

# Intervenció estratègica amb famílies: reduir la complexitat per potenciar els seus recursos

Paco López

Resum

La pretensió d'aquest article és repassar alguns reductors de complexitat que ens permetin apropar-nos a situacions familiars diverses, amb les seves contradiccions i paradoxes, i contribuir a potenciar els seus recursos per afrontar-les. Es farà un exercici d'aplicació a àmbits socials i educatius d'algunes propostes nascudes inicialment en àmbits psicoterapèutics. S'entén que algunes de les lògiques d'intervenció útils en la pràctica clínica poden resultar també eficaces en la pràctica socioeducativa, tot i estar atents a assimilacions automàtiques d'un àmbit a un altre. Cal acceptar el fet de la necessària mirada social, política, econòmica, contextual ... imprescindible en els escenaris educatius i socials i potser no tan clarament en els escenaris clínics.

Paraules clau:

Comunicació, Diàleg estratègic, Estratègies d'intervenció, Pràctica socioeducativa, Pràctica terapèutica, Reductors de complexitat, Relació educativa, Resistència al canvi, Solucions intentades

## Intervención estratégica con familias: reducir la complejidad para potenciar sus recursos

*La pretensión de este artículo es repasar algunos reductores de complejidad que nos permitan acercarnos a situaciones familiares diversas, con sus contradicciones y paradojas, y contribuir a potenciar sus recursos para afrontarlas. Se hará un ejercicio de aplicación en ámbitos sociales y educativos de algunas propuestas nacidas inicialmente en ámbitos psicoterapéuticos. Se entiende que algunas de las lógicas de intervención útiles en la práctica clínica pueden resultar también eficaces en la práctica socioeducativa, a pesar de estar atentos a asimilaciones automáticas de un ámbito a otro. Hay que aceptar el hecho de la necesaria mirada social, política, económica, contextual... imprescindible en los escenarios educativos y sociales y quizás no tan claramente en los escenarios clínicos.*

Palabras clave

Comunicación, Diálogo estratégico, Estrategias de intervención, Práctica socioeducativa, Práctica terapéutica, Reductores de complejidad, Relación educativa, Resistencia al cambio, Soluciones intentadas

## Strategic intervention with families: decrease complexity in order to increase resources

*The aim of this article is to revise some complexity reducers that allow an approach to several family situations, contradictory and paradox, and contribute to foster resources in order to face them. An original psychotherapeutic exercise will be applied to social and educational sectors. We understand that some useful intervention logics of the clinic practice can also be efficient in the socio-educative practice, always checking automatic assimilations. A social, political, economic and contextual look is required... it is essential in the educational and social context and perhaps not so clearly essential in clinic contexts.*

Key words

Communications, Strategic dialogue, Intervention strategies, Socio-educative practice, Therapeutic practice, Complexity reducers, Educative relation, Resistance to change, Attempted solutions

**Autor:** Paco López

**Títol:** Intervenció estratègica amb famílies: reduir la complexitat per potenciar els seus recursos

**Referència:** Educació Social, núm. 49, p49 p70.

**Adreça professional:** plopez@peretarres.org

## ▲ Introducció

Fa uns anys, en un context educatiu amb adolescents, una mare, angoixada per les dificultats escolars i socials dels seus dos fills relatava què havia fet fins aquell moment per ajudar-los, sense massa èxit. Una de les seves preocupacions girava a l'entorn de l'excessiu consum d'haixix i tabac de tots dos. En el capítol de les mesures que ella havia articulats sobre això, explicava com havia decidit ser ella mateixa qui els financés la compra de les substàncies perquè, d'aquesta manera (segons les seves pròpies paraules), ja que no podia evitar que consumissin, almenys podia controlar el seu nivell de consum, i això la tranquil·litzava. Això sí, vivia aquesta estratègia de manera còmplice amb els seus fills, a esquena del seu marit. Igualment, sense que el pare tingués coneixement, fumava tabac amb els seus fills, tot i estar diagnosticada de càncer i haver rebut indicacions mèdiques contràries a això. Ho explicava tot al·ludint a la necessitat de gaudir de la vida amb la seva filla i el seu fill, davant el dubte real sobre el temps que el càncer li permetria fer-ho.

El professional que acompanyava la mare en aquesta anàlisi (òbviament més complexa que l'aquí relatada) vivia dos tipus de contradiccions freqüents en l'acostament a realitats familiars diverses:

- Per una banda, podia arribar a entendre el dolor, la frustració, les bones intencions i els arguments de la mare, que semblava estar fent tot el possible per ajudar els seus fills, encara que també detectava evidències que, molt a desgrat seu, l'actuació de la mare tenia més a veure amb els problemes que amb les solucions d'aquests. Contrastant amb altres situacions familiars que havia afrontat, el professional s'enfrontava a la paradoxa que la família és, en moltes ocasions alhora, imprescindible font de suport, d'aprenentatge, de creixement ... i font de malestar, patiment, tensió... No és cap misteri que aquells que més ens importen i als quals més necessitem per créixer sans i feliços, es converteixen, de vegades, en la principal font de conflicte o complicacions. En situacions de maltractament o abandonament (en la infància, en la parella, amb gent gran...) es visualitza de manera dramàtica aquesta paradoxa: la font de suport social més significativa a la qual acudir per afrontar dificultats i problemes (no l'única), la pròpia família, resulta ser la generadora d'aquestes dificultats i problemes. Bateson (1985), en els seus estudis ja clàssics sobre el doble vincle, focalitzava en la comunicació paradoxal (els missatges contradictoris) l'origen de les interaccions patològiques, encara que també va recollir evidències sobre la possibilitat de deslligar-se del doble vincle, o de transformar aquesta realitat patògena en font de fortalesa o genialitat.
- Per altra part, el professional al qual ens referim, es descobria ell mateix mirant d'entendre la causa de la situació, amb la convicció que només així podria ajudar a resoldre, però, al mateix temps, era conscient de la multiplicitat de variables que havien influït en la construcció d'aquesta problemàtica familiar: la manera de comunicar dels dos progenitors, la malaltia de la mare, les expectatives vitals dels fills, el context social i

cultural, les experiències escolars i la relació amb els iguals, etc. La llista semblava ser infinita i la seva complexitat situava el professional davant la impotència de no poder trobar explicacions causals senzilles i a l'abast de les seves possibilitats d'actuació. La complexitat de les problemàtiques humanes semblava paralitzar la seva capacitat d'intervenció.

La meua pretensió en aquest article és repassar alguns *reductors de complexitat* que ens permetin apropar-nos a situacions familiars diverses, amb les seves contradiccions i paradoxes, i contribuir a potenciar els seus recursos per afrontar-les.

Per això, faré un exercici d'aplicació a àmbits socials i educatius d'algunes propostes nascudes inicialment en àmbits psicoterapèutics (parlo, concretament, de la Teràpia breu estratègica). No resulta difícil entendre que algunes de les lògiques d'intervenció útils en la pràctica clínica poden resultar també eficaces en la pràctica socioeducativa, però demano al lector que estigui atent a assimilacions automàtiques d'un àmbit a un altre. La pràctica terapèutica té escenaris, objectius, actors i mètodes que difícilment són generalitzables als contextos socials i educatius. Intentaré traslladar-ne una part que sí que ho considero possible, però acceptant el fet de la necessària mirada social, política, econòmica, contextual ... imprescindible en els escenaris educatius i socials i potser no (almenys no tan clarament) en els escenaris clínics.

Repassem els tres principals reductors de complexitat que ens aporta la lògica estratègica:

- L'anàlisi de les solucions intentades, que redueix la complexitat de les propostes d'intervenció.
- El maneig de les resistències al canvi, que redueix la complexitat que pugui sorgir en la relació d'ajuda.
- El diàleg estratègic, que redueix la complexitat en els processos comunicatius.

## Primer reductor de complexitat: les solucions intentades

### La necessitat de diferenciar dificultats i problemes

Tornem al cas inicial per començar diferenciant dificultats i problemes. En la trajectòria d'aquesta família van anar sorgint dificultats: les primeres dificultats escolars dels fills, la dificultat de definir criteris educatius per part dels progenitors, la malaltia de la mare i les perspectives vitals que aquesta plantejava, la dificultat dels fills de vèncer la pressió de grup cap al consum de substàncies... Entenem una dificultat com una situació que la vida ens presenta, que també experimenten altres persones en circumstàncies similars



i que pot ser superada si s'afronta de la manera adequada o que, de vegades, no permet ser superada perquè no és a les nostres mans fer-ho o perquè la història no es pot canviar (la mort, una ruptura sentimental, un suspens acadèmic en una prova correctament corregida ...) i només ens queda acceptar-la i, en el millor dels casos, incorporar algun aprenentatge per a situacions futures.

No cal recordar que viure suposa afrontar desequilibris i dificultats. El creixement, l'aprenentatge o la convivència amb els altres impliquen, necessàriament, la generació de canvis o conflictes de major o menor envergadura, fins al punt que autors de referència en la Psicologia del cicle vital com E. Erikson (1974) descriuen el desenvolupament de les persones a través de l'afrontament i superació de crisis vitals.

Si tenir dificultats és, des d'aquesta òptica, una "bona notícia" (un indicador que estem vius), no ho és tant que aquestes dificultats es converteixin en problemes, entenent aquests com a situacions més permanents de malestar i patiment.

L'evidència clínica (Watzlawick i Nardone, 2000) apunta que una part significativa dels problemes que patim els éssers humans es construeix per la manera com afrontem les dificultats, que no només no les resolen, sinó que les converteixen en problemes. Com afirmava Óscar Wilde, *amb les millors intencions s'aconsegueixen, de vegades, els pitjors efectes*. Perquè una dificultat es converteixi en problema s'han de donar dues condicions (Watzlawick, Weakland i Fisch, 1992):

- Que la dificultat s'afronti de manera inadequada
- Que, davant la persistència de la dificultat, s'apliqui més de la mateixa solució, malgrat que hi ha evidències que aquesta no funciona (perquè la dificultat persisteix).

La lògica  
estratègica opta  
per un  
enfocament  
centrat en les  
solucions

Precisament per aquesta última qüestió, davant d'enfocaments que posen l'accent en el rastreig històric del problema i en les seves causes (multifactorials, desconegudes en gran part i, en qualsevol cas, impossibles de canviar si pertanyen a successos passats), la lògica estratègica opta per un enfocament centrat en les solucions, ja siguin aquestes disfuncionals (a les que, en aquest context, ens referim com a *solucions intentades*) o ja siguin solucions reals que ajuden a introduir canvis i generar processos de millora de la qualitat de vida i de les relacions. Moltes de les solucions reals neixen, precisament, de la interrupció de les solucions intentades, responsables de la construcció o persistència dels problemes (Nardone, 2002).

## Solucions que funcionen i solucions intentades

A la pràctica, podem resumir en tres els tipus de solucions intentades, és a dir, els processos pels quals les solucions aplicades a les dificultats de la vida no aconsegueixen el seu objectiu i contribueixen a convertir aquestes dificultats en problemes:

- *Una dificultat s'afronta de manera inadequada i, per tant, es transforma en un problema si no s'actua quan caldria actuar* (Fiorenza, 2003, pàg. 37).

Tornant a la situació inicial, és probable que la manca de participació del pare en algunes de les dificultats familiars, quan hi havia raons per intervenir, pogués haver contribuït a complicar la situació. Dificultats reiterades d'aprenentatge, comportaments agressius amb violència física o verbal, simptomatologia clara de consum abusiu de substàncies ... són evidències que justifiquen algun tipus d'actuació. Tot i això, de vegades, els adults responsables de la família o els agents socials i educatius opten per evitar afrontar la situació, amb arguments justificadors de la mateixa (*són coses de l'edat ..., és normal entre germans ..., la gent gran ho exagera tot ...*). L'absència d'intervenció pot complicar encara més aquest tipus de situacions, fins al punt de convertir família o professionals en "còmplices" de la transformació d'aquestes en problemes.



- *Una dificultat s'afronta de manera no adequada quan s'actua i, per contra, no caldria* (Fiorenza, 2003, pàg. 38).

És freqüent, tant en l'àmbit familiar com en contextos organitzatius, entendre que les expressions de tristesa, malestar o estrès justifiquen sempre una intervenció correctora, ja que es parteix del supòsit que tothom s'ha de manifestar (i sentir-se) permanentment feliç. Aquesta idea irracional (perquè ignora la condició humana i el "dret" al malestar) es converteix, a vegades, en argument per intentar que els altres estiguin bé, habitualment parlant del tema i alimentant la fantasia que és possible estar permanentment satisfet, o fins i tot culpabilitzant als que no són capaços de seguir aquest ritme de benestar permanent. Ser escoltat en determinats moments facilita l'expressió de les emocions negatives i ajuda a manejar-les. Però generar un entorn en el qual permanentment s'analitza de manera circular l'estrès o la tristesa, pot amplificar, sota l'aparença momentània d'un cert alleujament, les situacions que pretén combatre, que, en qualsevol cas, se solen solucionar actuant i no parlant. Seria un exemple clàssic d'*apagar el foc amb gasolina*. De vegades, la millor estratègia és la no intervenció.

- *Finalment, s'afronta una dificultat de manera no adequada quan s'actua en un nivell equivocac* (Fiorenza, 2003, pàg. 39).

La comunicació paradoxal, a la qual abans hem fet esment, exemplifica aquest tipus d'actuació. Aparentment, intervenim en un nivell racional per definir les consignes proposades (*no us convé fumar perquè és nociu per a la vostra salut i això em preocupa*), però, simultàniament, els nostres missatges emocionals o comportamentals van en direcció oposada (*fumo amb vosaltres o us compro tabac*). En els contextos educatius trobem, amb certa freqüència, missatges paradoxals per part dels agents educatius, que incideixen simultàniament i contradictòriament, a nivells diferents, posant l'accent en el nivell equivocac: *fes el que vulguis, però que sigui el que jo t'he comanda, no veig cap problema en que facis això, però atempti a les conseqüències*, etc.

Des d'un punt de vista social, la intervenció en nivells inadequats ens porta a pensar en els intents de resoldre dificultats sorgides de mancances bàsiques, estructurals o relatives a desigualtat d'oportunitats o vulneració de drets, amb solucions conjunturals, assistencials o centrades exclusivament en la comunicació. Serveixi com a exemple la proposta de resoldre amb algunes estratègies de mediació familiar una situació d'abús sexual d'un menor per part d'un dels seus progenitors.

## Les solucions intentades de les famílies

En una obra divulgativa plena d'ironia, però profundament rigorosa en l'anàlisi nascuda de la seva pràctica clínica, Fiorenza (2005) fa referència a algunes de les solucions intentades més freqüents en els contextos familiars. Les repassem a continuació des de l'òptica socioeducativa que orienta la nostra exploració.

- *Convertir els problemes dels fills o filles en problemes dels pares o mares (o, fins i tot, que aquests es preocupin més que aquells dels seus propis problemes)*

Una cosa és assumir la responsabilitat de protegir, tenir cura, educar les persones que es troben al seu càrrec i una altra, és viure com a propis els problemes o dificultats que aquestes persones experimenten

Aquesta solució intentada impedeix als adults situar-se a la distància emocional necessària per acompanyar els seus fills o filles en l'anàlisi de la dificultat o problema i, alhora, sol impossibilitar que aquests experimentin dificultats vitals de manera autònoma i desenvolupin estratègies per anar afrontant cada cop més responsablement. Pares o mares que intervenen en les relacions de parella dels fills perquè han patit un desengany sentimental, o que, després de rebre les notes, van angoixats a parlar amb els professors del seu fill adolescent a preguntar què més poden fer ells perquè el seu fill/a aprovi ... són situacions freqüents en les quals els professionals que acompanyen la família poden ajudar a canviar les solucions disfuncionals o també convertir-se en còmplices d'aquestes, afegint ells a la lògica de convertir en propis els problemes o dificultats dels seus destinataris, incapacitats per ser un referent vàlid en el procés d'ajuda i privant-los del protagonisme que els correspon en les situacions que han d'afrontar. Una cosa és assumir, per part dels educadors i educadores, la responsabilitat de protegir, tenir cura, educar o acompanyar les persones que es troben al seu càrrec (amb les dificultats o problemes que això comporta i amb l'empatia i proximitat necessàries per a això) i una altra, ben diferent, és viure com a propis els problemes o dificultats que aquestes persones experimenten.

- *Intentar conèixer i controlar cada pensament, cada sentiment, cada comportament del fill/a*

Aquesta solució intentada és una forma habitual de manejar la incertesa que genera el risc. És comprensible que un pare o una mare facin el possible per evitar riscos als seus fills, si això està a les seves mans. Però portar aquesta lògica a l'extrem implica no acceptar la dosi de risc inherent a la vida i la pro-



gressiva autonomia necessària en el desenvolupament dels seus fills. Ajudar els progenitors a acceptar la impossibilitat (i en alguns casos la inconveniència) de conèixer i controlar allò que pensen, senten o fan els seus fills les 24 hores del dia forma part, en ocasions, del procés d'acompanyament que els professionals realitzen a les famílies. També els professionals poden ajudar les famílies a canviar la lògica del control (que, en general, produeix major descontrol) per la lògica de les normes clares, la consistència en l'aplicació de les conseqüències del seu incompliment o la disponibilitat per escoltar o ajudar quan calgui. Especialment en l'adolescència, l'acostament educatiu obté els seus millors fruits si s'actua com es faria per aconseguir tenir a la falda un gat en una habitació fosca. Ell ha de tenir la certesa que ets aquí, disponible i sense pressa. Només així s'anirà acostant progressivament més. Qualsevol altra estratègia podria provocar fugida, esgarrapades o rebuig.



- *Acceptar la intrusió (sempre amb bona intenció) d'avis, familiars o amics en decisions que corresponen exclusivament als progenitors*

En qüestions educatives, a diferència d'altres assumptes, és freqüent trobar “especialistes” disposats a orientar les decisions de les famílies, sobretot si han passat per situacions similars. Per molt que els professionals de la salut o l'educació que hagin acompanyat la família puguin haver ajudat aquesta a trobar les millors claus per actuar en una situació determinada, podran sorgir “veus expertes” (i benintencionades) que diguin tenir la recepta adequada sobre la millor postura per a la lactància, l'estratègia per afrontar les dificultats de dormir del nadó, la manera d'actuar davant les dificultats acadèmiques o els comportaments inadequats a la taula, l'hora de tornada a casa en l'adolescència o la millor manera d'actuar davant un embaràs no desitjat. Posar límits a aquestes intrusions és tan important per a l'equilibri del nucli familiar com acceptar, agrair i canalitzar el suport i les bones intencions de totes aquestes persones properes en situacions difícils. I aquest exercici de responsabilització de les pròpies decisions per part de la família suposa, per als professionals, exercir el seu rol assessor, orientador, de suport o ajuda i treballar perquè, de nou, el protagonisme de les decisions, sempre que sigui possible, correspongui a la família i situï aquesta en condicions d'explorar els seus propis recursos.

- *Insistir en què el fill/a acabarà malament o en què és incapaç de fer les coses per ell/a mateix/a*

No hi ha millor manera d'alimentar la irresponsabilitat d'un membre de la família de convèncer i predicar reiteradament que aquesta persona és incapaç d'assumir responsabilitats. Aquesta solució intentada, àmpliament investigada en contextos educatius, en l'estudi del conegut “efecte Pigmalí” o “efecte Rosenthal” (Rosenthal i Jaconson, 1980), té l'efecte de construir un equilibri patològic que pivota sobre el fet que es vol evitar, enfortint. La persona que no actua segons allò desitjable rep, públicament, la millor justificació per a això: “és incapaç de fer-ho”. La persona o persones que tenen la responsabilitat del procés educatiu també tenen un sòlid argument per no

seguir esforçant-se a aquesta obstinació: “és impossible”. El fet, a més, de predicar reiteradament exculpa ambdues parts, davant el seu entorn comunitari, de la seva responsabilitat en un hipotètic procés de millora.

- *Ser “amics” dels seus fills/es i insistir a tenir una relació democràtica*

La relació educativa és una relació d'ajuda en la qual hi ha diferents tipus de responsabilitat i no es defineix per la simetria de rols sinó per la complementarietat d'aquests. La relació d'amistat o l'exercici de la democràcia suposen simetria i igualtat en responsabilitats, drets i obligacions. És desitjable que, en un context familiar, hi hagi un clima cordial, afectuós, curós de les necessitats dels seus membres, en el qual es puguin expressar obertament opinions i desitjos. En això s'aproxima la família, l'amistat i la democràcia. Però una altra cosa ben diferent és actuar com si tots tinguessin la mateixa responsabilitat o els mateixos drets i obligacions. Quan els progenitors actuen així, priven els menors del dret a ser protegits i educats amb les garanties necessàries (aquestes inclouen els límits o normes que siguin, en cada cas, pertinents).

- *No escoltar i estar pendents sempre de demostrar que els adults tenen la raó*

L'objectiu de la relació educativa és ajudar a créixer, a aprendre, i no és demostrar les virtuts de l'educador/a. En altres paraules, l'educador/a virtuós no necessita fer girar la seva actuació al voltant de la demostració que té la raó. L'autoritat educativa prové del crèdit concedit pels educands, no s'imposa. Escoltar, estar atents a les necessitats i perspectives dels educands, mostrar-se empàtics amb ells i elles, forma part ineludible del procés educatiu. Si això suposa evidenciar i reconèixer que l'educador/a s'ha equivocat o que hi ha perspectives diferents que justifiquen un canvi de criteri, la seva autoritat es veurà reforçada si demostra capacitat d'autocrítica i correcció, a més de mostrar amb això un model valuós d'aprenentatge, millora i predisposició al canvi, si aquest està justificat. I aquest criteri és aplicable a agents educatius d'àmbits i condicions diferents (família, professionals o voluntaris).

- *Intervenir (els progenitors) com a jutges i pacificadors en els conflictes entre germans*

La necessitat de límits que afavoreixin la convivència en el nucli familiar justifica, de vegades, la intervenció adulta per frenar comportaments que vulnereu aquests límits (l'agressió física o verbal, per exemple). Però una intervenció excessiva en els conflictes entre germans pot privar-los de les necessàries oportunitats d'aprenentatge que la convivència entre iguals genera. A més, si aquesta intervenció cau en el freqüent error de jutjar qui té o no raó i d'atorgar papers de víctima i botxí, la intervenció adulta (amb l'excepció de situacions realment greus que ho justifiquin, repeteixo) sol convertir-se en solució intentada generadora de major conflictivitat entre els germans.



- *Ser còmplice del fill/a davant l'altre progenitor*

Quan la dona de l'exemple, amb el qual començava l'article, fumava amb els seus fills al mateix temps que els demanava que no li ho diguessin al seu pare perquè s'enfadaria, a més de confondre els rols (tal com hem explicat anteriorment), estava deslegitimant l'estratègia educativa de la parella i sotmetent als fills a missatges contradictoris que podrien possibilitar la construcció d'un equilibri disfuncional, com hem assenyalat anteriorment.

- *No permetre que el fill/a pugui ser feliç sense els adults*

La família compleix la seva funció en la mesura que ajuda el creixement i autonomia dels seus membres. Per als progenitors és motiu de satisfacció anar descobrint que el seu fill o filla, en aquest camí de progressiva emancipació (física, social, cognitiva, moral ...) va construint la seva pròpia manera de moure, de pensar, de relacionar-se i, en definitiva, de buscar la felicitat. Tot i això, aquest procés no sempre és senzill de manejar per part dels progenitors. De vegades això es tradueix en la dificultat per acceptar les relacions socials o de parella dels seus fills, la qual cosa sol incrementar el desig d'aquests de mantenir-les. Altres vegades es busca accentuar els beneficis d'estar sota la tutela familiar (és on millor es menja, on millor et cuiden, on tot t'ho tolen...), davant l'autonomia i responsabilitat de l'emancipació progressiva. La freqüència o intensitat d'aquest tipus d'actuacions pot convertir-les en solucions intentades generadores de problemes.

- *Omplir la casa de llibres d'autoajuda que confirmen que els manca molt per ser pares i mares perfectes de fills/es perfectes.. I sentir-se molt culpables!*

Tot i que Fiorenza no fa aquesta afirmació literalment (tampoc les nou anteriors, ja que el llibre al qual em refereixo no és un assaig clàssic, sinó un manual per a pares i mares en format irònic i epistolar), sí que apareix clarament en el seu repàs de solucions intentades més freqüents. Així formulada potser és molt pròpia d'un determinat tipus de famílies, de nivell sociocultural mitjà-alt, acostumades a tenir totes les respostes o trobar-les en llibres o a internet, però la idea és perfectament generalitzable a altres situacions familiars. Formar-se com a pares o mares ajuda, sens dubte, a exercir com a tals. El problema és el resultat d'aquest exercici formatiu. Si, efectivament, un manual, una escola de pares, Google o els consells de l'expert del centre cívic, orienten adequadament l'actuació parental i milloren les seves competències educatives, es converteixen, sens dubte, en solucions funcionals i vàlides. La pràctica clínica apunta, però, que, de vegades, el resultat d'algun d'aquests processos és confirmar la inutilitat parental i aprofundir en la culpabilitat i impotència dels progenitors davant dels problemes que pateixen els seus fills. Si això es dona, si, partint de la idea irracional que hi ha la família "feliç" o l'educació sense esforç ni conflictes, es posa el focus en les dificultats i el rastreig de causes que culpen en comptes de posar-lo en les possibilitats i recursos de les famílies, estarem parlant d'una sofisticada solució intentada.



## Algunes consideracions finals sobre les solucions intentades

A tall de resum, sintetitzo en les dues següents consideracions que s'ha dit sobre aquest primer reductor de complexitat i afegixo, posteriorment, alguns apunts que orientin la seva aplicació en la pràctica professional:

Les solucions disfuncionals creen i perpetuen molts dels problemes que constatem en els contextos familiars

- Moltes de les dificultats que afronten les famílies es transformen en problemes com a conseqüència d'allò que fan (o fem, inclosa l'acció dels professionals) per resoldre-les. Les solucions disfuncionals creen i perpetuen molts dels problemes que constatem en els contextos familiars.
- La pregunta sobre el perquè d'un problema pot fer que ens perdem en la seva complexitat. És millor entendre el problema a través de la seva solució. De fet, la millor solució pot venir, simplement, de la interrupció del que anomenem "solucions intentades". Més que centrar els nostres esforços a entendre el perquè d'un problema, interessa ajudar la família a descobrir com funciona i es manté.
- És un pressupost perillós pensar que tots els problemes estan relacionats. L'ésser humà creix afrontant diferents tipus de problemes. Elaborar teories que connectin diversos problemes en un tot explicatiu corre el risc de convertir-se en solució intentada generadora de la profecia autocomplerta, que aprofundeixi en el manteniment dels problemes, però no aporti oportunitats reals de canvi. Si un adolescent pateix perquè no s'entén amb els seus pares, perquè ha suspès totes les assignatures i perquè la noia de la qual s'ha enamorat no li correspon, podem fer una teoria general sobre la seva dificultat per relacionar-se amb les persones significatives i les conseqüències d'aquest fet en la motivació i els resultats acadèmics, però correm el risc d'alimentar una espiral d'autoanàlisi que mantingui i justifiqui la seva inacció davant d'aquestes situacions, alhora que aprofundeix en la seva baixa autoestima. Ajudar a afrontar la vida és ajudar a reconèixer que totes aquestes realitats hi ha (perquè formen part de la condició humana) però que es poden construir, afrontar i resoldre amb lògiques diferenciades, anant pas a pas, problema a problema, i mobilitzant els recursos oportuns en cada cas.
- Problemes complexos no necessàriament necessiten solucions complicades (Nardone, 2002). Aquesta és una de les més sorprenents aportacions de la lògica estratègica i dels enfocaments sistèmics, especialment en la seva aplicació clínica. Un problema construït i mantingut a base de solucions disfuncionals durant anys pot desbloquejar en un temps breu si s'interrompen les solucions disfuncionals i s'intervé en algun punt aparentment simple del sistema que obligui aquest a reequilibrar-se de manera sana. Això ens obliga a ser rigorosos en l'anàlisi dels problemes i les solucions que els mantenen. També ens impulsa, igualment en contextos socials i educatius, a mantenir una actitud oberta i esperançada en relació amb les possibilitats de millora de les situacions complexes en què es troben moltes de les persones amb les quals treballem.

- *Si l'única eina que tens és un martell, tots els problemes et semblaran claus*, afirmava Mark Twain. És important acabar aquest apartat fent referència a la necessitat que el professional no es converteixi en còmplice de la construcció de problemes aplicant per sistema solucions que han estat funcionals i útils en altres contextos. Tolstoi comença la seva novel·la Ana Karenina dient que *totes les famílies felices s'assemblen, però cada família infeliç ho és a la seva manera*. L'especificitat de cada situació familiar requereix processos d'anàlisi específics i maneres particulars d'interrompre el manteniment dels seus problemes i generar noves dinàmiques. També cada família té els seus recursos concrets. Amb certa freqüència el professional pot oblidar aquest fet i, entusiasmat amb estratègies reeixides en el passat, anticipar actuacions que no necessàriament ajuden en la situació actual.



## Segon reductor de complexitat: el maneig de les resistències al canvi

### Promoure canvis posa a prova la relació educativa

Posar el focus en la interrupció de les solucions disfuncionals que mantenen els problemes aporta llum a l'hora de construir, amb les famílies, propostes d'intervenció útils. Però la complexitat de l'acompanyament socioeducatiu no rau només en què fer o no fer. De fet, per poder arribar a les propostes d'intervenció, necessitem establir una relació que ens permeti ser acceptats per ajudar a canviar maneres de fer, de pensar, de dir, de manejar les emocions o de decidir.

El segon reductor de complexitat que explorarem té a veure amb la capacitat dels professionals per gestionar adequadament les naturals resistències al canvi, la qual cosa ens permetrà convertir-nos en persones dignes de confiança, no amb l'objecte de millorar la nostra autoestima personal i professional, sinó per garantir alguna possibilitat real d'èxit en la intervenció.

*No hi ha res més difícil de manejar, més arriscat de dur a terme ni més incert, de ser líder en la introducció d'un nou ordre de coses*, deia Maquiavel. I la teoria de sistemes i totes les teories homeostàtiques de la Psicologia social ens recorden, de la mateixa manera, que tenim una tendència natural a l'equilibri i l'estabilitat, encara que sigui disfuncional (Festinger, 1975). Sovint, en les famílies, com en altres contextos d'intervenció, fins i tot solen ser els que demanen la intervenció professional els primers que tendeixen a boicotejar el canvi requerit (Nardone, Fiorenza, Milanese i Mariotti, 2005).

Les situacions vitals que provoquen canvis generen desequilibri i malestar que tots (també els professionals) tendim a resoldre amb el menor canvi

possible. Educar, acompanyar en processos de creixement, significa ajudar a afrontar els processos d'adaptació al canvi de forma saludable i, en moltes ocasions, fer propostes de canvi. Fer-ho bé implica acceptar que les propostes de canvi generen resistència. Entendre o no aquestes resistències i manejar adequadament pot determinar que la relació que els professionals establim amb els destinataris del nostre servei ajudi o compliqui el procés.

## Indicacions generals per al maneig de les resistències al canvi

Abans de repassar les tipologies bàsiques de resistència al canvi i apuntar alguna clau d'intervenció en cada cas, recordem algunes indicacions generals:

- *En la intervenció cal explicitar que reconeixem com comprensibles les resistències al canvi.* Tot canvi implica pèrdues i genera processos de dol. Arribar a l'acceptació d'aquest o de la nova situació generada per aquest necessita temps i processos emocionals i cognitius que han de ser compresos i respectats (negació, ràbia, tristesa, etc.). Tornant al cas inicial, potser pugui semblar evident que la mare ha de deixar de finançar la compra d'haixix i tabac als seus fills. Fins i tot ella pot arribar a la conclusió que aquesta no és la millor manera d'ajudar-los a fumar menys, però no n'hi ha prou amb aquesta convicció perquè es produeixi el canvi.
- *Qui pretengui una felicitat i saviesa constants, s'ha d'acomodar a constants canvis,* deia Confuci. I això també és atribuïble a l'acompanyament en processos de canvi. D'una banda, es tracta d'aconseguir que la por al canvi sigui menor que la por a la immobilitat o, en clau positiva, que l'energia que mou a canviar (de vegades sense ser conscients que s'està produint el canvi) sigui superior a la resistència a fer-ho. D'altra banda, els professionals que realitzen aquest acompanyament han d'acceptar la necessitat de reajustar constantment les seves actuacions, si volen ajudar de manera efectiva. Fins i tot els equips més experimentats han d'estar atents per evitar el que podríem anomenar "síndrome del Titànic": un petit obstacle pot ser suficient per justificar un reajustament de les nostres actuacions, si no volem enfonsar-nos en el que va resultar ser un gran iceberg del qual només vam veure la punta.
- Ignasi de Loiola, en una afirmació aparentment contradictòria amb allò que s'ha dit anteriorment, afirmava: *en temps de tempesta no fer música.* No encendré el debat existencial entre Confuci i Ignasi de Loiola, perquè crec que és compatible una actitud oberta als canvis necessaris, amb una visió estratègica que tingui cura del moment i el lloc adequats per suggerir, promoure o acompanyar certs processos de canvi. Atribueixen a Napoleó la frase *vesteix-me a poc a poc, que tinc pressa.* Quan parlem d'educar o d'acompanyar processos de canvi, també necessitem

Es tracta d'aconseguir que la por al canvi sigui menor que la por a la immobilitat

una certa dosi de “serenitat ignasiana” i de “ritme napoleònic”. Tenir cura del moment i no tenir pressa formen part de les actituds necessàries quan acompanyem les famílies en processos de canvi.

- *Anticipar solucions no demandades sol incrementar les resistències.* Tan important com l'equilibri entre l'obertura al canvi i la paciència a l'hora d'introduir canvis, és el protagonisme d'aquest. En general, a les persones ens agrada sentir-nos protagonistes de les nostres decisions, especialment si aquestes impliquen canvis significatius en les nostres vides. La sospita que ens estan portant cap a algun lloc sense el nostre permís (fins i tot quan aquest és el lloc on volem anar) sol activar o reforçar les resistències al canvi. En clau d'habilitats comunicatives, l'efecte positiu dels que anomenem *missatges jo* (missatges en primera persona que proposen o expressen opinions o desitjos) enfront de la ineficàcia comunicativa dels *missatges tu* (missatges en segona persona que jutgen o ordenen) connecta amb l'efecte que tots dos tenen en reduir o alimentar, respectivament, les resistències al canvi (López, 1998).
- *Resistències diferents requereixen estratègies diferents.* La resistència al canvi d'un sistema (una persona, una parella, una família, una organització ...) respon a la lògica que manté l'equilibri d'aquest sistema. No totes les lògiques són idèntiques. Hi ha famílies que volen canviar però no poden i altres que, simplement, no volen canviar. Tipologies diferents de resistència al canvi, impliquen maneres de relacionar-se i comunicar diferents per desmuntar aquestes resistències. Aquest és l'objecte del següent apartat.



## Tipus de resistència al canvi i estratègies d'intervenció

Descobrir allò que anomenem el *sistema perceptiu-reactiu*, és a dir, la manera com les persones amb les que interactuem perceben la realitat i reaccionen davant seu, ens permetrà definir millor les àrees i modalitats d'intervenció possibles (Nardone i Watzlawick, 2007).

No totes les persones afronten de la mateixa manera la possibilitat de canvi i la relació d'ajuda. En funció de com la persona se situa davant dels professionals que intervenen en el context familiar i que representen la possibilitat d'haver d'entrar en un procés de canvi, poden resultar més útils unes o altres estratègies d'intervenció. Sense pretensió d'entrar a fons en la complexa anàlisi de les resistències al canvi i el seu maneig, fem una revisió d'això (Watzlawick i Nardone, 2000; Nardone, Fiorenza, Milanese i Mariotti, 2005):

- *Les persones col·laboradores*

En moltes ocasions, les famílies demanen algun tipus d'intervenció professional i semblen, a més, tenir recursos suficients per aconseguir els objectius que es proposen. Imaginem una situació en què una família nouvinguda a un

país, el filla o filla, participa en les activitats d'un centre obert, s'acosta al seu equip educatiu preocupada per algunes dificultats d'integració al barri del seu fill/a. És una família amb ganes de fer el que sigui necessari i amb recursos per a això. Aparentment, el professional que intervé pot pensar que qualsevol canvi aconsellable (per exemple, major participació dels pares en actes culturals o socials del seu entorn) és senzill i que no hi haurà amb prou feines resistència a aquest, llançant-se així a fer propostes. No és veritat.

Blaise Pascal afirmava que *ordinàriament, es persuadeix un de millor amb les raons que troba per ell mateix que amb les que provenen d'altres esperits*. Que algú vulgui canviar no significa que no existeixi resistència al canvi. De fet, aquesta s'accentua com més sigui percebut el canvi com una proposta externa al propi individu i, per tant, es necessita especial cura per aconseguir el major nivell de protagonisme possible per part de la persona o família que demana ajuda.

El paper del professional que acompanya és elaborar, amb la família, un procés d'anàlisi racional que demostrï quines són les millors alternatives

El paper del professional que acompanya aquest procés és elaborar, amb la família, un procés d'anàlisi racional que demostrï quines són les millors alternatives davant la dificultat o problema plantejats i deixar, posteriorment, que els fets demostrin, pas a pas, el voluntat de col·laboració inicialment expressada.

I aquesta lògica és igualment vàlida per al treball amb equips o amb professionals que, en processos de supervisió, volen i poden millorar les seves estratègies d'intervenció. El supervisor, el responsable o el membre d'un equip que vulgui minimitzar la resistència a canviar dels seus companys col·laboradors ha de vetllar per respectar-ne el protagonisme en aquest procés, per molt evident que ens pugui semblar la solució i per molta pressa que tinguem a aplicar (recordem l'estratègia napoleònica assenyalada en l'apartat anterior).

- *Les persones que volen col·laborar però no poden*

En el cas amb què iniciàvem l'article, la mare es presentava absolutament disposada a canviar, a fer allò que fos per ajudar els seus fills. Alhora, però, es manifestava incapaç de deixar de fer algunes de les coses que feia i que alimentaven els problemes que volia combatre.

Sovint ens trobem, en la pràctica professional, amb persones que volen millorar en algun aspecte de la seva manera d'actuar: arribar puntual als cursos de formació en què estan inscrits, no cridar per sistema quan s'enfronten a una situació tensa, regular millor la gestió econòmica de la família... Però, igualment, és freqüent trobar-nos amb la impotència d'aquestes persones per posar en pràctica aquests canvis que anhelen.

Solen ser persones, a més, que s'han passat hores parlant del que han de fer, escoltant consells o pensant en això, però que no acaben de donar passos en la direcció desitjada. De vegades, els seus problemes tenen a veure amb la



por que es repeteixin successos passats dolorosos o el desig de controlar allò que passarà en el futur, però, ancorades en l'anàlisi del passat o el pronòstic del futur, no donen passos en el present. A més, s'adonen d'això i la impotència i el sentiment de culpa les paralitza encara més.

En aquest cas convé, en paraules de Nardone (2009), *solcar el mar sense que el cel ho sàpiga*, és a dir, actuar en la direcció adequada, encara que sigui sense massa consciència que s'està fent. A la pràctica, es tracta de treballar des de propostes d'actuació o experimentació, més que des de l'anàlisi racional. Primer, intentem aconseguir que la persona o la família caminin en la direcció adequada. Ja hi haurà temps, després, per ajudar a pensar sobre els fets i sobre les raons de les millores i els canvis, si aquests es donen.



Amb l'exemple de la puntualitat que he esmentat abans, recordo un cas en què la família s'esgotava insistint al seu fill adolescent en les raons que justificaven arribar puntual a un curs que feia, a més d'aixecar cada dia del llit, sense que això contribuís a aconseguir l'objectiu. L'adolescent deia voler arribar aviat, però també afirmava que era superior a les seves forces, amb les conseqüències que això tenia en el seu procés formatiu.

El tutor del centre va proposar a la família i a l'adolescent un experiment: durant les següents setmanes ningú aixecaria del llit l'adolescent. Ell hauria de ser responsable d'això. A més, per poder entrar al curs cada dia a l'hora adequada, hauria d'haver arribat puntual el dia anterior. Si un dia arribava tard, perdia el seu dret a entrar al curs el dia següent abans de l'hora a la qual havia arribat el dia anterior. Cada tercer dia tenia l'oportunitat de tornar a començar el còmput de zero.

Amb aquesta estratègia, el tutor va aconseguir canviar la dificultat per complir una obligació per l'esforç per guanyar-se un dret. El canvi es va produir i va poder posteriorment analitzar-lo i ajudar a aprendre els protagonistes d'aquest.

En aquestes ocasions, la millor manera d'augmentar la resistència a canviar és intentar convèncer racionalment de la necessitat del canvi. Com veurem més endavant, no sempre pensar abans d'actuar és el millor.

- *Les persones que no col·laboren o que obertament s'oposen*

Una de les situacions professionals més complexes és aquella en què els professionals ens trobem amb l'oposició oberta a qualsevol tipus de col·laboració. Es pot donar el cas que una determinada mesura normativa obligui a una família o a algun dels seus membres a participar en algun procés educatiu o, simplement, que les persones amb les quals treballem, per raons diverses, no donin crèdit a la nostra intervenció i que s'hi oposin obertament.

Habitualment, el treball en equip o la coordinació entre recursos professionals pot ajudar a buscar alternatives a aquesta situació. Però també hi ha ocasions en què el professional s'enfronta al repte d'aconseguir algun procés de millora o canvi en un context de no col·laboració manifesta.

La manera de desmuntar aquest tipus de resistència al canvi passa per fer propostes paradoxals de col·laboració. Demana una postura crítica o demanar expressament a algú que no col·labori perquè això ajuda al professional, a més de produir desconcert, genera un “doble vincle” que, en aquest cas, juga a favor de la intervenció. Si les persones acaben col·laborant es converteixen en col·laboradores. Si acaben oposant-se a col·laborar, també estan col·laborant perquè aquesta, precisament, és l’aportació que se’ls ha demanat.

Encara que en alguns casos de la pràctica clínica és provada l’eficiència d’aquesta estratègia, la seva aplicació en contextos socials i educatius, especialment quan parlem d’intervencions en grup (en la qual cada membre d’aquest pot reaccionar de forma diversa), s’ha de fer amb especial prudència.

- *Les persones que no són capaces de col·laborar ni d’oposar-se deliberadament*

En unes jornades científiques de l’àmbit clínic, un professional narrava el cas d’una persona que deia tenir una serp vivint en el seu estómac. Les diferents teràpies per les quals la persona havia passat havien intentat, sense èxit, convèncer-lo que allò era una construcció mental paranoica i que no podia existir tal serp dins del seu organisme. El professional va provar una manera diferent d’abordar-ho i va començar amb una pregunta que ningú li havia realitzat fins aquell moment: *com i on va entrar la serp en el seu estómac?* Al gest de satisfacció d’aquella persona, perquè *per primera vegada un psicòleg o psiquiatre fa preguntes pertinents*, va seguir la resposta: *estava dormint estirat en un prat, amb la boca oberta, i la serp va aprofitar per entrar*. El psicòleg va ajudar al seu client a deduir que potser si tornava a aquell mateix lloc i tornava a adormir-se amb la boca oberta, la serp estaria encantada de tornar al seu hàbitat. Així va succeir.

Hi ha  
determinades  
resistències al  
canvi que són fruit  
de la incapacitat  
de situar-se  
davant la realitat

És possible que un cas com el narrat sigui tan específic de la pràctica clínica que la lògica d’intervenció ens sembli aliena a la pràctica social o educativa. No obstant això, hi ha determinades resistències al canvi que són fruit de la incapacitat de situar-se davant la realitat, ja sigui per rigidesa mental, per problemes de salut, per l’efecte de situacions estressants o doloroses, etc. En aquest tipus de situacions, en les quals la persona no està en condicions ni de col·laborar ni d’oposar-se, pot resultar adequat l’exercici de reestructuració empàtica proposat. Hi ha ocasions en què la lògica de les persones amb les que treballem pugui semblar irracional. Ajudar a introduir canvis en aquestes situacions passa, necessàriament, per entrar en aquesta lògica, compartir-la i acompanyar aquestes persones en el camí cap a una lògica que s’ajusti millor a la realitat que estan vivint.

## Terçer reductor de complexitat: el diàleg estratègic

Si l'anàlisi de les solucions intentades afavoreix la definició de les estratègies d'intervenció i el maneig adequat de les resistències al canvi millora la relació d'ajuda, és la nostra capacitat de comunicar-nos amb les persones a les quals pretenem ajudar la que acaba facilitant que la nostra intervenció aconseguixi els seus objectius.

L'aportació de la Teràpia breu estratègica en aquest àmbit té especificitats molt associades a la pràctica terapèutica. No obstant això, algunes de les seves aportacions ens permeten perfeccionar les estratègies comunicatives pròpies de la intervenció socioeducativa.

A les habilitats comunicatives dels educadors i educadores, àmpliament desenvolupades en treballs diversos sobre la competència social dels professionals (habilitats socials simples i complexes, comunicació verbal i no verbal, etc ...), volem unir ara algunes "finors tècniques" del diàleg estratègic.

Repassem algunes indicacions pràctiques vinculades a aquest tercer reductor de complexitat.

### Preguntar abans que afirmar

Preguntar adequadament és una de les eines més útils en qualsevol context relacional. Preguntant bé facilitem el protagonisme de les persones a qui acompanyem en processos de millora i contribuïm a la reducció de les resistències al canvi.

Deia Kant que *no són les respostes les que creen les preguntes, sinó les preguntes les que creen les respostes*. Això, que pot semblar una obvietat, ens recorda la importància que el professional sigui competent a l'hora d'ajudar a pensar o a decidir a les persones a les que orienta o assessora.

*Si jo formulo una pregunta que m'ajudi a entendre com estan les coses en comptes de proposar la meua interpretació, faig sentir a l'altre que és ell qui dirigeix la conversa. (...) En aparença això pot semblar una submissió a l'altre, però, en realitat, és guiar el diàleg de manera que surti de la dinàmica usual de contraposició. (...) És una manera per establir seguida una relació connotada pel desig de connectar-se i no d'enfrontar. (...) L'objectiu no és vèncer fent perdre l'altre, sinó vèncer junts (Nardone, 2009).*

Fins i tot en el cas que tinguem una visió clarivident i tècnicament contrastada de la millor alternativa d'actuació, tal com hem dit en parlar de les resistències al canvi, és millor ajudar l'altre a descobrir-les que oferir-les directament. Les preguntes es converteixen, així, en una manera de persuadir a través de les respostes que l'altre es dona ell mateix.



## Preguntar adequadament és intervenir alhora que investiguem

Aquesta manera d'actuar, que connecta amb la més genuïna tradició socràtica, no es limita a l'anàlisi de la situació. De fet, preguntar adequadament és intervenir alhora que investiguem, proposar canvis al mateix temps que co-neixem. Perquè, mentre guiem la conversa, estem ajudant a realitzar l'anàlisi de les solucions intentades i podem incidir en la reducció de la resistència a canviar-les.

Hi ha un tipus de preguntes, les preguntes de doble alternativa, que poden resultar especialment indicades en algunes situacions. Si, davant d'un maldestre missatge tu (*no heu de preocupar-vos del vostre fill, el que heu de fer és pensar com ajudar-lo*) el professional que vol connectar amb aquesta família utilitza una pregunta (*és molt difícil pensar en ajudar al vostre fill estant tan preocupats, oi?*), millora la interacció. Però, probablement, aquesta es pot veure més afavorida amb una pregunta de doble alternativa (*creieu que la comprensible preocupació us impedeix fer res o preferiu intentar buscar alguna alternativa?*).

La pregunta de doble alternativa orienta les possibilitats de resposta i facilita el seguiment del diàleg al nostre interlocutor. De vegades, aquesta doble alternativa es converteix, intencionadament, en *il·lusió d'alternativa* perquè, especialment en el procés de desmuntar algunes solucions intentades, el professional pot plantejar una opció probablement inexistente en la pràctica. Tornant a l'exemple inicial, podem preguntar-li a la mare, en relació amb la conveniència de finançar les substàncies als seus fills per estar més tranquil: *el que busques (o el que vostè busca, depenent del tipus de tracte que sigui aconsellable) és fer allò que et tranquil·litzi a tu o allò que sigui el millor per als teus fills?* Preguntes com aquesta o, per exemple, *prefereixes resoldre les dificultats actuals del teu fill o ajudar-lo que, en el futur, sigui una persona capaç de resoldre les seves dificultats per ell mateix?*, són intervencions professionals clarament directives (fins i tot feridores si es fessin en forma d'afirmació: *el que fas està dificultant que el teu fill aprengui a resoldre per ell mateix les seves dificultats*), però, realitzades amb preguntes de doble alternativa, faciliten el procés de canvi i l'apoderament de la situació per part dels protagonistes.

## Demandar confirmació abans que sentenciar

Si les preguntes orienten el diàleg, és important que, un cop vagin arribant les respostes, reforcem el procés, demanant confirmació de la mirada que creiem més adequada (perquè ajuda a avançar) sobre la situació.

És tan simple (aparentment, almenys) com introduir en la conversa afirmacions que parafrasejant i demanin l'aprovació del nostre interlocutor. Si volem canviar la visió pessimista sobre una dificultat de la família per una mirada que contempli la possibilitat de canvi, podríem sentenciar dient: *Esteu preocupats perquè creieu que això no té solució, però no heu de desistir.*

L'efecte seria, però, molt més positiu si diem: *corregiu-me si m'equivoco, però, pel que m'heu dit fins ara, si no trobeu una manera diferent d'actuar, la situació no té remei.*

Amb aquesta intervenció, hem resumit el sentiment de la família, els hem donat l'oportunitat de posar els matisos necessaris i fer-se protagonistes de l'anàlisi i, a més, hem introduït un gir imperceptible (*si no trobeu una altra manera de fer*) que orienta a estar obert a alternatives.

Parafrasejar, tal com l'entendem des d'aquesta òptica, és retornar les respostes alterant o afegint alguna petita cosa, respectuosa amb les respostes, però que introdueix una perspectiva que convida a canviar. Parafrasejar bé influeix en la relació i en l'expectativa de l'altre sobre les seves pròpies possibilitats.

A aquesta forma de parafrasejar l'anomenem *reestructuració*. Parafrasegem no només per verificar el que hem comprès, sinó per anar ancorant el que anem acordant i crear un *punt de no retorn* (fer el canvi no només desitjable, sinó inevitable) en el procés de millora i de potenciació de les possibilitats i recursos de la família.



## Evocar abans que explicar

Explica la mitologia clàssica que la música era inspirada per les muses, molt especialment per Euterpe, una de les nou muses que habitava al Parnàs. En una de les diverses versions sobre la genealogia d'Euterpe, es narra que era filla d'Apol·lo i Mnemòsine. Apol·lo encarna l'estructura harmònica i la bellesa de les formes. Mnemòsine és la deessa de la memòria emocional, que ens vincula a allò més profund del que som. Perquè una peça musical arribi a ser sublim, la inspiració d'Euterpe ha de tenir tant del seu pare com de la seva mare. Una composició musical molt ben estructurada i harmònicament perfecta, sense l'emoció o la passió necessàries, no té valor. Una peça creativa i apassionada que no respecti unes mínimes regles musicals, farà gaudir el seu creador però no podrà ser compresa i gaudida pel públic.

Podríem aplicar la metàfora també a la relació educativa i a la comunicació. El diàleg estratègic, facilitador del canvi, necessita aquesta dosi de connexió emocional que les reestructuracions racionals, per molt encertades que siguin, no sempre poden aconseguir.

Imaginem una situació en què l'ajuda que un membre de la família rep permanentment per part dels altres membres està contribuint a què aquest vagi, progressivament, renunciant a la seva autonomia i responsabilitat. Arribats a aquest punt del diàleg, el professional pot dir: *Potser el fet que els altres t'ajudin tant t'impedeix ser capaç de fer-ho per tu mateix. És així?* L'evidència en contextos clínics sembla demostrar que està reestructuració lògica (i correctament realitzada) serà menys eficaç que una reestructuració analògica, mitjançant metàfores (*Hi havia una vegada un home que es va*

*acostumar a les crosses i es va oblidar de caminar*) o aforismes (*deia Epicur que, de vegades, el temor a un mal concret ens condueix a un mal pitjor*).

En clau filosòfica, Guillem d'Occam, deia que allò que pugui ser explicat de manera simple no necessita arguments complicats (la cèlebre *navalla d'Occam*). Doncs bé, si amb una frase breu som capaços de sintetitzar l'essència del missatge que connecta o mobilitza la problemàtica que abordem, produint una experiència emocional que canviï la perspectiva, sens dubte obtindrem millors resultats que amb el millor dels discursos professionals.

Cada context social i cultural genera les seves pròpies referències artístiques, musicals, poètiques ... Una frase de pel·lícula, un fragment de poesia, la lletra d'una cançó... poden convertir-se, en un moment determinat, en el millor "obreportes" d'un procés d'acompanyament. He trobat pocs discursos més potents per desactivar la por a afrontar una situació determinada i la temptació d'evitar que la frase del poeta Pessoa: *Portem en l'ànima les ferides de les batalles evitades*.

Aquest és, sens dubte, un excel·lent argument per contribuir que educadors i educadores siguin persones obertes a la lectura, l'expressió artística i el cultiu de la interioritat i el pensament.

## Actuar abans que pensar

*Una de les conviccions més fallides de l'home modern és creure que, un cop he entès com funciona una cosa, automàticament seré capaç de dominar-la. Per desgràcia, la vida quotidiana de cada un de nosaltres desmenteix continuament aquesta convicció, que té els seus orígens en la supremacia que s'atribueix al pensament sobre l'acció.* (Nardone, 2009, pàg. 67).

El diàleg estratègic ha de convidar a caminar, a actuar introduint algun tipus de canvi que produeixi un reequilibri en millors condicions de benestar. Aquestes propostes de canvi, com ja hem dit, s'accepten millor si són un descobriment conjunt, perquè llavors es desmunten, de manera natural, les resistències al canvi i s'exploten al màxim els recursos de les persones i famílies amb les quals treballem.

A la pràctica clínica, l'ús del diàleg estratègic incorpora prescripcions, adequades a cada tipus de problemàtica, que produeixen aquest efecte de fer inevitable el canvi. Algunes d'elles s'adapten i apliquen amb èxit en contextos organitzatius o educatius, plantejant-les com invitacions a realitzar certes experiències que acaben desblocant problemes i obligant a construir nous escenaris més saludables.

Més enllà de les propostes concretes (recomano consultar, a tall d'exemple, *la Tècnica del com empitjorar, el Treball sobre les excepcions o l'Escenari fora del problema* en Nardone, Fiorenza, Milanese i Mariotti, 2005), és im-



portant entendre que no es tracta d'actuacions màgiques sinó d'estratègies que cobren sentit en cada context concret al qual s'han d'ajustar.

Totes elles responen, en qualsevol cas, a la primacia de l'acció sobre el pensament a l'hora de transformar la realitat. Com diu un text anònim oriental: Un home savi viu fent, no pensant en fer, i encara menys pensant en allò que pensarà quan hagi acabat de fer. No per això, però, es prescindeix de la necessitat d'ajudar persones i famílies que, un cop produïts els canvis, comprenguin el procés seguit per aprendre una forma més saludable d'afrontar (pensar i actuar) la realitat.



Podem acabar afirmant que els professionals que incorporen a la seva pràctica quotidiana la lògica estratègica aporten evidències de què els tres reduïtors de complexitat revisats en aquest article ajuden a millorar la comunicació, la relació i l'eficàcia de la intervenció i que això contribueix a potenciar els recursos i a produir major benestar a les persones i en les famílies.

Sóc conscient, també, que després del resum realitzat s'amaga un ampli ventall d'investigacions i pràctiques que exigeix un major nivell de formació, actualització i supervisió del que l'esforç de síntesi necessari en l'article em permet. Confio en la capacitat del lector/a per mantenir-se lluny de l'error de simplificació que aquella frase de Woody Allen caricaturitzava: *Vaig fer un curs de lectura ràpida i vaig llegir 'Guerra i Pau' en vint minuts. Va de Rússia.*

Paco López Jiménez

Degà de la Facultat d'Educació Social i Treball Social Pere Tarrés (URL)

## Bibliografia

- Bateson, G.** (1985), *Pasos hacia una ecología de la mente: [una aproximación revolucionaria a la autocomprensión del hombre]*. Carlos Lohlé. Buenos Aires.
- Erikson, E. H.** (1974), *Identidad, juventud y crisis* (2ª ed.). Paidós. Buenos Aires.
- Festinger, L.** (1975), *Teoría de la disonancia cognoscitiva*. Instituto de Estudios Políticos. Madrid.
- Fiorenza, A.** (2003), *Niños y adolescentes difíciles: [Soluciones a problemas de conducta y de crecimiento mediante la terapia en tiempo breve]*. RBA Integral. Barcelona.
- Fiorenza, A.** (2005), *Cómo hacer la vida imposible a tus padres: una fábula sobre los problemas que surgen en cualquier familia*. RBA. Barcelona.
- López, P.** (1998), "Las habilidades sociales del educador: un recurso clave en la relación de ayuda". *Educación social: revista de intervención socio-educativa*. Núm. 10, p. 41-56.

- Nardone, G.** (2002), *Psicosoluciones: cómo resolver rápidamente problemas humanos complicados*. Herder. Barcelona.
- Nardone, G.** (2009), *Surcar el mar sin que el cielo lo sepa*. Herder. Barcelona.
- Nardone, G.** (2009), *Corrígeme si me equivoco: estrategias de diálogo en la pareja*. Herder. Barcelona.
- Nardone, G., Fiorenza, A., Milanese, R. ; Mariotti, R.** (2005), *Terapia estratégica para la empresa: soluciones en tiempo breve para resolver problemas en las organizaciones*. RBA Integral. Barcelona.
- Nardone, G.; Watzlawick, P.** (2000), *Terapia breve estratégica: pasos hacia un cambio de percepción de la realidad*. Paidós. Barcelona.
- Nardone, G.; Watzlawick, P.** (2007), *El Arte del cambio: trastornos fóbicos y obsesivos* (1a , 5a reimpr ed.). Herder. Barcelona.
- Rosenthal, R.; Jacobson, L.** (1980), *Pygmalion en la escuela: expectativas del maestro y desarrollo intelectual del alumno*. Marova. Madrid.
- Watzlawick, P., Weakland, J. H.; Fisch, R.** (1992), *Cambio: formación y solución de los problemas humanos* (7ª ed.). Herder. Barcelona.