

Trazendo à luz as raízes das organizações

Jan Jacob Stam

Cedo, numa manhã de abril deste ano eu estava andando pela floresta de Muir Woods entre as majestosas sequóias onde EL Niño deixara suas marcas na natureza da Califórnia. Lá em baixo no vale eu vi um carvalho caído no solo úmido. Este encontrava-se lá por muito tempo; abatido no seu caminho em direção à luz solar. De seu tronco brotavam finos ramos com suas tímidas e pálidas folhas verdes, estirando-se para o sol.

Este carvalho fazia seu melhor para cumprir seu propósito na natureza, adequando-se às possibilidades e às limitações dos princípios ecológicos de seu ambiente. Esta imagem me veio durante vários workshops de Bert Hellinger e de Hunter Beaumont nas constelações familiares das quais tive sorte de participar.

O trabalho de Hellinger havia sido discutido este ano em artigos anteriores no Anchor Point. Eu gostaria de compartilhar as aplicações das constelações sistêmicas organizacionais e tocar algumas questões fundamentais sobre o relacionamento deste trabalho com a área da PNL.

Na sociedade ocidental em torno de nós as organizações estão querendo estruturar ou ligar princípios e paradigmas novos a fim de lidar com o rápido crescimento da complexidade da sociedade. Como abordagem sistêmica para organizações, oferece novos e promissores jeitos de pensar. Tendo conhecido as constelações familiares há alguns anos e como consultor de PNL fiquei impressionado com a profundidade e o impacto desta abordagem e comecei imediatamente a juntar as coisas e a pesquisar.

“Exploring the Psycho Spiritual Motifs of the Family Mind”, por Tim Hallbom and Kris Johnson, agosto de 1997; tradução livre de Wolfgang Wild: *“Explorando os motivos psico-espirituais da família”*.

"Families in the Social Panorama," fevereiro de 1998, e "Systemic Voodoo," março de 1998, ambos por Lucas Derks; tradução livre de Wolfgang Wild: "*Famílias no Panorama Social*" e "*Vudu Sistemico*".

e "Hellinger's Family Constellation With Individuals, NLP, and Hypnotherapy," junho de 1998, por Wolfgang Lenk.

Tradução livre de Wolfgang Wild: "*Constelações Familiares com Indivíduos, de Hellinger, PNL e Hipnoterapia*".

Para ser breve: Hellinger trabalha com um grande número de pessoas. Ele pede ao cliente para escolher pessoas do auditório que representem os membros de sua família incluindo ele próprio. Daí o cliente intuitivamente posiciona os representantes colocando-os um em relação ao outro. Esta constelação traz à luz certas dinâmicas existentes na família, dinâmicas estas que influenciam o modo de vida das pessoas. Os representantes frequentemente têm fortes sentimentos que correspondem aos sentimentos do membro da família que estão representando.

Eles, por assim dizer, captam a energia da mente da família que estão representando. Hellinger move então os representantes a fim de ver se uma "solução melhor" é possível. Os relatos dos representantes sobre seus sentimentos na constelação, a experiência e a intuição do terapeuta, movendo-se no campo da energia da constelação, e a informação do cliente são fatores importantes no processo para encontrar uma constelação mais calma e mais equilibrada. Para o cliente isto tem um efeito que penetra na alma.

Este trabalho inspirou-nos a examinar se existe um tipo similar de dinâmica nas organizações; e, se assim for, explorar como pode enriquecer o desenvolvimento organizacional.

Exemplo

Um gerente de uma organização governamental relatou sofrer de stress permanente, hipertensão, dor de cabeça, e dificuldade de dormir. Pediu-me que, como consultor, fizesse "coaching" com ele por um período de tempo. Nós tratamos seus sentimentos de stress em diversas ocasiões usando abordagens

de PNL, lidando com as questões organizacionais, e outras mais; o que pareceu funcionar por um curto tempo. Mas seus sentimentos de stress voltaram.

Então nós fizemos sua constelação organizacional. Uma importante dinâmica foi a de seu antecessor, que estando parado muito perto atrás dele, evocava sentimentos de sufoco no representante do cliente. Mover o antecessor para um outro lugar deu ao representante do cliente um sentimento de alívio, mas foi necessário fazer mais. Em um ritual, o gerente deu a seu antecessor uma “responsabilidade” na forma de um fichário, dizendo, "Isto não é meu, pertence a você." "Sim," disse o antecessor, "Isto é meu. Tomo de você. Agora eu posso sair. Eu desejo a você e ao seu departamento boa sorte no futuro." O stress não retornou.

Durante o último ano, no qual eu pude explorar as possibilidades de trabalhar com constelações familiares aplicadas às organizações, me pareceu que existem diversos caminhos para fazer isto.

No coaching individual funcionou bem fazer o cliente mover-se em um espaço virtual para indicar os lugares onde as pessoas chaves em sua organização estavam. Então este mapa foi colocado em um flip chart, e a partir daí continuamos trabalhando para encontrar uma constelação mais apropriada. Era ainda melhor trabalhar com pedaços de papel ou de feltros colocados no assoalho pelo cliente. Colocando-se sobre estes pedaços de papel o cliente tinha acesso aos sentimentos das pessoas que representava. Desta maneira o cliente era um tipo de representante de múltiplos propósitos.

Uma outra experiência interessante para mim como consultor foi quando, ao ser contratado para diagnosticar os problemas em uma organização, eu mesmo pude colocar a constelação nestas organizações. Para um diagnóstico eu geralmente entrevisto as pessoas chaves tendo em vista a questão, perguntando lhes: “Você poderia contar-me a sua estória?” Então quando toda a informação é coletada, em alguns casos, subitamente uma constelação aparece em minha mente.

É muito interessante, quando relato a constelação, usando um diagrama, àqueles que foram entrevistados, freqüentemente dão um suspiro de alívio, confirmando: "Isto é exatamente o que vem acontecendo aqui".

"Muito estranho, falar da própria "verdade" pareceu ter um efeito muito positivo para a organização como um todo e muitas vezes tornou outras intervenções desnecessárias. Em duas ocasiões, algum tempo após uma dessas sessões, algumas pessoas da organização que não tinham estado presentes, comentaram: "Eu não sei o que aconteceu, mas eu retomei meu lugar nesta organização."

Entretanto, a melhor maneira é criar uma situação em que os clientes podem montar uma constelação de sua organização com a ajuda de representantes.

Até agora nós encontramos algumas coisas neste trabalho.

Na primeira fase: o "intake" - é importante descobrir se a pergunta do cliente é sistêmica. Por enquanto não há nenhum critério rígido para fazer esta distinção. Mas há várias indicações.

Terapeutas e consultores que trabalham com dinâmicas de sistemas relatam um radar sinestésico para emaranhamentos sistêmicos. Quando o cliente fala sobre sua questão você pode detectar três tipos de emoções.

As emoções preliminares são uma reação imediata a algo que acontece, por exemplo ficamos irritados ao sermos atacados. A raiva dá a força para a autodefesa e acaba logo em seguida. A expressão de uma emoção primária é direta e pode ser facilmente reconhecida.

As emoções secundárias são um substituto para uma outra emoção. Por exemplo, a raiva é um substituto para o desamparo. O consultor reconhece isto quando o cliente continua a falar sobre a questão e o consultor detecta que a questão é na realidade a respeito de outra coisa.

Um terceiro tipo de emoção é sistêmico: sentimentos que tomaram conta do sistema. É como se estas emoções não fossem realmente expressões do

cliente, embora sejam muito autênticas; parecem vir através do cliente. Quando este tipo de emoção é reconhecido, é uma indicação forte que há um problema atuando no sistema.

Um outro tipo de indicação é quando um problema se perpetua em uma organização por anos e anos, vários consultores trabalharam nele antes, e nada duradouro aconteceu. É também uma indicação quando você tropeça em segredos e em tabus durante suas primeiras explorações. Nesse caso pode ser muito útil inquirir sobre o passado: "O que foi que aconteceu? O que não foi concluído? Quem deixou a empresa de uma maneira ruim? Quem não foi honrado?"

Nós descobrimos que quando um padrão desejado não é "permitido" ou o cliente não pode ser totalmente aceito num padrão desejado, então isto é uma forte indicação de um problema sistêmico. Para descobrir se aquela questão é sistêmica pode ser útil perguntar ao representante: "Quem você está honrando quando se comporta desta maneira?"

Na segunda fase uma constelação é "colocada". Em constelação familiar você trabalha com a família atual ou com a família de origem do cliente. Nas organizações determinadas perguntas devem ser feitas, de forma que emerja que pessoas atuais ou do passado são pessoas chaves.

Um produto pode também ser um elemento chave e conseqüentemente precisa ser "colocado" por um representante. A mesma coisa para os clientes da empresa ou para todos os empregados de um departamento. Eles podem ser representados por um único representante na constelação.

O tempo de casa do funcionário é importante no sentido de quem chegou primeiro. Os fundadores freqüentemente desempenham um importante papel quando não são honrados e lembrados de forma justa após terem deixado a empresa.

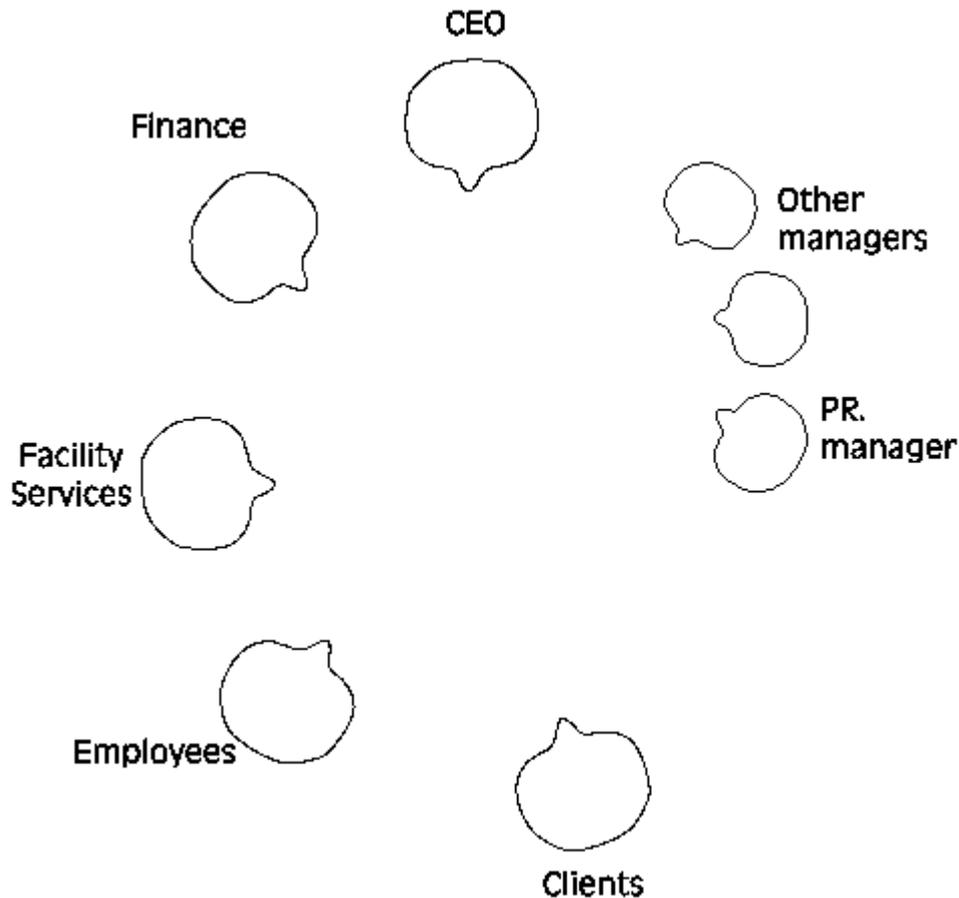
Quando a constelação é "colocada", o cenário com todas as informações trazidas pelos representantes (seus sentimentos e suas tendências para ir para

outro lugar na constelação, ou ir embora) dão “insights” sobre a dinâmica do que está acontecendo.

A principal questão é: “As pessoas do sistema estão no lugar que lhes pertence, de maneira que o sistema como um todo funcione e as pessoas possam aprimorar-se tanto quanto gostariam”.

Às vezes é desconcertante saber que a bem conhecida hierarquia tradicional não é uma hierarquia sistêmica. A última tem maior influência no sistema organizacional. As vezes aparece na constelação que a esposa do presidente é o verdadeiro chefe ou que o fundador que morreu anos atrás ainda está muito presente e atuante. Ao “colocar” a constelação a profunda estrutura de uma organização ou de uma equipe vem à tona. Hellinger relata ter descoberto um certo padrão de ordem nos sistemas familiares, então parece haver algo similar nas organizações.

CEO	>>>	gerente geral
FINANCE	>>>	finanças
FACILITY SERVICES	>>>	serviços gerais
OTHER MANAGERS	>>>	outros gerentes
PR MANAGER	>>>	gerente de relações públicas
EMPLOYEE	>>>	empregados
CLIENTS	>>>	clientes



Exemplo de uma ordem padrão em um sistema organizacional

Com ordem padrão nós nos referimos a um tipo de constelação arquetípica que é equilibrada. E assim como o carvalho caído em Muir Woods, existem muitas outras constelações que se resolvem bem, de acordo com sua história e possibilidades.

Na terceira fase o consultor explora as possibilidades de uma constelação melhor, movendo os representantes de tal forma, que haja menos emaranhamentos. Em um emaranhamento, as pessoas, por exemplo, estão inclinadas a seguir o destino ou tomar a dor de outra pessoa do sistema.

As reações dos representantes e a observação das mudanças físicas são usadas também para descobrir se a constelação está mais equilibrada.

Constelações organizacionais podem estar misturadas com a constelação familiar do cliente.

Isto pode ser trazido à luz de forma muito elegante, colocando um novo representante do auditório atrás do representante do cliente, daí removendo o primeiro representante para que o outro se revele, e perguntando ao cliente: “Quem é esta pessoa?” A resposta “Minha avó” indica que neste momento a constelação familiar está (temporariamente) predominando sobre a constelação organizacional.

Na última fase são usadas “afirmações de soluções” como no exemplo previamente mencionado: “Isto pertence a você”, “Eu honro você pelo que você fez pela empresa. Agora eu deixo você ir”. Essas afirmações têm um efeito curativo e abrem o caminho para que o cliente tome seu lugar no sistema.

Freqüentemente a questão emerge de alguém na constelação colocada e se for possível é melhor fazer isto com os verdadeiros membros de uma organização.

A experiência nos mostra que numa organização funciona bem termos o nível hierárquico mais elevado na colocação do sistema, pois esta pessoa normalmente tem maiores possibilidades de influenciar o sistema. Mas isto não parece ser uma regra rígida. Hellinger não coloca constelações familiares com os verdadeiros membros da família, pois as dinâmicas trazidas à luz por representantes que não tem conhecimento da questão e nem tem interesse no resultado mantém a constelação pura.

Fenomenologia

Hellinger não tem uma explicação teórica para este trabalho. Ele utiliza uma abordagem fenomenológica em vez de uma abordagem científica, enfatizando que a abordagem científica é o trabalho da mente e não da alma. O interessante é que na minha experiência com pessoas em um contexto organizacional, facilmente capto a noção da ordem sistêmica e dos emaranhamentos sem uma explicação da teoria organizacional. Como cada célula no corpo (e todos aqueles bilhões de células que não estão mais lá por causa do processo de renovação que ocorre a cada par de anos) que contém informações de todo o corpo, assim cada membro da família ou cada membro

da organização contém informações no nível mais profundo da alma sobre o sistema como um todo e sua história. Entrar em uma constelação que está sendo colocada é como entrar em um campo onde emoções e movimentos desconhecidos estão sendo sentidos.

Conseqüências organizacionais

Como consultor eu trabalhei para uma empresa onde as pessoas falavam de uma doença na organização, um membro da equipe gerencial “deslocado” e muito desamparo acontecendo por muitos anos. O foco nesta organização era neste gerente “deslocado”, o qual tinha causado muitas lágrimas na organização. Entretanto, os sentimentos a respeito dele eram ambivalentes. As pessoas também relatavam que ele tinha feito muito pela companhia, e por isso eles eram agradecidos. Após uma constelação “colocada” pelo presidente da equipe de gerenciamento, ficou claro que havia emaranhamentos sistêmicos e devido a razões sistêmicas o gerente “deslocado” não tinha lugar nesse sistema.

Então, do ponto de vista sistêmico, fazer este gerente mudar ou melhorar o seu comportamento, ou alguém tomar o seu lugar sem solucionar os emaranhamentos no presente sistema, não teria sido “satisfatório” a longo prazo. Isto nos leva a uma nova maneira totalmente diferente de pensar sobre as organizações e suas dinâmicas.

Isto também significa que quando as pessoas num sistema não podem contribuir totalmente como elas gostariam por causa de razões sistêmicas, (focando-se nelas, desenvolvendo suas habilidades, talvez trabalhando com suas crenças e identidade) pode ser uma abordagem errada. Isto pode afundá-las mais em seus problemas e fazê-las se autopunirem ainda mais.

Por isso eu acredito que este trabalho poderia ser muito útil para “coaches”, “trainers” e consultores para desenvolverem habilidades com as quais eles possam averiguar como problemas sistêmicos influenciam fortemente o potencial dos indivíduos no sistema e o sistema como um todo. Em outras

palavras, se um “coach” ajuda um cliente a mobilizar todos os seus possíveis recursos, enquanto que razões sistêmicas limitam as possibilidades de utilizar estes recursos, o cliente provavelmente se tornaria mais paralisado no conflito de lealdade entre si mesmo e seu profundo e inconsciente amor pelo sistema.

O papel do consultor

Trabalhar com constelações familiares e constelações organizacionais é em parte uma técnica e em parte uma atitude. Um importante aspecto dessa atitude é abrir-se para o sistema como um todo. Isso significa que os “maus rapazes”, “os vilões”, também tem um lugar no coração do consultor.

Não julgar, mas apenas olhar, perceber como as coisas são, quando elas vêm à luz num sistema organizacional é importante para o consultor a fim de evitar novos emaranhamentos no sistema daquela organização. Se você suspeita que isto seja o caso, a colocação da constelação e também o posicionamento do consultor dentro dela pode trazer isto à luz.

Constelações e PNL

Tendo trabalhado com PNL por muitos anos e tendo sido mobilizado e profundamente tocado pelos resultados do pensamento sistêmico nas constelações familiares, surgiram em mim questões sobre como este trabalho pode enriquecer e contribuir com a PNL.

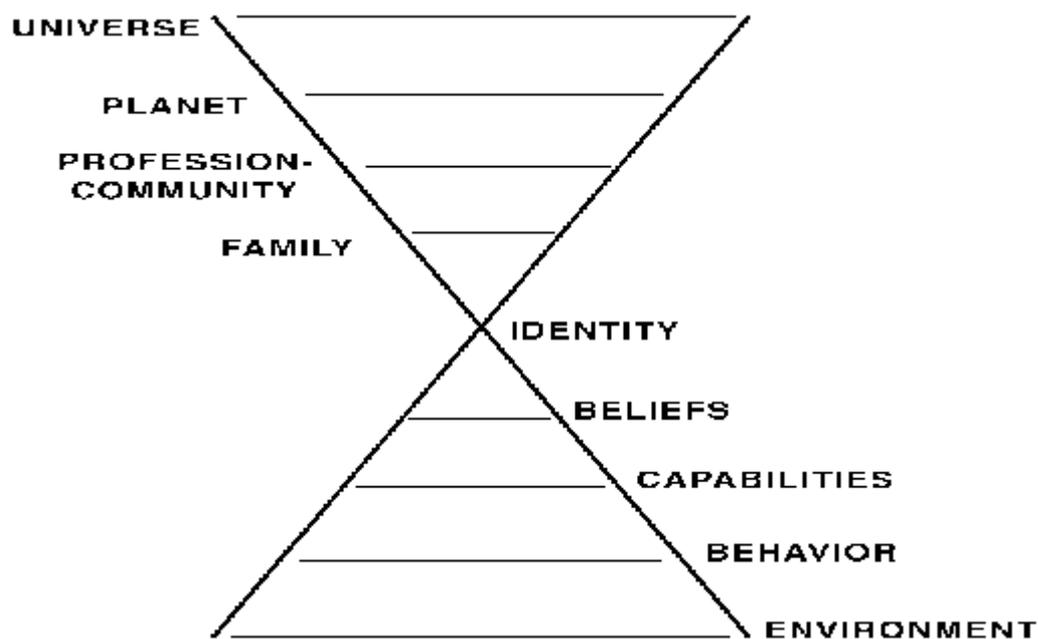
Isto é um mero começo mas pode-se traçar algumas direções:

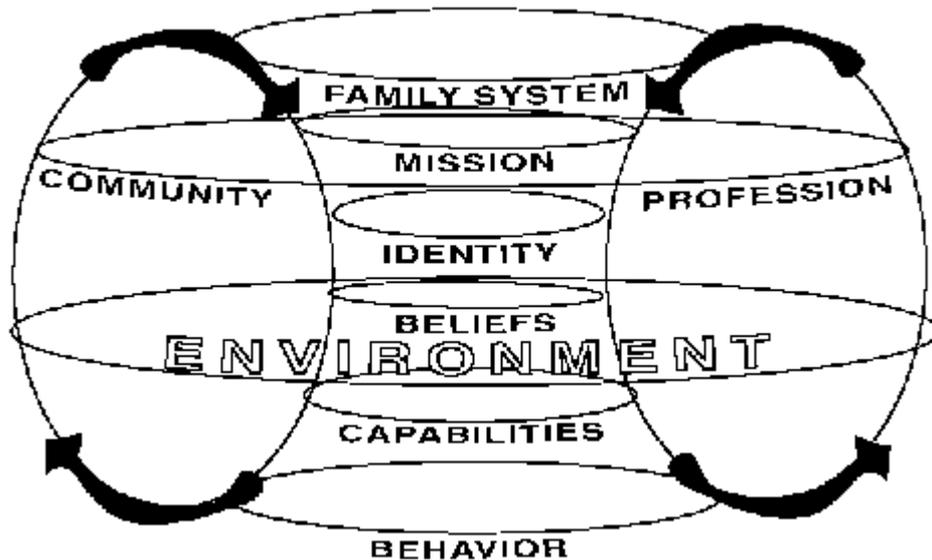
Muitos pontos tem sido pesquisados com o objetivo de levar a PNL para um nível mais alto e inclusivo: do indivíduo para o nível do grupo e para o nível da comunidade. Robert Dilts e Robert McDonald vêm pesquisando isto no “Group Mind, Team Spirit.” Tradução livre de Wolfgang Wild: “Mente Grupal, Espírito de Equipe”

Usar dinâmicas sistêmicas como no trabalho das constelações familiares pode provar ser uma área na qual fica mais próximo o entendimento no nível da família, organização, cultura, e comunidade .

As dinâmicas na constelação familiar ou organizacional são freqüentemente experimentadas pelos participantes como vindo através deles. Isto sugere que as forças dinâmicas sistêmicas podem ser vistas como um tipo de “meio ambiente”. O ser humano cria contextos e contextos criam o ser humano. A partir daí é um pequeno passo reformular o modelo de níveis lógicos de Robert Dilt:

Universe	>>>	universo
Planet	>>>	planeta
Profession Community	>>>	trabalho comunitário
Family	>>>	família
Identity	>>>	identidade
Beliefs	>>>	crença
Capabilities	>>>	habilidades
Behavior	>>>	comportamento
Environment	>>>	meio ambiente





family sistem	>>>	sistema familiar
mission	>>>	missão
identity	>>>	identidade

O Nível lógico na perspectiva sistêmica

No contexto da constelação familiar e do pensamento sistêmico o conceito de ecologia da PNL se torna mais profundo e mais rico.

“Quais serão as conseqüências, a longo prazo, de minhas decisões para o sistema e suas dinâmicas a qual pertença?”

Explorar este campo também pode dar nascimento a novos pressupostos à PNL.

No último verão, Lara Ewing convidou a comunidade PNL a se abrir para novos pressupostos teóricos durante a NLP Leadership Conference in Santa Cruz.

Um pressuposto teórico que gostaria de explorar no futuro é: **Há certas ordens e princípios universais no sistema primário (por ex. família) os quais influenciam as possibilidades que as pessoas têm para viver todo o seu potencial, ou que os limitam em seu comportamento.**

Com o mesmo profundo respeito pelos sistemas de vida, e olhando com reverência para o velho carvalho, eu fico me perguntando: Até onde explorar constelações em sistemas de mãos dadas com a PNL podem nos levar no próximo século? Um próximo passo para os sonhos tornarem-se realidade?

Jan Jacob Stam é mestre em PNL, Consultor Gerencial, Trainer, Coach e Sócio na De Bôer e Ritsema van Eck, Consultores Gerenciais.

Ele mora e pode ser contatado para seminários sobre estes assuntos em
Middelberterweg 48, 9723 EW Groningen, Países Baixos (Holanda)

Tel: +31. (0)50 5020680;

Fax: +31. (0)50 5425400;

E-mail: info@stamadvies.nl

© 1998 Anchor Point