



Servaas van Beekum EBMA 2015

Subject Area/Area of Contribution: Unconscious Processes and Dynamics as Vital Mechanisms for Increasing Awareness and Knowledge of Self, Clients, and Groups Across a Broad Variety of Contexts and Their Role in All Fields of Application in Transactional Analysis

Works Cited: "The Therapist as a New Object" *TAJ*, 37(2), 187-191 (2005)

"The Relational Consultant" *TAJ*, 36(4), 318-329 (2006)
"Supervision as a Metamodality and Multiarea Activity" *TAJ*, 37(2), 140-149 (2007)

El Consultor Relacional

Servaas van Beekum

Traducción: Rubén Parra Tarín.

Resumen

El ascenso del análisis transaccional relacional, junto con una reconexión del análisis transaccional con sus raíces psicoanalíticas, plantea la cuestión de la importancia de estos desarrollos para los consultores organizacionales en análisis transaccional. Este artículo explora lo que el psicoanálisis y las relaciones grupales ofrecen a los consultores organizacionales. El foco está en tres aspectos centrales del psicoanálisis: su perspectiva, el valor del enfoque de las relaciones objetales y la comprensión del papel del inconsciente. A partir de ahí, se elaboran e integran tres contribuciones del psicoanálisis a la consultoría en organizaciones en un enfoque relacional de la consultoría. La clave es la comprensión del papel del consultor como el «significante de la transformación» (Bollas, 1987, p. 14), quien, mientras trabaja con una organización-cliente, apoya la organización en la integración de sus maneras de relacionarse en su forma de ser.

Hace unos 10-15 años se hizo cada vez más claro que nombrar sólo tres escuelas (Barnes, 1977) en el análisis transaccional (Clásica, Redecisión, y Catexis) se estaba volviendo obsoleto. Desde fines de la década de 1990, el análisis transaccional ha abandonado el término «escuelas» y ahora se refiere a diferentes enfoques del análisis transaccional (Tudor y Hobbes, 2002). En la década de 1980, se desarrolló el enfoque integrativo (Erskine y Moursund, 1988; Erskine, Moursund, y Trautmann, 1999) así como el enfoque sistémico (Schmid, 1988, 1991, 1995). En la década de 1990, se agregaron otros dos enfoques en análisis transaccional: el constructivista (Loria, 1997) y el co-creativo (Summers & Tudor, 2000). El brote más joven del «árbol» del análisis transaccional es el análisis transaccional relacional (ver Figura 1). Este enfoque se ha desarrollando gradualmente durante los últimos veinte años hasta que alcanzó pleno vuelo en el 2002 con el libro de Hargaden y Sills titulado *Análisis Transaccional: Una Perspectiva Relacional*. Este desarrollo se produce junto con la reevaluación de las raíces psicoanalíticas del análisis transaccional y la búsqueda de un nuevo equilibrio con los autores psicoanalíticos y las corrientes, como las relaciones objetales. En los congresos de análisis transaccional se ofrecen talleres y paneles sobre una perspectiva relacional. Anno 2005, un foro Web sobre análisis transaccional relacional está floreciendo; el *Transactional Analysis Journal (TAJ)* dedicó un número temático al «Análisis transaccional y Psicoanálisis» (Hargaden, 2005); y Cornell y Hargaden (2005) editaron un libro de 16 artículos del *TAJ* que presagiaban y proporcionaban una base para el desarrollo actual del análisis transaccional relacional.

«El cambio de una psicoterapia informativa cognitiva hacia una psicoterapia transformacional y afectiva se ha hecho evidente en la evolución de los paradigmas relacionales en el análisis transaccional y en el psicoanálisis» (Cornell & Hargaden, 2005, p. 6). Dado el flujo de energía en torno a este nuevo enfoque en el análisis transaccional y el psicoanálisis, Cornell (2005) ya ha advertido sobre el peligro de desarrollar una transferencia idealizada en relación con él.

Es obvio que el acercamiento actual del análisis transaccional y el psicoanálisis, en el área compartida de la psicoterapia relacional, es un desarrollo importante para los psicoterapeutas. Pero ¿cuál es el impacto para aquellos analistas transaccionales que ejercen como consultores, formadores, educadores y counselors? ¿No está el enfoque de estas aplicaciones mucho más en el lado conductual y funcional del análisis transaccional, para el cual los enfoques clásicos ofrecen suficientes conceptos y métodos para trabajar? ¿No es de interés marginal la puesta a punto de la relación de trabajo entre el cliente y el analista transaccional en un rol de capacitador, consultor, maestro, ministro, o abogado? ¿Se puede aplicar el trabajo con el inconsciente y con la transferencia y

contratransferencia en el aula, la sala de juntas, la sala de consulta y en otros entornos? En general, ¿el análisis transaccional relacional y los enfoques analíticos en el nivel del individuo (el psicoanálisis) o del grupo (relaciones de grupo) agregan valor para los profesionales que no son psicoterapeutas?

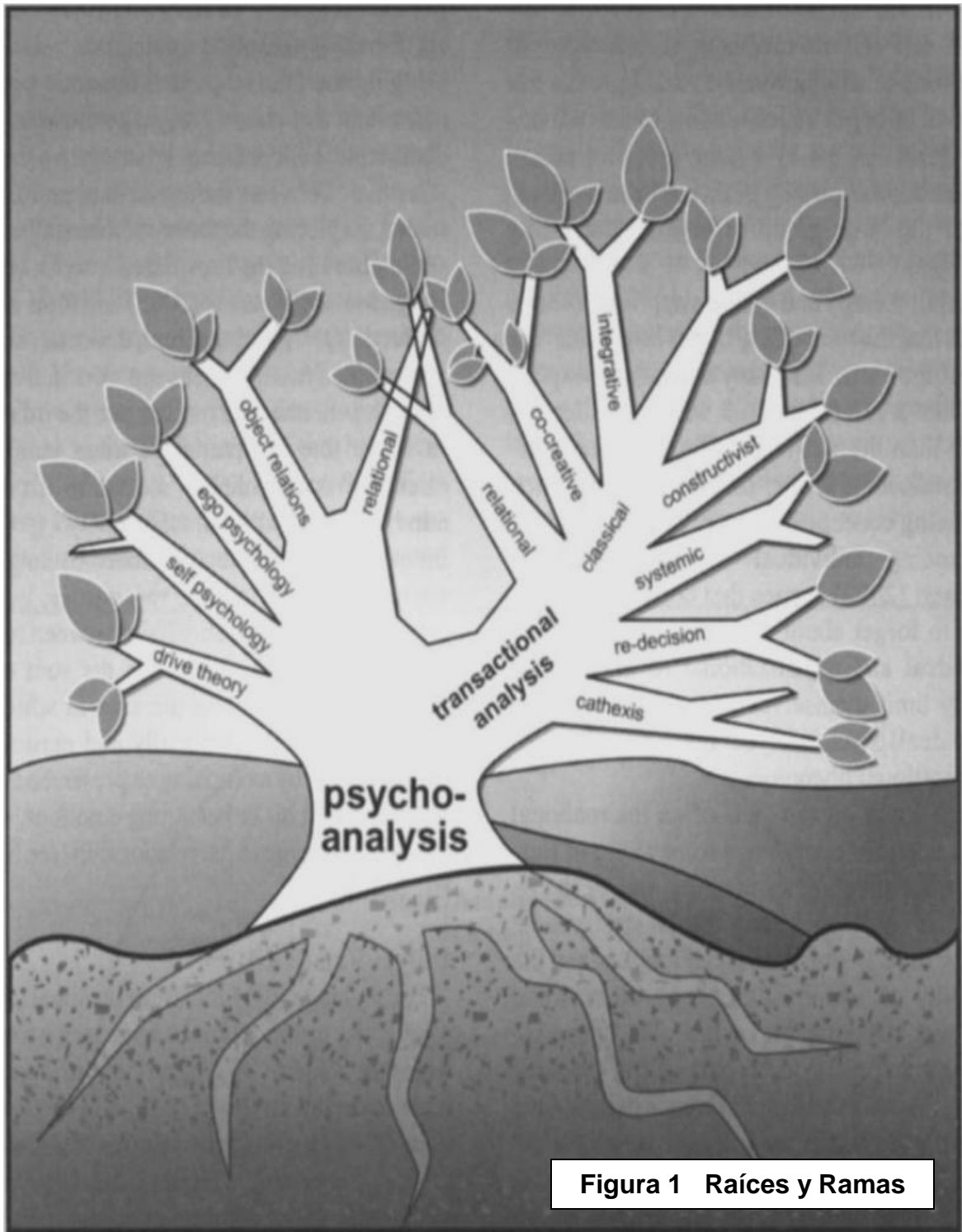


Figura 1 Raíces y Ramas

Perspectiva Psicoanalítica

Para explorar la importancia de estos desarrollos para aplicaciones organizacionales, veamos qué ofrece el psicoanálisis y la teoría de relaciones grupales a los consultores que trabajan con clientes que son organizaciones, grupos culturales y étnicos, o incluso sociedades.

Durante muchos años, las teorías psicoanalíticas sobre grandes grupos, instituciones y organizaciones se han ocupado principalmente de la experiencia intrapsíquica de los individuos de un grupo grande, con sus líderes representando imágenes de padres, madres, o seres idealizados y sus miembros representando todas las variaciones de la rivalidad entre hermanos. Aunque esto ha llevado a una comprensión profunda de las relaciones de los individuos con un grupo grande o una organización, el punto que falta ha sido la identidad del grupo grande u organización por derecho propio.

La terapia Gestalt y los enfoques sistémicos han enseñado que el total de un grupo es mayor que la suma de las partes. Pero muchos consultores experimentan que es más difícil trabajar con el colectivo que con el individuo. Para entender el comportamiento organizacional, tienden a recurrir al uso de conceptos que fueron diseñados para comprender la conducta individual. Vansina Cobbaert (2002) sostiene que los consultores a menudo parecen olvidarse de las diferencias entre las realidades individuales y organizacionales. En gran medida se limitan a aplicar conceptos psicoanalíticos (individuales) a fenómenos organizacionales observados.

Una vez estuve en el equipo de un congreso internacional de relaciones de grupo en algún lugar de Europa. En la reunión preparatoria, uno de los problemas que surgieron entre los 10 miembros del personal fue la diversidad de nuestras lenguas maternas y la dificultad de entendernos mutuamente cuando cada uno hablaba en su propio idioma. Se esperaba que esto formara parte de la dinámica entre el personal y los participantes del congreso, y reflexionamos sobre cómo podríamos excluir y ser excluidos cuando todos habláramos nuestros propios idiomas. En nuestras reflexiones sobre este tema, nos dimos cuenta de que, a pesar de las barreras idiomáticas, había un idioma que todos hablábamos: el lenguaje del psicoanálisis. Y no se trataba de conceptos o contenidos específicos o incluso métodos. Lo que compartimos fue el lenguaje de una perspectiva. Lo que el psicoanálisis tiene que ofrecer a las organizaciones y a los consultores organizacionales no es un marco de conceptos; no es un modelo, sino una perspectiva sobre cómo trabajar con el inconsciente de la organización. Una suposición clave para la consultoría organizacional desde una perspectiva

analítica es que la respuesta al camino a seguir ya está disponible en la organización, pero está bloqueada por procesos inconscientes (Obholzer, 1994).

La noción de lenguaje es metafóricamente importante. El lenguaje, en todas sus formas literales y simbólicas, es el vehículo inadecuado frecuente para tender un puente sobre la dinámica intersubjetiva entre el consultor y el cliente. El lenguaje trasciende la distinción entre preverbal y verbal y, con eso, entre lo consciente y lo inconsciente. Explorando la teoría de la intersubjetividad y elaborando el trabajo de Trevarthen (1979), Hargaden y Fenton (2005) mencionan una tercera subjetividad, en la que se encuentra la dinámica mutua, dialéctica e inconsciente entre dos individuos. No es ni la madre ni el infante sino «un espacio que se crea entre el infante y el cuidador» que destaca «la noción de una mente compartida, es decir, una subjetividad compartida» (p.177). Las emociones y las experiencias llevadas por el lenguaje, no son simplemente dentro de las dos partes, sino que «podríamos decir que la relación entre dos individuos contiene más que la suma de las partes» (p. 177). Esta es el área en la que el consultor trabaja relacionalmente y participa en el proceso ejerciendo expresividad y moderación sobre sus emociones fuertes, que inevitablemente surgen en la relación (véase Mitchell, 2000).

Relaciones Objetales

Para comprender el inconsciente organizacional, el enfoque de las relaciones de grupo ofrece perspectivas interesantes. Un enfoque de las relaciones grupales está asociado con Bion (1961) y sus descripciones de grupos de trabajo versus grupos de supuestos básicos. En las publicaciones de Obholzer y Zagier Roberts (1994) y Klein, Gabelnick, y Herr (2000) se pueden encontrar interesantes casos de trabajo. Bion era un psicoanalista practicante que se veía a sí mismo como un teórico independiente, aunque estaba cerca de la escuela de las relaciones objetales. Sus hallazgos se remontan a su trabajo con grupos en la Clínica Tavistock en Londres en los años 1940s y 1950s. Él especuló sobre dos tipos de grupos: el grupo de trabajo y el grupo de supuesto básico. En un grupo de trabajo uno trabaja hacia la tarea principal (que es la tarea que un grupo o una organización deben llevar a cabo para poder sobrevivir) con un mínimo de interrupción, a pesar de las ansiedades que se producen en este proceso. En un grupo de supuestos básicos, por el contrario (denominado por otros como grupo de supervivencia), uno se encuentra bajo el control de procesos inconscientes que alejan al grupo del trabajo. La dependencia, la lucha/huida, el maridaje (Bion, 1961), la unicidad (Turquet, 1975) y, más recientemente, la identidad (Bain & Gould, 2000) se investigan como formas en que se actúa el proceso inconsciente. Este proceso inconsciente se basa en la comprensión Kleiniana de conceptos

tales como la división (objetos buenos y malos) y la identificación proyectiva (Klein, 1975b). Bion usó estos conceptos, viéndolos como fenómenos grupales inconscientes, para apuntalar su teoría de grupos. A nivel inconsciente, el grupo proporciona estímulos que se acercan a la representación infantil / primitiva de la madre en la experiencia de sus miembros. Por lo tanto, él puso estos conceptos kleinianos en el centro de la conducta grupal. En el estado paranoide-esquizoide (Klein, 1975a, p. 14), el comportamiento de una organización se basa en la división y la identificación proyectiva. Se trata de «nosotros» (la virtud) y «ellos» (la culpa), y la organización opera sobre la base de la fragmentación. Por el contrario, un estado depresivo (p. 14) en una organización pone el énfasis en la integración, trabajando con el conflicto interno y operando sobre la base de la contención.

El diagrama del proceso grupal de Bion (1961) (Figura 2) describe las opciones que tienen los grupos y organizaciones para pasar de patrones regresivos tempranos, como división e identificación proyectiva, representados en un modo de grupo de supuesto básico hasta que se convierte en un grupo de trabajo, aunque la tendencia al comportamiento del supuesto básico siempre permanece.

Las teorías de Bion son, en esencia, optimistas. Invitan, como toda la metodología psicoanalítica, a la investigación y la curiosidad, con una creencia básica en el desarrollo, el cambio y la mejora. «Creo que una de las cosas sorprendentes de un grupo es que, a pesar de la influencia de los supuestos básicos, es el trabajo grupal el que triunfa a largo plazo» (Bion, 1961, p. 77). De hecho, la investigación y la curiosidad sobre el aprendizaje crean una oportunidad para que una organización renueve el contacto con las opciones internas y externas, una vez cortadas y bloqueadas. Es entrar en contacto de nuevo, a través del dolor del descubrimiento, lo que trae un cambio. Nuevamente, no se trata de conceptos y saber cómo aplicarlos; se trata de un proceso de atención relaciona que sana las interrupciones en el contacto y conduce al cambio. Una vez que una organización está en pleno contacto con el proceso interno y externo, no hay necesidad de perseguir el cambio, porque simplemente ocurre (Polster y Polster, 1974). Este contacto pleno es, finalmente, lo que crea la autonomía (van Beekum y Krijgsman, 2000).

Las funciones del grupo de supuesto básico están activas desde antes de que un grupo se reúna en una sala, y continúan después de que el grupo se haya dispersado. No hay desarrollo ni decaimiento en las funciones del supuesto básico, y en este sentido difieren totalmente del grupo de trabajo... [Por tanto,] dentro del grupo operan dos tipos diferentes de funcionamiento mental al mismo tiempo. (P. 172).

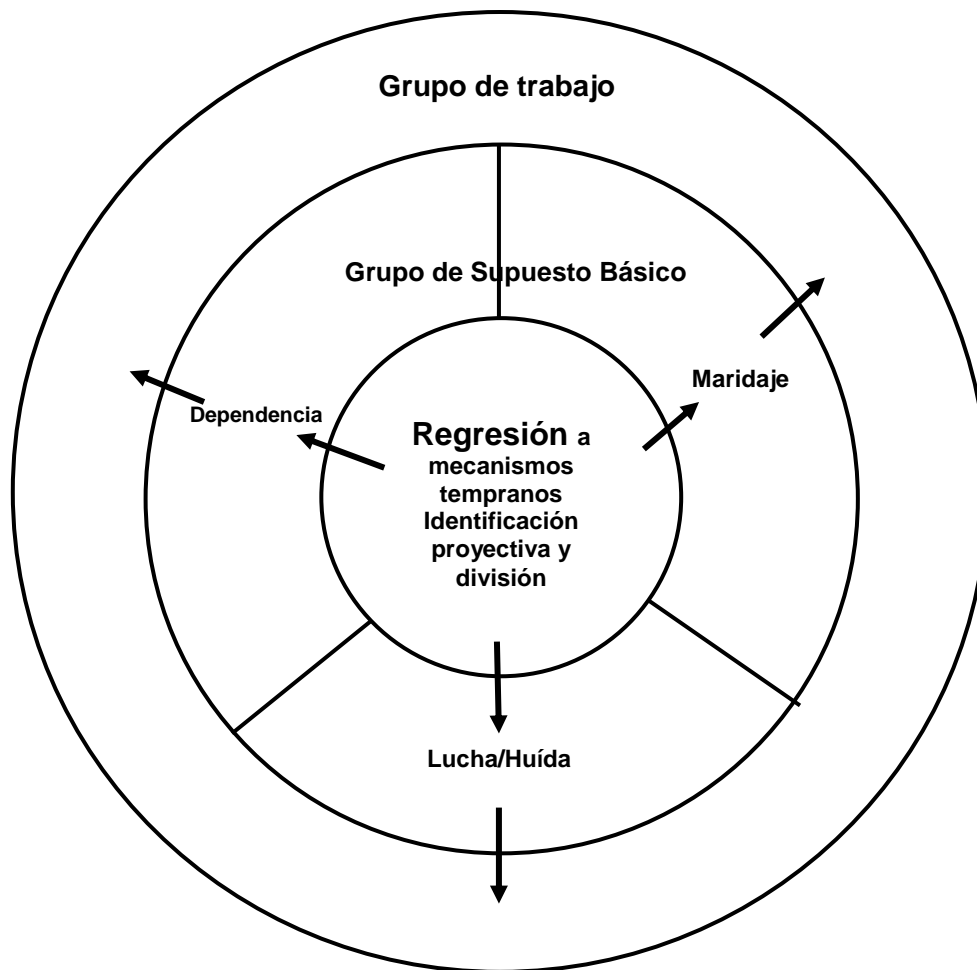


Figura 2
Diagrama de Grupo de Bion (Bion, 1961, p. 48)

El trabajo analítico ocurre a través del dolor del descubrimiento y trabajando a través de las defensas inconscientes de la fragmentación, la negación y la división que bloquean el cambio. En su estudio de la identidad grupal, --específicamente identidad de un grupo cultural grande-- Volkan (1999) investigó los conceptos de división de «trauma elegido» y «gloria elegida» (p.19). Estos conceptos reflejan la elección (no) consciente de un grupo de «representaciones mentales compartidas de eventos históricos pasados que se transmiten de una generación a otra y se convierten en marcadores específicos de una gran identidad grupal» (Volkan, 1999, p. 19). Él hizo su investigación en una serie de diálogos extraoficiales entre egipcios, israelíes y palestinos, entre 1979 y 1986. Las glorias elegidas --visibles en símbolos, héroes y rituales seleccionados (Hofstede, 1991)-- aumentan la autoestima y la identidad. Pero como están aisladas y no integradas, promueven un self falso (ver Kohut, 1971) que conduce

al narcisismo colectivo. Una ilustración de esto fue un consultor que fue recibido con incredulidad cuando llegó hace años a la sede de BMW en Munich para un trabajo de consultoría, y conducía un Saab. Eso se convirtió en un problema durante la consultoría porque ahí no se había escuchado de nadie que trabajara en la empresa que condujera una marca «enemiga» y no se uniera a la gloria de la marca BMW --incluso un consultor que se suponía que sería independiente. En momentos de tensión, los líderes y gerentes a menudo reactivan tales representaciones de gloria para reforzar la autoestima colectiva que luego puede ser usada o abusada en competencia con el mundo exterior (enemigo).

Por el contrario, los traumas elegidos son compatibles con esta autoimagen desde el otro lado al agregar la demonización del otro, sobre el cual se proyectan todas las partes malas escindidas. Es fácil ser selectivo con el trauma cuando se ajusta a la auto-imago de una cultura. Por ejemplo, en los Países Bajos (el país natal del autor) las personas simplemente proyectan maldad en su vecina Alemania, dividiendo convenientemente estas proyecciones fuera de sí mismos. La arrogancia, por ejemplo, se convierte en una característica alemana y nunca se examina como una cualidad de las personas en los Países Bajos. Winnicott (Como se cita en Volkan, 1999, p. 20) describió al individuo no integrado como un círculo con una línea divisoria en el medio que separa bien (+) y mal (-). Moiso (1985, p. 198) utilizó la misma idea para diferenciar entre P_{1+} y P_{1-} . Volkan (1999) argumenta que la línea compartida sugiere que todavía hay contacto entre las dos partes, lo que hace que la división sea menos limítrofe y más neurótica. Él cree que la realidad en las organizaciones y los grandes grupos es a menudo que las dos partes están separadas por una brecha, lo que sugiere que no hay contacto entre ellas. Las glorias elegidas --la buena identidad escindida positiva-- están absolutamente separadas de los traumas elegidos --la maldad escindida y proyectada (Pág. 18) (ver figura 3). Arreglar esta división es enormemente difícil y lento si es posible en absoluto.

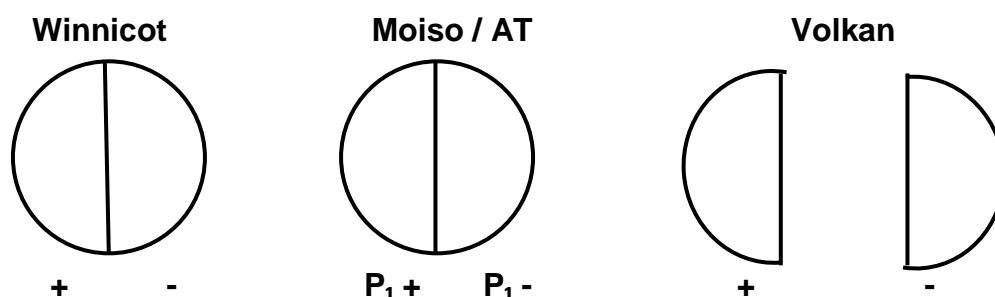


Figura 3 La División

No-Conocido

Los analistas transaccionales también defienden la idea de que la experiencia para la resolución de problemas está oculta en el cliente (el poder está en el paciente), cortada por una dinámica inconsciente; también sugieren que el consultor o terapeuta no es el experto. Se enfocan en lo que está «fuera de la conciencia» para el cliente, lo que revela una diferencia importante entre el análisis transaccional y el psicoanálisis. Mostrado metafóricamente en La Figura 4, lo que es consciente forma el 10% del iceberg sobre el nivel del mar. Al trabajar con algo que está fuera de la conciencia, la suposición es que puede ser traído a la conciencia y luego ser consciente, conocido, manejado y cambiado. En el psicoanálisis, este nivel fuera de la conciencia se conoce como pre-consciente, y es accesible por medio de la psicoterapia. Freud (1925, p. 357) distinguió entre el consciente, la observación directa y pura de la realidad; el preconscious, la parte latente que es potencialmente consciente; y el inconsciente, la parte reprimida que no es potencialmente consciente. La idea del inconsciente por lo tanto entra en las capas más profundas de no conocer y probablemente nunca conocer, aunque algo de este nivel puede formar burbujas de vez en cuando y darse a conocer. La creación de significado es a través del análisis, que es la exploración con curiosidad de las hipótesis sobre el significado potencial, mientras se está siempre preparado para dejar ir a un significado una vez encontrado y aceptado para un nuevo significado.

El lugar y la filosofía del proceso inconsciente son centrales en el trabajo de los consultores organizacionales, quienes persiguen la tarea de apoyar la transformación organizacional. La transformación se puede definir como un paso de un estado a otro en un proceso que no es ni regular ni continuo, debido principalmente al funcionamiento del inconsciente. Gutmann y Pierre (2000) usan la metáfora de una caja negra para el buen funcionamiento del proceso de transformación y el inconsciente. Esta caja es la parte incontrolable e impredecible en la evolución de una organización. Dentro de la caja están aquellos elementos irracionales que, en el mejor de los casos, pueden observarse en las interacciones entre los miembros y entre la organización y el mundo exterior. En el peor de los casos, pueden experimentarse como surgidos de la nada. Este es el mundo por debajo de la punta del iceberg. Los consultores impulsados por el comportamiento (y las organizaciones) prefieren dar por sentada esta caja negra y nunca investigarla. El consultor relacional está dispuesto a analizarla. Como enfatizó Bion (1970), «no conocido» es el estado mental en el cual el consultor entra en la relación con el cliente.

Es trabajo del consultor evitar la memoria y el deseo de la situación de consultoría. Cuanto más se vuelva experto el consultor en excluir la memoria, el deseo y la comprensión de su propia actividad mental, más probable es que él experimente emociones dolorosas que generalmente quedan excluidas o filtradas por el recuerdo de la sesión o las teorías analíticas, por deseos disfrazados o negaciones de ignorancia, o por «comprensión».

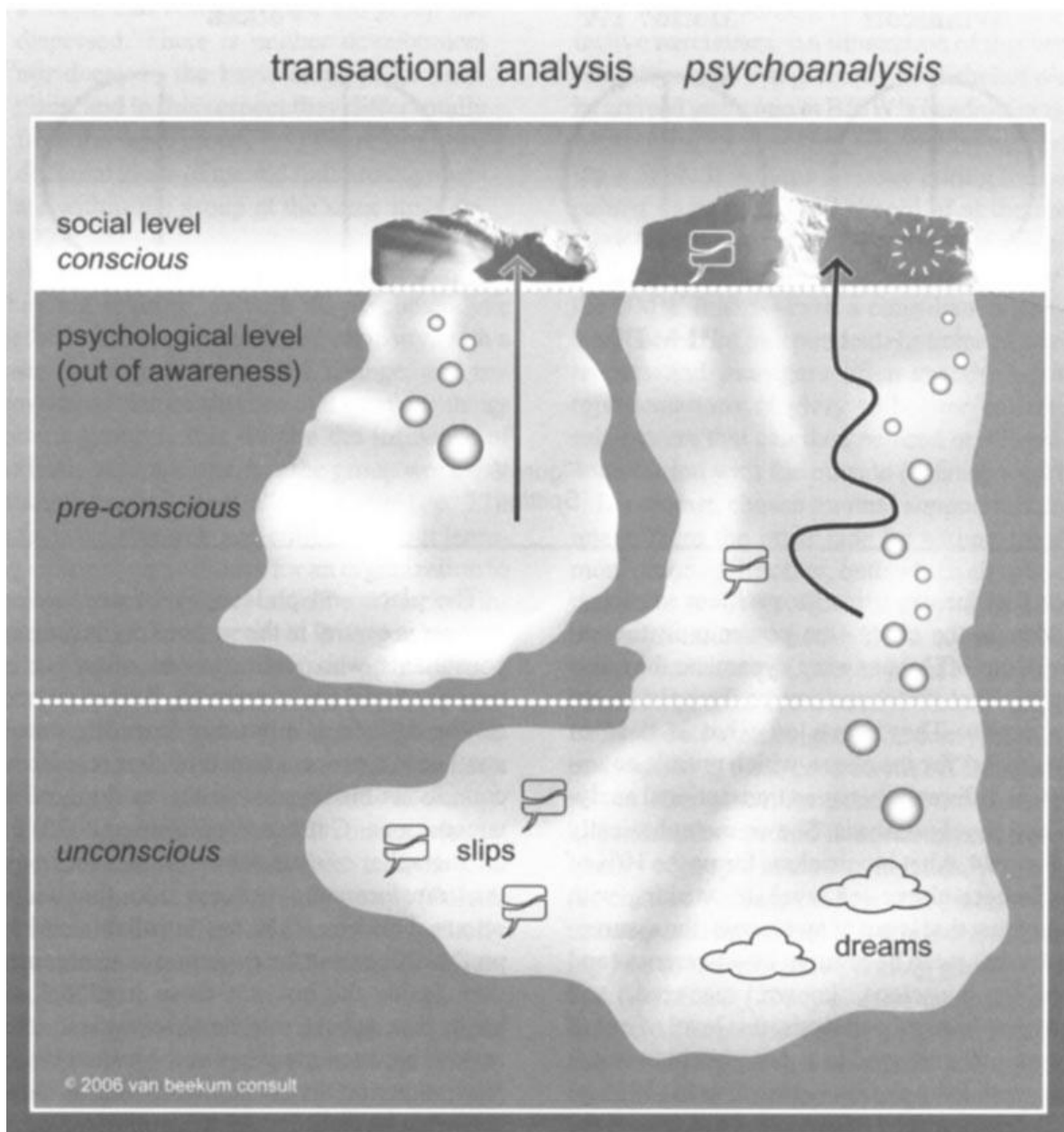


Figura 4
Icebergs

Bion (1974) vincula esta cualidad de evitar la memoria y el deseo con lo que él llama la «función alfa» en la persona. Esta función transforma la experiencia emocional en pensamientos de sueño, y sólo entonces hace que las experiencias emocionales se conviertan en posesiones personales en oposición a «hechos» que simplemente «son». (Para una descripción sutil del funcionamiento alfa y beta de Bion, véase el reciente artículo de Landaiche en el *TAJ* [2005].) Recuerdo un trabajo de consultoría durante el cual el trabajo del grupo infló mis sueños por la noche. El reporte de datos del grupo comenzaron otra vida en mí; estos perdieron su significado directo y crearon diferentes significados que surgieron retumbando desde lo más profundo de mí en un proceso irreversible que era difícil de contener. Esto hizo que el funcionamiento de la función alfa también fuera un proceso muy físico. Cuando esta función alfa está ausente, el suceso emocional y todos los estímulos internos y externos sólo se sientan en la personalidad y no se mueven ni se acercan a convertirse en una posesión personal. Symington (1986) llega a decir que «sólo aquellas interpretaciones que resultan de la operación de la función alfa, son efectivas. Son solo éstas las que establecen contacto con el cliente» (p. 286). El aspecto más importante para el consultor que permite que emerja la función alfa es el espacio emocional, que se ve favorecido por el tiempo, la relajación, la ensoñación y la capacidad de contener el miedo.

Cualquiera que sea la metáfora que se use para el inconsciente y el proceso de transformación, desde una perspectiva analítica el consultor organizacional relacional utiliza tres canales de atención: (1) al observar cómo el sistema inconsciente influye en el comportamiento organizacional, (2) al aceptar que los fenómenos inconscientes se revelan lenta e indirectamente, y (3) trabajando relacionalmente con el sistema inconsciente tal como existe y está activo en el aquí y ahora.

1. Observando la forma en que el sistema inconsciente influye en el comportamiento organizacional. Antes mencioné la idea de que los grupos pueden participar en actividades de supuesto básico o de trabajo. Sin pretender que esté completa, podemos seguir varios caminos relacionados para más observaciones.

Existe una perspectiva que básicamente se remonta a la teoría de la pulsión freudiana clásica con libido y mortido, los instintos de la vida en bruto y la muerte (la identificación) como conduciendo las fuerzas inconscientes dentro de las organizaciones. Esta energía de conducción se puede ver como un baño de burbujas en el que la energía creativa y destructiva está burbujeando hacia arriba todo el tiempo desde una fuente independiente, lo que conduce a ansiedades

existenciales. Los actos fallidos y los sueños Freudianos son canales (camino reales) para conectarse con este mundo inconsciente que provoca ansiedad.

Las organizaciones y la mayoría de las teorías de gestión funcionan partiendo del supuesto de que pueden controlar esta energía y ansiedad caóticas, y muchos consultores se confabulan con esa visión dando una redacción a las declaraciones de misión, estableciendo objetivos claros de la organización, construyendo estructuras, definiendo roles, estableciendo procedimientos, y así sucesivamente. Berne (1947/1971) sugirió que este control es posible porque para él el ego es «el órgano de la maestría» que funciona «de acuerdo con el principio de realidad» (pp. 73-74). Freud estaba menos seguro. Él mencionó aprender, no controlar. El aprendizaje de esta energía se realiza mediante el trabajo analítico (Freud, 1925, p. 365), pero este aprendizaje sólo puede ser controlado marginalmente. Freud usó la metáfora del jinete de rodeo sobre un caballo salvaje: Si el jinete (ego) no quiere separarse del caballo (id), que es más poderoso que él, el jinete no tiene otra opción que fingir que conduce al caballo (p. 369). Una gran parte de la consultoría organizacional es así: pretender controlar el proceso y coludir con el liderazgo que cree en el mismo mito.

Esto trae consigo la perspectiva de observar los mitos organizacionales como expresiones del funcionamiento del inconsciente. La construcción de realidades sociales siempre carecerá de objetividad y, por lo tanto, se convierte en objeto de discriminación subjetiva personal. «El mito como concepto implica y confirma el hecho de que el hombre, a través de su elección y selección de posibilidades, está dando sentido al mundo que de otro modo se le presenta como un caos total» (Sievers, 1994, p.183). El mito en las realidades construidas organizacionales es que estas realidades son objetivas y, por lo tanto, tienen un valor inmortal. Sievers se centra en particular en el mito del liderazgo, que llama la «perpetuación de la inmadurez» (p. 158).

Otra perspectiva implica observar la división y la dinámica de identificación proyectiva. A través de la identificación proyectiva, los miembros de una organización o grupo están «conectados entre sí por la pasión, la indiferencia, el silencio, el desprecio, el respeto, el amor, la culpa, el odio y de otras formas. El patrón de identificación proyectiva vincula a los miembros del grupo en conjunto» (Wells, 1995). Estas son alianzas inconscientes –que a menudo se manifiestan de maneras conscientemente irreconocibles-- que conectan a los miembros.

Finalmente, existe la perspectiva de observar diferentes personalidades clave y sus motivaciones, necesidades, defensas, fantasías, síntomas, miedos, ansiedades, patologías y trastornos (Kets de Vries, 1996; Kets de Vries, Baum,

diamante, y Gilkey, 1991). La estructura organizacional y la dinámica se pueden observar en el contexto de estos aspectos de personalidad de los fundadores y directores. El declive de las organizaciones, especialmente las empresas familiares (sólo el 10% de las empresas familiares sobreviven hasta la tercera generación), tiene mucho que ver con la identificación obsesiva con los negocios de los fundadores, los cuales no funcionan bien abajo de la línea de la herencia. Incluso la monarquía, como empresa familiar, sigue el mismo patrón. Por ejemplo, en la Francia monárquica, Luis XIV construyó la base de poder y el lujo, Luis XV la pasó muy bien y se lo gastó, y Luis XVI fue asesinado por ello.

2. Aceptar que los fenómenos inconscientes se revelan lenta e indirectamente. Las dinámicas observables están por todas partes en las organizaciones, incluso en las formas de orden, estructuras y procedimientos, citas perdidas, decisiones olvidadas, oportunidades perdidas, conflictos inexplicables, resistencia inesperada y alianzas entre los miembros de la organización como expresiones de la identificación proyectiva y la división. Toman tiempo para ser descubiertas, más tiempo para ser nombradas y reconocidas, aún más tiempo para ser aceptadas, y mucho más tiempo para ser poseídas. Se trata de un camino lento en zigzag, uno que es caótico, errático y discontinuo. El consultor de este proceso representa al otro que aporta diversidad y alteridad. En cooperación con los líderes y directivos de la empresa, el consultor es parte del triángulo de sostenimiento (Gutmann y Pierre, 2000, p. 25), que puede mantener a una organización a través de su proceso de transformación, especialmente en las fases de lo no conocido.

3. Trabajar relacionamente con el sistema inconsciente, tal como existe y está activo en el aquí y ahora. Así como el psicoterapeuta es un nuevo objeto en la vida del cliente (van Beekum, 2005), podemos considerar al consultor como un nuevo objeto en la vida de la organización en términos del objeto buscado «por su función como un significante de transformación» (Bollas, 1987, p.14). No es tanto el anhelo y el deseo de relacionarse con el consultor como un objeto en sí mismo, sino también la búsqueda del objeto como una fuerza de transformación en la vida de la organización. El propósito de buscar este objeto transformacional es recordar una experiencia objetal temprana y una relación que se identifica con la experiencia transformativa acumulativa.

Aquí es donde entra en juego la parte operativa del enfoque relacional. El psicoanálisis relacional y el análisis transaccional crean un espacio transaccional en el que el consultor y la organización en conjunto son capaces de recrear, poner en conocimiento, dar sentido y, en última instancia, transformar e integrar la organización y las formas destructivas e inútiles de sus representantes de

relacionarse con uno mismo y con los demás. A menudo, estas formas de relacionarse tienen sus raíces en las relaciones objetales más tempranas y a menudo inconscientes de la organización, como lo señala la historia de los fundadores y otros héroes de la organización (ver Hofstede, 1991). Como medio para lograr esta transformación e integración, el consultor no sólo observa sino que también participa en el mundo relacional de la organización, recreando activamente los muchos y variados aspectos de estas relaciones de objeto a medida que ocurren en el proceso entre ellos. Para hacer esto, el consultor relacional está disponible para verse afectado e influenciado por las reacciones transferenciales de la organización hacia él o ella y para usar sus respuestas contratransferenciales a lo que está sucediendo para comprender y dar sentido a estas recreaciones (ver Fowlie, 2005). Luego, el consultor interviene, sacando partes de su mundo interno como una forma de dar sentido a la situación en que está la organización en ese momento. Este mundo interior a menudo se compone de las emociones complejas (amor, odio, atracción, disgusto) que el consultor siente hacia el cliente, y el consultor se ve desafiado permanentemente con respecto a cómo contener o expresar esa parte de sí mismo.

Las intervenciones en una perspectiva grupal son difíciles para los miembros de una organización y, por lo tanto, a menudo son resistidas. Incluso cuando el consultor se involucra en la interacción, todavía hay una experiencia de «doble privación» (Tarachow, 1963). La intervención descubre la alianza inconsciente; esto a menudo se experimenta como ser «atrapado», y existe un acuerdo implícito de que el consultor no se confabulará con ese comportamiento, a pesar de que él o ella podrían verse afectados por él. Recuérdese que las intervenciones organizacionales nunca deben ser terapéuticas; más bien, son pedagógicas, es decir, están diseñadas «para aumentar la comprensión de individuos y grupos para sus dinámicas encubiertas, para permitirles ser más efectivos en la tarea, más humanos, más competentes y mejores líderes y seguidores» (Wells, 1995, p . 82).

La autorevelación del consultor, en la cual él o ella revelan aspectos de su experiencia contratransferencial de la organización, es una herramienta crucial para posiblemente transformar la organización. Encontrar que el total sea más que la suma de las partes significa que el consultor relacional se incluirá primero a sí mismo o a sí misma en el proceso y luego buscare la tercera subjetividad que el consultor y la organización-cliente creen conjuntamente. Ubicar la patología en la organización, dejando al consultor con seguridad fuera del foco, resulta ser reduccionista y no ser útil. Cuando el consultor ingresa a este espacio relacional al nombrar lo que se co-creó a partir de su propia experiencia, él o ella realmente apoyan la comprensión dentro de la organización de la dinámica por la cual la

organización puede tener que hacerse cargo. Winnicott (1965/1987) es famoso por decir, «'No hay tal cosa como un bebé... [hay] un bebé y alguien» (p. 88). La madre ayuda a integrar el ser del bebé, y este proceso relacional es la clave de esta relación de objeto, más que el objeto mismo. El rol del consultor es similar al del significante de la transformación, quien, mientras trabaja en relación con una organización-cliente, apoya a la organización en la integración de sus formas de relacionarse en su forma de ser.

Ejemplo de caso

Una vez consulte con una compañía de producción de tamaño medio que recientemente había pasado por algunos cambios estructurales. Durante casi un año, la empresa tuvo un nuevo director general y un equipo relativamente nuevo de altos directivos. Sin embargo, la organización tuvo problemas y se quedó atascada con sus procesos y procedimientos internos. Entre otras intervenciones, acordamos realizar una sesión de reflexión quincenal con un grupo de dirección compuesto por siete personas que representaban las áreas clave de la administración y el personal. La tarea de estas reuniones era explorar las dinámicas organizacionales en el aquí y ahora y reflexionar sobre cómo podrían representar las cuestiones organizacionales actuales. Mi papel como consultor fue apoyar esta tarea al aportar mi propia experiencia en el aquí y ahora.

Desde el comienzo del proceso hubo tensión en la sala. El diálogo y el intercambio intensivos ocurrieron sin una dirección específica. Alrededor de la mitad del grupo se sentía escéptico acerca de la tarea, mientras que los otros estaban entusiasmados con la oportunidad de explorar más allá de lo obvio. Pronto se desarrollaron en dos campos, creando así un maridaje y división de «escépticos» - «positivos» en la habitación. Se sintieron energizados por esa polaridad pero, de hecho, estaban en un modo de supuesto básico y no realmente trabajando en la tarea. Pensé que esta dinámica de paridad era una forma de actuar, y yo era consciente de la tensión aflorando en mí físicamente. Temía que se suponía que yo fuera el árbitro cuando comenzaron a pelear, y no me gustó esa idea. Sentí un fuerte impulso para apoyar a los positivos, haciendo esto un poco más seguro para mí y para ellos. Les dije: «Siento la energía de la polaridad en la sala, y me parece que las dos partes podrían necesitar un guardián de la paz de la ONU. No estoy seguro de querer asumir ese papel. ¿Cómo es posible que ustedes se sientan tan energizados creando estos opuestos?»

Inicialmente, el grupo se sintió «atrapado» por mis comentarios porque reflejaban muy de cerca la dinámica del grupo. A medida que los miembros del

grupo hablaban acerca de cuánto solían actuar así, con una buena cantidad de evidencia anecdótica, me sentía cada vez más triste y compasivo con ellos por su incapacidad para conectarse de manera diferente. La conversación disminuyó gradualmente; parecía alcanzar algún tipo de equilibrio, pero nada se movió. Era como si la energía de la actuación se secara y dejara al grupo con un vacío creciente.

Los silencios se hicieron más largos, lo que hizo más difícil sentarse con el proceso. Ellos hablaron sobre la incomodidad del silencio y que nuestro proceso no parecía ir tan bien; gradualmente, el grupo se volvió más y más hacia mí. No estaban tanto en mi contra, sino que buscaban más apoyo y alivio. Sentí que debía llenar el silencio y hacer algo que todos se sintieran mejor. Tuve la sensación de estar sentado en el límite y conteniendo a estas siete personas que luchaban, que me parecían cada vez más tristes en el contexto de la organización en dificultades. No me senté tranquilo en mi silla, sentí que mi corazón latía con fuerza y tenía ganas de saltar, pero me contuve, dejando el espacio abierto para explorar su sentido de dependencia en mí y mi deseo de actuar en consecuencia.

Eventualmente, en vez de interpretar que el grupo estaba en un estado dependiente, dije: «Estoy experimentando este impulso en mí de hacer algo relajante para todos ustedes, y me pregunto dónde esto podría resonar en ustedes». Primero hubo silencio, luego las volvieron voces pero en un tono diferente y más reflexivo. Se hizo evidente que «sí, ellos deseaban que fuera su cuidador, y, sí, si era posible, de la misma manera que el primer director general, que se había ido hace un año...» La historia que se desarrolló fue sobre el tan amado director general, que había sido tan cariñoso, unificador, de contacto pleno, accesible y disponible. Reunió a los opuestos y manejó el conflicto. Él era, de hecho, su pacificador. Bajo la presión de las partes interesadas, fue despedido por el consejo porque las ganancias de la empresa eran demasiado bajas. Se hizo evidente que (muchos en) la organización en realidad aún lamentaban la pérdida de este objeto bueno (ahora reemplazado por objetos malos), y se convirtió en la primera pieza de la comprensión de algo acerca del «estancamiento» interno en la organización. Una vez que este problema salió a flote y fue propiedad del grupo directivo, fue posible llevarlo más lejos en la organización, moviéndolo de ser denegado a ser tratado. A medida que las reuniones continuaron, siguieron muchas más piezas de entendimiento, lo que ayudó a la organización a desentrañar sus dinámicas ocultas e inconscientes.

Conclusión

Los desarrollos en el análisis transaccional relacional brindan una oportunidad para que los analistas transaccionales organizacionales revisen su comprensión y uso de las perspectivas, los conceptos y las formas de trabajo psicoanalíticas y de relaciones grupales, especialmente cuando trabajan relacionalmente. Este enfoque requiere que el consultor no se confabule con el mito de la habilidad de controlar, sino que trabaje humildemente con la complejidad de los procesos inconscientes a medida que se desarrollan en la organización.

La versión original de este artículo fue publicado en *Growth and Change for Organizations: Transactional Analysis -New Developments 1995-2006* editado por Gunther Mohr y el Dr. Thomas Steinert, 2006.

Servaas van Beekum, drs., *Es un científico social con experiencia en modalidades analíticas, humanísticas y sistémicas. Es Analista Transaccional de Enseñanza y Supervisión, un psicoterapeuta (Pacfa reg), supervisor y coach ejecutivo (EAS / ASCCANZ reg.) así como consultor de organizaciones. Es ex presidente de la EATA y de la ITAA y trabaja globalmente como entrenador invitado y supervisor. Es cofundador de Group Relations Nederland (1992) y Group Relations Australia (2005), asociaciones que estudian el proceso grupal inconsciente en las organizaciones. Actualmente vive en Sydney, donde dirige una práctica privada como psicoterapeuta, entrenador y supervisor. Puede ser contactado en 158 Wellington Street, Bondi / Sydney 2026, NSW, Australia; correo electrónico: servaasvanbeekum@bigpond.com.*

REFERENCIAS

- Bain, A., & Gould, L. (2000) The fifth basic assumption. In W. G. Lawrence (Ed.), *Tongued with fire* (pp. 92119). London: Karnac.
- Barnes, G. (Ed.). (1977). *Transactional analysis after Eric Berne: Teachings and practices of three TA schools*. New York: Harper's College Press.
- Berne, E. (1971). *A layman's guide to psychiatry and psychoanalysis*. New York: Ballantine Books. (Original work published 1947 as *The mind in action*)
- Bion, W. (1961). *Experiences in groups*. New York: Basic Books.
- Bion, W. (1970). *Attention and interpretation*. New York: Basic Books.
- Bion, W. (1974). *Bion's Brazilian lectures* (Vol. 2). Rio de Janeiro: Imago Editora.
- Bellas, C. (1987). *The shadow of the object: Psychoanalysis of the unthought known*. London: Free Association Books.
- Cornell, F. (2005, 5 July). The ethics of relational transactional analysis [panel discussion]. Presentation at the World TA Conference on "Freedom and Responsibility," Edinburgh, Scotland.
- Cornell, W. F., & Hargaden, H. (2005). *From transactions to relations: The emergence of a relational tradition in transactional analysis*. Hawthorne, England: Haddon Press.
- Erskine, R. G., & Moursund, J. P. (1988). *Integrative psychotherapy in action*. Newbury Park, CA: Sage.
- Erskine, R. G., Moursund, J. P., & Trautmann, R. L. (1999). *Beyond empathy: A therapy of contact-in-relationship*. London: Brunner/Mazel.
- Fowlie, H. (2005). Confusion and introjection: A model for understanding the defensive structures of the parent and child ego states. *Transactional Analysis Journal*, 35, 193-204.
- Freud, S. (1925). Das ich und das es [The ego and the id]. In S. Freud, *Gesammelte Schriften* (Vol. VI, pp. 352-392). Leipzig, Wien, Zurich: Internationaler Psychoanalytischer Verlag.
- Gutmann, D., & Pierre, R. (2000) Consultation and transformation: Between shared management and generative leadership. In E. Klein, F. Babelnick, & P. Herr (Eds.), *Dynamic consultation in a changing workplace* (pp. 332). Madison, CT: Psychosocial Press.
- Hargaden, H. (Ed). (2005). Theme issue on "transactional analysis and psychoanalysis." *Transactional Analysis Journal*, 35 (2).
- Hargaden, H., & Fenton, B. (2005). An analysis of nonverbal transactions drawing on theories of intersubjectivity. *Transactional Analysis Journal*, 35, 173-186.
- Hargaden, H., & Sills, C. (2002). *Transactional analysis: A relational perspective*. London: Brunner/Routledge.

- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Amsterdam: Contact.
- Kets de Vries, M. (1996). *Family business: Human dilemmas in the family firm*. London: Thomson Press.
- Kets de Vries, M., Baum, H., Diamond, M., & Gilkey, R. (1991). *Organizations on the couch: Clinical perspectives on organizational behavior and change*. San Francisco: Jossey-Bass,
- Klein, M. (1975a). Notes on some schizoid mechanism. In M. Klein, *The writings of Melanie Klein: Vol. III: Envy and gratitude and other works 1946-1963*. London: Hogarth Press. (Original work published 1946)
- Klein, M. (1975b). *The writings of Melanie Klein, Vol. 1IV*. London: Hogarth Press and Institute for Psychoanalysis.
- Klein, E., Gabelnick, F., & Herr, P. (2000). *Dynamic consultation in a changing workplace*. Madison, CT: Psychosocial Press.
- Kohut, H. (1971). *The analysis of the self: A systematic approach to the psychoanalytic treatment of narcissistic personality disorder*. New York: International Universities Press.
- Landaiche, N. M., III (2005). Engaged research: Encountering a transactional analysis training group through Bion's concept of containing. *Transactional Analysis Journal*, 35, 147-156.
- Loria, B. (Ed). (1997). Theme issue on "Transactional analysis and constructivism." *Transactional Analysis Journal*, 27(2).
- Mitchell, S. (2000). *Relationality: From attachment to intersubjectivity*. Hillsdale, NJ: The Analytic Press.
- Moiso, C. (1985). Ego states and transference. *Transactional Analysis Journal*, 15, 194-201.
- Obholzer, A. (1994). Freud, Klein and Bion: The Tavistock social systems model. In P. Lapworth (Ed.), *The Maastricht papers* (pp. 20-29). Amersfoort, Netherlands: NVTA.
- Obholzer, A., & Zagier Roberts, V. (1994). *The unconscious at work*. London: Routledge.
- Polster, E., & Polster, M. (1974). *Gestalt therapy integrated*. New York: Vintage Books.
- Schmid, B. (1988). Acceptance speech accepting the first EATA award 1988. *Zeitschriftfiir Transaktionsanalyse*, 6,141-163.
- Schmid, B. (1991). Intuition of the possible and the transactional creation of realities. *Transactional Analysis Journal*, 21, 144-153.
- Schmid, B. (1995). *Wo ist der wind wenn er nicht weht?* [Where is the wind when it does not blow?]. Paderborn: Junfermann.
- Sievers, B. (1994). *Management, death and life itself* New York: De Gruyter.
- Summers, G., & Tudor, K. (2000). Cocreative transactional analysis. *Transactional Analysis Journal*, 30, 23-40.

- Symington, N. (1986). *The analytic experience: Lectures from the Tavistock*. London: Free Associations Books.
- Tarachow, S. (1963). *Introduction to psychotherapy*. New York: International Universities Press.
- Trevarthen, C. (1979). Communication and co-operation in early infancy: A description of primary intersubjectivity. In M. Bullara (Ed.), *Before speech: The beginning of human communication*. London: Cambridge University Press.
- Turquet, P. (1975). Threats to identity in the large group. In L. Kreeger (Ed.), *The large group: Dynamics and therapy* (pp. 87-144). London: Constable.
- Tudor, K., & Hobbes, R. (2002). Transactional analysis. In W. Dryden (Ed.), *Handbook for individual therapy* (4th ed.) (pp. 239-265). London: Sage.
- van Beekum, S. (2005). The therapist as a new object. *Transactional Analysis Journal*, 35, 187-191.
- van Beekum, S., & Krijgsman, B. (2000). From autonomy to contact. *Transactional Analysis Journal*, 30, 52-57.
- Vansina-Cobbaert, M. (2002, 20 June). *The other we might never understand if we forget that he is a stranger*. Paper given at the Symposium of the International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations (ISPSO), Melbourne, Australia.
- Volkan, V. (1999). *When enemies talk: Psychoanalytic insights from Arab-Israeli dialogues* [Freud lecture presented at Vienna University]. Vienna: Freud Museum.
- Wells, L. (1995). The group as a whole: A systemic socioanalytic perspective on interpersonal and group relations. In A. Gillette & B. McCollom (Eds.), *Groups in context: A new perspective on group dynamics* (pp. 4985). Bethesda, Maryland: Unipress of America.
- Winnicott, D. W. (1987). *The child, the family, and the outside world*. Reading, MA: Addison-Wesley. (Original work published 1965)