

“Apresurándose Lentamente”:
Aplicando un acercamiento narrativo a la labor de manejar una situación de
“crisis”

Por Manja Visschedijk¹

Traducción: Leticia Uribe Malagamba

Manja Visschedijk puede ser contactada via
email: manjaviss@yahoo.com.au

Este breve texto explora las maneras en que las ideas narrativas pueden ser de utilidad para quienes trabajan en el manejo de las respuestas ante una situación de “crisis”. Esta escrito por la directora de un servicio de acomodo asistido. La autora agradecerá cualquier retroalimentación, discusión o ideas de parte de quienes lean este artículo, acerca del mismo o de cualquier aspecto del uso de las perspectivas narrativas en el manejo de situaciones de “crisis” similares.

Imagina esto:

Son las 4pm el miércoles en la tarde. Has tenido un día realmente ocupado. Tienes que terminar un reporte para mañana, varias tareas surgieron de la reunión de equipo que hubo mas temprano ese día, el plan operativo necesita ser finalizado, se acerca la fecha límite para entregar el resumen que tienes que escribir para la conferencia en la que esperas participar, y estás realmente empezando a desear la caminata que planeas tener después del trabajo.

Una de tus trabajadoras, Tara, regresa de una visita de campo rutinaria a una de las familias ubicadas en una de las propiedades administradas por tu servicio de acomodo asistido. A su llegada a la oficina te cuenta que durante la visita a la casa de la familia, notó que había un enorme hoyo en el muro de la sala de estar y que la madre, Elisabeth, le había dicho que este había sido causado por su hija Mary de catorce años, quien había “perdido el

¹Visschedijk, M. (2006) “Making haste slowly” *International Journal of Narrative Therapy and Community Work* 2; 13-17 (N. de T.)

control” y había “causado un alboroto”. Este alboroto incluyó a Mary golpeando a Elisabeth, cuando Elisabeth trataba de detener a Mary.

La familia ha sido ubicada en una casa de tres recamaras. Mary comparte el cuarto con su hermana de nueve años, Kirsty, sus padres (la madre Elisabeth y Tom el padrastro) ocupan la segunda recamara y su hermano Jeremy de once años, la tercera. Mary tiene que tomar dos camiones para llegar a su escuela y ha estado teniendo problemas para mantenerse al corriente en su trabajo escolar desde que la familia fue desalojada de su hogar tres meses antes. Esto ocurrió cuando Tom perdió su trabajo y la familia no pudo cumplir con los pagos de la renta.

En este servicio del Programa de Apoyo para Acomodación Asistida (SAAP por siglas en inglés²), las familias son alojadas en hogares individuales a través de un acuerdo de subarrendamiento en el que cada familia debe entrar en un Acuerdo de Alquiler con la agencia. Las labores principales de la agencia son proveer un alojamiento seguro y apropiado por hasta doce meses y apoyo intensivo de manejo de caso para atender a las causas subyacentes de la falta de hogar, de modo que se construya la capacidad de la familia para sostener su vivienda de manera independiente a largo plazo.

Tara quiere saber qué hacer y ha venido a verte, en tu calidad de Directora, para que la guíes.

Como directora que aspiras a aplicar la perspectiva narrativa a tu práctica de dirección, ¿cómo responderías?

Este escenario es una historia compuesta y no se refiere a ninguna persona o evento particular. Aún cuando no se refiere a ninguna familia en específico con la que haya trabajado nuestro equipo, esta es una situación en la que típicamente se me requiere guiar. Los problemas, dilemas y posibles respuestas a este escenario son múltiples y complejos, y mi pensamiento y acción en estas situaciones continúan evolucionando.

Los primeros años que trabajé con las aproximaciones narrativas fueron en un contexto de consejería, y siendo que estas siempre han sido para mí más que un conjunto de técnicas, trasladé las ideas y los principios que las conforman, al rol de dirección que he tomado en los últimos años. De la misma forma que dentro del contexto de la consejería, baso mi trabajo de dirección en la premisa de que existen siempre muchas líneas de acción posibles ante un escenario dado y no existe una respuesta única o correcta. Por esto, no puedo decir realmente cual sería una respuesta de “dirección narrativa” ante el escenario descrito arriba, porque esta dependería de las respuestas de quien trabaja el caso y de la familia a algunas cuestiones y dilemas que se enlistan más adelante. Dependiendo de la dirección a la que nos lleven estas respuestas, podríamos llegar a un plan de avance colectivo.

² Supported Accomodation Assistance Program (N. de T.)

Si a alguien está herido/a o está en necesidad de atención médica, no dudaré en llamar a la policía o a la ambulancia inmediatamente, pero una vez que los temas de seguridad inmediata sean atendidos, trataré de llevar un poco más despacio las cosas.

Tal vez podría iniciar una conversación para deconstruir la “crisis” o externalizar la “urgencia”. Al hacer esto, podría mantener el “mapa de declaración de posición” (White, 2005) o las preguntas acerca del “ausente pero implícito” (White 2000) en mi mente para darme un mapa que inicie conversaciones que pudieran llevar a quien está a cargo del caso y a los miembros de la familia a plantear recuentos de doble-historia de lo que ha ocurrido, y a desarrollar planes de avance que sean aceptables para ellos. Además estoy siempre interesada en hacer esfuerzos por mantener una posición de-centrada y de influencia para mi misma en estas conversaciones, donde a las sabidurías tanto de quien trabaja en el caso como de quienes integran la familia, se les atribuya un lugar de respeto y se mantengan centrales en cualquier decisión que se tome. Ahora explicaré con más detalle cada una de estas posibles respuestas.

Incidentalmente, yo podría hacer muchas otras cosas además o en lugar de esto, pero la dirección de un sector comunitario rara vez deja tiempo para escribir más que artículos cortos, así que ¡tengo que mantener esto relativamente breve!

DECONSTRUYENDO LA “CRISIS”

Como practicante de la narrativa, yo trabajo desde la presunción de que el acto de contar la historia de un problema, es un acto político – que reproduce, crea y está localizado dentro de las relaciones de poder. En el escenario descrito antes, el significado está siendo negociado y circulado y el poder está siendo ejercido. Tener esto en mente, y con ese escenario frente a mí, podría hacerme preguntas como:

- ¿Qué es lo que hace de ese escenario una crisis?
- ¿Para quién esto es una “crisis”?
- ¿Qué historias/voces son dominantes en la forma en que la historia de este problema está siendo contada?
- ¿Las voces/historias de quién se están manteniendo al margen o hacen falta?
- ¿Qué relaciones de poder (género, edad, cultura, etc.) están operando en este contexto?
- ¿Cómo están operando?
- ¿Cómo está circulando el poder entre las diferentes personas que están involucradas en esta situación?
- ¿Qué posiciones ocupan mis trabajadoras y yo misma?
- ¿De qué forma estoy ejerciendo el poder como “directora”—en relación a mis trabajadoras y en relación a las familias y en relación a la situación?

EXTERNALIZANDO LA “URGENCIA” Y SU RELACIÓN CON EL “MANEJO DE RIESGOS”

En el escenario descrito, para mi como directora y para Tara, la trabajadora social, existe una fuerte posibilidad de dejarse llevar por la “urgencia” – son las 4 pm, hay presión para dar con un plan antes de las 5 pm, y el riesgo de ser responsabilizadas por cualquier violencia futura que pueda ocurrir en la familia.

Preocupaciones acerca del “deber de cuidado”, prácticas respecto a los “problemas de seguridad” y “manejo de riesgos” son elementos muy importantes en el sector del trabajo comunitario, diseñados para salvaguardar el bienestar tanto de trabajadoras como de usuarios por igual. También son herramientas que sirven para adjudicar la responsabilidad a los proveedores del servicio respecto a los efectos que tiene el servicio que brindan sobre los usuarios del mismo. La vara más común para medir lo que hace a una buena decisión ante situaciones de crisis son las herramientas de “manejo de riesgos”, que generalmente son desarrolladas usando métodos estructuralistas. Los factores de riesgo son enlistados, categorizados, y calificados, y un conjunto de procedimientos es entonces implementado, basado en un escenario “típico” o del “peor de los casos” y esto es entonces aplicado de manera universal a todos los contextos, regularmente en aras de la “consistencia” y la “claridad” para los usuarios del servicio y a modo de permitirle a quien dirige, tomar decisiones basadas en estos procedimientos. Esto ubica el poder de tomar decisiones, pero también una carga de responsabilidad considerable, en las manos de quien dirige. También les da centralidad en el proceso de toma de decisiones a los puntos de vista y preocupaciones de quien dirige, en vez de a los de la familia. Descentrar la posición de quien dirige tiene el beneficio adicional de quitar algo de este peso de responsabilidad única.

Yo he encontrado dilemas al tratar de aplicar las ideas narrativas en un contexto encuadrado en ese pensamiento estructural. También le doy mucho valor a cualidades como la “claridad” y la “consistencia” y comparto la preocupación por garantizar la seguridad, especialmente la seguridad de aquellas personas cuyos intereses pudieran ser rutinariamente ignorados o minimizados, como los niños o los miembros no violentos de la pareja en un contexto de violencia familiar. Depender de una lista estandarizada, sin embargo, sin tomarse el tiempo de entender las particularidades del caso, corre el riesgo de juzgar equivocadamente a las personas, basando las decisiones en pequeños fragmentos de información, en descripciones muy delgadas de la situación, en vez de involucrarse con toda su complejidad. También corre el riesgo de no respetar las consideraciones, evaluaciones y líneas de acción preferidas por la familia, y en ocasiones, de causar más daño que bien a partir de no haber escuchado a las personas. Estos son errores que nosotras en las profesiones de ayuda, aún con la mejor de las intenciones, hemos sido históricamente proclives a cometer – especialmente en las áreas de protección infantil y violencia familiar.

Así que ¿Cómo podría verse un acercamiento narrativo o post-estructuralista a los temas de “seguridad” y “deber de cuidado”? ¿Cómo puedo asegurarme de permanecer “descentrada pero influyente”? (White, 1997) ¿Qué puntos de vista y qué prioridades deben mantenerse como centrales?

LAS INTENCIONES Y ESPERANZAS DE LAS PERSONAS PARA SUS VIDAS – HACIENDO USO DE LA IDEA DEL “AUSENTE PERO IMPLICITO”

Con el propósito de realizar un rol de dirección efectivo durante las situaciones de crisis, y en línea con las ideas narrativas, encuentro de mucha ayuda el tener acceso a un conjunto de propósitos y prioridades, entendimientos y lenguaje común, que es compartido lo más posible tanto por las trabajadoras como por las familias. En mi lugar de trabajo actual y en anteriores, el desarrollo de un entendimiento compartido de los propósitos de nuestro trabajo ha sido posible a través de las reuniones de equipo llevadas a cabo durante todo un día, una vez al mes. Estas reuniones de equipo se caracterizan por conversaciones regulares, relativamente sin prisas, acerca de los escenarios de “crisis”. Estas discusiones dan pie a un encuadre ético claramente articulado y ricamente descrito para ser construido y continuamente revisado y reflexionado. Este es un encuadre compartido y entendido por todos/as los trabajadores/as y, lo más posible, con las familias cuando entran a nuestro alojamiento asistido.

Otros foros posibles para este tipo de conversaciones “sin prisa” incluyen:

- Revisión de políticas y procedimientos, especialmente de admisión y evaluación o procedimientos de manejo de riesgos. Dentro de estas revisiones reflexionamos de manera crítica acerca de los propósitos del servicio y de los valores subyacentes y cómo estos pueden embonar con aquellos de una familia que se encuentra sin hogar.
- Reuniones de “plan de apoyo” o “manejo de caso” con las familias, durante las cuales buscamos aprender acerca de las esperanzas, sueños y valores atesorados por la familia.
- Reuniones de supervisión y reporte uno a uno.
- Días de planeación.
- Así como momentos más informales para ponerse al día mientras se toma un café o en los corredores entre oficinas.

El encuadre ético de nuestra agencia toma forma en respuesta a nuestras obligaciones contractuales, los valores establecidos de la agencia, las direcciones estratégicas en curso, y los modos en que dichas direcciones, principios y propósitos interactúan con los encuadres éticos personales de cada integrante del equipo. Estos encuadres éticos personales han tomado forma a partir de nuestras historias, valores y preferencias individuales.

La palabra “encuadre” sugiere una solidez que no transmite la fluidez y contención que caracteriza a la circulación de estas ideas y principios. Mientras que la “declaración de visión” puede parecer simple y clara en el papel, los significados que le adjudicamos a estas palabras varían de persona a persona y cambian a medida que nuevas experiencias llevan a cada quien a revisar nuestros propios significados.

Tener acceso a un encuadre ético gruesamente descrito significa que ante una situación de crisis yo puedo rechazar la “urgencia” al hacer preguntas como:

- ¿De qué manera embona nuestra respuesta a este problema con nuestro encuadre ético y nuestros objetivos y metas declarados?
- ¿De qué manera embona con los valores, esperanzas, sueños y propósitos expresados por la familia al tener acceso a este alojamiento asistido?
- ¿Para quienes es aceptable o no aceptable esta decisión?
- ¿Qué valores están siendo promovidos con esta decisión?
- ¿Esta decisión promueve el respeto a los derechos humanos?
- ¿Quién se beneficiará con esta decisión? ¿Quién se verá en desventaja?
- ¿Cómo estoy abordando la complejidad en esta decisión—le he dado espacio a cada persona afectada por la decisión de que se escuchen sus puntos de vista?

BURLANDO A LA COMPLEJIDAD – EL USO DEL MAPA DE “DECLARACIÓN DE POSICIÓN”

Si voy a referir mis decisiones a las particularidades de la familia, en vez de a una lista estandarizada de procedimientos, por lo regular encuentro de utilidad referirme al “mapa de declaración de posición”³ (White, 2005) ya que se aplica tanto a nombrar el problema (s) como a las posibles líneas de acción en respuesta al (los) mismos, mapear los posibles efectos reales de la acción propuesta en una serie dada de personas, y después evaluar y justificar las líneas de acción preferidas.

También trato de mantener en mente que:

- La persona no es el problema – el problema es el problema.
- La vida de una persona es multi-historiada.
- No todas las historias son iguales.

En una situación de crisis, veo que mi rol de directora incluye coleccionar y hacer circular los puntos de vista de todas las personas involucradas y buscar llegar a una posición desde la cual proceder, que respete las habilidades y sabidurías tanto de quienes integran la familia como de quienes trabajan con ella. Usando el mapa de declaración de posición, y buscando una descripción “cercana a la experiencia” del problema, puedo hacerme las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el problema aquí y para quién es problema?
- ¿Cómo explica Mary lo que sucedió? ¿Cuál es su descripción “cercana a la experiencia” del problema?

³ También se traduce como “toma de postura” (N. De T.)

- ¿Qué pasaría si hubiera sido Tom quien “perdiera el control”, hiciera un hoyo en la pared y golpeará a Elisabeth? ¿Estaría yo pensando de otra manera? De ser así, ¿por qué?
- ¿Qué efectos está teniendo este problema en cada una de las personas involucradas?
- ¿De qué manera evalúan los efectos del problema Mary, Elisabeth, Tom, Kirsty y Jeremy y de qué manera justifican las líneas de acción propuestas que ellos creen que pueden remediarlo mejor?
- ¿Cuáles son los puntos de vista de Tara? ¿Qué tal si ella dice que le tiene miedo a Mary y quiere que alguien más trabaje en colaboración con ella y la acompañe en futuras visitas a la familia?
- ¿Quién decide sí y cuándo llamar a la policía?
- ¿Cómo definiría el Acuerdo de Alquiler este problema? ¿Existen infracciones legales a este acuerdo?
- ¿Qué consecuencias surgirían si este problema fuera nombrado como un asunto de “salud mental”? ¿O como un asunto de “violencia doméstica”?
- ¿Cómo embonan los remedios propuestos con nuestros valores, principios y propósitos? ¿O con nuestras obligaciones contractuales? ¿Van de acuerdo con la visión y los valores de nuestra agencia?

Nuestro servicio toma una postura enérgica en contra de la violencia doméstica y familiar. En este caso, Mary a ejercido violencia y se le podría pedir que se fuera. Su madre dice que, así como quiere que las explosiones de Mary se detengan, no quiere en lo absoluto ver a su hija sin hogar, en un refugio juvenil o en la calle.

Desde el punto de vista del acuerdo de alquiler, los inquilinos son responsables de asegurar que no ocurra violencia dentro de la propiedad. Si esta ocurre, el arrendamiento puede darse por terminado. El servicio también tiene la responsabilidad de ver que las casas se mantengan en buen estado para dar hospedaje a familias subsecuentes cuando se encuentren sufriendo o en riesgo de sufrir falta de vivienda y en lo que encuentran alojamiento de más largo plazo.

Una manera de avanzar sería trazar un plan de seguridad para ser firmado por todas las personas que integran la familia y por quienes trabajan el caso, nombrando la violencia, asumiendo un compromiso para trabajar la manera de prevenir violencia futura y dando una lista de maneras posibles en que pueda resarcirse cualquier daño. El compromiso podría explicarse en términos de un acuerdo de acudir a terapia, y podría enlistar estrategias de emergencia interinas para darse cuenta de signos de alerta tempranos de violencia potencial, y planes de acción para evitar otra situación similar en el futuro. Podría también incluir un plan de pago acordado para los daños, etc.

El viejo proverbio “apresúrate lentamente”⁴ parece resumir mi creciente preferencia de localizar la “seguridad” y el “deber de cuidado” en conversaciones de reflexión continuas,

⁴ “Make haste slowly” (N. de T.)

más que en una adherencia estricta a una política o procedimiento que podría simplemente declarar:

“... cuando ocurra violencia doméstica o familiar, los trabajadores le informarán al director, quien llamará a la policía”.

Estas conversaciones reflexivas ponen en el centro las sabidurías y preferencias de las personas cuyas vidas serán más afectadas por cualquier decisión que se tome.

REFERENCIAS

White, M. 1997: *Narratives of Therapist's Lives*. Adelaide: Dulwich Centre Publications

White, M. 2000: "Re-engaging with history: The absent but implicit". In White, M.: *Reflections on Narrative Practice: Essays Interviews* (chapter 3) Adelaide: Dulwich Centre Publications.

White, M. 2005: Current workshop notes. (Updated 21st September 2005) www.dulwichcentre.com.au