

Configuraciones Sistémicas en Organizaciones

Dinámicas invisibles en las empresas

Por Lic. David Feld

Cuando hace diez años comenzamos con un grupo de empresarios y consultores amigos a trabajar la relación entre los avances de las ciencias y el campo de aplicación en las empresas nos preguntábamos cómo hacer para que aportes como los de Peter Senge en la Quinta Disciplina (1990) acerca de la mirada sistémica en las organizaciones de aprendizaje fuesen llevados a la práctica.

Más allá del éxito que habían tenido estas miradas innovadoras y su impacto en toda una generación de ejecutivos y gerentes, reconocíamos la dificultad del mundo empresarial para integrar ese pensamiento. (Muchas veces estos pensadores —como los científicos o los artistas— anteceden lo que va a pasar en el mundo práctico y material incluso por décadas.)

Hoy cada vez más capacidades se van liberando en el terreno del hacer y vamos incorporando el pensamiento sistémico, la física cuántica, la comunicación y la inteligencia emocional al ámbito del gerenciamiento empresarial. Cada vez más líderes entienden que formamos un campo vasto de información del cual podemos servirnos para ampliar nuestra mirada pudiendo medirnos en forma más rápida con las complejas interconexiones y efectos recíprocos de los sistemas.

Mucho de lo que hasta ayer era solamente fenomenológico ya tiene hoy cada vez más explicaciones científicas. De todas maneras, los paradigmas actuales no serán los de mañana y tendremos que adecuar nuestras estrategias a esos nuevos aportes científicos que son parte de la evolución. Es importante sumar a las nuevas tendencias y modelos, metodologías prácticas, simples y útiles que nos permitan abordar la información que nos da un sistema, de un modo rápido y abarcativo, a efectos de que los ejecutivos puedan tomar decisiones efectivas en los tiempos necesarios.

Campos de información

Los sistemas dan información todo el tiempo. En el modelo lineal, proveniente de la física newtoniana, obteníamos la información desde nuestro juicio valorativo, formado por nuestra memoria y nuestro cuerpo, que —como dice D. Chopra— es el lugar en que habita la memoria; entonces, mi suma de recuerdos hace que yo tenga juicios de valor, pero eso no significa que siempre sean correctos; es más, a veces esos juicios de valor generan conflictos porque tratamos de imponérselos a otro. Lo que nos interesa mostrar es la capacidad de los sistemas de expresarse por sí mismos, completando nuestro pensamiento analítico.

En los sistemas de interacción humana existe un campo invisible de información; como en la web, en el que podemos buscarla a través de imágenes simbólicas

(íconos). Para descifrar esas imágenes necesitamos un procesador –*la inteligencia emocional*– que nos ayude a decodificarlas.

Margaret Wheatley dice que *la energía del universo es la información* y plantea que la conciencia de esa información aparece incluso en sistemas que ni siquiera tienen un *cerebro* identificable. Cada sistema desarrolla su propia conciencia. Definimos a las organizaciones, decía G. Bateson, como entidades conscientes. *Tienen capacidades para generar y absorber información, para el feedback y para la autorregulación.*

En nuestra tarea de colaborar con las empresas a **acceder a este conocimiento** encontramos una herramienta que nos permitió percibir las tensiones que evitan el progreso en un sistema y sus posibles vías de solución. Trabajando con esta herramienta las conexiones sistémicas se hacen claras y muchos clientes se sorprenden de lo que siempre estuvo ahí y no se podía observar.

Se trata de las **Constelaciones o Configuraciones Sistémicas** que desarrolló el terapeuta alemán **Bert Hellinger**, y a las que conocimos a través de él mismo, de **Tiiu Bolzmann**, (su discípula directa y fundadora del Centro Hellinger de Argentina) y **Gunthard Weber** (desarrollador del método en el ámbito organizacional) y otros.

Este método complementa el potencial del pensamiento analítico y el análisis digital con el conocimiento analógico que existe en el sistema como inconsciente colectivo.

¿Qué son las Configuraciones (constelaciones) Sistémicas?

En alemán la palabra que define a la metodología es *aufstellung* que significa posicionamiento o configuración.

Una vez planteada la problemática por el cliente, éste elige a distintas personas para representar diferentes elementos del sistema como por ejemplo: la empresa, el mercado, los productos, los gerentes, los clientes, etc. y los posiciona según su imagen interior en relación a la cuestión planteada.

Esta **configuración** permite, tal como descubrió Bert Hellinger, entender las complejas dinámicas que se presentan. Percibiendo la distancia entre los representantes, sus orientaciones, percepciones, necesidades de movimiento y los cambios que se suceden puede captarse una información muy rica acerca del presente y de las soluciones sistémicas potenciales para el futuro.

Una imagen tridimensional dice más que miles de palabras y a la velocidad de un ordenador. Las configuraciones sistémicas inician un movimiento a una velocidad

que solo puede compararse con las tecnologías de la información propias de esta cultura arropa.

Se trata de tomar los datos de un sistema que pueden ayudarnos a entender un proceso, saber qué es lo que se puede hacer, saber cuál es el lugar quizás que cada uno ocupa en un sistema, dónde hay fuerza, dónde hay debilidad.

Este método surgió en el trabajo con familias y tuvo logros tan importantes y distintos, porque la mirada había cambiado totalmente, que entonces empezaron a preguntarse “¿no funciona esto también en otros sistemas?” Y así fue que Gunthard Weber, amigo de Bert Hellinger y asesor de empresas, comenzó a aplicar mundialmente este trabajo en el campo de las organizaciones.

Conciencia e Información

El CEO de Herman Miller Inc. decía “que necesitamos aprender cómo vivir en una organización consciente, así como facilitar su inteligencia. Esto requiere un modo de relación totalmente nuevo con la información.(...)”

¿Por qué? ¿Cómo era la vieja forma de la información? La vieja forma tenía que ver con el modelo newtoniano que es el modelo de la certidumbre. Siguiendo a Bateson, el problema que genera la certidumbre se puede remediar con conciencia del movimiento del cambio.

Esto ocurre mediante una **reflexión en acción, entrenándonos deliberadamente** para observar el flujo de la actividad que sostiene las cosas.

Esto incluye la capacidad para abandonar, para sorprender nuestras certezas, para incorporar otros puntos de vista, la idea es que todos estamos en movimiento, en proceso, esto parece aliviarnos a la presión para tener todo fijo y resuelto; puesto de lo único que podemos estar seguros es de que esta situación cambiará. (Bateson)

Había comentado al comienzo que lo interesante era poder dejar nuestros juicios de valor para escuchar verdaderamente al sistema organizacional. El físico inglés David Bohm nos dice, al respecto, “Defendemos nuestras interpretaciones buscando pruebas de que tenemos razón y a partir de esto tratamos de imponerle nuestro juicio a los demás. Estas actitudes defensivas llevan directamente a la violencia y a la exclusión.

Sin violencia de pensamiento, sin la tentativa de imponer lógica, juicios y valores a los demás aunque se crean que son justos, no habría acción violenta. Porque la violencia comienza en nuestra propia cabeza.”

En el trabajo empresarial nos encontramos muchas veces frente a esta situación y nos preguntamos ¿cómo se podría remediar esto? ¿cómo podría saltarse esta distancia? Un modo que surge de buscar la información colectiva del sistema consiste

en sentir que en vez de pensar “yo estoy aquí y el mundo está allí” podríamos plantearnos “El mundo (y nuestra organización) está aquí en nosotros”.

La totalidad funciona como un sistema vivo que a veces tiene efectos que se oponen directamente a las decisiones tomadas por los ejecutivos de las empresas. Ya que la totalidad desarrolla una conciencia propia organizacional que, a veces, está en conflicto con las conciencias individuales aprendidas en el seno de cada una de nuestras familias.

Lo que nos preocupa como gerentes, líderes, coaches o asesores no es algo *que le pase a la empresa*: Es algo que nos pasa a nosotros, está pasando en nuestro nivel de conciencia. El biólogo Rupert Sheldrake nos invita a pensar en esta cuestión de la conciencia del siguiente modo: si pensamos en las personas y opiniones que nos interesan, su influencia no nos abandona simplemente porque no estén presentes. Nosotros seguimos influenciados por generaciones completas que no están, por pensadores, por ideas, por sentimientos... *Siguen siendo parte de las fuerzas vivas que nos guían.*

Al principio es inquietante pensar de esa manera pero puede permitirnos buscar nuevas formas de conectarnos con esas fuerzas.

Focalizar en la solución más que en el problema

Como líderes organizacionales es importante conocer cuál es nuestro rol y nuestra responsabilidad como parte integrante de esa conciencia.

Estamos en una nueva época y hay un modo de enfrentar este miedo a la complejidad, lo encontramos mientras damos un paso atrás y refocalizamos nuestra atención hacia la totalidad. Cuando dejamos la atención limitada del detalle y nos paramos lo suficientemente lejos como para observar el movimiento del sistema total, desarrollamos una nueva apreciación de lo que es necesario para gerenciar un sistema complejo. Es el desafío de reconocer lo que es, mirando con coraje la realidad.

Peter Senge, en su libro sobre teoría sistémica (1990), desarrolla los sistemas complejos no-lineales para mostrar las dinámicas de una organización. Las nuevas teorías neurológicas describen la información como distribuida ampliamente y no necesariamente limitada a los sitios específicos de las neuronas.

Estos son los conceptos de la ciencia actual que están influyendo hoy a la teoría de sistemas organizacional, ampliando la mirada y viendo sistémicamente qué sucede con la información en muchos planos, empezando a entender algo de la concepción cuántica de la complejidad.

Sabemos que los cambios teóricos no traen los cambios de creencias. Los cambios de creencias los traen las ceremonias, eso es tan viejo como el mundo. Que una tribu se

junte hoy acá a percibir puede cambiar muchas más creencias. Porque en realidad todo el mundo ya había leído sobre esto en el 90 y, como planteaba al comienzo, no teníamos formas prácticas de llevarlo a cabo. Los enfoques teóricos existen, los materiales van saliendo y por ejemplo *La Danza del Cambio*, del 2002, de Peter Senge propone algunas miradas nuevas en este sentido.

El psicólogo Murrey Bowen observa cómo el sistema familiar se abre a la adquisición de nuevos valores durante etapas específicas de la vida: el nacimiento, la pubertad, el matrimonio o la muerte. En esos momentos la familia y la comunidad apelan a la iniciación y las ceremonias para contribuir a poner en marcha la rejerarquización de valores y actitudes necesarias para sus miembros. De modo análogo en períodos de transición organizacional y comunitaria tiene que haber cambios de creencias y reorganización de los valores. Los individuos se hacen más sensibles a nuevas formas de pensar siempre que haya un juego decisivo ceremonial que provea un reconocimiento visible.

Si los sucesos son cargados de valor, este derivará su poder a la conciencia colectiva que ya existe.

Louis Van der Merwe, experto en aprendizaje comunitario y organizacional en culturas indígenas y empresariales, incorpora esta dimensión del rito en el ámbito organizacional. En sus trabajos sobre *los ritos organizacionales y el cambio de creencias* nos invita a reconocer la importancia de los ritos y procesos de transformación como formas que permiten a los miembros de una organización ver más claramente su cultura, su forma de crear realidades y acelerar los procesos de revisión y rejerarquización de valores.

En las comunidades de negocios modernas, las creencias, los valores y las miradas son modificables a través de ritos de encuentro, seminarios, retiros, plannings, etc.. Un taller de configuraciones sistémicas, en ese sentido, también lo es, ya que les permite comprobar a los participantes lo útil de una nueva forma de mirar.

La innovación está fomentada por la información que surge de las nuevas conexiones, de insights reveladores. El conocimiento es generado a nuevo por conexiones que no estaban allí antes expuestas pero que sin embargo se mantenían disponibles, uniendo lo lógico a lo analógico.

El desafío y la propuesta que traemos es animarnos a entrar a ese campo de información, observarlo, escucharlo, reconocerlo y dejarlo fluir en nuestro sistema organizacional.

Lic. David Feld

© 422148

Advanced Human Technology · 2006

info@evolucionar.com.ar



David Feld es director de Advanced Human Technology. Hace más de 20 años se dedica a la consultoría de negocios y organizaciones. Ha dictado cursos y asesorado empresas familiares, organizaciones gubernamentales y entornos corporativos en Brasil, Uruguay, Colombia, Chile, Argentina e Israel. Se ha especializado en temas de diagnóstico y cambio organizacional, entrenamiento de ejecutivos y equipos de alto rendimiento, excelencia comunicacional y liderazgo.

Bibliografía

- Briggs , John & Peat , F. David. *Seven Life Lessons of Chaos. Timeless Wisdom from the Science of Chang*, (1999) HarperCollins Publishers, Inc., New York.
- Chopra, Deepak. *La curación cuántica* (1994), Editorial Grijalbo, México DF.
- Goleman, Daniel. *La inteligencia emocional: ¿por qué es más importante que el coeficiente intelectual?* (2000), Ediciones B México, S.A. de C.V., México DF.
- Hellinger , Bert. *Los órdenes del amor* (2002), Editorial Herder, Barcelona.
- Horn, Klaus P. & Briok, Regine. *Das verborgene Netzwerk der Macht*. 2001, Gabal Verlag GMBH, Offenbach.
- Pascale R., Millemann M. & Gioja L. *El líder en tiempos del caos: Las leyes de la naturaleza y las nuevas leyes de los negocios* (2002), Ediciones Paidós Ibérica S.A, Barcelona.
- Senge, Peter (comp). *La danza del cambio* (2000), Editorial Norma, Bogotá.
- Senge, Peter (comp). *La quinta disciplina* (1995), Editorial Granica, Barcelona.
- Sheldrake, Rupert. *De perros que saben que sus amos están camino a casa* (2001), Ediciones Paidós Ibérica S.A, Barcelona.
- Sheldrake, Rupert. *The sense of being stared at: and other aspects of the extended mind* (2003), Crown Publishers, New York.
- Weber, Gunthard. *Organizational Constellations: Basics and Special Situations, de: Praxis der Organisationsaufstellungen* (2000). Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Wheatley, Margeret J. *Leadership and the New Sciencia* (1992), Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
- Zohar, Diane. *Rewiring the Corporate Brain; Using the New Science to Rethink How We Structure and Lead Organization* (1997), Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.

