

VII JORNADA DE TREBALL SOCIAL URV.

Coaching Sistemico-aplicado en el Trabajo Social hasta el infinito y más allá

Dr. Felix Castillo

Me gustaría empezar con una historia que habla de un señor que un día se levantó y andando a traspiés llegó al baño, se miró al espejo y vio que tenía unas manchas rojas por toda la cara. Se asustó. ¿Qué me pasa? Llamó al trabajo porque no podía trabajar. Se fue a su médico de cabecera que lo vio, se preocupó, y le envió al especialista de urgencias. Este especialista, que era un especialista en medicina interna, le dice: “Mire esto que le pasa tiene pinta de ser algo raro, complicado y probablemente metabólico. Le voy a recetar una medicación parasistémica para lo metabólico. Tómesela 3 veces al día durante una semana y si las manchas no han desaparecido quiere decir que la cosa quizá es más grave, no vaya a trabajar.” Se toma las pastillas cada día, está angustiado y las manchas no desaparecen. De manera que va en un médico especialista en el aparato respiratorio que le dice: “Probablemente esta es una enfermedad pulmonar que lo siento mucho, pero requiere que le extirpen una parte del pulmón o todo el pulmón, el que esté afectado”. Empieza todo el proceso y le extirpan el pulmón. Al cabo de pocos días, cuando vuelve a su casa, vuelven a aparecer las manchas. Así que vuelta a empezar con los médicos especialistas. Esta vez lo derivaron a un especialista que tiene que ver con el riñón. Este le dice: “Esto es un tema que tiene que ver con el riñón, se lo vamos a tener que extirpar”. Así que le extirpan el riñón, vuelve a casa después de la operación y al cabo de pocos días vuelven a aparecer las manchas rojas por toda la cara. Nuestro amigo está cada vez más angustiado, de manera que va a visitar a un médico muy reconocido que le han señalado, le explica toda su trayectoria y este le dice: “Mire mi experiencia me dice que lo que usted tiene es muy grave -le da un nombre muy complicado que ni siquiera está en internet-. Es una cosa rara. Es probable que su esperanza de vida sea de semanas o como mucho meses, lo siento”. Así queda la cosa y el señor se va de la consulta con un miedo terrible. Con este miedo decide que va a aprovechar lo que le queda de tiempo para pedir una liquidez en el trabajo, va a vender la casa y se va a pasar todo lo que le queda de vida viajando y disfrutando. Porque todavía puede caminar, moverse... Una de sus pasiones era vestirse bien de manera que va a una camisería de estas que hacen camisas a medida y pide unas cuantas camisas de seda. Pide unas camisas de estilo determinado y el dependiente le dice: “¿La talla 45 no?”. El contesta que siempre ha usado la talla 42 aun la insistencia del vendedor a comprobar su talla. El dependiente le dice: “Como quiera, pero si

usa una talla más pequeña de la que le corresponde es posible que luego le salgan una manchas rojas por toda la cara”.

El interés de esta historia está en lo que se va a relacionar más adelante. Esta conferencia se titula *Coaching Sistémico co-aplicado en el Trabajo Social hasta el infinito y más allá*. Hasta el infinito y más allá es el lema de una película de dibujos animados, *Toy Story*, que contiene un montón de elementos que tienen que ver con el coaching sistémico y con el trabajo que me gusta proponer en la supervisión. Estos elementos tienen que ver con cosas como la mirada que generamos hacia los demás y tiene que ver con cosas como nuestra capacidad de darle prioridad en situaciones de dificultad a las relaciones y no prioridad a lo que hay que hacer. En *Toy Story* un grupo de juguetes clásicos entran en crisis porque son antiguos y su dueño deja de mirarlos. Ellos superan esta situación gracias a su capacidad de trabajar juntos, de ayudarse, de mirarse, de aprovechar sus recursos presentes y conseguir de nuevo la mirada del niño que es su dueño.

El coaching es un palabro nuevo que viene del inglés i que sirve para definir esto. ¿Por qué se utiliza una palabra que viene del inglés y no se utiliza una palabra del español, del catalán o de un idioma más próximo y de nuestras disciplinas: el trabajo social, la psicología, la medicina, la psicoterapia...? El porqué es interesante explicarlo, tiene que ver que el trabajo social, la psicología, la medicina... son disciplinas que la que menos tiene ya 100 años y básicamente están asociadas a una manera de entender la realidad centrada en lo que no funciona o en el déficit. Nuestro entrenamiento está asociado al déficit, que es lo que no va bien, qué es lo que no funciona. Si miráis una historia médica, psicológica, psicoterapeuta o del trabajo social veréis un relato de problemas. Nuestros casos están saturados de problemas y de incapacidad. Probablemente es necesario y tiene sentido, pero el coaching aparece planteando la necesidad de empezar a orientarse en base a lo que está presente que funciona, en base a los recursos, en base a lo que se puede aprovechar, en base a lo que se puede utilizar. Otro elemento del coaching es que plantea la necesidad de recuperar la responsabilidad sobre todo aquello que nos ocurre.

Pichón Riviere un psicoterapeuta argentino, una persona que genero elementos precedentes al modelo sistémico que es el modelo que me sirve más para orientarme. Decía que en cualquier situación patológica hay dos elementos que se repiten. Uno es que las personas se definen como no responsables de lo que les ocurre. Proponen una definición de sí mismos **desresponsabilizadora**: *“Esto que me ocurre no tiene que ver conmigo, tiene que ver con mi mujer, con mi infancia, con mi marido, con mi hijo o tienen que ver con el barrio en el*

que vivo. Yo no formo parte de la ecuación.”. El segundo elemento que decía Pichón Riviere que siempre estaba era la **estereotipia**. Hacer una y otra vez lo mismo para afrontar las mismas cosas. La incapacidad o la falta de voluntad para hacer cosas diferentes, para cambiar nuestras respuestas. Estos dos elementos son circunstanciales a todos los modelos de atención basados en el déficit. Los modelos de atención basados en el déficit están asociados en la desresponsabilización y estereotipia. Lo fascinante de esto es que no solo se ve esto en los pacientes usuarios de nuestros servicios, también se ve en nosotros como profesionales. En el trabajo que a menudo hago con equipos de trabajo social me encuentro estas dos características. Los profesionales dicen: “Esto que nos ocurre tiene que ver con una mala estructuración de los servicios sociales. Tienen que ver con los del EAP, los de la escuela, los del CSMIJ o los de atención de la salud mental de adultos son unos prepotentes, unos impresentables, unos insolidarios, unos insensibles...”. Todo un cúmulo de calificaciones que de vuelta es similar. Es algo fascinante porque todo el mundo una y otra vez hace las mismas cosas y se define como no responsable de lo que ocurre. De manera que siguen ocurriendo una y otra vez las mismas cosas.

Hay una característica fascinante en las organizaciones psico – socio – sanitarias que tiene que ver con algunas cosas que ha dicho Jesús esta mañana y que me gustaría recuperar para romper un poco el mito de la organización normal, adecuada y que funciona bien. Características que me gustaría comentaros por que se repiten aquí en Tarragona, en Barcelona, en Andalucía, en Valencia, en Chile, en Méjico, en Italia, en Francia... Todos sitios en los que yo he trabajado en equipos de servicios sociales. En todos estos equipos se repiten características como estas:

- I. Todo el día hablamos mal de nuestra organización, de nuestros compañeros y de nuestros interlocutores en otras organizaciones. Todo el día. Es como caminar escupiendo hacia arriba. Ya sabéis lo que pasa si uno vive en su organización todo el día escupiendo hacia arriba que cuando sale por la puerta en el final de la jornada, sale pringado de su propio esputo. Esto es una característica que se repite de una manera fascinante.
- II. La ambigüedad. Des de que yo trabajo con organizaciones psico-socio-sanitarias, ya hace más de 24 años oigo reivindicaciones que tienen que ver con definir mejor el trabajo. El de las enfermeras, el de los médicos, el de los auxiliares de enfermería, el de los educadores, el de los trabajadores sociales, el de los psicólogos en servicios sociales, etc. ¿Cómo es que no se define mejor el trabajo? Esta es una característica que se repite una y otra vez.

- III. El conflicto. Son organizaciones trufadas de conflictos de baja intensidad. Son estos conflictos que te pinchan, pero no lo suficiente para explotar. Nunca generan respuestas agudas, es una cosa crónica, un malestar persistente que “jode”. Un día, una semana, un mes, un año y otro y no se resuelve. Conflictos de baja intensidad crónicos.
- IV. La contradicción. ¿Cómo es posible que me pidan esto y luego hagamos esto otro? Que es todo lo contrario. Esto también se repite.
- V. Hay una característica que tiene que ver con el hecho de ser jefe, coordinador. Los jefes en nuestras organizaciones lo suelen ser de cartón piedra. No están del todo para dirigir, están solo para llevar el rotulo. Difícilmente dirigen, y no es solo por falta de habilidad. De todas maneras una cosa interesante que se repite también es que la mayoría de operadores de base habla mal de sus jefes y dicen: “Son técnicamente incompetentes”. Y los jefes técnicamente incompetentes dicen de sus subordinados: “Es que no saben poner límites a sus usuarios (entre otras cosas)”. Se repite en la mayoría de organizaciones psico – socio – sanitarias.

Si queréis hacer carrera en las organizaciones de trabajo social hay que tener un alto perfil de habilidades políticas y un perfil justo tendiendo a bajo de habilidades técnicas. No es que las habilidades técnicas relevantes sean un problema, pero es mejor que no sean muy evidentes. Creo que vale la pena tenerlo en cuenta y tiene un sentido. ¿Qué son las habilidades políticas de las que se requiere un perfil alto? Son las habilidades asociadas a la capacidad de gestionar las relaciones internas de la organización. Y las relaciones con otras organizaciones. Pero los operadores psico-socio- sanitarios sienten que su trabajo no es ese, es el de intervenir con los usuarios. El de ocuparse de los usuarios. Ahí surgen un montón enorme de contradicciones, de ambigüedades, de conflictos de baja intensidad i, en definitiva, de mal entendidos que generan muchísimo estrés.

Des de esta perspectiva para mí y para el coaching, como propuesta de trabajo, un elemento fundamental en la supervisión (yo utilizo la palabra supervisión por que por mucho que hablamos de otras palabras acabamos hablando de supervisión así que me ahorro el frustré. Luego la práctica será la que sea y lo deseable es que acabe siendo una práctica que genere consensos, no una clase magistral). Decía que en el trabajo de supervisión a mí lo que me interesa proponer en los equipos es la capacidad de desarrollar un recurso que está en ellos y que tiene que ver con centrarse en el usuario, pero des de su experiencia. Des de su propia experiencia, no des de la experiencia del usuario. ¿Qué quiere decir centrarse en el usuario des de la propia experiencia? Quiere decir centrarse en lo que ocurre con el usuario

des de la manera que tú te sientes con respecto al caso, des de la manera con que tú te sientes con respecto a los colegas con los que estas trabajando en el caso, sean de tu propia institución o de otras, y des de la manera que tú te sientes con respecto a el contexto en el que tienes que hacer este trabajo, más allá de los colegas o de las emociones que te genere el usuario. Si no se tiene todo eso en cuenta es muy fácil actuar reactivamente, es decir, actuar como un monigote, perder la capacidad de decidir sobre las intervenciones más útiles. Pero centrarse en la intervención sobre el usuario a través de mi experiencia requiere un conjunto de habilidades que normalmente no son muy frecuentes. No se nos enseñan.

Yo trabajo mucho con escuelas, con grupos de servicios sociales, también con hospitales y la formación que recibimos, que se nos propone y que incluso pedimos los operadores son cursos, formación, que tiene que ver en un grado muy amplio con técnicas, capacidades técnicas de hacer cosas con los usuarios y que requieren entornos conocidos, saber de qué se trata la situación, de qué estamos hablando, en que territorio estamos, y requieren también de grados altos de colaboración. Si no hay grados altos de colaboración y no hay entornos conocidos, no sabemos exactamente en qué territorio estamos, las técnicas, los protocolos, los formularios... son difícilmente aplicables. Porque estamos en territorios inciertos. La incertidumbre es una característica básica y fundamental de nuestro trabajo. Esta no se reduce con las técnicas. La incertidumbre requiere de una capacidad constante de gestionar nuestras respuestas, de maneras que muy a menudo tienen que ser creativas. Requiere nuestra capacidad de gestionar relaciones y requieren nuestra capacidad de explicarnos historias diferentes a las que nos explicamos sobre lo que ocurre. Todo esto no se puede hacer a partir de técnicas cerradas de protocolos definidos. Porque si uno se centra en los protocolos para afrontar la incertidumbre, no funciona, la realidad te devuelve un mensaje que dice que haber si te enteras que no es esto lo que quiero. Te frustra y, cuando la realidad nos frustra, lo que hacemos es repetir lo mismo más fuerte. Es una cosa interesante porque los humanos hacemos esto, pero por ejemplo un chimpancé si prueba algo y no funciona cambia y hace otra cosa. Para ellos es muy claro esto. Nosotros no, insistimos porque tenemos una ideología, tenemos un modelo, un protocolo, tenemos una manera, tenemos un método. El método tiene que funcionar y si no se ajusta el método, que se ajuste la realidad al método. Esto trae algunos problemas que seguramente reconocéis en vuestra realidad cotidiana. Quizás ha llegado el momento de empezar a plantearse la necesidad de revisar los métodos y de aprender a generar, en lugar de competencias asociadas a técnicas, protocolos y procesos cerrados, lo que podríamos llamar capacidades que tienen que ver básicamente con nuestra disponibilidad, nuestra habilidad para adaptarnos a lo que surge. Y que tiene que ver con

nuestra capacidad de gestionar lo que sentimos y nuestra capacidad de gestionar nuestras relaciones.

Me gustaría leeros una carta que recibe un equipo de trabajo social, una de las referentes de este equipo, es la referente de una escuela. La carta va dirigida de los servicios sociales de... a la atención de la señora... Y dice así: "Señora, ponemos en su conocimiento que hemos sabido a través de otros niños de la clase, y hemos comprobado nosotras, que el niño V.L. que asiste como alumno a nuestra escuela y está en proceso de seguimiento por parte de los servicios sociales que usted dirige tiene colgados en el *you tube* videos, bajo el nombre de X. Estos videos parece ser han sido colgados por amigos más grandes que el niño. Rogamos tomen las medidas adecuadas y hagan constar el hecho en su expediente. Atentamente la secretaria administrativa.

Este es el último caso que yo recibí en una sesión de supervisión y la referente y todo el equipo estaban enfadadísimos con esta escuela. Por la manera de haber recibido este escrito porque lo hace la secretaria administrativa y por la desatención, la impotencia y la falta de respeto que leen aquí. La respuesta a esto puede ser una respuesta técnica que básicamente continuara con un conflicto más o menos abierto, más o menos soterrado con la escuela que se puede prolongar durante años y que deja en medio al niño, la familia, y a otros operadores que estén en medio de esta definición. Este patrón de relación que se ha establecido entre estas dos instituciones, que en realidad tendrían que colaborar, pero que se pelean, intentan marcar un territorio, intentan definirse en base al reconocimiento necesario al otro y así va generando emociones intensísimas de rabia y de falta de aprecio. Esto podría llevar implícitamente a una fácil alianza entre estos servicios sociales y la familia del niño, y el mismo niño, y un señalamiento de la escuela como inadecuada de cualquier modo. A partir de este ejemplo la manera de actuar tendría que ver con qué podemos hacer desde aquello que corresponde a la persona referente, al equipo de trabajo social y a su historia de relación con esta escuela, ya que si no partimos de ahí, si la intervención es sobre la escuela y sobre el niño y no hay una intervención que parta de la experiencia del equipo de servicios sociales, probablemente esta sea una intervención frustrante que va a tener unos resultados contra intuitivos y que va a generar más distancia todavía cada vez.

Un elemento básico en el trabajo a hacer en estas situaciones creo que tiene que ver con algo que está muy poco presente en nuestras organizaciones y que es una característica que también se repite en las organizaciones psico-socio-sanitarias, y es el **reconocimiento**. ¿Cuántas de vosotras habéis recientemente recibido por parte de vuestros compañeros, jefes

de otras instituciones un mensaje de tipo: como me gusta lo que haces, me gustaría aprender de ti, estaba muy bien aquello que has hecho...? ¿Pensáis que es algo habitual en nuestra realidad esto? No, no es casi nada habitual. Como se hacía en el servicio militar, en el ejército, el reconocimiento se nos supone. Tenemos que autogenerarlo, no tiene por qué estar en nuestros colegas ni en nuestros jefes. Por esto el reconocimiento genuino acaba siendo un instrumento muy importante de gestión en nuestras realidades y por explicar por que falta explicar alguna cosa antes.

Un carpintero para ser reconocido como carpintero, para que tenga credibilidad como tal, o un ingeniero que hace puentes, tiene que hacer el carpintero bien muebles o sillas y el ingeniero puentes. Cada uno de ellos tiene que hacer bien lo que hace. Si el ingeniero hace puentes que se caen y el carpintero sillas que se rompen probablemente no van a tener mucha credibilidad. Pero en el caso de los operadores, de los profesionales psico-socio-sanitarios esto no es del todo así. Nuestro nivel de competencia en gran medida es atribucional. Tiene que ver con lo que los otros dicen de nosotros. No solo tienen que ver con lo que sabemos, sino que tienen que ver con que los colegas, los usuarios, el personal auxiliar, la señora de la limpieza... tengan una mirada que nos atribuye capacidad. Si esta mirada no está, ya os adelanto que probablemente no es que no seáis capaces, es que no tenéis las condiciones para hacerlo. De manera que en buena parte nuestra capacidad de ser capaces tiene que ver con gestionar la atribución de nosotros.

Des de esta perspectiva y dado que es imposible hacer un buen trabajo en el ámbito psico-socio-sanitario sin los otros es fundamental no darle prioridad a la intervención, sino a la relación. Primero la relación, luego la intervención. Esto significa que no hay ninguna intervención adecuada si no es en el ámbito de un consenso básico y fundamental con todas las personas relevantes que tienen que ver con la relación, incluyendo al usuario. Por esto primero la relación y luego la intervención si no podemos generar estos consensos habremos hecho la intervención más maravillosa del mundo, más ajustada al modelo o al protocolo que teníamos en mente, pero más inútil también del mundo y a veces, más iatrogénica posible. Porque va a confirmar la imposibilidad del cambio y esto va a hacer más difícil cada vez la posibilidad de generar cambios en esas situaciones. Si asumimos que las relaciones y los consensos son básicos en la generación de intervenciones útiles, hay un instrumento fundamental para generar relaciones que faciliten los consensos. Este instrumento fundamental tiene que ver con aprender a generar relaciones en las que podemos establecer genuinamente reconocimiento de nuestros interlocutores empezando por el usuario. Pero yendo a el colega del EAP, al colega de CSMIJ, entre otros, y ya sé que ahora mismo estáis

pensado imposible, no se puede. No os precipitéis, porque si es imposible lo que estáis diciendo es que vais a seguir viviendo en un pequeño infierno, y definir las cosas así significa, como decía antes, desubicaros de la responsabilidad, ubicarla en vuestro monstruo domestico, y repetir una y otra vez cosas que no funcionan con este. A veces hay cambios, casi milagros, pero que tienen sentido, y que están asociados a un cambio en el patrón de relación con las personas que son fundamentales. Este cambio de patrón esta básicamente asociado a una nueva manera de definir la relación en términos de reconocimiento.

Una premisa que os tengo que trasladar es esta: todas las personas vivimos básicamente con, una vez resueltas nuestras necesidades básicas, nuestra necesidad básica, a veces incluso previa a todas estas es ser mirados, ser reconocidos, ser tenidos en cuenta. De manera que ese es un motor muy importante del interés y el reconocimiento de los otros que tenemos que aprender a gestionar para definir relaciones útiles. En nuestro trabajo las relaciones útiles son fundamentales. Otro lema que me gustaría trasladaros es: no os creáis que hay que separar relaciones profesionales de relaciones personales. Esto no es posible. Todas las relaciones profesionales son relaciones personales, y si no lo son mínimamente aceptables no puede haber relaciones profesionales. De manera que de nuevo os insto a que recuperéis vuestra capacidad de generar relaciones útiles incluso en situaciones aparentemente imposibles porque se trata de un monstruo domestico que no puede cambiar.

Mi experiencia dice que si cambia la historia que nos explicamos en esta situación cambia nuestra manera de ver a la persona. Os pondré un ejemplo: Yo trabajo a menudo en el hospital de San Pau de Barcelona. Un gran hospital con muchos médicos muy prestigiosos y muy importantes. Un día un prestigiosísimo psiquiatra no fue en coche a trabajar y volvió a casa en metro, experiencia inhabitual para él. En subir al vagón, sube con él un señor un tanto ausente y sus hijos pequeños de 6 y 8 años más o menos. Nada más empezar a ponerse en marcha el convoy, los niños empiezan a corretear por todo el vagón y a molestar. Y nuestro prestigiosísimo colega con ojo clínico dice: "Papá periférico que no pone límites a sus hijos, problemas de control y educativos". Y establece toda una construcción. En el segundo trayecto los niños están desmadrados, están haciendo un jaleo enorme, están haciendo el tarzán en las barras del metro, gritan... El psiquiatra está cada vez más irritable, más rabioso por lo que está viendo y con este padre irresponsable y estos niños mal educados. El niño pequeño molesta a una señora que estaba leyendo el 20 minutos y se queja. Entonces el psiquiatra decide intervenir. Se acerca al padre y le dice: "Oiga, pero no se da cuenta de que está molestando, que sus hijos están molestando a todo el vagón. ¡Haga el favor de controlarlos por favor hombre!". Con una manera disciplente y reprochona. El padre parece despertar de un mal

sueño y le dice al psiquiatra: “Ay, disculpe, no me había dado cuenta. Venimos del hospital, su madre está ingresada. Me acaban de decir que tiene una leucemia aguda y que probablemente va a morir en días. Estoy desesperado, no sé qué hacer”. El psiquiatra traga saliva y de una manera instantánea ha pasado de sentir emociones asociadas al rechazo, a la rabia, al cuestionamiento del otro, a sentir emociones de empáticas de solidaridad, de compasión, de interés. Hasta el punto de que pierde irrelevancia el comportamiento de los niños. La señora del periódico esta la mar de dispuesto a aceptar los gritos de los niños. El psiquiatra se olvida de que se tiene que bajar y sigue un trayecto más. Mire yo trabajo en el hospital, lo siento, sé que es una situación muy dura, soy psiquiatra, si puedo ayudarlo en algo.

¿Qué le ha pasado a este hombre? Lo que ha pasado es que se estaba explicando una historia que expulsa al otro del orden de los humanos, prácticamente, y empieza a explicarse una historia que reincorpora el otro de nuevo al orden de los humanos. Merece su atención y su ayuda y que también podría merecer un mensaje del tipo ¿Quiere que lo ayude a controlar a los niños porque están molestando un poco? Que sería perfectamente lógico, útil y aceptable.

Con nuestros monstruos domésticos colegas, usuarios o jefes, también nos explicamos historias que no son verdades absolutas, son nuestras verdades. Pero hay otras historias que también pueden convertirse con un trabajo adecuado en verdades propias que a lo mejor tenemos que empezar a poder proponernos, construirnos para que a través de la relación lleguen al otro y permitan que sus respuestas sean a su vez coherentes con esta nueva mirada. Generar una relación más útil. Os parecerá, ¿pero siempre lo tiene que hacer uno esto o qué? ¿Por que alguna vez no lo hace el otro? Esto no quiere decir que alguna vez no lo haga el otro, pero te tocara hacerlo a ti si quien siente el dolor, la rabia o el peso de la situación eres tú. Tienes que ocuparte tú de tu experiencia, no se puede ocupar el otro de tu experiencia. Podría, pero tienen que querer, y si no quiere que. Tienes que ocuparte tú de tu experiencia, y ocuparte de tu experiencia es recuperar tu responsabilidad sobre lo que te pasa. Hay un montón de elementos a incorporar en la supervisión y el trabajo que tienen que ver con recuperar la responsabilidad y nuestra capacidad para hacer cosas diferentes. A esto se le llama pro-actividad. Lo contrario de la pro-actividad es la auto-victimización. Hay muchos problemas la auto-victimización asociados al estrés. No hay estrés, estrés dañino, sin que haya actitudes de este tipo, generar actitudes pro-activas es un seguro de vida que tenemos que aprender a utilizar.

Me gustaría explicaros una técnica que en mi opinión tendría que formar parte del kit básico de un operador psico-socio-sanitario. Nuestras situaciones a menudo son de una tal intensidad emocional que nos arrebatan. Dañe el gol de mano de llama esto es el secuestro de la amígdala. Hay una parte del sistema límbico en el cerebro intermedio que toma el mando en situaciones que percibimos como amenazadoras, peligrosas. En estas situaciones se desconecta el neocortex, quiere decir que se desconecta la voluntad, la imaginación y la autoconsciencia, actuamos automáticamente.

¿Qué es lo que nos hace sentir que una situación es amenazadora? En los humanos casi nunca son situaciones primarias asociadas a peligros reales, casi siempre son situaciones secundarias asociadas a peligros contruidos a través de nuestra experiencia. Para explicarlo en un momento, una cebra que esta bebiendo en una charca ve a los leones a la distancia de seguridad y no está estresada, está tranquila i bebe. Pero de pronto la manada de leones se mueve y traspasa el margen de seguridad de la cebra. Entonces levanta la cabeza del agua y sale corriendo. La amígdala se pone en marcha y la activa. Pero los humanos estamos sentados en el sillón de casa, tranquilamente, viendo una película de amor, por ejemplo lo que el viento se llevó. De pronto recordamos una situación con el colega del EAP, que me dijo esto y que luego... Y vemos a Scarlett O'hara diciendo juro que jamás... Y entonces la amígdala se hace cargo y empezamos a generar cortisol, adrenalina y todo tipo de sustancias que se hacen cargo de nuestra vida. El neocortex se ha desconectado. Estamos en rabia, nos estamos imaginando lo que le voy a decir y cuando ella me diga yo le diré... Reproducimos el diálogo varias veces con una rabia intensísima. La amígdala nos ha secuestrado. Esto no tendría mayor importancia si no fuera porque si estas situaciones se repiten y están presentes en nuestra vida cotidiana a menudo, estas sustancias que generamos hacen mucho daño a los tejidos corporales si no se metabolizan. Hay otras muchas sustancias que pueden ser enormemente dañinas, por no decir esta opresión que una siente mucho tiempo en la boca del estomago, etc. O este dolor de cabeza que no se te va y que aparece cuando tienes que ir a hacer la visita a la escuela con esta persona del EAP. Este ejercicio básico tiene que ver con aprender a liberarse del secuestro de la amígdala o aprender a evitar su secuestro. Cuando consideremos que no es necesario, porque a veces puede estar muy bien dejarse secuestrar, es decir, actuar de una manera arrebatada pero con un cierto nivel de consciencia. El secuestro de la amígdala tiene que ver con la irrigación a la corriente sanguínea, de la amígdala, de determinadas sustancias, de cortisol... Por un espacio de tiempo de unos 6 segundos y luego desaparece, a no ser que continuemos alimentado la presencia contruida y secundaria del peligro. Por esto a veces a alguno de vosotros os habrán dicho antes de contestar cuenta hasta 10, que son más o menos

6 segundos. Si no respondes en 10 es probable que el combustible para pelear o salir cagando leches ya no esté. Pero si sigues alimentando la presencia del peligro, sigues teniendo estas sustancias en la corriente sanguínea.

La técnica tiene que ver con algo que es incompatible con los síntomas ansiógenos asociados a la presencia de estas sustancias en la sangre. Dos síntomas fundamentales y básicos son una respiración agitada y superficial, de la que a menudo no somos conscientes, y un latido de base cardíaco más elevado. Si los latidos base están en su línea y la respiración es profunda y calmada no podemos estar ansiosos, no podemos estar asustados y hay un ejercicio para conseguir recuperar una emoción en la que la amígdala no puede secuestrarnos.

Explico la mecánica porque os sugiero que lo incorporéis como elemento básico de vuestro kit de supervivencia en situaciones de incendio grave. Es un ciclo de 30 respiraciones profundas de estas del yoga. Las respiraciones profundas del yoga tienen que ver con respirar, hinchar la panza, seguir subiendo y llenar los pulmones, una pausa, vaciar todo el aire, una pausa y así un primer ciclo de 10 respiraciones. El segundo ciclo después de haber hecho estas 10 respiraciones es otras 10 respiraciones esta vez con la mano a la altura del corazón y uno imagina que el aire entra y sale a través del corazón, 10 veces. En el tercer ciclo uno imagina que el aire esta vez entra y sale a través del corazón y recuerda, mientras hace esto, mientras respira así una situación reciente en la que se ha sentido capaz, sereno, fuerte, confiado.

Hacer estas 30 respiraciones, recuperándose de la experiencia dura unos 4 minutos. Para que este ejercicio se convierta en una herramienta útil hay que hacerlo 2 veces al día durante 3 semanas, unos 21 días, que sabéis que es el periodo de instalación de elementos internos. Una vez que uno ha hecho esto, si lo habéis hecho durante 21 días 2 veces al día, es decir, 8 minutos de dedicación al día a vuestra seguridad personal en situaciones de incendio grave. Lo que habéis instalado es esto, en cualquier situación que os asusta, que os produce ansiedad, basta hacer una pocas respiraciones profundas, que se pueden hacer discretamente por ejemplo delante de esta del EAP, para recuperar una emoción básica, un ritmo cardíaco y un ritmo de la respiración asociados a la confianza, a la capacidad y, por tanto, facilitador de una relación más útil con esta persona. No funciona si no lo instaláis 21 días, pero os sugiero que lo hagáis.

Cuando no tenemos este tipo de habilidades, cuando no tendemos a explicarnos historias alternativas y generar cambios emocionales casi instantáneos a veces como le ocurre al psiquiatra en el metro. Lo que ocurre es que damos lugar continuamente a mal entendidos en los que el otro se siente maltratado. Se siente desatendido, se siente insultado, se siente

ignorado o descalificado. El mal entendido es una definición importante en mi opinión en los conflictos porque no requiere de verdades absolutas. Permite la construcción de verdades alternativas y consensuadas. Pero para que os acordéis del concepto de malentendido para usarlo en la manera de afrontar los conflictos os quiero leer una historia que es un ejemplo fascinante de malentendido: Un amigo mío se vino a Tarragona sabiendo que su novia necesitaba unas gafas para la vista y encontró la ocasión de comprarle unas de muy bonitas y baratas y entro en la óptica. Después de ver unas cuantas se decidió por un modelo y lo compro. La dependienta se las envolvió y al marcharse en lugar de coger la caja con las gafas, cogió otra caja muy parecida que había al lado y que contenía unas bragas que seguramente alguna cliente de las que había en la óptica se acababa de comprar. Mi amigo no se dio cuenta de la equivocación y se fue directamente a correos y le envió la caja a su novia junto con una carta. La novia recibió el paquete y se quedo sorprendida del contenido así que leyó la carta que le decía: “Querida Irene, espero que te guste el regalo que te envío, sobre todo por la falta que te hace. Ya que llevas mucho tiempo con las otras que tenias y estas son cosas que se deben cambiar. Espero también haber acertado en el modelo. La dependienta me dijo que era la última moda y me mostro las suyas que eran iguales. Entonces yo para ver que eran ligeras cogí y me las probé allí mismo. No sabes cómo se rio la dependienta. Porque estos modelos femeninos en los hombres quedan muy graciosos y más a mí que sabes que tengo unos rasgos muy alargados. Una chica que había allí me las pidió, se quito las suyas y se las puso para ver el efecto que hacían. Las vi estupendas. Me decidí y las compre. Póntelas, lúcelas y muéstraselas a tus padres, a tus hermanos y, en fin, a todo el mundo a ver qué dicen. Al principio te sentirás muy rara acostumbrada a ir con las viejas, y más aún que has estado tiempo sin llevar ningunas. Si te aprietan me lo dices que si no te van a dejar marcas. Ten cuidado también de que no te estén grandes, no sea que vayas andando y se te caigan. Llévalas con cuidado y sobretodo no vayas a dejarlas por ahí y las pierdas. Que tienes la costumbre de llevarlas en la mano para que todos vean tus encantos. En fin, para que te voy a decir nada más, estoy deseando vértelas puestas, creo que este es el mejor regalo que podría hacerte, un beso”.

Como podéis imaginar la recepción de la novia debió ser... Hasta que pudieron aclarar el malentendido. Creo que vale la pena pensar siempre que cuando hay un conflicto hay siempre un mal entendido. Creo que conviene recordar que tenemos la capacidad de generar historias más útiles y creo que también vale la pena recordar que si los otros hacen lo que hacen por disfuncional que parezca hay una lógica que es en su realidad sensata que tenemos que intentar entender si queremos trascender la situación. Esto es sencillo de decir y más difícil de hacer básicamente porque implica una construcción del cambio organizacional, del

cambio social, del cambio terapéutico que plantea que el primer instrumento de cambio es el propio operador. Quien primero tiene que cambiar es el propio operador.

Me gustaría acabar con un ejercicio que combina cuerpo y mente, es cortito y es una habilidad muy básica que me gustaría que también os llevarais i recordarais. Si me queréis acompañar, no es difícil de hacer, creo que está al alcance de todas vosotras y de todos vosotros también. Pero requiere que nos pongamos de pie y que escojamos un compañero. Si ya tenéis el compañero el ejercicio comienza haciendo unos ejercicios de soltarse. Una vez que habéis trabajado los músculos, se levanta las manos a la altura de más o menos del pecho. Respiráis hondo, os giráis hacia el compañero y hacéis así. Este ejercicio, no sé si lo conocáis, se llama abrazo y es muy importante. Creo que es más útil ahora seguir interviniendo a partir de vuestras preguntas.