

XII Jornadas de Intercambio de Orientación y Salud Escolar

Organizadas por la Dirección de Salud y Orientación Educativa del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

Panel: "Texto y Contexto de las Instituciones Escolares. Posibles Intervenciones ante los Conflictos"
Ponencia: Virginia H. Schejter

A pesar de que nos conocemos, el trabajo cara a cara lo hemos hecho hace muchos años, por lo que yo me preguntaba qué me pedían hoy, cuál era la pregunta que me formularían si yo la escuchase, ya que, por la dinámica prevista en la Jornada, vamos hacer el proceso inverso, primero me van a escuchar a mí y después yo los voy a escuchar a ustedes. Entonces, como no sabía, imaginaba, lo que uno hace siempre, da por supuesto, que sabe lo que el otro piensa. Me preguntaba, si ustedes se estaban preguntando al armar una mesa sobre intervenciones ¿cuándo se hace una intervención? ¿porqué se hace una intervención? Y ¿cómo se la hace?. Imaginaba que estas eran las preguntas que estaban presentes y también pensaba que era importante discriminar dos ideas de lo institucional: muchas veces se piensa lo institucional como sinónimo de organización, en otro sentido se piensa lo institucional como los modos establecidos de pensar y hacer y se incorpora al análisis el contexto de interpretación (en qué condiciones estamos pensando las problemáticas y desde qué teorías lo hacemos). Entonces, empezaba ya peleándome con esta definición que suponía que algunos tenían, estaba en un diálogo interno donde eran mis supuestos, lo que ustedes creían y lo que yo creía que ustedes creían.

Entonces me parecía que una cosa importante era partir de la idea de que las instituciones no son sólo un contexto sobre el que trabajamos, sino que permanentemente estamos pensando desde instituciones, viviendo instituciones y que no hay posibilidades de salirse de las instituciones, en un sentido mucho más amplio que el de organizaciones. No estoy pensando instituciones solo como los modos en que se ordena la vida social, sino los modos estables en que se piensa como hay que hacer las cosas y eso después se plasma en las organizaciones, en cierto modo de **organizar** las cosas. Estamos trabajando permanentemente con los modos estables de pensar de todos los actores con los que trabajamos y con los modos estables de pensar de nosotros mismos. Nosotros también tenemos modos estables, fijos, llenos de supuestos, de ideas previas y como contaba Mara Brauer recién, con un ejemplo muy elocuente, desde ellos definimos la realidad y decimos quiénes somos nosotros y quién es el otro. En que categoría calza el otro, calza en la categoría "chicos con dificultades", "madres locas", "directoras indiferentes". En alguna categoría calza para el otro y también uno se ubica a sí mismo en alguna categoría complementaria en relación a esto.

Me parecía interesante ubicar a la Psicología Institucional trabajando en esta trama de relaciones, en este juego de fuerzas, donde cada uno quiere imponer sus categorías de pensamiento al otro: "las cosas las vamos a entender de esta manera". Lo que está instituido son modos de pensar que definen quién es cada uno en esa escena, quién es cada actor y qué lugar ocupa. Este modo de mirar lo institucional lleva a trabajar sobre esa trama de sentidos y cada sentido esta ubicado en una posición en una escena muy amplia. Yo voy a trabajar sobre cómo lo ve fulano desde su punto de vista, cómo lo ve el otro desde otro punto de vista, cómo creen que lo veo yo, porque a mí me van a atribuir también un modo de ver y además, como lo veo yo desde el sesgo de la posición que yo tengo.

La idea era trabajar lo institucional en esta compleja trama donde nosotros estamos fuertemente implicados y atrapados. No estamos fuera de la escena, somos parte de la escena y parte de estas complejas relaciones de fuerzas. En este contexto quería desarrollar algunas ideas de cómo se hace si uno es parte de estas múltiples definiciones en juego. Mi idea es que este difícil trabajo sobre lo institucional consisten en aclarar que las afirmaciones de cada uno son sólo puntos de vista, que hay muchos puntos de vista y jugar en esta trama de puntos de vista. Para eso pensaba bajar esto tan conceptual a algo bien práctico. Cuando a mí me piden algo y me dicen "mi problema es que el grupo de padres es así o que la madre es así, que la directora es así o que estos chicos tal cosa, o que con estos docentes pasa esto". Yo puedo creerlo o sentarme con el otro para ver que es lo que cree, que es lo que otros creen, intento ampliar el grupo de interlocutores que tengo. Algo importante para cruzar distintos puntos de vista, tratar de escuchar las distintas campanas. Sentarme con todos los que pueda ir sumando a pensar el problema que

se está planteando, a pensar juntos.

En ese pensar juntos yo voy a ir corrigiendo mis prejuicios, mis supuestos de lo que cada uno está pensando y voy a ir escuchando distintas cosas. Cuanto más gente con distintos puntos de vista pueda juntar, más fácil va a ser mi trabajo, de ese encuentro van a surgir algunas puntas para saber por donde seguir. Uno está en una actitud y diría detectivesca, de pescar qué de esto puede ser el punto de partida de algo distinto, que zafe de las maneras instituidas de definir las cosas y que facilite que aparezca alguna novedad, por donde yo busque un hilo que nos vaya sacando a todos de los lugares estereotipados en que estamos. En principio no creyendo que yo tengo respuestas, porque no las tengo, no es que yo sé, la única ventaja que yo tengo es que creen que sé, como me suponen un saber, tengo un poder, el poder de ir definiendo algunas cosas, sobre todo el de organizar las distintas voces que van apareciendo. Con este poder tengo que hacer un doble trabajo: no creerme que se, porque sino voy a creer que las cosas son como yo creo y la mía es sólo una de las miradas. Pero a la vez aprovechar ese lugar que se me concede, en que suponen que yo sé, para ir organizando el encuentro de las distintas miradas.

Esta primera etapa de trabajo, yo creo es la clave del trabajo, lo que pasa ahí define lo que va a pasar después. Muchas veces el trabajo es sólo eso, aclarar las distintas miradas de cómo se ve el problema. En esta etapa de **esclarecimiento de la demanda**, poniéndole un título conceptual y formal, vamos juntando toda la información que tenemos todos los actores, vamos viendo que disponibilidad a comprometerse con el problema tienen los distintos participantes. Vamos entendiendo algo importante: ¿qué esperan de nosotros?, ¿qué se imaginan que vamos a hacer?, ¿cómo creen que va a terminar esta historia?, ¿qué desenlace esperan? Cuando alguien pide ayuda para solucionar un problema, ya imagina cómo vamos a actuar y espera algo particular de nosotros. Ya hay una respuesta posible y nos están ubicando en un lugar donde se imaginan que vamos a hacer las cosas como el que nos llama cree que tienen que hacerse las cosas. Entonces entre otras cosas vamos a tener que trabajar eso, ¿desde qué modelo nos están pidiendo algo y qué creen que vamos a hacer? Porque también vamos a tener que trabajar sobre esas expectativas sobre nosotros. Esas expectativas pueden coincidir en algo con las nuestras y en algo pueden ser divergentes con lo que nosotros creemos que tenemos que hacer o con lo que vamos a seguir construyendo en conjunto.

Otra cosa a la que prestar atención en los primeros encuentros es qué autonomía tienen las personas que nos están consultando para poder decidir con cierta libertad, para ver si su decisión, si la transformación de sus modos de pensar va a ser significativa en el trabajo que sigamos adelante. Si tiene muy escasa autonomía tendremos que comprometer también gente de otras instancias que tenga más autonomía para modificar las cosas, para incidir y para transformar.

Otro tema para incorporar en las definiciones iniciales está relacionado con cierta autonomía profesional que tenemos que preservar. Guardarnos algo de esa posibilidad de decir yo veo las cosas de otra manera, un margen de libertad para incluir mi mirada y no quedar pegada o definida por cómo los demás creen que yo tengo que hacer las cosas. Esto es quizá una de las cosas más difíciles, como jugar entre eso que esperan de mí y eso que yo creo que se tiene que hacer.

En esa primera etapa de esclarecimiento de la demanda nosotros podemos llegar a un punto en que se puedan sugerir que pasos seguir, armar un plan de acción conjunto, que juntos pensemos por qué caminos seguimos, sin apresurarnos a diagnosticar antes de saber, sin creer que sabemos más de lo que sabemos. Y como lo que sabemos al principio es bastante poquito, las primeras etapas que vamos a poder clarificar van a ser a corto plazo. Tendremos que ir haciendo planes a medida que vayamos entendiendo. Después de una primer etapa de trabajo seguramente vamos a tener un diagnóstico más profundo de lo que está pasando y vamos a poder planificar una siguiente etapa. Planificar de manera acotada a lo que uno entiende ayuda a no embarcarse a ciegas en caminos que uno no termina de imaginar que deriva pueden tener.

En esta etapa no sólo es importante no apurarse a diagnosticar, sino no hacer en lugar de otros. Nosotros tenemos un rol de consultor. Los Equipos de Orientación cuando son solicitados tienen un rol de consultores. Uno a veces cuando le parece que tiene las cosas claras y le parece que sabe cómo hay que hacerlas, tiene ganas de ponerse a hacerlas. Una cosa importante de estas intervenciones es hacer juntos y planificar cuál es el rol de cada uno y no sustituir a otro

desde un supuesto saber, porque eso tiene un alcance corto: uno no va a reemplazar al otro en su función y al contrario de lo esperado, puede inhabilitarlo en su función. Si uno da a entender: “el que sabe soy yo, usted no sabe”, entonces en vez de ayudarlo, lo desacredita y lo deja con menores posibilidades de hacer.

Finalmente, esta etapa de esclarecimiento en la que yo apuesto que pasen las cosas más importantes es una intervención en sí misma. Lograr replantear los modos de interpretar las cosas que tienen los gestores de la demanda (los que hicieron la consulta) es una intervención en sí misma. A lo mejor el trabajo termina allí, una vez que la gente que consulta interpreta que las cosas son de otra manera que como creían que eran. Ya se dio el paso fundamental, a lo mejor no hace falta seguir interviniendo, a lo mejor el conflicto, los problemas se siguen resolviendo solos, reencaminados, o uno hace un acompañamiento, esto depende y es muy variable según las situaciones.

Algo más a incluir, nuestro rol no es siempre el mismo, se va construyendo en cada una de las situaciones y depende del grupo con el que estemos trabajando. A nuestro rol hay que redefinirlo en distintas circunstancias. Si en algún momento uno hace contratos muy generales sobre cómo va a intervenir y al tiempo se da cuenta que lo que está haciendo no era lo que habían quedado, puede decir que eso no era en lo que habían quedado o que no quiere hacer eso en lo que no habían quedado, pero que no se dio cuenta que se había ido metiendo en esa situación. Entonces uno tiene la chance y la libertad de replantear el encuadre nuevamente. Es importante no creer que una vez que uno definió un encuadre, uno quedó atrapado y es víctima del encuadre que uno mismo creó. La posibilidad de replantearse y entender porque las cosas no anduvieron como uno imaginaba, porque no entendió o no incorporo ciertas ideas que en ese momento logra incorporar, porque profundizó su diagnóstico y puede redefinir los modos de hacer las cosas. Por supuesto, haciendo un nuevo contrato de trabajo y acordando de vuelta como son las cosas y cual va a ser el propio rol.

Todo esto tiene que ver con la idea de implicación. Lourau y Lapassade incorporan el concepto de implicación, un concepto que contradice fuertemente la idea de neutralidad, idea pregnante en la formación de los psicólogos. Se supone y este es un imaginario profesional muy fuerte, desde cierto modo de entender la profesión, que uno puede ser neutral. Me parece que lo peor que a uno le puede pasar es creerse neutral, porque si uno se lo cree, niega toda la fuerte implicación que tiene. Un punto de partida importante es saber que uno está comprometido con esas escenas, que uno tiene una cantidad de supuestos, de ideas previas más o menos fundadas sobre eso y que eso también va a ser algo con lo que habrá que trabajar. Uno también se enriquece incorporando modos de resolución de problemas y modos de pensar de la gente con la que trabaja. Quién tiene que pagar a quién?, yo también me enriquecí, yo también aprendí, también salgo distinta de esta situación.

Una recomendación útil, una de las características de las instituciones es que muchas veces los grupos se subdividen en bandos. Los bandos pueden ser por ejemplo: los malos y los buenos, los “progre” y los conservadores y esta es una de las grandes celadas en las que uno puede caer. Uno cae en la celada si cree, por ejemplo, que los que promovieron el trabajo, que los entienden que hay un problema, que los que nos llamaron a nosotros, tienen las cosas claras, que los “progresistas” tienen las cosas claras. La celada a la que me refiero es quedar atrapado en una alianza con una parte de la institución. Es ahí donde no vamos a poder hacer nada, porque vamos a quedar identificados, pegados a un grupo y va a repetirse la misma situación que antes de nuestra intervención, porque habrá dos grupos, nosotros sumados a uno de los grupos vamos a ser sospechados e imaginados como enemigos por otro de los grupos. Una de las artes más difíciles en la resolución de problemas es no quedar atrapado con ninguno de los dos grupos y a la vez poder escuchar, en serio, las razones que cada uno tiene para pensar como piensa y ayudar para que todos, entiendan las razones que el otro tiene para ubicarse donde se posiciona.