

Sistemske poslovne konstelacije - novi alat učenja poduzetništva

Vedran Kraljeta, Sikon mreža, J.R.Boškovića 23., 10000 Zagreb, Hrvatska, tel. +385 98 927 41 20,
@: vedran.kraljeta@gmail.com
w: www.konstelacije.com

Sažetak

Doživljajno učenje uz individualizirani pristup potrebama poduzetnika snažan je i moćan način ovladavanja sposobnostima i vještinama pokretanja i vođenja poduzetničkih pothvata i biznisa. Sistemske poslovne konstelacije danas su jedan od najnaprednijih alata za mapiranje dinamika poduzetničkih i poslovnih situacija. Uz brz, jednostavan i transparentan rad omogućuju dijagnostičko istraživanje postojećih poduzetničkih poslovnih struktura i trenutnih odnosa. Simuliranom provjerom posljedica namjeravanih akcija, metoda pomaže u učenju i odlučivanju za razvojne promjene poslovnog sistema (poduzeća, projekta, kompletnog sistema s kupcima, dobavljačima, konkurencijom itd.). Prenesena iz područja sistemske terapije obitelji, metoda koristi fenomenološki pristup i principe koji vode ponašanje ljudskih zajednica i sastavnih elemenata prema uspjehu ili propasti. Posebno je korisna za učenje i razvoj sposobnosti i vještina vođenja i menadžmenta obiteljskih i korporativnih biznisa. Koristeći proširene dimenzije komunikacije (prostorna, neverbalna i verbalna) poslovne konstelacije snažno utječu na promjenu unutrašnje predodžbe poduzetnika o njegovom poslovnom sistemu i ponašanju. Time mu pomažu da se otvori novim mogućnostima, odnosima i rješenjima za uspjeh. Dijelom nalik na metodu igranja uloga i psihodramu, sistemske poslovne konstelacije donose radikalnu inovaciju laganog rada s geštaltom poduzetnikovog poslovnog sistema za otkrivanje i istraživanje sistemskih rješenja dobrih za sve te brže učenje i lakše upravljanje promjenama.

“Nemojte se ‘zarobiti’ u nastojanju da utvrdite znanja/vještine za svaku ‘fazu’ procesa organizacijskog rasta. Uočite ključne izazovne simptome i za njih razvijte učenja za rješenja” (Chupp, 2010, str.165).

1. Poslovne konstelacije

Sistemska poslovna konstelacija živi je prostorni prikaz kretanja (dinamike) poslovnog sistema ili grupe međusobno svrhovito povezanih poslovnih elemenata s granicom. Ovi elementi sistema mogu biti pojedinci kao što su: menadžer, zaposlenik, član uprave, kupac; zatim grupe pojedinaca: organizacijska jedinica, tim, obitelj, kolegij direktora; nepersonalne grupe kao: država, poduzeće, tržište ili koncepti kao što su: cilj, profit, proizvod, brend, strategija, kvaliteta, cijena i sl.

U poslovnoj konstelaciji poslovni se sistem može prikazati na više različitih načina. Najčešće se prikazuje uz pomoć ljudi u „ulogama“ - prostorno raspoređenim pozicijama pojedinih elemenata sistema. Jedna osoba predstavlja menadžera, druga drugog člana njegovog tima itd. Tipično, osobe koje u konstelaciji predstavljaju promatrane elemente istraživanog sistema u stvarnosti nemaju nikakav odnos sa stvarnim ljudima/pozicijama koje predstavljaju. Čak nemaju ni prethodno znanje o tim pozicijama da bi prema njemu reagirali kao predstavnici u konstelaciji. Zbog toga konstelacije nisu „igranje uloga“, iako bi promatrač mogao steći takav prvi dojam. Umjesto toga, konstelacije djeluju kroz mehanizam koji nazivamo „percepcija predstavnika“. On je, izgleda, teme-

ljen na općoj ljudskoj sposobnosti da može prepoznati i iskazati složene obrasce (ponašanja, odnosa) druge osobe ili cijelog sistema, bazirane isključivo na poziciji njegovog predstavnika u istraživanom sistemu.

Percepcija predstavnika odgovorna je za efekt koji pokazuje skoro svaka konstelacija; predstavnici su u stanju iznijeti važne izjave o prije skrivenim, često nesvjesnim dinamikama sistema i pružiti informacije koje prije toga nisu verbalno primili. Ova je pojava važna za njihovo upravljanje, a posebno je korisna kad predstavnici mogu ukazati na nedostajući resurs ili činjenicu o kojoj klijent nije ranije promišljao. U tom slučaju, kad je jednom spomenuta, vodi ponovnom usklađivanju i dubokoj promjeni u mentalnom modelu samog klijenta i njegovog sistema te posljedično potiče promjene u sposobnostima, vještinama i ponašanju koje su važne za vodstvo i upravljanje poslovnim sistemom poduzetnika.

Iako se još ne zna u potpunosti objasniti kako funkcioniraju mehanizmi konstelacijskog procesa, dva istraživanja su otkrila važne uvide i svojstva ove metode.

Schloetter je izveo veliko empirijsko istraživanje semantike sistemskih konstelacija (Schloetter, 2004). U eksperimentalnom okviru, koristio je 250 ljudskih subjekata u 3900 eksperimentalnih postava. Subjekti su bili suočeni s problematičnim situacijama sistemskih "zapletaja" iz stvarnih konzultantskih slučajeva. Ove su situacije najprije prikazane uz pomoć prostorno raspoređenih simbola - figura ljudske veličine za sastavne elemente istraživanih sistema. Za svaki su sistem opetovano postavljani početni problem/situacija (početna konstelacija ili postava) i završno rješenje (završna konstelacija ili postava). Od ljudskih subjekata se tražilo da fizički stanu na mjesto pojedinačnih figura u ovim sistemima i da im pridruže, korištenjem slobodnog govora i pripremljenog teksta, opise njihovog profila. Subjekti su najprije stajali u pozicijama iz problemske (početne) konstelacije, a nakon toga u pozicijama iz završne konstelacije rješenja.

Nalazi ovog istraživanja značajno su pomogli da se stekne uvid u bazični mehanizam percepcije predstavnika - osobe koja stoji na poziciji i u „ulozi“ promatranog elementa iz postavljenog sistema. Schloetter je definirao konstelacije kao neverbalnu jezičnu razmjenu između ljudi koji su postavljeni u konstelaciji u pozicijama predstavnika elemenata sistema, nezavisnu od efekata socijalizacije tih istih pojedinaca. Protumačio je konstelacije kao alat za *meta-analizu socijalnog sistema utemeljenu na meta-komunikaciji koja bazično djeluje bez prevođenja u govorni jezik*. Ovime je istovremeno odgovorio na najčešće pitanje sudionika konstelacija o tome u kojoj mjeri rezultati ove vrste rada ovise o ljudima postavljenim u pozicije predstavnika za elemente sistema. Prema Schloetterovom istraživanju čini se da je *rezultat konstelacije u velikoj mjeri nezavisan od pojedinačnih osoba, a ovisi o kompletnosti i prostornom rasporedu pozicija/funkcija sistema*.

Drugi važan rad izveo je Gminder i rezultate objavio u svojoj doktorskoj disertaciji (Gminder, 2005). On je istraživao kako organizacijske konstelacije mogu pomoći izvođenju strategija za korporativnu održivost. *Utvrđio je da su konstelacije alat slobodan od sadržaja koji je posebno prikladan za analizu složenih situacija u „mekim“ područjima menadžmenta i kulture, za kreiranje rješenja po mjeri*. Empirički je obradio sedam različitih studija slučajeva iz raznih grana gospodarstva. Zaključio je da su *organizacijske konstelacije prikladne za brojna pitanja u kontekstu normativnog, strategijskog i operativnog menadžmenta, posebno za razjašnjavanje i simulaciju ljudskih odnosa i dinamike unutar ili između kompanija*.

2. Vrste konstelacija

Tradicionalno postoje dvije vrste konstelacija: (a) obiteljske – koje se koriste u sistemske terapiji obitelji, i (b) organizacijske (prošireno: poslovne), koje se koriste za organizacijski razvoj. Obiteljske konstelacije jesu konstelacije obiteljskog sistema, primjerice obitelji porijekla - primarne

obitelji: otac, majka, braća i sestre, krvni preci ili sadašnje obitelji: muž, žena, djeca. Poslovne konstelacije su konstelacije poslovnog sistema bilo koje vrste: poduzeća, agencije, države, institucije, tima ili projekta.

U ovom članku se prije svega bavimo poslovnim konstelacijama, u kontekstu njihove primjene na učenje dobrih rješenja, dakle i sposobnostima i vještinama njihovog otkrivanja i usvajanja u poduzetništvu.

Danas se područja primjene poslovnih konstelacija snažno šire, tako da uključuju upravljanje znanjem (Birkenkrahe, 2002), upravljanje projektima (Groth, 2004), razvoj ljudskih potencijala (Metz i Messerig, 2000), *outsourcing* i financije (Birkenkrahe, 2004), pisanje skripta (Erb, , 2007), brending (Jurg, 2008), politiku (Mahr, 2004), ekosisteme (Cox, 2007), menadžment (Lingg, 2006), obiteljsko poduzetništvo (Stam, 2007), sistemsku pedagogiju (Olivera, 2011). Sve ove primjene sliječe slične procese, povijesno razvijene u obiteljskim konstelacijama za obiteljsku terapiju.

3. Kratka povijest metode

Metoda poslovnih konstelacija rijedak je primjer intervencije u organizacijski razvoj za koji se može reći da ima opću poduzetničku primjenu (Erb, 2007; Kraljeta, 2010, 2012). Obiteljske su konstelacije 10-ak godina bile ograničene na zemlje njemačkog govornog područja nakon što ih je pod tim imenom sredinom 1980-ih godina uveo karizmatični njemački psihoterapeut Bert Hellinger, bivši misionarski svećenik i učitelj educiran u filozofiji, psihoanalizi i psihoterapiji.

Razlog takvog razvoja i početne ograničenosti na Njemačku možda je činjenica da su konstelacije najprije korištene za rad sa situacijama nasilja vezanim uz Holokaust. Obiteljske su konstelacije pomogle potomcima i žrtava i počinitelja holokausta. Činjenica da su mnoge zemlje tijekom svoje povijesti bile umiješane u genocidne sukobe i/ili druge nacionalne traume mogući je razlog vrlo brzog širenja ove metode u svijetu od sredine 90-ih godina.

Bert Hellinger razvio je obiteljske konstelacije spojivši brojne različite terapijske discipline (Hellinger, 1999; Franke, 2009). Većinu ih je upoznao tijekom vlastitog školovanja i prakse, uključujući TA – transakcijsku analizu (Berne, 1964), terapiju primalnog krika (Janov, 1977), obiteljske rekonstrukcije i skulpture (Satir, 1967), psihodramu (Moreno, 1959), tehnike NLP – neurolingvističkog programiranja (Bandler i Grinder, 1975)

Na poslovne (organizacijske) sisteme metodu obiteljskih konstelacija prvi je put primijenio sredinom 90-ih godina Gunthard Weber (Weber i Gross, 2000). Od tada je primjena ove metode neprekidno usavršavana, posebno kroz rad Matthiasa Varge von Kibeda i Inse Sparrer (Sparrer i Kibed, 2005). Danas se sve više prakticira u svijetu te se profesionalizira i širi kroz napise u sve većem broju specijaliziranih stručnih časopisa, prikaze na međunarodnim konferencijama i obuku s kontrolom kvalitete. Prije svega je koriste menadžment konzultanti i poslovni treneri, a sve više i menadžeri (Kohlhauser, Asslander, 2005) i mali i srednje veliki poduzetnici te velike kompanije kao: Damiler-Benz, IBM, BMW, Fokker, Nokia itd.

Kako bismo bolje razumjeli djelovanje metode poslovnih konstelacija, pogledajmo bliže njezinu uporabnu svrhu i ugrađene fenomenološke principe rada koji postaju vidljivi promatranjem poslovnih sistema uz pomoć konstelacija.

4. Svrha konstelacija

Za poslovne klijente svrha konstelacije jest da im kroz dobivene uvide pomogne utvrditi i na jednostavan način pojasniti složene dominantne obrasce kretanja i ponašanja njihovih poslovnih sistema, za upravljanje i kreiranje djelotvornih intervencija temeljenih na tim uvidima.

Konstelacije mogu posebice pomoći:

- nadvladati otpore prema promjenama,
- postaviti ili unaprijediti odnose,
- otkriti skrivene istine ili činjenice te
- provjeriti posljedice namjeravanih promjena prije njihovog uvođenja (simulacije).

Jasnoća uvida o istraživanoj situaciji dolazi zbog toga što *konstelacija inicijalno daje prikaz onoga „što jest“, umjesto onoga što bi klijent htio (ne)svjesno vidjeti*. Simulacija je ovdje mogućnost izvođenja različitih alternativnih scenarija ili odnosa i promatranje njihovih posljedica. Za usporedbu s drugim metodama intervencija koje se koriste u upravljanju promjenama za poduzetnike i menadžment, pokazalo se da konstelacije daju brže rezultate i često vode do stabilnije održivih rezultata (Gminder, 2005). To objašnjava snažan rastući interes poslovne zajednice za korištenje ove metode tijekom zadnjih godina.

Održivost otkrivenih rješenja odnosi se na činjenicu da prema izvještajima korisnika *konstelacije imaju dalekosežne učinke koji nadilaze postavljanje samog problema i njegovog rješenja na radionici*. Ovdje nije iznenađujuće što klijent i očekuje da bilo koja isprobana intervencija iz konstelacije proizvede rezultat koji se može osjetiti i vidjeti izvan same radionice. Iznenađujuće je što se takvi održivi učinci mogu zamijetiti i u konstelacijama gdje je klijent jedina osoba koja je fizički prisutna iz poslovnog sistema koji se promatra i na kojem se radi.

5. Fenomenološki principi

Temeljem mnogih godina rada i promatranja učinkovitosti konstelacija, Hellinger je utvrdio postojanje općih principa koji određuju ponašanja u kontekstu obiteljskih sistema (Hellinger, 1998, 2003). Uz male prilagodbe, oni su prisutni i kod poslovnih sistema. Ako su jednom ti principi prekršeni, poslovni sistem reagira destabilizacijom i gubitkom performansi. Obrnuto, njihovo poštivanje pomaže poslovnom uspjehu.

Princip pripadanja (postojanje sistema) – sistemski je princip koji odražava postojanje i važnost granica sistema: određuje tko jest, a tko nije dio sistema. Ovaj se princip može prekršiti kad se primjerice iz poduzeća otpusti radnik bez da je primjereno priznat za svoje napore. Posljedice su često pad produktivnosti, nesvjestan strah i osjećaj krivnje kod radnika koji su ostali u poduzeću.

Princip vremenskog poretka (širenje sistema) – ovaj princip poštuje vrijeme (i napor) koje su radnici već uložili kao dijelovi sistema. Kad poslovni sistem raste, traži da se osigura nov prostor za nove članove, istovremeno čuvajući prava članova koji već od ranije pripadaju sistemu. Kad se ovaj princip poštuje (recimo kroz pravo da na sastancima najprije govore stariji radnici), stari članovi su skloniji napraviti prostor i pomoći novim članovima sistema da nađu svoje mjesto.

Princip obrnutog vremenskog poretka (replikacija sistema) – ovo je obrnuto od prijašnjeg principa. Kad se sistem replicira (umnaža), mlađi sistem u početku traži viši rang prioriteta skrbljenja za njegove potrebe jer mu je granica još slabija nego kod starijeg sistema poduzeća „roditelja“. Da bi izrastao u snažan sistem, poduzeću kćeri je stoga potrebna posebna pažnja/njega. Radi unutar-njeg natjecanja između starog i novog sistema, tu se traži osjetljiva ravnoteža.

Poravnanje davanja i uzimanja (balans sistema) – ovaj je opći princip aktivan i vrijedi uz sve ostale principe, a posebno uređuje kretanje odnosa vezanosti i suradnje elemenata sistema. Primjerice, poduzeće u teškim vremenima treba izbalansirati dodatne napore radnika kroz dodatne nagrade/priznanja (npr. novčana kompenzacija ili viši status). Iz ovog se principa izvode posebni principi odgovornosti i više sposobnosti.

Princip odgovornosti (imunizacija sistema) – ovaj princip zahtijeva da se izvanredna postignuća i doprinosi priznaju radi njihovih efekata na dobrobit i uspješnost kompletnog poslovnog sistema. Ovo je ujedno i važan princip za razvoj sistemskog vodstva: neslužbenim vođama treba odati priznanje uz istovremeno poštivanje službene hijerarhije u poslovnom sistemu.

Princip više sposobnosti (individuacija sistema) – ovaj princip pomaže razvoj sposobnosti i postignuća članova pojedinaca jačajući ih eksplicitnim priznanjem. Nagrađivanje rezultata unaprjeđuje motivaciju za daljnja postignuća, dok nagrađivanje sposobnosti osigurava bolji pristup resursima.

Matthias Varga von Kibed i Insa Sparrer definirali su dodatne meta-principe, važne za konstelacijski rad s klijentima (Sparrer i Kibed, 2005):

Priznati što jest (realnost sistema) – ovaj princip sprječava arbitrarnu manipulaciju sistema. Tako izvršni direktor ima daleko veću moć utjecaja na poduzeće od podređenog mu šefa odjela. Prihvatanje realnosti situacije, u ovom slučaju hijerarhijske ljestvice, vodi dubljoj svjesnosti onoga što jest i što nije moguće unutar granica sistema. Primjerice, dok predsjednik uprave ima moć mijenjati poslovni sistem i postavljati ljude na radna mjesta/funkcije, radniku ostaje ili prihvatiti svoju poziciju i nadređene osobe ili otići iz poduzeća.

Poredak principa (hijerarhija učinkovitosti) – ovaj meta-princip ukazuje na poredak primjene Hellingerovih principa da bi imali najbolji efekt za sistem: (1) postojanje, (2) širenje, (3) replikacija, (4) imunizacija i (5) individuacija. Ako su neki od ovih principa prekršeni, ozbiljnost posljedica ovisi o mjestu prekršenog principa u njihovom poretku. Primjerice, kršenje principa pripadanja neprijemljenim isključivanjem članova sistema snažnije se osjeća u cijelom sistemu od kršenja principa individuacije – nedavanja priznanja iskazanoj sposobnosti pojedinca.

6. Proces sistemskih poslovnih konstelacija

U pravilu, proces konsteliranja slijedi redoslijed dalje prikazanih koraka. Iz poznavanja rada s drugim metodama intervencija i učenja organizacijskog razvoja i vodstva, važno je napomenuti da moć i posebnosti iskustva ovog rada koji se oslanja na grupne dinamike, nisu lako shvatljivi samo iz čitanja opisa ili transkripta rada (Kraljeta, 2012). Ipak prikazani proces može pružiti dobru sliku onoga što se događa kod grupnog rada s konstelacijama. U tablici br.1 dan je opći pregled koraka u konsteliranju situacije klijenta tijekom grupnog rada na radionici otvorenoj za javnost.

Tablica br.1 – koraci u procesu konsteliranja

Rbr.	Korak u procesu	Opis
1	Odrediti okvir rada	Voditelj konstelacije utvrđuje osnovni okvir rada: grupni ili pojedinačni rad jedan na jedan; korištenje ljudskih predstavnika ili simboličnih figura („sidra“) za pozicije i elemente sistema/problema; nazoče li svi članovi sistema radu ili ne. Najčešći je oblik grupni rad na radionici otvorenoj za javnost ili na naručenoj, zatvorenoj radionici za klijenta.
2	Priprema grupe	Voditelj konstelacije pomaže pripremiti sudionike grupe na radionici za doživljaj (osjet) vezanosti i odanosti sistemu te za oštrenje „percepcije predstavnika“ kroz razne vježbe, npr. kratke demo konstelacije za zamišljeni sistem ili obiteljski ili poslovni. Raspored je sjedenja ili kružni sa središnjim prostorom slobodnim za rad, ili „kino“ raspored u kojem je prostor za rad ispred sudionika radionice.
3	Izbor klijenta za rad	Ovisno o okviru rada, voditelj konstelacije bira osobu iz grupe na radionici za klijenta za rad, uz uvjet da je isti duboko zainteresiran za nalaženje rješenja stvarnog problema njegove poslovne situacije (pomaže korištenje „čarobnog pitanja“ iz kratke terapije usmjerene na rješenja – De Shatzer, 2005).
4	Uvodni razgovor	Voditelj konstelacije po dogovoru ili javno u grupi ili u odvojenom privatnom prostoru intervjuira klijenta o situaciji koju želi riješiti. Zajedno s klijentom utvrđuje početne važne granice sistema i elemente koji ga čine: osobe, funkcije i situaciju za rad. Klijent (a može i voditelj konstelacije) izabire u grupi osobe za predstavnike u pozicijama tako utvrđenih elemenata iz istraživane situacije poslovnog sistema klijenta. Klijent izabire i jednu osobu koja će predstavljati njega u radu.
5	Početna konstelacija (postava, raspored)	Najčešće klijent, a ponekad i voditelj konstelacije po svojoj internoj predodžbi (intuiciji), postavlja i raspoređuje u slobodnom prostoru za rad izabrane predstavnike u pozicije/elemente koji čine sistem i situaciju za koju se traži rješenje. Klijent nakon toga sjeda i promatra daljnji tok rada. Time je eksternalizirao unutarnju sliku svog sistema/situacije.

6	Međukonstelacije	<p>Voditelj konstelacije (facilitator) pomaže predstavnicima da promijene početnu konstelaciju u procesu usmjerenom na otkrivanje rješenja problema koji je donio klijent.</p> <p>To čini kroz slušanje, promatranje i provjeru stanja svih predstavnika u konstelaciji, njihovim vođenju prema pozicijama u kojima se postavljene predstavnici osjećaju bolje. Pritom koristi intervencije mijenjanja prostornog rasporeda predstavnika, uvođenja novih ako su važni za rješenje, uklanjanja postavljenih (ako nisu važni za rješenje) te se služi sugeriranjem rečenica za predstavnike kojima se otkrivaju njihovi stvarni odnosi i razrješavaju sukobi, zaplet i dr.</p>
7	Završna konstelacija (dostupno rješenje)	<p>Voditelj konstelacije utvrđuje konačnu konstelaciju koja uključuje prikaz rješenja ili mogući idući korak ili neki novi važan uvid, uz osiguranje dovoljnog prostora, slobode i strukture za postavljene predstavnike da razviju ovu predodžbu/sliku. Eventualno uvodi i samog klijenta da osobno doživi „sliku“ rješenja svoje poslovne situacije. Time se pomaže internalizacija promijenjene završne slike rješenja za klijenta.</p>
8	Završetak konsteliranja	<p>Voditelj konstelacije završava rad i pomaže predstavnicima da „izađu“ iz uzetih pozicija, prekinu dotok i razmjenju informacija i doživljaja te zauzmu više kognitivno analitičko stanje. Kod toga izbjegava analitičko seciranje tijeka konstelacije.</p>
9	Tumačenje rada i preporuke nakon konstelacije	<p>U dogovoru s klijentom voditelj konstelacije interpretira tijek rada i ako se klijent s tim slaže, otvara mogućnost diskutiranja o rezultatima i njihovog prevođenja u operativne akcije u grupi. Utvrđuje i eventualno potrebne naredne konstelacije za druga povezana pitanja poslovnog sistema klijenta koja su se pojavila i otvorila tijekom konsteliranja.</p>

Koraci od 1 do 4 predstavljaju pripremnu fazu rada s konstelacijama. Radi pojašnjenja, u nastavku se daje detaljniji prikaz sadržaja koraka 4-9, koji grade fazu istraživanja i otkrivanja rješenja.

Korak 4. U kraćem razgovoru (intervju), voditelj konstelacije propituje klijenta o situaciji koju želi riješiti, odnosno koje sve elemente sistema/situacije treba postaviti u radni prostor na traženom rješenju (određivanje granica sistema). Obično je potreban veći broj pozicija/elemenata posebice kod poslovnih tema. Zbog toga je važno utvrditi i izabrati samo one koji doprinose rješenju (a ne i one koji pomažu opisu problema). Sve informacije potrebne za ovu odluku dolaze od klijenta. Kako je lakše imati pregled kad je manje predstavnika postavljeno u konstelaciji, nastojimo početi s njihovim najmanjim mogućim brojem. Ovisno o razvoju i tijeku rada s konstelacijom, kasnije se mogu dodati novi elementi (njihovi predstavnici) ili se može ukloniti „višak“ koji nije značajan za rješavanje.

Važno je zamijetiti da uz druge predstavnike za ostale elemente sistema, klijent izabire i predstavnika za sebe. Time koristi značajnu prednost ove metode. Klijent tako ima priliku trenutačno dobiti vanjski „helikopterski“ pogled na vlastiti sistem koji mu omogućuje *istovremeno doživjeti sebe i svoju poziciju i odnose i kao aktivnog sudionika u sistemu i kao njegovog promatrača*.

Korak 5. Nakon što je izabrao sve potrebne predstavnike, klijent ih po svojoj intuiciji, odnosno unutarnjoj predodžbi raspoređuje i postavlja u radnom prostoru u međusobne odnose jedne prema drugima. Jednom tako postavljeni, predstavnici će osjetiti i pokazati odgovara li im pozicija na koju su dovedeni ili ne te kakvi su njihovi odnosi prema drugim pozicioniranim predstavnicima. Njihove reakcije pružaju ključnu informaciju za daljnje vođenje promjena prema rješenju u kojem svi imaju svoje „dobro“ mjesto.

Korak 6. Vođen prostornim, neverbalnim (najčešće tjelesnim znakovima i osjećajima) i verbalnim izrazima postavljenih predstavnika u konstelaciji, voditelj otkriva stvarnu situaciju, dinamike i odnose u poslovnom sistemu i vodi ga u promjene usmjerene na rješenje (dobre pozicije i uzajamni odnosi predstavnika). Pritom stalno provjerava s postavljenim predstavnicima njihove nenađane uvide, pitanja i ideje koje bi mogle biti od koristi. Ovo je ključni dio istraživačkog rada, različit za svaki pojedinačni slučaj i pitanje klijenta. Tu nema jamstva da će se otvoriti put konačnom rješenju kakvo je zamislio klijent. Konstelacije se mogu prekinuti u svakom trenutku. Iako ovdje nema nastojanja dramatizacije (kao u psihodrami), tijekom rada mogu izaći na vidjelo i odmatati se jedna ili više „priča“ do tada skrivenih zapetljaja u sistemu koji ometaju dobro rješenje. Voditelj, prije svega u suradnji s klijentom, a zatim i predstavnicima i ostalim članovima grupe tada mora odlučiti o daljnjem napredovanju rada, odnosno intervenciji.

Korak 7. Niz međukonstelacija vodi prema jednom od tri izlaza:

- (a) direktnom rješenju problema klijenta pomoću nove postave i rasporeda u sistemu odnosa elemenata sistema,
- (b) konstelaciji koja nije u potpunosti po volji klijenta i ne ispunjava sva njegova očekivanja. Primjerice, mirenje između suprotstavljenih frakcija u menadžerskom ili projektnom timu nije još ostvarljivo, ali je dobiven uvid u potreban sljedeći korak da bi se ostvarili uvjeti za bolje rješenje ili poboljšanje njihovih odnosa,
- (c) prekidu konstelacije ako nije bilo moguće otkriti rješenje. U ovom se slučaju vrlo često radi o manjku neke važne informacije (izvan konsteliranog sistema) ili se klijent ili sama grupa osjećaju ugroženi onime što se otkrilo tijekom rada s konstelacijom.

U sva tri slučaja ovo mogu biti važni uvidi. U zadnjem slučaju, iako nije bilo završne konstelacije rješenja, sam rad snažno utječe na postavljeni sistem i na klijenta i pomak je ipak učinjen. Ništa više nije kao prije. Katkad promjene nakon konstelacije kod poduzetnika i u njegovom poslovnom sistemu budu trenutačne, a katkad im treba vremena da se pokažu i odmotaju. Po završetku rada predstavnici trebaju „izaći“ iz svojih „uloga“ na zauzetim pozicijama koje su imali i opet postati samo obični sudionici grupe.

Korak 8. Dok je priprema grupe iz koraka br.2 služila uvođenju i „zagrijavanju“ sudionika radionice za rad, ovdje je važno osobe koje su bile predstavnici, „ohladi-

DOŽIVLJAJ SUDIONIKA

Ljudi sjede u krugu u kojem poslovni čovjek bira sudionike koji će u igri analize predstavljati osobe iz njegovog poslovnog okruženja. Malo je medijskog prostora za objasniti fascinantnu metodu konstelacija koja je potpisnika ovog teksta više zaintrigirala nego sva dosadašnja predavanja i teorije raznih ekonomskih gurua te ostalih koji se trude unaprijediti znanja, vještine i ponašanje poslovne zajednice.

Jungvirth, 2012, str.35

ti“ i izvesti iz rada. Obično je dovoljna rečenica voditelja „...tu završavamo s radom“, no katkada je zbog snažnih doživljaja predstavnika potrebno izvesti i mali ritual recimo fizičkog otresanja uz zahvalu predstavniku od strane klijenta.

Rad s konstelacijama vrlo je snažno i duboko dojmljivo iskustvo koje će dobro funkcionirati samo ako voditelj konstelacije može povesti grupu u drugačiju dimenziju sistemske svjesnosti. Ova svjesnost često vidljivo izaziva različito stanje uma i mnogi predstavnici s iznenađenjem komentiraju činjenicu da im je konstelacijski rad pomogao doživjeti sebe i druge u sasvim drugačijem svijetlu. Pomogao im je naučiti, pomoću sposobnosti „percepcije predstavnika“, zauzeti mentalnu poziciju koja im je prije bila nepoznata i nedostupna, tj. poziciju u kojoj su mogli doživjeti nove poveznice i logične strukture procesiranja poslovnih situacija (Dilts, 1996), bogatije potencijalno dobrim rješenjima. Konačno, u ovom koraku svaki sudionik grupe ima priliku komentirati svoj doživljaj i uvide i pomoću toga osnažiti proces svog individualnog i grupnog učenja.

U ovoj fazi nije, međutim, preporučljivo dopustiti sudionicima da analitički seciraju konstelaciju kao da je kazališna igra, scenu po scenu. Iako su promišljanja o značenju stečenih uvida iz rada za učenje važna, zapaženo je da razgovor o konstelaciji kao takvoj često ima efekt slabljenja doživljaja i energije za stvarnu promjenu. Jednako je važno obeshrabriti sudionike da analitički diskutiraju detalje konstelacija s drugima izvan grupe, o čemu se sudionici radionice najčešće vrlo brzo slože.

Nakon konstelacije važno je klijentu ponuditi mogućnost nastavka rada, iako iskustvo pokazuje da u pravilu klijenti ne rade konstelacije za isti problem dva puta jer se situacija promijenila.

7. Zaključak

Poslovne konstelacije sjajna su radikalna novost među alatima za učenje poduzetništva. Uz izuzetno snažnu dojmljivost iskustvenog doživljaja i istovremeni prijenos informacija kroz daleko više kanala komuniciranja od drugih metoda, omogućuju individualizirani i grupni pristup učenju i rješavanju izazovnih poduzetničkih poslovnih situacija uz daleko manje otpora potrebnim razvojnim promjenama.

Korištenje principa koji upravljaju dinamikama ponašanja poslovnih sistema i njihovih članova, omogućuje otkrivanje područja mogućih grešaka i prepreka za uspjeh i ispod uobičajenog svjetskog radara pažnje poduzetnika te istraživanje rješenja i uvide u dobru praksu za sve.

Posebno su upotrebljive zbog brze pripreme i rada, jednostavnosti, niskih troškova korištenja, sistemskog pristupa i dijagnostičkih sposobnosti da prikažu „ono što jest“ i simuliraju posljedice namjeravanih intervencija čime olakšavaju i ubrzavaju odlučivanje i učenje.

Business Constellations - New Tool for Entrepreneurial Learning

Abstract

Experiential learning with individualised approach for the needs of entrepreneurs is powerful approach for learning the capabilities and skills for managing start-ups and entrepreneurship projects and businesses. Systemic business constellations are today one of the most advantageous tools for mapping the dynamics of entrepreneurship and business situations, With fast, simple and transparent work they enable diagnostic research of the current entrepreneurial business structures and relationships 'as they are'. Through simulation of aftereffects of desired actions they help learning and decisionmaking for developmental changes of the business system (company, project, complete system with customers, suppliers, competition, ...). Transferred from the field of family therapy, it uses phenomenological approach and principles that govern the behaviours of human systems and its elements towards success or failure. It is especially useful for learning and developing the leadership and management capabilities and skills for family and corporate businesses. Business constellations use broadened dimensions of learning communication (spatial, nonverbal and verbal) powerfully helping to change entrepreneur's internal image of his business system and it's behavior. This helps him to open to new possibilities, relationships and solutions for success. Partly similar to the method of role-playing and psychodrama, systemic business constellations bring radical innovation by easy work with the 'gestalt' of the entrepreneur's business system enabling entrepreneur to research systemic solutions good for all, improve learning and more easily manage change.

Key words: learning, tool, systemic business constellations, entrepreneurship

Literatura

1. Brandler, R and Grinder, J. (1975). *The Structure of Magic: A Book About Language and Therapy*. Palo alto: Science and Behavior Books.
2. Berne, E (1964). *Games People Play*. New York: Grove Press.
3. Birkenkrahe, M. (2002). *How Large Multinationals Manage Their Knowledge*. University of Auckland Review, Vol.4/2, 11-15.
4. Birkenkrahe, M.(2004). *No Wings Without Roots – What To DO When A Great Deal Fails? Managing Transactions With System Constellations*. The Outsourcing Project, Vol.2., 70-72, London: CxO Research.
5. Cox, Z (2007). *A different kind of field trip*. The Knowing Field Journal, Vol.5/9, 3-9.
6. Chupp, B.K. (2010). *An Analysis of the Learning Processes of Successful Entrepreneurs*. Doktorska disertacija, University of Toledo, preuzeto s weba: <http://etd.ohiolink.edu/send-pdf.cgi/Chupp%20Brian%20K.pdf?toledo1271721431>, (Sačuvano: 12.03.2012).
7. Dilts, R.B. (1996). *Visionary Leadership Skills: Creating a World to Which People Want to Belong*. California: Meta Publications.
8. Erb, K. (2007) *'Die ordnungen des Erfolgs'*. Muenchen: Koesel Verlag.
9. Franke, U. (2009). *The river Never Looks Back: Historical and Practical Foundations of Bert Hellinger's Family Constellations*. Heidelberg: Carl Auer Verlag.

10. Gminder C.U. (2005). Nachhaltigkeitsstrategien systemisch umsetzen: Exploration der Organisationsaufstellungen als Managementmethode. Dissertation Universitaet St. Gallen, Wiesbaden: Gabler.
11. Groth, T. (2004). Organisationsaufstellung – ein neues Zauberinstrument in der Beratung?. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, Vol.35/2, 171-184.
12. Groth, T. und Stey, G. (Hrsg) (2007). Potenziale der Organisationsaufstellung. Heidelberg: Carl Auer Verlag.
13. Hellinger, B. (1998). Love's Hidden Symmetry: What Makes Love Work in Relationships. Phoenix, AZ: Zeig, Tucker and Theisen.
14. Hellinger, B. (2003). Ordnungen des Helfens: Ein Schulungsbuch. Heidelberg: Carl Auer Verlag.
15. Horn, K.P., Brick, R.(2001). Das verborgene Netzwerk der Macht: Systemische Aufstellung in Unternehmen und Organisationen. Gabal Management.
16. Janov, A. (1977). Towards a new consciousness. Journal of Psychosomatic Research. Vol. 21/4, 333-339.
17. Jungvirth, G. (2012). Interview s J.J. Stomom: Metodom konstelacija do terapije biznisa. Poslovni savjetnik, 05/12, 35.
18. Jurg W., Bloemer J., Doorewaard H., Simons R. (2008). System constellations: A better way to identify branding opportunities?. Journal of Brand Management,15, 239-257.
19. Kraljeta, V. (2010). Sistemske konstelacije u poslovanju. Portal Quantum 21 za znanost i umjetnost vođenja, web: <http://www.quantum21.net/?component=q21&id=914> (Sačuvano: 12.03.2011).
20. Kraljeta, V. (2012). Poslovne konstelacije – novi alat za dijagnostiku i rješavanje izazovnih poslovnih situacija. Poslovni savjetnik, 2/2012.
21. Kraljeta, V. (2012). Tko doista vodi poduzeće? – transkript poslovne konstelacije na slučaju vodstva. Portal Quantum 21 za znanost i umjetnost vođenja. Web: <http://www.quantum21.net/?component=q21&id=1003> (Sačuvano: 12.03.2011).
22. Kohlhauser, M./Asslander, F. (2005). Organisationsaufstellungen evaluiert. Studie zur Wirksamkeit von Systemaufstellungen im Management und Beratung. Heidelberg: Carl Auer Systeme.
23. Lingg, H.K. (2006). Management Constellations. The Knowing Field Journal, 2006/6, 26-31.
24. Mahr, A. (2004). Family Constellations – Failure, Evil, and Guilt as Sources for Loving Dedication and Compassionate Strength. Web: http://www.collectivewisdominitiative.org/papers/mahr_constellations.htm (Sačuvano: 21.06.2008).
25. Metz, G. and Messerig, G. (2000). Setting of the "Inner Teams": A Procedure for Personal Development, Group Coaching and Organisational Consulting, in: Weber, G. (ur.) Praxis der Systemaufstellungen, Heidelberg: Carl Auer Systeme.
26. Moreno, J. (1959). Gruppenpsychotherapie und Psychodrama. Einleitung in Theorie und Praxis'. Stuttgart: Thieme.
27. Olivera, A.M. (2011). We need an all-encompassing pedagogy- interview on the systemic pedagogy. CUDEC University Group – Mexico. Web: <http://www.guninetwork.org/guni.hednews/guni.talks/angelica-olvera> (Sačuvano: 12.12.2011).
28. Schloetter, P. (2004). Empirische Studie zur Semantik in Systemische Aufstellungen. Dissertation Universitaet Witten/Herdecke. Witten Herdecke, Germany.
29. De Shazer, S. (2005). More than Miracles: The State of the Art of Solution-focused Therapy. Binghamton, NY: Haworth Press.
30. Sparrer, I. (2006). Wunder, Lösung und System: Lösungsfokussierte Systemische Strukturaufstellungen fuer Therapie und Organisationsberatung. Heidelberg: Carl Auer Verlag.
31. Sparrer, I. und Varga von Kibed, M. (2005). Ganz im Gegenteil. Heidelberg: Carl Auer Systeme.
32. Stam, J.J. (2007). Fields of connection: The Practice of Organizational Constellations. Heidelberg, Carl Auer International.
33. Weber, G. (ur.) (2000). Praxis der Organisationsaufstellungen. Heidelberg: Carl Auer Systeme.
34. Weber, G., Schmidt, G., Simon, F.B. (2005). Aufstellungsarbeit revisited – mit einem Metakommentar von Matthias Varga von Kibed. Heidelberg: Carl Auer Verlag.