

El diálogo institucional

MICHEL LOBROT

Universidad Vincennes

El siglo xx descubrió la psicoterapia, es decir, la idea que se puede provocar del exterior gracias a una acción adaptada, un cambio psicológico en una persona. Este cambio puede contribuir a liberar a esta persona de algunos de sus problemas y de sus dificultades, sanarla. Esta idea es nueva. Hasta principios del siglo xx se pensaba que cada quien estaba determinado por una naturaleza, buena o mala, que recibía al nacer; los cristianos pensaban, que esta naturaleza era portadora de todas maneras del "pecado original". La idea de que esta naturaleza se podía "transformar" iba, como quiera que sea, contra el principio de un determinismo total.

Los primeros estudiosos de la psicoterapia: Freud, Jung, Adler, Reich, etcétera, utilizaban métodos que conducían a tratar a la persona fuera de su entorno habitual y cotidiano. Son más bien métodos individuales, aún cuando pueden también aplicarse en grupo. La terapia de grupo procede del mismo principio: la constitución

de un grupo especial, diferente de los grupos que se encuentran en la vida cotidiana. Corresponderá a la obra de K. Lewin definir este tipo de grupos.

El hecho que se establezca una ruptura en relación con el contexto habitual, se justifica por la idea que el paciente debe tener una experiencia nueva y específica que no puede llevarse a cabo en el marco en donde él vive cotidianamente. Es necesario que esté en un medio "protegido" del cual deben estar excluidos todos los motivos de estrés y todas las amenazas que pesan normalmente sobre él. Era también *mutatis mutandi* la idea que presidía la existencia de la escuela misma. La formación del niño no podía hacerse en el ambiente familiar y social a causa de las derivaciones y de las orientaciones emanadas de él. Este contexto no está, por naturaleza, orientado hacia la formación.

Naturalmente, si se admite tal principio, se plantea el problema de la transferencia que es el gran problema de todos los métodos formativos: ¿cómo es que una adquisición lograda en un cierto medio, digamos "privilegiado", puede transferirse al marco de

la vida común y corriente? Con respecto a esto hay respuestas. Se puede echar mano, por ejemplo, de que el *psiquismo* es por naturaleza "operatorio". Es capaz de transponer, desplazar, inferir, ubicar una idea o un sentimiento en un nuevo escenario, etcétera. Esto no quiere decir que, por eso, todos los problemas estén totalmente resueltos. Podría uno preguntarse si toda formación capacita al sujeto para transferir aquello que ha adquirido y si toda adquisición es transferible. ¿No se requiere una acción especial sobre el medio habitual en sí para volverlo diferente y mejorarlo?

■ Sanar la institución

Después de la última guerra, en los años sesenta apareció la idea de que quizá se podía actuar sobre las instituciones de la vida social y sobre el ámbito de la vida misma. La idea de sanar la vida apareció.

Esta idea provino de un marco conceptual y científico diferente de aquél de donde había surgido la idea



de la terapia personal, individual o de grupo. En líneas generales, esta idea provino de la sociología y de la etnografía. Por un lado, se observan a las sociedades y a las prácticas de estas sociedades; se pone interés en la política y en los factores que influyen en la política. Las teorías de Marx que asignan un lugar considerable a la infraestructura, se imponen. Por consecuencia, se toma conciencia que no todo depende de los actores en el campo social, sino que el campo social tiene también sus determinismos y sus propias limitaciones. Por otra parte, la etnología nos muestra sociedades en las cuales las personas razonan y reaccionan según lógicas propias y coherentes. La idea que se presenta a Bateson, es que existe una *ecología de la mente*, es decir, que la mente está sometida tanto a limitaciones específicas como a la acción exterior. De aquí se pasa con Watzlavick y la escuela de Palo Alto a la idea que existe una *lógica de la comunicación*, es decir, que la comunicación en sí, que parece proceder más que cualquier otra cosa de una pulsión interna, obedece a leyes objetivas que no se pueden transgredir.

A partir de estas constantes se abren dos vías a los investigadores.

La primera es la de la *utopía*, que no por eso carece de valor. Como no se pone interés en las capacidades psicológicas e individuales de los actores no interesa aquello que es posible, sino más bien aquello que "debería ser", en una óptica social y política. Se construye, entonces, la representación de un mundo ideal que corresponde a todas nuestras aspiraciones y que se pretende poder realizar. En Francia, esto adopta la forma de un anhelo de "autogestión", es decir, de una sociedad desalienada en la cual el poder estaría compartido al

máximo. Estos movimientos adoptan la autogestión como meta explícita de sus actividades. Castoriadis es, a mi parecer, uno de los pensadores que ha incursionado más claramente en este terreno.

La otra vía de investigación es, por lo contrario, completamente realista y positivista. Ella toma en cuenta, sobre todo, la herencia freudiana pero, en aquella parte donde es más reductora, en su idea cognoscitivista de que basta tener conocimiento de nuestras producciones inconscientes para suprimirlas. De cualquier manera, este cognoscitismo está en voga. Él conduce a la idea de *análisis*, donde es necesario y es suficiente analizar. Como se trata de actuar sobre las instituciones llamadas "naturales", este movimiento pone en la mira las dos instituciones que tienen dicho carácter: la familia y la profesión o, todavía más, la *producción*. Se destacan, entonces, dos categorías en este movimiento: la corriente denominada *sistemista*, centrada de preferencia en la familia, que desemboca en la *terapia familiar* y la co-

rriente llamada *institucional* con sus diferentes escuelas. De todos modos, no es siempre y para todos cuestión de análisis: análisis sistémico, análisis institucional, socioanálisis, sociopsicoanálisis, etcétera.

■ Las aportaciones de la corriente analítica

Esta corriente logró establecer, muy rápido, todo un arsenal conceptual y teórico muy interesante, que constituye actualmente su principal aportación. De este patrimonio, tres ideas me parecen, particularmente, originales y operatorias.

La primera de ellas es que las instituciones, grupos y organismos, que se han considerado, constituyen sistemas cerrados, de los que no se pueden separar arbitrariamente ciertas partes. Es necesario considerarlos como un "todo". No se puede tratar una parte de la institución sin tratar la totalidad. Hay que abordar la institución en su conjunto y tratar a todos los

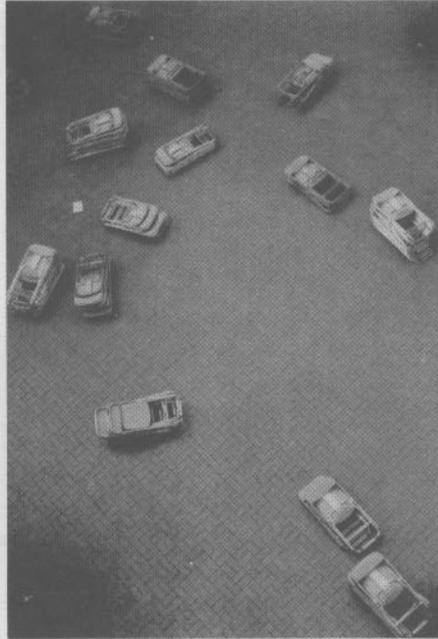




miembros sin omisiones. Por ejemplo, en terapia familiar se dice que es imperativo ver en conjunto a todos los miembros de la familia. Los analistas institucionales del tipo Lourau se esfuerzan en ver en conjunto a todos los miembros de la institución. Los sociopsicoanalistas que siguen los pasos de Mendel establecen una comunicación entre partes específicas y constituídas de la institución, etcétera.

La segunda idea, que va en el mismo sentido, es la de "analizador". Todas las partes de la institución son respecto de este punto, interdependientes, de tal modo que se puede tomar una de ellas particularmente ilustrativa para analizar el resto. De esta parte llega a ser el *síntoma de la totalidad* y de la enfermedad en sí. En Lourau, por ejemplo, la importancia que se le da al "analizador dinero". Los sistemistas hablan del "niño síntoma".

La tercera idea, probablemente la más importante, concierne la comunicación en sí y las patologías de la comunicación. En ella está implícita la intuición, quizá no formulada, de que en una "institución natural", en la cual las posturas son considerables para todo el mundo, se debe utilizar necesariamente una comunicación sesgada o bien una que los teóricos actuales de la comunicación llaman *comunicación lateral* . Este es un aspecto normal de toda comunicación en la cual se transmiten, fuera del contenido explícito o del mensaje, datos implícitos que conciernen al emisor, al receptor o al mensaje que este último es inducido a reactivar. Por ejemplo, se puede estar atento a aquello que nos dice alguien, pero se puede estar todavía más interesado en el hecho de que ese alguien nos hable o se dirija a nosotros o en la manera



como nos habla. Si nosotros somos requeridos por un superior jerárquico y tenemos que ir a verlo a su oficina, nosotros estamos más impresionados por el hecho de irlo a ver o por el hecho de que nos llame a su oficina que por aquello que él tiene que decirnos. La escucha que nosotros haremos de su mensaje estará influida por esta comunicación de tipo lateral.

Los teóricos de la escuela de Palo Alto piensan que la comunicación puede tornarse patológica si ella se vuelve contradictoria o incoherente, a causa de la intervención de este aspecto lateral. Su teoría del *doble mensaje* lo ilustra. Si un superior me ordena ser autónomo, creativo y tomar la iniciativa, contradice con su actitud misma el contenido de su mensaje. Los teóricos de Palo Alto piensan que esto puede engendrar la esquizofrenia. Todos los analistas institucionales, u otros, hacen por consiguiente análisis muy minuciosos de conversaciones o de los discursos de los equipos o grupos de los que se ocupan y se esfuer-

zan en captar los contenidos implícitos, utilizando mucho y muy a menudo tipos de interpretaciones psicoanalíticas.

■ Más allá del sistemismo

El reproche que podría hacerse a esta teoría y a esta metodología es el de reservar un lugar muy cómodo al sistema y no lo bastante a los actores, humanos. Su práctica desemboca muy a menudo en dos extremos que les cuesta mucho evitar: el intelectualismo y la imposición o el forzamiento.

En efecto, ellos llegan a menudo a percibir, con mucha acuciosidad y justicia, los vicios de un sistema, sus contradicciones y las trampas que el sistema sustenta para beneficio de ciertos miembros o de ciertas causas o intenciones no confesadas. La noción de *no-dicho* aparece constantemente en sus análisis.

Pero, ¿qué se hace una vez que se ha señalado esto? Es ahí donde los problemas empiezan: o bien se satisfacen con registrar y "hacer saber", o bien se presiona para que las cosas cambien de una manera que en ocasiones puede lindar con un cierto terrorismo. Los resultados no están siempre a la altura de las esperanzas. Algunas veces, se provoca por estos métodos lo contrario de lo que se busca, a saber: un endurecimiento de las instancias dirigentes, enfrentamientos inútiles entre los elementos del sistema, etcétera.

En mi opinión, en esta concepción habría que introducir principios que han sido sacados a la luz por la corriente terapéutica propiamente dicha, en especial, la idea absolutamente fundamental de que todo sistema vivo es el producto de sus componentes. La gestalt que define todo



sistema viviente y que implica que las partes no se conforman de una manera puramente adicional, sino que se modifican en función del todo al cual pertenecen (lo que se expresa a veces erróneamente bajo la fórmula "el todo es superior a las partes") está primero, de una manera representada e intencional, en la cabeza, el cuerpo, y la voluntad de los miembros mismos. Son ellos quienes fabrican y engendran el sistema del cual forman parte. Ellos lo quieren antes de experimentarlo y, entonces, es imposible querer pasar por sobre los sujetos del sistema. No se les puede imponer otra concepción que aquella que ellos tienen aún cuando puedan imponérselos ciertos comportamientos exteriores.

El trabajo con los miembros de una institución no puede inferirse a partir de una consideración sobre la

naturaleza de la institución. Es necesario partir de los sujetos y de sus puntos de vista. Es esto a lo que yo he llamado la *no-directividad interventora*. Hace falta darse cuenta de cómo es que ellos tienen ganas de abordar a los otros miembros de la institución y de los cambios que ellos quieren operar. Es necesario proponerles actividades que les convengan y que correspondan a sus deseos y a sus hábitos.

El punto importante en esta nueva concepción es la idea de que el análisis sirve tan sólo para esclarecer la acción de aquel que interviene, pero no puede constituir por sí misma una intervención. El problema no reside en el análisis que se hace y en las interpretaciones que se dan, sino en las prácticas que se sugieren y que van a modificar las actitudes. Son estas prácticas las que tienen un valor para el cambio. Puede tratarse de en-

cuentros, de actividades, de investigaciones, de producciones, o de muchas otras cosas; yo llamo al conjunto de estas actividades un diálogo, queriendo significar con esto, que se establece una nueva relación con la institución, un nuevo diálogo.

La gran dificultad en este tipo de trabajos reside en el hecho de que el acercamiento a las personas se hace precisamente por donde ellas son más vulnerables, en el lugar donde las posturas son más fuertes. Esto quiere decir que las resistencias son considerables. El problema no está en vencerlas, sino más bien en utilizarlas. Estas resistencias pueden expresarse y esta expresión puede ser el primer paso hacia logros más importantes. ▲

(Traducción de Susana Moctezuma H.)

