**Proyecto de investigación: Coaching sistémico Vs. Metodología ICC**

Durante el proceso de certificación se habla del equipo como sistema. Por ejemplo al realizar la *dinámica de los triángulos* como metáfora de que cada miembro del equipo influye en *todo* el equipo, o la idea de que la suma de los miembros del equipo por separado es diferente al lo que el equipo entero puede hacer al trabajar de forma compenetrada.

De algún modo sentí que indagando en la idea de equipo como sistema, podría tener alguna otra perspectiva interesante que pudiera enriquecerme como coach de equipos.

Este artículo aborda tres aspectos que podrían ayudar al coach en una intervención de coaching de equipos:

1. Claves de la teoría de sistemas y pensamiento sistémico.
2. Aplicaciones en el coaching de equipos y habilidades e intervenciones concretas del coach desde un punto de vista sistémico.
3. Comparativa con la metodología de ICC

TEORÍA DE SISTEMAS Y EL PENSAMIENTO SISTÉMICO

Algunos principios de la teoría de sistemas que se podrían aplicar a un equipo:

* Un sistema siempre forma parte de un sistema mayor.
* El momento actual de un sistema es la suma de todos sus momentos desde que se creó.
* Los sistemas están en constante contacto con otros sistemas influyéndose mutuamente.
* Un sistema tiene un objetivos y propósito o *razón de ser*.
* Cada parte del sistema afecta y es afectada por el resto de partes del sistema. A su vez, los sistemas influyen los unos con los otros.
* Un sistema busca siempre su equilibrio. Si no lo logra iniciará procesos de autorregulación dentro del sistema o con otros sistemas para reestablecer el equilibrio.
* Un sistema tiene bien delimitadas las funciones y jerarquía de sus partes.
* El sistema puede presentar patrones de comportamiento.
* Realimentación: los sistemas tienen bucles de realimentación donde los síntomas afectan a su vez a las causas de dichos síntomas.
* El sistema o *todo* es más que la suma de sus partes.
* El sistema tiene tendencias (culturales, relacionales, etc) que prevalecen sobre los individuos.
* En sistemas organizacionales existen tres leyes:
  + Pertenencia: cada miembro debe tener un lugar dentro del equipo donde sea plenamente reconocido.
  + Antigüedad: reconocer y honrar el orden temporal por el cual los miembros se incorporaron al sistema.
  + Dar y recibir: reconocimiento o contraprestación recibido por los miembros en relación a lo que estos aportan al sistema.

**El pensamiento sistémico** se basa en comprender que lo que observamos (una situación, un problema) no necesariamente es un *efecto* de alguna *causa* (este sería el pensamiento determinista, contrario al pensamiento sistémico), sino que es un síntoma del sistema provocado por una autorregulación que busca, tal vez sin éxito, el equilibrio del sistema, incluso su propio propósito (sea este consciente o inconsciente). En este sentido, el pensamiento sistémico es contextual: pone la realidad observable en un contexto mayor para comprender mejor las causas del síntoma.

Por ejemplo, imaginemos que hay delincuencia en un barrio de una gran ciudad. La manera de pensar determinista para solucionar este problema sería poner más policías (más policías 🡺 menos delincuencia); al poner policías tal vez se mantenga a raya la delincuencia, aunque el problema seguramente persista. ¿Por qué? Porque hemos actuado sobre el problema (síntoma), no sobre la causa que provoca dicho síntoma.  
  
Una aproximación sistémica sería plantearnos las siguientes preguntas: ¿qué razones llevan a la gente a delinquir? ¿Tal vez es un problema de educación? ¿Tal vez el sistema mayor (la gran ciudad) ha marginado al barrio? ¿Tal vez existe un problema de drogodependencia dentro del barrio? ¿Tal vez…?   
  
**Herramientas útiles a la hora de pensar de manera sistémica**:

* Buscar y analizar patrones en el sistema relacionados con el evento, síntoma o problema (p.e.: solo delinquen varones menores de 22).
* Buscar puntos o factores clave que hagan de palanca (p.e.: el poder de influencia de la familia en los delincuentes; así, actuando en las familias se actuaría en los delincuentes).
* Buscar cuellos de botella (p.e. hubo un despido masivo de jóvenes hace 2 años. El cuello de botella es la falta de empleo).
* Añadir o quitar elementos del sistema (p.e. poner más trabajadores sociales al servicio de la comunidad o quitar a los traficantes del barrio).
* Tener siempre presente el estado deseado del sistema (p.e. que todos los ciudadanos tengan una vida digna; ¿cómo puedo asegurar una vida digna para todo el barrio?).
* Crear nuevas relaciones en el sistema (p.e. jornadas en las que los vecinos se conozcan para mejorar la confianza), o eliminar algunas relaciones (p.e. la dependencia de los delincuentes con las drogas).
* También puedo *crear* *retrasos* en el sistema (p.e. aumentar el tiempo que están en tratamiento psicológico los delincuentes) o *eliminar* *retrasos* (p.e. disminuir el lapso de tiempo desde que una ayuda estatal se concede hasta que la ayuda llega al beneficiario).
* Crear sistemas de realimentación (p.e. cada delincuente reinsertado puede hacer charlas al resto para ayudar a la reinserción).

EL COACH SISTÉMICO: ACTITUDES E INTERVENCIONES

* Actitud humilde de “no saber”.
* Muy consciente de sus propias percepciones y **estado**.
* Observar lo que sucede en el equipo **sin juzgar**; en lugar de eso ver la foto grande y nota lo que se muestra y aparece por sí solo (dentro del sistema o con otros sistemas), para ponerlo encima de la mesa al equipo.
* Ver el equipo como un *todo.* Como un organismo vivo. El coach está **al servicio del equipo como un todo** y observa que todas las partes pertenecen al *todo*.
* El coach considera que **el sistema es creativo** y que tiene o puede conseguir los recursos que necesita para crecer y evolucionar.
* Detectar los **sistemas mayores** y también los **subsistemas**.
* Detectar **patrones**, pautas o dinámicas que se repiten y hacerlos visibles al grupo para que decidan si quieren continuar o no con ellos.
* **Acompaña** al equipo ayudándole a comprender sus procesos y modificar aquellos que tendrán un efecto positivo en el equipo.
* Está atento e identifica las fuerzas que rigen la **supervivencia** del equipo:
  + El intercambio (o expansión del sistema)
  + La cohesión (o de conservación del sistema) para hacerlas visibles al equipo.
* Observar la **psicogeografía** (para detectar posibles patrones) y colocarse siempre en una posición periférica para permitir al equipo tener una percepción global de todos los miembros. Si tiene que tener a todos los miembros cerca, mantener una posición equidistante.
* El coach busca la **circularidad** en el equipo: que la información fluya de forma rápida y espontánea en todas las direcciones y en todos los miembros (*performing* en la metodología ICC).
* Los procesos de **autorregulación** (cambios, crisis, etc) son necesarios para la propia supervivencia del equipo y de la organización.
* La idea del coaching sistémico es **reforzar al equipo** para que ellos resuelvan sus problemas por sí mismos.
* Ante un, evento, problema, situación o conflicto, el coach sistémico siempre se pregunta: “¿Este evento, ¿para qué es una solución en el sistema?”. **Todo lo que sucede es una expresión del sistema** (a través de un individuo) que debe ser escuchada ya que probablemente se trate de una expresión autorreguladora que trata de “arreglar” algo. P.e. un miembro del equipo puentea a su jefe siempre y esto causa conflicto y malestar. Tal vez ese miembro no se siente escuchado y cree que sus ideas pueden ser beneficiosas para la organización así que directamente habla con el jefe de su jefe.
* Buscar la **razón de ser o propósito del equipo**. También busca que el equipo sepa qué objetivos les conducen a cumplir con su propósito.
* Reconocer la propia historia de la organización y del equipo.
* **Buscar el principio rector** de la organización (¿Con qué fin se creo? ¿Qué problema querían resolver en la sociedad?) y hacerlo visible al equipo.
* Por norma general **el líder participará en las sesiones** de equipo (ya que el líder es parte del sistema y si no está presente parte de la relación estaría ausente).
* **Dar voz a todo el equipo** para conocer todas las relaciones del sistema.

CONCLUSIONES

Mis conclusiones personales tras la investigación y su relación con la metodología de ICC son:

* Muchas de las habilidades y actitudes del coach propuestas por ICC son comunes al enfoque sistémico (no juzgar, buscar patrones, psicogeografía, todos los miembros tiene voz y lugar en el equipo, problemas como algo que debe ser atendido, atentos a los procesos y no al contenido, etc).
* El coaching sistémico basa la supervivencia del equipo en dos fuerzas: conservación e intercambio; la primera sirve para cohesionar el equipo y la segunda para crecer. Personalmente noté una similitud bastante grande con los conceptos de *relación* y *tarea* explicados por ICC.
* Al igual que la metodología de ICC, en el coaching sistémico los problemas son tratados como síntomas que hay que escuchar y que nos están dando información de algo que quiere ser escuchado para lograr equilibrar el sistema de nuevo.
* El coach sistémico basa su actuación en observar y hacer visible al equipo lo que ve, aunque siempre con un ojo puesto en la detección de patrones y que se cumplan las leyes sistémicas en las organizaciones (*pertenencia*, *antigüedad* y *dar y recibir*) y en la existencia y relación con otros sistemas, así como las relaciones de las partes entre sí; si no se cumplen hacerlas visibles al equipo para que, si quieren, actúen sobre ello. En este sentido el planteamiento de ICC es diferente ya que se basa en las intervenciones del coach en las 4 fases de los equipos (*forming*, *norming*, *storming* y *performing*). Aunque el fin del coaching sistémico es similar a la etapa de *performing*: conseguir el equilibrio y la circularidad (que la información fluya espontáneamente) en el equipo.
* Probablemente **la diferencia fundamental** que he observado es que el coaching sistémico trata al líder del equipo como un miembro más. Personalmente después de esta investigación valoraré más concienzudamente durante las reuniones estratégicas con el líder la conveniencia o no de que esté presente durante las sesiones como un miembro más del equipo.

Las fuentes utilizadas fueron los siguientes libros

* Steps to an ecology of mind – Gregory Bateson
* Thinking in systems – Alex J Golding
* La quinta disciplina – Peter Senge
* Modelo sistémico para la gestión de empresas – Bernabé Hernandis
* El verdadero arte del master coach – Alain Cardon MCC
* Coaching sistémico de equipos y organizaciones – Alain Cardon MCC
* Las vertientes de la complejidad – Enrique Manuel Luengo
* Ciencias de la complejidad – Juan Martín García
* Consultoría sistémica – Siebke Kaat
* Coaching sistémico - Jan Jacob Stam
* Alas para un cambio – Jan Jacob Stam
* Experiences of a systemic coach – Alain Cardon MCC
* Coaching de equipos – Enric Arola
* Wikipedia

Escrito por Iván Ojanguren Llanes