

Permanecer estable: El servicio psicosocial de liderazgo en los tiempos de cambio

¿Cómo las líderes pueden apoyar a las miembros durante el proceso de transformación?

Marisa Guerin, Ph.D.

Introducción

¡Cuánto valor, humildad y amor se necesitan para aceptar el liderazgo congregacional en estos tiempos de cambio! Los tipos de cambios que las líderes de comunidades deben afrontar no son normalmente por causa de una crisis urgente ni tampoco dramática. Sin embargo, el proceso de cambio transformacional que afecta hoy a los institutos religiosos se desarrolla generalmente según la gradualidad de su propia naturaleza: exteriormente se manifiesta en tendencias demográficas y eclesiásticas casi inexorables; interiormente, en el fermento de la energía espiritual profunda que se va desvaneciendo para darle lugar a lo emergente y a lo vivo. La complejidad emocional que existe hoy en la vida normal de las comunidades religiosas es intensa, incluso debajo de lo que aparenta estar tranquilo.

No está dentro de mis capacidades ofrecer opiniones sobre cómo la vida religiosa está evolucionando, ni cómo será la imagen de la Iglesia en América en un futuro, no obstante, ambas cuestiones son importantes para mí, como mujer laica y católica que soy, y como consejera de comunidades religiosas.

Sin embargo, lo que sí está dentro de mis capacidades es ofrecer algo de la sabiduría de las ciencias sociales para sugerir cómo las líderes pueden ofrecer un apoyo delicado a las experiencias psicosociales que las miembros de

una comunidad pueden vivir cuando se presenta un cambio para ellas o alrededor de ellas. El presente artículo ha sido elaborado para abordar estas preguntas, que espero respondan a las realidades vividas por las líderes de los institutos religiosos.

1.^a pregunta ¿Qué papel decisivo debe jugar el liderazgo de una comunidad religiosa cuando se trata de ayudar a las miembros a enfrentar un cambio?

No es posible hacer que las personas cambien su forma de pensar, percibir o abordar un problema. Tampoco es posible alterar los hábitos fuertemente arraigados de alguien después y que después se le fijen otros distintos. Solo la persona misma es quien puede hacerlo cuando en verdad lo desea, cuando ella experimente una fuerte necesidad de hacerlo...pero lo que sí puedes hacer, es proporcionar las condiciones que aumenten las posibilidades para que la persona haga el cambio por ella misma.

Dado que los adultos asumen el cambio según sus propias experiencias. La estrategia que quiero sugerir está basada en la estrategia «transitoria» de cambio. Esto se caracteriza por el proceso de desarrollo que ha tenido el ser humano desde la infancia hasta la edad adulta, en la forma de actuar para resolver los problemas en momentos complicados de transición.

Los psicólogos recomiendan que para que las personas puedan «resolver» de forma exitosa los cambios cruciales, tiene que tener en cuenta tres elementos que le serán de gran utilidad: un marco que no cambia, buscar el tiempo y el espacio donde se realice el cambio y la contención del liderazgo.

El primer elemento útil, es entender que algo que No debe cambiar: el marco o el lugar donde siempre hemos pertenecido. Para las personas de fe, ese marco inalterable se encuentra en la confianza que tenemos en la Providencia de un Dios amoroso. Esa confianza en el Santo Misterio que nunca lograremos entender del todo, pero a la que ofrecemos nuestra vida entera, es el mismo marco que nos mantiene a salvo sin importar las dificultades que representa el cambio.

Es probable que ciertas comunidades religiosas tengan cosas muy precisas que no vayan a cambiar: las relaciones con otras partes de una congregación internacional, o el futuro sostenible que se tiene proyectado para continuar con un ministerio apreciado, o el compromiso de quedarse en un lugar específico, etc.

El segundo elemento que se necesita para ayudar a los adultos a resolver las transiciones emocionales que resultan después de un cambio, es el proveer de lo que en la literatura llaman «espacio de transición». En términos simples, se refiere al tiempo y al lugar para

llevar a cabo el diálogo. Las comunidades religiosas, especialmente las comunidades femeninas, son extremadamente eficaces en este aspecto. Las comunidades religiosas organizan círculos de conversaciones reflexivas, grupos de diálogo, encuentros regionales o locales, grupos *pequeños*, comités y grupos de trabajo, « think tanks » (grupos de reflexión y de influencia), y retiros. Todo ello puede ser ocasión de espacio de transición, ofreciendo así a cada miembro la oportunidad de expresar sus sentimientos, sus opiniones, y de resolver el problema.

El tercer elemento útil es la función de «contener» el liderazgo. «Contener» es un término psicológico de «mantener» la función de líder, de padre, de profesor, de terapeuta. Cuando un líder sostiene, significa que demuestra disposición y capacidad para superar las ambigüedades y el estrés que representa el cargo, la valentía que necesita para cumplir con los requisitos del puesto para el cual fue elegida o designada, la honestidad y la humildad que requiere para ser realista, y para brindar una presencia amorosa y tranquilizante.

Cuando la contención del liderazgo es débil, es quebrado, o desplazado—de hecho suele ocurrir a menudo—el trabajo que realiza la comunidad para superar los desafíos del cambio transformador, puede verse perjudicado hasta cierto punto. La gracia puede ayudar a todo el mundo a traspasar la situación, pero casi siempre es doloroso. Es necesario para el ser humano que haya contención emocional cuando el adulto busca llegar a una madura integración de lo que el cambio significa para él o para ella.

Si se encuentra en posición de liderazgo, por favor evite renunciar a su rol de contención si la cultura de su comunidad es sumamente colegiada; independientemente de cuan colaboradora sea la cultura, la contención emocional en función de liderazgo se convierte en un servicio

sumamente importante para la comunidad que está viviendo un momento de estrés, de cambio o de desafío.

2.ª pregunta. ¿Cuáles son los aspectos más comunes cuando surge un cambio y cómo usted puede responder favorablemente a cada uno de ellos?

Aspectos racionales de cambio: Cualquier cambio significativo conlleva dificultades inherentes. Esto significa que puede haber preguntas o dudas que no son siempre fuente de «resistencia», sino que son contribuciones a las tareas importantes para lograr ese cambio.

Unos de esos ejemplos podría ser la complejidad que se presenta cuando todo el sistema cambia, las obligaciones jurídicas que conlleva, los aspectos internacionales tanto canónicos como civiles, la necesidad de contar con los recursos necesarios, lo importante que es la educación para las miembros y el personal, etc.

«Racional» significa que son problemas previsibles y existentes que no van a surgir principalmente de la personalidad o de los sentimientos de alguien. Cualquier cambio complejo ocasiona varias expectativas, también es posible que los cambios produzcan consecuencias inesperadas que resulten después problemáticas.

La clave para hacerle frente al aspecto racional de cambio no es resistiendo a él sino invitando y facilitando las conversaciones con las personas involucradas, para tratar de superar los obstáculos, y resolver los problemas que vayan a surgir.

La implicación de las líderes:

- Muestre prudencia y consideración para que las demás personas puedan apreciar que tiene presente los problemas existentes y que está tomando las medidas necesarias para resolverlos. Si las personas saben que es consciente y

demuestra respeto ante los desafíos prácticos, es más probable que las personas sean constructivas en sus comentarios en lugar de ser alarmantes y pensar que el liderazgo ha pasado por alto algo importante, o lo ha minimizado.

- Haga preguntas y escuche realmente la sabiduría de aquellas personas que viven al margen de los institutos religiosos. Esas personas verán mejor el lado práctico de los cambios que las líderes. Esto se aplica especialmente a nivel del personal y a las hermanas que tengan responsabilidades locales que pasan desapercibidas por las líderes elegidas.
- Una tendencia muy útil es asegurarse de que hay un momento para preguntarse « ¿Qué podría salir mal?» o «¿Qué hemos olvidado o podríamos olvidar?» y todo tipo de pregunta similar que invita a las demás personas a comprobar la solidez de lo planeado.
- Recorra a expertos para asesorar la planificación y el cambio, y para evaluar los riesgos.

El aspecto emocional y espiritual del cambio:

Las reacciones emocionales que surgen después de un cambio pueden ser tanto de forma consciente, en que la gente expresa sus sentimientos y se conecta con ellos, como de forma inconsciente. A nivel inconsciente, puede provocar emociones si el cambio expone a personas con dificultad de tolerancia, en momentos de riesgo, de pérdida o de ansiedad.

He conectado las reacciones emocionales con la dimensión espiritual por los importantes aspectos complementarios que representa al practicar la madurez emocional y espiritual. Esta dimensión de cambio, en rol de liderazgo, implica tanto aptitudes de

contención emocional como de apoyo espiritual.

En ocasiones, las conversaciones que parecen tratarse de algo concreto (cambios de gobierno, procedimientos de presupuestos, etc.) pueden ser realmente un vehículo para expresar sentimientos que de otra forma, son difícil de admitir. Escucha la «música», no solo la letra. Todo tipo de emoción puede ser estimulada por un cambio profundo.

- Para las miembros de las comunidades, puede haber esperanza y energía para el futuro, pero también ansiedad, aflicción, miedo o frustración.
- Para el personal que vive el cambio, puede haber cierta ansiedad, miedo y de pronto imaginar que él o ella o sus colegas pueden perder el empleo, pero asimismo pueden sentir lealtad y compromiso por la comunidad en que ofrecen su servicio y tener el deseo de sentirse útil.
- Para los asociados, los otros colaboradores laicos, y quizás los donantes, puede haber ansiedad, curiosidad, esperanza, preocupación y tal vez tener la sensación de impotencia o dependencia, porque están fuera del escenario donde se está tratando el tema del cambio.

Las reacciones emocionales y espirituales pueden no ser «lógicas» o «racionales», pero son profundamente significativas y posiblemente transformadoras para las personas que las experimentan. Responder de forma compresiva es importante.

Implicación de las líderes:

- La función de contención y cuidado emocional es crucial en el liderazgo. Esto significa explícitamente ser capaz de reconocer las experiencias emocionales de las demás personas sin

que estas la superen o la incapaciten, sino más bien expresar serenidad y estar llena de confianza en el camino y dispuesta a tranquilizar honestamente a quienes realmente sienten inseguridad por lo desconocido o por el riesgo, brindando regularmente información y apoyo cuando sea necesario.

- Estar personalmente, frente a frente es mil veces más importante, en momentos intensos de cambios emocionales. Piense cuidadosamente sobre qué conversaciones se deben llevar a cabo en persona y cuales se pueden realizar a través de la tecnología, ya sea por teléfono, o videoconferencia. Las interacciones en persona son especialmente importantes si espera tratar o resolver temas que son delicados o conflictivos. Las líderes tienen el instinto de saber cuándo deben visitar un lugar para anunciar una noticia difícil.
- Siempre debe haber comunicación, mismo cuando no hay mucho que decir. El solo hecho de estar en comunicación, es la ratificación de pertenencia, de relación, de unidad. No se olvide del mundo de afuera: del personal, de los donantes y colaboradores. Ellos la acompañarán en el camino.
- Apóyese en los métodos de discernimiento y de contemplación que son tan eficaces y muy bien conocidos por los religiosos. Ritualice los finales y los inicios a medida que va avanzando, y no solo para las hermanas.

Las dimensiones políticas del cambio:

Algunos cambios de gobernanza o estructurales implican quizás cambios importantes en la dinámica

de poder y de influencia en los institutos religiosos. La dimensión política tiene que ver con quien puede influir en qué, quién está conectado a las fuentes de influencia, y que tan cerca o lejos se sienten las miembros, el personal y otros colaboradores con respecto a los centros de poder que son significativos para él o para ella. Otra palabra para esto podría ser la dinámica comunitaria del cambio.

Los cambios en el campo de la política y su influencia pueden ser especialmente considerables para las personas que forman parte de juntas directivas que están al servicio de la misión de la comunidad. Van a necesitar vínculos formales des claridad como también informales para mantener su sentido de accesibilidad con las personas que toman las decisiones.

Implicación de las líderes:

- Diseñe cambios en las estructuras con cautela. Asegúrese que la autoridad sea distribuida sabiamente y que tenga sentido para los más afectados. Cuando examine las opciones de «proporción», no olvide evaluar sus efectos bajo las necesidades políticas para mejor accesibilidad de las líderes.
- Procure que los momentos de ambigüedad sean lo más corto posible para permitir que los cambios se produzcan de forma saludable. Entre más pronto las líderes y o quienes planificaron el cambio establezcan un camino que tenga sentido, más pronto las demás personas van a orientar su relación política adecuada.
- Desafía tus suposiciones sobre cuánto tiempo demoran los grupos apropiados en hacer las cosas, etc. No realice largos procesos de discernimiento o toma de decisión sobre asuntos urgentes o que no

se pueden realizar por medio de un consenso.

- Comprométase premeditadamente con las personas que representan un apoyo importante y también con las personas que parecen tener una fuerte resistencia. Quédese cerca de las personas que son más sensibles a los cambios políticos. Esta es otra forma donde la relación en persona es muy importante.

(Imagen: Apóyese en los métodos de discernimiento y de contemplación que son tan eficaces y muy bien conocidos por los religiosos).

Las dimensiones de conducta del cambio:

En la parte de la conducta del cambio, se trata realmente de tomarse el tiempo necesario para que las personas puedan aprender lo que necesitan aprender para tener éxito en la nueva realidad. Es posible que los líderes, el personal, y los colegas del ministerio tengan que aprender a trabajar de una nueva forma: ¿Quién debe asistir a tal reunión? ¿Cómo fortalecer los lazos locales? ¿Cómo es debido comunicarse? ¿A quién se debe recurrir para esto o para aquello?

Tanto el liderazgo elegido o delegado, como el personal, tendrán que adaptar sus bases de conocimientos y quizás sus diversas habilidades para responder a los cambios asociados a sus responsabilidades.

Implicación de los líderes:

- Tómese el tiempo para aprender y para hablar sobre las expectativas del cambio relativo al comportamiento, reuniones, comunicados, etc.
- Explícitamente negocie de nuevo o resuelva los conflictos a medida que van

surgiendo de forma inevitable.

- Esté atenta a la importancia que se le otorga al antirracismo, a la no violencia y a la inclusión, dado que los puntos ciegos culturales y conductuales pueden surgir de forma inconsciente durante los momentos de cambios estresantes.

Consejo para culminar

El horizonte informativo a disposición de las personas de liderazgo es de gran utilidad para los líderes y usualmente no es tan accesible para los demás. Comparta todo lo que pueda, convierta a los demás en «conocedores», en la medida de lo posible. Ayúdelos a ver más allá de la realidad.

La proyección inconsciente de los miembros y la carga de los sentimientos que no son expresados por el personal, como también la preocupación por las personas que están liderando- hace que sientan peso, ansiedad, rabia, necesidad, expectativas. Así como los miembros, los líderes son objeto de ambigüedad y de estrés y sienten la tentación de querer escapar de todo ello. Asegúrese de cuidarse a sí misma para que pueda sobrellevar las preocupaciones de los demás personas.

Para que los problemas sean trabajados efectivamente, tiene que haber suficiente energía disponible, y que no haya niveles de ansiedad paralizantes, es decir, un alto grado de angustia. Proporcione foros que sean seguros para que surjan las inquietudes y se regule la temperatura. Puede subir la temperatura si enfoca su atención en asuntos que son difíciles de abordar; Puede bajar la temperatura manejando el ritmo del cambio, o abordando ciertos elementos factibles en el transcurso del camino. Piense -¿qué necesita el grupo con el que estoy trabajando? Para ser llevado delicadamente por ¿la complacencia o la negación?

«Suba» la temperatura. O para calmar tanta angustia y preocupación? «Baje» la temperatura.

Recuerde que la capacidad perfecta no es tan importante como es el valor y la fe. El valor significa conseguir la autoconfianza para liderar...

- teniendo una segura y fuerte participación en la misión y en los desafíos,
- invitando respetuosamente a los demás a que contribuyan,
- estando comprometida por el bien común, en lugar de culpabilizar o de quejarse,
- teniendo la confianza que el poder está en las manos de la Providencia de Dios.

Esta es la base más sólida que puede tener para navegar en la transformación por la cual ha sido llamada por el Espíritu.

Notas

1. Gilles Amado et Anthony Ambrose, Eds., *The Transitional Approach to Change*, London, Karnac Books. U.K. and N.Y., 2001, p. xviii
2. Ronald A. Heifetz et Marty Linsky, *Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading* Boston, Harvard Business Review Press, 2002, pp. 107-111

Article by:

Marisa Guerin, Ph.D.
www.guerinconsulting.com
marisaguerin1@gmail.com

Originally published in "Occasional Papers" Summer 2016, of the Leadership Conference of Women Religious in the USA, www.lcwr.org