



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.



A School with a View

Powered by:

IEDC – Bled School of Management

Prijevod: Dragica Ilić
Lektura: Lidija Farkaš

Trauma u organizacijama

Jan Jacob Stam

Uvod

U listopadu 2009. Anngwyn St Just vodila je radionicu na temu traume. Godinu dana ranije iskusio sam ponešto o otpuštanju trauma kod Petera Levinea, nakon što bijah pao na planini. Ta su me dva iskustva dovela do pitanja: Kako stoje stvari s traumom u organizacijama?

Ljudi mogu doživjeti traumu, ali mogu li jednako tako i organizacije biti traumatizirane? Organizacija nema tijelo, ali mogu li organizacije imati simptome kao kad bi bile ljudska tijela? Ili je možda moguće da postoji polje koje može doživjeti traumu? U svom području rada: sistemski pogled na fenomene u organizacijama, nisam mogao pronaći nijednoga kolegu koji je razmatrao traumu u organizacijama. Učinilo mi se to dovoljnim razlogom da organiziram radionicu vezanu uz tu temu i da, potaknut mnogim pitanjima, istražim sve to dublje.

U ovaj članak uključujem i svoje iskustvo (u više država) s organizacijskim konstelacijama u kojima je trauma igrala određenu ulogu. To je jedna vrsta izvještaja o nekoliko dosadašnjih iskustava. Ona proizlaze iz rada s konstelacijama i iz sistemskih opažanja. Da budem jasniji: primjenu rezultata konstelacija (ono što se stvarno uradi na praktičnoj razini u organizaciji s informacijom koju je konstelacija dala) proveli su sami postavljajući teme. Dok pišem ovaj članak, nemam, nažalost, puno saznanja o onome što jest primijenjeno.

Očigledno pitanje: Kako spriječiti traumatsku reakciju u slučaju radikalnih događaja, kao što su masovna otpuštanja, nesretni slučajevi, nagla promjena, bankrot i tome slično, još je uvijek polje otvoreno za istraživanje.



Trauma

Slijedit ćemo definiciju Anngwyn St Just. Govorimo o traumi u slučajevima:

- Kad je sistem tako smlavljen nekim iskustvom da se nije u stanju sam povratiti svojoj izvornoj snazi i
- Kad postoje pokidane veze. Ako se sustav može brzo oporaviti nakon radikalna događaja, obično govorimo o stresu ili turbulentnom razdoblju, a ne o traumi.

Trauma je uvijek sistemska; posljedice su traume pokidane veze; s kolegama, u obiteljskom okruženju, u odnosu na svrhu organizacije, u odnosu na vlastiti entuzijizam, u odnosu na vanjski svijet i na druge ključne faktore u organizacijskom okruženju.

'Kako uspostaviti pokidanu povezanost nakon masovne epidemije? Za vrijeme te epidemije, na tisuće je životinja moralo biti ubijeno kako se virus ne bi mogao širiti dalje. Nakon što se to dogodilo, stvorio se duboki jaz između ministarstva i velikog dijela (poljoprivredne) zajednice.'

Pokidana veza može također značiti neku vrstu vremenske pukotine. Jednom smo vodili konstelaciju za ženu koja je u svojoj šesnaestoj godini doživjela tešku ozljedu kralježnice prilikom pada s ljestava dok je bojala kuću na seoskom imanju svojih roditelja. Ta je žena bila iznimno ispunjena na osobnoj razini i posve pomirena sa svojim životom. Tijekom konstelacije pokazalo se da su za nju vrijeme i njezin osobni razvoj značili činjenje ogromna skoka prema naprijed, ali da je za njezinu obitelj i posebno za njezine roditelje u trenutku kad se dogodila nesreća, vrijeme stalo. Sistem te žene oporavio se i postao čak i jači ('dar rane'), ali ne i sistem njezine obitelji, on je zapeo u vremenu i posljedično veza je pokidana.

Otpuštanje energije

Ako antilopu napadne lav, ona se može ili boriti ili bježati. Ako ni jedno od toga nije moguće, životinja će se ukočiti i pasti na tlo

kao da je mrtva. Ako preživi, 'istrest' će iz sebe svu energiju koja se nije mogla osloboditi za vrijeme napada. Čini se da su ljudi izgubili tu sposobnost. Rad Petera Levinea ima za cilj, između ostaloga, otpuštanje te energije iz ljudskoga tijela. Vođenje tog procesa iziskuje iznimnu količinu vještina i majstorstva. Tim otpuštanjem energije možete pomoći drugome da se ponovo ne zaleđi, nesposoban da adekvatno djeluje u situaciji koja nalikuje izvornom traumatskom događaju. U mome slučaju, tijelo mi se ukočilo na najvišim stubama kad su postale jednako strme kao i padina s koje sam se survao, ali se isto tako ukočilo i kad mi je netko iza leđa naglo povukao stolicu unatrag, čak i ako nisam ni imao namjeru sjesti na nju.

Nekoliko mjeseci kasnije odradio sam svoj prvi terapijski rad s tom traumom. Rezultat terapije bio je taj da su moje noge ponovo postale pričvršćene na moje tijelo. Nakon drugog termina mala rupa u mom sjećanju ponovno se popunila (prvih pola sekunde pada). Naročito se ovo drugo pokazalo jako ugodnim; kao da su događaji, umjesto da budu naglo odrezani, sada mogli ponovo poteći.

U svom radu s traumom u organizacijama ne osjećam se dovoljno iskusnim i osposobljenim za rad na otpuštanju energije.

Simptomi trauma u organizacijama

Neki od simptoma traume koje su naveli sudionici (vođe organizacija i /ili zaposlenici) tijekom jedne od sistemskih radionica, jesu:

- Krutost organizacije spram predlaganja promjene ili novoga usmjerenja. To se moglo vidjeti kao nešto što se reaktivira. Ono često nesvjesno pohranjeno sjećanje iz prethodne traume biva pokrenuto ponovo samom predloženom promjenom kao okidačem.
- Prekinute veze između, na primjer, ranijih i novopridošlih zaposlenika koje se, usprkos obostranoj dobroj volji, ne daju ponovo uspostaviti.
- Nepostojanje protoka između različitih odjela neke organizacije ili između organizacije i vanjskoga svijeta. Teško je imati protočnost ako su istovremeno veze pokidane.
- Također, može doći do traumatske reakcije u okruženju organizacije. Netko se na radionici prisjetio

kako je to bilo u Ossu (grad u Nizozemskoj) kad je jednoga dana natpis ORGANON (ime farmaceutske multinacionalne kompanije) skinut sa zgrade i zamijenjen drugim natpisom. Možete se zapitati na koji to način nestanak velikih nizozemskih brandova može voditi k traumatskim reakcijama.

- Doživljaj kao da je organizacija odjela zamrznuta u vremenu. U organizacijskoj konstelaciji, svojevrsnoj slojevitoj slici organizacijskoga sistema, u kojoj su odjeli, proizvodi, upravni odbor i ostali elementi reprezentirani u osobama, možemo vidjeti slične simptome.

- Ako zadržite u svijesti predodžbu divljači zabljesnute jarkom svjetlošću, ponekad ćete u istom trenu uočiti da se to jednako tako odnosi na jedan dio konstelacije ili konstelaciju u cijelosti.

- Na radionici je jednako tako postalo jasno da, ako je reprezentantima hladno ili ako osjećaju da njihovo okruženje postaje hladno, to može biti vrlo snažan pokazatelj moguće prisutnosti neke traume.

- Još jedan pokazatelj na koji treba obratiti pozornost, jest usredotočenost velikoga dijela osoba u konstelaciji na prošlost, umjesto na budućnost.

- Konačno, ponekad se ruke, šake i/ili noge reprezentanata miču gotovo nesvjesno i često nekontrolirano, kao da se s nekim bore ili bježe, čak i ako to u stvarnoj situaciji nije bilo moguće.

Primjer: Direktorica koja je odlučila napustiti svoju kompaniju u vrijeme spajanja tvrtki, pitala se nije li ona svojim odlaskom uzrokovala traumu. Postojala je mogućnost da bi mogla ili postati suvišna ili da bi se mogao naći neki drugi razlog zbog čega bi morala otići, pa je sama otišla. Za vrijeme konstelacije donji dio noge osobe koja je predstavljala zaposlenike, uporno je činio pokrete nalik hodanju, kao u nemirna konja. Rečenica koju je izgovorila direktorica, a koja je otkrila istinu i time i pomogla, glasila je: 'Ja sam mogla otići, vi niste mogli...'

Što pomaže?

Ovo što slijedi jest zbroj onoga za što smo se dosad osvjedočili da može biti od pomoći radeći s konstelacijama na temu traume u organizacijama. Taj je zbroj, naravno, daleko od toga da bude potpun i također nije dovoljno usklađen.

'Putovanje kroz vrijeme i prostor' kako bi se rascjepkani dijelovi spojili natrag u cjelinu. Putovanje kroz vrijeme i prostor opći je okvir koji je, čini se, koristan. Tijekom traumatska događaja odcijepuju se dijelovi sustava. To je moguće na više razina. Organizacija se može odcijepiti od svojih različitih dijelova ili određenih grupa zaposlenika, ali se isto tako mogu razdvojiti unutarnji dijelovi neke osobe.

Primjer razdvajanja na prvoj razini jest slučaj ministarstva koje je 'odrezano' od agrarnoga dijela društvene zajednice. Na sljedećoj smo razini vidjeli da se grupa otpuštenih zaposlenika tvrtke za iznajmljivanje nekretnina odcijepila od zaposlenika koji su ostali. Ti su zaposlenici otpušteni jer nisu željeli ili nisu mogli slijediti novi pravac. Na trećoj razini, u vezi sa zaposlenicima koji su ostali, ispostavilo se da su ostali odcijepljeni od svoga vlastitog radnog iskustva, umijeća i oduševljenja prema poslu.

Ono što dobro djeluje u konstelaciji, jest: kad trenutni direktor (čak i ako je došao nakon traumatska događaja) kaže grupi otpuštenih zaposlenika: 'Veza s vama naglo je prekinuta', 'vaša vizija (drukčija od one odabrane u skladu s novim pravcem) bila je pogubna' za vas. Naročito je ova zadnja rečenica pomogla zaposlenicima koji su ostali, ponovo skupiti hrabrost da se posvete svojoj ljubavi prema poslu koji obavljaju. Za to putovanje kroz vrijeme i prostor (u sadašnjem vremenu vraćamo se natrag u prošlost) treba vremena, ne može se požurivati ni gurati. I treba pouzdan okvir i sigurnu atmosferu u kojoj će se proces moći odvijati.

Resursi i korištenje užeta za spašavanje

Ponekad je sam direktor taj koji je u sukobu s traumatiziranom organizacijom. Kad on ili ona postavlja konstelaciju, moguće je prilično izravno s



njima raditi. Između njega/nje i organizacijske traume jest razdaljina. Kad je postavljatelj teme ujedno i sam žrtva traumatska događaja, često je nužno, prije no što započne putovanje kroz vrijeme i prostor, postaviti užu za spašavanje. Isto tako, možete klijenta dovesti u kontakt s resursima koji su mu/joj dostupni, da bi iz njih mogao crpiti snagu u teškim situacijama.

Užad za spašavanje može se napraviti, na primjer, sa sidrom u 'ovdje i sada'. Možete se osigurati da klijent ne uđe preduboko u konstelaciju postavljanjem filtera (stolice) između njega/nje i konstelacije.

Ni u kom slučaju nije nužno, čak je i jako nepoželjno, da klijent ponovo dođe u traumatsko stanje. Kolega koji je u pratnji klijenta ili voditelja konstelacije, također može poslužiti kao užu za spašavanje, tako što sjedi kraj klijenta tijekom procesa.

Resursi

Anngwyn St Just često koristi pomoćna sredstva koja ljudi već nose na svom tijelu: nakit, odjeću, simbole. Oni su često povezani sa značenjem ispunjenim, pozitivnim događajima iz nečijeg života ili su poklon od voljene osobe ili neke druge značajne osobe. Zajedno s klijentom, voditelj traga za takvim resursima. Može ih se usidriti tako da su konstantno dostupni klijentu tijekom procesa.

Veza s korijenima

Istraživanje koje je provela Anngwyn St Just, pokazuje da su ljudi koji su najjače povezani sa svojim korijenima, ujedno i oni koji se najbolje oporavljaju od nekog žestokog događaja i bivaju njime najmanje povrijeđeni. I konstelacije također ukazuju na to. Čini se da povezivanje organizacija s njihovim korijenima stvara veliku sposobnost oporavka. Kad su prisutni korijeni, tad se može razmišljati o: izvornoj svrsi organizacije, društvenoj oskudici na koju je osnivanje tvrtke bio odgovor, ali isto tako i o

lokalnoj zajednici u koju je organizacija ukorijenjena. Slučaj uprave banke u Meksiku gdje se pokazalo da je otpor pozivna centra bilo zapravo rasno pitanje. Slabo plaćeni djelatnici obično su indijanskoga porijekla. Ali iza te teme rase leži pitanje: do koje je mjere nekim grupama zaposlenika moguće povezati se sa svojim korijenima?

Možete se zapitati kakve su posljedice kad se neku tvornicu premjesti iz neke udaljene regije, gdje je osnovana i u kojoj je stasala, u grad koji je u logističkom smislu privlačniji. Što se događa kad iskorištenite tvrtku? Što se događa kad premjestite proizvodnju u zemlju gdje su nadnice niske?

Dozvola daljnjeg kretanja ostatku sistema od strane odcijepljena dijela

Novoimenovani vođa odjela za podršku studentima na jednom tehničkom sveučilištu u Meksiku suočio se s odjelom koji se nije mogao pomaknuti s mrtve točke. Cijela konstelacija bila je duboko zaleđena. Puno je reprezentanata osjećalo da im je jako hladno. Na pitanje je li se dogodilo nešto ozbiljno, odjednom su se sjetili da je nekoliko godina prije toga jednoga studenta koji je bio kritičan spram sustava, u kampusu ustrijelila policija. Kad je postavljen reprezentant tog studenta u konstelaciju, pao je na pod. Ležao je nepokretan i ukočen. Jedina rečenica, koju je izrekao vođa odjela, a koja je uspjela opet pokrenuti reprezentanta preminulog studenta, bila je: 'Ti si ubijen.' i nešto kasnije: 'zajednica je krenula dalje...bez tebe'. U tom trenutku student je otvorio oči. Rekao je: 'Dobro je da je zajednica krenula dalje.' S tom rečenicom aktualni zaposlenici osjetili su da imaju dozvolu ponovo se usredotočiti na budućnost. Malo-pomalo osjetili su opet nešto topline, krv im je počela opet strujati tijelom, vratila im se boja u obraze i ubrzo zatim završili smo konstelaciju.

Vrlo često preživjeli dio sustava osjeća se krivim i ne dozvoljava sebi potpunu usredotočenost na budućnost. U literaturi o organizacijama u prijelaznim razdobljima to se naziva 'sindromom preživljavanja'; umjesto, od strane uprave očekivanih osjećaja zahvalnosti i motivacije, čini se da zaposlenici kojima je dozvoljeno da ostanu, gube povjerenje u organizaciju. Ponekad podsvjesno pitanje glasi: 'Jesam li ja sad na redu?'



Otkrivanje prve traume

Istraživanje pokazuje da se traume imaju tendenciju ponavljati. Čak i onda kad svi koji su prošli kroz prvotnu traumu, napuste organizaciju i ne ostane nitko tko bi je se uopće mogao sjetiti. Što je posebno neobično, izgleda da traume imaju tendenciju da se ponove na samu godišnjicu ranijih trauma. Annwyn St Just i povjesničarka Anne Ancelin Schützenberger obavile su sveobuhvatno istraživanje na tu temu. S agencijom za iznajmljivanje nekretnina, prethodno već više puta navedenom kao primjer, odradili smo još jednu konstelaciju. S prvom konstelacijom priznali smo i integrirali dijelove koji su bili odrezani tijekom promjene usmjerenja dvije godine ranije.

Direktor je želio istražiti kako bi se mogle ponovo uspostaviti veze sa zajednicom, političkim okruženjem i drugim dijelovima društva. U ovoj konstelaciji korporacija više nije bila zastupljena s nekoliko reprezentanata - posebno za upravu, odjele i zaposlenike, već samo s jednim reprezentantom za cijelu organizaciju. Taj reprezentant još uvijek je pokazivao znakove traume i rekao je: 'Stalno mi se vrzma po glavi riječ 'rat''. I odjednom je direktor (klijent) rekao: 'organizacija postoji već 94 godine. Priča se da je tijekom rata bombardirano područje u neposrednom susjedstvu; jedan dio naših nekretnina za iznajmljivanje pripadao je tom susjedstvu.' Ova informacija smjesta je rezonirala s reprezentantima u konstelaciji. Nakon odavanja priznanja tom gubitku i mogućim žrtvama korporacija se osjetila sposobnom za ponovno povezivanje s lokalnom zajednicom i njezinom politikom.

Priznavanje strategije preživljavanja

Jedna konzultantica iznosi svoju priču o osjećajima krivnje u svom odjelu. Objašnjava koliko su se intenzivno zaposlenici osjećali krivima u vezi s borbom i isključivom brigom za sebe i zanemarivanjem brige za druge u

vrijeme ozbiljnih restrikcija. 'Ali, postupajući na taj način, odjel je bio sposobniji preživjeti kao cjelina, nego što bi to bio da su se nastavili brinuti jedni za druge', glasio je njezin uvid. Često ste, čak i godinama nakon traume, suočeni s drevnim mehanizmima – razdvajanje, borba, ili štogod to bilo. Tad je to bila jedina moguća i shodno tome najbolja opcija. Strategija preživljavanja je OK.

Davanje izbora

U traumatskom događaju nema izbora. Čini se da je korisno klijentu ponuditi izbor. Hoćemo li nastaviti, hoćemo li se zaustaviti, ili ćemo učiniti nešto drugo? Što najprije želite vidjeti, i što nakon toga?

Dovršavanje pokreta

Razlog zbog kojeg sistem dospije u 'zamrznuto stanje', jest to što nije mogao dovršiti pokrete koje je želio učiniti u danom trenutku. Ako date puni gas i istovremeno žestoko stisnete kočnicu, automobil se neće pokrenuti, ali će se unutar njega generirati nevjerovatna količina energije koja se ne može otpustiti. Korisno je u konstelacijama potaknuti istraživanje što bi ruke koje se miču, učinile kad bi mogle dovršiti svoj pokret. Kad promatrate sistem kao cjelinu, mogli biste potražiti: koji je to unutrašnji pokret u tom sistemu koji želi doseći svoj cilj...Gdje dolazi do zastoja?...Što je ono na što je to zastajanje odgovor? Ponekad vidite, kad reprezentant u konstelaciji pokazuje početak takva oslobađanja energije, da to rezonira s tijelom klijenta koji promatra sa strane, pa makar on/ona i ne razumije uvijek tu direktnu povezanost.

Ali klijent (postavljač teme) uvijek je na dva načina povezan s organizacijom o kojoj se postavlja pitanje. Prvi način: kao netko s funkcijom u organizaciji, zaposlenik, direktor, ili u bilo kojoj drugoj ulozi.

U drugom smislu postavljač pitanja također je dio sustava i pohranio je na neki način hologramsku informaciju o tom sustavu kao cjelini čak i iz vremena prije svoga uključivanja u njega.

Konstelacije to pokazuju opet i opet iznova. U nekim slučajevima, kad bi se u konstelaciji počinjala otpuštati



trauma, tijelo postavljачa teme znalo je također na to reagirati. Može biti korisno na to obratiti pozornost i opetovano pitati postavljачa teme o osjetima u njegovom/njezinom tijelu i eventualno dozvoliti mu/joj da rezonira s onim što se događa u konstelaciji. Čini se mogućim da se tijelo nekoga tko je došao u organizaciju nakon traumatičnog događaja, još uvijek ponaša kao 'rezonantno tijelo' s naknadnim intervencijama.

Sjećanje i stvarnost

Spomenuli smo ranije da, prema iskustvu stručnjaka za problem trauma, nije poželjno vraćati se na samu traumu. Dobro mjesto za početak je ono gdje sustav utvrđuje da je preživio traumu. Od te točke nadalje netko može doći u kontakt s traumom bez da mora ponovo proći kroz nju. Obično to kako je trauma sačuvana u sjećanju, nije sasvim identično načinu kako su se uistinu odvijali događaji. Često dolazi do izmjena u vremenu i prostoru. To proizlazi iz gomilanja sjećanja koja su kao zbijena u jednu grudnu, ali se zapravo sastoje od dijelova većeg broja događaja. Radite s onim što se javi u sjećanju. To je dovoljno.

Suočavanje s događajem

Suočavanje s događajem razlikuje se od suočavanja s osobama koje su u njega uključene ili s mogućim žrtvama i počiniteljima (kad je riječ o traumi koju su uzrokovali ljudi). Kad se netko zaista suoči s događajem (u konstelaciji lako je uključiti reprezentanta za događaj, to također otežava 'uvlačenje' u događaj), dogodit će se trenutak kad će on doista postati stvaran; ne možemo više mijenjati događaj. Ne mogu promijeniti događaj niti ga retroaktivno poništiti.

Događaj je povijesna činjenica. Do izvjesne mjere oblikovao me u ono što sam sad. I: Svijet je krenuo dalje. Današnji je svijet takav kakav jest. Bez toga događaja to ne bi bio ovaj isti svijet kakav je danas.

Postati veći od onoga što vam se dogodilo

U jednoj sam konstelaciji bio reprezentant oca obitelji koji je proživio traumu rata. Voditeljica, Anngwyn, postavila je nekog da predstavlja rat. I nešto kasnije izgovorila je rečenicu: 'Rat je dio naše obitelji.' Istog trena dvije su se stvari istovremeno zbile u meni kao reprezentantu: prestao sam se boriti i doživio sam takav osjećaj moći u sebi da sam se ponovo mogao nositi sa svijetom i prihvatio sam rat kao dio sebe. Više puta imali smo priliku vidjeti kako je i klijent isto tako prihvatio događaj kao jedan od unutarnjih dijelova (organizacijskih ili vlastitih). Postati veći od događaja i integrirati ga u sistem nešto je što daje snažnu sposobnost brza oporavka u mogućim budućim situacijama i pri reaktivacijama izvorne traume.

Ne mogu zaboraviti trenutak kad se ravnatelj jedne institucije za skrb o mentalnome zdravlju tijekom jedne konferencije predstavio riječima: Ja sam ravnatelj organizacije Jolande Venema. Istog se trena prostorijom razlegao uzdah olakšanja. (Jolanda Venema je mentalno hendikepirana žena koja je bila teško zlostavljana u instituciji u kojoj je boravila. Njezini su roditelji izašli u javnost s fotografijama na kojima je ona naga privezana uza zid, unutar te institucije.)

Uzeti u obzir: Sagraditi profesiju na temeljima traumatskog događaja

Jednom mi je jedan čovjek, već gotovo pred mirovinom, ispričao kako je kao student farmacije uvijek dobivao iznimno dobre ocjene. Osim jedanput, kad je na ispitu dobio četvorku, netom nakon očeve smrti. Nitko od njegovih profesora nikad ga nije pitao što se to dogodilo ili kako to da je dobio četvorku. A sad je odjednom shvatio zašto je zadnjih 30 godina proveo radeći kao studentski savjetnik. Obratite pažnju: na istom sveučilištu. Često se dogodi da ljudi tijekom ili nakon traumatskog događaja zadaju sebi obećanje da više nitko nikad neće morati proći kroz jedno takvo iskustvo. Mlada učiteljica koja je nekoć bila zlostavljana u školi, zadala si je obećanje da se to više neće dogoditi nijednom djetetu. Možda je i to u nekom određenom smislu postajanje većim od samog događaja. To je dar traume.