

UNA TEORIA ACERCA DE LA CRISIS.

Cualquier teoría se presenta como un modelo para entender mejor las situaciones concretas de nuestra vida. Sin duda, cuando estas teorías se elaboran, se dan en el contexto de un grupo de experiencias específico. Teniendo en cuenta esto, nosotros igual nos atrevemos a ir más allá de ese tipo de experiencias y las aplicamos a todo o a casi todo. Llegado el caso tendremos que guardar el cuidado necesario así como animarnos a ser un poco irreverentes, y elaborar nuevas teorías y abordajes, aunque más no sea modificando algo de lo que ya está dicho.

Las crisis, se vinculan generalmente a una situación anormal, que produce desánimo o insatisfacción; a la vez la experiencia nos indica que a cada una de ellas le sucede un cambio, por lo que, la crisis y el cambio se asocian regularmente. Lo que no nos animamos a aventurar es hacia dónde se da ese cambio. Lo cierto es que ante la crisis, los esfuerzos se dirigen a un futuro deseado.

Así también solemos hablar indistintamente de crisis y conflicto, siendo esto último, el momento más fuerte de un combate, una situación desgraciada que produce angustia por su difícil solución. Se podría decir que la crisis realiza una mirada de futuro a cerca del conflicto.

La preocupación fundamental que tenemos como orientadores de un grupo o de una situación será como responder cuando las crisis o los conflictos se presentan, es decir, cómo se maneja los momentos críticos en los grupos. Para intentar responder a esta cuestión proponemos considerar la experiencia como un proceso dinámico que sigue ciertas etapas o momentos, generando así una actitud frente a cada uno de estos momentos, facilitando el abordaje del "problema", y, en definitiva, los cambios que una persona, un grupo, una institución, reclaman a través de la presentación de estas crisis.

Steve Fink, ofrece una teoría útil respecto al proceso de los cambios cuando estos surgen de una crisis. Este autor propone cuatro momentos, conmoción, retroceso, reconocimiento y adaptación o cambio.

A cada momento del proceso la podemos identificar por la forma en que aparecen distintas dimensiones. Las que conviene considerar son: la comunicación, el tipo de liderazgo, la relación con otros grupos, el tono emocional que se da en la etapa, el nivel de planificación, así como el tipo de actitud y de aprendizaje que le corresponde a cada una.

	Comunicación	Liderazgo	Relación con otros grupos	Tono emocional	Nivel de planificación	Actitud/ aprendizaje
1. Conmoción	Casual	No hay	No existe	Ansiedad	No existe	Bombero-Shock
2. Retroceso defensivo	Cohesión ritual	Autoritario normativo	Alienación	Euforia	Corto plazo	Avestruz mantenimiento
3. Reconocimiento	Auténtica	Igualitario	Intercambio información	Ansiedad	Largo plazo	Vigía-Innovador
4. Cambio	Funcional	Adaptado al grupo	Cooperación	Seguridad autoestima	Contrastada realista	Vigía/ innovador

Este esquema nos ayudará a identificar los momentos y sus características principales.

CONMOCION.

En primer lugar resulta común que una crisis o conflicto comience manifestándose por un estado caótico que paraliza el accionar normal y efectivo del grupo. Le llamamos **conmoción** a ese estado en el que todo parece estar siguiendo una inercia sin mucho sentido, cuando da lo mismo que la experiencia se de o no, es decir, cuando el grupo parece haber perdido significación y efecto.

En este momento, la comunicación es del tipo casual, es decir que lo que tenemos para decir o decirnos se realiza fuera del grupo, "en corrillos". No existe ningún liderazgo definido e identificado ni con el momento ni con el grupo, por ese motivo no hay intercambio o relación con otros grupos ya que nadie se puede sentir representativo. Se vivencia una ansiedad que provoca vacío y falta de sentido, en el ámbito emocional.

Como consecuencia de este panorama, el grupo no planifica nada y existe el caos. Los aprendizajes son de tipo violento, de shock, y la actitud que prevalece es la de ir solucionando los problemas en el momento, asumiendo una actitud de "bombero".

Es aconsejable para acompañar esta etapa, ofrecer las oportunidades para que las quejas se planteen en los ámbitos que corresponden, estimulando la revelación de sentimientos, con una actitud de aceptación, de comprensión y empática.

RETROCESO

En este momento le surge la necesidad de alcanzar una salida. Para lograrlo, nada mejor que recurrir a "la experiencia", la cual se asocia fácilmente con el pasado. A este momento lo llamamos **retroceso defensivo**, ya que se vuelve atrás para encontrar una respuesta rápida y efectiva.

El nivel de comunicación se vuelve ritual, el discurso se dirige a "salvar" la unidad (más allá de vivirla o no), intentando recuperar aquello que nos daba seguridad, como los roles predefinidos y las formas ya conocidas y tradicionales de actuar.

Esta característica impone un liderazgo autoritario y normativo; o mejor dicho, este retroceso favorece este tipo de liderazgo. La relación dentro del grupo es representativa, pero difícilmente se vea como participativa, es decir, el grupo deja en manos del líder las decisiones, *es el que tiene las cosas claras*.

La relación con otros grupos es de *alienación*, con una clara tendencia a uniformizar los estilos de organización, es decir parecemos hasta perder la identidad.

Como en un principio las cosas marchan bien, el estado emocional del grupo es de euforia, *todo parece haberse normalizado*; inclusive la oposición es contradependiente y refleja el mismo estado emocional sin propuesta alternativa.

Se planifica a corto plazo, el lema sería *seguro, rápido y práctico*.

En esta etapa tradicional se corren tres riesgos; el primero sería querer saltarla por desprecio a lo tradicional, si bien las formas normativas y autoritarias no llevan a la solución de una crisis, en este momento, lo tradicional viene cargado de valores y principios que el grupo debe recordar. El segundo es el engaño, es decir, que, bajo el disfraz del cambio, estos valores y principios, que son los que marcan el objetivo del grupo, se relativicen o desintegren, el grupo cree vivir un cambio y sin embargo sigue en la misma situación, con otra apariencia. Por último el estancamiento en la etapa, lo que es típico cuando prevalece una actitud autoritaria, cuyo recurso típico suele ser transformar la organización en burocrática, en la que el poder se esconde detrás del rol.

Los aprendizajes serán del tipo de mantenimiento, reflejando la actitud de “avestruz”, es decir, por medio de la cual se desconoce la necesidad de un cambio profundo e innovador.

Acompañar esta etapa tampoco es fácil. En primer lugar implica aceptar la resistencia al cambio como una reacción natural, orientando para que se revelen las frustraciones y ansiedades, a través de una atención sensible y cortés. El pasaje a una etapa más avanzada del cambio lleva a remover es status quo, distribuyendo la información de manera participativa, compartiéndolo las decisiones.

RECONOCIMIENTO

El normal desarrollo de un proceso de crisis lleva a descubrir que los errores del pasado son los que nos trajeron a esta situación y por lo tanto no se encuentra en ese pasado la respuesta, aunque sí se puede reconocer como un punto de partida. Por lo general los que asumen un liderazgo autoritario, si no cambian su actitud, dejan de responder a las necesidades del grupo y caen. Estos ya no tienen los recursos para responder al grupo en forma efectiva, lo que choca con su estado de “envale” o euforia emocional. Esta situación le deja lugar a quienes pretenden un camino que tenga más en cuenta la realidad del grupo hoy que quiere proyectarse dinámicamente hacia el futuro

En primer lugar la preocupación por saber qué piensan y sienten las personas del grupo permite una comunicación más auténtica, en la que existen las posturas críticas y cuestionadoras, y desde las cuales surgirán nuevas propuestas.

La pregunta sería ¿qué quiere la gente?, esto equilibra el estilo de liderazgo haciéndolo más igualitario, es decir, no es uno el que dice lo que hay que hacer, sino que es una tarea de decisión compartida. Todos los miembros del grupo empiezan a estar motivados por **saber qué pasa**, hacia dónde queremos ir.

La movilización de lo personal compromete más a los miembros del grupo en la búsqueda de soluciones, de cambio. Esto genera un estado emocional de **ansiedad prospectiva**, de esperanza. Esto permite una planificación a largo plazo, no se quiere dejar nada sin resolver, por lo tanto habrá que darse tiempo.

Esta apertura se manifiesta en una relación con otros grupos tendiente al intercambio, lo que va a ayudar a comparar y sugerir, teniendo en cuenta situaciones de crisis similares ya vividas por otros.

A esta etapa la llamamos experimental porque se recurre muchos a la investigación, encuestas, evaluaciones, etc.. Es cuando se toma solo lo que es válido para el grupo.

Es bueno recordar los riesgos, ya que la tendencia es a desechar todo lo viejo y tradicional, y con eso se puede diluir el sentido de esta experiencia grupal. Otro riesgo sería que al comparar con otros busquemos trasladar o importar soluciones que nada tienen que ver con la realidad de este grupo. Y por último, el quedarse en lo teórico y buscar un perfeccionismo inexistente, y por mucho querer saber no se hace nada.

Es en esta etapa en que el grupo apunta hacia su identidad en la búsqueda de valores compartidos, una misión y una visión construida juntos. A la luz de dicha identidad es que evalúa su estado presente, generándose así un estado de tensión creativa para el cambio. Todo esto supone un tipo de aprendizaje innovador y una actitud “vigía”, es decir, prospectiva.

Para acompañar esta etapa se sugiere proporcionar la información y aclaración de las decisiones que se toman en forma participativa y consensuada. Se activarán los recursos para el cambio analizando y descubriendo las habilidades y capacidades necesarias para el mismo.

CAMBIO

Por fin alcanzamos el **cambio** que indica la resolución de la crisis. La participación de la gente, la información acumulada, lo que evaluamos, lo que comparamos, el descubrirse cada uno en el grupo, permite que empiece a organizarse en forma más funcional, y llega el momento de poner en práctica la transformación, el cambio. El liderazgo se va a adecuar a lo que el grupo necesita, es decir será adaptado a los objetivos y métodos que el grupo se plantea. Lo que llamamos comunicación funcional, es la que parte de la posición que ocupa cada uno de los integrantes de este grupo.

El que cada uno pueda cumplir su rol (ejercer su poder), provoca en las personas un estado emocional de autoestima que se traduce en seguridad para el grupo.

La relación con otros grupos es de cooperación, ya que el grupo se encuentra nuevamente en condiciones de realizar aportes positivos y funcionales al resto de la comunidad.

La resolución de una crisis, permite hacer crecer al grupo, en la medida que logra madurar, es decir ser realista, lo que para nosotros quiere decir contrastar de continuo, lo que queremos ser con lo que somos. Esta etapa se llama de **estabilidad**, ya que lo que se hace permanente es la actitud de apertura al cambio sin necesidad de detenerse para eso.

Persevera la actitud vigía y el aprendizaje innovador, diseñando nuevos sistemas y procedimientos, familiarizando al grupo con los recursos y materiales nuevos, considerando nuevos métodos y técnicas. Lo que nos coloca en un plan de acción concreto.

Las dos últimas etapas son las que proponen el eje de la Planificación estratégica y el Proyecto de Centro, cuya clave está en la actitud vigía y el aprendizaje innovador.