

## Afrontamiento de crisis y conflictos: una perspectiva generativa#

Dora Fried Schnitman\*

*Con frecuencia las situaciones de crisis son momentos terriblemente dolorosos y a menudo las personas confrontan entre sí en lugar de afrontar la crisis (por ejemplo, las infinitas peleas en situaciones de divorcio, sucesiones, disolución de vínculos comerciales, la aglomeración de personas que se obstruyen mutuamente ante una salida en una catástrofe). La confrontación entre las personas tiene una cualidad que se opone al manejo o la resolución efectiva, es decir, al afrontamiento. Desde una perspectiva generativa este artículo propone los recursos y habilidades necesarios para que las personas y los profesionales intervinientes puedan focalizarse en ese afrontamiento. Para ello presenta la noción de afrontamiento, los diferentes tipos de conflictos y crisis, y describe los momentos de un proceso de crisis especificando sus particularidades, dinámicas y herramientas conversacionales que lo favorecen. Por último ilustra con ejemplos de intervenciones clínicas y de consultoría sobre distintos tipos de crisis y afrontamientos.*

**Palabras clave:** afrontamiento de crisis y conflictos – tipos de crisis y conflictos – estadios de una crisis – recursos y estrategias para afrontar crisis y conflictos

### **Facing crisis and conflict: A generative perspective**

*Crisis situations are often terribly painful; frequently the people involved confront each other rather than the crisis at hand (consider the endless fights in situations of divorce, inheritance, dissolving business relationships and the number of people who, in a catastrophe where it is necessary to leave a venue quickly, block each others' access to the exit). Clashes between persons tend to go against dealing with or resolving the crisis effectively, that is to say, against facing the crisis. From a generative perspective, this article presents the resources and skills necessary to allow intervening persons and professionals to focus on facing the crisis. In so doing, it introduces different types of conflicts and crises, and it describes the moments of a crisis process by specifying particularities, dynamics and conversational tools that favor facing. Lastly, it offers a clinical and a consultation example of types of crisis and interventions to facilitate facing them productively.*

**Key words:** facing crisis and conflicts – types of crisis and conflicts – crisis stages – resources and strategies for facing crisis and conflicts

### **Introducción**

En las crisis y conflictos las personas a menudo oscilan entre diversos tipos de procesos incluyendo, entre otros, desorientación, desencuentros serios, turbulencias

---

# *Sistemas Familiares*, 21 (1-2), 2005, 98-118.

\* Directora, Fundación Interfas. Directora, Programa de Actualización en Psicología Clínica con Orientación Sistémica, Facultad de Psicología, UBA. E-mail: dschnitman@fibertel.com.ar

afectivas, esfuerzos para resolver la situación hasta el encuentro de posibilidades. La dinámica de estos procesos puede conducir a las personas a conflictos inexorables y crisis terminales. Algunos conflictos serán acotados, otros transformarán las premisas básicas que articulan la vida familiar y aun su propia identidad o supervivencia.

Los conflictos y las crisis afectan la calidad de la red social y desafían las habilidades de las personas para avanzar más allá de los recursos con los que contaron hasta ese momento. Habitualmente son instancias de intenso dolor para quienes están involucrados y despiertan fuertes emociones que deben ser reconocidas y consideradas.

Cuando las personas pueden flexibilizar los sistemas explicativos, las conversaciones son más productivas porque permiten adecuar los recursos y coordinaciones a las situaciones a resolver. De la misma manera, cuando las conversaciones son productivas tienen la potencialidad de flexibilizar los sistemas de creencias. Las crisis y conflictos pueden convertirse en “alternativas” u opciones para el crecimiento de las personas bajo ciertas condiciones: cuando pueden ser afrontadas de la manera adecuada y en los tiempos adecuados, cuando se dan las condiciones para una reconsideración de los sistemas explicativos, cuando la comunicación deviene generativa y se ponen en acto soluciones viables, cuando las emociones pueden ser orientadas hacia fines productivos.

Las conversaciones de afrontamiento, la reconstrucción de la trama social, la inclusión de personas significativas (ya conocidas o nuevas) que puedan contribuir aportando positivamente, la posibilidad de estar alerta a la captación de oportunidades, el reciclado de las habilidades y competencias, la capacidad de activarse y activar a otros, permiten a las personas encontrar recursos en situaciones de conflicto y crisis.

### **Tipos de crisis**

Las crisis y los conflictos en las relaciones personales, familiares y grupales son endémicas (Kolb, 1994). Una crisis puede derivar en una disolución terminal, un proceso estancado o una oportunidad de cambio. Que un conflicto o una crisis se conviertan en problema, polarización, confrontación de situaciones o intereses insalvables, crisis terminales o apertura para nuevas oportunidades, depende de su naturaleza y magnitud, del modo en que son afrontados por los participantes, de los recursos disponibles y de las características propias de sus contextos.

Las situaciones de crisis, de origen *intra* o *extragrupal*, se caracterizan por disminuir el consenso y la habilidad de las personas para actuar coordinadamente, opacar el sentido de identidad, cuestionar la validez de las relaciones y resquebrajar la trama social llegando a su ruptura. Las personas involucradas necesitan construir nuevos sentidos y acciones para afrontar situaciones que requieren recursos diferentes a los que tenían disponibles hasta ese momento. En el caso de crisis de origen externo, las situaciones traumáticas y estresantes impactan sobre las personas y familias y desafían la viabilidad de sus recursos. Las personas afectadas por estrés, trauma agudo o crónico, tendrán que organizarse para afrontarlos. En el caso de un origen interno –como resultado de la situación de un miembro y/o de dificultades no resueltas en las relaciones interpersonales– pueden tener lugar diferentes procesos que pueden conducir a la cronificación de los conflictos y/o el estancamiento o, en situaciones de afrontamiento, pueden construir bases alternativas para recrear las premisas básicas de las relaciones interpersonales, los proyectos de vida y las identidades. En estas situaciones hay definitivamente una discontinuidad entre el antes y el después de la crisis.

Las situaciones de crisis incluyen momentos que requieren acciones inmediatas, otros de confusión o turbulencia y otros en los que no se encuentran fácilmente las respuestas produciéndose demoras, a veces inadecuadas. Sin embargo, en todos esos momentos también es posible encontrar recursos y avanzar hacia un manejo de la situación. En los procesos de afrontamiento –a menudo en circunstancias muy inciertas– es necesario que los participantes puedan seleccionar los propósitos y objetivos, priorizar temas, encontrar rumbos, apoyarse en los vínculos existentes o posibles, o reformularlos, y restituir las condiciones de seguridad y confianza cuando resulta adecuado.

Las situaciones que requieren afrontamiento pueden tener lugar en contextos muy diversos. Un análisis de los contextos es imprescindible para el desarrollo de una adecuada respuesta de afrontamiento, por ejemplo:

– *En situaciones de crisis aguda o abrupta* las decisiones deben tomarse muy rápido porque la complejidad y la urgencia achican el campo de la percepción. Es preciso actuar, establecer un foco claro y movilizar los recursos necesarios en lo inmediato; sin embargo, en un momento posterior, cuando se haya dado respuesta a la emergencia, será necesario considerar las situaciones que quedaron fuera del foco de la acción. Resulta crucial el manejo del tiempo, las posibilidades, recursos y estrategias. Algunas situaciones de crisis requieren respuestas inmediatas, en ellas la coordinación rápida de recursos es esencial. La calidad de tragedia hace que la gente se movilice y se despierte inmediata solidaridad, si bien esto puede cambiar con el transcurso de los días.

– Otras situaciones se construyen como *crisis crónicas* que requieren un esfuerzo sostenido. En algunos casos su solución puede ser apropiada pero es necesario sostenerla en el tiempo, en otros el camino será la anomia o la polarización, la atribución de culpas, el foco en un aspecto parcial o la imposibilidad de discriminar los temas importantes y ordenar su resolución en el tiempo. En estas crisis es necesario poder reflexionar sobre aquello que queda fuera del foco de atención, es decir lo que no se ha tomado en cuenta en las decisiones iniciales, aquello que la perspectiva que se sostiene dejó de lado. Las crisis crónicas requieren habilidades para sostener un esfuerzo en el tiempo, permanecer alertas al desgaste y los conflictos que surjan por el esfuerzo sostenido, es necesario discernir jerarquizando lo significativo en los diferentes momentos de manera que se posibilite la reconstrucción de significados e identidades y avizorar esperanzas.

### **Tipos de conflictos**

A continuación incluimos una breve descripción de los diferentes tipos de conflictos y crisis que se presentan habitualmente. Es importante que el profesional los identifique porque requieren habilidades específicas para afrontarlos, a veces corresponden a etapas de una misma crisis o a tipos diferentes de crisis.

*Tipo A.* Hay situaciones en las que si bien existen conflictos y crisis, los sistemas explicativos y las visiones del mundo en juego aún son compatibles, aunque sea parcialmente. Los participantes todavía comparten una cultura –empresaria, familiar, laboral, etcétera– o reconocen y responden a un mismo conjunto de reglas. Las dificultades en las que se encuentran pueden ser manejadas a través del incremento de los recursos conversacionales con los que interactúan. Requieren una habilidad denominada *gameplaying* que consiste en mejorar la calidad del juego interaccional cuando resulta necesario y posible. En estos casos se necesita reformular algunos aspectos del marco de creencias que encuadra la comunicación para expandir los recursos de los participantes en

las áreas en conflicto; también es necesario que sostengan los marcos que aún se comparten. Puede ayudar en la resolución de este tipo de conflictos la aplicación de destrezas comunicacionales que facilitan la convergencia, habilidades utilizadas para la resolución alternativa de conflictos que trabajan con este propósito y la construcción de encuadres comunes en los aspectos particulares que resulten operativos al manejo de las áreas en conflicto.

*Tipo B.* En otras ocasiones si bien las visiones del mundo de los participantes se han tornado fundamentalmente diferentes, incomparables, con algún trabajo transformativo pueden llegar a estar articuladas por parámetros compartidos y, en ese sentido, tornarse compatibles para manejar las situaciones críticas. Es preciso innovar, transformar, generar para encontrar un marco en el que los nuevos parámetros permitan a los participantes coordinar significados diversos, a veces incompatibles, para llevar adelante acciones conjuntas. En este sentido planteamos que se trata de desarrollar una nueva *matriz generativa* que permita transformar las creencias y visiones para coordinar los significados de uno con los significados del otro, abrir las conversaciones y así considerar las situaciones desde nuevas ópticas que permitan llevar adelante acciones conjuntas y manejar la crisis. Esta matriz generativa puede ser acotada a aquello que es necesario coordinar para sostener acciones de afrontamiento de la crisis. Además, es preciso desarrollar una interpretación, significados y un lenguaje común que enlace de manera viable las lógicas y sistemas de creencias que en ese punto articulan las diferentes visiones del mundo de los participantes. A veces es preciso desafiar la coherencia de las creencias, explorar los límites y ampliar la visión desde adentro, como una acción complementaria, para provocar o sostener cambios.

La aplicación de recursos comunicacionales y la mediación de significados no son suficientes en este tipo de conflictos; se requieren habilidades de otra índole: aquellas que recrean la matriz del sistema de creencias y las conversaciones permitiendo así nuevas formas de acción conjunta, aunque éstas remitan a áreas acotadas. Estas conversaciones exigen trascender las constricciones limitantes de los sistemas explicativos y de creencias previos.

*Tipo C.* También pueden darse situaciones en las cuales las visiones del mundo de los participantes se han tornado ya incompatibles o se asume que lo significativo para el otro no es importante o es imposible de incluir en lo significativo para uno. La trama social se ha desgajado, se ha perdido la confianza, las personas y los vínculos ya no son considerados y no se sostiene el sentido de lo común. Habitualmente, la estrategia de los participantes en este tipo de situaciones consiste en tratar de imponer la propia definición del mundo sobre la del otro, a pesar de los mejores esfuerzos que el otro pueda hacer para evitarlo. En este caso, se tratará de tener la maestría necesaria para incorporar coordinaciones y juegos totalmente diferentes, es decir construir un juego de orden estratégico que no existía. Este tipo de conflictos requiere de los participantes y los profesionales involucrados una habilidad llamada *gamemastering*: saber acerca de juegos sociales, y contar con las habilidades necesarias para construir o crear un nuevo juego orientado hacia la solución y cuyas pautas puedan ser aceptadas por todos los participantes. Este tipo de conflictos y crisis se negocian a menudo por intermedio de la participación de profesionales cuya acción se orienta infructuosamente a detener el juego del otro, o a construir otro juego que neutralice al anterior y en el cual, esta vez, se le gane al otro. Sin embargo, en ocasiones, quienes participan apelan a la capacidad y los recursos necesarios para diseñar nuevos juegos facilitadores de soluciones acotadas, aceptables y viables para

los participantes que devengan recursos para una solución. Esto requiere la inclusión de las necesidades e intereses de todos los participantes en el diseño del juego, y que cada uno experimente que el juego propone coordinaciones en las que se siente incluido y se beneficia en intereses significativos. A veces, los nuevos juegos son buenos operativamente, otras veces tienen la potencialidad de restituir aspectos parciales de las relaciones. Pearce y Littlejohn (1997) presentan una clasificación cercana.

Por lo dicho anteriormente, en algunas crisis y conflictos es posible trabajar adecuando el foco y promoviendo habilidades comunicacionales para facilitar la convergencia; en otras, es preciso expandir o transformar las premisas largamente asentadas del sistema de creencias creando nuevas matrices generativas que permitan aunar esfuerzos en el afrontamiento, expandiendo los recursos de los participantes; en otras se requiere diseñar situaciones totalmente inéditas. Los participantes deben decidir cuán importante es la preservación de la trama social, los vínculos y las relaciones, y cuánto necesitan de los otros participantes para alcanzar un afrontamiento efectivo.

### **Sistemas explicativos y de acción**

Berger y Luckmann (1966) han planteado que virtualmente toda la experiencia es organizada, interpretada y comprendida mediante sistemas explicativos que las personas desarrollan en sus interacciones, sistemas que operan como intermediarios entre ellos y los contextos. Estos sistemas explicativos son producto de acciones sociales previas, presentes o futuras, y el sentido de objetividad que adquieren resulta del consenso al compartirlos con otros. Cuando son compartidos, proveen de principios que ligan las acciones conjuntas, el devenir de los hechos, las narraciones y significados del mundo perceptual. También se refieren al sentido que el individuo tiene sobre qué lugar ocupa en la familia o grupo. Estos conjuntos o sistemas de relaciones explicativas permiten distinguir lo significativo para cada uno, dan lugar a comprensiones, acciones y a la habilidad de predecir y controlar. Así, los miembros de una familia o grupo desarrollan en su interacción nociones compartidas sobre diferentes dimensiones de su mundo social y su accionar. David Reiss (1981) retoma a Thomas Kuhn para plantear que el concepto de paradigma puede ser utilizado para comprender la conducta coherente de los grupos humanos. Sugiere que la manera en que los sistemas humanos elaboran su práctica social y mantienen su construcción compartida de la realidad puede ser comprendida desde la noción de paradigma, entendiendo como tal el sistema de premisas compartidas que emplean sus integrantes para dar cuenta de los hechos relevantes del mundo, y para coordinar y predecir sus acciones. El paradigma familiar se manifiesta de maneras diferentes: en primer lugar, en un conjunto de presuposiciones que encuadran la comunicación y especifican las propiedades del mundo perceptual: cómo se lo describe, cómo debe ser investigado o entendido y qué relaciones y conclusiones están permitidas; está así referido al desarrollo de consenso en una familia o grupo. En segundo lugar, el paradigma se manifiesta en las pautas de interacción que organizan la vida cotidiana de la familia; dichas pautas dan forma a las relaciones y sincronizan las actividades de los miembros, la relación con el mundo externo y la continuidad de la familia tanto con su propio pasado como con su proyección a futuro. La identidad familiar surge del mantenimiento relativo de estos procesos y a su vez los sostiene. El paradigma familiar se expresa en las acciones e interacciones de sus miembros y es a su vez recreado mediante estas acciones que refuerzan los sistemas explicativos.

Un paradigma especifica y deja ver ciertas relaciones y, al mismo tiempo, ciega otras. Cuando está consensuado, un paradigma es invisible; se torna visible cuando ya no vincula exitosamente la comprensión del contexto con las acciones, como sucede en los conflictos y las crisis (Morin, 1994). Cuando un paradigma se agota, en particular en los procesos de conflicto y crisis, las personas quedan por afuera del mundo que les resultaba familiar pero, hasta que puedan recrear una nueva red de relaciones, carecen de los recursos necesarios para construir otro sentido de sí mismas y sus realidades.

Los momentos de cambio están fuertemente atravesados tanto por la incertidumbre y la necesidad de cambio como por el apego a lo conocido; esta turbulencia demora la capacidad de respuesta. La necesidad de confrontar las limitaciones del paradigma prevalente y realizar las modificaciones necesarias pone a las personas, la familia o el grupo en contextos problemáticos, azarosos e inciertos, en los cuales el cambio resulta más necesario pero también más difícil.

La capacidad generativa de la familia para crear nuevas formas de acción social y nuevas ideas es tan importante como su habilidad para conservarlas. La desviación de las pautas y premisas habituales, la novedad, el desorden y el azar –aunque a veces generen poderosos sentimientos y conflictos para sus miembros– son ingredientes indispensables de su adaptación y constituyen el locus de la generatividad.

Es importante recordar que en los procesos de crisis se involucran, a menudo, otros sistemas (salud, educativos, legales, asesores contables, contextos económicos, culturales, etcétera). Las personas clave y los sistemas explicativos involucrados en la crisis o en su solución, van a tener impacto en el proceso de la crisis misma. En este sentido resulta útil trazar un mapa de estos enlaces con los otros sistemas, sus recursos, y sus constricciones a medida que la crisis cobra forma.

En 1989 integré los conceptos de estados alejados del equilibrio, orden, desorden y autoorganización –tal como fueron formulados por Ilya Prigogine (Prigogine y Stengers, 1979)– con la dinámica de las crisis (Fried Schnitman, 1989).

En las situaciones de crisis, la dinámica de las familias y los grupos humanos empieza a operar en condiciones alejadas del equilibrio aunque hay un esfuerzo visible por mantener estados cercanos al equilibrio mediante sistemas rígidos de control. Mientras las diferencias entre las fluctuaciones que promueven el funcionamiento en crisis y el funcionamiento habitual de la familia sean pequeñas, el sistema puede volver a un estado cercano al equilibrio. En otras, cuando las diferencias son mayores, la inestabilidad puede conducir a cambios significativos en la familia o grupo.

En las crisis, la dinámica de la familia puede tornarse cada vez menos regular generando transiciones hacia turbulencias y caos. En estas condiciones alejadas del equilibrio el sistema se dispara hacia situaciones inesperadas –tanto de orden como de desorden. Así, en los estados alejados del equilibrio podemos asistir al surgimiento de nuevas dinámicas en la organización (familiar o grupal), cuyas propiedades pueden contrastar marcadamente con las de los estados más cercanos al equilibrio. En dichas condiciones pueden irrumpir procesos totalmente nuevos o diferentes que no tienen antecedentes en la historia de la familia.

Nuevas formas de organización surgen espontáneamente en situaciones de desequilibrio, desorden y caos a través de procesos de autoorganización en los que pequeños *inputs* o fluctuaciones se amplifican. Mediante efectos de interacción recíproca y retroalimentación positiva, estas fluctuaciones cobran gran impacto, convirtiéndose en núcleos de cambio que rompen estructuras existentes y acercan el sistema a un momento

crítico. En los momentos críticos puede modificarse la organización dinámica previa de una familia o grupo, conduciéndola hacia una transformación de naturaleza impredecible.

En estos momentos singulares o puntos de bifurcación, es inherentemente imposible predecir o determinar con anticipación cuál será la dirección del cambio, si el sistema se desintegrará o se reorganizará de manera diferente y cuáles serán sus características: es precisamente en estos puntos en los que el azar puede empujar lo que queda del sistema en un nuevo curso de desarrollo que puede ser irreversible y una vez que este curso ha sido tomado, habrá una tendencia a la estabilidad hasta que se alcance el próximo punto de bifurcación.

En condiciones alejadas del equilibrio, la dinámica de los sistemas se vuelve particularmente sensible a las influencias externas y la singularidad de las circunstancias históricas en las que la bifurcación tiene lugar cobra una vital importancia.

En los sistemas humanos los esfuerzos para mantener el orden establecido conviven con corrientes de desintegración o cambio. Hay oscilaciones entre estados previos, entre una dinámica dirigida a sostener la estabilidad y procesos que llevan en otra dirección. Esta situación a veces se mantiene como un estado oscilatorio estable. Sin embargo, también pueden tener lugar una disolución del sistema o reorganizaciones exitosas alrededor de un nuevo núcleo.

La irreversibilidad cumple un papel constructivo fundamental en las crisis. Una de las características de los estados alejados del equilibrio son los momentos de transición en los que se presentan diferentes cursos de acción, bifurcaciones y alternativas, hay diversos caminos posibles, A veces los diversos cursos posibles se diferencian marcadamente unos de otros, el sistema tiene opciones, “elige”; se toma uno de los rumbos posibles, no necesariamente el esperable, la dinámica de la crisis misma y el azar juegan un papel importante en esta selección.

Prigogine incluye la intersección del azar y la historia en su concepción del tiempo y propone que la incertidumbre y el cambio, el orden y el desorden, son fundamentales para la organización de construcciones temporales; en ellas, la irreversibilidad cumple un papel constructivo. Plantea que sólo cuando un sistema se conduce de manera suficientemente impredecible y discontinua se establecen diferencias entre pasado y futuro, un antes y un después.

Hemos planteado que en las familias la historia compartida opera como un locus que alberga los sistemas de creencias y los modos de operar en forma coordinada. En la historia de las interacciones y acciones conjuntas se conforman los sistemas explicativos y de acción. En esa historia compartida también se albergan posibilidades que pueden activarse o reciclarse en nuevos contextos; provee un conjunto de recursos potenciales para el cambio, nuevas adaptaciones junto con el aprendizaje y la capacidad de innovar. Cuando tienen lugar procesos irreversibles tanto la recuperación de la historia previa o su recreación como la creación de nuevas historias y narraciones acerca de la familia pueden combinar las circunstancias pasadas y las azarosas del presente. La irreversibilidad se incorpora a las nuevas descripciones que marcarán un antes y un después, para los participantes.

Con anterioridad a la publicación de las investigaciones de Prigogine, los terapeutas pioneros desarrollaron diferentes metodologías para incorporar procedimientos clínicos que acentuaban estas condiciones de las crisis (Fried Schnitman, 1983). Ya en los inicios de la terapia sistémica intuían, desde sus experiencias clínicas, que los sistemas en situación de crisis tenían mayores posibilidades de cambio así como de desorganización.

### **Estadios en el proceso de desorganización: una crisis**

El proceso de desorganización-reorganización puede ser entonces descrito en una secuencia en cuyo primer estadio la familia puede o no resolver sus conflictos y allí se detienen, pero también pueden polarizarse iniciando una crisis. Si los miembros logran reorganizarse y afrontar la crisis lo harán transitando hacia un nuevo orden a través de la elaboración de nuevas premisas compartidas, reglas de funcionamiento, el reciclado y la adopción de innovaciones. En un segundo momento, si los intentos de resolución no son exitosos, comienzan procesos en los que progresivamente aparecen formas rígidas de instalar el antiguo equilibrio; los sistemas de creencias y las reglas comienzan a convertirse en sistemas rígidos de control mientras tiene lugar una desintegración progresiva. Y en un tercer momento –más cercano a la disolución del grupo o la familia– ésta o uno de sus miembros es percibido como un tirano o como una fuente malévola de persistentes dificultades. En este punto los individuos fracasan totalmente en la percepción de su propia contribución al estado de la familia. Frente a la necesidad de realizar un cambio disminuyen las posibilidades de reflexión –una vuelta sobre sí mismo para revisarlo– y de sostener diálogos, tanto más cuanto mayor es la adherencia a un sistema explicativo que no se adecua al contexto cambiante; la creación de sentido a través del intercambio de diferentes perspectivas y la recuperación de la diversidad de perspectivas sucumben frente a la inculpación recíproca, el orden rígido, los procesos caóticos y la necesidad de rápido cambio frecuentemente demorado en su implementación. Además, tienen lugar procesos irreversibles.

En las situaciones de crisis nos encontramos entonces con dinámicas impredecibles, sin anclaje en la historia previa de la familia, procesos caóticos, bifurcaciones con cambios que pueden volverse irreversibles y con procesos en los que se produce una interacción recíproca que puede llevar a situaciones totalmente inesperadas. Así, tanto puede surgir orden a partir del desorden, como situaciones turbulentas y caóticas o modos de funcionamiento diferentes a los que existieron hasta ese momento y procesos de alta desorganización con disolución del sistema familiar.

Diferentes tipos de situaciones estresantes ponen a prueba a una familia y tienen la potencialidad de generar conflictos o cambios: eventos evolutivos personales o familiares, eventos externos que afectan a la familia o a alguno de sus miembros, pérdidas personales o contextuales, catástrofes y eventos traumáticos. La relación entre estrés, conflicto, crisis y desorganización no sigue una cadena secuencial, sino que estos elementos interactúan influyéndose recíprocamente en ciclos de corto y largo plazo. La desorganización frente a una situación de estrés y crisis implica que los miembros de la familia han perdido en distinto grado el repertorio compartido de presupuestos, entendimientos, tradiciones, rituales, presuposiciones, secretos, narraciones y su capacidad para coordinar acciones que les permitían funcionar en forma implícita y constituían la textura de la vida familiar; habitualmente las formas de comunicación que fueron operativas ya no lo son. Esta trama que la familia ha tejido en su trayectoria y que le brinda identidad y predictibilidad, comienza a resquebrajarse. Buena parte de esa trama, si bien determina a la familia, transcurre más allá de la conciencia de sus miembros. Su modificación aparece en el sentir familiar como una sorpresa, como desorientación, desconcierto, como una incógnita que los miembros tratan reiteradamente de explicar.

Si la crisis se acentúa, la textura de la vida familiar se modifica aun más. Inculpación recíproca, enojo, resentimiento, intolerancia y discusiones aparecen y

desaparecen de acuerdo a patrones azarosos. La desorganización de los patrones y creencias y la pérdida del consenso llevan a que cada miembro sienta que no sabe quién es –ni como persona ni dentro de la familia– y hasta sienta que su vida se disuelve, que sus vínculos con otros y su pasado se tornan vulnerables y pueden romperse. Vemos así la transición de un tipo de conflicto a otro a medida que la crisis se acentúa

El proceso de desorganización-reorganización puede ser acotado o llevar a la familia a modificaciones radicales; su amplitud dependerá precisamente de la interacción entre un conjunto de contextos y procesos familiares. En esta interacción, los conflictos recurrentes, la profundidad de la crisis y la desorganización del paradigma van de la mano. El afrontamiento de estos procesos será diferente que el que se activa frente a los estados oscilatorios o las reorganizaciones exitosas.

### **Dificultades de pasaje: estados oscilatorios**

A algunas familias les resulta difícil hacer una transición que les permita al mismo tiempo encontrar una alternativa nueva, reorganizarse y mantener su viabilidad como grupo. Como en el caso anterior, frente al dislocamiento del funcionamiento implícito, las familias se desestabilizan y entran en crisis. Aunque aparezcan nuevas alternativas en el accionar, éstas no pueden establecerse de forma dominante y, en algunos casos, no sobreviven. En su resolución de la crisis estas familias mantienen una situación particular porque expresan tanto sus intentos de reorganizarse como su imposibilidad de consolidar nuevas perspectivas, premisas y pautas. A veces esta oscilación se convierte en una forma de funcionamiento estable en el cual coexisten pautas y premisas previas con intentos de reorganización. Los estados oscilatorios son frecuentes y en ellos se observan algunas posibilidades operativas novedosas, aunque la familia no puede mantener el nivel de funcionamiento implícito previo ni reorganizarse en forma integral.

Un segundo tipo de resolución relativa de la crisis será el pasaje a una forma rígida de funcionamiento con consenso forzado, donde se exagera una modalidad previa con menor supervivencia de alternativas.

Un tercer tipo de resolución consiste en un aumento de la desorganización que puede conducir a la disolución de la familia.

Finalmente, en otros casos aparecen y persisten respuestas nuevas pero no apropiadas. Las combinaciones de todas estas modalidades de resolución son múltiples, pero hay una trama común tejida con las oscilaciones entre el mantenimiento de la organización previa y la búsqueda de una forma nueva. Estos estados oscilatorios se acompañan de discusiones, variaciones en el nivel de tensión, importantes modificaciones afectivas, cambios en la identidad y pérdida de consenso. Aunque las alternativas que surgen no lleguen a cobrar suficiente fuerza como para que la familia se reorganice en una modalidad de funcionamiento diferente, es posible encontrarlas si uno la observa con una óptica dual de estabilidad y transformación –en qué se mantiene igual a sí misma y en qué ha variado; qué pueden reconocer como novedoso, inédito o diferente.

### **Reorganización exitosa**

Aun en momentos de grave desorganización, las familias y sus miembros pueden reorganizarse a través de construcciones compartidas sobre los eventos críticos estresantes y cómo enfrentarlos, la respuesta de la familia a la crisis y el tipo de solución requerida.

Estas síntesis parciales son construcciones que emergen como respuesta activa de afrontamiento en situación de crisis, están ligadas a los propios esfuerzos de la familia para restaurar su integridad y pueden promover núcleos activos para el cambio.

En un proceso exitoso, la familia encuentra una alternativa, un núcleo de premisas y patrones nuevos que le permiten al mismo tiempo hallar maneras efectivas de resolver la crisis, modificarse y recuperar consenso, entrando así en un estadio caracterizado por un proceso de creación de un núcleo alternativo al anterior, donde se amplifica una posibilidad que regula el sistema de creencias y las intervenciones, y establece progresivamente una reorganización familiar acompañada de modificaciones más o menos significativas en el accionar conjunto y en sus premisas básicas. Pero este nuevo núcleo no se establece en un solo movimiento: hay tensión entre procesos tendientes a la estabilización de patrones y premisas previas, y procesos tendientes al establecimiento de nuevas alternativas.

Cuando a través de un proceso de nucleación se establece la nueva organización, se vuelve a un relativo predominio de los procesos de mantenimiento y la familia vuelve progresivamente al funcionamiento implícito.

### **Del problema a la oportunidad**

El lenguaje y la conversación tienen el potencial de promover la creación de nuevos estados, bifurcaciones, trayectorias alternativas y nuevas modalidades de organización que ofrezcan alternativas a un sistema familiar, tal como lo ponen en evidencia las terapias narrativas, centradas en soluciones, dialógicas, reflexivas y el contruccionismo social.

La perspectiva generativa (Fried Schnitman, 2000a-b) que da base a nuestro enfoque remarca el papel constructivo del lenguaje y los procesos emergentes, y la importancia del campo conversacional como espacio social privilegiado donde se perciben y construyen las semejanzas, se dirimen las diferencias, se construyen las posibilidades y las perspectivas. Esto sucede en situaciones de afrontamiento con y sin inclusión de un profesional.

En el afrontamiento de crisis, se toman en consideración los recursos existentes, su reciclado y la activa creación de otros novedosos para crear alternativas. Se produce una reorientación hacia los procesos que reconocen –como fuente de nuevas posibilidades– las perspectivas, oportunidades, esperanzas y expectativas de los participantes en relación con el problema tal como surgen o como puedan ser reformuladas en el diálogo. Se utiliza una perspectiva que aprecia lo existente –aquello que funciona–, que nutre el aprendizaje y crea oportunidades de cambio positivo que permitan reconstruir el sentido y la esperanza en un futuro posible.

El trabajo prospectivo en la construcción del presente mediante la inclusión de caminos posibles hacia un futuro, la capacidad de imaginar, crear y construir aquello que no existe aún –es decir, de construir el presente a partir del futuro proyectado/deseado– promueve un nuevo posicionamiento de participantes y profesionales como activos co-construtores de las nuevas realidades que puedan desarrollarse a partir de la crisis.

En las situaciones de conflicto y crisis, alejadas del equilibrio, el azar, la ruptura del orden establecido, las variaciones y los procesos de autoorganización, si bien en muchas ocasiones expresan el desconcierto, también resultan útiles para la creación de nuevas posibilidades.

Prestar la debida atención a las pequeñas fluctuaciones que pueden, por amplificación, generar cambios en gran escala, invita al profesional y a los participantes a

posicionarse, a sostener una mirada centrada en el manejo de la crisis y al mismo tiempo abierta a las realidades en flujo o inciertas.

El saber qué –encontrar un sentido de dirección– es tan importante como saber cómo hacer, cómo operar en la coyuntura, cuando las habilidades de las personas necesiten centrarse en las acciones específicas que les permitirán relacionar el contexto con las posibilidades. Finalmente, la posibilidad de expresarse y comprenderse adecuadamente permitirá construir un marco conversacional en el que se diriman las posibilidades. Saber posicionarse dará a quienes participan en el afrontamiento de la crisis la posibilidad de ubicarse en las diferentes dimensiones de estos complejos procesos. Quisiéramos señalar además que el saber emocional ofrece un censor para evitar los trayectos minados y elegir los que ofrecen oportunidades.

El espacio conversacional es aquel en el que se ejercita lo conocido, lo establecido a través de la historia de interacciones conjuntas de la familia. En una conversación una elocución no es un evento aislado. La conversación es un proceso en el que un acto comunicativo adquiere significado cuando es registrado como tal por otro que responde, en un continuo proceso. La capacidad de producir acciones significativas, unidades mayores que una elocución, resulta de coordinaciones de palabras y acciones de unos y otros. Aunque toda comunicación tiene un valor prefigurativo –es decir, crea la posibilidad de construir nuevos significados– sin embargo, el uso histórico establece constricciones contextuales que permiten algunas combinaciones y bloquean otras dentro de la cultura y tradiciones que componen el paradigma familiar. Por eso la flexibilización de los sistemas explicativos puede favorecer el manejo de conflictos y crisis, sorteando las constricciones habituales o esperables e innovando semántica y narrativamente para construir sistemas explicativos más flexibles y narraciones más adecuadas a la situación actual.

Cuando los miembros de una familia hablan entre sí, permanecer en la conversación implica ser parte de una tradición y acceder a la identidad que cada uno tiene como miembro de esa familia. Toda comunicación tiene la posibilidad de ser generativa, de resignificar, y al mismo tiempo está orientada y limitada por las coordinaciones previas. “Comprender” a otro resulta de poder coordinar las propias acciones con las de otro, ser una cierta clase de persona en relación con otro. Esta coordinación tiene lugar a través de palabras, miradas, posturas, en las acciones recíprocas.

En el caso de crisis y conflictos las personas no necesariamente coordinan en el presente aunque sí lo hayan hecho en el pasado, y uno de los procesos que caracterizan tanto los conflictos como las crisis es la inflexibilidad creciente en el presente y la adhesión a contextos y coordinaciones previas. Así, en las relaciones se demanda “sé como eras”, “seamos como éramos”, “hagamos como hacíamos” aunque ya no tenga vigencia.

En el caso de crisis o catástrofes inesperadas que implican pérdidas de personas y recursos significativos, las personas pueden actuar como si el cambio no hubiera tenido lugar, reiterando conductas y coordinaciones que no tienen vigencia en el contexto actual, o intentando encontrarle sentido a través de la reverberación ideativa o discursiva en la que la interlocución no se adecua a la situación presente.

El profesional debe permanecer atento a la manera en que las personas manejan los conflictos en cada momento, y observar las diversas alternativas que propone cada una y los diseños que delinear –hay un espectro muy amplio que abarca desde la desorientación hasta el trabajo conjunto en la integración de posibilidades novedosas.

## *Coordinaciones sistémicas, recursos y conversaciones colaborativas para la resiliencia y la innovación*

Como profesionales sistémicos interesados en los recursos que brindan las conversaciones y las relaciones humanas, nos hemos focalizado en el desarrollo de estrategias para incrementar la resiliencia y la capacidad de afrontamiento. Para ello trabajamos con un enfoque transformativo (Gergen, 2000) y generativo (Fried Schnitman, 2000a-b) reconociendo en qué proceso están los participantes y cuáles son las opciones disponibles, cuáles son los acuerdos necesarios y las constricciones que limitan sus recursos para el afrontamiento, cuánto pueden flexibilizarse los sistemas de creencias y qué conversaciones se requieren, cuáles son sus expectativas y esperanzas a corto, mediano y largo plazo.

Desde la perspectiva generativa las posibilidades de afrontamiento requieren propósitos claros y enlaces para promover y construir la conectividad recíproca entre personas, relaciones y diálogos, y entre los recursos. El objetivo no necesariamente es llegar a una coincidencia total sino poder realizar acuerdos operativos que contemplen a todos los participantes y las transformaciones necesarias.

Este abordaje requiere la disposición a trabajar con otros, aunque se refiera a aspectos muy puntuales del manejo de conflictos y crisis, no necesariamente para la búsqueda de un acuerdo sino de aquello que haga posible el afrontamiento.

También entiende que la conversación es un proceso en el que es necesario observar detalladamente las secuencias que tienen lugar. En todo diálogo está presente una constelación de elocuciones pasadas, presentes y futuras. En cada secuencia específica de un diálogo, sin embargo, nos abrimos a una potencialidad que está acotada por la respuesta de otro ya que en cada respuesta a una elocución se reconoce lo dicho y se responde al interlocutor. Como participantes o profesionales ¿dónde fijamos entonces nuestra atención? ¿En la potencialidad, en la expectativa de respuesta o en la suplementación recíproca de los interlocutores, a medida que construyen sentido?

Nuestro foco será el flujo de la conversación y su capacidad de generar afrontamientos, dado que en el decurso de la secuencia elocución-reconocimiento-respuesta –y así sucesivamente– surgirán o no las nuevas coordinaciones. Éste es el proceso que necesita ser monitoreado, en esa delicada trama se tejen los significados y las innovaciones, las coordinaciones entre las personas, la manera en que será abordada la crisis y cuáles son las condiciones de sustentabilidad para el proceso de afrontamiento. Como un tejido con múltiples transparencias y colores superpuestos irá surgiendo la posibilidad o el límite.

### **Afrontamiento**

#### *Características*

En esta sección sintetizamos nuestra perspectiva sobre afrontamiento. Afrontamiento: del latín *affrontare*, de *frons*, *frontis*, frente: poner cara a cara los recursos, los problemas y las posibilidades; hacer frente a un peligro, crisis, problema o situación incierta o comprometida. Denominamos afrontamiento de crisis a la construcción de conversaciones, coordinaciones sociales y diseño de procedimientos necesarios para abordar adecuadamente las situaciones de conflicto y crisis, con la aspiración de que resulten efectivos. Como hemos dicho, el afrontamiento a menudo requiere una

flexibilización de los sistemas explicativos vinculando el manejo de crisis y conflictos con una expansión de los recursos de las personas. El afrontamiento avanza una mediación novedosa entre personas, significados, perspectivas o acciones relevantes para ellas; implica una creación donde nuevas formas se ordenan, transforman y coexisten en sintaxis inesperadas. Son procesos generativos que abren senderos posibles entre imposibilidades y conectan dimensiones del conflicto y la crisis de manera inesperada o descubren que es posible construir soluciones novedosas en el marco de las existentes. En el reconocimiento de la posibilidad de construir estos espacios intermedios, en los enlaces que puedan establecerse y conformar escenarios inesperados para la acción y nuevos territorios interpersonales es, precisamente, donde se incorporan la creatividad y la apertura de nuevas potencialidades.

Al mismo tiempo, para afrontar difíciles situaciones de crisis, las personas, familias o grupos deben sostener conversaciones en las cuales necesitan contar con competencias para especificar los conflictos en los que están involucrados y el rol de cada participante, caracterizar los contextos y recursos, discernir las prioridades, recuperar los aspectos positivos personales y de la relación, y reflexionar sobre la situación conservando la capacidad de escuchar a los otros participantes.

El afrontamiento de las crisis requiere coordinaciones en las cuales la calidad del vínculo, el reconocimiento recíproco y el compartir creencias permiten respuestas personales, grupales o familiares organizadas. Esto no sucede cuando las personas confrontan entre sí frente a las crisis y sus acciones son aisladas o erráticas; sin embargo, éstas son las estrategias más frecuentes y derivan del empeño por sostener tanto paradigmas personales, familiares, profesionales o grupales específicos, como creencias que no mantienen su vigencia frente al esfuerzo que se requiere en las actuales circunstancias. Entendemos que la confrontación improductiva que realizan las personas se enmarca en el paradigma en el que se consideran aisladamente como protagonistas de un juego ganar-perder, a menudo reforzados por las conversaciones con los profesionales.

Con frecuencia las situaciones de crisis son momentos terriblemente dolorosos y a menudo las personas confrontan entre sí en lugar de afrontar la crisis (por ejemplo, las infinitas peleas en situaciones de divorcio, conflictos societarios, sucesiones, disolución de vínculos comerciales, la aglomeración de personas que se obstruyen mutuamente ante una salida en una catástrofe). La confrontación entre las personas tiene una cualidad que se opone al manejo o la resolución efectiva. Se pueden facilitar conversaciones y acciones que contribuyan al afrontamiento, también se pueden utilizar recursos transformativos, generativos y psicoeducativos, incluyendo el aprendizaje de destrezas comunicacionales, información, aprendizaje u otros adecuados para la situación.

El afrontamiento es una de las formas de coordinación social que requiere disposición de las personas a trabajar con otro/s (sea un grupo pequeño como en una separación, o un grupo más amplio); alude a procesos interpersonales que se ponen en marcha, que con suerte fluirán y se espera que sean efectivos en el tiempo.

Un proceso de afrontamiento implica que las personas puedan clarificar contextos y propósitos, focalizarse en los temas a resolver, expresarlos de manera adecuada y construir posibilidades que promuevan recursos para acciones específicas. Entendemos que las buenas conversaciones y conductas de afrontamiento incrementan las posibilidades de resiliencia.

Las personas afectadas en mayor o menor medida por el impacto –agudo, inesperado o crónico– de la crisis o el conflicto pueden involucrarse en relaciones marcadas

por confusión, confrontación, inculpación, rigidización, aislamiento, en las que la trama vincular se resquebraja. Un buen afrontamiento se apoya indudablemente en la recuperación de la posibilidad de sostener la relación con los otros, en una reparación del tejido familiar/social en la que prive la capacidad de llevar adelante una acción coordinada a pesar de las diferencias.

Cuando en sus conversaciones las personas encuentran estrategias de afrontamiento, se facilita la generación de recursos, la coordinación de acciones conjuntas y los cambios necesarios frente a las situaciones de crisis. La innovación se focaliza en la búsqueda y creación de recursos y oportunidades para el afrontamiento, el cambio en las circunstancias y la creación de futuros posibles, implementables y aceptables para los participantes.

Como a menudo se trata de situaciones inéditas, se trabaja con los procesos emergentes, los eventos singulares, el diálogo, la innovación, la coordinación social y el aprendizaje que se tornan instrumentos para el afrontamiento. Un proceso de afrontamiento se focaliza en la construcción conjunta de recursos y una estrategia que los implemente, posibilitando la creación de alternativas para las situaciones que hasta ese momento fueron problemáticas.

Algunas características de las conversaciones de afrontamiento que favorecen la concreción de oportunidades efectivas e implementables son la capacidad de establecer los enlaces y vinculaciones necesarios entre los involucrados –personas, propósitos e intereses, temas, sistemas y contextos–; la capacidad de reconocer los recursos que permiten dirimir posibilidades y cursos de acción; la asignación de responsabilidades y compromisos; las transformaciones en los vínculos, las relaciones y los sistemas de creencias; la recuperación de los recursos previos y el reconocimiento de los generados en el manejo de la crisis. Para desarrollar recursos conversacionales, será importante la manera en que se escucha y se expresa, así como reconocer los problemas, encontrar las maneras de sostener o restablecer el vínculo, y avanzar cuando resulte posible.

Cuando hay un profesional involucrado, debe trabajar conjuntamente con los consultantes para seleccionar estrategias y modelos conversacionales para afrontar, lidiar, sostenerse y manejar situaciones de crisis en sus diferentes momentos; para manejar el desconcierto y disminuir la incertidumbre cuando sea posible y, cuando resulte necesario, producir innovaciones; para promover el restablecimiento de las personas y la prevención de secuelas.

Los procesos de afrontamiento tienen el potencial de resolver conflictos, transformar relaciones y personas ayudándolas a afrontar circunstancias difíciles o problemáticas, tender puentes entre diferencias en medio de conflictos, construir posibilidades de coordinación y promover formaciones sociales novedosas, expandiendo el aprendizaje y la creación de posibilidades inéditas. Sin embargo esto puede ocurrir en áreas muy acotadas o en el afrontamiento integral de la crisis. Respondiendo a los desafíos de hacer de esta perspectiva una realidad práctica, restaura la visión de las personas como sujetos-agentes que pueden apoyarse en su capacidad de aprender e innovar para manejar los problemas que la vida les presenta, reconocer y tener empatía por los problemas de los otros y colaborar en la búsqueda de alternativas. Esta visión generativa (Fried Schnitman, 2000a-b) y transformativa (Gergen, 2000) está conectada con una visión emergente del *self* y las relaciones interpersonales que se basa en la importancia asignada a las relaciones sociales, en lugar de un foco exclusivo en la satisfacción y autonomía personal.

*Conflictos, crisis y afrontamiento*

La perspectiva propuesta entiende a la comunicación como un espacio conversacional en el que resulta inevitable participar y en el que los participantes se influyen momento a momento. Quienes intervienen necesitan elegir las palabras precisas y considerar las formas de intervención disponibles, sabiendo que no hay una única opción, favoreciendo aquellas que sean suficientemente focalizadas y respetuosas.

Es posible que en algunas circunstancias los participantes no puedan dirimir el marco o los términos de las contradicciones, que estén desorientados y esto les impida formular de forma sistemática los temas problemáticos a considerar o los cursos de acción posibles; que tampoco puedan reconocerse a sí mismos como parte activa de la construcción de posibilidades debido a las contradicciones en las que están envueltos. Cuando las personas están desorientadas, las contradicciones les parecen inevitables, negativas o inmodificables. Como resultado de esta situación, ven su mundo social confuso, plagado de ambigüedades e incertidumbres. Quedan atrapadas en un escenario de opciones problemáticas, que reiteran pasiva o activamente y, en ocasiones, manifiestan con la ambigüedad de sus respuestas. En estos casos, la intervención del profesional puede orientarse a clarificar marcos y opciones facilitando el reconocimiento de los temas en cuestión, la comprensión de sí, del otro, de los contextos, de las diferencias, de las posibilidades emergentes.

En otras ocasiones, si bien los participantes toman una posición activa frente al conflicto, no se orientan en el rumbo adecuado: se involucran pero jerarquizando algún aspecto parcial de la contradicción o conflicto, y pueden llegar hasta la negación de aspectos importantes de los temas en cuestión o del otro. También puede suceder que realicen búsquedas forzadas de consenso en aspectos parciales, o insistan en sostener el conflicto incrementando las escaladas y la desorganización, o produzcan respuestas nuevas pero inadecuadas al contexto o al problema. En estos casos es necesario que la intervención del profesional favorezca una comprensión sistémica de la situación. El profesional facilitará a los participantes la comprensión de las relaciones sistémicas y sostendrá la posibilidad de diálogo y el reconocimiento de las diferencias; también se mantendrá atento a las posibilidades emergentes que reciclen, transformen o enlacen de maneras novedosas.

Con frecuencia las personas expresan sus intentos de reorganizarse y su imposibilidad de consolidar las nuevas perspectivas y posibilidades de acción. Pueden aparecer alternativas adecuadas que no logran establecerse y se diluyen. La oscilación resulta algunas veces de la dinámica del proceso mismo; otras, es el resultado de privilegiar –en determinado momento o contexto– algún aspecto del conflicto. En este caso la estrategia de intervención se orienta al reconocimiento y valoración de las innovaciones implementadas y a facilitar su expansión –a otras áreas, hacia un manejo del tiempo que dé lugar a la estabilización del recurso que se está probando. Para ello puede promover el diálogo con la propia experiencia, el reconocimiento de los indicadores de posibilidades emergentes o de viejas pautas. Dichos indicadores permiten seleccionar operativamente las acciones necesarias para implementar y sostener las opciones preferidas para el futuro. En otras ocasiones, en cambio, es necesario focalizarse en las condiciones necesarias para expandir el diálogo y apoyar la coordinación entre los participantes.

También es posible construir fórmulas para la acción, improvisaciones pragmáticas que trascienden la contradicción sin alterar su presencia. Los participantes pueden aceptar y reafirmar su reconocimiento y/o aceptación de que las polaridades en contradicción no pueden ser reconciliadas, pero se reconocen a sí mismos como sujetos-agentes; reconocen,

sostienen y asumen la diversidad o riqueza presentada por cada polaridad y toleran la tensión que presenta su unidad; consideran las diferencias, son curiosos y las exploran monitoreando su evolución. Se puede realizar una exploración sistemática de las diferencias. Los participantes son capaces de confrontar simultáneamente fuerzas en oposición sin llegar a compromisos y sin diluir el conflicto. El punto del que se parte no es, necesariamente, el mismo al que se llega. En estas instancias el profesional facilita el reconocimiento de los diversos cursos de resolución posibles, las preferencias de los participantes, la deliberación sobre las ventajas y desventajas de cada uno de ellos, y realiza síntesis parciales reconociendo aquello que puede ser hecho en ese momento por los participantes.

### *Intervenciones sistémicas que facilitan las reordenaciones*

Se podría plantear que una posibilidad de ayudar a la familia o grupo a salir del estancamiento es facilitar los recursos para el afrontamiento que en cada caso serán específicos y adecuados a las necesidades. Estas intervenciones facilitan que diferentes personas o grupos puedan interrogarse y reflexionar acerca de las limitaciones y posibilidades, y explorar perspectivas alternativas para la familia y sus miembros, a partir de las cuales se pueda desarrollar una base de consenso más adecuada, promover una reorganización, establecer metas o resultados deseados, facilitar la comunicación, la coordinación conjunta y el diseño de procesos específicos para su implementación.

Las intervenciones que pueden facilitar el desarrollo de este tipo de consenso tienden a:

a) Contextualizar evolutivamente el conflicto, la crisis, el disenso y las diferencias, aclarando a través de las observaciones del profesional la discontinuidad temporal entre la organización pasada, la situación actual y los devenires posibles.

b) Facilitar la exploración de las constricciones intra e interpersonales con el propósito de explicitar tanto los aspectos negativos como las ventajas de las soluciones pasadas y de las posibles.

c) Explorar sistemáticamente las alternativas actuales, sus desafíos y los aspectos positivos y negativos para clarificar el dilema presentado por el cambio. Buscar nuevos marcos que sintetizen desde una óptica alternativa las diversas situaciones a afrontar.

d) Investigar las ventajas evolutivas personales y familiares que podrían surgir de las nuevas alternativas.

e) Explorar sistemáticamente la disposición para afrontar y establecer acuerdos y compromisos recíprocos

La intervención toma como punto de partida el sentir de los miembros de la familia, sus interacciones, observaciones y creencias; busca insertarse en la visión del mundo aportada por la familia, explorando paradigmas alternativos y nuevas perspectivas que no incluyan los comportamientos que resultan inadecuados para las situaciones actuales. El profesional explora con los participantes perspectivas alternativas que aporten diferencias significativas y sus implicaciones. Estas intervenciones tienden a facilitar interacciones y perspectivas que ofrezcan a las personas involucradas una ventaja evolutiva permitiendo su reorganización.

### *El manejo del tiempo*

El *timing* y la intensidad son importantes tanto en el desarrollo de la crisis como en su resolución. Las nuevas alternativas no se establecen de una vez para siempre ni de una sola movida, sino gradualmente y en áreas limitadas, para expandirse después si cobran suficiente fuerza. Es de esperar que haya competencia entre el paradigma viejo y las nuevas alternativas que se plantea una familia. Desde ese punto de vista es necesario considerar la necesidad de un conjunto de intervenciones complementarias que tenderían a cuestionar el sostén de las premisas y acciones vigentes previamente. Es por eso que muchas veces, en la modificación de una familia, hace falta promover la interrogación, el cuestionamiento, la exploración de las dudas respecto del accionar y las creencias sostenidas previamente, y en ocasiones facilitar el bloqueo activo de los mismos. Esto puede suceder espontáneamente – es decir, que una vez iniciado el proceso los participantes lo implementen– o estar integrado con los procesos de intervención sistémica para desarrollar una modalidad de trabajo en la cual la familia pueda cuestionarse las premisas con las que opera y explorar sus alternativas, reafirmando una vez más la perspectiva sistémica que entiende a toda intervención como una creación de contextos facilitadores del cruce de los umbrales de constricción y la expansión de los horizontes.

Otras intervenciones responden al conflicto organizando verdaderos dilemas evolutivos para la familia que abren un campo donde el cambio y la creatividad devienen posibles. En algunos casos, buscan un compromiso; en otros, resuelven la contradicción pragmáticamente, la transforman, la contienen o la elaboran reflexivamente. Los dilemas evolutivos y las opciones alternativas que han sido elaboradas y abren cursos de acción están diseñados de muy diferentes maneras. En ocasiones, todo compromiso implica una síntesis que responde parcialmente a la visión de uno o varios miembros; el profesional facilitará a los participantes el reconocimiento de la complejidad, de las diferencias. Otras veces, se transforma el modo de expresar la contradicción o se la reencuadra mediante una formulación alternativa cuyas polaridades se contienen recíprocamente. En otras el profesional propondrá un juego totalmente nuevo cuyo diseño será necesario desarrollar.

Profesionales e investigadores en muy diferentes campos están en proceso de articular un giro paradigmático y operativo hacia una visión comunal, ética y política, basada en una concepción relacional. El propósito central se orienta a facilitar que las personas puedan encontrar formas de afrontar las situaciones de crisis con el menor sufrimiento posible, recuperando vínculos, recursos y cuanto de significativo tiene la calidad de vida que desean vivir.

Hemos desarrollado una guía que aplicamos en diferentes contextos dado que la dinámica de la crisis es similar pero adquiere características idiosincráticas según la singularidad de cada caso y los contextos específicos. Cuando la crisis está instalada las personas pierden la posibilidad de afrontar proactivamente las “corrientes” que se desencadenan y que tanto pueden borrar los recursos como impedir la construcción del futuro. Esperamos que esta guía sea de utilidad para el lector como profesional y en su vida personal. Ilustramos con ejemplos pertenecientes a diferentes contextos en los que esta guía fue aplicada de manera sistemática. En todos los casos, jerarquizamos el afrontamiento de cada situación más que el análisis minucioso de la tarea clínica.

### **Ejemplos de afrontamiento de conflictos tipo B**

La característica de este tipo de situaciones es que hay un antes donde el sistema funcionó, un presente donde no funciona y un futuro a diseñar que requiere cambios en los

sistemas explicativos y en las matrices generativas de significado frente a la ruptura del funcionamiento implícito, el sentido de identidad y la proyección a futuro.

### *Ilustración de un tratamiento de pareja*

Se trata de una pareja joven que consulta por situaciones de violencia y constantes e imparables peleas que los ponen en crisis; plantean su preocupación por la violencia, el desgaste que les produce y que, si bien quieren seguir juntos, una de las opciones que consideran es la separación que simultáneamente aparece como alivio y como fracaso. Son dos profesionales casados un par de años atrás luego de varios años de noviazgo. Ambos se desempeñan adecuadamente en prestigiosas empresas con alta exigencia. La infelicidad puebla sus vidas en este momento. La pareja busca horizontes laborales y educativos, y otra situación relacional.

Las interacciones humanas y la subjetividad pueden ser descriptas y recortadas de múltiples formas. En la descripción de este caso particular, se puso el foco en las estrategias para el afrontamiento. El tratamiento comenzó con una descripción de los conflictos y crisis en los que estaban involucrados que fueron jerarquizados con ayuda de la terapeuta. Este primer período se caracterizó por la recuperación de recursos y afectos: ¿existía una pareja?, ¿en qué circunstancia existía, en cuáles se diluía? Se amplió el rango de recursos comunicacionales –una vez que se entra en el circuito de inculpación, insulto, etcétera, se estereotipan las conversaciones y resulta necesario recuperar o expandir las posibilidades de conversación. También se trabajó sobre el sistema de creencias y se exploró dónde los significados convergían y dónde no, y la matriz emocional de la crisis (creaba incertidumbre frente al futuro, infelicidad en el presente, fracaso en relación con las decisiones tomadas). Sin embargo, a pesar de que cada vez estaban más cerca de una separación y ambos se encontraban a menudo considerando la opción de terminar, todavía se querían como para intentar una recomposición. El pedido a la terapia fue que facilitara este proceso.

La inculpación y responsabilización recíprocas, la dificultad para reflexionar acerca del lugar de cada uno y la adhesión a la propia versión del conflicto nos remiten a una crisis. En situación de crisis se torna difícil trabajar las problemáticas específicas que puede tener una pareja desde el interior de la problemática misma –por ejemplo, buscando la convergencia e incrementando los recursos conversacionales. La dinámica de la crisis hace que en la reiteración de la inculpación recíproca las parejas y personas pierdan la posibilidad de priorizar temas, la reflexividad sobre la propia involucración, el sentido de identidad, la pertenencia a la pareja, las creencias comunes, el sentido de dirección, y queden entrampadas en procesos que retroalimentan la dinámica de la crisis. La pregunta en este punto fue ¿qué queda de la pareja que cada uno eligió? La respuesta fue que quedaba cada vez menos y que habían considerado separarse.

Durante el primer período la terapia se centró en clarificar los temas problemáticos y los cursos de acción tomados y posibles, en diferenciar las posibilidades personales y en ubicarlos proactivamente frente a los conflictos específicos que planteaban. Se trabajó para que pudieran reconocer los esfuerzos que realizaban para alcanzar alguna resolución que, paradójicamente y a pesar del interés, terminaban en discusiones que incrementaban la crisis, por ejemplo: los argumentos que utilizaban imponían un consenso rígido, la negación del otro en las posiciones recíprocas, no podían reconocer su participación en la escalada. En esta dinámica se desgranaba la trama relacional y perdían su potencial como

pareja. En síntesis, los recursos que ponían en juego para sostener activamente la pareja terminaban escalando los conflictos.

En conflictos de tipo B, sugiero que el rol del terapeuta es facilitar una matriz generativa. Para ello, necesita explorar aspectos relacionados con el interés de continuar en la relación (los afectos, el compromiso y el formato que tomará la relación) o –cuando sea oportuno desde la perspectiva de los consultantes– considerar la posibilidad de una separación temporaria o definitiva. A los acuerdos sobre premisas básicas y compromisos para ponerlas en acto se llega por medio de preguntas, por ejemplo en este caso una pregunta simple fue ¿están ambos interesados en sostener la pareja y en tomar un compromiso recíproco?, ¿en qué condiciones elegirían la separación como solución?, ¿cómo desearían que fuera la pareja en la que sienten que podría quedarse? El compromiso que se establece a partir de las respuestas en cada uno de estos acuerdos sobre premisas y acciones, conforma un marco de segundo orden. A este acuerdo seguirá otro relacionado con el interés y compromiso por contribuir al cambio. Las preguntas fueron: ¿de qué manera considera cada uno que puede contribuir a esta situación?, ¿que opciones tienen cuando está a punto de instalarse una pelea? Sorprendentemente ambos tenían respuestas y podían reconocer las opciones antes de involucrarse en la pelea, pero la dinámica de la crisis era más fuerte. Sobre éste se estableció un tercer acuerdo referido a las formas en que manejarán las diferencias y qué criterios y medidas podrán implementar para elegir un camino alternativo al actual, y el compromiso de cada uno para llevarlo adelante. Este tipo de secuencia está orientada a crear condiciones que les permitan reconocer y afrontar la crisis, y contribuir a la elección de un curso alternativo en lugar de dejarlo librado al azar. Si este procedimiento resulta exitoso, se podrá utilizar para explorar cada una de las situaciones problemáticas o que generan discusiones.

Sesión a sesión se hace un seguimiento de las ventajas y desventajas personales, existenciales y relacionales de los cambios registrados durante la semana, y se los pondera comparándolos con situaciones anteriores. La respuesta de los miembros de esta pareja fue que la inculpación y el maltrato habían cesado, dejando a cada uno mayor espacio para reflexionar acerca de su lugar y el del otro, podían entender y/o responder de manera diferente. El esposo reporta que tuvo más tiempo para pensar en los problemas importantes para él como persona; la esposa refiere mayor tranquilidad. Con esta nueva matriz generativa instalada se pudieron trabajar dificultades relacionales o personales específicas de cada uno.

En el manejo de una crisis y la facilitación de una matriz generativa el profesional tiene un rol de segundo orden para el ejercicio del cual necesita contar con el acuerdo explícito de los participantes porque deberá trabajar activamente en la construcción de premisas y posibilidades. El rol activo del terapeuta y la importancia de su iniciativa ha sido señalado en las investigaciones de Janet Beavin Bavelas (Beavin Bavelas y otros, 2003), quien sostiene que toda participación del profesional implica una intervención activa. En otras publicaciones he planteado que algunos movimientos generativos resultan de la iniciativa del profesional (Fried Schnitman, 1995, 2002). En situaciones de crisis, esta función generativa del terapeuta se vuelve particularmente significativa. Sin embargo, resulta poco ético un esfuerzo generativo que no esté convalidado y acordado con los consultantes. El terapeuta trabaja en el marco provisto por los consultantes y en él ofrece activamente sus recursos.

*Crisis en un equipo de trabajo*

El equipo consulta porque no puede salir adelante. Se trata de una institución que se diversificó exitosamente incorporando nuevas áreas de trabajo; el equipo que solicita la consulta esta a cargo del área fundadora de esta institución. Los coordinadores y el equipo inician esta consulta debido al malestar experimentado. En el momento de la consulta, hay frustración, el equipo no encuentra un lugar en el nuevo espacio diversificado. Se expresan quejas sobre la inactividad de otros miembros, la falta de respuesta, de que no se pueden tomar decisiones a menos que todos participen, de que las iniciativas se bloquean, que no tienen posibilidades de trabajar acorde a sus intereses y expectativas, que el trabajo ha disminuido y que si bien tienen disponibilidad y deseos de sostener el trabajo no se crean las oportunidades adecuadas. Hay inculpación recíproca, desconcierto, frustración, dificultades para encontrar e implementar un rumbo común, cubriendo así la brecha entre el pasado y el futuro.

La consulta aborda recursos para el afrontamiento: se reconoce la situación como una crisis con ingredientes tales como cierto grado de inculpación y responsabilización recíprocas, desconcierto, frustración a pesar de los esfuerzos, dificultad para reflexionar acerca del lugar del equipo y de cada uno y la adhesión a la propia versión del conflicto que contribuye a cada miembro no se sienta escuchado por los otros, a pesar de que todos tengan objetivos cercanos. En esta situación más que trabajar las problemáticas específicas que puede tener el equipo se decide explorar la posibilidad de una refundación del área.

La dinámica de la crisis hace que las personas pierdan la posibilidad de priorizar temas, recuperar el sentido de identidad, la pertenencia, las creencias comunes, el sentido de dirección, y queden entrampadas en procesos que retroalimentan la dinámica de la crisis. Las preguntas en este punto fueron ¿qué caracteriza al área?, ¿cuáles serían los recursos y valores para pertenecer?, ¿cuáles están vigentes y cuáles podrían reconocer que no han sido capitalizados?

Con esta propuesta de trabajo la consulta siguió un modelo de indagación apreciativa con el propósito de construir una matriz generativa: encontrar premisas para recrear el área, visualizar un futuro y las maneras de implementarlo. Se trabajó dividiendo el equipo en subgrupos, se les asignó la tarea común de especificar los valores significativos que representaban las fortalezas del equipo. Cada subgrupo resumió los valores identificados que todavía se formulan como quejas: que las innovaciones que tienen lugar en el equipo no se transmiten adecuadamente ni se valorizan, que la integración teoría-práctica y las oportunidades de formación que caracterizan a este centro no se destacan en los materiales de difusión, que el área utiliza metodologías de enseñanza-aprendizaje innovadoras que no son reconocidas como oportunidades, etcétera.

Se propone al equipo que cada subgrupo transforme estos hallazgos en proposiciones afirmativas a partir de las cuales puedan imaginar un futuro. Los subgrupos conversan sobre lo elaborado, seleccionan los valores comunes que pueden conformar una visión a futuro que dé lugar a que el equipo conforme una nueva identidad. Comparten sueños, valores y un proyecto que especifican, así como la manera de comunicarlo al interior y al exterior de la institución. Surge una visión de futuro y propuestas para implementarlo. Se diluyen las quejas. Los participantes reafirman su pertenencia al equipo y a la institución considerando que el trabajo de reconstitución de la identidad, del sentido de las actividades que el equipo puede desarrollar ha cobrado forma y elaboran nuevas maneras de comunicarlo.

En un seguimiento posterior un miembro responsable del equipo refiere que, junto a otro colega a cargo de la coordinación, pudieron desplazarse de un lugar profundamente incómodo y poco útil tanto para el equipo como para sí, y que todo el equipo está trabajando con un lenguaje apreciativo, restableciendo las potencialidades y redescubriendo los recursos del área específica; también da cuenta de nuevos e interesantes proyectos que pudieron formular durante la consulta y ya pusieron en práctica exitosamente.

### **Ejemplo de afrontamiento de conflictos tipo C**

Estas situaciones pueden involucrar un rango muy diverso de contextos: divorcios, divisiones empresariales, empresas familiares, sucesiones, conflictos institucionales, etcétera. Aunque estas situaciones se desarrollen tanto entre profesionales como en el ámbito de la justicia, el diálogo y el afrontamiento aún cumplen funciones operativas. Hay ocasiones en las que sería deseable que exista la posibilidad de revertir los efectos del conflicto sobre la trama social, en particular cuando hay vínculos cercanos, como sería el caso de las familias.

#### *Divorcios, sucesiones, empresas familiares*

En una crisis terminal donde sólo queda distribuir propiedades comunes, el diálogo entre partes o profesionales y el afrontamiento aún resultan necesarios porque –a menos que recurran a la justicia para que un juez dictamine– tendrán que encontrar una solución que satisfaga las necesidades de las partes de la mejor manera posible. En estas situaciones, la disposición para trabajar con el/os otro/s es importante. Hallar la solución dependerá de la habilidad de las partes, de los profesionales que negocien para desarrollar conductas de afrontamiento adecuadas. Se presentan situaciones en las que los profesionales que participan directamente en la negociación quedan involucrados en la dinámica de la crisis y en las estrategias ganar-perder utilizadas para la negociación que afectan el diálogo –en algunos casos las escaladas se originan en acciones de los participantes o de los profesionales. Aun los profesionales que negocian a veces necesitan un tercero que facilite el diálogo. El propósito de estos afrontamientos no necesariamente se orienta a recuperar el vínculo sino a encontrar la mejor solución posible, pero los vínculos siguen siendo necesarios.

Sin embargo, y con el compromiso de los participantes de hacerlo, una crisis de tipo C puede ser resuelta como tal. También puede revertir a una de tipo B donde los vínculos puedan ser reconstituidos, aunque nunca se llegue hasta el punto donde estuvieron; esto es particularmente importante en las situaciones en las que las personas tienen relaciones familiares.

La naturaleza de las relaciones y los vínculos pueden sostenerse aunque éstos cambien; por ejemplo: una pareja divorciada continúa sosteniendo vínculos de parentalidad, en la reestructuración y/o disolución de una empresa familiar los miembros de la familia sostienen sus vínculos familiares y en algunos casos empresariales. En otras ocasiones los participantes –miembros de la familia y profesionales– pueden recuperar la disposición al afrontamiento y pueden establecer procesos generativos con el compromiso de elaborar propuestas y diálogos con capacidad de conformar un nuevo núcleo: quizás resulte posible arreglar los vínculos y los negocios si se toman medidas para reparar errores del pasado y promover conductas y relaciones diferentes a futuro.

La distinción entre relaciones y vínculos resulta útil para afrontar situaciones de crisis y rediseñar nuevas formas de organización; relaciones y vínculos pueden ser mapeados y redefinir los compromisos y relaciones (Diana Levinton, comunicación personal).

Las conversaciones de afrontamiento necesarias para encarar este tipo de procesos requieren habilidades de diferente tipo: profesionales, de orden estratégico, de recomposición de vínculos, a veces legales, etcétera.

### Referencias bibliográficas

- Beavin Bavelas, J.; McGee, D.; Phillips, B. y Routledge, R. (2003), Microanálisis de la comunicación en psicoterapia. *Sistemas Familiares*, 19 (1-2), 23-41.
- Berger, P.L. y Luckmann, T. (1966), *The Social Construction of Reality*. Nueva York: Doubleday.
- Fried Schnitman, D. (1983), *Cultural Issues in Family Therapy: A Systemic Model*. Tesis Doctoral, Wright Institute Graduate School, Berkeley, California.
- Fried Schnitman, D. (1989), Paradigma y crisis familiar. *Psicoterapia y Familia*, 2 (2), 16-24.
- Fried Schnitman, D. (1994), *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. Buenos Aires-Barcelona-México: Editorial Paidós.
- Fried Schnitman D. (1995), Hacia una terapia de lo emergente: construcción, complejidad, novedad, en S. McNamee y K.J. Gergen (comps.), *La terapia como construcción social*. Barcelona-Buenos Aires-México: Paidós, 253-274
- Fried Schnitman, D. y Schnitman, J. (2000a), La resolución alternativa de conflictos: un enfoque generativo, en D. Fried Schnitman (comp.), *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos. Perspectivas y prácticas*. Buenos Aires-Barcelona-México-Santiago-Montevideo: Granica, 133-158.
- Fried Schnitman, D. y Schnitman, J. (2000b), Contextos, instrumentos y estrategias generativas, en D. Fried Schnitman y J. Schnitman (comps.), *Resolución de conflictos. Nuevos diseños, nuevos contextos*. Buenos Aires-Barcelona-México-Santiago-Montevideo: Granica, 331-362.
- Fried Schnitman, D. (2002), Perspectivas y prácticas transformativas en el manejo de conflictos. *Sistemas Familiares*, 18 (1-2), 101-114.
- Gergen, K.J. (2000), Hacia un vocabulario para el diálogo transformador, en D. Fried Schnitman (comp.), *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos. Perspectivas y prácticas*. Buenos Aires-Barcelona-México-Santiago-Montevideo: Granica, 43-71.
- Kolb, D. (1994), *When Talk Works: Profiles of Mediators*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Morin, E. (1994), Epistemología de la complejidad, en D. Fried Schnitman (comp.), *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. Buenos Aires-Barcelona-México: Paidós, 421-446.
- Pearce, W.B. y Littlejohn, S.W. (1997), *Moral Conflict: When Social Worlds Collide*. Thousand Oaks: Sage.
- Prigogine, I. y Stengers, I. (1979), *La nouvelle alliance: métamorphose de la science*. París: Editions Gallimard.
- Reiss, D. (1981), *The Family's Construction of Reality*. Cambridge, MA: Harvard University Press.