ACOMPAÑAMIENTO DEL EQUIPO EDUCATIVO Y ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS

Candela Zurro

Introducción

El siguiente texto nace de las trazas dejadas por la experiencia compartida con dos equipos de educadores especializados en una institución de la región parisina, en Francia[1]. Fui convocada por la dirección de la institución como psicóloga clínica, psicoanalista, para lo que se denomina «acompañamiento del equipo y análisis de las prácticas». Durante dos años me he reunido semanalmente con cada equipo. Los equipos están formados por educadores especializados, el director -que es el mismo para los dos equipos- y un jefe de servicio por cada uno de ellos.

La misión de los equipos es acompañar a personas adultas en la inserción social a través de proyectos ligados a la vivienda. La mayoría de estas personas trabajan en un medio protegido[2] y muchos de ellos han vivido desde niños en diferentes instituciones. Los lazos familiares o sociales son bastante escasos, el nivel de escolaridad es bajo debido, en muchos casos,debido a serias dificultades para el aprendizaje o bien a trastornos psicopatológicos. Para llevar adelante el proyecto, la institución cuenta con un hogar en el cual los educadores están presentes durante toda la jornada, una residencia con pequeños departamentos individuales en la que los educadores mantienen una presencia de media jornada y una serie de departamentos colectivos en el centro de las dos ciudades más importantes de la zona, con visitas regulares por parte de estos profesionales. Las diferentes propuestas de vivienda se corresponden con diferentes niveles de autonomía de las personas acogidas por la institución.

Durante las reuniones semanales se presentaban para su discusión diversas situaciones que afectaban a los miembros del equipo en su práctica educativa o situaciones ligadas al funcionamiento institucional.

A lo largo de mi trabajo se me presentaron diferentes preguntas en torno a mi lugar y mi función en la institución. La tensión entre un puesto de trabajo ligado a un diploma, el de psicólogo clínico, y mi formación y práctica como *psicoanalista* me permitió ir construyendo las herramientas necesarias para poder precisar mis intervenciones.

La interrogación sobre la referencia a la experiencia de un psicoanálisis por fuera del ámbito de la cura fue el eje que me orientó en mis intervenciones con los equipos y me permitió escribir este texto.

[1] Service Hébergement et vie sociale. Servicio de vivienda y vida social. Etablissement Public National A. Koegniswarter. Etrechy- Etampes.

[2] C.A.T Centre d'aide au travail. Centro de ayuda para el trabajo.

Las figuras del encierro

Para abordar lo que he denominado «las figuras del encierro» tomaré como ejemplo el comienzo de mi trabajo dentro del servicio antes mencionado. Este ejemplo me permitirá definirlas, así como pensar sus funciones dentro del marco institucional.

Una vez que estas figuras sean conceptualizadas centraré la reflexión en la responsabilidad ética de mi trabajo en relación a las mismas y en relación a la especificidad de mi práctica en el seno del equipo.

Antes de comenzar este desarrollo es necesario dar una definición de institución que será un punto de referencia: La institución es una trama, un tejido de palabras que definen lugares y funciones; como ejemplos podemos mencionar la familia, las instituciones educativas y las instituciones terapéuticas. Esta trama de palabras forma un discurso que en gran medida funciona más allá de la percepción consciente de sus miembros, determinando el lugar y la función de cada uno de ellos. Al hablar de discurso estamos haciendo referencia a las palabras, a las historias, a los recuerdos y a las expectativas conscientes e inconscientes que están en juego en este entramado institucional. En esta trama discursiva pueden situarse dos niveles: uno es el discurso que define el puesto que cada uno ocupa y la misión del mismo, es decir «para qué fue contratado cada uno» en una estructura laboral; el otro nivel discursivo está ligado a lo que se dice más allá de lo que se enuncia así como también a lo «no dicho». Estos dos niveles del discurso se presentan de forma entrelazada.

Entonces: ¿cómo situarse en esta trama? ¿Cómo hacer una lectura de los efectos discursivos en una institución?

Considero que en toda institución se ponen en juego dos operaciones: la operación de alienación al discurso institucional, a sus palabras y a sus historias; y la operación de separación de las mismas, que implicará una respuesta diferente a la esperada y que tendrá un efecto de subversión del discurso instaurado.

Volviendo al punto de partida, a mi llegada al equipo mencionado, podría decir que mi lugar estaba afectado, modelado, bañado por los efectos del discurso que constituía y operaba en esa institución. Pero cómo pensar los efectos de ese discurso cuando he dicho más arriba que los mismos funcionan a pesar de sus miembros, es decir, que no son conscientes. Es a partir de ciertos indicios que se puede escuchar lo que está operando en este entramado. Comencé a darme cuenta de estos efectos a través de dos obstáculos que se presentaban en mi práctica, que me invadían y alienaban. Para poder pensarlos, los he denominado *«figuras»;* ellas son: la figura del psicólogo mudo y la figura del experto. Ellas forman parte de lo que he evocado al comienzo del texto como *«figuras del encierro»*.

Estas dos figuras son prototipos de psicólogos que se formaron, esta es mi hipótesis, a partir de la alianza inconsciente entre el discurso institucional y mi persona[3]. Siguiendo este desarrollo me parece necesario hacer una descripción de las mismas. El psicólogo mudo es aquel que no habla, en el cual el silencio necesario para poder recibir y escuchar la palabra del otro se transforma en un silencio absoluto, que hace pensar en la muerte. El experto, es el psicólogo que demuestra dominio de la teoría y la clasificación psicopatológica correspondiente. La opinión del experto puede transformarse en un manual de instrucciones que los otros deberían seguir para el tratamiento o el acompañamiento de las personas con las que trabajan. El experto con su saber sin fisuras ni fallas encarna también algo de la muerte, o más bien podemos decir que su saber totalizante incluye como elemento esencial la inercia. La inercia nos conduce a la muerte, nos mortifica, nos encierra.

[3]Hablo de la persona en el sentido que lo utiliza Jacques Lacan, es decir la encarnación de una imagen de unidad narcisista que dará la ilusión de ser; está estructura implica también los ideales. El texto de referencia es *Observación sobre el informe de Daniel Lagache: «psicoanálisis y estructura de la personalidad.* Escritos 2. Arg. Siglo XXI.

Su sistema de conocimientos no deja ningún lugar para la sorpresa ni para el descubrimiento frente a lo inaudito en la palabra del otro, al mismo tiempo que inhibe en nosotros la creatividad necesaria para llevar adelante nuestro trabajo.

La adhesión a estas dos figuras y la demanda de que ellas existan eran mantenidas por todos los miembros del equipo si bien ellos desconocían qué estaban pidiendo a través de ellas. La adhesión a una figura es siempre narcisista porque propone la alienación a una imagen para ser amado y reconocido. El encierro narcisista que estas figuras instalaban era posible gracias a su alianza con las expectativas narcisistas que me constituyen como persona. Ser amado y reconocido por los otros como «buen psicólogo» era para mí un anhelo, que me daría una satisfacción narcisista por el cumplimiento de ese ideal. El encierro en las dos figuras, en las dos imágenes, generaba una satisfacción narcisista pero al mismo tiempo, como en el mito, engendraba la muerte, la muerte de la palabra. Sólo ella, sólo la palabra en su dimensión de corte y de instauración de un pacto simbólico más allá de las imágenes podría poner en circulación los dichos para que una reflexión en equipo fuera posible. Esta alianza entre el psicólogo y el equipo para sostener estas dos figuras, proporcionaba a este último una seguridad, a pesar del malestar y el sufrimiento en él presente desde hacía un cierto tiempo. Siguiendo por este camino el final de la historia era ya conocido por todos, como si se tratara del guión de una película que ellos mismos habían escrito. Habían pasado por ese puesto varios psicólogos que se habían encontrado entrampados en el mismo lugar y para los cuales la ruptura con la institución había sido el único acto posible.

Me paseaba alienada entre los dos tipos de psicólogo, el experto y el mudo, pagando el costo de soportar la angustia al final de cada reunión de equipo. Era evidente que mi persona estaba implicada en el mantenimiento de esta situación y en consecuencia en su modificación. Me fue necesario dirigirme a «un lugar otro» en el cual yo pudiera analizar la parte de mi persona cómplice del silencio mortífero que estas figuras representaban en la escena institucional. Fue a partir de encontrarme en «otra escena» a la institucional que la escucha fue posible.

La posibilidad de pensar nuestra implicación en el sostén de una situación dada nos convoca a un acto, siendo el mismo una responsabilidad ética. El acto de separación produce un resto, podríamos decir que en la situación que estamos analizando, lo que cae como resto son esas imágenes y el goce silencioso que ellas producían.

Me gustaría precisar la temporalidad que se desprende de la comprensión de nuestra posición en la situación y el acto que se sucede a ella. Se trata de una temporalidad lógica en el sentido que lo usa Jacques Lacan en «El tiempo lógico y el aserto de certidumbre anticipada»[4]. Si el acto no se produce quedamos petrificados o invadidos por la angustia, o realizamos intentos de separarnos vía el modo del pasaje al acto, como gesto radical que nos permitiría salir de ese encierro. Este acto de desalineación es un acto de palabra que permite construir un lugar vacío de las figuras del encierro. Es a partir de la construcción de este lugar vacío que pude autorizarme a recibir y escuchar la palabra de los miembros del equipo y las dificultades que esos dichos transmitían.

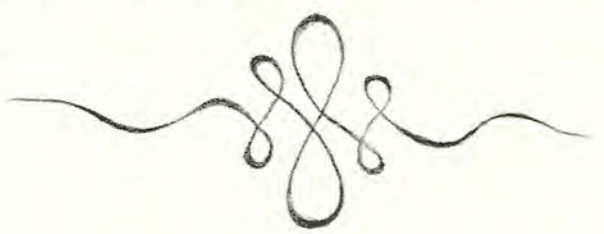
Fue a partir de la instauración de este «lugar otro» para mi persona que pude dejar el disfraz de psicólogo experto o mudo para devenir un analizante que instaura un lugar vacío en la dinámica del equipo. Fue en ese momento que comprendí que la demanda de adhesión a esas imágenes, a esos dos prototipos de psicólogo, formaba parte del proceso de instalación de la transferencia, pero a condición de poder responder de otra manera que la esperada. La instalación de la transferencia se jugaba en otra respuesta a la esperada, en una respuesta que pudiera generar un pacto simbólico en lugar de una alianza narcisista.

[4] Jacques Lacan, *El tiempo lógico y el aserto de certidumbre anticipada. Un nuevo sofisma.* Escritos 2, Arg. Siglo XXI.

Es pertinente evocar a Ignacio Gárate-Martínez[5] quien precisa que el analista es tal solamente en el marco de la cura y a posteriori de la verificación de su acto. Entonces para denominar «ese lugar otro» a sostener en el marco de un trabajo institucional propone «un ciudadano psicoanalizado» que permita que haya allí análisis.

Propongo nombrar a ese ciudadano analizado "psico-analizante" y escribirlo con un guión porque ello permite hacer una doble lectura, la de un puesto en una estructura laboral (puesto de psicólogo) pero al mismo tiempo la del lugar del analizante. Este guión deja articular la función analizante a otros miembros del equipo. Pero qué quiere decir un ciudadano psicoanalizado. Alguién que es afectado por la experiencia de la palabra en tanto que ella esté ligada a la aparición de la verdad. La verdad es siempre dicha a medias, entre líneas y se desvanece en el momento en que creemos poder atraparla en una significación.

Es necesario distinguir el lugar y la función de ese "psico-analizante". El lugar se puede definir en la instauración de un lugar otro, un lugar vacío, vacío de las figuras del encierro. Este lugar se instaura en los encuentros de trabajo con los miembros del equipo. La función se sitúa en su acto, en el acto del «psico-analizante», es decir en actos de apertura a la palabra que garanticen la existencia del lugar vacío y la circulación de los dichos en la escena institucional. Se tratará para el «psico-analizante» de dar lugar a la palabra, a lo que se dice pero también de escuchar ahí donde la palabra se detiene generando sufrimiento y pasajes al acto. La detención de la palabra implica bloqueos, significaciones coaguladas, inercia. Igualmente cierto tipo de conversaciones pueden producir, en su exceso de palabra, su propia detención. Cuando la palabra se detiene las figuras del encierro vienen a habitar la escena institucional. Éstas se presentan frecuentemente en las instituciones, pensar que no van a existir nunca formaría parte del ideal de un grupo humano sin malestar ni malentendidos ni amores ni odios. Considero que este ideal forma parte también de las figuras del encierro. La responsabilidad ética del "psico-analizante" es poder escuchar en qué está implicada su persona en la detención de la palabra en la escena institucional, en la cual él es convocado para acompañar al equipo. Solamente a partir de esa escucha él podrá proponer una apertura que permita el análisis de la práctica.



Las reuniones de equipo: las otras escenas y el taller de ideas

Para continuar con esta reflexión tomaré como eje de la misma las reuniones de equipo y los otros espacios de palabra en el marco institucional.

Defino a la reunión de equipo como un «espacio-tiempo» para hablar de la práctica, de situaciones que acontecieron durante la semana, de informaciones, etc. Este «espacio-tiempo» se sitúa como exterior al espacio-tiempo de la práctica cotidiana de los miembros del equipo. La reunión instaura una separación, un corte con las escenas que se desarrollan durante el ejercicio de la práctica de cada uno de los miembros. Este corte espacial y temporal es una condición de posibilidad para la elaboración de nuestra labor, permitiendo la instalación de un espacio en el cual el equipo podrá trabajar sus ideas y pensamientos.

La otra condición necesaria para poner en marcha la circulación de una palabra libre es la instalación de un «lugar otro» durante la reunión. Este «lugar otro» -al cual me he referido en el punto anterior- es un efecto de la responsabilidad ética del «psico-analizante». Él está ahí acompañado de su acto para permitir la existencia de este lugar vacío.

[5] Ignacio Gárate-Martinez, *L'institution autrement. Pour une clinique du travail social.* Ed. Erès. 2003.

Existe un juego de mesa llamado «senku» que muestra bien cómo es necesario un lugar vacío para poder mover las piezas. Este lugar vacío no está encarnado por una persona, es un lugar necesario para poner en movimiento las asociaciones, las palabras, los detalles, las significaciones sobre un caso o una situación vivida en el marco del trabajo.

La elaboración de la práctica implica tener en cuenta los detalles, las representaciones, todas singulares, sea de un caso o de una situación o de las intervenciones propuestas o realizadas. Es a partir de la escucha de lo singular en cada situación presentada en una reunión de equipo que una comprensión puede ser posible. Esta comprensión va a modificar las intervenciones en la práctica, simplemente porque la situación o el caso ya no serán los mismos luego del trabajo de análisis hecho en equipo.

La dimensión temporal deviene absolutamente necesaria porque para poder comprender es necesario un tiempo, un tiempo de pasaje por las palabras, los sentidos, los sin-sentidos, volver una y otra vez sobre los mismos puntos, en fin, la repetición hasta un momento en el cual un efecto de verdad se produce, sorprendiéndonos. Entonces la concepción del saber en juego cambia, ya no se tratará de un saber técnico aportado por el experto sino de un saber adquirido por el trabajo de elaboración compartido. El saber será el producto de un proceso de reflexión y pensamiento sostenido en un colectivo de trabajo. Ese saber puede incluir en su composición elementos de una teoría, pero éstos deben haber pasado previamente por un proceso de apropiación, transformándose en herramientas de elaboración. A partir de esta concepción de una reunión de equipo se ve cómo se modifican las ideas en torno al saber, la teoría y la implicación de cada uno de sus miembros en ese «espacio-tiempo».

Este «espacio-tiempo» está formado de transferencias múltiples que se cruzan entre los diferentes actores que intervienen en él. El «psico-analizante» ya no será aquel que viene del exterior, neutro, extranjero a proponer la buena interpretación sino que él estará afectado por la transferencia presente. Su escucha y sus intervenciones se autorizan en la transferencia que ahí se juega. Para concluir la reflexión sobre este «espacio-tiempo» de la reunión, me gustaría ponerlo en relación con otros espacios de elaboración de la práctica que existen en la institución.

Quisiera destacar la importancia de «pasarelas», de pasajes entre los diferentes «espacio-tiempo». Cada uno de estos «espacio-tiempo» tiene sus particularidades, no participan las mismas personas en cada uno de ellos ni tiene tampoco los mismos objetivos. Es en las pasarelas, en los intervalos entre una escena y la otra que el pensamiento se transforma y las ideas se desarrollan. Las pasarelas son puentes transferenciales entre distintos espacios institucionales. Se puede evocar una de las significaciones de la palabra «transferencia» que es la de «movimiento», movimiento de un punto a otro. Estas escenas institucionales de elaboración y de trabajo alrededor de la práctica deben estar concebidas como parte de un movimiento dialéctico de pasajes transferenciales.

Las pasarelas o los puentes entre los diferentes «espacio-tiempo» de elaboración son los que enriquecen nuestro trabajo al mismo tiempo
que garantizan la apertura, único límite al encierro institucional.

Para concluir: la ética

Para finalizar este escrito, quiero precisar el horizonte ético de nuestro trabajo. Es en el encuentro con el otro, con su singularidad y su opacidad que un lazo se construye y una práctica, educativa o terapéutica, es posible. Ella existe solamente si nosotros, los clínicos, nos sometemos a las posiciones subjetivas del otro y esto sucede a condición que podamos renunciar a nuestros ideales, a nuestra concepción del bien y del mal para poder recibir la diferencia que implica este otro con el cual estamos dispuestos a trabajar. Es a partir de esta renuncia que nosotros podemos acompañarlo en su proyecto educativo o terapéutico.

Quisiera evocar la experiencia de un grupo de educadores que acompañaron a una persona durante todo el proceso de una enfermedad terminal, permitiendo que sea él, con su singularidad, quien llegue a la comprensión de su trágica situación. Este acompañamiento fue posible porque los educadores, así como los otros miembros del equipo, renunciaron a sus concepciones sobre la vida, la muerte y la enfermedad que cada uno de ellos tenía para permitir a la persona que acompañaban hacer su propio camino.

Estos encuentros con personas que necesitan ser acompañadas por educadores en un tramo de sus vidas es siempre singular; es cada encuentro el que determina los caminos a seguir incluyendo en ellos sus éxitos y sus fracasos. Es por esto que esta práctica, en su dimensión ética que acabamos de evocar, no puede ser evaluada a través de protocolos o grillas de evaluación, sino compartida en tanto experiencia y testimonio en un colectivo de trabajo.