DON MIGUEL ÁNGEL GARCÍA MORCUENDE
CONSEJERO GENERAL

LIDERAR Y GESTIONAR LAS RESISTENCIAS AL CAMBIO

1.- Resistencias al cambio en las inspectorías

» Defensa de los propios intereses (status no recuperable).
» Baja tolerancia al cambio (y temor a lo "desconocido" porque todo proceso de rediseño impacta en tres factores muy ligados a las personas: espacios, afectos y pertenencias). ¡Miedo a equivocarme¡
» Rechazo del análisis de la situación (no hay cultura de la reflexión).
» Confusión entre "misión" y "Obras-estructuras": no se entiende que aquí se trata de mejorar cualidad de la vida evangélica y la misión educativo-pastoral.
» Falta de comprensión (se entiende el rediseño como un "cambio de mapa") y confianza. Cuando el cerebro almacena una creencia, un valor o una teoría, las retiene a toda costa. Es menos gasto proteger lo viejo que aceptar lo nuevo.
» Perspectiva divergente: los "promotores" del cambio y los destinatarios del cambio. Es necesario converger en el mismo objetivo, es decir, el rediseño persigue regenerar el tejido carismático de la Inspectoría: Lo que necesitamos proteger es el carisma
» Hay mucho historial de "perdidas" en algunas personas, lo cual implica una reacción espontánea de rechazo a todo lo que signifique cambio.
» La EDAD….y en las inspectorías muchos siguen en cargos de responsabilidad y ya cuerpo y mente ya no está para cambiar el esquema

2.- ¿Formas para facilitar el cambio?

» Imposición: algo Urgente y rápido …Disciplina religiosa
» Coacción (amenazas).
» Manipulación o engaño (participar en el proceso de cambio sin ser consciente de ello).

3.- Intuiciones, pasos para transformar con éxito el cambio

[1] Establecer adecuadamente un sentido de urgencia

Para que el cambio previsto se haga realidad, es necesario que sdb-laicos lo deseen realmente y que se cree un cierto clima de urgencia en torno a la necesidad del propio cambio. Pero, ¡nada nace en este mundo sin dolor!

El teólogo Kart Rahner, en una ocasión, hablaba en los años 70 de la "herejía del olvido", afirmando: "Hay algo que podríamos llamar la herejía del olvido, de la falta de atención o de dejar dormir las cosas. Una herejía que es perfectamente posible incluso dentro de la Iglesia en una medida muy considerable" (K. RAHNER, Fundamentación sacramental del estado laical en la Iglesia, en "Escritos de Teología", Taurus, Madrid 1969, t. VII, p. 357).

Las siguientes acciones contribuirán a esta fase:

» *identificar las posibles amenazas (falta de significatividad, personas sobrecargas, infecundidad pastoral, etc.);*

- » *hipotetizar posibles escenarios futuros (¿qué sucedería si…?) que ayudan al bienestar vocacional, formativo, espiritual, apostólico y económico;*
- » *Identificar las oportunidades que podrían ser explotadas (hay mucho vigor espiritual y pastoral en muchos salesiano y laicos…);*
- » *hacer posible que las personas hablen libremente y discutan la urgencia del cambio.*

[2] Crear una poderosa coalición que lidere el proceso

Las crisis históricas de la Iglesia y las Congregaciones siempre han sido superadas por la fuerza de algunos hombres y algunas minorías vigorosas, operantes, atractivas y influyentes. Es tarea del Consejo inspectorial.

Hay que utilizar habilidades de influencia (liderazgo) para animar e involucrar, también desde un punto de vista emocional, a aquellos que son clave para apoyar el trabajo. Es importante identificar a las personas adecuadas, que no tengan miedo al cambio y que sean capaces de influir y dirigir a los demás.

No solo los miembros del consejo Inspectorial, sino a personas de diferentes sectores de la inspectoría (formadores, pastoral, ecónomos, hermanos jóvenes, hermanos de edad avanzada …) y con diferentes experiencias: pero principalmente, los directores. Ellos viven en la CEP (incluida la comunidad religiosa), la anima y la guía aplicando el carisma y la misión de la Congregación en el territorio, entre esas personas.

[3] Definir una visión clara y convincente

Cuando se trata de cambiar, surgen muchas grandes ideas y soluciones. Es necesario reunirlas todas: ayudará a enfocar la visión del cambio que se quiere realizar y a apoyarlo. Se trata de orientar personas y estructuras al servicio de una causa mayor: el Reino de Dios.

Los sdb y lacios personas necesitan ver lo que el inspector (y su consejo) pretende hacer de forma práctica: ¡ es una pregunta legítima ¡ Pon ejemplos, ilustra la necesidad con casos concretos. Hace ver que reestructurar-priorizar no es "replegarse", sino ver una oportunidad para una nueva vida, para alargar la misión.

[4] Comunicar y comunicar

La comunicación debe ajustarse y las personas deben estar siempre informadas. Hable a menudo de su visión, escuche atentamente a las personas que se preocupan por el cambio, aplique su visión a todos los aspectos de la vida cotidiana de las Obras, oriente a las personas con el propio ejemplo. Se trata de dilatar el corazón y las mentes.

[5] Eliminar los obstáculos

Preste especial atención a los que se interponen en la idea de cambio y en su realización, es decir, a los escépticos, a los pesimistas, a los negacionistas, a los que lideran el inmovilismo, a los desconfiados, a los resignados.... intente comprender las razones, hable abiertamente e intente resolver los problemas. Elimine las barreras, sean cuales sean, rápidamente y reconozca

públicamente a las personas que apoyan el cambio.

Comprender no significa necesariamente cambiar.

[6] Planificar y crear éxitos a corto plazo ("quick wins" - victorias rápidas)

Es muy influyente crear una sensación de logro desde el principio, probar "el sabor de la victoria". Elija como primeros objetivos aquellos que no sean demasiado costosos de alcanzar y priorice las metas alcanzables sin la contribución de los más reacios a apoyar el cambio.

"Recompensa" verbalmente a quienes le echen una mano para llevar a cabo estos primeros pasos. Es necesario proporcionar energía fresca a las personas que trabajan en el proyecto para transmitir continuamente un nuevo entusiasmo, se irán descubriendo nuevos agentes de cambio.

[7] Consolidar las mejoras y producir más cambios

En este punto, tenga cuidado de no caer en la trampa de declarar el éxito demasiado pronto. El cambio real, el cambio efectivo, necesita tiempo y apoyo continuo. Los objetivos fáciles de alcanzar y que dan satisfacción son solo el comienzo de un camino más largo y complicado.

[8] Institucionalizar nuevos enfoques

Mantener los cambios implementados en el futuro: de esta forma, los cambios dejan de verse como tales y se convierten en algo normal. Recuerde los progresos realizados siempre que sea posible. Incluya los progresos realizados en la formación de los nuevos cargos o nombramientos inspectoriales o locales para que participen en el cambio y sean testigos de que no pueden trabajar como antes.

3.- Cambios organizativos: decisiones sobre las personas para evaluar a los laicos

		Nivel de desempeño, de competencias	
		Bajo	Alto
Compromiso con los valores de la inspectoría, sentido de pertenencia	Alto	Apoyar a la persona para darle una nueva oportunidad	Reconociéndoselo. "Candidato" a nuevas responsabilidades
	Bajo	Sin futuro en el rediseño de la inspectoría Por más que sea vinculado a los SDB o tengan mucho tiempo trabajando	Siempre estará insatisfecho: incapaz de abordar el futuro desde parámetros nuevos (NO TIENE MUCHO FUTURO EN LA INSTITUCION) ...Habrá que darle un poco de tiempo … de que me sirve ser un ecónomo

			extraordinario pero no trata bien a las personas

Si alguien no tiene sentido de pertenencia institucional no sirve para una responsabilidad. Se necesita tomar decisiones en los procesos de cambios

EL activismo mata la vida afectiva …. El novicio trabaja mucho …es un buen salesiano … NO desarrollamos el mundo afectivo … LA VIDA AFECTIVA ESTA SIENDO ASESINADA POR EL TRABAJO

Don Miguel Ángel García Morcuende, sdb
Consejero Pastoral Juvenil