

Algunos lados oscuros de la vida institucional y de la intimidad institucional²⁷

Miguel Leivi²⁸

Comenzaré mi presentación recordando una pequeña anécdota, en cierto modo divertida. Hace más de veinte años recibimos aquí en Buenos Aires, en mi institución, la visita de Elliott Jaques, por entonces un analista experimentado y de gran renombre que se había dedicado predominantemente al análisis institucional. Luego dio una conferencia de la que apenas puedo recordar el contenido, pero recuerdo muy bien su enorme simpatía, la persona encantadora que era, que establecía con su audiencia un contacto muy cercano y cálido. Al final de la conferencia, cuando llegó el turno de las intervenciones de los oyentes, alguien comenzó haciendo una referencia a lo que Jacques había escrito años antes sobre la relación entre una institución y cualquiera de sus miembros individuales, quienes defensivamente utilizan la institución para depositar en él sus propias angustias psicóticas. Jacques cortésmente lo interrumpió con una sonrisa y señaló: “es verdad, eso lo escribí hace mucho tiempo, pero hoy en día lo pienso al revés: es la institución la que realmente enloquece a sus miembros” (E. Jaques, comunicación personal). El colega trató de retomar su pregunta y repitió las ideas anteriores de Jaques, pero fue nuevamente interrumpido por el disertante, quien insistió en que sus puntos de vista habían sufrido entre tanto un giro de 180 grados.

²⁷ Presentado en el Panel: el lado oscuro de la intimidad institucional, 2017

²⁸ Miembro de la Asociación Psicoanalítica de Buenos Aires, APdeBA.

En esta curiosa discusión entre Elliott Jaques y Elliott Jaques veinte o treinta años después, como si fueran contemporáneos, como si el lapso no existiera, ¿quién tenía razón? Personalmente, prefiero pensar que ambos tenían razón de alguna manera, probablemente enfatizando cada uno diferentes aspectos del problema. Sin embargo, si se considera el problema desde el punto de vista de la propuesta que nos reúne en este panel, cualquier posible relación entre institución y locura, cualquiera que sea el orden de la cadena causal, constituye, en mi opinión, un aspecto central del lado oscuro de la vida institucional y de la intimidad institucional.

Hablo, por supuesto, de locura y no de psicosis, como creo que también lo hizo Jaques, aun cuando había hablado de angustias psicóticas en el funcionamiento institucional. Locura es un término mucho menos específico; lo encuentro muy útil aquí por eso, porque me permite abarcar una gran variedad de situaciones y conflictos que parecen, de manera similar, desafiar los propósitos y expectativas racionales puestas en cualquier comportamiento, en cualquier relación, en cualquier tarea, así como sobre cualquier objetivo institucional y sobre cualquier funcionamiento regulado y organizado.

¿De qué está hecha esta locura? Nuestra experiencia clínica está llena de este tipo de fenómenos, y ciertamente no faltan en ninguna relación humana, ni en ninguna experiencia institucional, de las cuales solo podré considerar algunas.

Como señala Freud, la aparición de una manifestación de transferencia-resistencia en el curso de un análisis tiene muy frecuentemente una especie de presentación demente: el paciente “es arrojado fuera de su relación real con el médico [...] olvida las intenciones con las que comenzó el tratamiento y se siente en libertad de ignorar la regla fundamental del psicoanálisis”. Toda la situación “excede, tanto en cantidad como en naturaleza, todo lo que podría justificarse por motivos sensibles o racionales”. Para entonces, el escenario terapéutico ha cambiado por completo.

Las cosas son muy parecidas en lo que respecta al funcionamiento de los grupos humanos, sean terapéuticos o no, y las teorías de Bion apuntan en ese sentido. Está el lado racional de cualquier agrupación más o menos permanente y organizada que “se reúne para ‘hacer’ alguna cosa”, tiene algún fin hacia el cual los individuos cooperan voluntariamente, y realiza con métodos racionales “una tarea que está relacionada con realidad”. Bion llama a este aspecto de la actividad mental grupal “grupo de trabajo”. Esta actividad racional del grupo es, sin embargo, frecuentemente obstruida, desviada, perturbada “por ciertas otras actividades mentales que tienen en común el atributo de poderosos impulsos emocionales”. Estas otras configuraciones grupales son llamadas por él “supuestos básicos”.

“Grupo de Trabajo”, por un lado, y “supuestos básicos”, por otro lado, son de alguna manera los lados claro y oscuro del funcionamiento de cualquier grupo, ambos inextricablemente unidos como las dos caras de la misma moneda. Como el ser humano no es una criatura enteramente racional, como la luz de la razón no rige cabalmente su realidad, no hay en ninguna parte, en ningún nivel de la conducta humana, luminosidad completa, excepto cuando está operando una fuerte idealización. Las zonas de sombra, tan fácilmente despreciadas y negadas, o tal vez proyectadas sobre algún enemigo exterior, deben ser siempre tenidas en cuenta, no sea que produzcan un malestar creciente o acaben por salir a la luz sin control.

Creo que estas ideas también se aplican plenamente a la vida institucional. Esa es quizás la principal contribución de Jaques a este tema. Ciertamente se aplican a cualquier institución, sin importar su carácter. Después de todo, una institución no es más que un grupo humano más organizado con objetivos, roles y posiciones definidos, reglas y mecanismos de funcionamiento.

En muchos aspectos, una institución psicoanalítica es una organización como cualquier otra, sujeta a la misma doble cara contrastante de luces y sombras. Pero, más allá de esta condición general, podría y debería

plantearse una pregunta: ¿hay, o debería haber, algo específico al respecto cuando se trata de una institución psicoanalítica, o es completamente como cualquier otra?

Hay al menos una respuesta absolutamente obvia a esta pregunta, un tanto tautológica: una institución psicoanalítica está compuesta específicamente por psicoanalistas. No obstante, los psicoanalistas son personas que se dedican a estudiar y explorar los lados oscuros del comportamiento humano, comenzando precisamente por el análisis de sus propios lados oscuros personales. Por lo tanto, uno podría esperar de tales personas y de tal institución no, por supuesto, una racionalidad completa, algo que se considera imposible, pero al menos un mayor grado de reconocimiento de estos aspectos y una mayor preparación y capacidad para reconocerlos y tratarlos. Esto es, en mi opinión, más un anhelo, una especie de sueño de John Lennon, que un hecho real.

Hay otro aspecto de nuestras instituciones psicoanalíticas que les es bastante específico: no son como la mayoría de las instituciones profesionales, que han sido creadas para reunir a colegas que comparten la misma disciplina, sus conocimientos y sus prácticas, que se han formado en otros lugares, principalmente en alguna universidad, y se juntan para intercambiar sus saberes, sus dificultades y sus experiencias. La función principal de nuestras instituciones es, por el contrario, la formación de los analistas para serlo antes de que se conviertan en miembros. La formación es, por tanto, el corazón mismo de nuestras instituciones, la única vía de acceso a ellas. No hay miembro de la institución que no haya sido formado previamente por la propia institución o, al menos, por alguna institución equivalente. De este modo, la supervivencia misma de cualquiera de nuestras instituciones depende absolutamente del funcionamiento de su formación.

Sin embargo, estos propósitos racionales de las instituciones psicoanalíticas producen sus contrapartes sombrías, que se derivan en gran medida de las redes transferenciales complicadas y enredadas así

creadas. Para que quede claro: toda institución, así como todo grupo humano, está permeado por transferencias de todo tipo, aunque, por regla general, allí sean ignoradas o no tenidas en cuenta. Pero las demandas formativas de nuestras instituciones añaden a esas transferencias generales e inespecíficas otro conjunto cada vez más denso: candidatos y analistas didactas, supervisores y supervisados, profesores y alumnos, todos cohabitan en una especie de endogamia compleja que produce una maraña intrincada de relaciones transferenciales entrecruzadas de cualquier tipo. La intimidad institucional se entrelaza así con relaciones duraderas de linaje, hermandades, simpatías y enemistades personales y grupales, rivalidades, lazos familiares de diversa índole y rupturas familiares, etc.

A diferencia de las transferencias dentro del análisis, donde se tratan, analizan e interpretan, pero, con suerte, no se actúan, las cosas son diferentes en la jungla de los lazos transferenciales institucionales. Allí fluyen poderosos impulsos emocionales y pasionales, y muchas veces estos lazos latentes se hacen oír ruidosamente. En mi experiencia, las que crean más problemas y son las más difíciles de manejar son las pasiones narcisistas; como dice Lacan, la más universal y la más típica de todas las pasiones humanas. Nunca faltan. Pero no voy a extenderme en esto, no es más que una pista.

Esta complicada estructura no se agota cuando finaliza el período de formación formal de un candidato, sino que se mantiene mucho más allá, tiñendo así permanentemente las relaciones internas. La institución tiene entonces una suerte de doble estructura: por un lado, la estructura formal diurna, establecida en su constitución y estatutos, compuesta por diferentes cargos normativos, funciones y responsabilidades, reglas de funcionamiento, mandatos, etc.; del otro lado, una estructura sombría, nocturna, compuesta principalmente por esa red de lazos transferenciales, que no tienen reglas ni, sobre todo, mandatos. Por estas razones, la estructura es mucho más duradera. La estructura formal está sujeta a cambios, tal como lo estipulan los documentos institucionales: las autoridades cambian a su debido tiempo

e incluso las reglas pueden modificarse siguiendo ciertos procedimientos bien definidos. La estructura transferencial, por el contrario, no tiene regulación alguna o, mejor dicho, sus posibles movimientos y cambios dependen de otro tipo de factores, recién mencionados. Estos diferentes niveles de relaciones institucionales no coinciden, ni se superponen: conviven con mucha frecuencia de un modo bastante conflictivo que es fuente de malestar y, en ocasiones, de enfrentamientos abiertos.

Volviendo a la formación, ese núcleo de nuestras instituciones con sus duraderas consecuencias en el lado oscuro de la vida institucional, hay que decir que allí aparecen con frecuencia dilemas conflictivos que en ocasiones ponen en tela de juicio cuestiones éticas. No me refiero aquí a problemas de moralidad convencional sino, específicamente, de ética psicoanalítica. Por ejemplo: se han establecido normas formales que tratan de garantizar la calidad de la formación. Han sido, sin embargo, duramente criticadas por muchos autores destacados por los efectos indeseables que se supone que producen. Así, mientras Michael Balint, entre otros, cuestionaba hace tiempo su tendencia al dogmatismo y al autoritarismo, Siegfried Bernfeld consideraba que la formación formalizada “distorsiona algunos de los rasgos más valiosos del psicoanálisis”, y Martin Grotjahn escribía que “las reglas inhiben la espontaneidad y obligan a la regularidad e incluso rigidez”. Más cerca en el tiempo, Otto Kernberg deploró la “atmósfera de adoctrinamiento” que crean y la “inhibición de la creatividad” que frecuentemente producen. En resumen: Bernfeld afirmó que “la institucionalización no fomenta el pensamiento”, y Adam Limentani agregó que “la formación institucional es probablemente la antítesis del análisis; en circunstancias ideales produce un grado de infantilización que podría entorpecer el proceso de individuación y maduración fomentado por el análisis”.

Como no podemos prescindir de ninguno de ellos, porque no hay institución sin formación y no hay formación sin institución, nos encontramos aquí con otro caso de luces y tinieblas íntimamente ligadas,

una contradicción estructural con la que tenemos que convivir, una fuente de malestar que invade la vida institucional y exige tratar de encontrar soluciones que sabemos nunca serán definitivas. He aquí un pequeño ejemplo de ese tipo de conflictos: cuando le exigimos a un candidato que está en análisis que renuncie a su analista y comience otro análisis con un analista didacta seguramente estamos siguiendo las reglas, pero ¿estamos actuando de acuerdo con los principios analíticos? Si todos estamos de acuerdo en que el análisis es la piedra angular de una formación analítica y que no hay análisis sin transferencia, ¿realmente consideramos que la transferencia es libremente transferible a pedido, como si fuera un cheque en efectivo? ¿No tenemos aquí un conflicto ético específicamente psicoanalítico? Este tipo de situaciones no carecen de consecuencias, a veces, lamentablemente, pueden hacer que el candidato renuncie a la formación.

Ambos niveles de la estructura institucional, el formal y el transferencial, son también estructuras de poder. Pero el poder se asigna y opera de manera diferente en cada nivel, en cada institución, incluidas las psicoanalíticas. La distribución del poder, la circulación del poder, las regulaciones del poder, las ambiciones y las luchas por el poder suelen ser un aspecto muy importante del funcionamiento de una organización: el aspecto político, se podría decir, de la vida institucional. ¿Podría esperarse alguna diferencia al respecto en las instituciones psicoanalíticas?

Una de las principales funciones de las reglas formales de una institución es precisamente esta: regular y, sobre todo, limitar el poder a fin de preservar en el tiempo el funcionamiento del grupo de trabajo de Bion, sus fines y operaciones racionales, su lado luminoso, por así decirlo. Ninguna institución carece de tales herramientas, cuya eficacia, sin embargo, no puede darse por sentada precisamente por la existencia del lado oscuro con el que nos enfrentamos, que desborda las normas prescritas. Los límites formales, por lo tanto, no son suficientes, también se deben considerar los límites éticos al poder.

El psicoanálisis debería tener aquí algún aporte específico que hacer, porque nuestro método es, desde cierto punto de vista, un dispositivo construido para limitar el poder que la transferencia otorga al analista, imponiéndole límites éticos a sus acciones dentro del encuadre analítico. Los fundamentos de nuestra práctica y de nuestras reglas técnicas fundamentales son principalmente éticos: solo apuntan secundariamente a la eficiencia. La regla de abstinencia es, en particular, una regla completamente ética, quizás la base de una ética propia de la práctica psicoanalítica “para la cual no hay modelo en la vida real”, como dice Freud. Mientras tanto, formula para el analista prescripciones más negativas, lo que tiene que abstenerse de hacer, que positivas, lo que tiene que hacer. Lacan, por su parte, también concibe la “posición analítica” el discurso del analista, como él lo llama: opuesta a la posición de un amo, al discurso del poder. Ser analista supone renunciar a ser amo, a ejercer el poder que otorga la transferencia, para que la transferencia siga funcionando analíticamente. ¿Por qué tal principio ético no debería aplicarse para tratar también algunos problemas creados en nuestras instituciones por el lado oscuro del poder? ¿Será este otro caso de no más que un sueño de John Lennon?

Estas preguntas se experimentan de diferentes maneras en diferentes etapas del desarrollo de una institución. Al principio, los poderes formales y transferenciales, el de luz y el de sombra, es más probable que coincidan sin conflicto alguno, no hay oscuridad. En sus primeros pasos, un grupo nuevo y pequeño suele necesitar un fuerte liderazgo transferencial que lo dirija y guíe. Unas pocas figuras transferenciales están así investidas naturalmente del poder formal y ni siquiera hay necesidad de reglas específicas. La estructura resultante es principalmente vertical. Pero las cosas cambian en la medida en que el grupo crece y se hace más grande y diversificado, luego tiende a evolucionar gradualmente a la situación descrita anteriormente. Las transferencias se vuelven más complejas, el liderazgo ya no se concentra en uno o muy pocos colegas reconocidos, incluso las referencias teóricas y clínicas comienzan a multiplicarse con frecuencia. La estructura vertical

deja de ser funcional al funcionamiento del grupo y la autoridad de los líderes transferenciales comienza a sentirse como autoritarismo.

Para hacer frente al nuevo estado de cosas se hace necesario convertir al grupo primario en una institución, con sus reglas y normas formales, división de tareas, cargos y límites de poder, y con un nuevo tipo de liderazgo: más democrático y negociador. En definitiva, se necesita de una estructura más horizontal que permita a todos sus miembros participar activamente en las actividades y decisiones, y una forma de funcionamiento sujeta a las reglas acordadas. Como hemos visto, el liderazgo y el poder transferenciales no desaparecen por ello, sino que persisten como la contrapartida oscura de la organización formal que se está construyendo.

El tránsito de una etapa a la otra por la que debe pasar una nueva institución no suele ser fácil, ni para los líderes iniciales, ahora cuestionados, ni para los confrontadores, cuyas demandas pueden no estar bien definidas. En ocasiones se deja sentir un clima de convulsión y peligro. Empiezan a aparecer diferencias políticas entre las diversas formas de concebir la institución y su proyección. La lucha subsiguiente entre los defensores del antiguo orden y los paladines del nuevo, que solo va tomando forma gradualmente, puede sobrecargarse emocionalmente con rivalidades personales, enemistades, sentimientos de deslealtad, de ingratitud, incluso de traición y resentimientos duraderos que a veces complican el proceso, hasta que ojalá se consolide el nuevo orden institucional. Sin embargo, como hemos visto, su madurez no implica la desaparición de estas diferencias, sino su inmersión bajo la superficie racional del funcionamiento institucional en la profundidad, donde continúan latiendo, alimentando la marejada que se agita en las sombras que oscurecen ese lado de la vida y de la intimidad de cualquier institución, por madura que sea.

Como decía antes, por necesarias que sean, las reglas formales no bastan para hacer frente a todo esto. Las restricciones éticas que nos impone nuestro método para hacer posible nuestro trabajo clínico pueden ser también aquí recursos útiles para abordar estos inevitables conflictos

transferibles y de poder, que no están obligados a desaparecer, ni por sí mismos ni por ningún esfuerzo de voluntad. Como también ya dije, creo que uno podría esperar que una institución compuesta por psicoanalistas, personas que están entrenadas para tratar con tales fuerzas, debería estar en ese aspecto en una mejor posición que otro tipo de instituciones. Desafortunadamente, ese sueño rara vez se hace realidad.

Contacto:
miguel_leivi@hotmail.com