



Claude Rosselet, *dipl.oec., menadžment konzultant, voditelj konstelacija i trener, vlasnik i direktor Inscena d.o.o. za sistemske savjetovanje. Posebno je aktivan u savjetovanju na području razvoja poslovnih strategija, uvođenju promjena i upravljanju inovacijama u poduzećima i organizacijama, kao i u coachingu timova i sistemskim intervencijama. Osim u Švicarskoj, mjesto prebivališta, radi po cijelom svijetu.*

Sistemske konstelacije za potrebe menadžmenta

Claude Rosselet

U prvom dijelu predavanja iznijet ću razlike između konstelacijskog rada u grupi na otvorenom seminaru i konstelacijskog rada unutar tima ili radne grupe. Razlike (koje čine razlike) su moguće na nivou subjekta, na nivou fokusa i na nivou predstavnika.

Subjekt menadžment konstelacija

Subjekt u formi menadžment konstelacija ne predstavlja povezanost pojedinaca - ili skupina pojedinaca u odnosu na specifični zadatak koji nije detaljnije definiran (što predstavlja uobičajenu praksu u "klasičnoj" organizacijskoj konstelaciji). Subjekt predstavlja sam međuodnos. Na primjer:

- prodajni kanal, marketinške strategije, *Total Quality Management*, inovacije te iznos godišnjeg prihoda određene poslovne jedinice – ili
- uobičajena praksa proizvodnog odjela, težnja zaposlenika savršenstvu, program zbrinjavanja viška ljudi, najvažniji dobavljač i vrijednost za dioničare

To znači da već na samom početku konstelacijskog rada postoji visoka kompleksnost zahvaljujući različitim dimenzijama i njihovoj međusobnoj interakciji. Navedene interakcije najčešće karakterizira mnoštvo konflikata.

Za rukovanje s tim zapletajima, korisno je imati neku vrstu mape. U tu svrhu, modeli menadžmenta su smjernice od pomoći. Oni pomažu fokusirati i stabilizirati svijest na određenoj razini te definirati granice sistema. Modeli menadžmenta su kao različite strukturne forme u radu Matthiasa Varge von Kibéda vrsta *heurističke mreže* za rad s izazovima menadžmenta.

Korištenje navedenog modela služi na sljedeći način:

- prvenstveno za pojašnjavanje zahtjeva ili pitanja koje tim postavlja, za definiranje granica sistema i elemenata koji će biti postavljeni u konstelaciji,
- zatim, kao navigacija tijekom konstelacijskog rada i
- konačno, za davanje orijentacije na koji način odrediti mjere za uvođenje rješenja u praksu nakon konstelacije.

St. Gallen menadžment model navodi četiri dimenzije tvrtke ili organizacije i njihove uvažene međusobne odnose. Te dimenzije su sljedeće:

- *Dionici*: kao konkurenti, dobavljači, ulagači, klijenti i zaposlenici
- *Procesi*: kao upravljački procesi, poslovni procesi i podržavajući procesi
- *Modeli razvoja*: što su optimizacija i obnavljanje
- *Konfigurirajuće sile*: što su strategije, strukture i kultura

Koristeći menadžment modele, uviđamo da istraživanjem organizacije uvijek promatramo samo određeni dio same organizacije: Ono što možemo promatrati jest zapravo samo presjek, a ne organizacija kao cjelina. To znači da nećemo dobiti apsolutnu istinu o činjenicama u organizaciji, već dublje uvide za kreiranje novih hipoteza. Navedene hipoteze su temelj za intervencije koje valja pokrenuti. Konstelacijski rad u domeni menadžmenta ne zamjenjuje akciju!

Fokus menadžment konstelacija

Fokus u menadžment konstelacijama ne predstavlja pojedina osoba (niti mišljenje ili perspektiva pojedine osobe), nego cjelokupni

tim. To implicira da je potrebno postaviti zajedničko pitanje ili zapletaj cijelog tima – a način na koji je to moguće učiniti jest koristeći rješenju usmjeren razgovor što uključuje sve članove menadžment tima. Kada radim s timom, početak aktivnosti uvijek predstavlja komunikaciju putem koje se pojašnjava upit a potom definiraju elementi i granice sistema.

Kombiniranje navedene aktivnosti s dijalogom, kojeg podrazumijeva David Bohm, nakon konstelacije je izvrsna prednost što omogućuje dijeljenje uvida i razvoj načina za njihovo provođenje u praksu. Uobičajeno dijalog donosi daljnje i još dublje uvide u organizacijske dinamike. Činjenica da je konstelacijski rad uklopljen u aktivnosti u kojima se koristi jezik također ima utjecaj na sam jezik koji je korišten tijekom konstelacijskog rada.

Dok u "klasičnoj" obiteljskoj konstelaciji promatramo performativno (ciljno orijentirano) korištenje jezika (od strane facilitatora), jezik je upotrijebljen kao akcija, moj konstelacijski rad je oblikovan njegovim refleksivnim (povratnim) korištenjem. Razlika se istovremeno odnosi i na klijenta. Umjesto dimnutih i fizički prisutnih protagonista, u rad postavljam predstavnika reflektirajućih promatrača. Ti reflektirajući promatrači su samo dio organizacije, oni predstavljaju sistem klijenta. Organizacija kao cijelo "tijelo" u svojoj izuzetnoj kompleksnosti ostaje dio konteksta koji fizički nije prisutan u konstelaciji. (Povremeno, on može biti predstavljen u radu kao kontekstualni faktor.)

Predstavnici u menadžment konstelacijama: konstelacijski rad unutar menadžment timova

"Zašto bih investirao tri dana ako je moguće dobiti odgovor na moje pitanje unutar dva sata." Ova je izjava zaposlenog menadžera bila obeshrabrujuća jer je ukazivala na poteškoće u dovođenju menadžera na višednevni seminar. Ali bila je iskrena. I sadržavala je sjeme rješenja.

Ako zaposleni menadžer ne može doći na otvoreni višednevni seminar sistemskih konstelacija, tada sistemske konstelacije moraju doći k njemu.

Konstelacijski rad koji u nazivu sadrži riječ "organizacija" treba biti održan unutar same organizacije. Na početku to je zvučalo vrlo očito i jednostavno. Na metodološkoj strani već je postojala mogućnost fokusiranja i mnogostrukih formi konstelacija. No jedna je prepreka stajala na putu realizacije ove ideje. Važan i iskusan facilitator rekao je: "Konstelacijski rad s osobama koje su uključene u sistema klijenta je nedopustiv. U slučaju u kojem su uključeni ljudi postavljeni kao predstavnici jednostavno ne bi funkcioniralo. Ti ljudi bi uzastopno bili ometani te ne bi, ili ne bi na dobar način, iznosili svoja zapažanja."

Ove izjave učinile su svoje. Konzultanti koji su znali kako konstelacije djeluju bili su vrlo oprezni prakticirajući konstelacije s menadžment timovima. No ako su ih postavljali, uglavnom su uspijevali. Dokazujući da djeluju i na organizacijskim zapletajima!

Unutar menadžment tima suzdržavam se postaviti odnose između članova tima. To znači da se ne fokusiram na psihološke aspekte međuljudskih odnosa već na funkcionalne dinamike između organizacijskih dijelova. Postavljam situacije koji su od značajnog interesa za tim u odnosu na uklopljenost u organizacijski kontekst.

Zaranjajući u poslovni kontekst i povezane prilagodbe, konstelacijski rad je izgubio dio svoje čarolije. Oduzeta je dobra reputacija *tranzicijskih rituala* koje čine intervencije predložene od strane supervizora te usmjerene na transformaciju problema u rješenje. To znači da konstelacijski rad djelomično gubi sugestivnu snagu rituala. *On postaje intervencija koja osigurava komunikaciju o komunikaciji.* I služi menadžment timu u procesu nalaženja smisla (Karl Weick).

Sumirano, najvažnije razlike u odnosu na konstelacijski rad na otvorenim seminarima su sljedeće:

- za rješavanje zapletaja kod organiziranja oko zadatka
- koja djeluje na nivou zadatka, a ne na međuljudskom nivou
- koja se prakticira među članovima tima ili grupe
- koja je kompatibilna s ostalim sistemskim tehnikama, nije samostalna intervencija, već dio šire intervencije
- koja primjenjuje mozaik različitih konstelacijskih formi i tehnika

Korisno je imati na umu sljedeće principe radeći sa menadžment konstelacijama:

- vodite ih jednostavno i kratko
- koristite rječnik sudionika
- smanjite kompleksnost, pojasnite probleme i moguće dobre rezultate
- ne postavljajte predstavnika za osobu, koristite apstraktne elemente kao što su funkcije, konfigurirajuće sile i procesi na primjer

"Žamor" o šutljivom znanju

Klasično upravljanje znanjem fokusira se prvenstveno na eksplicitno znanje: na *znajući to* i na teoretsko znanje. Ishod je velika kompilacija podataka, što nije put ka pojašnjavanju izuzetno kompleksnih situacija. Mnoštvo podataka uobičajeno samo podržava kompleksnost; i smanjuje pouzdanost. Proučavajući goleme količine podataka menadžeri gube osjećaj za cjelinu te nepogrešivi instinkt za poduzimanje dobrih stvari.

Čineći to, menadžeri gube vještine i kompetencije koje su stečene kroz iskustvo što čini temelje istinite ekspertize. Nije tako jednostavno prevesti složeno znanje u skup digitalnih podataka. Ta vrsta znanja opire se kontroli bilo kakvog upravljanja. Michael Polanyi nazvao je takvo znanje *šutljivo znanje*.

Michael Polanyi je po prvi put koristio termin "šutljivo znanje" u svojoj teoriji odvojene kognitivne percepcije. Zaključio je da inteligencija već postoji u praksi. Praksom ne upravlja neka vanjska pojava koja samostalno posjeduje inteligenciju. To je, na primjer, situacija u kojoj glava ne kontrolira ruku što uzima vilicu. Ruka hvata vilicu na samoregularajući način. Kompleksna aktivnost koordinacije usklađena s namjerom djeluje bez potrebe za intelektom. Michael Polanyi naziva ove aktivnosti "implicitno znanje". To znanje nam prirodno stoji na raspolaganju ali nismo razvili njegovo konceptualno razumijevanje. Trenutak u kojem to postaje očito jest kada nas konkretno pitanje "što" i "kako točno" ostavlja bez riječi. Čini se očito da "možemo znati više nego možemo izreći" (Polanyi, p.4). U svojoj teoriji Polanyi je bio usredotočen prvenstveno na individualno znanje. Pojam "implicitno znanje" nije odigrao veliku ulogu u njegovom radu.

U značajnom doprinosu upravljanja znanjem Ikuijro Nonake i Hirotaka Takeuchija središnju ulogu zauzima koncept implicitnog znanja. U njihovom klasičnom djelu *The Knowledge Creating Company*, međudnos implicitnog i eksplicitnog znanja je važan subjekt na putu traženja odgovora na pitanje kako će znanje biti kreirano u poduzećima. "Definitivno je važno znati kako poduzeća razvijaju nove proizvode, metode i strukture. Ali i dalje važnije ostaje pitanje kako poduzeća kreiraju znanje."

U principu oni izjednačavaju implicitno znanje s iskustvom ili know-howom stručnjaka. Njihova istraživanja slijedi pitanje na koji način navedena ekspertiza može biti dostupna cijelom poduzeću.

Dok Nonaka i Takeuchi inicijalno usmjeravaju svoju pažnju na individualno znanje, rad sa menadžment konstelacijama fokusira se na *socijalno znanje*. Njegova pažnja

leži na implicitnom ili šutljivom dijelu tog znanja. Ono omogućuje pogled na horizont očekivanja, na poretke i na strukture koje utemeljuju konačnu praksu ili *rutine oblikovanja*. Sistemske konstelacije su vrsta receptora šutljivog znanja. One daju promatraču pogled na tijelo pravila i principa socijalnog sistema. Nazivamo ih *konfigurirajuće sile*.

U ovom trenutku, kako bismo učinili te konfigurirajuće sile dostupnima, postoji svega nekoliko metoda koje pored ove iziskuju dosta više vremena. U tom slučaju konstelacijski rad služi kao laki ali ne i jednostavni instrument.

Konstelacijski rad dopušta da ostanemo u koraku s onim što vodi ka prepoznavanju socijalnih sistema. Ovisno o točki gledišta zovemo je savjest te predstavlja vrstu autoriteta. Ili predstavlja *predispoziciju prakse* i tada ju zovemo "šutljivo znanje".

Sama konstelacija je uvijek korisna. Ona čak produbljuje uvide u organizacijske obrasce ili *rutine*. K tomu fenomen tjelesne rezonancije uvijek fascinira sudionike. No implementacija rješenja u organizacijskom kontekstu prati drugačiji put nego u obiteljskom. U organizacijama prevladavaju nešto drugačije forme postojanja.

Ovu činjenicu treba promatrati u kontekstu intervencija. U radu sa strateškim ili operativnim zadacima potrebna je održiva struktura za transformaciju "vizije" konstelacije u opipljivu društvenu praksu. Ta struktura naziva je *arhitektura intervencije* i doima se poput auto-karte za upravljanje promjenama.

Konstelacije imaju trajan učinak osobito ukoliko se njihova primjena ponavlja, posebno ako se koriste određeni vremenski period. Prema tome uvijek je moguće integrirati ih u proces promjena. Na ovaj način konstelacije inspiriraju rad grupa, kao na primjer nadzornih odbora, projektnih i radnih skupina, i tako dalje. Epizode konstelacija u kojima su provedene konkretne intervencije mogu imati značajan utjecaj u kasnijoj fazi. Znati za posljedice intervencije uvijek je interesantno obzirom na postojeće okruženje.

Također, zanimljivo je promatrati i način na koji subjekt omogućuje provođenje zaključaka u djelovanju tijelu pravila i propisa što se naziva "organizacija".

Jedna od velikih dobrobiti konstelacijskog rada je pojašnjavanje mehanizama koji su iskustveno prepoznati kao blokade u procesu implementacije. Često se formalne procedure strateškog plana doimaju neusklađeno ili u kontradikciji s osnovnim "gramatičkim" ili kulturnim normama organizacije. Tada proces promjena uvijek uzrokuje probleme. U tom slučaju pristup osnovnim pravilima, drugim riječima, šutljivom znanju organizacije dostupnom putem sistemskih konstelacije puno pomaže. U takvoj diskusiji rađa se novo razumijevanje blokada. Konstelacijski rad je u mnogo slučajeva pokazao da u osnovi neke poteškoće zapravo leži resurs za pomoć.

Nadalje, menadžment konstelacije moguće je integrirati u teoretski okvir *Clausa Otta Scharmera*, profesora na američkom sveučilištu MIT. Sa svojim U-procesom osmislio je novi model za organizacijsko učenje. Navedeni proces jest poziv na primjenu konstelacijskog rada. On piše: "Za uspješno poslovanje u ovom novom poslovnom okruženju, poslovni lideri trebaju savladati nove sposobnosti: Sposobnosti za osjetiti, odrediti i utjeloviti budućnost koja nastaje." Ovom rečenicom aludira se na sistemske konstelacije. I u biti, na nivou zamišljanja i primarnog znanja, konstelacijski rad daje pristup tom znanju što se naziva *šutljivo znanje*.

Ono na što sam pokušao ukazati je sljedeće: praktičari i teoretičari se često pozivaju na šutljivo znanje. Konstelacijski rad je metoda broj jedan za vizualizaciju ovog fenomena.