

Tom Erik Arnkil y Esa Eriksson

Asumir las preocupaciones propias

Un manual para diálogos tempranos

Traducción de
Miguel Ángel Valverde Eizaguirre
y José Antonio Inchauspe Aróstegui

Herder

Título original: Taking up One's Worries. A Handbook on Early Dialogues

Traducción: Miguel Ángel Valverde Eizaguirre y José Antonio Inchauspe
Aróstegui

Diseño de la cubierta: Gabriel Nunes

© 2019, *Tom Erik Arnkil y Esa Eriksson*

© 2020, *Herder Editorial, S.L., Barcelona*

ISBN: 978-84-254-4570-5

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro de Derechos Reprográficos) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com)

Imprenta: XXX

Depósito legal: XXX

Printed in Spain – Impreso en España

Herder

www.herdereditorial.com

Índice

PRÓLOGO	II
INTRODUCCIÓN E INSTRUCCIONES DE USO	17
• Un reto importante y mucho que ganar ..	17
• Sencillo pero no trivial	25
EL MÉTODO PARA ASUMIR LAS PREOCUPACIONES ...	31
• Las etapas del proceso	34
– <i>Primera serie de preguntas -</i> <i>Evaluar la situación</i>	34
– <i>Segunda serie de preguntas -</i> <i>La preparación de la reunión</i>	37
– <i>Tercera serie de preguntas -</i> <i>Después de la reunión</i>	46
• Resumen: asumir la preocupación propia	49
RESULTADOS DE LOS PRIMEROS ENSAYOS PRÁCTICOS	53
BASES TEÓRICAS – CUESTIONES CLAVE	57
• El punto de partida: la preocupación subjetiva	57
• Las zonas de preocupación subjetiva	65
• Siempre estamos comunicando, también sobre las relaciones	75
• Cuestiones concretas sobre una actividad concreta	76

• La anticipación: el punto de referencia para un trabajo de gran calidad	79
• Identificar recursos para el ensayo conjunto	84
• Una ayuda adecuada consiste en una combinación de apoyo y control	86
• La valiosa información de contacto	90
• Acciones adecuadamente diferentes	91
• Asumir la preocupación como una invitación al diálogo	95
• La importancia del <i>feedback</i>	98
LOS DIÁLOGOS POSTERIORES A LA CONVERSACIÓN EN LA QUE SE ABORDÓ UNA PREOCUPACIÓN	
• Mantener la cooperación	101
• Las redes son recursos	103
• Dialogismo abierto en todas las relaciones	109
INTERVENCIÓN TEMPRANA ÉTICA = COOPERACIÓN ABIERTA TEMPRANA	
SUGERENCIAS PARA LECTURAS ADICIONALES	
APÉNDICE 1: ASUMIR LA PREOCUPACIÓN PROPIA. CUESTIONARIO DE ANTICIPACIÓN	
APÉNDICE 2: RESULTADOS DE PRACTICAR EL MÉTODO DE ASUMIR LAS PREOCUPACIONES ENTRE 1996-2004	
• I Método y materiales	125
• II Resultados	127
• III Resumen	138
APÉNDICE 3: EJEMPLOS DE CÓMO ASUMIR LAS PREOCUPACIONES	
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	

Dedicado a Esa Eriksson (1949-2019)

Prólogo

Cuando surgen preocupaciones sobre un menor o un adolescente, sobre un cliente, sobre un paciente o, en el mundo de la administración y la gerencia, en torno a un empleado, es preferible actuar cuando aún se dispone de una gama amplia de posibilidades y alternativas. Aunque, en general, se suele reconocer la necesidad de intervenir, son más frecuentes, no obstante, las intenciones que las acciones. La gente duda. El propio término de «intervención temprana» puede evocar la idea de una interferencia irrespetuosa en los asuntos de otras personas. Pero ¿y si se tratara de una «intervención temprana respetuosa»? Este es uno de los temas que se abordaron al desarrollar las buenas prácticas en intervención temprana, mientras que el presente manual se creó a partir de esas reflexiones. A nuestro entender, la intervención temprana puede, y debe, consistir en un *diálogo temprano*. Nunca es demasiado pronto para ser responsivo¹ y dialógico; nunca es demasiado pronto para invitar a la cooperación. Este trabajo presenta un enfoque que pone el énfasis en

1 Ser «responsivo» equivale a estar presto para dar una respuesta sensible. En psicología, una «madre responsiva» es la que está atenta a las demandas del bebé y responde a ellas (*N. de los T.*).

lo *temprano* y no en la *intervención*. Como el lector comprobará, dicho enfoque no es intervencionista en el sentido de que no existe un objeto de intervención, por un lado, y una parte interviniente, por otro, sino *una relación en la que ambas partes cambian*. El cambio en el «interveniente», el que asume su preocupación, se inicia *antes* incluso de las primeras actividades cara a cara. El enfoque, por lo tanto, consiste en una forma de cambiarse para ayudar a que la relación cambie. ¡Y funcional!

Si a veces ha dudado a la hora de expresar su preocupación al padre de un alumno, a un cliente, a un paciente o a un miembro del personal que usted dirige, este manual es para usted. Le facilitará etapas y pasos, ya ensayados con éxito en la práctica, que usted podrá seguir. ¿Tiene dudas? Claro; resulta muy comprensible: su intuición le advierte de que si asume su preocupación, la persona o personas podrían sentirse heridas, y es muy probable que este conocimiento intuitivo esté más que justificado. Las personas podrían sentirse ofendidas. Y si esto sucediera, si la persona se sintiera ofendida, podría romperse su relación con ella, lo cual es algo que se desea evitar, en especial en *prácticas relacionales* como la enseñanza, la enfermería, el acompañamiento, el asesoramiento, la psicoterapia o el trabajo social, así como también en la dirección de personal. Las buenas relaciones tienen un valor incalculable en el trabajo relacional, ya que representan el activo más importante que se puede tener. Por lo tanto, es aconsejable preservarlas. Pero también es aconsejable y, de hecho, una respon-

sabilidad básica, evitar que los problemas crezcan. A medida que surgen y crecen las preocupaciones, uno se encuentra en una especie de situación en la que «estoy condenado si actúo y también si no lo hago». Pero hay salidas. Precisamente, este es el tema del que trata este libro.

¿Y si se asumiera la preocupación *de una forma distinta*? Las anticipaciones negativas, el temor a que las personas se puedan sentir ofendidas, están unidas a las palabras y a los actos que uno tiene en mente. Pensamos que podríamos decir esto o hacer aquello, pero tenemos la sensación de que las cosas no saldrán bien. ¿Y si cambiáramos las ideas que hay en nuestra mente, las palabras y las acciones que podríamos intentar? Si mediante este «experimento mental» es posible encontrar una aproximación más respetuosa, las anticipaciones de lo que sucederá también cambiarán y el umbral para asumir la preocupación disminuirá. Este manual enseña los pasos a seguir para *asumir la preocupación de una manera dialógica*, de una forma que *invite a la cooperación*. Los pasos son sencillos, aunque se trata de un giro de 180 grados; en vez de situar el problema en las otras personas, es usted quien solicita *ayuda para disminuir su preocupación propia*. Por ejemplo, ha observado algo que le preocupa, pero, por otro lado, anticipa que si asume esa preocupación y se ocupa de ella la relación empeorará. No solo tienen problemas esas personas que usted observa; usted también. Así que, ¿por qué no solicitar ayuda? Este es el giro de 180 grados al que nos referimos.

El manual se basa en una dilatada serie de investigaciones y ensayos. La construcción de este enfoque se inició a finales de la década de 1990 en Finlandia, en un proyecto de desarrollo de cooperación en red para prestar ayuda a niños, adolescentes y familias. Buena parte de los problemas que afectan a la infancia y a la adolescencia parecen asociarse al abuso de sustancias y a otras circunstancias relacionadas con los padres. Los profesionales reconocían que este tipo de asuntos era lo que más les costaba abordar a los padres. Por lo tanto, decidimos diseñar herramientas que facilitaran la toma de decisiones en tan difíciles tesituras. Disponíamos de material procedente de nuestros proyectos previos de desarrollo de métodos para cambiar o modificar nuestra propia forma de actuar. La primera versión se centró en el abuso de sustancias por parte de los padres. Como parecía que funcionaba, decidimos ocuparnos de cualquier asunto que, de forma general, resultara complicado de abordar.

La herramienta se desarrolló en cooperación con numerosos profesionales. Docenas de aquellos procedentes del sector psicosocial de todo el país participaron en el trabajo de su desarrollo. Nuestro equipo formó a varios cientos de formadores locales, quienes, a su vez, formaron a sus colegas en sus municipios. En la actualidad, el número total de profesionales así instruidos debe rondar unos cuantos miles en Finlandia y, desde entonces, el programa de formación también ha ganado presencia en el extranjero.

Los resultados positivos nos animaron, tanto a nosotros como a nuestros colegas, a incluir a otros sectores de profesionales en la implementación y el desarrollo del enfoque, incorporando por último a gerentes y directivos. La respuesta fue positiva una vez más. El manual que presentamos es una versión revisada del original,² que se centraba en el trabajo con niños, adolescentes y familias. La versión revisada se dirige a un público más amplio, asociado a las profesiones relacionales.

Esta versión revisada está dedicada a Esa Eriksson. Mi querida colega y coautora falleció en enero de 2019, tras una larga lucha contra la enfermedad. En 2017 se nos brindó la oportunidad de publicar el manual en japonés. Agradecidos por la oportunidad que se nos ofrecía, no obstante, tuvimos que revisar un texto escrito hacía ya más de una década. Por entonces Esa ya se encontraba débil, así que decidimos que fuera yo quien se encargara de la tarea. La versión japonesa se publicó en 2018 y a Esa le hizo muy feliz verla convertida en realidad. Las principales modificaciones que introduje tienen que ver con poner un mayor énfasis en el diálogo y en ampliar el público al que se destinaba el manual. La primera versión se basaba sobre todo en nuestros ensayos e investigaciones en torno al trabajo con menores. Sin embargo, asumir las preocupaciones propias de forma dialógica se ha revelado

2 E. Eriksson y T.E. Arnkil, *Taking up One's Worries. A Handbook on Early Dialogues*, Jyväskylä, Gummerus Printing, 2009.

como algo necesario y fructífero en otros procesos relacionales, desde la supervisión en el puesto de trabajo hasta la gestión de personal.

Esta versión revisada pretende ser igual de práctica y fácil de leer que la original. Para dar forma al enfoque original en su día contamos con la ayuda de miembros de nuestro equipo y de colegas que trabajaban en primera línea asistencial. Mostramos nuestro agradecimiento de manera especial a Satu Antikainen y Marie Rautava. Desde que me jubilé como profesor de investigación en el Instituto Nacional de Salud y Bienestar de Finlandia (THL, por sus siglas en inglés),³ he impartido formación en prácticas dialógicas en varios países. Estas experiencias culturales han resultado inestimables para pulir y refinar ideas, por lo que, ahora, me toca estar muy agradecido a colegas de todo el mundo. ¡Deseo a los lectores de España, y a la comunidad de habla hispana en general, diálogos tempranos fructíferos y exitosos en sus relaciones, tanto en el trabajo como en casa!

Helsinki (Finlandia), 20 de noviembre de 2019.

Tom Erik Arnkil,
profesor de investigación emérito

3 Reconocido a nivel internacional por sus trabajos de investigación y desarrollo, dispone de sitio web en inglés: <https://thl.fi/en/web/thlfi-en> (*N. de los T.*)

Introducción e instrucciones de uso

Un reto importante y mucho que ganar

En el Instituto Nacional de Salud y Bienestar de Finlandia (THL) los autores se hicieron cargo de proyectos de investigación y desarrollo dirigidos a mejorar la cooperación entre profesionales, así como entre estos y los clientes de los servicios de salud, de bienestar social y de educación. A finales de la década de 1990 nos encontramos ante un dilema interesante. Prácticamente todos los profesionales de los dos municipios participantes, desde las guarderías y las escuelas hasta los centros de salud y los servicios de orientación, manifestaban su falta de medios *para gestionar las preocupaciones emergentes antes de que se hicieran más grandes*. Los maestros sabían bien qué hacer en el aula, pero ¿cómo actuar si los problemas que presentaba un niño en la escuela o en la guardería apuntaban de algún modo a problemas en el hogar? Quienes trabajaban en centros escolares y en guarderías describían situaciones en las que sentían que la inquietud del niño, su timidez, etc., se relacionaban con la forma de vida de los padres, como, por ejemplo, el abuso de sustancias, la violencia

doméstica u otros problemas, pero, a la vez, tenían dudas a la hora de plantear su preocupación. Aunque profesionales como los trabajadores sociales, los psicoterapeutas y, en especial, el personal de rehabilitación en el abuso de sustancias —«profesionales de la preocupación», por así decirlo— se hallen más autorizados a la hora de plantear estas cuestiones, también explicaron que dudaban sobre cómo manifestar una preocupación *en las fases iniciales de sus observaciones*. Estaban convencidos de que la relación profesional, aún demasiado débil, se rompería y preferían esperar a que la relación se hiciera más sólida. Los diversos participantes en el proyecto expresaban su temor de que desvelar la preocupación pudiera suponer un retroceso, de manera que los padres, clientes o pacientes negaran el problema y rechazaran la competencia del profesional y su derecho a plantear esos temas. Y mientras vacilaban, las preocupaciones se hacían más intensas, por lo que, a medida que crecían, las relaciones se volvían cada vez más incómodas. Entretanto, el niño se encontraba en una situación conflictiva cada vez más complicada. Debatiendo sobre este dilema, hubo profesionales que afirmaron que en alguna ocasión, en la que no habían podido soportar más su ansiedad, la preocupación estalló y esto solo contribuyó a empeorar las cosas, como si se confirmaran las sombrías anticipaciones iniciales.

Nos hallábamos ante un reto con mucho que ganar. ¿Cómo actuar antes de que se cierren demasiadas puertas y cómo lograrlo sin romper la

relación con los padres? Tom y Esa habían desarrollado herramientas profesionales para una *anticipación activa* en proyectos anteriores, y estaban poniéndolos a punto para ajustarlos a los diálogos tempranos. A continuación, presentamos una experiencia personal de Satu Antikainen, directora de guardería, que participó en el proyecto:

¿Hubiéramos podido haber hecho algo distinto?

Jukka llegó a nuestra guardería con dos años de edad.¹ Sus largas despedidas cada mañana ponían a prueba la paciencia de nuestro personal. Jukka se agarraba a su madre y se negaba a ir con los demás niños. Sentíamos que la madre era reacia a dejar a su hijo en la guardería y que no confiaba en nosotros.

A medida que Jukka crecía aumentaron los problemas. Tenía dificultades para despedirse de su madre y la echaba de menos durante el día. Jukka no jugaba con los otros chicos. Era tímido y padecía un retraso motor. Jukka no era capaz de tener en cuenta a los demás ni de esperar su turno, y los otros niños se quejaban de que se saltaba la cola. Un día invitamos a su madre a hablar de la situación. Le explicamos los problemas de Jukka y le sugerimos una reunión conjunta con nuestra especialista en guarderías, una profesora no residente. La madre de

1 En Finlandia el sistema educativo ofrece guarderías para bebés y niños pequeños y un año de preescolar, o jardín de infancia, para niños de seis años. Aunque muy aconsejable, la asistencia no es obligatoria. La educación obligatoria en la escuela comienza a los 7 años. (N. de los T.)

Jukka, convencida de que todo iba bien, pensó que esa reunión no era necesaria.

Jukka comenzó preescolar sin que se hubiera producido cambio alguno en su comportamiento, por lo que se pasaba el día llorando y seguía echando de menos a su madre. No se observaron progresos en sus habilidades motoras ni en su comportamiento (esperar su turno, tener en cuenta a los demás...). El personal pensaba que hacía falta una intervención inmediata o, de lo contrario, tendría serios problemas en la escuela. Así pues, pensamos que era absolutamente necesario citar a la madre de Jukka a otra reunión. Sin embargo, no estábamos seguros de cómo abordar la conversación. Ella ya había rechazado antes la propuesta de una reunión conjunta y no reconocía los problemas de Jukka. Teníamos la impresión de que se trataba de una persona reservada y esquiva.

Por fin, decidimos invitarla a una reunión. Le hablamos abiertamente de los problemas que tenía su hijo y le aconsejamos que se pusiera en contacto con el centro de asesoramiento familiar. Le dijimos que pensábamos que los problemas emocionales de Jukka se podrían resolver mejor en dicho centro y que, de ese modo, el niño podría recibir la ayuda adecuada antes de empezar en la escuela. Tras escuchar lo que teníamos que decir, la madre de Jukka nos dijo que a lo mejor lo retiraba de la guardería. Nos pareció la peor de las alternativas posibles. Tratamos de convencerla de lo contrario explicándole lo grave que era la situación, en especial porque Jukka iba a comenzar la escuela el otoño siguiente. Volvió a escuchar lo que teníamos que decir y prometió pensárselo bien. Dos días después llamó por teléfono y anunció que Jukka dejaría de acudir a la guardería. Dijo que había tomado esa

decisión a pesar de los consejos de los profesionales de la guardería.

Dando los primeros pasos en el camino hacia una cooperación fructífera

Liisa pasó de ser cuidada en su casa a nuestra guardería. Se abordó su retraso en el desarrollo del lenguaje y su comportamiento difícil. A medida que avanzaba el otoño, Liisa empezó a adaptarse al grupo de la guardería. Sin embargo, su comportamiento seguía siendo insoportable y padecía cambios de humor. El personal de la guardería no veía nada fácil cooperar con la madre de Liisa. La situación planteaba un auténtico reto: por una parte, estaba la preocupación por el comportamiento de Liisa y, por otra, el desconcierto ante la conducta errática de su madre en la guardería. ¿Cómo podíamos animar a esta a cooperar?

Estábamos tan preocupados por Liisa que nos vimos obligados a planificar de la mejor manera posible la forma de tratar el asunto con su madre. No obstante, aplazábamos abordar la cuestión por temor a que esta se enojara mucho. Además, eran tantos los asuntos que había que exponer que nos parecían demasiados para que la madre de Liisa se hiciera cargo de todos desde la primera entrevista. Por lo tanto, decidimos afrontar los problemas paso a paso y solo hablarle, en primer lugar, de los cambios de humor de su hija. Además, vimos que era preciso darle ejemplos concretos de cómo afectaban estos cambios de humor al comportamiento de Liisa y también preguntarle a la madre cómo le iban las cosas a