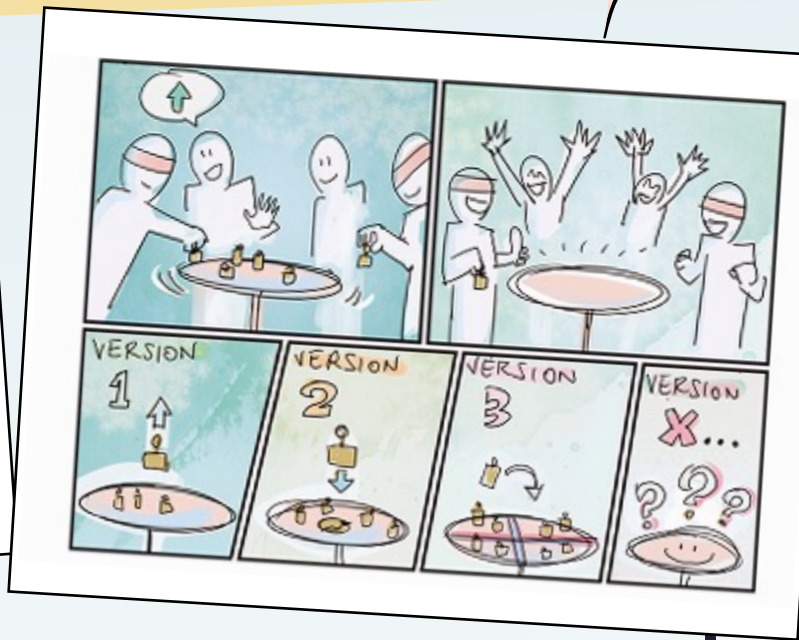
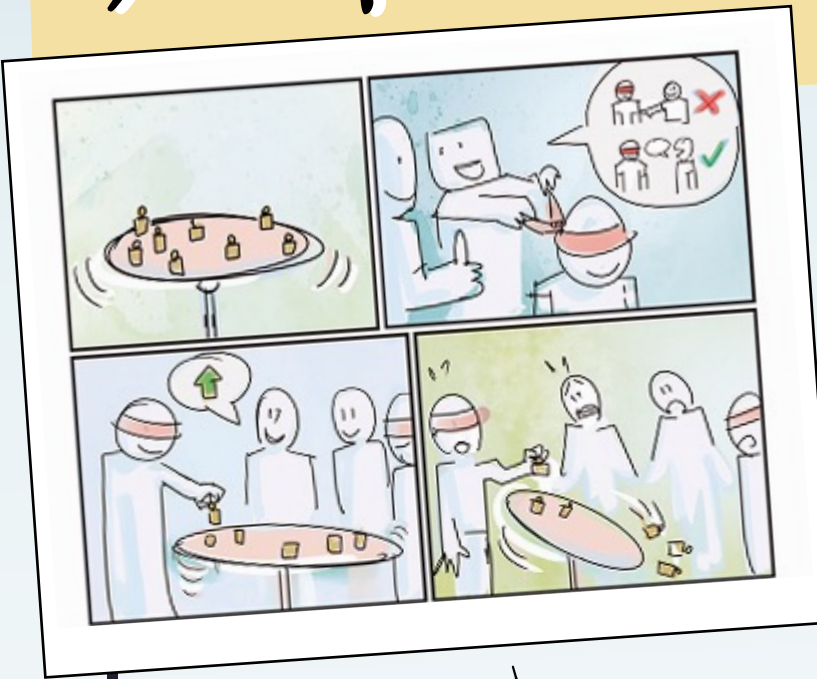


Reconocer estructuras y equilibrar soluciones



System

Cuando los conflictos que se creían resueltos siguen teniendo consecuencias a un nivel más profundo. **Dra. Ariane Bentne**

#Desarrollo del liderazgo

Gestión de conflictos

Visualización

Reflexión

Visión general:

Al final de un programa intensivo de coaching de cuatro meses con tres directivos de un instituto universitario, se me planteó una situación totalmente inesperada: *la tarea consistía en aclarar y resolver un conflicto que había estado*

latente a nivel directivo durante muchos años.

El motivo era la inminente jubilación del jefe, que quería entregar el instituto a su sucesor en un estado «ordenado» y reconocía sus propias carencias.

Tratamos los temas conflictivos de forma sorprendentemente constructiva en siete sesiones de unas dos horas cada una, utilizando principalmente el método de *apoyo a la clarificación* (según Thomann/Schultz contra Thun). Una vez concluido con éxito el coaching de conflictos, en la última sesión quedó claro que, aunque habíamos podido resolver todas las cuestiones conflictivas a nivel de dirección, ahora las mismas habían «aterrizado» en el nivel inferior, con los empleados, y se

estaban representando allí con los efectos correspondientes. Por ejemplo, ya no había diálogo entre los distintos departamentos.

Sin embargo, debido a ciertas medidas de reorganización, resultaba imperativo que en el futuro la comunicación entre los departamentos debía estar estrechamente interrelacionada. Esto provocó el pánico entre los tres directivos, porque no sabían exactamente cómo iban a evolucionar las cosas en el instituto.

Tema:

Los directivos se asustaron por la magnitud de los efectos que su anterior comportamiento había desencadenado en el instituto, en consonancia con el lema «la solución de un problema es la

base de nuevos problemas». En las tres horas restantes de la asesoría había que encontrar una propuesta de solución para las consecuencias del conflicto original a nivel de la dirección del instituto.

Puesta en escena:

A. Preparación

Sugeríles a los directivos, de forma bastante intuitiva y por necesidad (de tiempo), que escenificaran toda la situación volátil e inestable de su instituto en un **tablero «flotante»** para ver dónde habría más fuego que apagar y cuál sería la mejor forma de abordarlo estratégicamente.

Mi hipótesis era que podría ser útil una visualización e ilustración de la situación compleja y conflictiva y, al mismo tiempo, seguir haciendo siempre palpable y tangible la fragilidad de la cooperación en este instituto. Esto me pareció idealmente posible con una modificación de SysTeam como herramienta de constelación.

B. Puesta en práctica y proceso

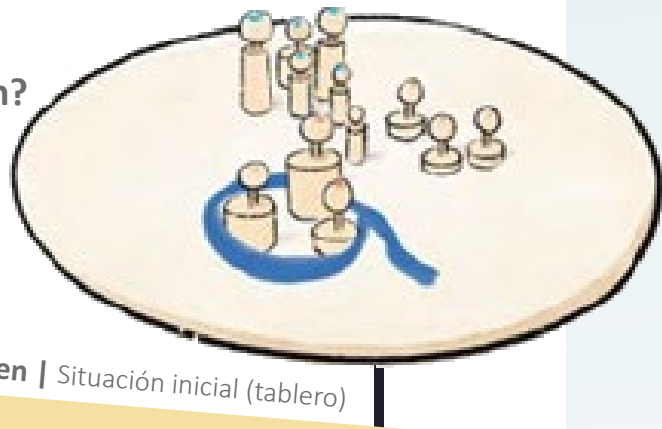
En primer lugar, pedí a los clientes que establecieran la situación actual del instituto con las figuras del tablero SysTeam (según el método de Sparrer para el trabajo de constelación de la estructura

Las preguntas clave específicas fueron

¿Quién está implicado o en desacuerdo con quién?

¿Dónde funcionan las relaciones?

¿Dónde funciona la cooperación?



1. imagen | Situación inicial (tablero)

Para mí fue totalmente inesperado lo intensa y abiertamente que trabajaron los directivos que participaron en esta constelación. Fue interesante que los tres tuvieran a menudo una visión similar de la situación actual. Los tres ingenieros trabajaron obsesivamente durante casi dos horas en la constelación de la situación real actual.

El tablero cayó al suelo varias veces porque, comprensiblemente, no se podía alcanzar un equilibrio. **¡No es de extrañar con tanta disonancia!** Estos procesos de caídas se comentaban entre ellos a toda voz:

«Si entonces hubieras dicho esto y te hubieras abstenido de aquello, no habríamos llegado a esto...» y se reflexionaba: «Si entonces hubiera comprendido los efectos de...».

Me dio la impresión de que este trabajo de constelación también ayudó a los tres líderes a revivir todo el proceso de génesis del conflicto y a reconocer qué parte tenían ellos mismos en lo sucedido, y qué se necesitaba para el futuro. Y lo hicieron sin culparse unos a otros. Fue impresionante (véase la 1. imagen | situación inicial).

Esta «puesta en escena» demostró que la introducción de un nuevo software en el instituto había generado un conflicto importante. Había habido una enorme falta de definición de roles entre el director y sus gerentes, y los tres no habían guiado a sus empleados con suficiente claridad.

Todo ello había provocado un enorme desbalance en el instituto (representado en el tablero).

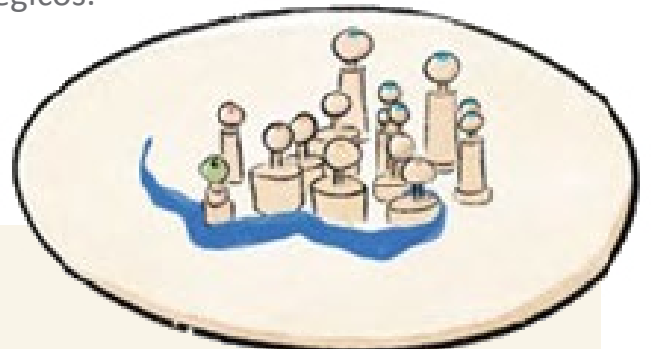
C. Conclusión

El siguiente paso fue pasar de la (1. imagen |situación inicial) a una imagen realista de una solución. Fue difícil trazar la imagen de la solución porque estaba claro que los empleados seguían en modo de batalla y conflicto interno: la guerra había terminado, pero comunicarlo sería el siguiente reto para el equipo directivo. Pedí a los líderes que formularan mensajes a sus empleados, como, por ejemplo:

- ✦ **Tuvimos un conflicto que ya hemos abordado y resuelto o**
- ✦ **Es importante que todos volvamos a trabajar juntos de forma constructiva.**

Estaba claro que tendrían que hacer sólo pudimos esbozar a grandes rasgos la acompañar todo el asunto (internamente) solución y considerar los primeros pasos como un proceso de desarrollo del estratégicos. equipo. Sin embargo, por falta de tiempo,

2. imagen | Situación de la solución (tablero)



Reflexión:

La reflexión se centró en que los directivos fueran capaces de reconocer lo que ellos mismos habían contribuido inconscientemente al conflicto con sus acciones u omisiones y se sintieran asustados por las consecuencias que su conflicto en el instituto había tenido entre los empleados. Y de las que no podían deshacerse sin más.

Sin embargo, también quedó claro lo importante que era que ahora hubieran sido capaces de abordar y superar este conflicto en un plazo relativamente corto con la ayuda de asesoría externa, que pudieran reflexionar sobre él y llegar a acuerdos para el futuro inmediato:

- Medidas de desarrollo del equipo,
- más coordinación entre ellos,
- valorar más,
- realizar evaluaciones anuales,
- abordar los errores sin miedo.

Por último, el jefe saliente planeó un discurso a todos los empleados en el que quería explicar el resultado de este proceso de resolución de conflictos y hacer un llamado a la cooperación constructiva.

Conclusión :

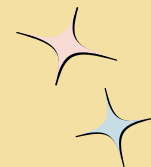
Los directivos se mostraron muy satisfechos de que pudiéramos utilizar esta herramienta para obtener una buena visión general en poco tiempo de la situación conflictiva de su instituto, interpretada hasta ahora como abrumadora.

«Espera lo inesperado y confía en tu intuición...». ¡La visualización ayuda! El SysTeam me ha resultado muy valioso en mi práctica de coaching y a la hora de

abordar conflictos.

Nacido originalmente de la necesidad, el uso de SysTeam como herramienta de constelación es ahora una valiosa herramienta para mí. Desde entonces, he podido utilizarlo una y otra vez con muy buenos resultados, a veces con la participación de representantes «reales» de los grupos, para indicaciones como conflictos, límites (no reconocer) y temas de recursos.

Transferencia al mundo real:



Con esta combinación de trabajo de constelación estructural sistémica y SysTeam como herramienta muy especial, los problemas pueden visualizarse rápidamente y las posibles opciones de solución pueden ser sopesadas directamente por el cliente mediante ensayo y error. Los problemas no resueltos (problemas de límites) pueden reconocerse inmediatamente.

Las áreas de aplicación incluyen, **en particular, problemas de sobrecarga profesional y personal, conflictos, problemas estructurales en organizaciones, problemas de salud y**

otros desequilibrios de todo tipo.

Este trabajo estimula y refuerza indirectamente la voluntad de reflexión de los participantes.

Y: a veces, incluso el segundo mejor equilibrio es un equilibrio consistente...

El beneficio de este método: la comprensión rápida e inmediatamente obvia para los implicados de que un cierto grado de equilibrio, balance o estar en equilibrio es necesario y sobre todo posible para las personas (no sólo) en las organizaciones.

Bibliografía

Thomann, C.; Schultz v. Thun, F. (2009): Klärungshilfe 1. Rowohlt, Hamburgo
Sparrer, I. (2006): Systemische Strukturaufstellungen. Carl Auer Systems, Heidelberg

