



**Jan Jacob Stam**, osnivač Instituta Bert Hellinger u Nizozemskoj, učitelj, konzultant i bivši menadžer u kompaniji Dutch Telecom. Već više od deset godina vodi treninge za organizacijske i obiteljske konstelacije, organizira međunarodne radionice, internacionalne konferencije i programe obuke. Autor je više publikacija, stručnih članaka i knjiga na području konstelacija.



**Vedran Kraljeta**, dugogodišnji sistemski menadžment konzultant, certificirani trener poduzetništva, poduzetnik, menadžer i coach. Osnivač je i predsjednik mreže NEST za razvoj obiteljskog poduzetništva i mreže SIKON za sistemski konzalting i konstelacije u osobnom, obiteljskom i poslovnom kontekstu. Suosnivač je i član EURASYC, Europskog udruženja za sistemski konzalting, coaching i organizacijske konstelacije. Suraduje s Bertom Hellingerom, J.J. Stamom i drugim vrhunskim konstelatorima-trenerima u Europi.

## Intervju: Jan Jacob Stam Vedran Kraljeta

*Jan Jacob Stam, ugledni predavač, pisac i trener, pionir je korištenja sistemskih konstelacija u poslovnom kontekstu. Njegov rad i djelovanje danas su usmjereni prema sistemskom savjetovanju, najvećim dijelom uz korištenje konstelacijskog pristupa. Bivši je menadžer u velikoj korporaciji i poslovni konzultant koji je u jednom trenutku svoga života odlučio promijeniti smjer svoje profesije.*

**Gospodine Stam, što vas je navelo na takvu promjenu usmjerenja vaše profesije? Što su to poslovne konstelacije?**

Jednostavno sam zapeo u tom području. Kao svakoga, uvijek su me zanimali živi sustavi. Volio sam promatrati kompanije i organizacije kao žive sustave, što u stvari i jesu. Bio sam si zadao životni cilj da otkrijem misteriju obrazaca (života - op. voditelja intervjua) unutar poslovnih sustava. Kao konzultant, promatrajući stotine konstelacija, naučio sam jako puno o prirodi mnogih vrsta poslovnih sustava. Moj jedini „problem“ je što metoda konstelacija još uvijek nije shvaćena. Ona bez sumnje djeluje, ali mi još uvijek ne znamo na koji način.

Konstelacija je poseban prikaz organizacije i njezinih dinamika ponašanja ostvaren uz pomoć korištenja osoba koje predstavljaju ključne elemente poslovnog sustava (ili organizacije) kao što su vlasnik, kupac, cilj, neki odjel i sl. U pravilu se koristi pet do sedam elemenata s kojima se započinje rad. Osobe koje predstavljaju te elemente nazivamo reprezentantima, ili predstavnicima (za elemente sustava koje predstavljaju) i one ne znaju ništa o pravoj organizaciji, niti o elementima koje predstavljaju. Te osobe, postavljene u međusobne odnose u prostoru (radnoj sobi, dvorani – op. voditelja intervjua), primjerice od strane vlasnika kompanije, istog trena pokazuju obrasce dinamika koji vladaju u tom poslovnom sustavu.

**Koji je odnos između „tradicionalnih“ alata menadžment konzaltinga i ovog novog sistemskog savjetodavnog pristupa u konzaltingu? Može li sistemsko savjetovanje s konstelacijama dominirati cijelim tim područjem (uključujući i coaching)? Ima li sve manje ili gotovo nikakve potrebe za korištenjem tradicionalnih pristupa i alata savjetovanja za poslovni uspjeh s obzirom na korištenje sistemskog savjetovanja ili je najbolje povezati oba pristupa? Je li to uopće moguće?**

U radu sa sistemskim konstelacijama koristimo drugačije nosače informacija od onih u tradicionalnom konzaltingu. U tradicionalnom konzaltingu koristimo svijest i mentalne informacije koje se prenose u pisanom ili govornom obliku. U radu sa sistemskim konstelacijama koristimo bezuvjetne, često podsvjesne informacije koje su prisutne kod svakog člana sustava. Usporedbe radi: kao član svoje obitelji, vjerojatno posjedujete informacije o njoj bez da vam ih je ikada itko rekao. Sama činjenica da ste član sustava, čini da poput holograma raspolazete prešutnim znanjem o cijelom tom sustavu. I to su informacije koje koristimo u ovakvom načinu rada. U tom smislu, sistemske konstelacije su dopuna ostalim konzultantskim alatima.

**Gdje ste primijetili koristi u poslovnom kontekstu koje daje rad sa sistemskim konstelacijama? Možete li nam dati neki primjer ili opisati slučaj?**

Konstelacije su izvanredan alat za razumijevanje i dobivanje uvida u situaciju kada se neka tvrtka nađe u zastoju po pitanju svog daljnjeg razvoja. Također to je izvanredan alat za testiranje učinka koje će imati planirana promjena u strukturi ili strategiji na samu poslovnu organizaciju i odnose s klijentima. Sjećam se slučaja gdje je vlasnik želio investirati u prodajni odjel.

Konstelacija mu je istog trena pokazala da organizacijska jedinica zadužena za proizvodnju neće biti sretna s tom odlukom osim ako i sama neće biti uključena u taj proces. Taj uvid pomogao mu je spriječiti rasipanje novca koji je mislio investirati.

Nadalje, jedan dan konstelacija s 35 menadžera strateškog odjela uprave jedne brazilske banke pokazao je da glavni kriterij za 42 miliona klijenata, od kojih većina pripada najsiromašnijem dijelu društva, nije razina usluga koje im banka može ponuditi, nego je to dostojanstvo klijenta. Takav uvid imao je snažan utjecaj na cijelu poslovnu strategiju banke i njihov pristup klijentima. U isto vrijeme mnogi brend menadžeri posegnuli su za konstelacijama da bi saznali više o odnosima njihovog brenda spram raznovrsnih grupa klijenata.

**S koliko klijenata ste do sada radili koristeći pristup sistemskih konstelacija? Koji su bili okidači za klijente i Vas da ste posegnuli za takvim pristupom? Možete li ukratko opisati proces koji koristite u radu s klijentima? Kako klijenti reagiraju? Koje je Vaše mjesto i mjesto reprezentanta u tom procesu?**

Do sada sam mislim radio s oko tisuću klijenata u vremenskom razdoblju od proteklih deset godina. Ponekad bi klijenti došli na radionicu, gdje se u dan ili dva može u prosjeku odraditi šest slučajeva. Drugi način je bio organiziranje 'zatvorenih', privatnih radova: posjete nas vlasnik, direktor ili tim menadžera i mi za njih organiziramo rad koji traje obično pola ili cijeli dan. Sa sobom dovedem oko 7 osoba za reprezentante, osobe koje su iskusne u radu s konstelacijama, ali nemaju nikakve veze s organizacijom. S vlasnikom ili menadžerima porazgovaram o problemu i vrsti uvida koji žele dobiti pri korištenju ovakvog pristupa radu. Zajedno utvrdimo koji elementi trebaju biti postavljeni na početku konstelacijskog rada. Vlasnik postavi konstelacije, što znači da on ili ona u prostor postave - razmjestite predstavnike odabranih elemenata prema svom unutrašnjem viđenju. Odmah nakon toga mogu se iščitati obrasci ponašanja sustava, ne samo iz uzajamnih pozicija na koje su postavljeni predstavnici, već i prema tome kako se oni osjećaju na tim

pozicijama, kako se osjećaju u odnosu na druge predstavnike oko sebe i prema sklonostima i porivima da nešto učine, kao: „ovaj menadžer pored mene je preblizu, ugrožava me i želim se od njega odmaknuti da bih imao više mjesta“.

Moja uloga pri tomu je trostruka:

- pomažem u „čitanju“, odnosno tumačenju konstelacije,
- predlažem intervencije da bih pomogao pronaći izvorni uzrok zapaženog obrasca dinamike unutar tvrtke i
- predlažem intervencije da bi se uvidjelo kako se situacija najbolje može poboljšati.

Ovo zvuči jednostavno, ali zahtjeva jako puno znanja, iskustva i osjetljivosti za sistemska načela koja izgleda naočigled upravljaju živućim sustavima.

Traume iz prošlih kriza u životu građevinske kompanije mogu godinu za godinom utjecati na zaposlenike da ne vjeruju u sadašnje inicijative i mogućnosti promjena. S obzirom da ti mehanizmi djeluju podsvjesno, zaposlenici se ne mogu uvjeriti riječima da je promjena koja se predlaže dobra kako za njih, tako i za kompaniju. Konstelacije mogu npr. pokazati da sadašnji zaposlenici i dalje osjećaju lojalnost prema kolegama koji su bili otpušteni prije 20 g. Te skrivene lojalnosti tipični su sistemski mehanizmi, a uz pomoć sistemskog načina razmišljanja ili korištenja konstelacija, vrlo lako izlaze na svjetlo dana. Ovakve poveznice nemoguće je uočiti korištenjem ostalih oblika i alata poslovnog savjetovanja.

### **Ako netko želi dobiti uvid u rješenje nekog problema na poslu, koji način pripreme biste mu predložili? Koja su uobičajena pitanja koja postavljate klijentu?**

Nije potrebno da klijent prođe neke posebne pripreme. Ne treba nam puno informacija ili shema unaprijed. U slučaju kad se radi o situaciji važnoj za timski rad, dobro je da su članovi tima međusobno suglasni oko toga koji uvid u situaciju žele dobiti. Obično je pravo pitanje potpuno drugačije od onog koje bude postavljeno na početku, što je logično s teoretskog sistemskog stajališta. Jer kada bi klijent postavio pravo pitanje, on bi ga već prije i riješio. Stoga obično počinjemo s pitanjima oko toga koje je pitanje/situacija klijenta i što on očekuje od samog rada: dijagnozu problema, prijedlog za promjenu, testiranje efekta nakon poduzimanja planiranih promjena u strukturi ili poslovnoj strategiji i slično.

Tako ostvarujemo uzajamni sporazum o samom radu, pri čemu sam naravno, vrlo sam jasan u tome što mogu ponuditi, a što ne. Sporazum je također pitanje povjerenja. Osobno nemam nikakvih sudova o tvrtki niti me zanima da li tvrtka posluje dobro ili loše. Ja služim sustavu klijenta i ostajem u okviru vlastitog područja stručnosti: sistemskog konsteliranja. Klijent je stručnjak u svim ostalim područjima koja se tiču njegove kompanije i ja to prihvaćam i poštujem. Također sam svjestan toga, osobito u slučaju kada se radi o multinacionalnim ili javnim kompanijama, da mi klijent ne može sve otkriti. Zato ne pričamo o tome, no klijent zna da ja znam kako mi on ne može sve reći i da mi je to u redu. Stoga je ukupna priprema za dobar rad prije početka rada možda važnija i od samog konstelacijskog rada.

### **Osmislili ste termin „orgenogram“ (za razliku od sadašnjeg organograma). Što je to i čemu koristi?**

Sistemski bagovi ili „greške u programu“ neke poslovne organizacije obično svoj uzrok imaju u nekom traumatičnom događaju iz prošlosti te organizacije – npr. prethodnik koji je nepravедno otpušten, bogatstvo tvrtke nastalo kao posljedica iskorištavanja ljudi ili kriminalnih aktivnosti, traumatično spajanje ili pripajanje kompanija i slično.

Sve to može godinama utjecati na tvrtku i to kroz mnoge generacije. Kada se jedan takav ponavljajući obrazac pokaže u konstelacijama, od velike pomoći pri pronalaženju uzroka jest pitanje: što se dogodilo u prošlosti tvrtke? Znamo da je organogram mapa, ili slikovni prikaz ustrojstva sadašnje kompanije. Sa sistemskog stajališta organogram je puno interesantniji i on pokazuje povijest upečatljivih događaja tijekom cijelog dosadašnjeg životnog ciklusa i postojanja kompanije od njenog osnutka. Izuzetno je važno nove zaposlenike upoznati s povijesti i takvim događajima iz života kompanije. Rad s konstelacijama uvijek iznova pokazuje da kada se takvi bolni preokreti iz prošlosti tvrtke priznaju i poštuju, zaposlenici više nemaju podsvjesnu potrebu iskazivati im lojalnost. Umjesto toga, mogu se osloboditi okrenuti budućnosti tvrtke. Dobro je da se bolne rane neke tvrtke javno prezentiraju. To je život!

**Vrlo često bivate pozivani u gostovanja i profesionalno putujete svijetom. Koja su Vaša iskustva po pitanju trenutnih područja ili tematskih pitanja gdje se konstelacije najviše koriste? Koje vrste klijenata ih koriste? Koji su budućni trendovi?**

Konstelacije su nastale u obiteljskim sustavima kao terapijski alat za rješavanje osobnih problema. Poslovne konstelacije pokazale su da ne treba uvijek koristiti problem kao početnu točku za konsteliranje. Konstelacije pomažu steći spoznaje i uvide o uvjetima kako kompanija može izrasti i prosperirati u vlastitu budućnost. Organizacije, odnosno poslovni sustavi uvijek su u interakciji s društvom, obično puno više od obiteljskih sustava. Na taj način sve više ulazimo u područja društvenih pitanja, kao što su: kako se ponašati prema useljenicima u nekoj zemlji? Osobno, takva društvena pitanja vidim kao slijedeće

izazovno područje za rad sa sistemskim konstelacijama.

**Koja je razlika između sistemskih konstelacija koje se koriste u obiteljskom kontekstu (obiteljske konstelacije) i poslovnom kontekstu (poslovne konstelacije)? Koja je ključna razlika između obitelji i korporativnog biznisa?**

Neke aspekte sam već prije spomenuo. Osobno više volim poslovne konstelacije i klijente iz poslovnih područja jer je tu sustav puno veći i češće puno življi i energičniji od situacija koje se rješavaju u obiteljskim sustavima. Puno se više smijemo tijekom poslovnih konstelacija!

Postoji nekoliko ključnih razlika između obiteljskih i poslovnih sustava. Na primjer u obiteljskim sustavima nemate mogućnost biranja po pitanju pripadanja; rođenjem obiteljskom sustavu pripadate uvijek, sviđalo se to vama ili ne. Kod posla uvijek imate mogućnost izbora. Kada se rodite unutar obiteljskog sustava, taj sustav raste i vi za sebe kreirate novo mjesto unutar njega. Često kada dolazite u neko poslovno okruženje, ulazite u već postojeći funkcionalan sustav, i dolazite na neko mjesto koje je tu bilo prije vas. Način na koji je ta funkcija bila ispunjena utjecajem vašeg prethodnika, utjecat će jako na mogućnosti koje ćete i sami imati na tom poslu. U stvari, sa sistemskog gledišta, poslovna organizacija je sustav funkcija, a osobe na funkcijama su u službi tih funkcija i sustava kao cjeline.

Nadalje, poslovna organizacija ima cilj i to je točka u kojoj se poslovni sustav povezuje s društvom. Obiteljski sustav obično nema neki eksplicitni cilj. Kada se društvo mijenja, mora se mijenjati i cilj poslovne organizacije. Interakcija s društvom poslovni sustav čini živim sustavom koji se kontinuirano mijenja u kontaktu s promjenama usmjerenim ka budućnosti.

Konačno, ne možete konstruirati neku drugu obitelj od one u kojoj ste rođeni. Ne možete konstruirati nekog drugog oca. Ne možete imati tri roditelja, nego samo dva. Ali u poslovnoj organizaciji imate

mogućnost kreirati neku drugu strukturu i time neku drugu realnost! Dakle unutar poslovnih sustava postoji puno veća sloboda i puno je više kompleksnosti u usporedbi s obiteljskim sustavima.

**U Vašoj knjizi "Polja povezanosti" (Fields of connection) također ste prikazali uvide u obiteljske tvrtke i pravila za njihov uspjeh. Možete li istaknuti najvažnija pravila i načela koja vladaju unutar obiteljskih poslovnih sustava?**

Na prvom mjestu uvijek morate uvidjeti koja dinamika ima prioritet unutar obiteljskog posla: obiteljska ili poslovna. Zatim je jako važno utvrditi izvor tj. zbog koje društvene potrebe ili pod kojim socijalno ekonomskim okolnostima je pokrenut obiteljski posao. Vrlo često takve okolnosti nisu bile lake. Mnogi obiteljski poslovi nastali su kao odgovor na tešku socijalno ekonomsku situaciju. Snaga koja je iz toga proistekla, vrlo često je snaga koju još uvijek možete pronaći unutar obiteljske tvrtke i što se ta snaga više poštuje, ona može slobodnije teći. Osnivač, originalna ideja i cilj također su vrlo važni, čak i ako trenutno nisu funkcionalni. Život želi stvarati život. Iz teških okolnosti rađa se snažan život. Takav tijek života vrlo je privlačan klijentima. Oni ga osjete istog trenutka. Novac koji je zarađen u kontaktu s društvom ima tendenciju ostajanja u službi stvaranja novih projekata. Novac koji je zarađen bez muke i napora, posjeduje tendenciju da ishlapati.

**U mom radu kao konzultant, sreo sam mnoge klijente koji su se smatrali pametnim, racionalnim i logičnim. Čini se da konstelacije ipak djeluju prilično drugačije, mnogo su više intuitivne. Na koji način povezati te različitosti? Mijenjaju li se lideri i menadžeri?**

Ne znam da li se menadžeri i lideri mijenjaju. Sile promjena u društvu su puno veće od mene da bih nešto o njima mogao reći. Ako bih rekao da se mijenjaju, to bi značilo da sam iznad njih ili da imam jaku želju da se promijene, što bi spriječilo bilo kakvu promjenu. Svijet je takav kakav je, a njegovi vođe su takvi kakvi jesu. Mi smo svi više-manje ista ljudska bića. Iz mog iskustva najracionalniji vođe su istovremeno i vrlo osjetljivi. Osim toga, po meni baš ne pomaže razmišljanje u polaritetima kao što su logika nasuprot intuicije. Moj način razmišljanja više se kreće u poljima i rezonanci. Racionalnost i intuicija mogu pripadati istom polju. Oboje su povezani sa strašću, ili ljubavi, ako želite koristiti tu riječ. I racionalnost i intuicija dolaze iz istog izvora.

**Izvorno se konstelacijski rad zasniva na korištenju grupe reprezentanata u različitim ulogama u kojima predstavljaju sustav i situacije koje se trebaju riješiti kroz grupnu dinamiku. Da li je moguće raditi koristeći konstelacije individualno u radu „jedan na jedan“ s klijentom, bez grupne potpore i radionice? Ako da, na koji način? Što su prednosti, a što slabosti takvog načina rada?**

Naravno, mi smo još uvijek pioniri u razvoju te faze. Konstelacije su metoda u čijoj bazi se nalazi filozofija sistemskog pristupa. U radu sa sustavima sve više nailazimo ili na nove metode, ili na pristupe koji su manje ovisni o konstelacijskim metodama. Primjerice u „sistemskom coachingu“ tj. sistemskom razgovoru s klijentom 'jedna na jedan', istražujemo njegov ili njezin problem/situaciju. Moglo bi se reći da su to konstelacije unutar imaginacije klijenta. Ta metoda jako dobro funkcionira i vodi do mnogih uvida zajedno s klijentom, iako joj nedostaju uvidi koji „otvaraju oči“, a koji često dolaze od strane nekog reprezentanta kada se radi s konstelacijama u grupi.

**Što se smatra rješenjem kod konstelacijskog rada? Kako se ono prepoznaje? Da li sve konstelacije završavaju dobrim rješenjem? Kada je najbolje vrijeme da se konstelacije zaustave?**

Rješenje situacije kod konstelacija nastupa onda kada se ponovo uspostavi (prije ometen) protok energije. Svi sudionici uključivši i klijenta, mogu iskusiti to oslobađanje energije unutar konstelacijskog rada. Nakon rada, za klijenta možda uopće neće biti lako operativno primijeniti dobiveno rješenje u stvarnom životu (na primjer ako se pokaže da je rješenje zatvoriti tvrtku), ali sistemsko rješenje vrlo je jasno. Kako god bilo, moj pristup nije fokusirati se na rješenje. Moj pristup više je usmjeren na kreiranje uvida, dubokih uvida za klijenta. Primjera radi: imali smo slučaj kada je cijeli "call centar" osiguravajuće kompanije u Meksiku uhvaćen u dinamici nasilnika i žrtve, ponavljajući obrazac 'gospodara i sluga'. Kada je upravitelj centra postao svjestan te dinamike, u stvarnosti su se otvorila mnoga rješenja za tu tvrtku ili drugim riječima, umjesto samo jednog, ukazao se cijeli *prostor (novih) rješenja*. Odgovornost upravitelja, mog klijenta, u pogledu toga kako će se ophoditi s tim prostorom i u njemu mogućim rješenjima, mnogo je veća, nego da mu se ponudilo samo jedno rješenje glede te specifične situacije. Moje opažanje je: što je više odgovornosti i poriva ostavljeno klijentu, to je snažnija i trajnija intervencija koju će klijent poduzeti.

U tom smislu konstelacije volim prekinuti onda kada na vidjelo izađe osnovni uvid i ostavim klijentu da s time što je vidio nešto učini ili ne učini. To je kao kada se kovanica zaustavi na svom bridu: može pasti na pismo ili na glavu, a moj posao nije da klijentu dam ideju o tome koja je strana bolja.

**Što se preporuča klijentu nakon rada? Da li je nakon završetka konstelacija dobro raspravljati o njima? Analizirati ih? Postoje li pravila o tome što je dobro, a što nije ?**

Jedna od slabosti ove metode je njena vremenska inkubacija u trajanju od najmanje dva tjedna. Obično se tijekom konsteliranja dobije toliko mnoštvo informacija da ih nije moguće sve opisati riječima ili objasniti (linearnom) uzročno-posljedičnom petljom. Dobar savjet je čini se dopustiti toj novoj predodžbi/slici polja rješenja konsteliranog pitanja/situacije da neko vrijeme inkubira i staloži se. Kada se radi s timom, obično preporučam njegovim članovima ponovni sastanak za dva tjedna kako bi kroz nekoliko sati mogli raspravljati o predodžbi/slici koji su vidjeli tijekom konstelacija, njenoj interpretaciji te mogućim uvidima, zaključcima i akcijama.

**Je li moguće pogriješiti? Ako jeste, koji su ključni prepoznatljiviji znakovi koji još mogu dati vremena za ispravke?**

Konstelacije mogu imati snažan utjecaj. Ponekad su poput duha koji je pušten iz boce. Ne postoji tipka koja će izbrisati djelovanje konstelacije. Često se pokaže istina vezana uz sustav i dobro je pripremiti klijenta na to da se tu radi o svojstvu konstelacija. Najveća pogreška koja se može učiniti je ne biti iskren prema klijentu po pitanju toga što mu konstelacije mogu ponuditi, a što ne. Konstelacije su vrlo jasne po pitanju osnovne dinamike unutar sustava, ali ne i po pitanju detalja unutar organizacije – one ne proizvode egzaktne brojke.

Druga pogreška je ako se konstelacije krivo interpretiraju. Ako predstavnik za menadžera tijekom konstelacija učini dva koraka naprijed izvan prostora rada i pri tome se osjeća puno bolje, a stvarni menadžer prepozna taj pokret, u nekim slučajevima se to može protumačiti kao da je najbolje rješenje ako taj menadžer napusti kompaniju u kojoj radi.

Međutim, to je primjer pogrešnog tumačenja. Takve konstelacije samo pokazuju da je sistemski pritisak unutar poslovnog sustava izrazito visok ili da je menadžer privučen nekom drugom sustavu. Vođenje

konstelacija iziskuje jako puno neutralnosti i odsustvo bilo kakvog osuđivanja od strane voditelja.

**Kako kao voditelj prepoznajete znakove kada trebate intervenirati? Može se vidjeti, osobito kod obiteljskih konstelacija, da se većina rada odvija u tišini bez korištenja riječi. Koji „jezik“ se tada koristi za jasnu komunikaciju i promjene? Da li je najbolje prepustiti sustavu da odradi cijeli posao?**

Sada ste više postavili pitanje koje se odnosi na tehniku vođenja konstelacija. Jedno od svojstava sustava je da ima tendenciju ponavljati svoje vlastite obrasce. Da bi se promijenio obrazac ili djelovanje polja, potreban je neki impuls izvana. Drugim riječima: sustav ne rješava svoje zapetljaje sam po sebi. To je razlog zbog čega je klijent samo klijent: unutar samog sustava ne postoji rješenje. Ja vidim ulogu voditelja kao nekog tko podržava sustav u tomu da prikaže ono što sustav želi prikazati u odnosu na problematiku klijenta. Intervencije su usmjerene na način da sustav može pokazati tu „istinu“. A to je već impuls izvana. U stvari, to je jezik sustava. Vi možete koristiti riječi da biste preveli jezik sustava na poslovni jezik ili ljudski jezik, ili možete pustiti da taj jezik sustava govori sam za sebe. To je stvar osobnog ukusa i može se prepustiti klijentu da odabere sam kako i u kojoj mjeri želi koristiti riječi.

**Izveštaji znanstvenih istraživanja na temu konstelacijskog rada i njegovog pozitivnog učinka sve više rastu (brending, edukacija...) Možete li navesti koja su sada ključna područja istraživanja i koji su dobiveni zaključci?**

Mislim da je važno ovaj pristup izložiti i prikazati na „normalan“ način kao što izlažemo sve nove pristupe kritičkom istraživanju i vrednovanju unutar društva.

Jedan od načina je ukazati na transparentnost metode, a drugi je poduzeti znanstvena istraživanja nad ovom metodom i njezinim učincima. U tom smislu prvenstveno sam sretan što je sve više i više istraživanja na tu temu. Nemam pregled nad trenutnim programima istraživanja koja obuhvaćaju konstelacijsku metodu pa se ne usuđujem reći više na tu temu. Općenito se može reći da rezultati pokazuju kako ova metoda djeluje i da ju klijenti doživljavaju izuzetno korisnom i smislenom.

**U radu s konstelacijama unutar poslovnih sustava čini se da postoje neke granice koje definira sam poslovni sustav ili organizacija. Tko ili što se sve ubraja u poslovni sustav? Kako se mogu prepoznati spomenute granice? Kako se te granice mijenjaju da bi se dopustio rast/razvoj unutar sustava?**

Prvo moramo definirati što čini sustav. Sustav čine dvije značajke: prvo, sustav kao cjelina ima različite osobine od sume osobina svih njegovih dijelova. Gužva ili zastoj saobraćaja na autoputu, neizazvan saobraćajnom nesrećom, nastao zato jer ima puno automobila, kreće se u drugom smjeru, unatrag, u odnosu na smjer kretanja pojedinačnih automobila. Zamislite da gledate zastoj prometa iz helikoptera: izgledat će kao stonoga koja se polagano kreće u jednom smjeru, dok se njezini pojedinačni elementi – automobili -od kojih se ona sastoji, kreću u suprotnom smjeru.

Druga značajka sustava je ta da je on uvijek dio šireg sustava. Prometni zastoj je povezan s radnim vremenom neke zemlje gdje to radno vrijeme diktira kada će u njemu biti gužve i zastoji.

U tom smislu nije jednostavno definirati granice poslovnog sustava: da li nabava/opskrba pripada sustavu? Kupci? Politika? No, zanimljivo je vidjeti kako ljudi u organizaciji postavljaju granice. Upravitelj jedne škole mi je rekao da on učenike ne promatra kao dio školskog sustava. Takvo poimanje imalo je trenutačni efekt koji se očitovao u štrajku učenika te škole. Možda je uzrok tomu upravo bio taj što su učenici osjećali kako se na njih ne gleda kao na sastavni dio školskog sustava! Na jednom prestižnom

sveučilištu sve se promijenilo u trenutku kada smo u konstelacije uveli buduće poslodavce studenata. Odjednom je sve postalo protočno. Dekan dotičnog sveučilišta mi je rekao: „*Oh, to smo bili izgubili iz vida: poduzeća u kojima će naši studenti tražiti posao nakon što diplomiraju.*“ U tom slučaju protok je uspostavljen nakon što su granice sustava sveučilišta bile proširene na buduće poslodavce.

Takva razmjena s društvom nikada ne može biti dovoljno naglašena: većina malih i srednjih poduzetnika ne vrši razmjenu samo s njihovim kupcima, nego i s lokalnim društvom: susjedima, obiteljima zaposlenih i sl. Takvu razmjenu nazivam sistemskim prometom. Što je viši sistemski promet, posao se više utemeljuje i ukorjenjuje unutar lokalne društvene zajednice i ima tendenciju rasta. Sistemski rast ne znači nužno rast u brojkama sistemskog prometa, profita i broja zaposlenih. On može označavati i rast u pogledu kvalitete, stabilnosti, časti, veselja, života i povjerenja. Tvrtke koje su utemeljene unutar lokalne zajednice imaju veće mogućnosti i prilike za uspjeh. Općenito se može reći da „uspjeh ima lice majke“. To je, naravno, metafora. „Majka“ je dio sustava kroz koji dolazi život. Lokalno društvo je majka, temelj kroz koji dolazi život do lokalnih tvrtki. Jako je važno poštovati tu činjenicu. Kada su granice oko tvrtke preuske, riskira se da tvrtka bude odsječena od hranjivog izvora društva. Kada se kao poduzetnici previše žalite na društvena pravila ili politiku, presijecate veze s korijenom i može vam se desiti da iskrvarite do smrti.

Moj način marketinga novih proizvoda u današnje doba vrlo je jednostavan. Dobro se sjećam da sam u prošlosti stvarao izvanredne proizvode u koje sam vjerovao i želio ih prodati. To je rijetko kada upalilo. Kada razmišljamo na način da „imamo proizvod koji je dobar za kupca“, stavljamo se na viši

nivo od potencijalnih kupaca i oni to obično osjete i ne budu privučeni.

Danas se potpuno otvorim prema društvu sa slijedećim pitanjem: „*Što mi to društvo pokušava reći? Možda to još nisam u stanju vidjeti, ali društvo mi sigurno pokušava nešto poručiti.*“ I vrlo često mi odjednom sine ideja o novom proizvodu koja je u rezonanciji s društvom. Na neki način to je kao kada u konstelacijama pitamo: „*Što nam sustav poručuje?*“

Svatko to može! U tom smislu jedno od prethodnih pitanja ovog intervjua koje se odnosilo na tendencije i nove razvoje, nije više tako zanimljivo. To jako ovisi o lokalnoj situaciji u različitim zemljama. Umjesto da slušamo što drugi misle o novim trendovima, bilo bi puno zanimljivije otvoriti sebe kao poduzetnika prema onomu što mu njegova društvena zajednica poručuje. Društvo cijelo vrijeme vrišti prema nama - stvar je samo da li smo u stanju čuti što nam poručuje. I da li smo spremni preuzeti rizik suočavanja s gubitkom. Vrlo je lako suočiti se s dobitkom. No puno više snage dolazi iz suočavanja s mogućim gubitkom. Odgovorite sami sebi na iduće pitanje: čiju prisutnost biste cijenili više – onu osobe koja se može suočiti samo s profitom ili osobu koja je u stanju suočiti se i s rizikom mogućeg gubitka.

**Poslovna organizacija često se identificira s pisanom dokumentacijom, softverom ili audio snimkama koje opisuju njenu strukturu i pravila ponašanja (strukturu organizacijskih jedinica, rada, funkcija, proizvoda/usluga, procesa, misije, strategije, planova, monitoringa..), a puno manje uključuje granice koje postavljaju dobavljači, kupci, konkurencija, javnost. Što se događa ako se na neki način ta dokumentacija izgubi - znači li to da je i tvrtka izgubljena? Što je u stvari organizacija? Što je sustav? U brendiranju postoji egzotična opaska da brend predstavlja dušu organizacije. Što je to? Na koji način se on može promatrati i prepoznati? Kako funkcionira? Znači li to da je organizacija “živi organizam”? Što je čini zdravom? Ima li svoju zasebnu inteligenciju, savjest, svijest iz koje crpi snagu, raste i uspostavlja novu ravnotežu?**



To je previše pitanja. Sada ste se dotakli okvira mentalnih modela organizacije. Bilo koji mentalni model koji funkcionira za vas je dobar. Tvrditi da je neki mentalni model bolji od drugog je uistinu čudna izjava za mene. Sistemsko gledište je naravno, samo jedno od mnogih gledišta, proizašlo iz okvira sistemskog načina razmišljanja. Sistemsko mišljenje je korisno tamo gdje uzročno posljedični način razmišljanja nije dostatan za rješavanje određenih vrsta problema unutar društvenog kompleksa. Ali to je još uvijek samo model i sigurno je da će za sto godina biti korišteni neki drugi modeli. Ponekad se ljudi prebacuju s jednog modela na drugi dok ne pronađu onaj koji za njih djeluje u njihovom životu, u njihovoj kompaniji, i to je sasvim u redu!

Neki čitatelji će preferirati sistemski način, drugi ga neće uopće prihvatiti. Osobno preferiram sistemski pogled jer se uklapa u moj model svijeta i donosi mi jako puno zadovoljstva u životu, ali na neki način sam uskogrudan.

Vratimo se organizacijama iz perspektive sistemskog gledišta: jedan od ključnih elemenata neke organizacije je ono što zovemo „vodeće načelo“. Objasniti ću to kroz jedan primjer: moj oćuh je bio na umoru, želio je umrijeti kod kuće uz prisutnost moje majke, ali iz nekog razloga je završio u bolnici u gradu gdje smo živjeli. Bio sam uz njega. Doktor mi je rekao: „Tvoj oćuh će umrijeti. Prvo moramo izliječiti povredu mjehura, a zatim ga možemo pustiti kući da u miru umre.“ Medicinska sestra mi je rekla: „Oćuh će Vam umrijeti. Ako želi umrijeti kod kuće, najbolje je da ga odmah odvedete doma!“ U toj bolnici vladala su dva vodeća načela (s obzirom da sam radio mnogo za nju, imao sam prilike vidjeti taj obrazac na mnogim odjelima).

Prvi je „načelo izljećenja“, a drugi je „načelo dobrobiti“. Na ovom primjeru bolnice nije

sasvim sigurno kojemu od ta dva načela je dana prednost što je svakodnevno uzrokovalo mnogo napetosti unutar razlićitih odjela. Zanimljiva stvar s vodećim načelima je da od onog trenutka kad su vodeća načela i njihov poredak važnosti jasni, za njih ne treba puno komuniciranja. Svi ljudi, od menadžera, zaposlenih, do klijenata, pacijenata i njihovih obitelji to osjete istog trena. Vodeće načelo malo se razlikuje od poslovne misije. Misija je često mentalno konstruirana i traži puno pisane i govorne komunikacije da se raširi unutar tvrtke, pri čemu se koriste mentalni oblici komunikacije. Vodeće načelo je međutim već prisutno, vrlo često skriveno, samo ga je potrebno otkriti unutar sustava. Jedno od najzanimljivijih vodećih načela na koje sam naišao je pitanje: „U kolikoj mjeri ova kompanija služi životu?“ U razdoblju tzv. krize u mojoj zemlji vrlo brzo sam mogao reći koje banke su više, a koje manje u službi života.

Možda se poslovni sustav može promatrati kao sustav vodećih načela koja privlače zaposlenike da za njih rade, a kupce da kupuju usluge ili proizvode. Funkcije koje su neophodne za ispunjavanje tih vodećih načela su definirane na način da im služe. Jedan od ključnih elemenata stvaranja neke organizacije je kreirati samo one funkcije koje su neophodne za ispunjenje vodećih principa kompanije. Malo morbidne šale: ako želite isključiti ljude, osmislite im funkcije koje su potpuno nepotrebne!

**Kako vidite poslovnu organizaciju i što je to sustav? Što je sistemski rad? Što neku organizaciju ili poduzetništvo čini zdravim?**

Na prva tri pitanja odgovorio sam na drugim mjestima. Zadnje pitanje je poglavlje za sebe i trebalo bi mi još puno prostora da na njega odgovorim. Stoga sam odlučio da to ne učinim unutar ovog intervjua.

**G. Bert Hellinger, začetnik sistemskih konstelacija koje je započeo s obiteljskim konstelacijama, izdao je knjige o životnom i poslovnom uspjehu koje se osnivaju na uvidima dobivenim kroz mnogobrojne konstelacijske radove diljem svijeta. Koji su Vaši stavovi i iskustva u pogledu njegovog uvida da sve ima svoj začetak u obitelji i da poslovni zapetljaji**

## samo naglašavaju obiteljske koji trebaju biti riješeni?

Moji uvidi su drugačiji, ali nećemo sada raspravljati o tome.

**U zadnje vrijeme puno se priča o „menadžment konstelacijama“, „dilema konstelacijama“, „konstelacijama ciljeva“, „timskim konstelacijama“, „konstelacijama poslovnih strategija“. O čemu se tu radi?**

Previše je toga da bi se dao detaljni odgovor. Ima mnogo oblika konstelacija i one su usmjerene prema različitim ciljevima i različitim situacijama. Da bismo ih mogli razlučiti, dajemo im imena. No u biti, sve one imaju isti izvor i ista načela.

**U literaturi i među konstelatorima postoje različiti nazivi za neke čudne fenomene koji se pojavljuju tijekom konstelacijskog rada- npr. kada potpuni stranac u ulozi reprezentanta za sustav klijenta bez bilo kakvih prethodnih informacija i uputa o konsteliranom sustavu donese egzaktne i vrlo često skrivene informacije o dinamici i zapetljajima tog sustava. Stvarne osobe pri tomu ne moraju biti fizički prisutne tijekom rada. Štoviše, nerijetko se zna dogoditi da reprezentanti koriste isti stil i riječi koje inače koriste stvarne osobe koje predstavljaju. Obično se ovaj efekt objašnjava tako da reprezentanti dolaze u rezonancu s poljem sustava i osobe koju predstavljaju. Kroz taj „kanal rezonancije“ dobivaju se informacije. Koje je vaše viđenje tog "polja znanja" kako ga je nazvao prof. dr. Albrecht Mahr? Kako ono funkcionira? Što je u stvari reprezentant, a što rezonanca? Da li je nužno educirati osobe da djeluju kao reprezentanti?**

Još jednom: znam za te fenomene i kad sam s vremena na vrijeme i sam klijent, uvijek se iznenadim s kojom točnošću reprezentant može koristiti stvarne riječi koje stvarna osoba unutar sustava inače koristi. No, mi uistinu ne znamo kako to funkcionira. I što nam je činiti? Možemo koristiti taj alat koji ne razumijemo, ali se čini da svoj posao obavlja s velikom točnošću i na korist svima ili možemo čekati dok ne dobijemo zadovoljavajuće objašnjenje tog fenomena s kojim ćemo moći živjeti. Moj otac je bio onkolog i krenuo je liječiti pacijente radioterapijom krajem 40-tih godina prošlog stoljeća. Vidjelo se da to funkcionira, ali nije se baš znalo na koji način. Učinjene su mnoge greške i pokusi su ponekad rezultirali velikim postotkom neželjenih nuspojava poput opekline. Ali radioterapija se sigurno ne bi razvila da neki ljudi nisu imali hrabrosti krenuti u rad s njom i suočiti se rizicima koje ona donosi. Jako je dobro shvatiti da ne znamo kako konstelacije rade. I da moramo biti oprezni pri korištenju ove metode. Duboko u sebi još uvijek u potpunosti ne vjerujem konstelacijskom radu. Ponekad se dogodi da klijent gleda konstelacije i da mu se one učine više stvarnima od njegove istinske organizacije. U tom slučaju se preplašim! Konstelacije su samo konstelacije: one su prikaz sustava. Nemojmo miješati sliku krajolika i stvaran krajolik! Uvijek tijekom rada provjerim da stvarna organizacija nije izostavljena i da se nije izgubila iz vida!

**Hrvatska obiluje vijestima i informacijama o trenutnoj ekonomskoj krizi, njenim korijenima i neophodnim promjenama čak i po pitanju prevladavajućih ekonomskih paradigmi svemoguću silu slobodnog tržišta i državnih intervencija. Kakva su vaša očekivanja po tom pitanju?**

Jedno zapažanje je da u okviru polja (npr. u okviru polja školstva i edukacije u Nizozemskoj), gdje je mnogo različitih mišljenja, razvoj staje. Iz tog razloga nemam nikakvih očekivanja po pitanju budućnosti. Puno zanimljivijim od razmišljanja o mojoj budućnosti ili budućnosti države ili društva, smatram koncept „budućnosti u nastajanju“ koji su iznijeli Peter Senge i Otto Scharmer zajedno sa svojim timom. Budućnost u nastajanju je budućnost koja nam ide ususret, sviđalo se to nama ili ne. Ona je više fenomenološka nego

razmišljanje u okvirima „moje budućnosti“ što je konstrukcija.

**U skladu s vašim bogatim iskustvom, koji su najvažniji faktori ili sposobnosti potrebne za lidere i menadžere budućnosti? Koja znanja? Koje sposobnosti?**

Nemam ideje što u tom smislu trebaju posjedovati budući lideri. Kada bih imao ideju o tome, to bi značilo da trenutačni lideri nisu u redu. Moje duboko uvjerenje je da promjena počinje kada se prestane težiti bilo kakvoj promjeni. To znači da se prihvaća, čak i voli svijet ovakav kakav je. Bilo koja druga ideja postavila bi me iznad drugih ljudi. A ja sam premalen za takvo nešto.

**Kada netko želi postati voditelj konstelacija, što biste mu preporučili, koje korake treba poduzeti? Koliko vremena treba za usavršavanje? Ima li nekih posebnih preduvjeta?**

Mislim da smo po svojoj prirodi postali sistemske životinje otkako su se ljudi navikli živjeti u grupama i plemenima. Sistemska osjetljivost, nazovimo ju sistemskom inteligencijom, bila je potrebna za preživljavanje plemena. Sistemsko znanje nije ništa novo. Uistinu je čudesno da unutar bilo koje kulture na svijetu u koju uđete, nailazite na istovjetna kretanja u konstelacijama i isti sistemski jezik. Kao da se radi o

univerzalnom jeziku čovječanstva. To smatram posebno uzbudljivim: da se čini da je sistemski jezik univerzalni jezik. To znači da u osnovi svatko može naučiti koristiti sistemski jezik i postati voditelj konstelacija. Jedini uvjet je zauzdati ego, igre moći, želju da se udovolji, prosuđuje, izrazi mišljenje ili čak pomogne. Nakon toga tehnika je dosta jednostavna i njene osnove možete naučiti u roku od otprilike godinu dana obuke i prakse. Ono što mi se sviđa kod ovog pristupa je da je početni prag za njezino učenje i korištenje prilično nizak.

**Hvala na Vašim odgovorima i uvidima.**

*‘Sistemski način razmišljanja i gledanja na svijet pomaže nam postati svjesnima mehanizama i dinamika na djelu u sistemima koje obično nikada nebi zamijetili. To su dinamike koje nam u trenu mogu dati krila da poletimo, a u drugom trenutku nas drže paraliziranimi i nesposobnima da djelujemo’  
Jan Jacob Stam*

**Kontakt:**

Jan Jacob Stam  
Bert Hellinger Instituut Nederland  
Middelberterweg 13a  
9723 ET Groningen  
Phone: + 33 50 50 20 680  
Email: [info@hellingerinstituut.nl](mailto:info@hellingerinstituut.nl)  
Website: [www.hellingerinstituut.nl](http://www.hellingerinstituut.nl)