



Bert Hellinger, (rođen 1925. god.), otac obiteljskih konstelacija, njemački psihoterapeut i bivši katolički svećenik, studirao je filozofiju, teologiju i pedagogiju. Prošao je obuku za razne modele terapije, uključujući grupnu psihoterapiju, psihoanalizu, primalnu terapiju, transakcijsku analizu i NLP. Osnivač je psihoanalize Poredak ljubavi, danas je priznat kao vrhunski svjetski terapeut, a njegova metoda sistemskih obiteljskih i poslovnih konstelacija se predaje u okviru predmeta psihologije na mnogim svjetskim sveučilištima.



A School with a View

Powered by:

IEDC – Bled School of Management

Prevela: Dragica Ilić
Lektura: Lidija Farkaš

Skriveni poretci u sistemima međuljudskih odnosa

Intervju s Bertom Hellingerom
Humberto del Pozo

Kakav je Vaš model kad se primjenjuje za rješavanje problema međuljudskih odnosa unutar organizacije?

Prvo bih želio objasniti kakav je moj model. Model je proizašao iz rada s obiteljskim konstelacijama. To znači da u grupi, neka osoba izabire predstavnika za članove svoje obitelji i postavlja ih u prostoru u određenom međusobnom odnosu. Čim te osobe zauzmu svoja mjesta osjećaju se kao osobe koje predstavljaju, bez da ih poznaju. Tako pomoću obiteljskih konstelacija dobivamo stvarnu sliku onog što se događa u obitelji. Primijenimo li to na organizacije, na primjer, ako izaberemo predstavnike za upravitelje organizacijskih dijelova nekog poduzeća i rukovoditelj ih postavi u međusobni odnos, dobivamo jasnu sliku organizacije i osjećaja koje imaju različiti članovi.

Što podrazumijevate pod pojmom jasne slike osjećaja rukovoditelja i zašto je važno imati tako jasnu sliku?

Recimo da vođa organizacije postavi reprezentante – uključujući i jednog za sebe – svojih rukovoditelja, i to učini intuitivno – bez razmišljanja bilo o čemu posebnom. On vrlo brzo dobiva sliku načina na koji se rukovodeće osobe odnose jedne prema drugima i prema njemu. I može biti iznenađen time što neki ljudi jednostavno gledaju na drugu stranu, ne u njega, i orijentirani su prema prostoru van organizacije, što možda prije nije bio primijetio.

To znači da oni nisu zadovoljni onim što se događa unutar organizacije. Na primjer, možda izvršni direktor nema takav autoritet koji bi značio podršku rukovoditeljima, tako da se oni ne osjećaju sigurnima i ne osjećaju da mogu organizaciji dati ono najbolje od sebe. Ako su vrsni u svom poslu, moguće je da



gledaju u pravcu nekog drugog mjesta na kojem mogu nastaviti sa svojom karijerom.

Pitanje je, naravno, ako to vidite, koji koraci mogu biti poduzeti kako bi se popravila ova situacija? Konzultant koji vodi konkretni rad s organizacijskom konstelacijom poduzet će određene korake kako bi otkrio gdje je dobro rješenje za sve uključene osobe. Na primjer, okrenut će predstavnika izvršnog direktora tako da gleda ostale rukovodeće osobe i okrenut će njih da gledaju u njega. I može biti da neki od njih nisu na pravim mjestima. Ako se jedan od rukovoditelja, primjerice, pridružio organizaciji kasnije, a potom pokušava zauzeti vodeće mjesto, to može zasmetati drugima. Pa tako možete postaviti rukovoditelje različitih organizacijskih dijelova u određeni poredak, u kojem svaki od njih osjeća da je na svom pravom mjestu. U organizaciji imate različite vrste 'poredaka' koje morate uzeti u obzir. Prvi je onaj u skladu s funkcijom. U tom smislu izvršni direktor uvijek je na prvom mjestu. Upravitelj koji je, kako se to kaže, njegova desna ruka, stoji njemu zdesna. Zatim slijede drugi, svaki na onom mjestu koje je u skladu s važnošću njegove poslovne jedinice. Ali, mi ne znamo točno unaprijed koja je poslovna jedinica najvažnija. Pa to možemo pokušati otkriti. Samim mijenjanjem mjesta na kojem stoje različiti reprezentanti doznajemo što je po njihovom osjećaju njihov pravi poredak u skladu s njihovom funkcijom.

Postoji i drugi 'poredak' koji djeluje u obiteljima i organizacijama, a to je onaj koji je u skladu s godinama provedenim u sistemu. To znači da osoba koja se pridružila organizaciji ranije ima prednost pred onima koji su došli kasnije. To ne znači da ima pravo njima vladati. To je samo rang, počast koju ima, jer je u organizaciji duže vremena. Ako je više osoba na istoj razini po funkciji, osoba koja je došla prije mora zauzeti prvo mjesto, a to mjesto je lijevo od izvršnog direktora, potom slijede ostali.

Odakle ta spoznaja?

To je zapažanje. Dat ću vam jedan primjer. Jednom sam bio angažiran kao konzultant za organizaciju u kojoj su imali teškoća s dogovorom oko plana aktivnosti za slijedeću godinu. I razmislio sam, tko je došao najranije, njega sam postavio da stoji s moje lijeve strane. Provjerio sam sve reprezentante sve dok svaki od njih nije bio postavljen u skladu s poretkom vremena provedenog u organizaciji. Svi su zatim posjedali na stolice, naslonili se i rekli: 'kakvo olakšanje!' Na taj način vidite da to ima svoj učinak, kad se pazi na taj poredak.

Od kakvog je to značenja za stvarnu primjenu u životu organizacije, na primjer za poslovne sastanke?

Ako se sastaju za stolom i svi su u istoj poslovnoj jedinici, i nitko nema različitu funkciju, trebali biste ih poredati prema radnom stažu, u suprotnom prvi dolaze oni koji imaju najveću odgovornost u skladu s funkcijom. Ako su na sastanku osobe iz poslovnih odjela različite važnosti, a ima i nekoliko ljudi iz svakog od tih odjela ili jednog odjela sa jednakim pravima, trebali bi biti smješteni zajedno u svoju podgrupu u skladu s rangom ili radnim stažem.

Otkad primjenjujete ovu metodu u organizacijama?

Nekada sam radio kao učitelj i vrlo rano sam primijenio grupnu dinamiku u školi. Bili smo u toj školi vrlo uspješni u iznalaženju vlastitih rješenja. Bilo je to u Južnoj Africi. Tako sam naučio kako raditi u velikoj grupi na način da se pojedinci osjećaju s jedne strane potaknuti na djelovanje, a s druge strane da osjećaju da su na pravom mjestu i preuzimaju odgovornost u skladu sa svojim rangom i u skladu sa svojom funkcijom. Bila je to škola sa 140 dječaka. Internat, sa samo jednim čovjekom zaduženim za brigu o cijeloj školi. Pa je tako cijela škola izabrala predstavnike koji će predstavljati dječake. Izabrali su pet predstavnika iz viših razreda i potom po jednog iz svih ostalih razreda. I zapravo su bili učenička uprava i upravljali su cijelom školom. Ukoliko je bilo nekih poteškoća, rješavali su ih sami. Jednom tjedno



podnosili su izvještaj o svemu što se događa, a mi smo davali neke naloge i to je funkcioniralo prilično dobro. To je bilo moje prvo iskustvo u vezi grupne dinamike i bilo je vrlo vrijedno. Kasnije sam se bavio psihoterapijom, nakon nekog vremena počeo sam voditi obiteljske konstelacije i zatim sam ponekad bivao zamoljen savjetovati različite organizacije: bolnice, psihosomatske klinike i druge institucije u vezi s rješavanjem organizacijskih problema. I kroz to sam provjerio neke od uvida koje sam stekao kroz obiteljske konstelacije. Na taj način razvio sam jedan fundus znanja koja se lako mogu primijeniti na organizacije.

U poslovnom kontekstu, što bi predstavljalo izazov za svakog člana nekog upravljačkog tima i što bi bio njihov doprinos organizaciji?

Prvo je to da bi morali prihvatiti autoritet svog izvršnog direktora. Sa svoje strane izvršni direktor mora upotrijebiti svoj autoritet kako bi omogućio rukovoditeljima pododjela da daju najbolje od sebe. On je zapravo na usluzi ostalim rukovoditeljima. I ako oni to razumiju, da je on njima na usluzi kad koristi svoj autoritet, tada imaju određenu slobodu za razvoj u svom području. Ako su u različitim poslovnim jedinicama, važno je da su međusobno usklađeni i to se odigrava, naravno, razmjenom na dnevnoj bazi, gdje kao prvo izvještavaju o onome što rade u svojim poslovnim jedinicama, drugo, o onome što im je u njihovim poslovnim jedinicama potrebno i treće, što im je slijedeće u planu. Ako svaki od rukovoditelja izvještava na sastanku upravnog odbora na takav način, svi imaju predodžbu o tome što se događa u cijeloj organizaciji. Jako je važno da nikoga od njih nitko ne prekida dok ih izvještava. Nitko ne uzima riječ dok svatko ne izloži što se dešava u njegovoj organizaciji. Ako se tako postupi, svi ostali razumiju što je svakom od njih potrebno u njegovoj poslovnoj jedinici. I

onda mogu doprinositi podržavajući ono što se tamo događa, a isto tako vide što drugi mogu učiniti za njih. Odigravat će se razmjena. Uvidjet će kako mogu istinski surađivati za najveće dobro svih pojedinačnih odjela.

Po Vašem iskustvu, koji su to glavni problemi s kojima se susreće konzultant u organizacijama?

Prvi je pitanje da li izvršni direktor koristi svoje ovlasti na način da služi svima ostalima. Ponekad netko želi biti vrlo demokratičan i reklo bi se da time podržava druge, ali ima puno stvari o kojima odluka mora biti donesena s vrha. Jer ako moraju raspravljati o svim detaljima o kojima može odlučiti jedan čovjek sam, gube puno energije, a to je ogromni nepotrebn gubitak. Tako da izvršni direktor mora biti osoba sa stvarnim autoritetom. A autoritet biva spremno prihvaćen ako svi ostali osjećaju da je to u njihovoj službi. Autoritet biva odbačen i doživljava otpor ako neki čovjek uzima sebi pravo na moć bez da je koristi na dobrobit svih ostalih. To je prva bitna stvar.

Drugo, pojedinci moraju imati jasan opis svojih odgovornosti. Moraju postojati jasne granice između različitih poslovnih jedinica i nikome ne smije biti dozvoljeno umiješati se na način koji opstruira posao tamo već odrađen. I, naravno, mora postojati suradnja između različitih organizacijskih jedinica na način koji sam upravo opisao.

Kakve su vrste sukoba autoriteta uobičajenije u slučaju kad, na primjer, vlasnik imenuje generalnog direktora?

Vlasnik kompanije uvijek ima najveći autoritet i glavni direktor može imati vlastiti autoritet samo ako ima podršku vlasnika. Tako da je prije svega bitno da poštuje vlasnika, izvještava ga i dobiva njegovu podršku. U bilo kojoj organizaciji najvažniji korak prema napredovanju jest da ljudi jedni druge poštuju, to je najvažnija stvar. Ljudi koje se poštuje daju ono najbolje od sebe. A osoba koja treba biti poštovana prije svega jest generalni direktor – vođa organizacije ili vlasnik. Ako je poštovan, on daje slobodu svojim suradnicima da čine ono najbolje što znaju.



Možete li navesti primjere nepoštivanja vođe organizacije, da bismo mogli bolje razumjeti što podrazumijevate pod pojmom poštivanja?

Recimo da generalni direktor smatra da je bolji i želi uvesti promjene u organizaciju u skladu sa svojim zamislima. Bit će i onih drugih u kompaniji koji su lojalni vlasniku, pa on time stvara organizacijsku jedinicu, što je vrlo štetno za razvoj organizacije. Rukovoditelj koji ne poštuje osobu na samom vrhu mora biti otpušten. Nema drugog rješenja. Isto tako, vrlo često se stvori nevolja ako je netko tko je na nižoj poziciji vrlo ambiciozan i želi se popeti na vrh i želi istisnuti druge s njihovih pozicija. To stvara nesigurnost među ostalima, tad su oni često ometeni i energija teče ravno u svađu.

Kako to opazite, kad su konstelacije postavljene?

To vidite odmah jer ljudi jedni prema drugima osjećaju mržnju ili nepovjerenje, a u konstelaciji oni se osjećaju kao i stvarne osobe koje reprezentiraju. Tako da ako to vidite, možete nešto preurediti kako bi došlo do razrješenja među uključenim stranama.

Kako se to radi?

To mora napraviti izvršni direktor. On saziva sastanak i najbolje je dozvoliti svakome da jednostavno kaže kakve su njegove potrebe i koji su njegovi ciljevi koji mu omogućuju obavljati vlastiti posao na najbolji mogući način. I ako su svi to pažljivo saslušali, tada svatko od njih kaže što treba promijeniti u cijelom postavu kako bi bile zadovoljene težnje svih onih koji su iznijeli što im je u interesu.

Kao konzultant, kako uspijevate naći rješenje radeći s reprezentantima zainteresiranih osoba i postavljajući konstelaciju?

Ako radite s malom grupom rukovoditelja, uključujući i osobu na vodećem položaju i

nekoliko drugih ljudi koji čak i ne moraju pripadati organizaciji, i samo razmjestite ljude koji su već postavljeni u konstelaciji – na primjer, od strane izvršnog direktora – u ispravnom poretku, svatko može vidjeti gdje se svi drugi, uključujući i reprezentanta samog postavljачa, dobro osjećaju. Budući da imate reprezentante, nitko tko je, na primjer, jako ambiciozan, ne može ometi konstelaciju, jer ljudi odražavaju ono što se stvarno događa. A oni kojih se to u stvarnom životu tiče samo gledaju, tako im je rečeno, da osluškuju situaciju jednostavno gledajući. To je, naravno, vrlo učinkovito. Oni se od toga ne mogu obraniti, nikakvo im umovanje neće pomoći, jer je to tako jasno, tu pred svima koji promatraju konstelaciju.

Da li, dakle, sama promjena redoslijeda osoba u konstelaciji razjašnjava gdje leži rješenje za one koji u njoj sudjeluju?

Ne samo za njih, nego i za one koji je promatraju, jer vide kako ljudi reagiraju. Tako da je to svakako vrlo moćan alat koji pokazuje što se događa i isto tako pokazuje što je dobro rješenje za organizaciju.

Promatrajući Vaš rad primijetio sam da isto tako potičete ljude da jedni drugima kažu neke određene stvari ili učine neke geste u odnosu na druge osobe, čemu to služi i što time nastojite postići?

Ponekad pustim da se ljudi poklone pred osobom koju su prezirali. Samo mali naklon u znak poštovanja. I možete vidjeti kako se isti tren mijenja ozračje ako su takve geste poštovanja nedostajale. I ponekad, ako je netko nekog povrijedio potaknem ga da kaže: 'Žao mi je', jednostavno tako, ništa više. I ako je to iskazano, trenutno promijeni ozračje.

A što ako je netko nepravedno otpušten?

Ako je u nekoj organizaciji neka osoba nepravedno otpuštena, svi se ostali osjećaju nesigurnima, tako da ni njihova lojalnost nije ista kao što je bila dotad. U tom smislu dobit predviđena nečijim otpuštanjem mora biti uspoređena s gubitkom koji se kasnije događa među svim drugim zaposlenicima. Tako da to treba biti vrlo pažljivo razmotreno.

No, ako je netko nepravedno otpušten, ali je to ipak bilo neophodno učiniti, osoba koja je to učinila može



reći: 'Vidim da sam te nepravедно otpustio...'. I ako je to prikladno, onaj tko ga je otpustio može pozvati tu osobu natrag i reći joj: 'Vidim da sam te nepravедно otpustio i ponovo te vraćam na posao'. To smjesta osnažuje lojalnost svih zaposlenika. Ponekad to nije primjenjivo, i tada bi trebalo učiniti gestu poput: 'Žao mi je zbog toga', i ako taj netko ne može biti vraćen na posao, barem se osjeća poštovanim. Ponekad je također prikladno pružiti mu podršku u nalaženju drugog mjesta gdje će nastaviti raditi.

Kako to radite u konstelacijama, jer čini se da govorite o onome što se može učiniti u stvarnim slučajevima, u stvarnosti, a ne s reprezentantima u konstelaciji?

Kao što sam Vam rekao, u konstelaciji ću to učiniti vidljivim. Ako se ostali odjednom osjete nesigurnima, nesretnima ili osjete nelagodu, uvest ću reprezentanta otpuštene osobe i isprobat ćemo koje su to primjerene riječi koje treba izgovoriti i tako dalje. Tako ćete odmah vidjeti koje to učinke ima na osobu koja je otpuštena.

Što podrazumijevate pod 'isprobati' u konstelaciji?

Recimo da rukovoditelj koji je zaposlenika otpustio kaže otpuštenom: 'Vidim da je to bilo nepravедно'. Možda bivši zaposlenik nije zadovoljan. Ono što se tad može isprobati jest da netko s višim autoritetom preuzme slučaj i izgovori istu rečenicu. Možda će se on sad osjetiti poštovanim. Također možete isprobati da li je neophodno vratiti osobu na njeno radno mjesto, ili nije.

Možete li navesti druge primjere koliko ova metoda može biti korisna u organizacijama? Pri tom mislim na Vaše postavljanje konstelacije s reprezentantima ljudi od kojih je zatraženo da sudjeluju u projektu, za vrijeme radionice jučer u Santiagu. U tom konkretnom slučaju sjećam se da nije bilo

sasvim jasno tko je glavna odgovorna osoba...je li to osoba koja izrađuje projekt? ili čovjek koji ga financira, ili vlasnik zemljišta na kojem će biti izgrađen kompleks novogradnje? Pa je trebalo vremena da se nađe odgovor na temelju reakcija ljudi. Isprva sam držao da je najvažniji onaj tko financira projekt, ali se ispostavilo da nije, jednostavno po reakcijama reprezentanata. Onda se ispostavilo da je najvažnija osoba projektant, i da on potom treba podršku investitora – koji je stajao desno od njega – , i vlasnika zemljišta, koji je stajao s njegove lijeve strane. Ali onda je iz reakcija koje su ispoljili jedni prema drugima proizišlo da autor projekta i vlasnik zemljišta imaju isti interes, a da im je pri ruci morao biti čovjek koji je ponudio financiranje projekta. Postalo je jasno da projektant nije vjerovao investitoru, pa je isto tako bilo jasno da je morao potražiti alternativne načine financiranja projekta upravo zato da učvrsti svoj položaj u odnosu na investitora. Kasnije smo izabrali reprezentanta za projekt i postavili ga ispred svih zainteresiranih, i odjednom svi su se okrenuli licem prema njemu i fokusirali se na projekt, koji im je svima davao snagu. Dakle, to je ono što konstelacija može pokazati. Kako postići dogovor na ispravan način.

Može li se ova metoda koristiti za nalaženje rješenja na području znanstvenih istraživanja ili marketinških projekata?

Pa, kad bi se pojavila takva tema mogao bih iskoristiti svoje iskustvo sa sistemima međuljudskih odnosa, tako da se na neki način to može napraviti. Ali ono što morate znati jest da u ovoj vrsti rada stručnost onih o kojima je riječ mora cijelo vrijeme biti poštovana. U tom smislu konzultant može nešto reći, sa svoje strane, samo o međuljudskim odnosima, a ne i o sadržaju. To mora biti prepušteno ljudima koji znaju svoj posao.

Što organizacija može učiniti kako bi spriječila pojavu problema u međuljudskim odnosima?

Ako oni koji njome rukovode imaju neku predodžbu o Porecima koji djeluju u pozadini međuljudskih odnosa, na primjer o razmjeni davanja i primanja koja treba dosegnuti ravnotežu, i uzmu ih u obzir, mogu na taj način izbjeći mnoge nevolje. S druge strane, svaka je organizacija nešto životno, nešto što s vremena na vrijeme dolazi u neprilike i ako se pojavi

kriza, ovo su načini da je se sagleda i da se iznađu rješenja da bi se išlo dalje.

Može li ovu metodu upotrijebiti netko unutar organizacije ili je neophodno imati vanjskog konzultanta?

Ako znaju za ove Poretke, mogu to učiniti i sami. Vanjski konzultant je neophodan samo ako su iscrpljeni njihovi vlastiti resursi. To je također i pitanje poštivanja njihovog autoriteta. Isto je i kad radite, na primjer, terapiju za osobe u partnerskoj vezi. Nikad ne bih radio s nekim parom kao takvim, jer se tad miješate u područje njihovog autoriteta. Ali ako od mene individualno zatraže neki savjet...mogu reći svakom od njih pojedinačno, i onda im prepustiti da stvari poslože sami. I na isti način radim s nekom tvrtkom. Ako me izvršni direktor upita za savjet, mogu mu dati nekoliko naputaka o tome što da učini, i to može biti dovoljno, i sve u redu. Ako mu je potrebno nešto više od toga, doći će ponovo i tako dalje. Ja mu samo stojim na usluzi.

Na koji način netko može steći iskustvo ili znanje o Porecima koji djeluju u sistemima međuljudskih odnosa?

To se može postići promatrajući, sudjelujući ili postavljajući konstelacije. Vrlo brzo stječete puno iskustva bivajući reprezentantom u obiteljskim konstelacijama drugih ljudi ili u organizacijskim konstelacijama, jer sami iskusite osjećaje o tome što je dobro za onoga koga reprezentirate i za druge uključene u sistem iz njihovih reakcija, i također stječete razumijevanje važnosti povjerenja i pretakanja svojih vlastitih osjećaja u riječi.

U kojem trenutku predložite da se postavi konstelacija?

Pa ako su zapali u pravu nevolju i ne znaju kako dalje, tada to treba učiniti. Tada je to vrlo moćan alat.

Hvala Vam, profesore Hellinger, na ovom poučnom razgovoru.

Bilo mi je zadovoljstvo.

Prevela: Dragica Ilić
Lektura: Lidija Farkaš