

Capitolo 2

Le costellazioni dei rapporti professionali ed i rapporti professionali

2.1 COSA SONO LE COSTELLAZIONI DEI RAPPORTI PROFESSIONALI?

Cos'è **una costellazione**? Viene indicato con il termine di "costellazione" il seguente procedimento: la persona A ha un *problema* e si rivolge a qualcuno che possa guidare la costellazione. Dopo che *la guida alla costellazione* ha capito il *desiderio*, propone alla persona A di scegliere, tra il *gruppo* di persone presenti, un *rappresentante* per le persone del sistema (ad *es.* per la famiglia di origine il padre, la madre o i fratelli), persone, cioè, che per il problema descritto, sono apparse come fondamentali. Di solito i componenti reali della famiglia o i componenti del sistema dei rapporti professionali, non fanno parte del gruppo.

Adesso la persona A diventa il cliente (*ndr.* nel testo originale la persona che porta il proprio problema o desiderio viene indicato come il "costellato", ovvero la persona che sta facendo la propria costellazione, di seguito nel testo sarà sempre indicato come cliente): nomina i rappresentanti, li prende per mano o per le spalle e li porta ad uno ad uno - guidato solo dal proprio sentire - in un'area libera della stanza. Deve fare attenzione alla *distanza* di *ciascun* rappresentante con gli altri e alla *direzione del loro sguardo*. Non suggerisce ai rappresentanti gesti, mimica o portamenti del corpo. In questo modo la costellazione deriva direttamente dal suo desiderio. Il cliente riprende il suo posto a sedere nel gruppo.

I rappresentanti, dal posto in cui si trovano in quel momento, seguono le *sensazioni corporee*, i *sentimenti* che emergono ed i *pensieri* che compaiono nella loro mente. Su invito della guida

alla costellazione, comunicano tutto questo ai partecipanti. La guida può invitare i rappresentanti a proseguire i movimenti o a cambiare il portamento corporeo o la loro posizione.

Ciò che è determinante, è il fatto che i rappresentanti, fondamentalmente, durante una costellazione non sono guidati dai *propri* sentimenti, ma si comportano come si comporterebbero le persone sconosciute che stanno rappresentando. Oggi possiamo dichiarare con certezza che non si tratta di un ruolo "da rappresentare", nel quale il rappresentante si immedesima ed interpreta una parte. I rappresentanti durante le costellazioni a volte provano dei sentimenti molto forti, che non hanno nulla a che vedere con il loro modo di essere e di sentire nella loro vita. Il motivo per cui questo accade, non lo sappiamo. A tale proposito, oltre alle speculazioni, attualmente non esiste nessuna spiegazione scientifica (*cf.* capitolo 2.9).

Da questo presupposto, ovvero che il rappresentante attraverso il suo sentire rifletta essenzialmente il sistema dei rapporti della persona A, la guida alla costellazione cerca l'origine del problema. Attraverso il *cambiamento di posizione* dei rappresentanti,

L'*accettazione* di altri rappresentanti di persone importanti nel sistema dei rapporti della persona A e attraverso *frasi e rituali*, che sono utili per una chiarificazione dei rapporti tra i rappresentanti, la guida elabora una *soluzione* al problema (precisazioni nel capitolo 2.8).

Quando ha trovato la soluzione al problema, la guida sostituisce il rappresentante della persona A con la persona stessa. La persona A prende adesso il suo posto nella costellazione, diverso rispetto a come era stato impostato inizialmente, e compie ora all'interno della costellazione i passi necessari per la soluzione al suo problema. Quando la guida ha l'impressione che la persona A sia arrivata alla chiarificazione per esaudire il proprio desiderio, fa terminare la costellazione. Quindi tutti i rappresentanti possono uscire dal proprio ruolo.

Questo è un caso normale di una costellazione. Possono *esserci* deviazioni dal normale percorso e variazioni. Ad esempio talvolta si può far scegliere anche una sola persona e rappresentarla. Spesso il rappresentante mostra delle reazioni - *Hellinger* le chiama "movimenti dell'anima" - che sono fondamentali e sufficienti

per la soluzione al desiderio espresso. Comunque questo tipo di lavoro è raccomandabile solo per guide esperte.

Sistemi dei rapporti professionali. Attraverso i sistemi di rapporti professionali mi diventano più chiare tutte le forme di rapporti che servono ad assolvere ai compiti impartiti e per ottenere i risultati auspicati. Questo può essere il caso di un lavoro all'interno di un'organizzazione come ad esempio un'azienda, un'impresa, una società, un'istituzione. Quindi abbiamo a che fare con rapporti tra:

- Superiori e collaboratori.
- Dirigenti, l'uno con l'altro.
- Collaboratori, l'uno con l'altro.
- Dirigenti e quadri.
- Quadri e collaboratori.
- Rappresentanti dei lavoratori e altri membri dell'organizzazione.
- *Proprietari* e dipendenti.

Un sistema di rapporti professionali può esistere anche al di fuori delle consuete forme di organizzazione, come ad esempio con rapporti tra:

- Collaboratori di un'impresa che mandano gli ordini ai collaboratori di un'altra azienda ("azienda estema").
- Prestatori di servizio e loro clienti/committenti (ad es. architetti e committente della costruzione).
- Liberi professionisti che *collaborano* ad un progetto.
- Collaboratori impiegati e consulenti.
- Insegnanti ed allievi.
- Professori e studenti.
- Formatori e partecipanti ad un seminario.
- Terapeuti e pazienti.
- Consulenti e clienti.
- Supervisor e *supervisionati*.

Io credo, infatti, che architetti, avvocati, formatori, consulenti, terapeuti o medici abbiano fondamentalmente con i loro clienti, o pazienti un rapporto di tipo professionale. Anche quando sembra che sia solo una consulenza, le questioni dei rapporti giocano un ruolo fondamentale per la buona riuscita della collaborazione con

il cliente o con il committente (cfr. caso esempio 4.4.6).

In alcuni casi di lavoro svolti con medici e consulenti fiscali, la grande richiesta nettamente visibile, era capire meglio il complesso intreccio di relazioni anche di piccoli uffici e studi, che avevano solo pochi impiegati. In alcuni casi, i rapporti tra i liberi professionisti e i loro dipendenti erano così intrecciati gli uni con gli altri, che non potevano essere più chiari tra di loro.

Per gruppi di lavoro come in psicoterapia o per gli assistenti

sociali, uno dei compiti principali è fare un "lavoro sui rapporti" e creare una "vicinanza umana". La delimitazione tra rapporti professionali e rapporti privati (di coppia, come di amicizia) è quindi di grande importanza per i terapeuti/assistenti sociali e pazienti/clienti.

Costellazioni dei rapporti professionali: concetto... Il concetto di costellazione dell'organizzazione si è impresso nei "gruppi di costellazioni", per caratterizzare la delimitazione dalle costellazioni familiari e per ricordare l'origine di questo metodo. A mio parere, linguisticamente parlando, sarebbe tuttavia corretto parlare di costellazioni dei sistemi professionali o costellazioni dei rapporti professionali, poiché non in tutti i problemi professionali il focus centrale è l'organizzazione. In questi casi il termine "organizzazione" è equivoco e può essere inteso sia come strutturale (ad es. una grande impresa come un'organizzazione multinazionale), che come parte di un processo (ad es. qualcuno che viene incaricato da una struttura che organizza congressi) (Weinert 1981). E ben chiaro come la sfera personale e quella professionale siano i due ambiti più importanti della vita: si può anche affermare, quindi, che tutto ciò che non appartiene all'ambito dei rapporti familiari ed affettivi può appartenere alle costellazioni delle organizzazioni e rispettivamente dei rapporti professionali.

Inoltre, è necessario fare un cenno al lavoro con le costellazioni sistemiche con i più grandi sistemi sociali, come i gruppi etnici o gli stati, e quindi, attraverso questi lavori, toccare la sfera della "grande politica". Anche in questo caso, il concetto di costellazione dell'organizzazione non sarebbe corretto. Insa Sparrer e Matthias Varga von Kibed risolvono il problema semantico per caratterizzare il contenuto di una costellazione, parlando in generale di

struttura delle costellazioni sistemiche ed elencando più di 50 diverse forme di costellazioni (Sparrer e von Kibed 2000). Visto che personalmente sono sempre stato portato alla ristrettezza, ho deciso di utilizzare anche per questo libro il concetto di costellazioni dei rapporti professionali, anche quando nel caso esempio viene rappresentata una sottocategoria.

... e realtà. La realtà del mondo professionale consiste in gran parte - come ogni realtà umana - di rapporti. I temi centrali delle costellazioni dei rapporti professionali sono i problemi professionali ed i conflitti tra le persone. Una costellazione deve aiutare a comprendere meglio la realtà dei rapporti, e rappresenta il punto di svolta per la risoluzione dei problemi e dei conflitti. Allo stesso tempo essa deve contribuire a facilitare e a rendere visibili le possibili soluzioni ai problemi e ai conflitti. I desideri espressi nelle costellazioni sui rapporti professionali possono essere di vario tipo come indicano gli esempi di questo libro. Spesso si tratta di:

- Conflitti con superiori, collaboratori o colleghi.
- Conflitti in un "team".
- Conflitti con i clienti.
- Conflitti sulle decisioni.
- Obiettivi professionali non raggiunti.
- Ricerca di alternative professionali.

Le costellazioni dei rapporti professionali possono essere utilizzate sia per il chiarimento di conflitti sui rapporti avvenuti in passato che su rapporti attuali. Sono adatte anche per la valutazione di sviluppo per il futuro. Agiscono sia in modo correttivo che preventivo.

Rapporti e riferimenti. Nelle costellazioni è possibile rappresentare non solo relazioni tra persone concrete. Possono essere rappresentate dai rappresentanti anche riferimenti a condizioni astratte. ad esempio riferimenti a:

- Doveri professionali.
- Una possibile alternativa professionale.
- Sentimenti che sono collegati con il lavoro (ad es. sentimenti di responsabilità).
- Risorse e competenze professionali.

Ad esempio nel caso 4.3.1 i quattro rappresentanti raffigurano delle condizioni astratte, con le quali un lavoratore ha un problema professionale: "la gioia di lavorare", "il nuovo", "30 anni di esperienza" ed i "rischi". L'incaricato alla sicurezza, che vuole ottenere un comportamento più sicuro da un collaboratore, deve conoscere questi riferimenti e includerli nelle sue riflessioni. Altrimenti rischia di fallire il suo tentativo di costruire, con questo collaboratore, un rapporto professionale costruttivo.

Costellazioni concrete e costellazioni astratte. In linea di massima, io tendo a lavorare con costellazioni concrete e con lavori di costellazioni **aperti**. Questo significa che di regola i rappresentanti rappresentano le persone che hanno un rapporto importante con il cliente. Nelle costellazioni **astratte** - come sopra menzionato - vengono scelti dei **rappresentanti** per circostanze astratte. Le grandezze astratte sono collegate con **riferimenti** che possono nascondere esperienze di rapporti con persone concrete. Così ad esempio una persona può essere indicata come rappresentante di una "risorsa" e ad esempio rappresentare in realtà il padre del cliente. **Insa Sparrer** e **Matthias Varea von Kibed** descrivono 26 diversi tipi di costellazioni nelle quali vengono rappresentati temi astratti: problematiche nel loro insieme, **temi linguistici**, costellazioni su problematiche nascoste dal tema portato dal cliente che quindi non sono immediatamente note, ma emergono dalla costellazione, **ecc.** (Sparrer e von Kibed 2000, pag. 157 e **seg.**). Queste forme di costellazioni vengono indicate anche come "nascoste", in quanto le relazioni personali concrete del cliente non vengono nominate apertamente. Questo tipo di costellazioni sono **particolarmente** adatte quando il cliente non vuole uscire dal proprio anonimato (ad **es.** perché il collega o il superiore sono presenti nel gruppo), oppure perché le relazioni più importanti non sono chiare e ci sono poche informazioni a riguardo.