

## **Zeptali jsme se psychologa Jaroslava Simona: Mohou systemické konstelace pomoci firmám?**

**Německý psychoterapeut Bert Hellinger (nar. 1925) vytvořil metodu systemických konstelací především pro práci s rodinnými systémy. Dnes se využívá i ve firmách. Psychologa a kouče Jaroslava Simona jsme se zeptali, co lze pomocí konstelací ve firmách řešit.**

Tato metoda má ve firmách široké užití. S její pomocí velmi rychle zjistíme, co se v daném firemním systému skutečně děje, a zároveň to, jak realizovat žádoucí změnu. Je použitelná nejen při řešení problémů, ale i při kultivaci a rozvoji. Konstelace nám odhalí základní postavení v systému. A z tohoto postavení vše ostatní vyplývá. Je to jakési základní patro celé budovy, které ovlivňuje vše to, co se děje v dalších patrech. Navíc konstelace svým záběrem mohou odhalit i nevědomé systémové vlivy. A ty jsou jinými metodami zcela nezjistitelné.

### **Můžete uvést konkrétní příklad?**

V jedné firmě měla vedoucí oddělení problémy s pracovníci druhého oddělení. „Pořád proti mně něco má, vytváří různé umělé problémy. Nerozumím tomu, vůbec nevím proč,“ stěžovala si. Postavili jsme konstelaci, v níž byly jen ony dvě, respektive jejich zástupci. Dívali se na sebe, ale nic zvláštního se nedělo. Tak jsem do konstelace postavil zbývající lidi z obou oddělení, včetně druhého vedoucího. Pak se situace změnila. Ukázalo se, že ona „problémová“ žena vlastně bojuje za své kolegy. Obě oddělení totiž měla spolupracovat, ale neexistovaly jasné vymezené hranice, kompetence a pravidla spolupráce. Tato žena tedy nevědomě bojovala za své oddělení a za svého šéfa. To je klasický příklad systémového problému, kdy problém nemá příčiny tam, kde se projevuje, ale v celém systému.

**V rodinných konstelacích se vychází z postavení, které mají členové rodinného systému biologicky dané – rodiče stojí výše než děti, ty zase ovlivňuje pořadí mezi sourozenci. Ale ve firmě nejsou pozice neměnné, respektive na místo v systému by měly mít vliv faktory jako vzdělání, schopnosti, zkušenosti. Těžko respektovat šéfa, který na to nemá...**

Máte samozřejmě pravdu v tom, že v rodinách existují biologické vazby, které ve firmách nejsou. Avšak ve firmách platí stejné systémové zákonitosti. Rodič je velký, dítě je malé. Vedoucí je výše, podřízený je níže. A tyto pozice je třeba ctít. Bez ohledu na jakékoliv charakteristiky dané osoby. Stavěli jsme například konstelaci, kde se ukázalo, že šéf se k podřízeným staví zády, nechce s nimi moc mít, ve své pozici šéfa se necítí dobře. Konstelaci si stavěla jeho podřízená, hledali jsme tedy řešení pro ni. Jaké je řešení? Možnost iniciovat změnu šéfa zde nepadala v úvahu. Můžeme oním šéfem pohrdat pro jeho nedostatky. Ale to nepřinese nic dobrého. Řešením v tomto případě byly věty podřízených vůči šéfovi: „Ty jsi náš šéf, a my tě respektujeme jako svého šéfa. A potřebujeme od tebe jasné úkoly.“ Opakování těchto vět nezpůsobilo změnu šéfa, ale vtahovalo jej do hry, kotвило ho v jeho pozici. Tím podřízený dělali de facto něco za něho, ale bylo to pro ně jediné možné řešení.

### **Lze využít konstelace i v jiných situacích?**

Konstelace můžeme použít na jakýkoliv systém. Ve firmě můžeme stavět jednotlivé členy týmu, anebo větší celky – oddělení, divize či mezinárodní pobočky firmy. Stejně tak se dá pracovat s abstraktními tématy, jako jsou firemní cíle, vize, projekty. Nedávno jsme stavěli firmu, kterou v rámci fúze pohltila velká zahraniční firma. Do konstelace jsme postavili i zástupce za firemní kulturu, která v tomto případě byla pro onu pohlcenou tuzemskou firmu hlavním zdrojem sebevědomí a respektu k sobě sama.

### **Někteří psychologové konstelace odmítají jako nevědecké. Čím si vás získaly?**

Absolvoval jsem celou řadu kurzů a seminářů, a konstelace považuji za jednu z nejlepších metod práce s lidmi, jakou jsem dosud poznal. Jsou rychlé, prožitkově zaměřené, odhalí i skryté nevědomé vlivy, a zcela prakticky aplikují zákonitosti, které v systému platí. Já sám také nevěřím ničemu, co si na vlastní kůži neověřím. S konstelacemi pracuji již 10 let, takže jsem si je ověřil dostatečně. Můžeme diskutovat o různých teoriích a hypotézách, anebo odmítat konstelace s tím, že „to přece nemůže fungovat.“ Ale to samo o sobě nikam nevede. Chceme-li mluvit o vědeckém přístupu, nesmíme jen teoretizovat a nedůvěřovat. Jako vědci musíme být otevřeni vůči novému a mít i snahu o praktické ověření.

### **Co konstelacemi řešit nejde?**

Konstelace mají své výhody i svá omezení. Zjistíme s jejich pomocí, co se v daném firemním systému děje, jakou má například šéf pozici ve firmě. Ale neodhalíme, nakolik je tento šéf zodpovědný, inteligentní, způsob jeho komunikace či jiné charakteristiky. To jsou jiné roviny. A k tomu jsou vhodné jiné metody. Stejně tak někdy konstelace přinesou výsledek, s kterým je vhodné dále pracovat pomocí jiných metod – koučování, školení, trénink. Práce s konstelacemi je svým způsobem práce se základy budovy. Na výměnu oken v 8. patře jsou zbytečné.

2010, květen, Psychologie dnes, str. 42