

CONSTELAÇÕES ORGANIZACIONAIS

Questões básicas e situações especiais

Por Gunthard Weber

Tradução: Wolfgang Wild

Este artigo aborda as constelações organizacionais como um método de consultoria autônomo para iniciar mudanças úteis em organizações. O conteúdo deste artigo limita-se exclusivamente à prática das constelações organizacionais. Para aqueles que já vem trabalhando por algum tempo com esta abordagem, é obvio que as realizações e os insights obtidos através das constelações organizacionais, podem ser úteis em projetos de consultoria a longo prazo em organizações e empresas e podem resultar em bons efeitos (veja também Grochwaik and Castella 2001). Em seminários de constelações organizacionais, freqüentemente eu aplico formas e elementos de constelações, que foram desenvolvidos e gradativamente aperfeiçoados por Insa Sparrer and Matthias Varga von Kibed como constelações estruturais. Por exemplo, constelações de decisão, constelações Tetralemma, ou constelações de solução de problema. (Veja: Sparrer and Varga von Kibed 2000). Como ambos têm extensos artigos neste livro, informações sobre constelações estruturais não serão abordadas nesta discussão. Um artigo fundamental anterior (Weber and Gross 1998) já descrevia princípios e procedimentos para constelações organizacionais. Nos últimos dois anos desde que o artigo foi escrito (em adição a aplicação dos insights de Bert Hellinger sobre os “movimentos da alma” nas constelações organizacionais) diferentes perspectivas no processo de colocação foram desenvolvidas, e estas perspectivas foram transportadas para outras áreas de aplicação (veja também Ruppert em publicação).

O propósito deste artigo é, por um lado transmitir conhecimentos básicos da prática das colocações organizacionais e, por outro, demonstrar como estas constelações estimulam mudanças na realidade da organização.

I - DUAS ABORDAGENS DA REALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

A abordagem sistêmica construtivista e a abordagem sistêmica fenomenológica são para mim igualmente eficazes na consultoria organizacional e em seminários de constelações organizacionais e demonstraram ser complementares que se potencializam (veja também Madelung 1998 e 2000; Sparrer 2001a; Hellinger 2000, pagina 209 “Das Können”).

A abordagem sistêmica construtivista nos oferece leis e modelos teóricos aplicáveis aos princípios dos sistemas vivos. Estes modelos nos ensinam como entender e manejar estruturas mutuamente conectadas, e os métodos que foram desenvolvidos na terapia e consultoria sistêmica, provaram ser métodos aplicáveis para estimular mudanças nas organizações. O “questionamento circular” (veja Tomm 1994, Simon e Rech-Simon 1999) por exemplo nos possibilita, em processos de diálogo, dar o próximo passo para incentivar mudanças de acordo com a reação verbal e não-verbal do cliente.

A abordagem fenomenológica por outro lado aguça a nossa presença, percepção e sensibilidade no relacionamento e traz à luz de formas variadas, algo até então desconhecido, não visto ou pelo menos não visto desta maneira e levando-nos desta

forma para boas soluções. Em 1999 Bert Hellinger em sua palestra “Einsicht durch Verzicht” “Insights através da renúncia” (Hellinger 2001a, veja também Mahr 1998 “Wissendem Feld” referente a “campo sábio”) denominou com clareza e de forma sintética a diferença entre os caminhos de reconhecimento científico e fenomenológico. Ele escreve: “o segundo movimento surge quando, durante um ávido esforço, paramos e não mais concentramos a nossa percepção para algo palpável e definido, mas sim para o todo. O olhar então está preparado para perceber simultaneamente tudo diante dele. Se nos envolvemos nesse movimento, por exemplo, perante uma paisagem, uma tarefa ou um problema, percebemos que o nosso olhar ao mesmo tempo se enche e fica vazio. Pois expor-se à plenitude e sustentá-la só é possível quando de início não considerarmos os detalhes. Desta forma, no movimento ampliado paramos e nos recolhemos um pouco, até alcançarmos o vazio que pode suportar a plenitude e a diversidade. A postura fenomenológica exige prontidão de ação, porém sem concretizá-la. Através desta tensão nos tornamos altamente receptivos. Quem consegue suportar a tensão, vivencia depois de alguns instantes, como a totalidade num dado cenário se agrupa ao redor de um meio e reconhece repentinamente uma relação, talvez uma ordem, uma verdade ou talvez o próximo passo. Estes insights vêm de fora, são vivenciados como presente e via de regra são limitados. Hellinger considera o caminho do reconhecimento científico e o do fenomenológico, como duas possibilidades distintas que se complementam para ter acesso a verdade. Este movimento de primeiramente ater-se e em seguida recolher-se eu denomino de fenomenológico. Ele nos leva a outros insights diferentes do movimento ampliado, entretanto os dois se complementam, pois também no movimento de reconhecimento pleno científico por vezes temos que parar e orientar a nossa percepção do restrito para o amplo, e do perto para o distante. O que me parece ser a única diferença fundamental, é que Bert Hellinger parte do princípio que existe um acesso ao Ser atrás do Visível e que existem regras e ordens, que para ele são naturais, e que devem ser achadas e não inventadas, assim sendo devem ser aceitas e seguidas segundo o reconhecimento. O que ele rejeita é a teoria do reconhecimento construtivista, onde ele refuta principalmente a idéia fundamental do construtivismo radical, segundo a qual nós construímos a nossa realidade através da linguagem. Na minha opinião, Hellinger não considera que ao acessarmos a realidade desta maneira, não estamos fazendo construções aleatórias da realidade, mas sim verificando os significados, se eles são adequados e a viabilidade das ações decorrentes deles, se eles estão de acordo com a vida (veja também Glasersfeld 1991).

Os representantes do construtivismo, pelo contrário, declaram que não podemos fazer um reconhecimento objetivo do Ser e que as regras e os modelos que se criam no ambiente interpessoal em larga escala são acordos em consenso e são mantidos mutuamente (veja Maturana e Varela 1987). Mas isto não quer dizer, que para a sobrevivência e o desenvolvimento dos relacionamentos e das organizações, também não existam modelos e regras úteis, metaforicamente falando, lugares melhores ou piores na constelação. O próprio Bert Hellinger vê as ordens que ele descreve em um fluxo. Para ele, estas ordens não estão esculpidas em pedra e não são certezas generalizadas e válidas para a eternidade, mas sim princípios de vida que se desenvolvem e ao mesmo tempo colocam limites e dão espaço. (veja Hellinger 1998, pág. 45 “Ordnung und Fülle” sobre “Ordens e Plenitude”, Madellung 1998 e 2001, veja Essen 2001, Mücke 2000).

II - ESPAÇO E LINGUAGEM COMO DIMENSÕES E MEIOS PARA CRIAR DIFERENÇAS

Mesmo que definirmos a nós mesmos através da linguagem, nas constelações organizacionais as representações no espaço e a utilização de imagens representativas e suas modificações têm grande prioridade. Isto tem a grande vantagem de rapidamente as imagens sistêmicas interiores poderem ser colocadas e surgir uma representação do sistema, com a qual todos os participantes podem se identificar e vivenciar alternadamente da perspectiva interior e exterior, as mudanças que ocorrem no sistema. A evidência dessas imagens de soluções é significativamente ampliada através do processo coletivo de confirmações recíprocas. Uma verdade inter-subjetiva comum é mais real do que uma não compartilhada. As imagens do espaço podem ser mais facilmente memorizadas e acessadas posteriormente.

Nas constelações organizacionais os processos de soluções são aprofundados, reforçados e acrescentados por frases curtas e fortes, através das quais são expressas as posturas modificadas. Ex.: “Agora eu reconheço o senhor como...”, “Eu te agradeço por ...”, “Eu sinto muito por ...”, “Aqui você tem os direitos mais antigos...” (veja Hellinger 1995, “Frases de Força”). No trabalho de colocação, integramos o uso de imagens espaciais e da linguagem, ativando desta forma todos os sentidos.

III - DIFERENÇAS BÁSICAS COM DIFICULDADES EM ORGANIZAÇÕES

O consultor que é confrontado com dificuldades em organizações ou empresas, deveria se fazer as seguintes perguntas:

1. Até que ponto a situação, que está sendo relatada é influenciada por modelos pessoais, que têm sua origem em experiências de vida ou em dinâmicas de sua família de origem? Na situação descrita, como estes modelos eventualmente são encenados na organização ou como eles se refletem na mesma?
2. Até que ponto os problemas da organização têm a ver com os problemas de relacionamentos ou modelos disfuncionais de comunicação entre os colaboradores ou entre os departamentos (por rivalidades ou por disputas de poder ou influência, por relacionamento privilegiado com pessoas importantes, por status ou privilégios, por desqualificação mútua, formação de coalizões, triangulações ou dinâmicas de revanche por desconsiderações supostas ou verdadeiras ou falta de reconhecimento, por mistura de contextos pessoais e profissionais, etc.)?
3. As tarefas e funções de gestão e liderança estão sendo realizadas de forma adequada?
4. As estruturas da organização são funcionais? Pois talvez as dificuldades de relacionamento tem a ver com as estruturas disfuncionais.
5. Houve mudança no ambiente (por exemplo no mercado) para a qual a empresa (ainda) não pode se adaptar, ou estas mudanças ainda estão por vir?

Em geral são vários desses fatores que estão envolvidos na mesma situação e se potencializam reciprocamente, e o consultor deve pesar qual mudança em qual área poderá trazer as melhores soluções. Para todas estas perguntas, as constelações organizacionais podem dar orientações e trazer à tona questões fundamentais. Posteriormente serão tratadas algumas dessas áreas de forma mais específica.

IV – “SETTINGS”, ONDE AS CONSTELAÇÕES ORGANIZACIONAIS SÃO REALIZADAS

1- O “setting” de grupo na forma de seminários de colocação

Para aqueles que conhecem bem o trabalho de colocação e suas diversas aplicações, é obvio que constelações organizacionais com representantes de um grupo, cujos participantes anteriormente não se conheciam e depois retornam às suas áreas de atuação, terão um aproveitamento mais intenso, relevante e efetivo do trabalho vivenciado. Naturalmente pressupondo que o facilitador da colocação tenha experiência suficiente com grupos e com o trabalho de colocações. Neste “setting” todos os participantes têm o mesmo valor e podem se mostrar e movimentar livres de influências do contexto limitador do próprio sistema de trabalho. Os constelantes deste “setting” podem vivenciar suas imagens interiores sem interferência e elaborar as imagens de soluções, de forma correta e da melhor forma para si mesmos. E os representantes por sua vez podem comunicar o que eles realmente sentem nas suas respectivas posições. Em um grupo novo que está sendo formado é mais fácil estabelecer um clima de respeito, confiança e valorização mútua, do que em sistemas de trabalho que já estão formados a mais tempo, no qual já existem modelos de competição e de relacionamentos endurecidos ou subgrupos que se limitam, se observam e se avaliam reciprocamente de forma hostil. As colocações organizacionais naturalmente também são um bom elemento que pode ser aplicado em grupos de formação e com um tema específico (grupos de supervisão, seminários com temas de liderança, etc.). Mas se restringirmos estas possibilidades de aplicação somente a “settings” de grupos, estaríamos limitando o seu uso inutilmente, pois onde se têm de 15 a 20 participantes disponíveis senão em “settings” de formação e qualificação? Mas os seminários de constelações organizacionais também podem ter um porém: quem se inscreveu para um seminário desses, espera que possa fazer uma colocação; mas sempre devemos verificar se uma colocação é o procedimento indicado para a questão trazida.

Como dizia Watzlawick: “Quem tem somente um martelo, só vai à procura de pregos pelo mundo.”

2. Oficinas de estudo e grupos de supervisão para constelações

Como até agora só existem muito poucos treinadores que oferecem cursos de aperfeiçoamento em constelações organizacionais, formaram-se grupos de estudos e grupos de supervisão como uma alternativa criativa. Na região onde é falada a língua alemã já existem cerca de 20 grupos destes, alguns já por vários anos. Eles são compostos predominantemente por consultores organizacionais e por pessoas que estão se qualificando nesta área. Ocasionalmente também

participam executivos e profissionais da área psico-social. As oficinas de estudo servem principalmente para a troca de experiências sobre o método das constelações organizacionais e seus fundamentos, como também para vivenciar e aprender a colocação sob supervisão mútua. Para que não haja concorrência entre estes grupos equivalentes e para que não haja problemas de competição, são pré-definidas regras claras. Desta forma são evitadas interrupções e discussões que paralisariam o bom andamento no processo das colocações. Assim por exemplo, uma pessoa que quer constelar algo, escolhe um participante do grupo que irá coordenar a colocação e este pode escolher alguém que, se necessário, irá auxiliá-lo no decorrer da constelação. Estes grupos também servem para a supervisão de casos próprios de consultoria, onde questões do consultor organizacional são colocadas. Nas oficinas de estudo com participantes mais avançados, são convidados executivos e outros que tenham conflitos ou questões na empresa, para aproveitar a presença do grupo e fazer as constelações necessárias. Também são convidados executivos das empresas que contrataram o trabalho de consultoria dos participantes, para colocar suas próprias questões. Grupos de estudo deste tipo têm mais uma grande vantagem: através de constantes vivências como representantes, os participantes internalizam cada vez com maior precisão e rapidez as sensações que estão ligadas a uma posição na constelação.

3. Colocações na consultoria individual

Neste caso são feitas colocações em uma mesa ou no chão, pelo “constelante” em consultas individuais ou situações de coaching, com o auxílio de figuras, objetos, pedaços de tapete, travesseiros, sapatos, cartas, etc. Sobre este procedimento já existem descrições detalhadas referentes a constelações familiares, e a transferência para o trabalho na área organizacional pode ser facilmente elaborada (Schneider 1998, Franke 1998, Lenk 1998, Assländer 2000, Heidi Baitinger) neste artigo. Também aqui os procedimentos foram gradativamente aprimorados. Ursula Franke, Sieglinde Schneider e outros utilizam colocações com figuras que são direcionadas para situações imaginadas pelos constelantes, para resolver questões com uma determinada pessoa, deixando que ela diga frases solucionadoras para esta pessoa. Muito importante nestas colocações na consultoria individual é que seja utilizado um espaço onde se possa trabalhar sem ser interrompido. Interrupções por chamadas, entrada de colegas, etc. tiram o constelante abruptamente do mundo visualizado.

4. Colocações dentro de Organizações

Consultores empresariais, profissionais da área de desenvolvimento e qualificação muitas vezes ficam desapontados, quando lhes é comunicado que a aplicação de constelações organizacionais deste tipo, é bastante limitada e a sua realização neste contexto exige muita experiência. Mas exatamente para estas situações eles esperavam estímulos e aprimoramentos de seu repertório. Situações críticas a serem trabalhadas com os colaboradores, fazendo a colocação do seu próprio sistema não são muito adequadas. É fácil concluir que, em situações de conflito é difícil para o constelante expor a sua imagem interior, na constelação do seu próprio sistema de trabalho. Sentimentos de dependência, questões relacionadas com a hierarquia, medos de conseqüências negativas, dúvidas e a falta de confiança influenciam este tipo de situação. A percepção dos

representantes em seus lugares é influenciada pelas suas condições atuais de relacionamento, a imaginação e a avaliação deles é deturpada e todos tomam cuidado, evitando certos temas para não revelarem segredos. Predomina a arte de manter-se coberto, e o medo de ocasionar novas divergências e conflitos faz com que os membros do time nesta situação coloquem imagens harmônicas, e os representantes fazem comentários em suas posições que são vagos e que não comprometem. Um exemplo disto pode ser encontrado no artigo de Friedrich Aszländer (Aszländer 2000, pagina 29, imagem 1). Aí vemos uma colocação, feita por um dos gerentes na empresa, onde os gerentes de área estão posicionados de maneira uniforme à volta dos executivos bem unidos no centro. Fica evidente que o constelante não quis demonstrar as diferenças nos relacionamentos dos participantes. A imagem expressa mais a posição submissa do gerente constelante: todos os colaboradores olham esperançosos para a chefia. Neste caso foi dada uma continuidade criativa ao trabalho, mas em times com muitos conflitos a situação é bem precária. É mais fácil colocar partes, um elemento, relações de uma parte da empresa em relação a áreas exteriores como (o mercado, as vendas, o cliente, um outro departamento, um problema, um potencial, uma meta, etc.), pois daí os indivíduos não se expõem nem são questionados. Se for feito isto, é muito importante observar que áreas podem se transformar em pessoas envolvidas (devemos atentar com muito cuidado para o que expressam os representantes). Uma área, onde o representante se sente excluído, pode representar uma pessoa do sistema que está se sentindo excluída.

Um exemplo:

Uma colega escolheu na sua colocação, como uma das suas perspectivas para o futuro “a ciência”, e escolheu como representante um senhor de meia idade, colocando-o bem atrás de sua representante. Da maneira como estavam colocados parecia ser um recorte de uma constelação familiar. “A ciência” parecia mais estar representando o pai ou algum outro antepassado. A representante dela imediatamente sentiu-se ameaçada, assediada e também achando que estava sendo explorada. Descobriu-se que a colega constelante tinha um relacionamento pessoal com seu professor, que também era orientador para sua tese de doutorado, e de quem ela havia se separado por se sentir explorada. O professor em consequência disso tentou dificultar a carreira científica dela. Interessante ressaltar que o representante da ciência posteriormente relatou, que imediatamente após ter sido escolhido ele sabia que teria que representar um homem e não a ciência. De certa forma ele representou ambos.

Insa Sparrer e Matthias Varga von Kibéd desenvolveram para este tipo de situação “a arte do trabalho velado” (veja também Sparrer e Varga von Kibéd 2000 e também neste livro).

5. Em que situações as constelações organizacionais são adequadas?

É aconselhável utilizar as constelações organizacionais com moderação.

Hoje em dia, às vezes as colocações são utilizadas de forma especulativa e como um jogo da sociedade, do tipo: “Vamos constelar para ver o que sai”. A experiência nos mostra que a colocação é mais significativa se o constelante tem uma questão importante, e se ele tem o desejo ardente de solucioná-la, sendo que para tal ele está disposto a investir algo. Se o facilitador da constelação

permite que o constelante faça uma colocação de forma desfocada ou com uma questão não muito definida ele próprio se enfraquece, como também o constelante e todo o grupo. A atenção fica difusa, transforma-se em tumulto, e prejudica a concentração pelo menos por algum tempo. O mesmo acontece quando uma constelação não é interrompida a tempo, se alguém coloca uma imagem pré-concebida ou falsamente harmoniosa e se o coordenador não questiona a respeito. O próprio Bert Hellinger disse em uma entrevista: “Eu só utilizaria constelações organizacionais onde é necessário e para solucionar um problema imediato” (Bert Hellinger neste livro, pagina 318).

Como o formato deste livro não permite uma apresentação das diversas situações e questões das constelações organizacionais, eu acrescentei no anexo algumas possíveis áreas de aplicação das mesmas (*veja anexo I*).

V - O PROCESSO DA COLOCAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES – CRIAÇÃO DE HIPÓTESES E GERAÇÃO DE DIFERENÇAS

Este capítulo tem duas intenções. Ele descreve o processo das colocações organizacionais e resalta alguns pontos culminantes no decorrer do processo. As decisões tomadas pelo coordenador da colocação nestes pontos chaves ou de “encruzilhada” têm uma influência marcante na tensão, no foco e na força da colocação. A segunda intenção é de acompanhar as fases da colocação e simultaneamente questionar quando e como as mudanças devem ser geradas.

1. O início de um seminário de colocações organizacionais

É bem mais interessante e eficaz vivenciar colocações organizacionais do que relatar sobre elas. Por isto é bom começar o quanto antes com as colocações. Nos grupos, onde os participantes têm pouco experiência com trabalho em grupo, e para quem o trabalho de colocação é desconhecido eu inicio o seminário com 20 a 30 minutos de exercícios de percepção em pequenos grupos. São formados grupos de quatro, por exemplo. Nestes grupos 3 participantes em seqüência observam respectivamente o quarto, relatando a ele em curtas frases o que perceberam. Este por sua vez não reage às percepções e deixa que elas ajam sobre si. No final da rodada, depois que todos os quatro trocaram as informações e verificaram se as percepções estavam correspondendo à realidade, muitos se surpreendem com a assertividade das percepções. Senão eu inicio em grupos deste tipo com uma rodada onde cada um consecutivamente relata, quem ele é, onde trabalha, qual é a questão dele para este seminário e qual seria um bom resultado para ele. Introduzindo perguntas concretas e provocativas, o coordenador do seminário pode criar nesta rodada uma atmosfera de atenção, de tensão e comunicar algumas posturas básicas (assertividade, cuidado, respeito e valorização do que é possível). São frases do tipo: “Como você e os outros vão perceber que a solução aconteceu?”; “O que tem de bom na sua situação/no seu problema?”; “Suponhamos, que hoje à noite viesse uma fada, que lhe trouxesse a solução, como você (ou outros) poderia (m) constatar isto amanhã cedo, e daí o que você faria de outra forma?”; “Posso te perguntar algo sobre sua família de origem? – Qual é a sua posição na ordem de nascimento entre seus irmãos?” ou: “Quando em sua vida você começou a assumir tanta responsabilidade pelos outros/ ou você começou a querer agradar os outros?”

Em geral, já antes do intervalo é feita a primeira colocação, depois que foi comunicado algo sobre a colocação em si (colocar de forma concentrada a imagem interior, sem falar, o que conta é a posição; nenhuma outra informação para o representante, etc.) e as tarefas dos representantes (permanecer concentrado, comunicar de forma concisa o que sente na posição, não fazer afirmações ego-centradas ou de favor, “deixar desenrolar” segundo a colocação, etc.).

2. Quantas informações são necessárias antes da colocação?

Sobre a amplitude das informações que o coordenador deve recolher antes da colocação ser feita, existem concepções diversas. Enquanto, Guni-Leila Baxa e Christine Essen (Essen und Baxa 1998, Baxa und Essen 2000) são a favor de uma fase informativa mais detalhada (esclarecimento de contexto segundo o modelo Da Nova Escola de Heidelberg, veja Simon e Weber 1987), eu por exemplo, para obter informações suficientes sobre o contexto do trabalho e da colocação, hoje em dia restrinjo esta fase ao mínimo necessário. Eu não permito descrições extensas sobre o problema, nem sobre a situação profissional, por que eu não quero que a percepção dos representantes seja demasiadamente influenciada por estas descrições. Os representantes não devem ser influenciados pelo julgamento e avaliação do colocante em suas posições. Eu pergunto qual é a questão, e como o colocante imagina que deve ser a solução. Também faço algumas perguntas sobre a composição do sistema que deve ser colocado. Se eu preciso de informações adicionais (por exemplo sobre acontecimentos do passado) eu pergunto isto durante a colocação.

Aqui então chegamos ao primeiro dos três pontos fundamentais de uma colocação.

3. A escolha do tipo de colocação e a escolha do sistema a ser colocado

O coordenador da colocação deve neste momento, decidir que tipo de colocação ele vai utilizar (uma colocação de decisão, de solução de problema, uma colocação organizacional ou familiar, etc.) e quem deve ser colocado. A questão e o tipo de solução definem o sistema a ser colocado, assim como o tipo de colocação e a decisão deve ser tomada em comum acordo com o colocante. O coordenador da colocação pode fazer uma sugestão e pergunta ao colocante se ele está de acordo com isto ou pergunta, que sistema ele gostaria de colocar, e sugere modificações se achar necessário. Aqui é solicitada a arte da redução da complexidade, comedidamente condensada, ou seja encontrar um equilíbrio entre simplificar demais e tornar complexo ou abrangente demais. Quem eu preciso de fato para compor a imagem da questão e achar a solução, e quem eu posso deixar de fora sem remorsos? Quais os níveis hierárquicos que devem ser incluídos e quais os fatores do ambiente, que estão relacionados com a questão, e que influenciam fortemente a situação e devem ser incluídos na colocação? Que grupo de pessoas, eu posso eventualmente representar por um único? Como regra básica para a primeira colocação, ficou comprovado que, não deveriam ser colocados mais de cinco a sete representantes pelo constelante.

4. O processo de colocação

A escolha dos representantes e a colocação em si deve ocorrer de maneira centrada e com uma certa rapidez. Se este processo for demorado, isto é um indício de que, o colocante não está devidamente centrado e sem a devida orientação interior. Aqui podemos dar certas orientações para auxiliar o constelante (“Não é

importante quem é escolhido” - “Todos eles de certa forma não encaixam bem” – “É bom não pensar muito e deixar-se levar pela imagem interior, seguindo o sentimento e rapidamente, de forma concentrada fazer a colocação”). Se através disto nada mudar no comportamento do colocante, e o nível de energia continuar fraco, devemos ponderar, se uma interrupção da colocação (que em geral tem uma boa influência na concentração geral), não deve ser o próximo passo mais apropriado. Isto exige sensibilidade e coragem. Também devemos interromper uma colocação, se o colocante esta colocando os representantes de forma mecânica e sem orientação interior em posições pré-estipuladas. A pessoa escolhida para representar, não é por acaso. A experiência nos mostra que, diversas pessoas colocadas na mesma posição, sentem algo parecido, naquele lugar. Quanto mais concentrado e com clareza o colocante levar seus representantes para suas posições, com mais clareza e sintonia eles podem entrar em contato com os outros representantes e com todo o sistema.

5.O processo da criação de hipótese até este momento

Uma colocação, de forma semelhante a um diálogo de consultoria sistêmica, pode ser entendida como um processo contínuo de produção e captação de informações para todos os participantes (o colocante, o coordenador da colocação, os representantes, os participantes que observam e em certas circunstâncias também para os membros presentes do sistema colocado)

a) A primeira impressão e a rodada inicial

As vezes já recebemos os primeiros indícios para uma possível hipótese sobre interconexões, interações, modelos de relacionamento pela forma que é feita a inscrição para o seminário (por exemplo: de que maneira alguém se registra? De maneira coercitiva, assegurando-se ou ainda de forma ambígua). Daí, recebemos novas informações quando vemos os participantes no seminário, e quando captamos suas presenças e suas expressões. Eles estão emocionalmente nutridos, emana deles a abundância ou escassez? Eles se mostram mais jovens ou mais velhos do que são? Eles agem mais como filhinhos, ou respectivamente filhinas da mamãe ou do papai? ...Pela primeira impressão e pelas observações que fazemos na rodada inicial podemos obter indícios sobre seus “conceitos de vida” e seus modelos de condutas habituais.

b) Como os clientes descrevem seus problemas e suas questões?

As hipóteses ficam mais concretas e específicas, e com isto também as possibilidades de intervenção, quando os participantes se apresentam e descrevem suas questões. Eles nos descrevem uma estória orientada para o problema ou para a solução? Nestas, eles têm um papel de vítima ou eles descrevem partes de participação própria? Quais são as palavras ou frases chave usadas? Quais são os resultados temidos ou esperados? Qual é o papel atribuído ao coordenador da colocação neste processo? Até que ponto o narrador tem condições de assumir uma postura da perspectiva observadora para com o existente? (veja narrativer Ansatz “rudimento da narração”, White e Epton 1990, Grossman 2000, Schneider e Gross 2000). A maneira pela qual

nós nos referimos ou reagimos a estes modelos pode ativar mudanças já nesta fase.

c) Informações , que vêm à luz pela colocação ou pela imagem colocada

O próximo aprofundamento da criação de hipótese acontece através da colocação. A maneira como é feita a colocação, por um lado é esclarecedora. Qual é o representante que é escolhido em primeiro lugar e qual por último? Como é feita a colocação? Mas, mais importante que isto é a imagem da colocação. À medida que o coordenador da colocação, com um crescente número de colocações que vivenciou, foi aprendendo a se abrir para o acesso fenomenológico da verdade, mais rapidamente e com clareza ele irá identificar modelos e aspectos específicos nas imagens das colocações. Ele vai adquirindo a sensibilidade de identificar as situações incertas de um sistema, e que tendências individuais e gerais podem ser identificadas nesse sistema. Quem está olhando para fora do sistema? Trata-se de um sistema que interage mais, mais coeso ou um sistema disperso? Em que área do sistema existe uma concentração da dinâmica e de que maneira e até que ponto o colocante está envolvido e é tocado por isto?

d) A importância da percepção dos representantes em suas posições e a diferença que fazem as observações deles

A compreensão fenomenológica profundamente atenta, por um lado pela colocação como um todo, e por outro lado pelas informações dos representantes em suas posições, são as fontes mais importantes através das quais, fluxos de informações muitas vezes fluem para algo novo. Elas freqüentemente trazem reconhecimentos plausíveis para todos os envolvidos e com uma qualidade completamente nova. Os participantes que não estão fazendo parte da colocação freqüentemente fazem suposições errôneas a respeito do que os representantes estão sentindo em suas posições na colocação. Expressando de outra forma: Os representantes tem acesso a informações do sistema colocado, de maneira inexplicável, (as vezes sobre acontecimentos na sua história), que da perspectiva exterior não puderam ser acessados. Pelas sensações e percepções dos representantes todos os participantes recebem neste momento muitas informações adicionais, às quais antes não tinham acesso. Este novo acesso à verdade, que leva ao entendimento de processos essenciais do sistema, enriquecem o repertório de conhecimentos da consultoria sistêmica de organizações e empresas com uma nova dimensão. Processos deste tipo também se passam constantemente no dia a dia, mas lá, não são percebidos ou considerados, ou não damos atenção a eles. Aqui eles aparecem, podem se desenvolver e recebem uma consideração especial. A “coreografia”, no primeiro ato da colocação, está orientada para este ponto.

6. Como fazer perguntas aos representantes

Antes de fazer perguntas aos representantes, lhes damos um tempo para que eles possam perceber a posição em que foram colocados e sentir a interação das forças sistêmicas (“Eu dou a vocês um tempo para que vocês possam perceber e vivenciar o que sentem no papel e na função em que foram colocados”).

A seguinte ordem de perguntar aos representantes mostrou ser eficaz: primeiramente nos orientamos para aqueles que mostram reações específicas (especiais), para que eventualmente, se esta posição estiver muito incômoda, possamos mudá-los para um lugar mais seguro (em geral um pouco fora do sistema) ou começamos com aqueles onde parece que se acumulam conflitos. Outra alternativa seria a seguinte: começar com a pessoa que tem a posição hierárquica mais alta, depois continuarmos perguntando na ordem decrescente da hierarquia. Sempre devemos avaliar (principalmente depois que foram feitas as primeiras mudanças de posições), se devemos perguntar a todos os colocados suas novas reações, ou se aparecerem dinâmicas importantes, imediatamente iniciar a mudança de posições.

7. O segundo momento importante em uma colocação

O momento em que os representantes comunicaram de forma concentrada o que sentem em suas posições, marca o segundo momento importante na colocação. Este é um momento de energia concentrada e focada. As próximas focalizações e os próximos passos decidem se o nível de energia e tensão poderá ser mantido.

Qual é o próximo movimento que tem força?

Neste ponto é decisivo pararmos, e corajosamente aguardarmos até que o próximo passo coerente tome forma. Um bom colocador também é um bom dramaturgo, que consegue com meios singelos representar o essencial, que consegue a qualquer momento fazer aumentar a tensão ou retirar a tensão através do humor, mas ao mesmo tempo manter um nível concentrado de atenção e alcançar o maior efeito. Quanto mais experiente é o constelador, menos representantes ele coloca, menos representantes são perguntados e mais passos diretos e decisivos são tomados.

8) As transições para a colocação de solução

Nesta fase podemos distinguir entre as diferenças ocasionadas pelas mudanças de posição dos representantes e suas respectivas reações, mudanças geradas por gestos e frases que foram ofertadas aos representantes, mudanças para o colocante quando ele toma o seu lugar na colocação. Não existe “o passo certo”, a única mudança importante e certa, que deve ser gerada depois que os representantes foram perguntados.

No decorrer de cada colocação, constantemente são criadas mudanças de diversas formas, e não podemos prever qual delas vai trazer mudanças duradouras e qual não trará. Mesmo que existem modelos que se repetem e semelhanças entre eles, nenhum sistema é igual a outro. Somente através da experiência, o colocador sendo supervisionado, vai aprendendo os passos e métodos, que provavelmente provocarão maiores mudanças em uma colocação. Mesmo assim o processo de andamento em uma colocação muitas vezes é como tatear no escuro, e desvios sempre fazem parte. Cada colocador desenvolve, no decorrer do tempo, maneiras específicas de focalizar, de expressar-se, gerar mudanças e conclusões. Aqui só podemos descrever alguns dos modelos básicos e algumas das possibilidades nas fases das mudanças de posicionamento até a colocação conclusiva. A orientação básica sempre é: Qual é o próximo passo, que em relação à questão a ser colocada, baseado na

estrutura e organização do sistema como um todo, tem a maior força de proporcionar mudanças? Uma colocação, em primeiro lugar, está a serviço do colocante. Mas o coordenador da colocação também tem um compromisso com o sistema como um todo, e avalia ao mesmo tempo as interações e as conseqüências das mudanças para todos os envolvidos.

a) Consumar ou fortalecer tendências existentes

Se um membro relevante do sistema estiver posicionado numa direção para fora do sistema, nós o levamos nesta direção para fora do sistema e observamos sua reação e a dos demais membros que permanecem. Estas reações então irão definir o próximo passo. Se este membro, nesta nova posição, tiver a tendência de se virar para o sistema ele ainda tem ligação como o sistema ou talvez o medo do novo ainda é grande demais. A separação ou o desprendimento talvez esteja ocorrendo muito cedo e de forma despreparada, ou o membro ainda tem algo para resolver ali, antes de ir. Ele sentindo-se bem melhor do lado de fora, e se todos os outros também se sentirem aliviados e novamente aptos a continuarem trabalhando, isto já pode ser a solução.

Um exemplo:

Um colaborador do serviço social de uma grande empresa automobilística fez a colocação de seu departamento. E a questão dele era que, ele não sabia mais se orientar no departamento. Consecutivamente várias colaboradoras haviam saído e ele não se sentia mais seguro na sua posição. Foram colocados: o gerente do departamento e quatro colaboradores (três homens e uma mulher).

A parte relevante neste caso: Os colaboradores estavam relativamente posicionados em semi-círculo não tão interconectados. O gerente estava do lado direito, mas de costas para a equipe, com o olhar distante. Ele tinha a tendência de virar-se. Entretanto o coordenador do seminário teve a impressão que ele só queria fazer isto por curiosidade. Então o coordenador conduziu-o para fora do sistema, na direção para a qual ele estava se orientando anteriormente. Lá, ele sentiu-se bem melhor e os seus colaboradores também. A sensação de “pés de chumbo” deles tornaram-se mais leves e eles sentiram-se novamente ativos e com mobilidade. O “turn-over” anormal de colaboradores em um departamento, muitas vezes indica que houve um tratamento injusto ou uma demissão incorreta no passado. Neste caso houvera várias demissões incorretas. Ao ser colocada uma representante para os que foram demitidos incorretamente quase todos ficam aliviados e no momento em que ocorre o reconhecimento de que eles haviam sido tratados injustamente, a representante deles também sente um alívio. Aquela pressão na região abdominal desaparece. O representante do gerente do departamento não consegue encarar as mulheres que foram demitidas incorretamente e faz a observação, que ele também deveria sair. Ao ser colocado para fora, todos os outros sentem-se ainda melhor.

Na avaliação posterior um dos participantes observadores fez um pergunta importante. Ele ficou intrigado com a influência do coordenador sobre o desenrolar da colocação. O coordenador havia impedido o representante do gerente de se virar. Ele questionou o fato, do que poderia ter acontecido se tivesse sido permitido ao gerente de se virar. O coordenador aceitou a pergunta

e pediu que todos os representantes retornassem as posições originais e lhes deu tempo para sentirem suas posições e pediu ao representante do gerente que seguisse a tendência de se virar. Ele se virou para seus colaboradores, e a imagem vista de fora parecia bem mais ordenada e funcional. Mas nos rostos dos representantes dos colaboradores mostrava-se um crescente desconforto. O coordenador então pediu a todos os representantes que seguissem as suas tendências interiores. O resultado foi, que o gerente ficou parado em sua posição e todos os outros debandaram em diversas direções.

Isto confirmou de forma impressionante, que seria melhor que o gerente saísse, caso contrário poderiam ocorrer novas demissões. Os passos distintos causaram reações diferentes mas o resultado foi semelhante: Ficou claro, que um trabalho produtivo entre o gerente e os seus colaboradores não seria mais possível.

b) (Re)incluir os que faltam e os excluídos

Nesta colocação foi consumado mais um outro passo com efeito solucionador: a inclusão dos que foram excluídos incorretamente. Como nas famílias, também parece existir uma consciência nos sistemas de trabalho, que acolhe os que foram esquecidos precocemente (por exemplo os fundadores de uma empresa que não são mais mencionados), os que tiveram uma participação fundamental no crescimento e na manutenção de uma organização e não foram devidamente honrados, os que foram tratados injustamente, os que foram demitidos incorretamente e os gravemente discriminados. Mesmo que eu tenha visto pouco ocorrer isto em organizações (exceto em empresas familiares), que um colaborador estivesse se identificando com uma pessoa do sistema de trabalho, a qual havia sido excluída ou discriminada no passado, ou seja imitando de forma concreta o destino daquela pessoa, podemos ver que este tipo de exclusão pode trazer conseqüências perturbadoras e duradouras nos sistemas de trabalho. Os vínculos de lealdade são enfraquecidos, persiste a irritação dos responsáveis, os colaboradores sentem-se inseguros, são registrados mais casos de doenças e “turn-over”. Os sucessores de pessoas que são excluídas, sentem muita irritação e peso nestas posições. Em geral é suficiente incluirmos os excluídos na colocação, reconhecermos a injustiça que eles sofreram ou reconhecer a colaboração deles no passado. Günter Schricker enviou-me um artigo do jornal alemão “Süddeutsche Zeitung”, onde estava escrito, que as demissões em massa nas grandes empresas, muitas vezes não trouxeram os resultados econômicos esperados, que foram previamente calculados. E os empregados que permaneceram, não demonstravam de maneira alguma gratidão e motivação, pelo contrário em geral estavam inseguros, menos dispostos, e desta forma demonstrando uma lealdade encoberta com as pessoas demitidas. Também a exploração da força de trabalho (veja “Escravos na América”, “Trabalho de Estrangeiros” no regime nazista ou os trabalhadores na construção de ferrovias ou rodovias, que pagaram com a vida), pode levar os descendentes de famílias proprietárias destas empresa, que tiraram proveito disto, a levarem uma vida sem prazer ou perderem suas posses no jogo. Bert Hellinger falou de uma colocação nos Estados Unidos onde uma dinâmica deste tipo ficou evidente. Eu mesmo me recordo de uma colocação com uma estória semelhante: O avô de um constelante havia montado uma empresa de transporte de lixo ilegal e talvez

por causa disso tenha enriquecido. O seu neto teve que vender a empresa bem abaixo do valor e por fim ele chegou a trabalhar como porteiro no setor de reciclagem desta empresa. Depois da colocação ele resolveu mudar de profissão.

c) Os movimentos internos que faltam ou os adicionais são executados para promover a solução

Para que ocorram os movimentos solucionadores é necessário que os membros do sistema, e principalmente o colocante, concretizem certos movimentos interiores novos e não costumeiros, liberando conceitos habituais e comportamentos antigos. Para possibilitar estes movimentos deixamos os representantes dizerem certas frases (veja também Hellinger 1995) para certas pessoas, e principalmente o colocante, quando ele está em sua posição na colocação, para que ele próprio e os outros possam sentir o efeito liberador deste novo movimento.

Alguns tipos de "ratificações":

- Reconhecer aquilo que é (por exemplo: "Agora eu concordo com tudo isto, da maneira como aconteceu, e olho para o futuro"), ao invés de ficar apegado a isto e ficar insatisfeito.
- Expressar a dignidade e o reconhecimento (por exemplo: "Agora eu reconheço a sua colaboração e o respeito como co-fundador da empresa / membro do time..."), em vez do afastamento e do menosprezo.
- Agradecer, tomar, pedir: **para a empresa:** "Eu te agradeço pelo que eu aprendi com você, e me veja com bons olhos, quando em breve eu for abrir o meu próprio negocio" **ou para o superior:** "Para que eu possa realizar bem o meu trabalho aqui, eu necessito da ajuda do senhor, e eu lhe peço isto"; em vez de reivindicar e recusar-se a fazer.
- Reconhecimento do próprio erro e da injustiça (por exemplo: "Eu sinto muito pela injustiça que eu cometi com o senhor , e estou disposto a fazer algo pelo senhor que compense isto" ou: "Eu tomo a minha parte da responsabilidade pelo que aconteceu e lhe entrego a sua, e agora eu me desprendo"), em vez de abnegação e transferência de culpa.
- Deixar de se intrometer em assuntos alheios e devolver o que não é meu (por exemplo: "Eu não posso carregar / assumir o seu fardo / a sua responsabilidade. Ela lhe pertence e eu lhe devolvo" ou "Eu respeito o destino do senhor e o deixo com o senhor. Olhe-me com benevolência, se eu tomar a minha parte com toda abundância e tiver sucesso"), em vez de identificar-se e assumir o pesado.
- Aprumar-se e seguir com dignidade (por exemplo: "O senhor não me merece. A minha dignidade fica. Eu sigo de cabeça erguida"), em vez de sentir-se envergonhado e humilhado.

- Despedir-se (por exemplo: “Um capítulo importante da minha vida está terminando para mim. Eu gostei de ter trabalhado aqui, e agradeço a vocês todos pelo tempo que passamos juntos, e quero mantê-los em boa lembrança. E agora me vou”), em vez de desaparecer calado.
- Excluir-se de forma agressiva (por exemplo: “Isto eu nunca lhe perdoarei, e o senhor terá que arcar com as conseqüências”), em vez de aceitar.
- Do lugar que me apropriei para o lugar adequado. Se foi adotado por um longo período de tempo uma conduta desrespeitosa e uma posição foi apropriada no sistema de trabalho, é necessário que se reverenciem os anteriormente tratados com desprezo, para que ocorra uma solução (por exemplo uma breve reverência e: “Você estava aqui antes de mim, meu lugar aqui é o terceiro, e eu agora tomo o meu lugar. Eu agora te respeito como aquele, que estava aqui antes de mim e tem os direitos mais antigos”).
- Aqui ainda poderíamos descrever várias formas de diferenciações.

d) Ir para o outro lado

Eventualmente fica evidente em uma colocação, que um passo solucionador ainda não pode ser dado pelo colocante. Alguém não pode reconhecer uma culpa, não pode agradecer, pedir, tomar ou soltar. Para acelerar a dinâmica do processo e suas possíveis conseqüências, às vezes é útil ir para o lado oposto, e acentuar a não mudança, levando esta situação ao absurdo ou “pintar o diabo na parede”.

As frases poderiam ser:

“Eu prefiro desistir de..., do que...” ou:

“Eu prefiro afundar com o barco do que abandoná-lo”. ou:

“Antes de aceitar algo / pedir auxílio de vocês eu prefiro correr o risco de ficar doente” ou:

“O senhor não vai se livrar de mim. Eu o perseguirei com processos, mesmo que isto custe toda a minha fortuna”

e) Ordenar as coisas

Muitas vezes as colocações imediatamente mostram que, em um sistema de trabalho algo está em desordem. Os gerentes não podem gerenciar de forma adequada nas suas posições, os colaboradores não interagem bem ou perderam de vista a tarefa, a meta ou os clientes. Colaboradores mais antigos foram marginalizados, os mais jovens apropriaram-se de postos que não lhes cabem, etc.

Os princípios seguintes, que nos conduzem a uma colocação de solução nas mudanças de posições em constelações organizacionais, na maior parte estão baseados nos conhecimentos de Bert Hellinger (1994), mas foram ampliados, modificados e especificados para sistemas de trabalho. Todos os princípios seguintes são indicadores, e em caso de dúvida, as declarações mesmo divergentes dos representantes, devem ser consideradas na avaliação. Neste

caso a minha opinião diverge um pouco da opinião de Bert Hellinger, que atribui cada vez menos significado às declarações dos representantes.

O direito de pertencer:

Todos os colaboradores tem o direito de pertencer, desde que, exista um equilíbrio entre o dar e receber, entre empregador e empregado, e o empregado ocupe bem sua posição e cumpra sua tarefa de forma satisfatória. Diferente das famílias, o direito de pertencer nas organizações está vinculado à condições e tem um limite de tempo (veja também Varga von Kibéd neste livro).

A preservação de uma organização em uma situação de emergência tem prioridade sobre o direito de pertencer dos indivíduos.

A direção tem prioridade:

Tem prioridade em uma organização o grupo profissional, que tem a maior responsabilidade e o que é mais importante para a preservação e a continuidade do sistema.

No mesmo nível:

Tem prioridade, aquele que estava presente antes, depois a prioridade é dos mais velhos.

Desempenho e inovação devem ser reconhecidos:

Méritos especiais e um desempenho diferenciado, devem ser reconhecidos pela direção, principalmente entre colaboradores do mesmo nível, assim como os colaboradores com competências especiais ou com uma criatividade excepcional. O reconhecimento em uma colocação organizacional não ocorre através de um posicionamento em um lugar específico e sim através de um reconhecimento verbal, e eventualmente por uma gratificação especial (férias de estudo ou outras promoções).

Reconhecimento do transitório (passageiro):

As organizações têm a tendência de preservarem a si próprias. Mas se um sistema de trabalho perde a sua função, deve existir uma possibilidade de dissolvê-lo.

Seguindo estes princípios, o coordenador da colocação reposiciona os representantes na segunda fase da colocação, oferecendo-lhes lugares bons e adequados, modificando eventualmente a distância e a posição de acordo com as observações dos representantes. Quem tem prioridade sobre outro e quem tem os direitos mais antigos é colocado do lado direito dos seguintes na colocação de solução.

f) A colocação dos clientes, das tarefas, das metas...

Organizações e empresas são definidas pelas suas tarefas. Principalmente se existirem conflitos de relacionamentos por um longo período de tempo, muitas vezes os objetivos, as tarefas e os clientes se perdem de vista. Por isso nestes casos é útil, depois que foram feitas perguntas aos representantes, colocar a tarefa (ou alguém para os clientes ou para as metas). Isto imediatamente traz o foco dos colaboradores para aquilo pelo qual eles são pagos na organização.

g) Interpretar as alternativas:

Prever e testar as possibilidades

Colocações organizacionais são extremamente adequadas para testar e verificar diversas possibilidades de soluções. Para os colocantes isto tem o efeito de experimentar novas situações sem que isto traga conseqüências negativas. As questões podem ser: Ir ou ficar? Assumir um posto de chefia ou não? Participar de um grupo existente ou não? Contratar uma certa pessoa ou não? Quem dos três candidatos para a sucessão da gerência da empresa familiar eu escolho? etc...

h) Acrescentar pessoas, que são de grande ajuda e fortalecem o sistema

Em sistemas de trabalho muitas vezes falta o apoio dos subordinados ao corpo gerencial. Eles então se sentem instáveis e inseguros. Neste caso falta apoio da direção ou apoio familiar. Se por exemplo acrescentarmos um dos pais - e na maioria dos casos eu coloco um representante masculino atrás do representante de um colaborador e um representante feminino atrás de uma colaboradora – isto ainda tem o efeito adicional de fortalecer a sua identidade sexual.

i) Incluir dinâmicas do ambiente familiar e introduzir elementos das constelações familiares

Sobre isto relataremos posteriormente com mais detalhes.

j) Deixar seguir os movimentos da alma

Bert Hellinger nos últimos anos, cada vez mais passou a não mais perguntar aos representantes, depois que eles haviam sido colocados, e sim deixá-los seguirem os seus movimentos internos sem dizerem algo. Ele daí não intercede enquanto não houver um intenso acontecimento de relacionamento e um processo autônomo de solução que faça sentido. Se os movimentos começam a ficar bloqueados, ele às vezes dá novos impulsos. O processo pode demorar mais de meia hora, mas também somente alguns minutos. Então ocorrem profundos e inesperados processos, como se uma sábia entidade superior estivesse regendo este procedimento e como se eles estivessem integrados em um processo maior (Hellinger 2001b).

Nas constelações organizacionais, este tipo de procedimento, principalmente mostrou-se eficaz nas seguintes situações: Nas colocações de decisão, quando eu tenho a impressão, que os representantes já expressam reações e disponibilidade de movimento, ou seja quando os primeiros movimentos dos representantes se tornam visíveis, mesmo que só insinuados. Em situações críticas, onde explosões parecem ser inevitáveis e para evitar algo pior, alguns movimentos devem ser seguidos rapidamente. Deixando os representantes seguirem seus movimentos, imediatamente aparece em suas reações, o potencial explosivo do sistema, que até aí havia sido reprimido. No entanto, em seguida constatamos, que a “salvação” está próxima quando a necessidade (aflição, dor, urgência) é maior. Finalmente, quando eu decido colocar só duas ou três pessoas, no momento que percebo uma comoção ou uma sensibilização, eu também deixo-os seguirem seus movimentos interiores, com maior freqüência do

que antigamente. Isto é uma decisão mais intuitiva e que emerge da situação, cujo atributo eu ainda não consigo descrever concretamente.

9. A fase da finalização de uma colocação

A finalização de uma colocação em um bom momento é para mim o terceiro fator importante no decorrer de uma constelação organizacional.

A experiência nos mostra, que colocações organizacionais, que não são executadas até uma imagem de solução redonda, tem um efeito semelhante àquelas com uma aparência de concluída. Colocações inacabadas desencadeiam intensos processos de busca, e mais freqüentemente que em constelações familiares, os colocantes encontram soluções que parecem ser completamente diferentes, das que apareceram na colocação. Se apareceram informações, principalmente em relação à questão do colocante ou se reluzem algumas possibilidades de solução, muitas vezes eu encerro a colocação organizacional mais cedo. Freqüentemente eu observo, que colocadores organizacionais querem solucionar muitas coisas de uma só vez, se possível achar uma boa solução para todos os participantes ou ainda procuram através de várias mudanças muito demoradas finalmente chegar a um solução. Isto muitas vezes dispersa a colocação, a atenção diminui e os representantes ficam com as pernas pesadas. Um colocação prematuramente interrompida têm efeitos bem melhores, do que uma que se arrasta e extrapola. Isto também acontece se dermos muito espaço aos representantes durante o processo, dando a eles a oportunidade de expressar todas as suas impressões e desejos. É compreensível que, as colocações para os participantes e principalmente para os envolvidos, são vividas de forma mais satisfatória e impressionante, quando foi encontrado um numero maior de soluções para eles. Mas aqui também reconhecemos o mestre, na limitação. Ao meu ver uma colocação deveria durar no máximo de 30 a 40 minutos.

a) Quando deixamos os representantes darem os passos solucionadores, e quando deixamos o colocante tomar o seu próprio lugar na colocação?

Esta é uma pergunta feita com freqüência. Eu sou conduzido pelo raciocínio seguinte: Eu dou preferência para os representantes darem os passos e movimentos de solução, se eu suponho que, para o colocante eles seriam mais difíceis ou ele (ainda) não pode realizá-los, e se o representante está envolvido de maneira sensível e presente na representação para executar os passos seguintes com sensibilidade. Este procedimento protege o colocante, mas também o confronta. Ele pode acompanhar o processo da perspectiva exterior e ao mesmo tempo, está livre para se envolver até o ponto que é bom e certo para ele. As vezes eu deixo ele repetir, quando ele próprio está no seu lugar, alguns passos que seu representante já havia dado anteriormente. Há também certas situações, nas quais eu já incluo o colocante bem cedo na colocação, por exemplo quando eu integro elementos da constelação familiar, quando eu o vejo bastante receptivo, ou se eu chego à conclusão que ele próprio deve se expor a uma confrontação (por exemplo em um ritual de reverência, ou quando se trata de assumir as conseqüências do próprio atos). Se uma colocação não se fecha de forma redonda, e permanecem muitas questões abertas, por falta de informações, eu não coloco o constelante na imagem de solução.

b) A discussão após a colocação

Para o debate em grupo depois de uma colocação mostraram-se eficazes as seguintes regras: os representantes que participaram da colocação deste colocante podem informá-lo de experiências e aspectos importantes que viveram como representantes. Estas experiências devem contribuir para auxiliar o colocante e não devem atrapalhar o movimento interior dele. O colocante pode decidir se ele quer se retirar por uns quinze minutos, para refletir sobre o processo da colocação e sentir o efeito sozinho ou participar da discussão. Em geral eu não o incluo nestas discussões, ou só em raros momentos. Como nestes seminários muitos participantes têm interesse em aprender o método, nestas discussões podem ser feitas perguntas sobre as hipóteses, os princípios e os procedimentos. Mas também aqui devemos ressaltar que o tempo é limitado. O princípio fundamental é: dar impulsos em vez de trabalhar a fundo. Eu alerto os participantes que em geral é um incômodo para o constelante ser assediado no intervalo depois de ter colocado uma situação que o preocupa.

c) Como lidar com aquilo que aconteceu em uma colocação

O que resultou de uma colocação, e o que apareceu como solução, é uma imagem, cujos detalhes não devem ser mal interpretados, como plano de ação concreto, pelo colocante. Seria um abuso da colocação, se alguém retornasse ao seu local de trabalho e declarasse, que a constelação mostrou que os problemas do departamento têm sua origem nos emaranhados familiares de um certo colaborador ou que o gerente deveria sair, etc. Uma boa maneira de lidar com uma colocação, se ela foi assertiva, seria dar-lhe a devida importância, relembando a imagem de solução e os passos que levaram a isto, comunicando este procedimento para todo o grupo. Desenhar a imagem de solução, ou pedir a um membro do grupo que faça um breve relato da colocação, mostrou ser proveitoso para muitos. As colocações muitas vezes desenvolvem seu efeito durante um espaço de tempo de dois a três anos, e sendo assim não se deve esperar resultados rápidos, concretos e duradouros. Eles aparecerão quando for o tempo, e as mudanças necessárias, então acontecem sem serem percebidas, e sem sabermos de onde vieram os impulsos. Também é recomendável esperar um pouco antes de relatar sobre detalhes concretos da colocação. Relatar imediatamente sobre uma colocação com todos os detalhes, é um bom método de irritar e assustar pessoas desinformadas.

10. A colocação como uma obra (de arte) conjunta

Certamente o coordenador do seminário tem uma influência especial e uma responsabilidade específica no processo da colocação (veja também Klein 1998, página 171 f.), e como os processos muitas vezes são impressionantes e tocantes, existe o perigo dele desenvolver uma mania de grandeza e de ser idealizado pelos participantes do seminário. De fato o coordenador sempre tem a possibilidade de decidir, para quais informações ele vai atribuir um significado especial, em que direção ele vai continuar trabalhando, e quais os passos que ele vai escolher para fazer isso. Se ele não agir em sintonia, o procedimento vai parecer mecânico e superficial. A alma não participa, e a colocação não recebe a profundidade e densidade que poderia ter. O que caracteriza o trabalho de colocação, e identifica a sua eficácia, é que é uma obra conjunta. O grupo é a moldura que acolhe e apóia, e o campo vibratório no qual todos os participantes

mudando de papéis se expõem, colaboram entre si, e dão suporte aos membros do grupo que estão se esforçando para solucionar suas questões. Ao mesmo tempo eles também se enriquecem com novas compreensões e insights. O fato das colocações serem consideradas um ritual de passagem da nova era, já foi amplamente discutido em outros contextos (Weber 1995, Klein 1998, Glöckner 1999, Baxa 2000).

11. O trabalho de “rodadas”

Enquanto Bert Hellinger ainda oferecia cursos de colocações com 25 participantes, ele regularmente trabalhava com “rodadas” (veja Weber 1993, Hellinger 1999), ou seja, durante seus seminários por repetidas vezes, ele pedia aos participantes, no sentido horário, um após outro que comunicassem o que os estava emocionando e qual era a questão do momento. Estas rodadas, ele utilizava para obter informações adicionais e dar breves esclarecimentos, para instigar os modelos habituais do cotidiano, contar histórias ou fazer perguntas. Esses trabalhos de “rodada” também são adequados para seminários de colocações organizacionais.

Essas “rodadas” servem ao coordenador do seminário para que ele possa ter uma imagem do desenvolvimento do grupo e dirigir-se àqueles participantes que por muito tempo não se manifestaram, incluindo-os no grupo. Além disso fica evidente quem em breve estará “maduro” para uma colocação. Os comentários dos participantes podem ser motivos para a utilização do amplo repertório das metodologias da consultoria sistêmica ou de outros métodos de consultoria para dar impulsos adicionais, para confirmar, para auxiliar ou ainda para instigar.

VI. POSTURAS BÁSICAS E ORIENTAÇÕES PARA O TRABALHO DE COLOCAÇÕES ORGANIZACIONAIS

As descrições sobre a postura e a atitude, com as quais os consultores e colocadores se relacionam com as pessoas que vêm a eles, se parece de maneira espantosa e não por acaso, nas conceituações construtivista sistêmica (por exemplo Rotthaus 1989, Ludewig 1992) e fenomenológica sistêmica. Estas orientações básicas só podem ser apresentadas aqui de forma resumida.

1. Reconhecimento do existente

Partimos do princípio que as soluções encontradas até agora, no sistema do cliente foram as melhores possíveis, nas condições existentes, e que todos os participantes merecem reconhecimento por seu empenho e pelo que criaram. O reconhecimento do existente promove a motivação e o desempenho, cria uma atmosfera de diálogo positiva, apoiando a boa vontade para dedicar-se a melhorias e possibilidades de mudanças.

2. Respeito e consideração

Todos os membros do sistema do cliente são tratados igualmente, não importa se presentes ou não, e também são vistos com o mesmo valor e a mesma consideração

3. Orientação dos recursos

Partimos do princípio que todas as competências necessárias para soluções que façam sentido, já existem no sistema (veja também Berg e Miller 2000). Não são

focados os déficits, as deficiências e os erros, mas sim as competências e possibilidades de desenvolvimento existentes, que não estão sendo usadas, e principalmente trata-se de “inflamar o senso de possibilidades” e a orientação para o futuro (Penn 1986, Simon e Weber 1988).

4. Orientação para solução

A atenção dos consultores está totalmente orientada para soluções.

Em concordância com os clientes, eles se unem com os próximos possíveis passos. Por isto não são permitidas longas descrições de problemas dos clientes. Isto podemos entender como um convite aos consultores, de compartilhar esta postura e convicção orientada no deficitário (que até agora ainda não levou ao resultado desejado), e freqüentemente provocam falta de energia, falta de criatividade e tensão em todos envolvidos. Quando os clientes conhecem um consultor atencioso, orientado para os recursos e soluções, eles logo se sentem em boas mãos, e mais facilmente dão um voto de confiança e são mais tolerantes no caso dele fazer um desvio, ou por algum tempo perder a neutralidade, ou ainda não saber como prosseguir.

5. Não intencionalidade e discrição

A percepção fenomenológica só é possível com uma postura de renúncia ao costumeiro e avaliador, com uma postura de despropósito (ausência de expectativa) e discrição. Só, quando os participantes se expuserem ao todo, têm a possibilidade de acessar novos conhecimentos e receber informações através de novos e surpreendentes contextos. Somente assim, um sistema colocado pode revelar em si mesmo, possíveis direcionamentos de solução. Mas também por um outro motivo, faz sentido, apoiar intenções com despropósito (sem expectativas). Se os consultores seguem explicitamente suas próprias idéias e intenções de mudanças, sem antes terem tratado metas concretas e alcançáveis com os clientes, e ainda por cima, começam com postura orientada para o déficit, procurando influenciá-los ou pressioná-los nesta direção, é claro que isto ocasiona uma reação do cliente, e geralmente é compreendida como “resistência”. Nós havíamos, certa vez, denominado este procedimento de „*Königsweg in die Klemme*“ - “O caminho real para o embaraço”. (veja também das Konzept der Verantwortungs- und Veränderungsneutralität “O Conceito de Neutralidade de Responsabilidade e Mudança”, Simon und Weber 1999; von Schlippe und Schweitzer 1996; Sparrer 2001a).

Uma postura, postulada por um método de consultoria, tem um efeito bem melhor se ela for aplicada e transmitida pelas próprias atitudes do consultor, desde o começo, nas diversas situações de consultoria, na procura de soluções em uma empresa ou organização. Isto na maioria dos casos funciona muito bem em seminários com colocações organizacionais. Os participantes ficam surpresos nestes seminários, com que incrível facilidade, eles conseguem em curto tempo, aceitar todos os outros como eles são e valorizá-los, com suas peculiaridades, da forma como se mostram. A base da forma de relacionamento no trabalho com colocações organizacionais é respeito, reconhecimento e renúncia ao querer saber melhor. (veja Expertise des Nicht-Wissens – “Perícia do Não Saber”, Buchinger 1998)

VII. OS EFEITOS DE EMARANHAMENTOS FAMILIARES, EM DINÂMICAS FAMILIARES E CONSTELAÇÕES ESPECÍFICAS, BEM COMO MODELOS PESSOAIS EM PROCESSOS NAS ORGANIZAÇÕES

Palavras chaves dão boas pistas na descrição da questão ou da situação considerada problemática, quando dinâmicas familiares migram para o contexto profissional. Aparecendo, muitas expressões do campo dos relacionamentos pessoais nas descrições, como por exemplo, saudade, sentimento de abandono, solidão, que são mais do ambiente pessoal, já pode ser um indício para uma dinâmica não resolvida na área do relacionamento (seja na família atual ou na família de origem). A entonação e a forma de se expressar podem dar indícios adicionais de experiências não trabalhadas do passado que influenciam o presente.

Um exemplo:

Em uma colocação, uma mulher de 30 anos queixou-se de dificuldades com seu chefe, o gerente de um posto de saúde, do qual ela se sentia rejeitada e sob tutela. Nós colocamos sua equipe de trabalho. A representante dela sentia medo e ao mesmo tempo sentia-se desafiada, e ela expressava estes sentimentos de uma forma infantil. Fazendo perguntas, ficamos sabendo que a colocante, depois da morte de sua mãe, fora criada na casa dos avós, e toda infância ela tivera medo do avô, que era imprevisível, e não queria que ela ficasse lá.

Como o ambiente familiar e o ambiente de trabalho são duas áreas fundamentais do ser humano, é inevitável que ambas se influenciem reciprocamente e desenvolvimentos positivos, bem como dificuldades numa área, irrefutavelmente vão ter conseqüências na outra. Isto refere-se tanto às influências de ambas áreas no presente como também às conseqüências e certos emaranhamentos do passado. Imediatamente fica evidente, que isto acontece principalmente em empresas familiares. Eu diferencio entre as dinâmicas que têm a sua origem em emaranhamentos de outras gerações, daquelas que baseiam em conflitos entre pais e filhos, e daquelas que têm certas ligações com constelações fraternas.

1. Como as dinâmicas entre pais e filhos podem se refletir nas organizações

Conflitos autoritários, por exemplo, freqüentemente tem um fundo familiar. Mas também existem outras conexões bem distintas.

Alguns exemplos:

a) O pai não respeitado

Nesta colocação trata-se de uma empresa de consultoria, que foi criada quando dois consultores internos, que trabalhavam em uma empresa de energia, tornaram-se autônomos. Foi feita a colocação dos dois e da firma deles. O colocante era um dos fundadores da empresa. Na colocação, o representante estava em uma boa posição de gerência, mas sentia-se fraco como um menino. Veio à tona, que ele sentia muito orgulho do avô empreendedor, mas ele havia desvalorizado seu pai completamente. Se alguém desvaloriza seus pais, notamos repetidamente, que isto leva ao enfraquecimento dessa pessoa, faz com que ela se sinta fraca e isto muitas

vezes leva-a ao fracasso. Durante a colocação, depois que ele havia “tomado” o seu pai com respeito, ele ficou tranquilo e fortalecido na colocação de solução com seu pai e seu avô às suas costas, e o representante de seu sócio, que agora estava parado ao seu lado sentia-se feliz por poder, daí para frente, resolver as pendências juntamente com ele.

b) Não perder novamente um “pai”

Nos Estados Unidos uma senhora de 55 anos trouxe a seguinte questão: O chefe dela ia se aposentar em breve, e ela tinha muita dificuldade com esta situação. Será que uma colocação poderia ajudá-la? A tristeza em seu rosto, logo levou-nos a pensar em uma experiência de perda em sua família de origem. Ao ser perguntada, ela relatou que seus pais se separaram cedo e que ela havia ficado com a mãe depois do divórcio e sentiu muita falta do pai, que não viu por muito tempo. Então eu ofereci à cliente, ao invés de uma colocação organizacional, uma constelação familiar, a qual ela aceitou prontamente. Nós achamos uma boa solução. Eu também poderia ter experimentado uma solução do problema com uma colocação organizacional, mas a minha tendência é, sempre que possível, levar a questão ao seu ponto de origem e solucioná-la naquele lugar.

c) Eu não posso abandonar a minha chefe (mãe) com tudo aquilo (trabalho, irmãos)

Uma mulher de 40 anos queria testar a sua posição no sistema de trabalho. Ela estava pensando em se tornar autônoma, e achava que tinha condições para isto, mas sempre estava adiando esta decisão. Na colocação, sua chefe (a proprietária de uma empresa de representação), estava parada à sua frente orientada um pouco para o lado e ela ocupava a posição central do sistema. A representante dela, ao ser colocada voltada para fora do sistema, sentiu-se energizada e aliviada, mas a sua chefe sentiu-se abandonada. Os colaboradores também sentiram a falta da colocante, (ela relatou que, há algum tempo já era para muitos, a pessoa de referência) mas logo começaram a se reagrupar. A colocante era a filha mais velha de sete irmãos e havia ajudado a mãe a criar os irmãos tendo renunciado por muito tempo às suas realizações pessoais. Este era o pano de fundo de sua vida familiar. Este modelo de “parentização”, ela também havia transferido para seu ambiente de trabalho. O essencial foi então, a permissão para que ela desse importância e valorizasse a suas próprias necessidades.

d) Nunca mais viver isso

Uma consultora de 37 anos quis fazer uma constelação organizacional com a seguinte questão: Ela trabalhava como “free lancer” em uma empresa de consultoria, onde os proprietários eram um casal (ambos com aproximadamente 50 anos). O casal ofereceu a ela uma sociedade com uma participação de 10% . Ela não estava segura se deveria fazer isto. Eu não entrarei em detalhes da colocação. O representante do marido, declarou que na sua posição sentia-se atraído por ela e gostaria que ela estivesse na empresa (como ele disse, a atração não tinha só caráter profissional), entretanto a representante da esposa estava cética e achou que ela estava muito próxima do marido. A representante da consultora colocante sentia-se

muito estressada na sua posição, e tinha a sensação de estar sendo explorada. Ao ser afastada do casal, andando para trás, ela sentiu-se bem melhor. A consultora confirmou estes sentimentos pessoalmente. Como ela tinha uma aparência de ‘filhinha do papai’, (Tochter im Bannkreis des Vaters – “A filha no campo de influência do pai” , (veja Weber 1993, S. 106), eu perguntei se ela já tinha vivido uma situação parecida na vida profissional, e ela relatou uma situação semelhante com seu professor durante seus estudos na faculdade. Como havia se desenvolvido um bom relacionamento de confiança no grupo, eu ousei perguntar, se eu poderia acrescentar alguém de sua família. Ela concordou. Deixei a colocante tomar seu lugar na constelação, coloquei um representante para o seu pai e pedi que ela olhasse para ele. Imediatamente eu vi a saudade, a tristeza e o pânico em seus olhos, mas eu não falei nada a respeito disso, somente pedi para ela dizer algumas frases para o pai, que a deixaram aliviada e encerrei a colocação. No intervalo logo em seguida, ela me disse que amava muito o seu pai, que quando criança se sentia responsável por ele e que tinham um relacionamento muito especial, até que com 14 anos ela se afastou gradativamente e por fim ele se suicidou. Daí então o comportamento dela perante seus chefes fazia sentido. Ela não queria reviver, que alguém se suicidasse ou algo de ruim acontecesse, se ela valorizasse mais os seus próprios interesses, do que os de pessoas que representassem a figura paterna. Como podemos ver, as “filhinhas do papai”, trabalham em organizações, como assistentes dos chefes, fazendo um trabalho eficiente e com boa vontade.

2. As conseqüências de dinâmicas de relacionamentos não resolvidos em organizações

Um exemplo:

O lugar ainda não estava desocupado

O gerente de uma grande instituição beneficente de utilidade pública, estava se ocupando intensamente com seu futuro profissional. No seminário de constelações organizacionais ele queria esclarecer qual das diversas possibilidades tinha mais força para ele. Aqui nós só ressaltamos as facetas importantes para o entrelaçamento entre a dinâmica do casal e da organização. Uma das possibilidades que foram analisadas na colocação de decisão foi a fundação de uma firma de consultoria com a companheira, que também estava presente. Na colocação, a participante que representava esta firma de consultoria, sentia-se usada pela companheira do colocante, que também estava presente. Inicialmente todas as tentativas de dar um bom lugar para a parceira do colocante, em relação ao trabalho conjunto e também como sua companheira, falharam. A representante dela sempre se distanciava dele, e também o representante dele não conseguia aceitá-la. Uma informação do marido foi decisiva para a solução: Ele ainda não havia se divorciado da primeira esposa, da qual vivia separado. Somente a inclusão da primeira esposa na colocação, a reverência perante ela e uma despedida justa, possibilitaram à companheira atual tomar o seu lugar ao lado dele.

3. A influência das constelações dos irmãos na organização

Aquilo que consideramos com maior atenção por algum tempo, aparece com maior freqüência. Há um ano eu observo com maior atenção, como colocações

dos irmãos nas famílias de origem se repetem nas organizações, e ficou cada vez mais claro para mim, que ao lado dos relacionamentos pais e filhos na família de origem os relacionamentos fraternos são re-encenados nas organizações.

Dois exemplos:

a) “Em casa eu era o quarto, aqui eu sou o segundo”

A questão de um psicólogo de 45 anos era descobrir se ele deveria se engajar mais em um instituto de psicologia ou trabalhar integralmente como autônomo. Foram colocados os seguintes representantes: Um representante para o fundador do instituto, que desejava que ele tivesse mais responsabilidades e atividades lá, um para ele, dois para os treinadores mais jovens e um representante para os clientes do instituto. O cliente na colocação foi bem recebido por todos os demais representantes, mas ficou um espaço entre o representante dele e o representante do fundador, que estava colocado à sua direita. Isso nos pareceu incomum. Ele relatou, que teria que decidir-se logo, pois os mais jovens estavam se esforçando e gostariam de estar no lugar dele. Me pareceu que ele estava aguardando, que os outros dois se colocassem entre ele e o fundador. Quando perguntei quantos irmãos ele tinha e em que posição ele estava, ficamos sabendo que em sua família de origem ele era o quarto irmão de quatro. Eu pedi que ele ocupasse a posição ao lado do fundador e pedi que ele dissesse para os outros: “Em casa eu sou o quarto, aqui eu sou o segundo e agora eu assumo esta posição”. Isso foi uma boa solução para todos.

b) O irmão ficou para trás

Nesta colocação falaremos de uma loja de artigos esportivos. O proprietário de 45 anos, que tinha como atividade principal uma empresa de consultoria empresarial, havia aberto esta loja em parceria com um esportista três anos mais novo que ele, a pedido deste. Mas surpreendentemente este esportista abandonou a sociedade depois de algum tempo. O colocante na época assumiu todas as dívidas e contratou um novo gerente. Então ele não tinha mais certeza se queria continuar com a loja. Sua esposa era responsável pela contabilidade do empreendimento. Na loja trabalhavam mais dois funcionários, um deles estava cursando uma escola de aperfeiçoamento na área e sairia dentro de um certo prazo. Na colocação inicial, o atleta, que era co-fundador estava posicionado diretamente de frente para o cliente e os colaboradores estavam colocados mais afastados e no campo de visão de sua mulher. O representante do proprietário relatou sobre um forte vínculo com o atleta, este por sua vez declarou que não estava mais interessado e que o relacionamento estava terminado. Como uma forte ligação entre o proprietário e o atleta ficou evidente, que não tinha explicação na organização e na história dos dois, eu perguntei se ele tinha um irmão. Veio à tona que ele havia abandonado sua família de origem aos 17 anos, quando os pais haviam se separado e o seu irmão, que era quatro anos mais novo, e agora vivia com a mãe e com o padrasto, se sentiu abandonado por ele e agora estava muito mal. Agora aparentemente em substituição, o cliente estava cuidando de irmãos mais novos (como o atleta e o colaborador mais novo, que teve que superar uma doença séria). Sentimentos de culpa, em relação a irmãos que não tiveram tanta sorte na vida, levam os irmãos que tiveram mais sucesso e estão bem de vida a cuidar de pessoas na empresa, como se fossem irmãos (veja também neste capítulo o ponto 5).

4. As conseqüências desagradáveis de emaranhamentos familiares no ambiente de trabalho

Os emaranhamentos familiares, por exemplo, as identificações com os excluídos ou membros da família com um destino muito pesado, freqüentemente tem conseqüências no ambiente de trabalho. Sempre que colaboradores mostrarem sentimentos intensos, que no contexto que eles estão, não estiverem de acordo e parecerem exagerados, devemos pensar em uma dinâmica deste tipo. Também se for notado que existe um engajamento fora do comum por um longo período de tempo, que ultrapassa bastante as exigências usuais da empresa ou se alguém demonstra ser um fanático por justiça, pode existir este tipo de emaranhamento.

Dois exemplos:

a) A chefe que resolveu salvar seus colaboradores

Trata-se de um departamento de uma empresa de engenharia florestal do governo do Canadá com seis colaboradores, que é responsável pelo combate aos incêndios florestais e também fabrica equipamentos de combate ao fogo e faz a manutenção destes. A metade dos colaboradores são de origem indígena. Este departamento era gerenciado por uma mulher de 45 anos, que colocou o seu sistema de trabalho e que relatava com entusiasmo sobre os seus colaboradores e suas dificuldades e preocupações pessoais, como se ela quisesse salvá-los da derrota. Os homens quando estavam apagando um fogo florestal, e tinham que saltar de pára-quadras sobre as chamas, muitas vezes realmente encontravam-se em perigo de vida. Na colocação, a representante da gerente sentiu-se totalmente responsável pelos colaboradores. Este engajamento pareceu tão fora do comum para o coordenador da colocação, que ele logo pensou em uma influência familiar. A pergunta que ele fez para ela, foi a seguinte: “Quem a senhora gostaria de ter salvo em sua família de origem?” Ela relatou com emoção, que sua irmã mais velha queria visitá-la quando ela tinha 18 anos, e que ela havia cancelado o encontro. Naquele fim de semana a irmã faleceu num acidente de automóvel, e ela se repreendia por não ter se preocupado tanto com a irmã naquela época. Na colocação de solução ela honrou o destino da irmã, para a qual havia sido colocada uma representante. Por fim, na colocação de solução sua irmã estava posicionada à sua direita, e ela disse para seus colaboradores de forma simpática e determinada: “Agora eu não vou mais salvar vocês, agora eu sou simplesmente a chefe de vocês”.

b) “Eu simplesmente só quero me deitar”

Um consultor tinha em seu “network” profissional, parcerias bem diversas e sentia que esta diversidade de possibilidades havia se tornado um peso. Como ele freqüentemente se sentia sem forças e cansado, ele estava refletindo sobre, que atividades ele poderia abandonar, e para quais atividades valeria a pena orientar suas forças. Seu representante na colocação, no lugar que havia sido colocado, demonstrou uma reação fora do comum: Ele se sentia muito fraco e só tinha o desejo de se deitar. Pediu-se que ele seguisse o movimento, e ele deitou-se de costas com os olhos fechados e imóvel como um morto. O coordenador do semimário logo pensou em um falecido e questionou isto. Tornou-se conhecido que um tio do

consultor havia morrido na última guerra, e ele tinha o primeiro nome dele. Este tio, com o qual o colocante estava identificado, foi incluído na colocação, e no final da colocação de solução foram colocados um representante para o seu pai e outro para seu tio atrás do representante dele, o que deu mais energia para ele e fez com que ele pudesse se dedicar com mais foco em suas tarefas e colocar prioridades.

Esta colocação fez com que eu fosse adiante com minhas reflexões. A questão que me preocupava era, se os sistemas de trabalho e os familiares criavam campos distintos, ou os campos se sobrepunham (no sentido de campos morfogenéticos de Sheldrake; veja Mahr 1998, Hellinger et al. 1999, Sheldrake et al. 2000), e se a maneira da colocação ou a focalização do tema respectivamente podem ativar mais um campo ou o outro. Neste seminário, antes desta colocação, eu já havia por repetidas vezes incluído dinâmicas familiares de forma bastante expressiva. Será que eu influenciei o consultor colocante a direcionar e conectar o campo de sua família de origem e assim colaborei para que o emaranhamento familiar surpreendentemente viesse à tona nesta colocação organizacional?

5. Achar que não merecemos e não podemos ter sucesso profissional porque outros membros da família também não puderam ter

Se alguém se nega a ter sucesso profissional, mesmo que ele tenha todos os pré-requisitos para isso, sempre devemos pensar que ele pode estar sendo solidário com algum membro da família, que também não teve sucesso profissional ou sorte, não importando o motivo pelo qual isto tenha acontecido. Frequentemente ao fazermos perguntas, ficamos sabendo que, por uma dura casualidade (tempo de guerra ou alguma deficiência física ou mental) alguém na família foi impedido de se realizar profissionalmente ou de se desenvolver de acordo com sua idade. Por contrição e para não se afastar demais da família ou da pessoa prejudicada e com isto pôr em perigo sua pertinência, ou para compensar a sorte que eles mesmos tiveram, os que nascem depois muitas vezes renunciam seu pleno sucesso e mantêm a sua felicidade contida. (veja também os primeiros reconhecimentos sobre culpa e inocência nos relacionamentos humanos (Hellinger 1998, pág. 19-42, uma colaboração que foi fundamental no trabalho de colocações de Bert Hellinger).

6. Fortalecimento ou enfraquecimento?

Em todas as medidas planejadas e próximos passos no ambiente de trabalho também é útil sentir e conscientizar-se, se são fortalecedores ou enfraquecedores. Se fizermos esta pergunta ao cliente, somente o fato de tê-las feito já faz a diferença. Os modelos enfraquecedores têm suas raízes em experiências de relacionamentos antigos e nas reações emocionais rotineiras. Algumas pessoas re-encenam no local de trabalho situações, nas quais repetem sentimentos enfraquecedores (“prediletos”) que já conhecem desde criança, e que servem principalmente para manter problemas e passar a responsabilidade para outros e assim evitar atitudes próprias (veja parágrafo sobre

Sekundärgefuhle “sentimentos secundários” em Weber 1993, paginas 259-273; Hellinger 2001).

Dois exemplos:

a) “Eu sempre levo a pior”

Uma participante do seminário relatou, que na cidade onde ela trabalhava existiam duas associações psico-sociais, que trabalhavam na mesma área. Ela fazia parte da associação que ela considerava menos inovadora e que segundo a percepção dela desenvolvia menos atividades. Por motivos de lealdade ela não tinha coragem de mudar de associação, mesmo que ela tivesse esta possibilidade. Na colocação ela estava de costas e próxima à sua própria associação e estava olhando para a outra associação. Sua representante começou a chorar neste lugar e se sentiu sobrecarregada e injustiçada. Então o coordenador recordou-se que a participante já por duas vezes havia se sentido injustiçada no grupo. Já na rodada inicial ela havia demonstrado este sentimento, pois ela fazia parte do grupo que não ficou sabendo que existia a possibilidade de uma participação como observador por um preço reduzido. A solução na colocação foi bem simples: Ela mudou para a outra associação e os colaboradores deram as boas vindas a ela. Mas será que a colocante iria suportar a longo prazo, se ela decidisse mudar para os privilegiados e recebesse algo que outros não têm acesso, ou lá ela também acharia novos motivos de crítica e faria parte de uma facção dos prejudicados? Depois deste retrocesso para o pensamento negativo e mau agouro, eu retornei para o lado da confiança e orientei-me para uma solução, partindo do princípio que neste íterim ela já achou uma boa solução duradoura para si, e coloquei-me atrás dela, dando-lhe suporte.

b) Novamente estão me deixando na chuva (*estou sendo abandonado*)

Elisabeth queixou-se de haver sido atraída para um departamento de uma empresa e depois abandonada. Da maneira como ela relatou a situação parecia ser um sentimento antigo. Veio à tona, que seus pais tiveram que casar e que a mãe ficou grávida novamente, três meses após o nascimento dela, e após o nascimento de seu irmão a mãe se concentrou completamente nele. Na colocação, sua representante estava posicionada distante do irmão e da mãe, que estava posicionada ao lado do irmão. Através desta informação, o sentimento de ter sido abandonada obteve um significado mais profundo.

7. Até que ponto devemos incluir dinâmicas familiares em seminários de colocações organizacionais e executar constelações familiares?

Este longo parágrafo sobre influências familiares e histórias de vida em processos nas empresas e organizações, poderia sugerir que eu apoio seu entrelaçamento e a sua inclusão nos seminários. Mas este não é o caso. Este parágrafo serviu primeiramente para sensibilizar os colocantes de constelações organizacionais, para este tipo de dinâmica e correlação. Eu também acho que é muito útil, para aqueles que querem trabalhar com colocações organizacionais, ter conhecimentos básicos de psicologia do desenvolvimento e de dinâmicas familiares. E eles deveriam também fazer a colocação de seus próprios sistemas

familiares. Também acho que eles deveriam participar de seminários de colocações familiares como observadores, para aumentarem ou aprofundarem sua percepção nesta metodologia. No caso deles não terem experiência suficiente nesta área, deveriam encaminhar discretamente os participantes do seminário para fazerem sua constelação familiar em um outro seminário destinado especificamente para isto. Eu estou cada vez mais oferecendo seminários distintos para a área familiar e a profissional, pois assim eu tenho mais liberdade em decidir junto com o colocante em que área vamos concentrar mais o trabalho de sua questão na colocação. Eu também constatei que é mais fácil para os executivos, virem para um seminário organizacional quando querem solucionar uma questão na área pessoal. Oficialmente e no princípio eles trazem uma questão profissional, com o objetivo de achar uma solução nesta área, porém quando sentem mais confiança durante o seminário, resolvem fazer a colocação familiar. Mas devemos estar atentos para que em seminários desse tipo, as colocações familiares não ganhem mais peso. Pelo fato de terem um lado emocional mais forte, pode ocorrer uma sucção neste sentido, e os que queriam saber mais sobre colocações organizacionais não tem mais a força de reivindicar que este lado também tenha uma consideração adequada. Para a área de colocações organizacionais, e principalmente para colocações internas na empresa, deve valer a tarefa e o contrato, de serem colocados os sistemas de trabalho. Todos os outros focos, principalmente na área pessoal, devem sempre ser elaborados conjuntamente com o colocante, com seu consentimento e também dos demais participantes, que neste momento estão sendo incluídos como confidentes e confrontados com uma área com a qual não contavam.

VIII. LIDERANÇA E COLOCAÇÕES ORGANIZACIONAIS

Baseando-se em colocações de empresas e organizações, torna-se evidente a importância da qualidade e a conduta da liderança para a funcionalidade das mesmas. Aparentemente, deficiências nesta área são as causas mais frequentes de dificuldades em sistemas de trabalho. Segundo a minha experiência, nas colocações organizacionais, vale a pena dar uma atenção especial ao posicionamento da liderança e aos comentários feitos pelo representante nesta posição. O líder tendo uma posição adequada de liderança, dá uma contribuição importante para que haja um sentimento de segurança e ordem no sistema de trabalho. Em uma colocação de solução, o líder fica posicionado com a sua equipe sempre à direita. Quanto mais autoridade ele tiver, mais os seus departamentos/colaboradores ficam de frente a ele. Numa colocação de solução, um líder que emergiu dos colaboradores e agora os lidera, fica posicionado também à direita, mais próximo deles. No anexo II serão dadas algumas indicações, de como se podem tornar visíveis de diversas maneiras, problemas de liderança nas organizações.

IX. CONSTRUÇÃO DISFUNCIONAL DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS E COLOCAÇÕES

Quando existem dificuldades em organizações, sempre devemos considerar que ela pode ter sido desenvolvida de forma disfuncional. Tais contradições promovem conflitos e dificultam a realização das tarefas sem atritos. As colocações

organizacionais nos ajudam neste momento e podem nos trazer indícios importantes de contradições ou de estruturas que não estão bem integradas.

Um exemplo:

O gerente de uma das áreas de vendas (GV) de uma fábrica de máquinas veio para um seminário de colocações organizacionais, nervoso e sob muita pressão, porque ele não estava mais satisfeito com sua situação de trabalho, mas não foi capaz de definir concretamente o que ele queria solucionar. O que ele transmitiu para o coordenador do seminário, foi que a sua saúde corria um sério risco. Este executivo por fim colocou representantes para si, para seu superior, gerente geral de vendas (GGV), um representante para sua equipe, e um para as tarefas de seu departamento. Depois que ele colocou todos, os representantes unanimemente relataram sobre um conflito entre o gerente e o gerente geral, que anteriormente não havia sido comentado. O que apareceu, foi que o gerente geral só era responsável por dois departamentos: o departamento grande e importante, do qual o colocante era o gerente, e um segundo pequeno, que no contexto geral não era muito importante. E que o GV sempre tinha a sensação de que o GGV por diversas vezes tinha atuado diretamente em seu departamento, o qual funcionava muito bem. No intervalo, depois da colocação, a sua raiva por muito tempo reprimida veio à tona. Na colocação, a solução adequada havia sido a eliminação da posição do GGV. Quando seu representante foi retirado do sistema, todos os outros se sentiram melhor. Mas o que de fato ocorreu, foi que o GV pediu transferência para uma outra unidade da empresa onde ele se sentiu bem mais independente e apto a trabalhar. Acontece com certa freqüência, que as colocações instigam soluções distintas das que se evidenciaram na imagem de solução. Parece que os clientes através das colocações, e através das diversas possibilidades que são experimentadas, ampliam seus horizontes e ganham mais confiança em uma solução da qual eles participam, gerando um intenso processo de busca e dando impulsos para agir.

X. PERIGOS DO TRABALHO DE COLOCAÇÃO

O trabalho de colocação é um método altamente poderoso e incisivo, por isto é necessária uma experiência anterior e um procedimento bastante cauteloso. Mesmo que nas colocações organizacionais não ocorram processos emocionais tão profundos e comoventes como nas colocações familiares, podem ocorrer fortes reações e cargas emocionais pesadas em determinadas situações, tanto nos colocantes como nos representantes. As pessoas que querem oferecer seminários de colocações organizacionais, devem estar preparadas, por exemplo como se lida com casos de desmaio, problemas circulatórios, de hiperventilação, ataques asmáticos ou de enxaqueca, tendências suicidas, saída abrupta do grupo e descargas de emoções (por exemplo, ataques de pânico e choro). Com isto eu não quero amedrontar ninguém, mas alertar para que se esteja preparado para tais situações. Recentemente uma colega veio fazer uma supervisão, pois havia feito um seminário de colocação onde uma das participantes teve um ataque cardíaco após a participação na constelação. Os primeiros sintomas foram interpretados erroneamente tanto pela participante como pela coordenadora do seminário, como sendo uma consequência de uma posição muito pesada numa colocação.

XI. OBSERVAÇÕES FINAIS

Eu tinha a intenção de incluir neste artigo mais alguns processos de colocações organizacionais com representações gráficas e inserindo comentários, mas decidi adiar este empreendimento para uma publicação posterior, a fim de não torná-lo tão extenso. Este tipo de trabalho com colocações para a área organizacional, deixando de lado as colocações estruturais, tem menos de cinco anos. Para este curto espaço de tempo, os procedimentos hoje já são surpreendentemente diferenciados e o “feed-back” sobre os efeitos, recebido após as colocações, é mais do que animador. Mas o trabalho de colocação não pode de maneira nenhuma substituir os métodos de consultoria empresarial aprovados até agora, principalmente onde são indicados processos de mudança altamente complexos e de longa duração.

ANEXOS

ANEXO I

ÁREAS DE APLICAÇÃO PARA COLOCAÇÕES ORGANIZACIONAIS

1. Para tornar evidentes as contradições estruturais

Colocações estruturais dão indícios para:

- contradições estruturais em organizações;
- estruturas organizacionais confusas, por exemplo delimitações inexatas ou intersecções ou coordenação inadequada de competências e áreas de atuação; adequação de estrutura e tarefa;
- descrições confusas da tarefa e da área de atuação;
- comunicação e coordenação diletante (amadora);

Um exemplo:

Tornou-se visível na colocação de um departamento (que recentemente havia sido formado por dois departamentos), onde todos os sete integrantes olhavam para direções distintas, e onde todos os representantes relataram que praticamente não tinham contato com os demais colaboradores.

- muito trabalho para poucos colaboradores e vice-versa.
(excesso ou falta de pessoal, falta ou sobrecarga de trabalho)

Um exemplo:

Em uma colocação organizacional uma representante relatou que sentia que não precisavam dela naquele departamento. Veio à tona que, depois de uma

reestruturação e com a saída do gerente que era responsável por quatro colaboradoras, não havia mais trabalho suficiente neste departamento e as colaboradoras haviam encontrado a seguinte solução: que sempre uma estaria ausente (de licença, em tratamento, etc.).

2. Para o preparo e o acompanhamento de medidas (análises e ações provisórias)

- de processos para encontrar objetivos;
- em fases de planejamento (antecipar conseqüências de medidas possíveis);
- de processos de reestruturação, medidas de desenvolvimento e grupos de projetos, etc...
- de medidas de desenvolvimento da equipe;
- de fundação ou fusão de empresas, por exemplo na fundação de um instituto, neste caso quem deveria ser co-fundador ou acionista, e quem não;
- de negociações.

3. Para a preparação de decisões do RH

- escolha do pessoal (por exemplo, as contratações, avaliação da adequação para certos cargos, para "assessments" de sucessão de cargos, controle das conseqüências de possíveis demissões e reposicionamentos). Neste caso por exemplo, retiramos o representante da colocação, que deveria ser demitido e investigamos suas reações e também as dos colaboradores restantes.
- escolha do pessoal para ser incluído num programa de desenvolvimento.

4. Para verificação da qualidade e do comportamento da liderança (veja também anexo II)

Ocupação adequada das posições de liderança e a posse das funções de liderança (relação entre transferência e posse de responsabilidades, entre posição e capacidade, entre desempenho e remuneração, entre solicitação de desempenho e apoio, etc.)

5. Para a criação de hipótese viáveis e busca de soluções em situações de conflitos em relacionamentos

Colocações organizacionais dão indícios para:

- falta de consideração e dignidade;
- formação de coalisões (ultrapassando limites hierárquicos) e triangulações;
- mistura dos contextos pessoais e de trabalho.

Um exemplo:

Em uma colocação organizacional para supervisionar uma situação de consultoria, o representante do consultor relatou que sentia-se sem liberdade e muito perto do gerente da organização religiosa onde ele estava dando consultoria. Após as indagações, revelou-se que o consultor freqüentemente tinha contatos particulares com o gerente, e assim não podia ocupar a posição de terceiro e neutro. Mas isto não havia sido mencionado por ninguém, apesar de todos os envolvidos saberem disso.

- para um comportamento presunçoso e de recusa;
O comportamento presunçoso se torna visível, quando um representante toma um lugar central inadequado com sua posição no sistema, e lá se sente muito importante ou tem um comportamento presunçoso.
- para posições não assumidas, não aceitação do sucesso, tendências de ir embora, desejos de se aposentar e largar tudo;

Um exemplo:

Em uma colocação, a representante de uma substituta da gerente, que estava assumindo o cargo da gerente promovida há um ano, relatou que ela se sentia muito cansada e gostaria de se aposentar. Ficamos sabendo que esta mulher neste período realmente tinha estado em um spa por seis semanas e já havia feito o requerimento de aposentadoria prévia.

- para exclusões, dinâmicas de mobbing (coação e assédio moral), etc...

6. Para esclarecimentos e para encontrar caminhos de soluções em empresas familiares

Colocações organizacionais servem aqui, por exemplo:

- para o esclarecimento dos relacionamentos da família empresária ou entre diversos sistemas familiares;
- para esclarecimento das interações dos papéis familiares e executivos ou ainda para equilibrar saldos de méritos;
- para desemaranhar a cultura familiar e a empresarial;
- elucidação das questões de sucessão.

7. Cultura empresarial e ambiente de trabalho

Colocações organizacionais fornecem indícios sobre:

- o nível de energia em uma organização;

- motivações e desmotivações, boicotes, pedidos de demissão, explorações ou discriminações;
- sentimento comunitário, união, etc...
- histórico e ligações para alto índice de “turn-over” e licenças em determinados departamentos.

8. Coleta de informações sobre a deficiência de respaldo e apoio

- da parte da organização e/ou;
- da parte da família.

9. Alinhamento de organizações/dos funcionários para suas tarefas, seus objetivos e seus clientes

Indícios de mal relacionamento entre produção e fornecedores, entre o departamento de vendas e o cliente.

10. Para a verificação da própria posição na empresa ou organização.

Esta é uma posição clara, cheia de energia ou fraca e carregada? (por exemplo, pelo mal tratamento de um antecessor)

11. Para a consultoria dos consultores

Como instrumento de supervisão (veja também Schneider 1998) ou num processo de coaching.

12. Para a ajuda em situações de decisão

Em questões como: Ir ou ficar? Aceitar a promoção ou não? Um ou outro? Nesta direção e com este peso, ou em outra? Etc.

13. Para indícios de riscos de saúde

Se os representantes em seus lugares demonstram fortes sintomas corporais de fraqueza ou de sensações de doenças, como falta de ar, pressão no coração ou dor de cabeça, é indicado pelo menos considerar estas cargas corporais e riscos de saúde, das pessoas que eles representam.

Um exemplo:

Em uma colocação, o representante do gerente do departamento de desenvolvimento sentiu fortes dores no coração. Para o colocante esta tendência era desconhecida. Após o seminário, ele relatou que o colaborador durante o período do seminário teve que ser levado para uma clínica por causa de um enfarte.

ANEXO II:

IMAGENS DE LIDERANÇAS EM CONSTELAÇÕES ORGANIZACIONAIS

1. O gerente está escondido entre seus colaboradores

Estes gerentes estão posicionados sem visão no meio dos colaboradores, muitas vezes desorientados e sem conexão entre eles, como se não quisessem aparecer muito, e de fora não é possível perceber que eles têm uma função de liderança.

Um exemplo:

Em uma colocação, o gerente de uma grande empresa de telecomunicação estava posicionado no meio dos colaboradores. A maioria dos colaboradores estavam posicionados atrás dele, e ele olhava para fora, por uma fresta entre dois colaboradores. Obtivemos a informação que o gerente estava neste cargo por suas qualificações técnicas e não por suas qualidades de liderança, e que ele concentrava o seu trabalho na área de desenvolvimento. As tarefas de liderança eram exigência excessiva para ele, e ele havia deixado esta responsabilidade para seu substituto. Este estava posicionado em um lugar bem mais “poderoso” na colocação. Imagens semelhantes surgem quando são colocadas “equipes democráticas”.

2. Gerentes com o foco em seus superiores

Estes gerentes em uma colocação, não estão olhando para seus colaboradores, às vezes até de costas para eles, mas olhando para seus superiores. Lá eles procuram apoio, segurança ou estão se orientando completamente por seus superiores, procurando fazer tudo à maneira deles. Os colaboradores sentem-se abandonados e sem apoio.

3. Heráclito ou Atlas?

Estes gerentes estão colocados no centro de uma colocação, no meio de um sistema, e todos os colaboradores olham para eles. Em geral eles são “workaholics”, que cuidam de tudo, têm dificuldade em delegar, não tem uma visão geral e não sabem manter distância, têm dificuldade em colocar prioridades e acham que têm que fazer tudo sozinhos, pois acham que fazem melhor (veja também Robinson 2000).

4. “Meio gerentes”

Estes gerentes têm apenas a metade dos colaboradores em seu campo de visão. Podemos observar este tipo de constelações, após fusões de empresas ou em divisões de equipes (em novas e velhas; em “conservadores” e “progressistas”, etc.).

5. Anciões sábios e gerentes não nomeados em equipes sem liderança

Fazendo a colocação de equipes “sem liderança”, ou se existem dois líderes equivalentes, logo fica claro quem ou qual subsistema tem mais influência ou quem comanda de maneira mais ou menos oculta.

6. “Testa de ferro” ou “Manda chuva oculto”

Alguns gerentes são usados como “testa de ferro”. Eles oficialmente têm a função de liderança mas são direcionados por outros mais influentes atrás dos bastidores.

Um exemplo:

Uma equipe de consultoria aconselhou o executivo a reorganizar a empresa. O conselho foi o seguinte: introduzir um novo nível hierárquico de gerentes e formar cinco novos departamentos. Foi contratado mais um outro consultor, pois em um departamento a cooperação não funcionava. Este fez uma colocação para sua própria supervisão, colocando este departamento e a si próprio como consultor. A imagem da colocação imediatamente mostrou que o gerente nomeado para este cargo não poderia fazê-lo nesta posição. Ele estava posicionado na extremidade esquerda de um grupo de colaboradores em semi-círculo, e o representante do executivo estava na posição de liderança na extrema direita, bem próximo deste subsistema. Ficou evidente que o executivo havia feito a reestruturação formal, mas continuava se sentindo responsável pela liderança dos departamentos. Ele havia decidido, por exemplo, que neste departamento dois colaboradores de confiança, num total de cinco, continuariam subordinados diretamente a ele. No caso de gerentes, cujos representantes se sentem fortes na colocação, mas são avaliados como fracos pelos colaboradores, é bom verificar se existem aliados influentes.

7. Falta de apoio

Se, em uma colocação o gerente é reconhecido por seus colaboradores, mas mesmo assim se sente fraco e instável na sua posição, é bom incluir na colocação o nível hierárquico acima. Neste caso, eventualmente pode estar faltando o apoio de uma pessoa importante da família (por exemplo do pai ou da mãe) e se esta é colocada atrás dele, ele se sentirá fortalecido na sua posição como gerente.

8. Consultor como executivo

Em colocações, onde também são colocados os consultores da empresa, muitas vezes fica evidente que estes assumem posições de executivos, e então não podem mais assumir uma posição de observadores de fora. Eles se tornaram pessoas ativas e envolvidas. Na colocação, eles em geral ocupam posições no círculo interior do sistema, e seus representantes sentem-se responsáveis e prontos para agir.

Um exemplo:

A representante de uma consultora do serviço social que estava posicionada bem no meio na colocação, ao ser perguntada o que ela estava sentindo nesta posição, disse: “Aqui logo tem que acontecer algo, e eu logo arregaçaria as mangas!”

9. Gerentes desmotivados

Gerentes desiludidos, cujos sonhos não se concretizaram, que foram rebaixados, ou foram tratados injustamente, simplesmente ficam aguardando o seu tempo chegar ao fim, esperando sua aposentadoria ou boicotando veladamente projetos de desenvolvimento. Colocações organizacionais endossam o entendimento, que nem é bom para o sistema de trabalho nem para os envolvidos, se alguém que foi degradado ou rebaixado, continuar trabalhando neste sistema, onde ele tinha funções de liderança; a não ser que este “rebaixamento” ocorreu por vontade própria. É melhor, (isto as colocações também evidenciaram) que os envolvidos se retirem por completo ou sejam transferidos para outro departamento da organização, mas mesmo isto também os enfraquece.