

# FRENTE AL MATONAJE

## Frente al Matonaje Escolar: El Método Compartiendo el Problema<sup>42</sup>

Anatol Pikas

### Nota de la editora

*El presente trabajo es la síntesis realizada por Patricio Donoso de una de las publicaciones del investigador sueco Anatol Pikas, especializado en el tema del bullying escolar. En este trabajo, el autor presenta las bases de un nuevo modelo para hacerse cargo de esta problemática que tanto está afectando a nuestros educandos. Nuestra Revista quiere, con ello, contribuir al debate nacional aportando esta innovadora mirada.*

### Resumen

En muchos debates sobre el *matonaje* escolar se utilizan distintos significados de este concepto. Lo sustantivo de estas conductas violentas es su carácter grupal. Siendo así, corresponde a la comunidad educativa hacerse cargo colaborativamente en la solución de esta violencia grupal. Para ello es necesario especializar a algunos de los docentes en la labor de mediación entre las partes en conflicto en las conductas de matonaje. Los actores involucrados en este tipo de comportamiento deben incorporarse activamente en la construcción de estrategias que resuelvan el problema, de modo que esta experiencia sea un aprendizaje colectivo para una sana interacción social. De ahí el nombre de esta estrategia y metodología de acción pedagógica.

*Palabras claves: matonaje escolar – violencia – mediación – aprendizaje colectivo – programa pedagógico.*

---

<sup>42</sup> *Gemensamt Bekymmer metoden. Handbok för ett paradigmskifte i behandling av skolmobbning* (1998). Traducción: Patricio Donoso, Margareta Selander y Alexandra Barrientos.

## Summary

In many discussions on school bullying, different meanings of this concept are used. The substance of these violent behaviors is its group character. Being this so, it corresponds to the educational community to take collaboratively, the solving of this group violence. This requires specialized training for teachers in some of the mediation work between conflicting parties involved in the bullying behaviors. The actors involved in this kind of behavior, should be actively involved in the construction of strategies to solve the problem, so that this experience becomes collective learning for healthy social interaction. Hence the name of this strategy and methodology, of pedagogical action.

*Keywords: school bullying – violence – mediation – collective learning – educational program.*

## Prólogo

La cultura de violencia difundida por los medios de comunicación está relacionada, en forma directamente proporcional, con lo que sucede en las escuelas. Mientras más noticias alarmantes sobre el matonaje transmiten los medios de comunicación, más se motivan algunos alumnos por confirmar esas expectativas; mientras más se habla en los programas escolares de lo horrible que es la violencia, más se practica ésta a espaldas de los profesores. A partir de estas percepciones pasivas, fue tomando forma una percepción activa:

*Un programa escolar que comience por buscar soluciones para terminar con la violencia invisible, puede más adelante combatir también con eficacia la violencia más notoria, y pero nunca al revés.*

Dicho en otras palabras, el mejor programa de acción es aquel que incorpora en un mismo proceso la *pesquisa del matonaje, su descubrimiento y su tratamiento*, en ese mismo orden. Además, cualquier plan de medidas de emergencia debe incluir elementos preventivos. Un requisito es que el profesor haga de las conversaciones algo habitual, y que en ellas toque también temas agradables, para ir creando confianza en los alumnos. Para alumnos adolescentes, que en general prefieren “vivir su vida”, sin compartir regularmente sus vivencias, pensamientos y sentimientos con personas mayores, las conversaciones en clase no resultan naturales. Sin embargo, pueden estar dispuestos a hablar de sus preocupaciones sobre algunos temas específicos, cuando la conversación persigue solucionar algo.

¿Cómo debe ser tal método para poder ser aplicado en un curso de adolescentes y aceptado tanto por alumnos como por profesores? Naturalmente, tiene que ser un método que desde el comienzo pueda ser visto como una solución que ofrece seguridad a todos. ¡En eso consiste precisamente mi *Método Compartiendo el Problema*, MCP!. En él, el profesor/terapeuta en matonaje asume el papel de mediador. En las conversaciones, mantenidas en un clima abierto y agradable, puede llegarse a la conclusión de que no todas las personas hostigadas son necesariamente inocentes corderitos, y que tampoco todos los que

hostigan son necesariamente unos malvados. Por eso tenemos que considerar al hostigamiento y la marginación como expresiones de un conflicto entre dos partes. No se trata de buscar a un culpable, sino de mediar en un conflicto. El único resultado bueno será aquel que deje satisfechas a ambas partes.

El MCP es un modelo que funciona según el paradigma de la solución de conflictos: el profesor como mediador entre las partes. Si las partes en conflicto tienen fuerzas muy desiguales, como es el caso en el matonaje (violencia de grupo, hostigamiento y marginación), el profesor/mediador apoyará a la parte más débil, la víctima de matonaje, para que él o ella participe en las negociaciones en posición de igualdad.

### *Empezar con un equipo seleccionado expresamente*

Para asumir esta tarea se requiere de un equipo. Para formar un buen equipo hay dos principios básicos: uno es que las personas que lo integren se lleven bien; y el otro es que compartan una misma visión de los objetivos y los medios para alcanzarlos. Esto último es lo más decisivo. A partir de esa visión en común, de la voluntad de hacer algo y de la disposición a cambiar a medida que se gana experiencia, se crea un clima agradable que con el tiempo va a servir a todo el colegio. Para el MCP no tiene importancia si el equipo contra el matonaje tiene a su cargo toda la escuela, o si hay un equipo para cada sección. Los alumnos tienen que quedar convencidos de que el adulto que conversa con ellos es capaz de actuar de mediador en un conflicto, antes de entregar nombres de personas involucradas en matonaje.

## *Capítulo 1: Necesitamos reflexionar sobre la definición de “matonaje”*

Si queremos tener un método bien fundamentado para el tratamiento de matonaje, no basta con aceptar una definición del concepto emanada de alguna autoridad en el tema. Necesitamos debatir cómo la definición de “matonaje” incide en la elaboración del método de tratamiento. La discusión sobre la palabra *matonaje* podría ser muy breve si no fuera porque existen (a grandes rasgos) dos definiciones de esa palabra (o término, o concepto).

La primera definición se vio en Suecia, en el título del primer libro sobre matonaje publicado en el país, “*Matonaje - Violencia grupal entre niños y adultos*” (1972), del médico Peter-Paul Heinemann. En base a observaciones propias, él describía cómo los niños en grupo no sólo son simpáticos o se autorrealizan de modo constructivo, sino que también pueden desarrollar una dinámica realmente horrorosa, en la que ejercen violencia física o mental, hostigamiento y marginación contra alguno o algunos de ellos. El Dr. Heinemann introdujo una palabra nueva para los idiomas nórdicos.



Muchas palabras en sí interesantes, llegan a ser utilizadas con demasiada frecuencia. La palabra “matonaje”, usada al principio para describir procesos grupales, empezó a ser empleada para referirse también al hostigamiento ejercido por *una sola* persona. Después del libro de Heinemann, un catedrático dedicado a la investigación sobre “*individuos mártires e individuos tiranos*” hizo una definición de la palabra que también incluyó abusos ejercidos por una sola persona. Hay razones, sin embargo, puramente prácticas para quedarse con la definición original de Heinemann. Primero, podemos constatar que incluso aquellos investigadores que en su definición incluyen la violencia ejercida por una sola persona, describen en sus ejemplos casi siempre la violencia física o mental del *grupo*. Para hallar ejemplos concretos de violencia ejercida por *una sola persona* hay que recurrir a los periódicos o a la literatura. Y si queremos encontrar un método de tratamiento para *individuos* tiránicos, violentos o martirizadores, tenemos que buscar en publicaciones especializadas sobre terapia individual, pero nos vamos a dar cuenta que allí se usan otras palabras, y no “matonaje”. ¿Es sólo un asunto de palabras?

### *¿Por qué definir el matonaje como violencia grupal?*

Mi propia definición es la siguiente: *el matonaje es violencia grupal ilegal*. Es un término que incluye todo tipo de abusos, tanto físicos como mentales. Razones para enfatizar *violencia grupal*:

- \* Un grupo entero es menos complejo que cada uno de sus integrantes. Esto significa que es más fácil practicar una terapia contra violencia grupal que sanar a un hostigador solo, a condición de que se conozcan los mecanismos del grupo y la forma de manejarlos. Durante dos décadas se han utilizado métodos basados en dinámica grupal –que no requieren de psicoterapeutas– con buenos resultados.
- Las personas que ejercen matonaje revelan en las conversaciones terapéuticas que:
  - se sienten obligados a participar, por presión del *grupo*.
  - tienen miedo de que el *grupo* se vuelva en contra de ellos.
  - tienen en el fondo sentimientos de culpa, porque son “muchos contra uno”.

Razones para la definición de *ilegal*: personalmente agrego el calificativo de *ilegal*, para que el término *matonaje* no incluya también la violencia grupal ejercida en nombre de la ley o por motivos racionales. Por ejemplo, cuando a una persona sospechosa de cometer un crimen “se le aplican” ciertas restricciones en sus libertades. O cuando un grupo usa la violencia para defenderse de un agresor también violento. En estos casos, los motivos son racionales y siguen las intenciones de la ley (si por el contrario esas restricciones fueran impuestas como venganza privada o reafirmación individual, podría afirmarse que se usa la ley para encubrir matonaje).

En un caso concreto de matonaje es posible que se acentúen puntos de vista distintos respecto de su dinámica:

- 1. Cuando se quiere enfatizar la maldad de las personas que ejercen el matonaje:** *El matonaje es violencia grupal ilegal, provocada por el deseo de causar malestar a una persona. Malestar incluye en este caso todo, desde ofensas sutiles hasta violencia física. Esta definición refleja la percepción que generalmente tiene la persona hostigada de los motivos de las personas que le hostigan: “¡Gozan molestandome!”*. Pone énfasis en la imagen de los hostigadores como diabólicos.
- 2. Cuando se encuentran razones comprensibles detrás del matonaje:** *El matonaje es violencia grupal ilegal, dirigida contra la conducta provocativa de alguna persona.* Esta definición refleja la visión más habitual entre los hostigadores, que puede tener algo de verdad o ser sólo imaginación, o también una manera de justificarse. La natural conducta defensiva de un grupo puede ser aceptable mientras se mantenga dentro de ciertos límites y no sea por lo tanto discriminatoria. Pero generalmente se pasa de una conducta defensiva a otra de castigo, y el matonaje es un hecho.
- 3. Cuando se busca subrayar el límite entre las bromas y la seriedad:** *Hay matonaje cuando un miembro del grupo recibe más ofensas que los demás y también es excluido de la convivencia.* En un grupo todos ponen a prueba a todos con bromas y pequeñas provocaciones, incluso a los miembros más populares. El objetivo inconsciente de ello es conocer las capacidades de cada uno y definir la distribución de tareas y/o una jerarquía. De vez en cuando los alumnos excluyen de ciertas actividades a algún compañero que no es capaz de realizarlas. Otras veces, un grupo quiere simplemente estar solo. Exclusiones de ese tipo, aunque resulten desagradables para la persona excluida, no son por sí solas matonaje. Pero si es una persona que suele recibir ofensas la que también es excluida de la convivencia o de actividades entretenidas, según la definición, existe matonaje. Dado que la palabra *matonaje* ha llegado a tener una connotación negativa, cuando tratemos de descubrir matonaje oculto utilizaremos otras palabras; por ejemplo, hostigar, ofender, excluir, hacer demasiadas bromas, etc.

### *Para diferenciar matonaje de otros conceptos asociados a conflictos*

Comenzaremos con dos preguntas sencillas:

1. ¿Están las partes en conflicto en igualdad de condiciones? (En terminología profesional: ¿Se trata de un conflicto simétrico o asimétrico?)
2. ¿Es un individuo o un grupo el que actúa? (¿Es el conflicto un asunto entre dos individuos, o se trata de dinámica de grupo?)

El objetivo principal es tratar el matonaje, pero se nos cuelan otros conflictos comunes y corrientes. Esto ocurre especialmente cuando al pesquisar el matonaje oculto, nos topamos con conflictos que involucran solamente a dos individuos. Generalmente en esos casos podremos actuar de mediadores, pero sin poner en marcha un verdadero MCP, que es un método diseñado en principio para el tratamiento de violencia grupal.

### *¿Qué debe hacer el equipo anti-matonaje frente a un caso de violencia individual, donde el agresor es uno solo?*

Si iniciáramos un diálogo terapéutico con ese agresor, la conversación nos llevaría a hablar de sus motivos –las relaciones emocionales durante la infancia con sus padres, hermanos y otras personas cercanas–. Pero si así lo hiciéramos, se nos acusaría de “indagar en la historia personal” de alguien, sin tener formación psicoterapéutica.

Reitero que el objeto principal del MCP es la dinámica grupal. En nuestro contexto eso significa que “*los integrantes del grupo que ejerce el matonaje se potencian unos a otros en su conducta, de modo que todos marchen en la misma dirección*”. Mientras más apoyo sientan de los demás, más apoyarán a su vez. Son una “fuerza en expansión” que puede entronizar a uno de sus miembros y marginar totalmente a otro. Esa fuerza puede impulsar tanto solidaridad como violencia. Tal dinámica se da también en los espectadores. Si usted está buscando métodos para tratar al hostigador en forma individual, le conviene consultar más bien a quienes en su definición del matonaje incluyen al individuo tiránico. Aunque también es cierto que el MCP –en una versión modificada– puede ser aplicable a esos casos, según han podido comprobarlo muchas personas que trabajaron con el método. No tengo nada que decir en contra de ello; sólo hago una advertencia: no se entrometa demasiado en la vida personal de nadie, deje esa tarea a profesionales capacitados para hacerlo.

### *¿Cómo diferenciar bromas inocentes y matonaje?*

La diferencia de grados entre bromas y matonaje que pueda presentarse en un caso específico, no es en mi opinión factible de determinar de otra manera que en un proceso de pesquisa y tratamiento. Mientras intentamos descubrir casos ocultos de matonaje puede ocurrir que un alumno escriba: “*No se puede decir que Juan sea realmente hostigado, pero muchos de los compañeros de curso lo miran mal*”. Aplicaremos entonces el MCP para averiguar cuán serio es el problema y haremos ver a esos compañeros que lo que para ellos son bromas inocentes, para Juan son motivo de molestia o incluso sufrimiento.



## Otros aspectos de terminología

En el diálogo terapéutico con los alumnos usaremos un lenguaje elíptico. En vez de “víctima”, diremos “*la persona afectada*”; y en vez de “hostigador”, “*los que son un poco duros con Juan/Ana*”. En esas conversaciones usaremos el término *matonaje* sólo cuando éste sea grave. Al equipo que trata de descubrir eventual matonaje en una escuela lo llamo *equipo anti-matonaje*. Llamo en cambio *terapeuta de matonaje* al adulto que aplica un tratamiento de acuerdo a cierto método, porque la sola palabra *terapeuta* excluye claramente que el matonaje sea ejercido por ese adulto.

## ¿Y la violencia contra profesores o el matonaje de ellos ... ?

En casos de violencia *física* contra un profesor, lo mejor es dejar que el director del colegio se haga cargo del problema y decida si corresponde hacer una denuncia policial o tratar de resolverlo internamente. Cuando, en cambio, se trata de violencia psicológica contra un profesor, este libro podría ofrecer un aporte indirecto al equipo anti-matonaje, siempre que sus miembros estén acostumbrados a trabajar con el MCP en casos de matonaje entre alumnos. Ya se habrán dado cuenta, me imagino, de que los principios básicos del MCP también pueden aplicarse para ayudar a un colega, a través de una mediación.

## ¿Cuáles son los motivos del matonaje?

Cuando nos encontremos aplicando un tratamiento, elegiremos un momento adecuado y preguntaremos acerca de los motivos del matonaje, tanto a la víctima como a sus hostigadores. Es importante formular la pregunta con mucha delicadeza, como dando rodeos. Las respuestas se utilizarán como base para resolver el principal problema que tenemos en común: *¿qué podemos hacer en este caso?*

Algunas personas desean escuchar *motivos relacionados con la sociedad*: factores sociales, económicos y políticos (“El matonaje es más frecuente entre los grupos más postergados de la sociedad”). Otras entienden solamente de causas ligadas a la *psicología de la personalidad* (“Hay gente que desde su nacimiento está destinada a recibir malos tratos”; “Algunos atraen a los hostigadores, donde sea que se encuentren”; “Ciertas personas son agresivas por naturaleza: como que nacieron arrogantes y practican el matonaje dondequiera que vayan”). Otras más ven el matonaje como un *mecanismo de expulsión* presente en la conciencia colectiva del grupo, que se desata en contra de un miembro más débil cuando éste amenaza la existencia de ese grupo (“El grupo quiere estar bien y desarrollarse. Si uno de sus miembros irrita a los demás con una conducta inapropiada, debe ser marginado. En el fondo es una cuestión de sobrevivencia del grupo”). Y también hay quienes piensan en distorsiones en el *desarrollo personal durante la infancia* (“¿No será algo que le pasó en su infancia lo que hizo que se convirtiera en víctima u hostigador?”).

En vez de entrar a discutir con mi interlocutor eventual sobre trabajos de investigación en el tema, que por lo demás tanto ratifican como refutan las opiniones antes mencionadas, suelo sugerir lo siguiente: *dejemos de buscar motivos generales* y, en cambio, *escuchemos con mucha atención cuando los alumnos respondan nuestras preguntas* sobre el matonaje en que participan o del que son víctimas. Solamente a aquellas personas que se han propuesto combatir el matonaje, con toda la responsabilidad que ello implica, tiene sentido decirles: es muy importante hacer la distinción entre violencia grupal y violencia individual. A partir de allí podemos conversar acerca de métodos que, a corto o largo plazo, pueden liberar a personas involucradas en la negativa dinámica grupal que aquí se ha definido como “matonaje”.

## Capítulo 2: *¿Cómo se maneja el matonaje en el colegio?*

Vamos a examinar dos interrogantes:

- ¿Qué hacía un profesor para manejar la violencia grupal antes de que se inventara la palabra matonaje? ¿Cuáles de esos métodos son posibles de usar y desarrollar para combatir el matonaje?
- ¿Condujo la introducción del nuevo concepto matonaje a nuevos métodos que dieran los resultados deseados? Y si no fue ése el caso, ¿qué haremos para modificar el paradigma actual?

Estamos hablando de aquellos profesores que trataron y siguen tratando de combatir la violencia grupal. Vamos a estudiar la interrelación entre la prevención y el tratamiento de casos graves. Nos preguntamos: ¿qué tipos de mecanismos psicológicos utilizaron y siguen utilizando los profesores cuando quieren establecer un contacto verdadero con sus alumnos?

### *La “prédica” tradicional no es efectiva para manejar la violencia grupal*

Sabemos que en los tiempos antiguos, cuando una cultura entera creía en Dios como el Gran Supervisor, era suficiente que el profesor fortaleciera esa fe y señalara que hacer sufrir a otros seres humanos iba contra la voluntad de Dios. Lo que es interesante para nosotros es que la prédica del profesor iba dirigida a los oyentes en tanto que individuos, a la responsabilidad y conciencia de cada uno. En la prédica solía hacerse referencia a dos tipos de personas:

- El justo, que en correspondencia con la voluntad de Dios/la Iglesia rechazaba al hereje (un miembro del grupo políticamente inoportuno del “rebaño”, un revoltoso).



- Y el “no-justo”, que se negaba a escuchar a los profetas y hacía sufrir a un mártir (víctima de la violencia grupal), quien aparecía como un santo. No se pensaba siquiera que la propia dinámica del grupo pudiera marcar la diferencia entre una condena aceptable y otra no-aceptable. La autoridad jerárquica Dios-sacerdote-profesor determinaba quién era santo y quién era hereje.

### *¿Podemos evitar el matonaje si imitamos a los “colegios ideales”?*

Volvamos a nuestro tiempo. ¿Cuál sería la fuerza motriz en un “colegio ideal”, donde sólo mencionar la palabra *matonaje* resultara impertinente? ¿Cuál era la fuerza motriz personal del director y de los profesores? Según decían ellos mismos, era su amor por los niños. No lo dudo. ¿Quizás era simplemente sabiduría, producto de la reflexión?

La lógica interna de esa fuerza motriz - amor y exigencias - parece revelar incongruencias. Un modelo basado en exigencias maternalistas / paternalistas no sirve para preparar a futuros ciudadanos de una sociedad democrática, donde los poderes se equilibran mutuamente y donde la autocracia no es aceptable, por muy benevolente que sea. ¿Es posible conciliar amor con equilibrio democrático del poder? Pienso que vale la pena intentarlo. Veámoslo como un desafío en la lucha contra el matonaje.

### *Conversaciones de curso/conversaciones en grupo nos indican cómo manejar el problema*

¿No sería posible entregarles a los alumnos una pauta para la solución de sus conflictos, que no dependa de normas emanadas de una autoridad benevolente? La propia habilidad de ellos para solucionar conflictos (tanto simétricos como asimétricos) podría servir de fundamento para la competencia social en una sociedad democrática donde rige la separación de poderes. El ingrediente activo de este método está en que el profesor/monitor no cumple un papel de juez, sino de *mediador* en el conflicto. La satisfacción personal que sienta provendrá de la alegría y buena reputación que da ser un “hacedor de paz”. Pero –cuidado– los alumnos no deben reunirse sólo para hablar de los problemas que tienen en común, sino también para conversar sobre temas agradables. Estas conversaciones tienen que realizarse regularmente, porque la confianza se construye a través de la costumbre. Esto significa que el profesor tiene que acumular un “capital de simpatía” antes de poder actuar como mediador de conflictos.

En los primeros cursos de educación básica no hay nada que lo impida, excepto “el factor humano”. En los cursos superiores, en cambio, aparece un obstáculo natural: los adolescentes no aceptan compartir sus alegrías con los adultos. Falta así un requisito fundamental para crear el ambiente constructivo necesario en las conversaciones en clase y de grupo.

## *¿Es posible combatir el matonaje con ayuda de alumnos elegidos expresamente?*

La idea de que algunos alumnos expresamente seleccionados pudieran corregir la mala conducta de sus compañeros surgió como una nueva técnica pedagógica ya en la Inglaterra del siglo XIX. El director elegía a algunos alumnos que consideraba especialmente responsables y les encargaba esa misión, instruyéndolos en el sentido de que utilizaran de preferencia medios pacíficos para evitar peleas y crear un buen clima de colegio. Sin embargo, ese modelo se ganó una mala reputación a causa de los abusos de poder que cometían los alumnos seleccionados. El sistema de *alumnos-padrinos* tiene un gran potencial, porque a través de ellos se conecta el conocimiento de los casos con el tratamiento. Pero observe que el adulto –la persona que asesora al “alumno - padrino”–, tiene que tener experiencia en la práctica de la solución de conflictos. Esa experiencia es fundamental para crear un buen contacto con los jóvenes que se desempeñan como “alumnos-padrinos”. De este modo se evita también el “modelo de terror” en que se convertían muchas veces los antiguos “consejos de alumnos”.

## *Antes de introducirse la palabra matonaje, ¿qué hacían los profesores cuando se encontraban con casos graves de violencia grupal?*

Con anterioridad a la introducción del término *matonaje*, no se hacía diferencia entre conflictos individuales y violencia grupal, ni en los tratamientos, ni en las medidas preventivas. Pero en la práctica los profesores se ocupaban solamente de la violencia individual, mientras que la violencia grupal los dejaba desarmados. El profesor administraba justicia actuando como juez, por lo que le resultaba más fácil manejar la violencia individual que la violencia grupal. Se trataba de escuchar brevemente a las dos partes, decidir cuál de ellas era culpable, y hacer que el/la culpable se disculpara frente al perjudicado/a. Eso era y es aún posible si la autoridad del profesor es fuerte y si a él/ella no le preocupa que los fallos a veces resulten errados. Le bastará con creer en la justicia aplicada y esperar que sus efectos positivos perduren en el tiempo. Cuando profesores y alumnos están acostumbrados a esa “ceremonia de pedir disculpas”, o a que los profesores impongan una pena y los alumnos la acepten, la violencia grupal deja a todos algo desconcertados. Cuesta más conseguir que un grupo de alumnos pida perdón y la “administración de justicia” no se atreva a dictar condenas cuando la culpa está repartida difusamente entre varias personas.

Más difícil se hizo todo desde que fueron prohibidos los castigos corporales. Los profesores debieron entonces aferrarse a un supuesto verdaderamente desesperado: que al aplicar una escala ascendente de sanciones verbales –observaciones, llamadas de atención, gritos y explosiones de furia– serán los culpables quienes se sientan más afectados. Y ¿qué resulta efectivo decir a un *grupo* de alumnos revoltosos? Simplemente, que se los margina del “círculo de los buenos”:

- “Ahora no me preocupo más de ustedes”.
- “Sus compañeros tampoco quieren estar más con ustedes”.
- “El director ha decidido cambiarlos de curso/suspenderlos”.

Si reflexionamos un poco, vamos a sentir intuitivamente que con este tipo de reprimendas los profesores están ejerciendo violencia grupal. Esos profesores actuaban a partir de impulsos espontáneos. A veces lograban buenos resultados, a veces fracasaban. Vamos a estudiar más de cerca tres situaciones típicas:

### *A. Un adulto es testigo de hostigamientos graves y actúa de inmediato*

Es una obligación intervenir de inmediato cuando nos encontramos de frente con el hostigamiento. Y funciona, porque los alumnos saben que ese es un deber del profesor. Aceptan incluso enojo y palabras duras. Y los hostigadores no pueden negar lo que usted está viendo con sus propios ojos. Su convicción moral le servirá de fuerza motriz. Si espera, dañará su rol de profesor y su respeto por usted mismo. El hecho de haberlos tomado por sorpresa le dará una ventaja. Y si duda de su capacidad para salvar a la víctima, pida ayuda.

### *B. Un/a profesor/a que recién se ha enterado de violencia grupal, reprende a los culpables frente a todo el curso*

Este es el caso cuando el profesor se da cuenta de que “algo ha pasado”, porque un alumno está llorando y otros tienen caras de culpables. Unas preguntas del profesor aclaran que ha ocurrido un acoso. El profesor reprende a los que cree culpables, delante de todo el curso. Es importante entender la diferencia entre actuar de inmediato ante hechos que estén ocurriendo en el mismo momento (caso A) y reprimendas delante de todo el curso (caso B). En el caso A, el profesor interviene de inmediato después de haber *visto él mismo* el matonaje grave. En el caso B, en cambio, el matonaje *ha sido observado/descrito por otras personas*. Tener un arrebato de enojo hacia un grupo de alumnos frente a todo el curso (caso B), sólo tiene efectos a corto plazo y puede incluso ser contraproducente, por las siguientes razones:

- Los culpables saben que el profesor no puede estar seguro de que la información que recibió fue completa o correcta, porque no vio la violencia grupal con sus propios ojos. Un profesor justo tiene que reconocer esa posibilidad.
- Una reprimenda (o prédica, o como quiera que se llame), aunque esté dirigida sólo a los supuestos culpables, va a asustar también a los alumnos que no han tomado parte en la violencia. Pueden creer que en otra oportunidad el profesor va a actuar injustamente también contra ellos. Todo el curso experimenta una sensación de malestar.



### *C. Un/a profesor/a que ha observado a un grupo de alumnos acosar constantemente a un compañero, conversa con ellos*

El/la profesor/a ha podido observar en varias ocasiones que algunos alumnos se encuentran en el límite entre el juego y el hostigamiento, por lo que decide conversar con ellos. “Miren, he visto varias veces que ustedes están molestando a Juan”. Uno de los alumnos responde, aludiendo a lo que la profesora acaba de ver en la fila para el comedor: “¡Fue Juan el que empezó a pelear!” Juan, que está solo frente a los otros, se defiende indignado: “¡Pero ustedes me echaron de la fila!”. La profesora puede constatar que Juan se enoja con facilidad y eso despierta en otros el deseo de molestarlo. Entonces dirige a ambas partes algunas palabras amables pero enfáticas, indicando a los muchachos que dejen de molestar a Juan; y a éste, que trate de no enojarse tan fácilmente. Además, él/ella muestra que se preocupa de todos por igual. Cuando va caminando con los alumnos hacia la sala de clases, pone una mano sobre el hombro de Juan y la otra sobre el hombro de uno de los agresores. Durante la clase dirige su mirada a ambas partes en conflicto, para ratificar su rol como combinación de madre y profesora.

La diferencia entre los casos A y C es que en el caso C la profesora no ha sido testigo de hostigamiento grave y que Juan mismo se enoja en forma exagerada. Las observaciones de la profesora conducen a una conversación cuyo mensaje es una sanción verbal. Pero en este caso no corresponde que el profesor “muestre enojo”, ya que si bien se trata de faltas reiteradas, cada una por separado no tiene gran importancia.

### *Cuando apareció la palabra matonaje, se inició una labor de “ilustración” a objeto de prevenir*

La palabra *matonaje* provocó un despertar en la opinión pública, que comenzó a plantear exigencias a la escuela. La escuela, por su parte, hizo lo que desde tiempos inmemoriales siempre ha sabido hacer: informar sobre el sufrimiento que produce la crueldad y subrayar la necesidad de combatirla. Rara vez se tomó en cuenta, sin embargo, la descripción que el Dr. Heinemann había hecho sobre los destructivos mecanismos grupales. En medio del bullicioso dramatismo imperante, no se consideró una forma específica de violencia grupal –el matonaje– mediante la marginación.

A las primeras dos décadas después de introducida la palabra *matonaje*, las he denominado “el primer paradigma”. En la labor de prevención desarrollada entonces se utilizaba el antiguo mensaje unidireccional: marginar a los culpables –fueran individuos y/o grupos– tal como ellos marginaban a su víctima. También se usaba el diálogo manipulativo: conversar, pero con el sólo propósito de confirmar lo que el profesor quería ver confirmado. Los relatos leídos en clase y los videos que se muestran a los alumnos tratarán de desconocidos, pero de la misma edad que ellos, y serán muy concretos, de modo de facilitar el proceso de

identificación. Todas esas conversaciones acerca de otros, no-presentes, permiten hacer un ejercicio de ficción verbal. Esta ficción permitirá al profesor y los alumnos encontrar intuitivamente una fuerza motriz: el miedo que se despierta en cada uno al imaginarse amenazado, ya sea por un grupo o por una persona. “¿Cómo sería si un grupo de compañeros o amigos se volviera contra mí?” “¿Qué pasaría si un revoltoso se pusiera violento?”, etc. Se crea una tensión en contra de los causantes del sufrimiento que aparecen en el cuento o la película. Resulta muy motivador para los alumnos entregarse a estos ejercicios verbales en contra de “esos tipos desagradables que se encuentran en alguna parte, pero lejos de nuestro curso”. Incluso los alumnos que suelen hostigar se unen ahora a los justos, porque no estamos hablando de los que están presentes sino de *los otros*. El debate descalifica al matonaje y a los hostigadores como conceptos.

¿Qué pasa si un alumno opina que quien aparece como víctima, también se comporta mal o poco solidario a veces? Es interesante ver que el profesor –que en su concepción personal no tiene ideas estereotipadas acerca de casos de matonaje grave– empieza ahora a hacer lo mismo que los medios de comunicación masiva, es decir, a crear imágenes estereotipadas: los hostigadores siempre son culpables y la víctima siempre es inocente. Lo que sucede en un curso antes y después de esta campaña supuestamente “exitosa” se ilustra en las siguientes figuras, que representan violencia grupal:

*El curso antes de la campaña*

Dos grupos están hostigando al alumno K. Un grupo no muy unido, que forman los alumnos A, B y C, hostiga pero no en forma muy grave. Sus valores se asemejan ya a los valores morales de la mayoría del curso. Otro grupo, muy unido, integrado por los alumnos G, H, I y J, está ejerciendo formas crueles de hostigamiento hacia K. Los otros alumnos del curso no están directamente involucrados.

*El curso después de la campaña: la violencia física queda oculta*

Los alumnos buenos son ahora más buenos, mientras que muchos alumnos “más o menos buenos” se han convertidos en “muy buenos”. El grupo de A, B y C ha puesto fin al matonaje contra K. Pero los alumnos del grupo cruel (G,H, I y J) han rechazado dentro de sí mismos los intentos del profesor. Y sienten más fuerte su situación de “no-pertenencia”. Ahora hacen sufrir a K a escondidas. Los demás pueden reconocer fácilmente –en encuestas anónimas– que “existe el matonaje”, pero se niegan a dar nombres.

*El curso después de la campaña: la variante de violencia por aislamiento*

El dramático mensaje unidireccional del profesor no ha permitido ventilar una opinión que tienen muchos: que K irrita a otras personas. Ahora, nadie quiere ser un hostigador malvado, pero tampoco hablar con K. Resultado de la campaña: aislamiento de K. En encuestas anónimas, los alumnos señalan que el matonaje existe.

¿Por qué esta campaña preventiva no logra llegar a ciertos alumnos?  
¿Cuál podemos suponer que sea la opinión de quienes ejercen violencia grupal

(los que no son “más o menos buenos”) acerca del programa preventivo del primer paradigma?

- *Por supuesto que no somos los hostigadores*, como éstos a que se refiere la campaña. Nosotros sólo bromeamos; nosotros castigamos solamente a quien “de verdad haya hecho algo”. Y vamos a seguir haciéndolo, pero a espaldas del profesor.
- *Los adultos tienen miedo*. Se les nota en la voz cuando están predicando. Vamos a seguir hostigando, porque es divertido. Y vamos a inventar cosas nuevas...
- Los adultos no entienden que Juan nos desafía con su forma de ser (“Juan es un ex- hostigador muy entrometido”, “Juan se hace el importante y nos desprecia”).

La campaña contra el matonaje de tipo tradicional sirve para los justos, pero no alcanza a los prepotentes. Tampoco llega a los que –sobre bases objetivas o imaginarias– marginan a Juan. ¿Qué piensan aquellos alumnos que ni son justos ni participan en la violencia grupal?

- Se dan cuenta de que los verdaderos hostigadores no son sancionados.
- Notan que el profesor “camina a tientas” cuando “se mete” en cosas que ellos conocen mejor.
- Reconocen que se puede sentir pena por la víctima, pero piensan que también él/ella ha contribuido al hostigamiento.

Algunos profesores repiten opiniones estereotipadas porque ellos mismos son estereotipos. Otros comprenden seguramente que la víctima es un poco tonto/a, pero no pueden decirlo.

### *Conclusiones sobre la campaña preventiva inspirada por el término matonaje*

El método pedagógico que intentó un cambio de actitudes como forma de prevenir el matonaje –luego de introducido ese término– consideraba a los hostigadores como malvados. Esta visión se acentuó al ampliarse la definición del término (que pasó a incluir también la acción de individuos como “matonaje”), debido a que es más fácil identificar a un individuo cruel que a un grupo. Al hacerlo, sin embargo, el método dejó de lado la forma especial de violencia asociada al grupo –la marginación–. Personalmente considero que se puede alcanzar mejores resultados si las acciones preventivas adoptan como base la definición formulada por el Dr. Heinemann: *el matonaje es violencia grupal*. Luego se puede impulsar un debate acerca de diversos aspectos asociados. Por ejemplo, el origen de un grupo que ejerce el matonaje: acciones negativas circunstanciales de alguno/s, que reciben el apoyo de otros. O el modo en que los alumnos se ven involucrados en acciones grupales, cuando en realidad no desean participar. Y, a continuación, cómo aquellos miembros que captan el mecanismo



acelerador de la violencia, tienen la posibilidad de dejar el grupo a tiempo. Estos “desertores” pueden incluso ganar en popularidad, porque en el fondo todos los participantes del grupo consideran que el matonaje es horrible.

### *¿Por qué es importante que las primeras conversaciones se mantengan con los hostigadores?*

Mi primer motivo para comenzar la serie de conversaciones con los hostigadores es eliminar sus legítimas sospechas de que el motivo de la reunión son quejas de la víctima. Tal vez se sientan condenados de antemano, aunque en parte tengan razón respecto de la víctima. Por eso comienzo la primera conversación preguntando –con curiosidad auténtica– sobre el punto de vista del supuesto hostigador. A su natural pregunta acerca de *cómo* yo me he enterado del matonaje, respondo con total sinceridad: *“En realidad yo no sé mucho, así es que cuéntame lo que tú sabes”*. La elección del orden a seguir también puedo expresarla de la manera siguiente: A aquella persona con la que simpatizo al comenzar el tratamiento, la dejo para el final.

En cambio, el método más extendido entre los posteriores, al cual llamo “método del interrogatorio”, comienza por la víctima. Al comienzo, este cambio puede parecer solamente un detalle burocrático. Pero en el manual de instrucciones de ese método se señala que el tratamiento “deberá basarse completamente en estos datos (recogidos en la conversación con la víctima)”. Esto significa que las declaraciones de la víctima son consideradas como “datos comprobados”, que constituirán material acusatorio en las conversaciones con los hostigadores. Es probable que los padres de la víctima consideren esos datos como hechos comprobados, pero con toda seguridad los padres de los supuestos hostigadores no piensan lo mismo.

### *¿Por qué debe participar sólo un adulto en las conversaciones con un individuo?*

En el método de interrogatorio se permite la participación de dos o más adultos en la conversación con un solo alumno sospechoso. ¿Por qué? Según el manual, el motivo es que *“será una clara ventaja si en la escuela hay por lo menos dos personas que conozcan bien cada caso, porque con frecuencia se hace necesario pedir consejo a otras personas”*. No me extraña que quieran ser varios en las conversaciones porque necesitan de apoyo mutuo –si lo que aplican es el método de interrogatorio–. No creo que esos profesores sean especialmente cobardes, pero han exagerado tanto la imagen del hostigador como un enemigo temible, que quieren tener compañía cuando deben encontrarse con una persona que supuestamente encarna a ese enemigo.

Al hacer que solamente *un* adulto converse con los hostigadores y la víctima, mi objetivo más importante es el de crear *confianza mutua* en la comunicación. La otra razón es que el adulto, actuando solo, tiene oportunidad de mostrar su fortaleza mental. El MCP tiene incorporado el apoyo que

eventualmente necesite. A pesar de que el método de interrogatorio requiere de un gran aparato en cuanto a personal, parece ser muy popular entre los profesores. ¿Por qué entonces hay tantas protestas entre los padres? Probablemente los padres opinan, como yo, que la forma de proceder no se ajusta a derecho. Primero los adultos actúan como fiscales para preparar las acusaciones. Pero a continuación adoptan el rol del juez, y quizás también de ejecutor de la sentencia, contra un acusado que está solo. Resulta aun peor cuando además son varias las personas que asumen esos roles al mismo tiempo. Si los adultos reflexionaran en torno a la definición de “matonaje = violencia grupal”, comprenderían que es precisamente violencia grupal lo que se ejerce cuando varios adultos se enfrentan a un niño solo.

### *¿Es posible mejorar el método de interrogatorio a través de que el colegio siempre “tome contacto” con los padres?*

Como una forma de responder a la crítica de los padres, algunas personas que luchan contra el matonaje han introducido la regla de “*siempre hay que contactar a los padres antes de iniciar la conversación de tratamiento*”. Estoy totalmente de acuerdo de *si el tratamiento consiste en un interrogatorio*, los padres deben ser contactados. Lo paradójal, sin embargo, es que las personas que proponen contactos con los padres no han reflexionado acerca de lo que sucede en esos “contactos”. He aquí algunas de las variantes que se practican:

1. Se pide solamente a los padres de los hostigadores que acudan al colegio. El mensaje implícito no es de ninguna manera agradable. En algunos padres se despiertan dudas respecto de las acusaciones contra su hijo y pueden llegar a hacer denuncias contra el colegio. Otros temen represalias y hacen concesiones superficiales, para después decirle a su hijo que los profesores están locos.
2. Se toma contacto sólo con los padres de la víctima, para demostrar que “el colegio apoya a su hijo”. Esto puede consolar a una persona que está desesperada, pero puede crear desesperación en otra que nada sabía.

Hay otra variante más sofisticada: los padres de ambas partes en conflicto son llamados a una reunión conjunta, para tratar de crear entre ellos un clima de “*tenemos un problema en común*”. Una persona familiarizada con el arte de crear ese clima sabe que resulta más fácil y seguro lograrlo cuando se trabaja exclusivamente con los niños involucrados. La única oportunidad en que se hacen “absolutamente necesarias” las conversaciones con los padres es cuando se han cometido delitos contemplados en el Código Penal, y el colegio quiere evitar una denuncia a la policía. Otro aspecto relevante es que los padres también pueden hacer uso del MCP.

### *¿Por qué cambiar el antiguo paradigma del Método Presión Persuasiva (MPP) por el nuevo paradigma del Método Compartiendo el Problema (MCP)?*

El ingrediente activo en el MPP era que el adulto, en el momento oportuno, hacía al hostigador una sugerencia que, o bien despertaba en él una sensación de lástima por la víctima, o bien le daba a entender que “*si tú /ustedes sigues/ siguen con este tipo de cosas van a ser excluidos del círculo de los buenos*”. Siendo autocrítico, yo podría enfatizar lo anterior afirmando que algunas de las personas que practican el MPP “hostigaban a los hostigadores”.

Hacía falta otra forma de encarar el problema a partir de premisas totalmente distintas. Esa nueva aproximación consistía en determinar la postura ética frente a un caso de matonaje *a partir de las propias impresiones del supuesto hostigador*, expresadas en un diálogo respecto de lo sucedido. La conciencia del sospechoso debía despertar *sin* necesidad de indicaciones por parte de un adulto. *El elemento de colaboración* entre la víctima y los sospechosos se transformó en el fundamento de esta nueva aproximación.

### *Capítulo 3: Usted mismo como instrumento*

En el nuevo paradigma, como hemos dicho, se empieza preguntando al supuesto hostigador *lo que piensa* al respecto. Pero, ¿cómo convencer al alumno de que su opinión verdaderamente nos interesa? La respuesta es simple si el profesor-terapeuta de matonaje ya se ha presentado a sí mismo e informado sobre el MCP en las conversaciones de curso. Puede entonces iniciar cada conversación individual preguntando la opinión de su interlocutor respecto de lo debatido en clases. En una conversación individual siempre se puede transmitir en una forma no verbal el mensaje acerca de objetivos y métodos, lo que resultará más convincente. La fórmula de éxito es que ambos conversen solos. Usted contará con sus ojos, sus gestos, su manera de hablar, todo su lenguaje corporal, para comunicar sin palabras su convicción y su postura justamente a su interlocutor, y sólo a él. Y el supuesto hostigador tendrá su atención totalmente centrada en usted.

#### *¿Cómo hacerlo?*

Para perfeccionarse como instrumento terapéutico, usted deberá llegar a una serie de convicciones que lo lleven a modificar sus reacciones espontáneas y en apariencia efectivas. Doy por sentado que en todo momento usted está poniendo a prueba la sustentabilidad de mis consejos. Seguramente algunas de esas pruebas usted ya las hará mientras lee este libro: “Esto me parece sensato, lo voy a probar” o “No sé, mejor lo hago a mi manera”. Esas observaciones parten de que estamos de acuerdo sobre los objetivos: *frente a casos de matonaje, es importante crear desde el comienzo un clima de “tenemos un problema en*



*común”, de forma que las partes en conflicto comprendan que nos planteamos una situación de mediación.*

### *No debemos imponer convicciones a nuestro interlocutor*

Un adulto que se inicia en el combate al matonaje, suele adoptar el rol que mejor conoce: el de transmisor de conocimientos que, además, es efectivo con sus alumnos. Pero, ¿se ha detenido a pensar por qué? Claro, porque los conocimientos transmitidos en clases se pueden verificar fácilmente. Una persona que busca influir sobre un supuesto hostigador, no cuenta con datos fácilmente verificables. Ya hemos mencionado la razón: *los alumnos saben más que el profesor acerca de lo que sucede en su vida en común*. Además, la actitud de ellos respecto del matonaje ya es igual a la que usted tiene: en términos genéricos, la condenan con tanta fuerza como usted. ¿Cómo va a convencerlos de que usted posee recursos en cuanto a *conocimientos y práctica del proceso de mediación, y formas de trabajo constructivas para hacer realidad la idea de una “solución-donde-todos-ganan”*?

Bueno, en ningún caso puede usted obviar el primer paso: frente a *su interlocutor* debe actuar como una persona que se está preparando para una *mediación*. Esa persona pedirá al alumno que exprese sus puntos de vista respecto del problema, mostrando un interés que apunta a una solución constructiva. Nada va a cambiar antes de que él sienta que *usted realmente lo entiende*. Usted mismo es el instrumento cuya *conducta no verbal* liberará en el alumno ideas semejantes a las suyas: tal como usted se comporte con él, se comportará él con sus contrapartes.

### *¡Muestre una actitud abierta respecto de la eventual culpabilidad de su interlocutor!*

Cuando se pregunta a los profesores –en encuestas anónimas– acerca de su postura en relación a los hostigadores en general, suelen responder que condenan a los hostigadores y sienten lástima por la víctima. En la visión general del profesor, la víctima o el alumno marginado es un pobre inocente. Así lo dice la definición. En nuestras conversaciones, esos profesores reconocen con facilidad que ciertos alumnos son un poco molestados y marginados. En realidad, algunas de las víctimas pueden haber sido siempre unos “pobrecitos silenciosos”, pero puede también darse que otras en algún momento molestaron a sus compañeros con maldad. Quizás la víctima se mostró directamente prepotente, ante lo cual los demás alumnos reaccionaron en forma colectiva y la marginaron del grupo. No quedando satisfechos, pasaron a hostigarlo activamente.

Existen evidentemente indicaciones de que entre las víctimas hay tipos humanos de características más fuertes o más débiles, pero –según los fundamentos del MCP– el matonaje no se desata a partir de las características de la víctima, sino por la dinámica grupal que se desarrolla entre los hostigadores. Es cierto también que la víctima está en una posición de inferioridad en relación

al grupo, dado que los hostigadores son varias personas. Pero es erróneo dar por sentado que la víctima necesariamente es una persona amable y débil. Puede suceder que una persona haga sentir molesto al grupo simplemente porque tiene fuerza física y, en consecuencia, el grupo “intenta ponerlo en su lugar”. Un ser humano concreto que sufre matonaje tampoco es siempre tan inocente como se visualiza en nuestras imágenes generales de lo que es una víctima. Tenemos que reflexionar más sobre esto. Reconocer la situación de inferioridad de la víctima, pero sin por eso adjudicarle falta de culpabilidad o de fuerza como características obvias.

### *Hace falta un poco de idealismo*

Sin la confianza de los alumnos, el MCP no tiene éxito. Hemos hablado ya de los distintos fundamentos de la confianza. Ahora quiero agregar algo más: en el MCP, la confianza se crea a través de un “verdadero diálogo”. Cuando uno ha comprendido lo que “verdadero” significa en este caso, está abierto el camino del éxito del método.

Volvamos a la forma de comunicarse del profesor. Cuando un profesor busca motivar a sus alumnos utiliza tanto la “comunicación unidireccional” (monólogo) como la “comunicación bidireccional” (diálogo). Se adapta a los conocimientos previos de los alumnos y a sus expectativas. Con diálogos breves activa a los alumnos y despierta su interés por los conocimientos que él posee en mayor cantidad que ellos. Es parte de su orgullo profesional y de su misión el conocer, en la mayor parte de los casos, las respuestas correctas. En la enseñanza, el diálogo o comunicación bidireccional es manipulativo, porque así lo requiere la transferencia de conocimientos. Pero un diálogo con hostigadores es diferente, tanto en las conversaciones con el curso como con los alumnos individualmente. Usted ya conoce el motivo: está conversando con personas que saben más que usted sobre el caso de matonaje investigado. Un diálogo “verdadero” implica escuchar a los alumnos, no para manipularlos, sino porque *usted está realmente dispuesto, en caso de evidencias, a cambiar de opinión!*

¿Cuál será la fuerza motriz para hacerlo? Pues sí, se necesita un poco de idealismo. Y ¿qué es eso? Usted modelará su idealismo de acuerdo a su propia forma de usar el idioma y a sus verdades interiores. La frase “*Yo quiero lo mejor para el colegio, la sociedad y mis alumnos*” se ha repetido demasiado, pero igualmente esas palabras pueden interpretarlo a usted. Ya se puede ver indirectamente en el empeño que muestra por combatir el matonaje a través de la solución de conflictos. Quizás puede constatar incluso que: “Esto no lo hago por dinero”. Aquí no se trata de un idealismo egocéntrico que se encumbra hacia utopías, sino de un idealismo “*con los pies bien puestos en la tierra*”, que despierta confianza y seguridad. Estas cosas se pueden expresar de diversas maneras. Yo he elegido las palabras *idealismo combinado con estabilidad*.

## *Más sobre las diferencias entre un terapeuta de matonaje y un profesor*

El nuevo rol del terapeuta de matonaje, hemos dicho, es el de mediador en una situación de conflicto. Debemos agregar algunos puntos:

- \* *El terapeuta de matonaje mantiene una actitud terapéutica:* En su rol de profesor uno puede llegar a “ponerse furioso” cuando algunos alumnos molestan a otros durante las clases. No me refiero aquí a algunos que parecen odiar a los niños y tienen necesidad de desahogarse en arrebatos, sino a profesores comunes y corrientes que mantienen buenas relaciones con sus alumnos. En su nuevo rol de terapeuta de matonaje/mediador, usted ni siquiera se va a sentir tentado de “ponerse furioso”. “¿Voy a tener que reprimir totalmente mis sentimientos?”, se preguntará quizás un profesor especialmente carismático. No, no hace falta, porque no aparecen sentimientos negativos cuando desde el inicio se mantiene la actitud apropiada.
- *El terapeuta de matonaje no pretende que la víctima y sus hostigadores trabajen juntos en las actividades escolares.* Le bastará que los hostigadores dejen a la víctima en paz, sin por eso marginarla del grupo. El terapeuta de matonaje no conduce al grupo hacia un modelo de “pedir perdón”, sino hacia negociaciones entre las partes que creen garantías para una buena coexistencia.

## *La diferencia entre un terapeuta de matonaje y un psicoterapeuta*

Como hemos dicho anteriormente, un terapeuta anti-matonaje asume a veces una postura terapéutica para asegurar una convivencia igualitaria entre las partes involucradas en matonaje. Esa postura se asemeja en algunos aspectos a la psicoterapia. Es necesario entonces establecer límites claros, tanto para que el terapeuta de matonaje se mantenga siempre en su ámbito de tareas, como para que los psicoterapeutas no teman intromisiones en las suyas. La persona que actúe como terapeuta de matonaje necesita desarrollar una identidad en concordancia con su rol. Esa identidad se crea en la distribución de tareas y en colaboración con psicólogos/orientadores. Por las razones expuestas, insisto en las siguientes diferencias:

1. El paciente acude a la psicoterapeuta por voluntad propia (o si se trata de niños, por voluntad de los padres), mientras que un terapeuta de matonaje entra sin ser invitado a la dinámica grupal de los hostigadores. La misión de la psicoterapeuta es lograr el bienestar del paciente; en tanto que el terapeuta de matonaje debe ocuparse del bienestar del curso, del colegio y de otras personas involucradas. Una terapeuta de matonaje actúa por



encargo de toda una sociedad cuyo deseo es poner fin a todo tipo de matonaje. Esto le da derecho a ocuparse de un grupo de hostigadores, que por cierto no se lo han pedido. A cambio, es necesario limitar esa prerrogativa en los siguientes puntos.

2. Un psicoterapeuta analiza los antecedentes de su paciente, en tanto que un terapeuta de matonaje se concentra en la dinámica grupal de los hostigadores. Un psicoterapeuta suele interesarse por las vivencias de su paciente durante la niñez. Por el contrario, a los terapeutas anti-matonaje no les corresponde “investigar” a las personas. Nuestro campo es la dinámica del matonaje, que puede deducirse de las reacciones del grupo que ejerce el matonaje frente a su víctima en el colegio. Si usted llegara a descubrir que un solo alumno molesto es la fuerza impulsora en una dinámica grupal, le sugiero solicitar a una psicoterapeuta que trate sus trastornos psicológicos. Pero, ¿qué hacer cuando no es posible contar con la ayuda de un especialista? Mi consejo es que usted se concentre en neutralizar la capacidad destructiva del alumno. Mantenga abierta la posibilidad de que él/ella pueda volver a ser parte del grupo, si está dispuesta a colaborar.
3. Muchos psicoterapeutas estimulan el desahogo violento de sentimientos (como limpieza o catarsis, para librarse de inhibiciones dolorosas). Un terapeuta anti-matonaje, en cambio, conduce la energía que el problema en cuestión produce hacia expresiones constructivas. Nunca una víctima o un hostigador se han puesto agresivos durante la aplicación del MCP. Si le ocurriera a usted, acéptelo con tranquilidad y luego trate de conectar esa energía con algo constructivo.
4. Los sentimientos de un interlocutor hacia su terapeuta, centrales en la psicoterapia, son periféricos en la terapia anti-matonaje. Un psicoterapeuta aprende durante su formación a responder a la agresividad del paciente, que proviene de anteriores vivencias negativas con otras personas. A eso se le llama “transferencia”, y el análisis de su contenido juega un rol muy importante en muchas formas de terapia (simplificando: si el paciente se enoja con su terapeuta, está en realidad enojado con sus padres). Este problema casi no se presenta en la terapia de matonaje. En cambio, son muy importantes los sentimientos del terapeuta anti-matonaje hacia los hostigadores y su víctima (en psicoterapia se denomina “contratransferencia”).

## *Síntesis del Método Comprendiendo el Problema (MCP)*<sup>43</sup>

Amodo de síntesis es posible configurar en cinco fases el MCP, deducidas a partir de lo planteado en este breve texto. Estas fases están presentadas desde la perspectiva de sus resultados.

<sup>43</sup> El traductor ha respetado el orden del autor en la presentación de esta síntesis. Para el autor es muy importante tener claro lo que se quiere lograr para, desde ahí, diseñar la estrategia más adecuada para lograrlo.

### *Fase V. Control de resultados*

*Después del tratamiento*, la ex-víctima y los ex-hostigadores deben convivir en un clima de buen entendimiento. Esto implica, entre otras cosas, que se toleran las bromas y retos mutuos hasta un cierto límite, fijado por la persona afectada. Si perciben que surgen conflictos o malentendidos los solucionan en forma constructiva y en igualdad de condiciones.

### *Fase IV. Reunión de víctima y hostigadores*

Como nos interesa que este comportamiento se mantenga aun sin la presencia del profesor, tiene que estar fundamentado en el convencimiento de las personas involucradas. Por eso necesitamos *una reunión en conjunto* entre la víctima y los ex- hostigadores, dirigida por el terapeuta, donde ambas partes llegan a un acuerdo y lo ratifican.

### *Fase III. Reunión preliminar con los hostigadores*

Para que la reunión general tenga éxito, conviene realizar antes *una reunión de grupo sólo con los supuestos hostigadores*. En esa reunión vamos a aprovechar de recoger los elementos constructivos existentes en el grupo. Los asistentes podrán exponer sus puntos de vistas, sin que se les contradiga. Se diseñará un plan de convivencia que evite la aparición de matonaje. Lo ideal es conseguir que los ex-hostigadores digan en voz alta las frases que piensan dirigir a la víctima en el momento de encontrarse. En caso de que esta reunión preliminar con los hostigadores le deje dudas respecto del éxito del encuentro con la víctima, no convoque a esa reunión.

### *Fase II. Conversación individual con la víctima*

Antes de la reunión preliminar con los hostigadores, el terapeuta *se ha encontrado con la víctima a solas*. En esa reunión el terapeuta tiene que tomarse el tiempo de escuchar y profundizar sus conocimientos sobre las formas de sentir y pensar de la víctima en relación a lo sucedido. Seguidamente se le pregunta a la víctima qué soluciones puede imaginar. El terapeuta le ayuda a evaluarlas y aporta nueva información que despierte esperanzas.

### *Fase I. Conversaciones individuales con los presuntos hostigadores*

Lo más importante de la nueva información que el terapeuta comunica a la víctima proviene de las *conversaciones individuales con los presuntos hostigadores*. Estas conversaciones deben ser individuales, entre otras razones para sacar a luz el miedo no expresado de toda persona a ser hostigado por su grupo.