donen. Entrem així en un altre paisatge del recorregut que ens hem proposat fer.

Exemple 10. En la situació de qui s'ha incorporat a l'organització, ens trobem que, si no hi ha dificultats especials, inicia contactes amb persones que té pròximes. Si tot va bé, aquestes persones s'obren i li fan un lloc en les seves relacions, en el seu grup de referència laboral. Hi ha diverses possibilitats, però la més possible és que, arran d'elements comuns que hom busca de manera natural (encara que sigui amb qui va a prendre el cafè de mig matí), aquesta persona va introduint-se en el grup o grups i acaba formant-ne part: és el procés d'inserció, un procés que comporta temps i, sobretot, l'obertura de les fronteres psíquiques de qui li "obre portes" i de qui s'hi introduceix. El desenvolupament de lligams, de vincles entre persones que pertanyen a subagrupacions, constel·lacions diverses, condicionarà la vida d'aquesta persona en l'organització.

En aquest punt del camí, sabem que la idealització i la identificació dels membres amb el líder era un dels components que assegurava bona part de la formació del grup i, d'altra banda, que la capacitat del grup per oferir una continuïtat de cura que possibilités la creació d'una zona d'experiència individu-grupal, era una altra de les raons que asseguraven la formació del grup. Ara podríem seguir per diversos camins, com per exemple, com podem entendre aquesta articulació de l'individu

amb el grup i a l'inrevés, o per què un grup s'organitza davant un objectiu. Com el títol ens demana una certa coherència, tractarem de recórrer aquest segon viarany.

L'organització, defensa davant l'ansietat

Quan els individus entren en contacte, l'única manera d'entrar un en l'altre és a través d'aquesta obertura de la membrana psíquica individual; i quan uns individus ja han format una xarxa de relacions i, per tant, s'han començat a constituir en grup o ja són grup, l'encabiment d'un nou membre comporta l'obertura de la membrana psíquica grupal i, lògicament, de l'individual. És un procés similar al que explica Winnicott tot parlant de la connexió mare/fill, on s'esdevenen processos que, en certa manera, qualificaríem de psicòtics en tant que representen un petit retrocés o una petita pèrdua de la identitat individual o col·lectiva. Aquest retrocés, aquesta petita pèrdua d'identitat col·lectiva, es percep clarament en les ansietats que apareixen en els primers moments de contacte entre l'individu i el grup. Una de les manifestacions més clares d'aquestes ansietats és la presència de la confusió, tant en el grup com en l'individu.

En efecte, un no sap de què va el grup, no sap quines són les seves normes, els seus objectius reals, concrets. Hom no sap què hi fa o deixa de fer; però el grup tampoc. No sap si qui entra serà amic o enemic, com serà o deixarà de ser. Quines idees aportarà, si és que en té alguna... totes aquestes idees i moltes d'altres més denuncien l'ansietat que emergeix en aquests moments tant en el grup com en l'individu. I, lògicament, davant de l'ansietat, el grup ha de trobar una defensa. I l'individu, també.

Ara bé, aquestes defenses indicadores de l'aparició de moments d'ansietat grupal o individual no emergeixen solament als inicis de la relació. Emergeixen cada vegada que el grup entra en períodes de crisi i, per tant, entra en un procés regressiu utilitzant mecanismes que en altres moments resultaren afavoridors en l'apai-vagament de l'ansietat que hom hi sent. Davant les situacions crítiques, els individus i els col·lectius d'individus prenem mesures defensives. Mesures defensives que tenen una doble finalitat: protegir els membres, el grup, el nouvingut, dels possibles "atacs" que poden derivar de la situació creada, i afavorir l'establiment de la relació. Seria molt interessant poder fer una classificació de les mesures defensives, però cal tenir prèviament en compte una cosa: per bé que apareguin classifica-des, a tall didàctic, en funció de si són mesures del grup, dels individus o de les constel·lacions d'individus, aquestes mesures apareixen indistintament a qualsevol dels nivells mencionats. És a dir, som davant d'un calidoscopi que ens mostra una o altra figura defensiva segons la combinació dels vidres de què està format; això vol dir que totes són intercanviables apareixent en un o altre nivell d'anàlisi. Tractem, ara, de classificar-les.

A. Desenvolupaments defensius que s'expressen a nivell grupal:

Un dels elements que més intervé com a incrementador dels nivells d'ansietat és la dimensió del grup. I la forma en què es manifesta és a través d'un augment de la intensitat dels afectes que s'hi viuen: com més gran és el grup, l'organització, més elevades són les ansietats i, per tant, més grans les defenses que s'hi estableixen.

A1: Desenvolupaments defensius que afecten l'estructura:

- 1) *Absència o no assumpció de les condicions necessàries.* Quan una organització no assolix una o diverses de les condicions esmentades suara, entra fàcilment en un procés de desnaturalització progressiva, pèrdua dels objectius per què va ser creada, desmembrament dels seus components i trencament de l'organització.
- 2) *Preeminència dels elements organitzatius sobre les persones.* Quan en l'organització hom posa l'accent en l'estructura i oblida les persones que la conformen, entra fàcilment en un procés d'anonimat on els seus components poden sentir-se alienats en tant que membres de l'organització.
- 3) *Abandonament de les responsabilitats del líder.* Quan el líder d'una organització o l'equip que la governa abandona, per les raons que sigui, les responsabilitats organitzatives, els membres perden la capacitat de vincular-se amb la idea o projecte i emergeixen les tensions entre ells.

A2: Desenvolupaments defensius que afecten el grup com a tal:

- 1) *La confusió.* És un dels elements més manifestos de l'ansietat grupal. La confusió duu a no entendre cap dels missatges que s'intercanvien en el si del grup o organització. O a distorsionar-los de manera que allò que s'emet va variant el seu contingut, modificant la seva significació i provocant serioses dificultats de comunicació en l'organització.

Exemple 11: Les notícies que es realitzen en el si d'una organització es distorsionen independentment de com hagin estat explicades i transmises. Una prova d'això és veure com els detalls que han estat impresos en una comunicació d'empresa, tot i essent llegits pels treballadors, molts d'aquests no han estat realment llegits.

- 2) *La fragmentació.* És un dels mecanismes defensius amb què les persones tractem de mantenir un cert equilibri personal en tant que ens trobem en un grup, i més a mesura que el grup es fa més gran. Aquesta fragmentació és la responsable dels subagrupaments que s'esdevenen en els contextos en què l'individu percep diversos graus de *pèrdua de la identitat i, per tant, de confiança i reconeixement*: fenomen fàcilment perceptible en aquests medis. Podríem pensar que davant la impossibilitat d'establir vincles d'identificació en aquest tipus de contextos, l'individu tendeix a cercar punts de contacte que mantinguin la

idea del manteniment de la seva identitat, i pugui restablir la sensació de confiança i reconeixement. Per això, els membres dels subgrups tenen punts en comú suficientment importants com per a ser reconeguts pel grup, i per a confiar-hi.

Exemple 12. Les empreses, en tant que grups mitjans o grans que poden ser, s'organitzen a partir d'estructures de diferent objectiu: el departament comercial, el departament de personal, l'administratiu..., que són fragmentacions utilitàries que tracten d'especialitzar les persones en la realització d'aspectes parcials de l'objectiu empresarial. Les persones que les constitueixen formen "grups de pertinença" que acaben per bastir els elements que garantirán la identitat dels qui hi són: "sóc del personal", "sóc de vendes", són frases que fan al·lusió a aquest fet. A més perill de pèrdua d'identitat, més reforçament de les identitats parcials.

- 3) *Les lleialtats familiars.* El model del qual tots tenim referència és la família: el grup de persones vinculades no solament per lligams de tipus sanguini, sinó per l'establiment de nexes d'unió importants derivats de la convivència diària i continuada al llarg dels anys sota un mateix sostre. El fet de pertànyer-hi comporta una sèrie d'obligacions entre les quals, potser la més important, sigui la lleialtat a valors, principis i afectes entres els seus membres. En aquests grups emergeixen graus diversos de compromís i lleialtat que són els determinants més importants de les relacions (Boszormenyi – Nagy, 1986: 21)¹⁹. Per lleialtat podríem entendre l'*actitud confiable i positiva dels individus respecte el que podem anomenar "objecte" de lleialtat* (Boszormenyi – Nagy, 1986: 54), que en aquest cas fóra el grup; aquest aspecte de les relacions personals acaba constituint una *trama de lleialtat multipersonal*, definida per aquests autors com l'*existència d'expectatives estructurades d'un grup, en relació amb les quals tots els membres adquireixen un compromís* (1986:54); aquesta trama esdevé un dels elements que alhora que faciliten l'articulació (que no integració) dels diversos membres dels grups, esdevenen un dels diversos canals per on transiten les dificultats de funcionament dels grups; o millor, les dificultats d'individualitzar-se dintre dels grups.

Els grups, així que comencen a ser nombrosos i s'organitzen, comencen a reproduir el sistema familiar que és propi als membres que el constitueixen i acaben organitzant-se amb una estructura multifamiliar amb vincles de lleialtat entre els seus membres. Això fa que, a la fragmentació suara comentada, s'hi afegeixi l'element de lleialtat familiar que condiciona la vida de l'organització en què hom treballa.

Exemple 13: La universitat és un grup multifamiliar. Els alumnes, els professors, es vinculen en petits grups d'amistat (potser hauríem de parlar de constel·lacions de per-

¹⁹ Boszormenyi – Nagy (1986) Lealtades invisibles. Amorrrortu

sones amigue,) i al voltant de grups d'assignatura, d'orientacions, d'interessos. Aquests grups d'amistat sovint es mantenen al llarg de tota la vida universitària (i tal vegada més enllà d'aquesta) i estableixen entre els seus membres uns lligams suficientment forts com per significar-se com a grups familiars de pertinença. Els lligams entre les persones que constitueixen aquesta constel·lació es mantenen independentment de les assignatures que comparteixen, les quals també representen altres lligams amb altres persones. D'aquesta manera, es van establint vinculacions variades que diferencien grups i subgrups, i que permeten parlar del "grup de l'Anna" o el "grup de Terrassa" al·ludint a la constitució real d'aquests agrupaments. Però n'hi ha d'altres: els de primer, segon o tercer i quart, el de psicologia o els de pedagogia..., o els grups de seminari, o els del "professor tal o qual" D'aquesta manera, podríem visualitzar un grup format per tots els membres de la Facultat, professor i personal administratiu inclosos, on els membres mantenen lligams diversos entre si i on s'organitzen seguint tendències aglutinadores basant-se en elements que els constitueixen en grup d'estructura pseudofamiliar.

- 4) *El deslligament patològic dels vincles institucionals* (J.P. Pinel, 1998). Es tracta d'un mecanisme pel qual "se observa una fuga energètica: las investiduras libidinales sublimadas que habían sido puestas en la institución, van en cierto modo a refluir y agotarse (...) tiene lugar una forma de regresión de tipo narcisista, que se manifiesta no ya por la pasión sino por el cierre, el repliegue sobre sí, la autoreferencia y la indiferencia" (1998: 71).

Exemple 14: Si per raons vàries, la persona que s'ha integrat en una organització i hi duu un temps comença a no sentir-se membre de l'organització on es troba, una de les reaccions freqüents és la de "desvincular-se" afectivament de l'activitat o dels lligams amb els grups de pertinença. A voltes aquest deslligament acaba essent suficientment patològic com per contagiar més persones i paralitzar la capacitat operativa del grup.

- 5) *La conspiració del silenci.* Representa la renúncia a la participació en les activitats proposades, com a acte agressiu en contra de la dinàmica del líder (podem pensar en l'equip directiu). Dinàmicament, suposa la delegació de la responsabilitat de la vida grupal en una o diverses persones, amb un replegament passiu agressiu individual.

Exemple 15. Les reunions dels professionals de molts centres de salut sovint presenten aquesta característica: apareixen uns silencis que ningú no vol trencar; silencis que semblen anar dirigits contra el funcionament de l'equip directiu, que sent la pressió dels companys i tracta de cercar mesures dinamitzadores grupals. En una de les sessions, aparegué la idea que els professionals "també podem emmalaltir". La por a abordar aquest fet que, d'altra banda, era una realitat ja que una membre de l'equip s'havia descompensat, paralitzà el grup al llarg de molt de temps.

- 6) *Els supòsits bàsics*. Representen una part de la teorització de Bion (1980)²⁰. Aquest psiquiatre i psicoanalista ens ajudà a entendre, per exemple, la dinàmica del que ell anomenà “supòsits bàsics”²¹, i també les idees de valència i la de l’estructura protomental. La dels supòsits bàsics comporta l’articulació de pautes de funcionament grupal que tracten de contraposar-se i resoldre ansietats bàsiques que paralitzen la vida del grup; de tot grup; i, per tant, dels seus components. D’entrada introdueix la idea de l’existència de dos nivells grupals en tot grup: el grup de treball (que equival al grup que podem constatar, amb les seves obligacions, objectius, activitats, i que d’alguna manera representaria la part conscient del grup) i el grup de supòsits bàsics, que ve a ser el responsable de les dinàmiques inconscients que s’activen en el grup, i que condicionen la forma de treballar del grup de treball.

El grup de supòsits bàsics determina tres vies alternatives i complementàries de resolució de les ansietats que emergeixen en tot grup. Les tres vies són les batejades com a “supòsits bàsics”; i les tres van articulades, tot i que una d’elles pot tenir més protagonisme en períodes determinats del funcionament grupal:

- a) Supòsit de “dependència”: articula el funcionament d’un grup que cerca la dependència en una persona o constel·lació de persones a fi de resoldre la dificultat del grup.
 - b) Supòsit “d’atac i fuga”: articula el funcionament del grup que cerca resoldre les dificultats amb què es troba a través d’atacar una persona o constel·lacions de persones, les idees que presenten, o atribuir-los les causes de la problemàtica grupal; o a través d’abandonar la idea que les unia creient que una altra situació, un altre grup, serà molt més resolutiu i útil per resoldre les problemàtiques amb què es troba.
 - c) Supòsit d’“aparellament”: articula el funcionament del grup sota la creença que el grup i els resultats del grup seran els que aconseguiran resoldre les ansietats que es perceben. El mite del grup com a fi propi.
- 7) *L’organització*. Un altre dels mecanismes que tracten de “controlar” els nivells d’ansietat és l’organització. Tots sabem que, per a realitzar una tasca entre diverses persones, cal organitzar-se. Però el cas és que quan diverses persones ho fem, inevitablement dipositem en la tasca tota una sèrie d’expectatives, desitjos personals que acaben desvirtuant la feina. I una de les maneres de desvirtuar-la és la d’alterar o distorsionar l’element “organitzatiu, que bàsicament és que el es percep en el “grup de treball” de Bion. Podríem dir que hi ha tres tipus generals de distorsió:

²⁰ Bion, W. (19XX) desenvolupà tot un interessantíssim pensament grupal a partir de la consideració del grup com una entitat indivisa que desenvolupava una dinàmica de la qual ell era l’observador i investigador.

²¹ El treball de Bion ens informa de la presència d’una articulació de mecanismes que tot grup desenvolupa per tal de fer front a l’ansietat que prové de la relació: el supòsit d’aparellament, el d’atac i fuga, i el de dependència.

- a. *Distorsió per quantitat*: Equival a un increment de l'organització de manera que acaba paralitzant el treball del grup o de l'organització. És el que podem veure en la majoria dels organismes oficials
- b. *Distorsió de supòsits bàsics*: Equival a organitzacions que prenen la base o el model en les figures que Bion indicà. Grups, organitzacions, en què la dependència del líder paralitza el treball dels qui hi són; grups "d'atac i fuga", on cadascú treballa pel seu compte, refusant donar informació del que fa i pendent que ningú no interrompi el que fa; grups "d'aparellament", que són aquelles organitzacions que basen la seva feina a fer que els components del grup creguin fermament que allò que fan és únic i gairebé personal.
- c. *Distorsió paranoide*: La idea paranoiaegènica, la gènesi de la paranoia en el si de les organitzacions ha estat ben descrita per O. Kernberg i ha estat batejada com a paranoiaegènesi. Representa l'activació de pensaments i comportaments que brollen de la sospita de l'altre; de l'altre com a contrari, de l'altre com a constel·lació de persones, de l'altre com a organització. En síntesi, consisteix en la configuració d'una estructura on la convicció de l'ús pervers del que es fa o es diu està ancorada en el si del funcionament de tots els seus components; i en les estructures de l'organització.

8) *Imatges grupals*. Anzieu (1978)²², Kaës (1977)²³, com Béjerano, són bons representants del que podríem anomenar "escola francesa". Anzieu ens indica que *el grupo es una puesta en común de las imágenes interiores y de las angustias de los participantes*. (1978: 131) És a dir, l'espai intermedi entre els participants i el "grup" és on les persones col·loquem aquestes imatges que condicionen el nostre comportament. *Algunas emociones determinan estos comportamientos y, a su vez, estas emociones son desencadenadas por la emergencia, en el grupo, de imágenes precisas, poderosas e inadvertidas* (1978: 132).

Exemple 16: En un dels equips de salut que tinc el privilegi de supervisar, ens trobem amb una dificultat poderosa de resoldre els conflictes que hi ha entre els components masculins i femenins de l'equip. La rivalitat i la desqualificació permanent entre ells es fa palès en tot tema que pot aparèixer en les sessions. De mica en mica va anar emergint la idea d'impotència. Impotència davant els seus propis problemes, impotència laboral, impotència curativa. El fantasma de la impotència es va anar assestant en el si del grup, i esquitxava departaments superiors al mateix grup, que també els acabava qualificant d'impotents. Quan la imatge del grup va poder ser reconeguda com la d'una parella amb problemes d'impotència, impotència femenina, impotència masculina, van ser capaços de començar a parlar d'elements, vinculats a l'història del centre i que al llarg de molts anys els havia paralitzat.

22 Anzieu, D. (1978) desenvolupà tot un pensament realitzant un paral·lelisme entre el treball amb la psique individual i la psique col·lectiva amb la consideració de l'existència d'un inconscient grupal que condiciona el funcionament dels membres del grup.

23 Kaës, R. (1977) ens aporta la idea de l'aparell psíquic grupal, que seria el responsable del funcionament del grup i dels seus individus.

Diverses són les imatges que ens ajuden a comprendre alguns d'aquests fenòmens que són mecanismes defensius davant l'ansietat grupal; les dues primeres són pròpies d'Anzieu (1978: 144-150).

- a) *El grup com a organisme*. És un pensament, una metàfora, organicista, que permet d'articular els membres com si la representació corporal hi fos present. La podem percebre, per exemple, al voltant no solament del llenguatge (el cap de l'organització, és la mà dreta del cap, és el cor o l'ànima del grup, hi ha esperit de cos...) o el podem constatar en l'estructura que prenem quan ens fem una foto del grup.
 - b) *El grup com a màquina*. En aquest angle es percep el grup com una estructura en equilibri. Una estructura que funciona de forma semblant a com poden funcionar els ordinadors, o les màquines. Aquesta idea facilita la generació de pensaments més sistèmics, per exemple.
 - c) *El grup com a boca*. Representa una concreció dels elements organicistes, però, en aquest cas, subratllant els elements persecutoris, l'amenaça de ser destruït pel grup en què són present. La fantasia és la del grup perillós perquè "devora" la feina que fa qualsevol membre de l'organització.
 - d) *El grup com a reproductor del mite totèmic*. En aquest fantasma, el grup es veu com "presionat" per a reproduir el fantasma de l'assassinat del pare, a fi de bastir un grup modèlic on no és present l'autoritat. La seva lluita permanent és aconseguir la dimissió dels líders per a substituir-los per altres membres de l'organització.
 - e) *El grup com a ment*. Apareix a les experiències de grups grans, que al llarg de divuit anys he tingut l'oportunitat de compartir, i en centres de salut. L'observació dels mecanismes mentals en el si del grup gran permet la visualització de processos que han estat descrits en la vida psíquica individual. Un d'ells, per exemple, és el treball elaboratiu que el grup organitza de totes i cadascuna de les imatges i situacions que es plantegen: com els diversos components van aportant idees i nocions parcials, de manera que es pot dir que el grup i, per tant, els seus membres, adquireixen una imatge més completa d'idees que, en principi, eren exposades de forma parcial.
 - f) *Cursa de braus*. Aquesta idea emergeix fàcilment en certs contextos. Conté una imatge persecutòria, però també exhibidora, de les qualitats individuals. Aquesta imatge possibilita, utilitzant tota la terminologia ad hoc, de nombrosíssimes metàfores que faciliten el pensament del grup.
- 9) *La Koinonia*. El concepte ens l'aporta P. De Maré. Prové de (1991) i ens informa del clima particular d'afecte que uneix els membres d'un grup quan aquests han estat i són capaços d'establir una comunicació suficientment franca i oberta entre tots que permeti generar percepcions de pertinença i unió amb els altres. Aconseguir nivells de koinonia no és fàcil, ja que els membres del grup han de poder renunciar a lligams que els mantenen aïllats de la resta del grup,

defensant-se de les ansietats que atribueixen al grup i que, en definitiva, provenen de les dificultats d'establir relacions amb els altres en contextos amplis. En efecte, el membre d'un grup ampli o gran es veu sotmès a percepcions i afectes intensos que provenen del fet de trobar-se en aquest àmbit. La sensació de petitesa és important i fàcilment brollen sentiments de raresa, de no ser al mateix nivell de relació que els altres. La por que a tots ens envaeix com a conseqüència de la pèrdua del control que tenim en aquests ambients genera nivells d'ansietat importants que es manifesten no solament a nivell fisiològic sinó també mental. En aquesta situació, ens hi trobem tots immersos.

- 10) *La contaminació de l'objecte de treball.* Com a conseqüència dels processos d'identificació projectiva, tant individuals com col·lectius, en tota organització apareix un fenomen pel qual es reproduïxen les mateixes característiques que té l'objecte de l'interès per a l'organització. Aquest procés es percep clarament quan hom visita diversos centres i organitzacions: aquelles organitzacions que treballen amb una patologia determinada acaben reproduint-la en les relacions internes entre els seus membres; aquelles que es dediquen a la producció, a l'educació, etc., acaben reproduint els mateixos elements que caracteritzen l'objecte amb què treballen.
- 11) *Reaccions davant els desenvolupaments dels seus membres.* Aquest és un fenomen grupal en què el grup reacciona davant l'evolució que s'esdevé entre els membres al llarg del temps; o davant les exigències que demanen els nous reptes socials. Hi ha com una reacció contrària que tracta de desvirtuar no solament l'evolució d'unes o diverses persones, sinó l'acceptació de canvis en els models de treball que demanen una adaptació al llarg del temps.
- 12) *Transposició.* Oblidar-nos que som en contextos socials és o pot ser greu per a l'anàlisi de les organitzacions. Aquestes reproduïxen, i com més grans més, les característiques i els moviments socials en què s'inclouen. De manera que no solament les festes socials (Nadal, Setmana Santa...) generen moviments importants entre els membres de l'organització, sinó totes les variacions polítiques i socials que es viuen al llarg del temps.

B. Figures defensives que s'expressen a nivell individual:

- 1) *Crisi dels afectes interpersonal.* Les persones sempre establim vincles personals amb qui compartim projectes. Però aquests vincles no són permanents. Estan sotmesos a tots els moviments que al llarg de la nostra evolució s'esdevenen. En aquest punt, quan hom percep "traïcions", "gelosia" o "enveja" respecte les persones que, en un moment determinat, participaren de la creació de l'organització, aquests elements afecten no solament els individus sinó la mateixa organització.
- 2) *Reaccions davant l'evolució personal.* Les persones, al llarg de la nostra vida, evolucionem, a nivell personal o professional. Quan aquestes evolucions (canvis de departament, de responsabilitat, obtenció de títols, etc.) no són vistes com

un enriquiment sinó com a activadores de l'enveja, o no apareix el reconeixement per part de l'organització d'aquestes millores, emergeixen tensions que poden destruir l'eina creada en un moment determinat.

- 3) *Tanatòfor*. Descrit per E. Diet (1998), és la personificació dels elements tanàtics dipositats pels membres del grup en un dels seus membres o en una constel·lació d'individus. Són els portaveus de tot el desànim, de tot el que representa la destrucció del projecte. Dinàmicament, representa l'actuació d'una o diverses persones (que formen una constel·lació) mitjançant comentaris, actituds, organització d'actuacions adreçades a portaveuar els elements depressius i, per tant, destructius en contra del mateix grup, projecte, ideals...

Exemple 17: No és infreqüent que en tota organització aparegui qui, per raons personals o grupals, acaba essent el portaveu de tots els elements negatius, devaluadors de la tasca o de les relacions interpersonals, que posa tota l'energia a cercar els punts negres de tot producte humà. Sovint aquesta persona s'agrupa amb altres que fan el mateix, i es constitueix una constel·lació de persones que dinamiten tota activitat productiva de l'organització que els ofereix feina.

- 4) *El salvador*. He batejat aquesta figura que emergeix en els grups i organitzacions i que s'apropia dels desitjos de trobar algú que dugui els membres i l'organització al veritable fi del grup. Normalment són figures el narcisisme de les quals els duu a assolir la responsabilitat d'arreglar el grup en què són presents. Dinàmicament, representa la personificació, mitjançant la identificació projectiva dels desitjos dels membres del grup i dels sentiments d'impotència, en la figura que accepta, inconscientment, d'objectivar-los.

Exemple 18: No sempre les coses van com hom desitja, és evident. La figura del líder alternatiu seria la manera com un grup tracta de contraposar-se a l'activitat del líder; però el cas del Salvador té com a característica no tant anar en contra d'un altre, sinó a constituir-se en aquell que té la clau per "arreglar" la situació per què travessa l'organització.

- 5) *El solitari*²⁴. És un sentiment individual que brolla de la fantasia de pèrdua de la identitat, la constatació de no ser vist ni reconegut pels altres, vivint-se com el rar del grup, el qui no pot encabir-s'hi i menys inserir-s'hi. Aquest sentiment, que pot articular diversos membres que organitzen una constel·lació, deriva de la impossibilitat de reconèixer elements identificadors (vàlids) en el si del grup, un replegament de tipus autístic del o dels membres que poden paralar la vida grupal.

Exemple 19: En un centre en què tinc la responsabilitat de supervisar un dels equips assistencials, el cap de Servei ocupa aquest lloc: no se sent part de l'equip que ell ma-

²⁴ He traduït d'aquesta manera el concepte de P. Turquet de Singleton.

teix ha creat, lluita per mantenir la seva autoritat professional, però la vivència és com si fos d'un altre planeta, i no troba la forma de vincular-s'hi. I mentre que els altres han constituït parelles d'amistat i professió, ell se sent "sol".

- 6) *El personatge.* És una altra de les possibilitats que l'individu desenvolupa davant les ansietats que brollen del grup: l'individu desenvolupa activament elements articulats amb el fals *self*, i ofereix una imatge de si mateix als altres no com a persona sinó com a personatge. La falsedat dels seus plantejaments, aportacions, són la norma amb què es relaciona amb el grup. Aquesta transformació pot ser realitzada per l'individu o per constel·lacions d'individus, que provoquen que els membres del grup no puguin parlar des d'ells sinó des dels personatges que poden representar.

Exemple 20. En molts equips de moltes organitzacions no es parla. Hom fa discursos més o menys correctes des de la posició "professional". No hi ha relacions interpersonals. Cada membre va a la seva feina i no intercanvien cap emoció ni afecte personal. En una d'aquestes organitzacions, les relacions entre els components de l'organització solament es poden adreçar entre ells, via intranet, de manera que tot queda enregistrat i, per tant, no pot aparèixer cap element aliè a l'empresa. En una altra organització, la directora decidí que tota comunicació entre membres s'havia de fer a través d'unes llibretes personals dipositades a Secretaria.

Per concloure

Individus, grups, organitzacions i societat són articulacions de sistemes de relacions interpersonals que poden ajudar l'home en el seu procés de realització: aportant-li elements que li permeten entendre's i realitzar-se en la complexitat de l'ésser perdut en l'univers, i del qual forma part. La partícula humana s'ubica en el punt mitjà entre el microcosmos i el macrocosmos. N'és un punt nodal on conflueixen tant elements que provenen de forces i formes de vida microcòsmica, com de forces i formes de vida macrocòsmica. Unes no exclouen les altres. S'organitzen com un calidoscopi, de manera que el que veiem no és sinó una ínfima part de la nostra existència. Part de la nostra tasca és col·laborar en la millora d'aquest procés de realització personal i social.

BIBLIOGRAFIA

- Alcover (1988) *Diccionari Català, Valencià i Balear*.
- Anzieu, D. (1978) *El grupo y el inconsciente*. Biblioteca Nueva.
- Boszormenyi – Nagy (1986) *Lealtades invisibles*. Amorrortu
- Campos, J. (1980) *Psicología dinámica Grupal*. Fundamentos
- Caudill, W. (1966). *El hospital psiquiátrico como Comunidad Terapéutica*. Escuela
- Chazaud, J. (1980) *Introducción a la terapia institucional*. Piados
- Coromines, J. (1986) *Diccionari etimològic i complementari de la llengua catalana*.
- Däumling, A.M.; Fengler; Nellesen, L; Svensson, A. (1974) *Dinámica de grupos*. Anaya
- De Board, R. (1978) *Psicoanálisis de las Organizaciones*. Paidós
- Diet E. (1998) El tanatóforo. En Kaes, R. (1998) *Sufrimiento y psicopatología de los vínculos institucionales*. Piados
- Freud, S. (1921) *Psicología de las masas y análisis del yo*. Obras Completas. Biblioteca Nueva. Campos, J. (1976). *El grupo, cincuenta años después de Freud. Clínica y análisis grupal 11 (1) 107-127*
- Gatti, E. (1999) *Trigant Burrow and Unearthing the Origins of Group Analysis. Group Analysis 32. 269-284*
- González, M.P. (1997) *Orientaciones teóricas fundamentales en psicología de los grupos*. EUB
- Guimón, J. (2001) *Introduction aux thérapies de groupe*. Masson
- Pinel, J.P. (1998) La desligazón patológica de los vínculos institucionales en las instituciones de tratamiento y reeducación En Kaes, R. (1998) *Sufrimiento y psicopatología de los vínculos institucionales* Piados
- Kaës, R. (1998) *Sufrimiento y psicopatología de los vínculos instituidos*. En Kaes, R. (1998) *Sufrimiento y psicopatología de los vínculos institucionales* Piados
- Kaës, R. (1977) *El aparato psíquico grupal*. Granica
- Kernberg, O. (1998) La evolución paranoica en las organizaciones. En Kaes, R. (1998) *Sufrimiento y psicopatología de los vínculos institucionales* Piados
- Kernberg, O. (1999). *Ideología, conflicto y liderazgo en grupos y organizaciones*. Paidós
- Lapassade, G. (1985) *Grupos, organizaciones e Instituciones* Gedisa
- McDougall. (1920) *The group mind*. Cambridge. En Freud, S. (1922) *Psicología de las masas y análisis del yo*. *Obras completas* Biblioteca Nueva.
- Nitsum, M. (1996) *The anti-group*. Routledge
- Pinel, J.P. (1998) La desligazón patológica de los vínculos institucionales en las instituciones de tratamiento y reeducación. En Kaes, R. (1998) *Sufrimiento y psicopatología de los vínculos institucionales* Piados
- Sbandi, P. (1977) *Psicología de grupos* Herder
- Schäfers, B. (1984) *Introducción a la sociología de grupos* Herder
- Sheidlinguer, S. (1964). El concepto de grupo madre. En Kissen, M. (1979) *Dinámica de Grupo y psicoanálisis de grupo* Limusa
- Sheidlinguer, S. (1964). Identification, the sense of belonging and of identity in small groups. *International Journal of Group Psychotherapy 14: 291-306*

- Sunyer, J. M. (2001) *La función de los grupos en el proceso rehabilitador*. Jornadas de Rehabilitación en Psiquiatría Martorell 29 – 30 marzo 2001
- Turquet, P. (1975) Threats to identity in teh large groups. A L. Kreeguer (1975) *The large Group*. Counstable.
- Winnicott, D. W. (1978) *Realidad y Juego*. Gedisa

ABSTRACT

En este texto se lleva a cabo un pequeño paseo por una zona grupal en la que el grupo deviene instrumento al servicio de las personas para conseguir determinados objetivos.

No obstante, en esta creación se producen hechos que cabe tener en cuenta: desde la forma como una persona se articula con el grupo hasta los efectos que el grupo como organización genera. Entre estos efectos figuran los elementos defensivos ante las ansiedades que la organización, en tanto que grupo, genera. Y en este punto finaliza nuestro recorrido.



This text is a short itinerary through a group area, where the group becomes a tool at the service of people to achieve certain objectives. However, in this creation, there are some events to consider: from the way a person connects with the group to the effects that the group as an organization produces. Within the group of effects, there is a set of defensive elements to face the anxieties that the organization, as a group, produces. And this is where our itinerary ends.



Ce petit texte nous permet de faire une petite promenade dans une zone dans laquelle le groupe devient un outil au service des gens pour leur permettre d'atteindre certains objectifs. Examinons maintenant plusieurs faits : de la façon dont une personne s'articule dans un groupe aux effets générés par le groupe en tant qu'organisation. Dans le groupe, on trouve en effet plusieurs éléments de défense face aux anxiétés générées par l'organisation en tant que groupe. C'est ici que s'achève notre promenade.