

Loyola, february 5, 2013  
Deputy Heads Conference  
“Freedom in the everyday”

## **Elegir su vida o padecerla? Para vivir la libertad en lo cotidiano.**

*Dominique Salin SJ (Centre Sèvres, Paris)*  
*Traducción : Carlos Alvarez Soto (Centre Sèvres)*

En Septiembre último, María Teresa me dijo : « El adjunto a dirección es una persona devorada. El es devorado por el jefe del establecimiento. Devorado por los alumnos, devorado por los padres, devorado por los profesores, devorado por las secretarias, devorado por los inspectores, devorado por los otros adjuntos ; devorado por la fabricación de los horarios, por la administración, por la gestión de los viajes de curso y por los intercambios internacionales. Devorado por los problemas morales y de costumbres; devorado por las cuestiones pedagógicas sin olvidarse de lo más difícil : la pedagogía de la fe cristiana (la pastoral). El se ocupa no solamente de la dimensión intelectual, sino también de las cosas del corazón, y sobre todo, de los egos. El es a la vez pedagogo, psicólogo, sociólogo, jefe de los scouts y también -a veces- consejero conyugal de los papás. El trata de ser filósofo. El es un bombero, un enfermero, un coach. En la tarde, cuando coloca la colcha bajo su mentón y apaga la luz, ¿qué queda de él ? No mucho, sino a menudo unas inmensas ganas de tener otra vida. »

Y María Teresa agregó: « ¿Qué puedes hacer tú por él? »

Yo puedo, en efecto, compadecerme : durante los diez años que pasé como profesor y capellán en los colegios de Bordeaux y de Toulouse, fui durante un tiempo, adjunto. Primero bajo la dirección de dos rectores jesuitas y luego con un jefe de establecimiento laico. Pero la compasión no es insuficiente. Sobre todo porque lo vivido fue hace mucho tiempo, ¡hace más de 30 años! Las cosas, ya en ese entonces, no eran fáciles. Y creo que éstas no han mejorado. La escuela es la intersección de todos los problemas de una sociedad. Eso es lo que la hace apasionante, y a la vez agotadora.

Yo no pretendo darles consejos prácticos de cómo gestionar vuestras agendas, ni hablarles de aspectos psicológicos para estar en mejor relación con el jefe del establecimiento, con los colegas, con los papás y con aquellos sobre los que ustedes tienen autoridad. Para ello hay especialistas, los coaches. Pueden dirigirse a ellos, si encuentran algunos de calidad. Aunque aprovecho de señalarles que sus honorarios son generalmente elevados.

Como jesuita, no puedo hablarles sino de aquello que conozco, de lo que me ha ayudado a resistir en momentos difíciles, de lo que me continúa inspirando y a aclarando en el « gobierno » de mi vida y en mis funciones como profesor todavía activo. Me hubiera encantado hablarles de la espiritualidad de San Ignacio, desde la óptica de una mística de la decisión o de la toma de decisiones en libertad. Dicho de otro modo, como el arte de elegir la vida en lugar de paderla. Pero otro jesuita les hablará mañana de San Ignacio y de la espiritualidad ignaciana.

Me han pedido que les proponga, en términos laicos y filosóficos, algunas referencias para poder reflexionar sobre sus convicciones y sus prácticas, para ayudarlos a discernir, para alentar lo que puede ser alentado y para ganar lucidez en aquello que debe ser reformado.

Las preguntas que nos inquietan giran en torno al problema de la libertad. Libertad en las relaciones profesionales, en el seno del organigrama del establecimiento; libertad en la toma de decisiones, individuales y colectivas; libertad, primero de cara a ustedes mismos y de todo aquello que en ustedes obstaculiza el ejercicio de ella misma. En esta exposición trataré la libertad desde dos puntos de vista diferentes.

En primer lugar, hablaré de la libertad en su relación a la autoridad. ¿Qué significa ejercer la autoridad, estar sometidos a la autoridad? La relación entre la autoridad delegada y la autoridad propia.

En un segundo lugar, me referiré a la libertad en su relación al tiempo, ya que mi tiempo es como mi libertad: soy yo mismo. Mi tiempo es lo más valioso que tengo. Dar de mi tiempo, es diferente a dar una parte de mi dinero: es darme a mi mismo. Yo soy una libertad, y yo soy una temporalidad, una duración. A diferencia del animal yo sé que debo morir un día. Y esta conciencia me constituye como ser humano, como señaló Heidegger. Yo soy tiempo, el tiempo hace parte de aquello que yo soy. Podríamos decir: «dime como manejas tu tiempo y te diré quién eres». ¿Cómo superar la impresión de estar prisionero de la agenda, de la manera como empleo mi tiempo?

Lo que voy a decir podrá ser considerado como una de las «verdades primeras». Albert Camus decía que aquello que llamamos «verdades primeras» son aquellas que descubrimos después de las demás. Y siempre es interesante escuchar de otros las cosas que conocemos en el fondo de nosotros, pero tenemos la tendencia a dejar de lado o a olvidar.

## **I – Libertad y autoridad**

Nosotros abandonamos hace tiempo la concepción de libertad de nuestros alumnos: hacer lo que yo quiero, cuando yo quiero y como yo quiero.

Sabemos que no hay una libertad absoluta. Sabemos que la libertad absoluta, según la célebre fórmula de Hegel, es el terror. Por ejemplo el terror que Robespierre y otros produjeron al reinar en Francia durante la Revolución. En nombre de la libertad, decapitamos y fusilamos a muchos.

Sabemos que la libertad es relativa; que nuestra libertad termina dónde comienza la libertad de los otros, o que ella comienza allí donde termina la libertad de los demás.

Sabemos que no hay libertad absoluta, sino sólo márgenes de libertad; sobre todo sabemos que no puede haber sino liberaciones, o procesos de liberación.

La pregunta es entonces: ¿cómo liberar nuestra libertad?

Aquí encontramos una realidad fundamental, fundadora de toda vida en sociedad: la «autoridad». No hay una sociedad sin autoridad. Es la autoridad la que funda, educa y garantiza las libertades humanas y el ejercicio mismo de la libertad.

Yo soy «adjunto». Yo dependo de la autoridad del jefe del establecimiento. Pero yo también soy una «autoridad». Ahora bien, para poder mejor situarme, ¿cómo comprender la autoridad?

Desde los orígenes de la humanidad, la autoridad, es primeramente una fuerza, una fuerza que se impone a los demás. Generalmente, esta fuerza es comprendida como una coacción, una limitación: la autoridad es aquello que se impone a mi espontaneidad, aquello que me impide ser yo mismo. O, como nos recuerda la etimología, la autoridad no es primeramente una limitación, es más bien lo contrario, es aquello que nos hace crecer.

## 1. La autoridad como fuerza de crecimiento

La autoridad es una fuerza de crecimiento, al servicio de la protección y del crecimiento del grupo humano. La etimología latina así lo indica : la autoridad (*auctoritas*) viene del verbo *augere* que significa producir, hacer crecer, hacer agrandar, « aumentar ». El autor (auctor) es aquel que produce una acción o una obra : el autor de una victoria militar, o el autor de un libro, por ejemplo. *Augere, auctoritas, auctor* : una cuarta palabra viene a agregarse a la constelación semántica : *augustus*, que significa divino. Porque lo propio de los dioses es ser una fuerza de crecimiento, de poderes vitales. La autoridad suprema del imperio romano, el emperador, era nombrado *Augustus, auguste*, es decir divino. La autoridad es una fuerza que tiene una relación con lo sagrado, lo sobrenatural, pero esta fuerza está al servicio de la humanidad, de la sociedad, para permitirle la existencia y la posibilidad de crecer armoniosamente, madurar.

En resumen podemos decir que la autoridad es una fuerza, un poder generador de vínculo social. Ella dirige el crecimiento de un grupo social, de una sociedad, permitiéndole su realización.

## 2. Los tres tipos de autoridad

La autoridad aparece siempre como un poder jurídico. Pero antes de ser un poder jurídico es un poder de hecho. La autoridad es una fuerza que se impone. Y tiene varias maneras de imponerse, varias maneras más o menos violentas.

El filósofo en quien me inspiro (ya lo nombraré a continuación), distingue tres tipos de autoridad, tres tipos de fuerza, tres tipos de jefe:

1. La autoridad del jefe carismático, el «jefe innato», que ejerce una autoridad de tipo carismático (retomando la tipología de Max Weber). El jefe innato es aquel del prestigio, su autoridad se impone naturalmente al grupo sin que haya necesidad de ejercer una coacción física. Figuras de liderazgo carismático : Jeanne d'Arc, Gandhi, Lech Walesa, Vaclav Havel, Nelson Mandela...

2. La autoridad del patricarca : es una autoridad de tipo familiar, ejercida por aquel que llamamos en latín *auctor gentis*, « el autor de la familia », el procreador que es el principio de vida y que ejerce el poder sobre su descendencia. Este modelo fue dominante en las sociedades ancianas (sociedades patriarcales y estados monárquicos : el rey es el « padre » de la nación). Este modelo está siempre vigente en los estados democráticos modernos, en la medida en que ellos reconocen la importancia de la familia, del linaje familiar y del jefe del linaje, del jefe de la familia (este modelo es hoy puesto en cuestión por las nuevas legislaciones sobre el matrimonio : queremos suprimir o transformar la noción de paternidad, es decir de linaje).

3. La autoridad del « amo » que se impone por la fuerza física, por la violencia, después de un combate, de una guerra o de una revolución. El modelo aquí es la célebre dialéctica del amo (maitre, maestro) y el esclavo<sup>1</sup> analizada por Hegel y retomada por Marx. De este análisis retendremos solamente lo siguiente: el esclavo es aquel que fue vencido, pero que el vencedor lo deja vivir, con la condición que él se transforme en su esclavo. El esclavo es entonces aquel que prefirió la esclavitud a la muerte. El es subyugado por el amo. Su esclavitud reposa en el miedo. Es la supremacía del más fuerte. El amo fue el más fuerte. La fórmula del comparativo, en latín, es el adverbio *Magis*, que significa « más » (los ignacianos ésto lo saben bien). El *Magis* dio origen a la palabra *Magister*, que significa maestro (y que en español hemos traducido también por amo) – maestro en el sentido político y social, pero también en sentido pedagógico : el « maestro de escuela » ; magister y también majestad (Su majestad el Rey).

---

<sup>1</sup> En francés la dialéctica del amo y el esclavo se traduce como « la dialectique du maître et de l'esclave ».

Es así que todo el estado de derecho reside en realidad, no sobre el derecho, sino en el origen, sobre una manifestación de fuerza, que luego fue legalizada. Pascal, siguiendo a Montaigne, supo expresar aquello de una manera cautivante. No es necesario obedecer a las leyes porque ellas son justas, sino porque ellas son la ley y permiten no hundirse en la anarquía. Las leyes no son justas en si mismas. La prueba es que ellas varían según las civilizaciones y según las épocas. En el origen de las leyes hay siempre una manifestación de fuerza de los poderosos sobre los débiles. Aunque nos olvidamos fácilmente de ello.

Tres tipos de autoridad : aquella del jefe carismático, aquella del patriarca y aquella del amo que se impone por la fuerza. En realidad, que no es usual que una de estos tipos exista en su estado puro. Generalmente en toda autoridad, sea la que sea, uno de los tres tipos domina y los otros se combinan en una dosis que varía cada vez.

¿Por qué presentarles esta tipología ? Porque ella nos puede ayudar a comprender cómo funciona la autoridad en nuestro establecimiento : la autoridad del jefe del establecimiento y nuestra propia autoridad. Durante el tiempo de reflexión personal que viene a continuación, ustedes podrán interrogarse: en las diferentes instancias de autoridad que funcionan en mi establecimiento, inclusive en mi rol, ¿Qué es aquello que deriva del carisma ? ¿Qué es aquello que deriva de la figura patriarcal, sobre todo en los establecimientos donde el director es un jesuita ? ; pero también en los establecimientos donde el director laico recibe su poder de una autoridad eclesiástica (es decir patriarcal) ¿Qué es aquello que deriva de la fuerza, de la fuerza de intimidación y finalmente, del miedo - de un cierto tipo de temor ? No es necesario ser angelicales : las relaciones de fuerza existen en los establecimientos católicos. ¿Puedo nombrar situaciones en relación a estos tres tipos de autoridad ?

La pregunta es muy importante. No se si ustedes caen en la cuenta que cada vez que un nuevo director llega a un establecimiento, su primera preocupación, durante el primer año suele ser: ¿cómo ejerceré mi autoridad ? ¿Tendré la autoridad suficiente ? De cara a la autoridad del lugar y en primer lugar de cara a los prefectos, que están aquí desde mucho antes que yo y que a veces forman verdaderos feudos, poderes feudales : ¿cómo impondré mi poder ? Esta cuestión ocupa gran parte de sus preocupaciones y de su tiempo. Lo mismo ocurre en el caso de un nuevo adjunto. Muy a menudo antes de ocupar este cargo él era un profesor como los demás. ¿Cómo va a ejercer su nueva autoridad ? ¿Cómo van a considerarlo los demás profesores ? ¿Cómo un «vendido»? o ¿Cómo alguien que busca coordinar de mejor manera la acción de todos ?

En todo caso, la relación del jefe del establecimiento y del adjunto es capital. El buen funcionamiento del colegio, el buen espíritu que puede reinar en éste, dependen en buena medida de la calidad de esta relación. Por eso, cuando un nuevo jefe de establecimiento llega, la mejor cosa que pueden hacer los adjuntos es darle confianza. Y no decirse: llegó un rival, o comenzar con una paranoia potencial diciendo: «él me va a tratar como un empleado o una secretaria». Hay que atravesarse a jugar el juego de la confianza. Si el tiempo muestra que esta confianza fue mal entendida, habrá siempre tiempo de cambiar de táctica. Las primeras semanas son generalmente decisivas para ello.

El filósofo que propuso esta tipología tripartita de la autoridad es un jesuita francés del siglo XX, que murió en 1978, el P. Gastón Fessard. Era un gran amigo del conocido politólogo Raymond Aron, más conocido que él y al que admiraba mucho<sup>2</sup>. El P. Fessard fue netamente el autor del primer cuaderno de la revista de resistencia clandestina al nazismo « Témoignage chrétien », publicada por el P. Chaillet y un grupo de jesuitas a partir de 1941. El título era : « France, prends garde de perdre ta liberté ». G. Fessard explicaba por qué la autoridad del

---

2 Encontramos sus análisis en « *Autorité et bien commun* », Aubier, 1945, 2 éd. 1969. El escribió un libro capital para los jesuitas : « *La dialectique des Exercices Espirituels* de Saint Ignace », 1956.

régimen del Mariscal Pétain era una falsa autoridad, aquella de un « príncipe-esclavo » (esclavo de los nazis).

Gaston Fessard subraya una asombrosa paradoja, que es inherente a la autoridad comprendida sanamente: « el fin de la autoridad, su objetivo, es desaparecer ». La buena autoridad, es aquella que permite a los individuos crecer, madurar, al punto de no tener más necesidad del control y la coacción de la autoridad. La buena autoridad forma para que sus sujetos no tengan necesidad de ella. La cosa es clara en el caso de un padre de familia, como en el caso de un maestro de escuela. ¿Cuál es la alegría más grande del maestro ? Tener unos discípulos que devendrán maestros. Unos maestros que no tendrán ya necesidad de su maestro para existir y para tomar el lugar de ellos. La alegría del maestro es ser igualado y superado por su discípulo. La autoridad es una fuerza de crecimiento al servicio del bien común y su fin, su razón de ser, es su propia desaparición. La autoridad alcanzó su objetivo cuando ella no tiene más necesidad de hacerse sentir como autoridad, y cuando la comunidad humana interiorizó perfectamente las leyes de su funcionamiento. ¡Perspectiva escatológica, evidentemente! Este estado beatífico no será mañana. Pero es útil de pensar en ello cuando ejercemos la autoridad o cuando reflexionamos sobre su ejercicio.

Me gustaría ahora invitarlos a reflexionar sobre el ejercicio de la autoridad (vuestra autoridad y aquella del jefe del establecimiento) a partir de un principio de organización fundamental para el buen funcionamiento de las instituciones humanas : el principio de subsidiaridad.

### **3. El ejercicio de la autoridad y el principio de subsidiariedad**

¿Qué es el principio de subsidiariedad ? Para ser breve, en el organigrama de una institución, el principio de subsidiariedad responde a la preocupación de la máxima delegación.

Técnicamente, el principio de subsidiariedad es una máxima política y social según la cual la responsabilidad de una acción debe ser confiada a la instancia más pequeña capaz de resolver el problema en si mismo.

El principio de subsidiariedad va a la par con el principio de suplencia: cuando los problemas superan las capacidades de la instancia inferior, el escalón superior tiene el deber de sostenerla, en los límites del principio de subsidiaridad.

La experiencia lo muestra: el escalón superior tiene siempre interés en delegar al escalón inferior aquello que este podrá hacer con mayor eficacia. El principio de subsidiariedad parece ser un factor capital para el buen funcionamiento de una institución.

Señalo que el principio de subsidiariedad, adoptado por las sociedades modernas, netamente por la Unión Europea en su compleja auto-construcción, tiene su origen en el derecho canónico de la Iglesia y en la doctrina de Santo Tomás de Aquino.

Entre los presupuestos del principio de subsidiariedad existe la siguiente convicción, fundamental en el ámbito de la filosofía política: toda autoridad política sana, inclusive aquella del jefe máximo, incluso la autoridad del rey de derecho divino, es siempre una autoridad delegada. Toda autoridad humana viene siempre de más alto que ella. San Pablo declara : toda autoridad humana viene siempre de más alto que ella misma. San Pablo lo declara también : toda autoridad viene de Dios (Rom. 13,2). Y Jesús, en el evangelio de San Juan, dice a Pilato : « Tú no tendrías ningún poder sobre mí si éste no se te hubiera dado de lo alto » (Juan, 19,11). En efecto, el poder supremo, el poder absoluto, debe permanecer como un espacio vacío. El dictador, el tirano, es aquel que pretende ocupar y saturar este espacio vacío.

Es importante que el principio de subsidiariedad funcione al máximo en las instituciones escolares. El debería transformarse en un pensamiento automático en el jefe del establecimiento como también en el adjunto. Pero la experiencia muestra que esto no es fácil, porque este principio tropieza con reflejos difíciles de extirpar. Para ayudar a ello, es clave que las tareas y

las responsabilidades de los profesores principales, de los profesores e inspectores, sean definidas lo más clara y explícitamente posibles. Es necesario que las cosas sean lo más claras posibles en el espíritu de cada uno. Es muy importante: en las escuelas, una gran parte de los problemas y de las disfunciones existen porque no sabemos exactamente quién se ocupa de qué. Una vez que las responsabilidades de cada uno sean bien precisadas, el adjunto dejará de dar la impresión de un espía a los profesores e inspectores, o la imagen que él utiliza a otros colegas para espiar. Delegar una responsabilidad implica un mínimo de confianza. Es evidente que los modos de control deben existir. Para aquello, fijaremos reuniones regulares, previstas con anticipación, en lugar de intervenir intempestivamente, cuando surge un problema. Hablaremos más fácilmente de una dificultad, tomando un poco de distancia de ella, que en medio de una crisis.

De hecho, la autoridad no debe ser ni laxista, ni puntillosa, ni policial. No es fácil encontrar la justa medida. Por ejemplo, el prefecto defenderá la autoridad de un profesor cuestionado o injuriado, pero no demasiado: demasiada defensa puede terminar substituyéndolo y agotando lo que le puede quedar de autoridad. Cuando yo era prefecto en el colegio de Bordeaux, había un profesor de francés muy competente (era el único profesor auxiliar del cuerpo de profesores). Pero cada vez que yo pasaba por el pasillo delante de su clase, nos creíamos en un western, en el momento en que los indios atacan a la diligencia. Dilema: si entro en la clase, la calma volverá, pero un cuarto de hora después, el ataque recomenzará. Y si no hago nada, la situación empeorará y se volverá desastrosa. La experiencia muestra que tenemos más imaginación cuando somos varios y cuando estamos interesados en implicar a otros profesores, invitando a la solidaridad entre ellos.

Una de las grandes tentaciones contra el principio de subsidiariedad es: la «tentación del paraguas». Cuando me encuentro delante de una situación difícil y reconozco que no tengo ganas de comprometer mi autoridad, abro el paraguas. Y digo: «el director del colegio no puedo aprobar aquello» o «Vea aquello con el director». No tengo el ánimo, ni la fuerza de asumir mi responsabilidad, tengo miedo de asumir un riesgo. No me doy cuenta que actuando así, doy una mala imagen de mi y de mi autoridad; yo mismo termino minando mi propia autoridad.

Otra tentación: la tentación del bunker. La descubrí hace 40 años visitando el colegio jesuita Xavier School en New York, Manhattan. Yo venía de terminar mis estudios en Berkeley y me preparaba a venir al colegio de Bordeaux. Pasé quince días en Xavier en 1974 para informarme sobre el sistema de tutoría que nosotros deseábamos implementar en Tivoli. El joven padre jesuita, prefecto de estudios, estaba muy orgulloso del sistema de delegación que él había creado, inspirado en el principio de la subsidiariedad, pasaba toda la jornada en su oficina sin jamás salir. El recibía a los profesores que convocaba o que venían a verlo. Pero jamás él encontraba un alumno ¡Jamás! El permanecía todo el día en su bunker y estaba orgulloso de eso. No les escondo que yo estaba escandalizado. ¿Cómo puede tener sentido de realidad cuando tiene una concepción burocrática de la autoridad? No les diré el nombre del jesuita, ya que más tarde él ejerció altas responsabilidades pedagógicas en la Compañía a nivel mundial, por cierto de una manera, a mi juicio, lamentable. Les doy este ejemplo para mostrarles, en el caso que esto sea necesario, que incluso con los jesuitas, las cosas no se pasan siempre muy bien.

Para terminar con el principio de subsidiariedad, me parece que cada uno de ustedes podría reflexionar en su margen de maniobra real, en el margen de iniciativa del que disponen en vuestro colegio. ¿Dónde comienza y dónde termina mi responsabilidad? Es posible que mis problemas vengan, en parte, de que las cosas no hayan estado claramente definidas con el jefe del establecimiento. No se trata de crear un territorio propio donde seré el rey absoluto. Cuando tenga un problema, antes de resolverlo yo mismo (lo que tal vez haría ganar tiempo) me preguntaré: ¿Quién podría ocuparse de esto, o estaría contento de hacerlo? De hecho, más que

un controlador, el prefecto me parece que es un coordinador. El busca suscitar y coordinar aquello que cada uno de los miembros de la comunidad educativa puede aportar para contribuir al bien común.

En este sentido el prefecto debería ser el primero, me parece, en preguntarse: ¿Qué podría proponer, de iniciativa propia, para mejor llevar adelante el proyecto educativo del colegio? Sin esperar que el jefe del establecimiento haga prueba de su imaginación en mi lugar.

Para terminar con el ejercicio de la autoridad, señalo un punto que me parece cada año más importante, para el buen funcionamiento de una institución, la que sea: un establecimiento de enseñanza secundaria, una facultad de teología o un empresa nacional o transnacional. En todas estas instituciones lo que uno escucha permanentemente es una queja constante y universal: ¡Nosotros no estamos informados! ¡No nos tienen al corriente! Decidimos sin decirnos nada (y sin demandarnos nada). Sí, el déficit de información. En las salas de profesores como en los pasillos del Centre Sèvres.

Todo el mundo sabe que la información es una de las claves del poder. Aquel que tiene la información tiene el poder. Aquel que guarda para él la información, guarda el poder. La retención sistemática de información es un posible modo de ejercicio del poder, para hacer sentir más fuerte la autoridad.

En todas las instituciones se sospecha sistemáticamente de « la dirección » por su falta de transparencia, con la finalidad de cuidar el poder. La experiencia muestra que esta sospecha es a veces fundada. Pero, la mayoría de las veces, se trata de una simple negligencia de los responsables: « No habíamos pensado en informar a nuestros súbditos », o ¡« No habíamos pensado que esta información era importante para la base »! « La base es extremadamente susceptible de lo que se informa ». El asunto de la información, de su circulación, es parte de los déficits crónicos de toda institución. En la posición intermedia y de coordinación, el adjunto es el mejor ubicado para ejercer sobre este punto una vigilancia atenta a renovar permanentemente.

La segunda parte de mi exposición será muy breve. Será una conclusión que girará en torno a la cuestión del tiempo, a la gestión del tiempo.

## **II – La libertad y el tiempo**

Cuando éramos niños, el primer día de clases, escribíamos sabiamente en un cuaderno nuevo el horario que nos dictaba el profesor. Hoy, el maestro, es el reloj y la agenda, es el mismo tiempo.

El tiempo se ha transformado en nuestro maestro y a menudo en nuestro verdugo. El nos maneja, nos prueba, nos tortura: falta de tiempo, los demás no son disponibles cuando nosotros somos disponibles y vice-versa. Impotencia por no poder hacer todo lo que habría que hacer, lastre de los horarios, atrasos individuales y colectivos, todo se hace en el último minuto, catastróficamente, y a menudo de manera atarantada.

¿Dónde está nuestra libertad? ¿Cómo pasar del tiempo padecido al tiempo elegido? Yo les dije : no tengo recetas. Pero los invito a preguntarse.

Primero, conocerme un poco : ¿soy avaro o generoso de mi tiempo ? ¿Cuándo es necesario se ir rápido o, al contrario, suele ser infinitamente paciente?

La gran tentación, en efecto, ya que el tiempo corre rápidamente, es tratar de ir todavía más rápido que él. Entonces, dejamos que la agenda se llene al tope, hasta la asfixia. Y, en lo que hacemos, vamos más y más rápido: la lectura de los documentos, las entrevistas con los profesores, los responsables, los papás... Al final, no tenemos más problemas, porque no hay tiempo para pensar. Ustedes saben, como yo, en qué desemboca este tipo de deporte: al estancamiento y -a veces- al derrumbe de nosotros mismos. En la carrera con el tiempo, él siempre gana.

La buena táctica, me parece, es tratar de no ir más rápido que el tiempo, ya que aquello es imposible. Al contrario tratar de darse tiempo, de alentarlo, por así decirlo.

Dejar de padecer el tiempo, y más bien elegirlo. Cambiamos así de punto de vista. No podemos detener el tiempo, OK. Pero podemos darnos un tiempo, elegir el tiempo.

Una primera manera de darse tiempo, de elegir el tiempo, es parar. Si, en la vida de un responsable, en la jornada de alguien que debe cada día tomar decisiones que comprometen a otros, si no hay un mínimo de tiempo de pausa, de abandono, como dicen los coaches, nos podemos inquietar por él.

Un tiempo de pausa, veinte o treinta minutos, por ejemplo, reservados de antemano en la agenda. Un tiempo que no sea en la noche, antes de acostarse, cuando estamos cansados ; sino de preferencia en la mañana, antes que la máquina recomience su rodaje; o al comienzo de la tarde. Tal vez no todos los días, pero al menos día por medio. Un tiempo de pausa. Este no es un tiempo en el que no hacemos nada. Es un tiempo durante el que hacemos otra cosa que aquello que hacemos el resto del día. Es un tiempo perdido. Voluntariamente perdido, en relación a mi trabajo, a mi rol, a mi personaje. Tiempo de gratuidad. Es un tiempo durante el que yo dejo de ser el adjunto. Durante este tiempo, yo no estoy haciendo. Soy yo mismo. Hago aquello que amo hacer. ¿Qué? Muchas cosas son posibles. Escribir: un cuento, mi diario – real o imaginario. Leer: uno de esos libros que son verdaderas fuentes que nutren: la Biblia, el Manual de Épictète, los pensamientos de Marco Aurelio o Pascal, el diario de Ety Hillesum, la vida de Gandhi o de un sabio, porque ellos dan que pensar. Conozco dos o tres personas con altas responsabilidades en el mundo económico o financiero que comienzan su día con una media hora de lectura de la Biblia. Para algunos, esto podrá ser una media hora de yoga o de meditación zen, o una media hora de meditación a partir de la Biblia. Esta media hora, es la más preciosa, porque ella me permite, en el resto del día, estar presente aquí y ahora; me permite habitar el tiempo, en lugar de correr.

La segunda manera de elegir el tiempo, en efecto, es *vivir el momento presente*, al ritmo del momento presente, sin buscar avanzar más rápido que éste. El tiempo de pausa no es un fin en si mismo. Es un simple entrenamiento en vista de aquello que es lo más importante: vivir aquello que tenemos que vivir durante el día. Pero vivirlo un poco retirado, con libertad de espíritu, con lucidez, con una calidad de presencia que dan una eficacia mayor y que permiten, precisamente, ¡ganar tiempo!

Percibimos rápidamente, entonces, que en nuestras jornadas súper agitadas, hay mucho tiempo perdido: por ejemplo reuniones inútiles, que se prolongan más allá de lo necesario a causa de una inflación de la palabra, muchas veces insignificante.

Percibimos sobre todo que, en las entrevistas cara-a-cara, estamos más presente delante del interlocutor, y esta presencia libera su palabra porque la persona se siente verdaderamente escuchada. Es increíble, lo que las personas necesitan es ¡ser escuchadas! Ser responsable de un grupo de personas hoy, es primero que todo ser alguien que escucha. Uno de los jefes de redacción del periódico « Le Monde », que formaba parte del comité de redacción de la revista Etudes, me explicó por que él escribía pocos artículos : « Porque yo paso una gran parte de mi tiempo recibiendo y escuchando a los periodistas. Y no es del trabajo que me hablan. Me hablan de sus vidas. Es impresionante, la necesidad que tienen las personas de ser escuchas ». Este jefe de redacción es uno de aquellos que comienza su día con una media hora de yoga. Y, en el periódico Le Monde, la jornada comenzaba por el comité de redacción a las siete de la mañana. Una media hora, de pie, alrededor del escritorio del jefe de redacción. Este jefe de redacción había decidido rechazar las cenas en la ciudad.

Vivir el momento presente, estar presente en el momento presente: todos soñamos con este magnífico objetivo. Ser alguien que no padezca la ley del tiempo, alguien que pueda vivir plenamente el momento presente, alguien libre. He aquí un sabio. He aquí un santo.



Hay probablemente pocos sabios y santos entre nosotros. Pero no podría hablarles de libertad sin evocar estas altas perspectivas. Nosotros necesitamos, cada cierto tiempo, este tipo de llamado de atención.

Esta consideración nos anima a no dejarnos impresionar por aquello que constatamos en nosotros como obstáculo a nuestra libertad. Nuestros temores, nuestras carencias de seguridad, nuestra necesidad de seducir, la facilidad con que nos dejamos intimidar, nuestros sentimientos de inferioridad, nuestros miedos de decepcionar a otros, el recuerdo de antiguas humillaciones vividas, nuestra voluntad de dominación. No es tratando de enmascarar todo esto que podremos franquear los obstáculos. Debemos reconocerlos, domesticarlos, aprender a vivir con nuestras dificultades sin ser sus esclavos. Tomarnos el tiempo para ésto. Es una tarea que jamás acaba, pero un camino en que es posible hacer grandes avances. Yo soy ahora bastante viejo y puedo decir que acompañé, de lejos o de cerca, muchas personas en su camino de vida para testimoniar que aquello es posible.

A cada uno le corresponde inventar su camino. Ustedes están reunidos aquí para ayudarse mutuamente. Los caminos de libertad son posibles de ser transitados si avanzamos acompañados. Nosotros nos necesitamos los unos a los otros. Les deseo una « bonne route! »