

CONSULTORÍA SISTÉMICA

La organización como un sistema vivo

Siebke Kaat y Anton de Kroon

A todos quienes nos permitieron la experiencia más profunda de lo que significa el pertenecer y el tomar tu único lugar en los sistemas.

Título original: Systemisch adviseren, de organisatie als levend systeem

Traducción: Gloria Davila

©2016 Uitgeverij Het Noorderlicht
Siets Bakker
Het Veer 38
1633 HE Avenhorn
Nederland

www.hetnoorderlicht.com
contact@hetnoorderlicht.com

©2016 Siebke Kaat y Anton de Kroon

ISBN 978-94-92331-91-5
NUR 770

La reproducción total o parcial de esta obra sin el consentimiento expreso de los titulares del Copyright está prohibida al amparo de la legislación vigente.

Prefacio

En este libro Siebke Kaat y Anton de Kroon están creando un nuevo sendero.

El trabajo sistémico-fenomenológico en un principio comenzó con el método llamado constelaciones (familiares y organizacionales), lo cual hoy en día es ampliamente conocido. Durante los últimos 15 años nos han mostrado como se conforman nuestros sistemas sociales, incluyendo las organizaciones. La atención, como era de esperarse, recayó en el procedimiento bastante espectacular de las constelaciones; la desventaja siendo que la calidad de su metodología depende mucho de la persona que lo aplica, el facilitador de la constelación. Siebke y Anton han logrado una vuelta en U completa, al enfocarse en hacer el cuerpo de pensamiento sistémico aplicable sin ser dependiente de las constelaciones. Te proporciona un sentimiento de placer tremendo cuando, con la pregunta u observación perfecta, de repente sientes que una vez más, oleadas de luz brillan sobre un problema. Bueno, no se convierte uno en un maestro del arte de la percepción sistémica en cinco minutos. Sin embargo, lo que sí puedes hacer en ese tiempo es comenzar a familiarizarte con su lenguaje.

Siebke y Anton son profesionales con una experiencia extensa y práctica. Son personas firmemente conectadas a la tierra, luminosas –sin miedo a ensuciarse las manos, pero nunca sin ir a la deriva. Ya, durante más de una década, han estado utilizando la percepción sistémica en sus prácticas como consultores y aún más importante, en su diario vivir. La intervención sistémica de hecho es más una propuesta permanente que una herramienta temporal. Te conviertes en el actor en lugar del hacedor, de la misma manera que el cincel de un artesano es parte de él. Al verlo parece que sólo es el martillo el que le pega al cincel; en su interior algo muy diferente está sucediendo. Esta es el proceder sistémico, la

manera de Siebke y Anton.

En este libro los acompañarás y, con bastante frecuencia, te permitirán que te vayas por tu cuenta, confiando en ti y con la certeza de que con la brújula sistémica tendrás un instrumento agradable y útil que te guiará a lo largo del bosque que se llama una organización.

Jan Jacob Stam

Gracias

Aquí, frente a ti, yace un libro sobre la consultoría sistémica. Para nosotros, los autores, es más que eso. También representa nuestro propio desarrollo a medida que nos convertíamos en consultores sistémicos. La vereda que transitamos es uno sin un punto claro de inicio y desde luego sin un punto claro de llegada. El desarrollo continúa.

Gracias a todos los que están detrás y junto a nosotros.

Un gran número de experiencias, cursos, maestros, colegas, tareas y conferencias nos han formado a los dos. Nos proporcionaron apoyo cuando lo necesitamos y momentos de reflexión los cuales aportaron de manera significativa a nuestro crecimiento. Aun cuando no los nombremos aquí, todos tienen su lugar. Sinceramente deseamos que cada uno de ellos reconozca un poco de sus ideas o situaciones en este libro.

Además, hay personas que nos alentaron a que compartiéramos nuestro desarrollo y nuestra visión acerca de nuestra profesión en la forma de un libro.

Los participantes, en cursos que dimos, que nos pedían que escribiéramos lo que estábamos diciendo, fueron un estímulo para hacer justo eso. También Jan Jacob Stam sin duda jugó ese papel; desde su involucramiento intenso con la propuesta sistémica siempre está inspirando experimentos e innovaciones. En el momento exacto preguntaba: “¿Cómo van con el libro?”

Por último, este libro no hubiese llegado a existir sin el apoyo, durante el proceso de escribirlo, de la gente en nuestras vidas personales que nos dieron el tiempo y el espacio que demandaba el trabajo y aquellos que leyeron los manuscritos

y nos hicieron sugerencias valiosas.

Gracias a todas las organizaciones

Nuestro agradecimiento a nuestros clientes, a las organizaciones y a su gente, para quienes trabajamos durante varios años, y donde fue posible que aprendiéramos acerca de ese organismo vivo llamada la 'organización'.

La innovación y el crecimiento llegan a la vida por medio del intercambio. Al confiar en soltar propuestas y conceptos habituales, se revela la opción de la renovación. A través de nuestro trabajo aprendimos nuevas veredas y nuevas formas de llegar a ellas. Todos los ejemplos en este libro se derivan de nuestra propia práctica; que son una pequeña ventana hacia un cuerpo de trabajo mucho más grande.

¿Cómo es posible que pudiéramos, nosotros los autores, restablecer el equilibrio en el tomar y dar con todos los que han contribuido a lo largo de los años, con nuestro crecimiento, y por ello, al del libro? Seguramente el regalo más precioso sea, que nos hemos nutrido con lo que recibimos y se lo hemos pasado a otros: a las organizaciones, a los consultores y a los directivos.

Con gratitud

Índice

Introducción	11
La estructura del libro	13
Capítulo 1 Los sistemas vivos	15
Una organización: un sistema vivo	15
Las características de los sistemas vivos	17
Los sistemas vivos se enfocan en la sobrevivencia	18
Cada sistema forma parte de un todo mayor	19
Un sistema vive debido a un intercambio permanente	21
Las partes de un sistema están al servicio de la totalidad	22
El todo es más que la suma de sus partes	23
Las partes manifiestan las propiedades del todo	24
Los sistemas vivos se auto-regulan de manera natural	25
Los sistemas vivos entienden el equilibrio dinámico entre la conservación y el intercambio	26
Una organización: un sistema vivo	31
Ejemplos	32
¿Qué tipo de equilibrio fortalece al todo?	32
El panda gigante: ¿un sistema que está llegando a su final?	33
La colmena como un sistema	35
Capítulo 2	40
Introducción	40
Fenomenología sistémica	41
Fenomenología: percepción sin emitir juicios	41
La terapia gestalt: el darse cuenta	42
Conocimientos de los sistemas familiares	43
Constelaciones familiares y organizacionales	44
Otras influencias	45
Resumen	46

Capítulo 3 Los sistemas organizacionales **47**

Introducción	47
Cinco necesidades fundamentales	48
La auto-regulación	52
El origen	54
La razón para llegar a existir, a ser	54
Los principios rectores en una organización	58
Preguntas para explorar el origen	60
La historia	61
La puerta hacia el futuro se abre por medio del pasado	62
Eventos notables	63
Reconocimiento de lo que vino antes	65
Preguntas para explorar la historia	66
La pertenencia	68
Todo lo que pertenece se valora	68
Ya no pertenece	71
El cambio a un sistema diferente	74
Preguntas para explorar la pertenencia	75
El orden	76
El lugar y el orden	77
Preguntas para explorar el orden	80
El equilibrio	81
El equilibrio entre el tomar y el dar	82
Una contribución especial	84
Preguntas para explorar el equilibrio	86
Patrones	87
La identificación	89
Los lugares contaminados	90
Los lugares no disponibles	92
Los lugares que no existen	93
La parentificación	95
Patrones recurrentes	97

Capítulo 4 El consultor sistémico **99**

Introducción	99
¿Cuándo trabajar sistémicamente?	100
La actitud	102
Al servicio del todo	103
Sin emitir juicios	104

Involucramente desapegado	106
Parcialidad multilateral	107
Lugar temporal	109
Acción restringida	110
Descarrilamiento sistémico	112
Conocimiento aplicado	113
¿Dónde comenzar?	113
Reconocer el origen	116
Con un ojo para la historia	117
Pertenecer y ya no pertenecer	119
Cada quien en su propio lugar dentro el orden	120
¿Dinámicas grupales o dinámica de sistemas?	121
El curso de acción	123
Alejarse (Zooming out)	123
Enfocado en las funciones y los lugares	126
Los hechos: la fuerza sanadora de la realidad	128
El darse cuenta como un recurso extra	130
Exploración sistémica	132
Los síntomas: una necesidad acuciante	132
Los problemas son las soluciones	133
Viendo más allá de los síntomas	134
Mirando más de cerca a los síntomas	136
Capítulo 5 Coaching sistémico	142
Introducción	142
Las características del coaching sistémico	143
La contratación	144
Hallar la raíz del problema	144
Temas comunes en el coaching	145
Patrones recurrentes	147
Confusión del sistema	150
Hay algo acerca de este lugar	151
La preservación y la renovación	153
Soltar ir al reconocer	154
Preguntas para contemplar	157
Preguntas acerca del coach	157
Preguntas acerca del cliente	158

Capítulo 6 Cómo pueden contribuir los gerentes para tener organizaciones saludables	159
Introducción	159
Despedidas	160
Despidos forzosos	161
Otorgándole su lugar a un colega nuevo	161
Desintegrando un equipo	162
Equipos nuevos	162
Combinando equipos	163
Dividiendo un negocio	164
Cambio de cultura	165
Reorganizaciones	165
La fundadora vende su negocio	166
Capítulo 7 Mirando hacia el futuro	167
¿Honrado o excluido?	167
Todo donde pertenece	168
Sin lo viejo, lo nuevo no existiría	169
¿Cómo eliges dónde quieres pertenecer?	170
Reconocimiento al fundador	171
A qué quieres pertenecer; ¿de manera abierta o anónima?	171
Qué lugar te dan? ¿Qué lugar tomas?	172
¿En equilibrio?	173
El marco dentro del cual todo funciona	173
¿Quién está para quién?	174
¿Un patrón recurrente?	174
Perteneciendo a aquellos que no pertenecen	175
Reconocimiento a todo	176
Acerca de los autores	177
Anton comenta de Siebke	177
Siebke comenta de Anton	179
Nuestras fuentes de inspiración	183

Introducción

Es común que los consultores se les inviten a trabajar en una organización cuando sus directivos no pueden encontrar soluciones a sus problemas empresariales. Es así como ayuda experta se contrata – de manera temporal.

La consultoría sistémica es muy diferente de otro método de consultoría en donde no es el consultor el experto, sino la misma organización.

¿Entonces qué debe hacer el consultor? De esto es lo que trata este libro.

¿Cómo empezó?

La consultoría sistémica está inspirada tremendamente por el campo de pensamiento que subyace al trabajar por medio de las constelaciones organizacionales. Tan pronto aprendimos a facilitarlas, empezamos a actuar desde esa actitud y conocimiento en nuestras sesiones de consultoría día a día. Cada vez más tuvimos éxito en traducir las directrices para facilitar constelaciones en nuestra propia actitud como consultores. Y aquí, justo como es el caso al facilitarlas, nuestros darnos cuenta era y es, una fuente crucial de información. Haciendo preguntas y comentarios ordinarios, aprendimos que, junto con el cliente, equipo o consultante interno, podíamos lograr percepciones en la manera en que los sistemas organizacionales reaccionan, se mueven y sobreviven.

La naturaleza continúa sorprendiéndonos. Observando el intercambio entre todas las creaturas nos sentimos fascinados por las especies individuales y la preciosa unidad entre todas ellas. Al explorar de modo profundo en los sistemas vivos,

una y otra vez, en nuestra mente, aparecía la organización como un prototipo específico de sistema vivo. Tanto un sistema vivo como también un sistema ordinario con necesidades, incrustado en y dependiente de un todo más grande.

Un deseo

Por medio de este libro, esperamos alentarte a que tomes un punto de vista sistémico de las organizaciones y mostrarte como puedes contribuir para la vitalidad de los sistemas en los cuales se te invita a ayudar.

De forma constante, estamos caminando dos, si no tres, veredas en este libro. Además de la teoría proporcionamos bastantes ejemplos de nuestras propias prácticas de consultoría, con la esperanza de que esto la haga más entendible para el lector y más fácil de aplicar en su propia práctica. También proponemos preguntas para ayudarte a comenzar tus propias exploraciones sistémicas.

Por más útiles que sean nuestros conocimientos, es importante que te ayudemos a encontrar tus propias respuestas a la pregunta: “Todo lo que dicen está muy bien, pero como consultor, ¿qué tipo de intervenciones puedo hacer y qué necesito para hacerlas?”

Los ejemplos que damos se derivaron de nuestra práctica, que no es lo mismo que la práctica. Para nosotros están conectadas a un tiempo y espacio específico y, al mismo tiempo, son ilustraciones generales. El saber quién, dónde y cuándo destruiría nuestro mensaje. Nuestro deseo es que te dejes impresionar por una perspectiva toda amorosa, incluyente, sin ninguna opinión o juicio acerca de las organizaciones y la gente que temporalmente las ocupa.

La estructura del libro

Consideramos a las organizaciones como sistemas vivos. Nuestro entendimiento de lo que conforma un sistema viviente, sus características y a qué grado puede uno reconocerlos en una organización, es de lo que escribimos en el primer capítulo.

En el capítulo dos damos una percepción a las diversas fuentes de la propuesta sistémica.

En el tercero miramos con mayor profundidad a las organizaciones como sistemas vivos. Discutimos las necesidades fundamentales que deben cumplirse para crear un sistema organizacional perfectamente sólido. También describimos algunos patrones de reacción que las organizaciones pudieran mostrar si una o más de estas necesidades no se satisfacen.

En el cuatro nos encontramos con el consultor sistémico. Empezamos con la actitud básica que se necesita para fortalecer los sistemas organizacionales y continuamos elaborando qué es aquello tan específico del método con el que trabaja el consultor sistémico.

Hubo dos razones para escribir el breve capítulo quinto acerca del coaching sistémico. Existe una relación con la consultoría sistémica y el hecho de que muchos consultores también trabajan como coaches. Puesto que el énfasis del libro es en apoyar y fortalecer a los sistemas organizacionales, este capítulo, acerca del coaching individual es bastante corto.

Por lo general, los consultores aparecen en las organizaciones cuando algo no marcha bien o cuando los directivos no pueden por sí solos arreglar el problema. Pero la propuesta sistémica realmente puede apoyar en prevenirlo. Es satisfactorio cuando cada persona, que lleva a cabo sus tareas y obligaciones diarias, contribuye con facilidad a la energía vital de una organización. Ya que esto está sobre

todo en las manos de los líderes de los equipos, los gerentes y los directores, el capítulo seis ofrece algunas intervenciones preventivas y cotidianas como herramientas para estos grupos.

En el séptimo y último capítulo te daremos una idea de cómo mirar de manera sistémica al mundo que te rodea.

Por último

Creemos en el crecimiento a través del intercambio. Este libro es una fotografía instantánea en el tiempo. Hay tanto que saber acerca de este sistema fascinante, vivo que llamamos una organización; que nos encantaría continuar nuestro aprendizaje caminando el sendero del trabajo sistémico-fenomenológico junto contigo.

Así es que te invitamos a que compartas tus descubrimientos y experiencias con nosotros y con otros.

Siebke Kaat y Anton de Kroon

Enero 2013

Siebke Kaat: siebke.kaat@pragmavision.nl

Anton de Kroon: ak@hellingerinstituut.nl

Capítulo 1 Los sistemas vivos



- Una organización: un sistema vivo
- Las características de los sistemas vivos
- Ejemplos

Una organización: un sistema vivo

'En la propuesta de sistemas, las propiedades de las partes sólo pueden ser entendidas desde la organización de la totalidad. En consecuencia, el pensamiento de sistemas se concentra no en bloques de construcción básicos, sino en los principios elementales de organización. El pensamiento de sistemas es 'contextual', lo cual es lo contrario al pensamiento analítico. Analizar significa desmenuzar algo para poder entenderlo; el pensamiento de sistemas significa poner algo en el contexto de un todo mayor.'

(Fritjof Capra: El tejido de la vida. 1997)