

Systeminen konstellaatio avaa ikkunan organisaation näkymättömään dynamiikkaan

Jani Roman

Dialogi-instituutti

www.dialogi-instituutti.fi

sähköposti: jani.roman@dialogi-instituutti.fi

puhelin: 0500-762 772

© Copyright 2011 Jani Roman

Tässä artikkelissa tuon ensin esille miten liikkeenjohtamisen kirjoituksissa painotus on rationaalisissa, luonnontieteellisissä näkökulmissa. Kuitenkin inhimillinen kanssakäyminen organisaatioissa on "sotkuisempaa" kuin valtavirran kirjoituksista voisi päätellä. Esitän, että tarvitsemme työkaluja, joilla voimme tehdä näkyväksi organisaation näkymätöntä puolta, siis politiikkaa, todellisia tunteita ja ihmissuhteita sekä historian vaikutusta tässä hetkessä.

Esitän, että systeminen konstellaatio voisi olla tällainen työkalu. Se näyttäisi avaavan hetkeksi ikkunan organisaation ihmissuhteisiin ja reaktioiden taustatekijöihin.

Pohdin kirjoituksessa kuinka luotettavaa konstellaatioista saatu informaatio on. Pidän tätä avainkysymyksenä menetelmän sovellettavuuden kannalta. Esitän, että sekä joidenkin tekstien että omien empiiristen kokemusten pohjalta näyttäisi siltä, että tämä informaatio on luotettavaa. Se vaatii kuitenkin jatkotutkimuksia.

Konstellaatio näyttäisi olevan toimiva menetelmä organisaatioiden kehittämisessä, mutta siihen sisältyy myös haasteita ja riskejä. Haasteena on menetelmän kokemuksellisuus, jonka takia sitä on vaikea kuvata kirjoitusten kautta, ja jolloin se saattaa näyttäytyä jopa mystisenä. Riskinä näen eettiset kysymykset: missä menee rajat, tai mikä on oikea suhtautuminen, kun konstellaatio voi esittää informaatiota ihmisistä, jotka eivät ole läsnä konstellaatioissa?

Olen viimeaikoina kiinnittänyt yhä enemmän huomiota kahteen asiaan organisaatioiden toiminnassa ja niiden kehittämisessä. Ensinnäkin, miten yllättävän monissa organisaatioissa tällä hetkellä käytäntö näyttää olevan kaukana siitä, mikä on tämän hetken teoreettinen ymmärrys ihmisyhteisöiden toiminnasta, ja toiseksi, miten organisaatioiden johtaminen ja vuorovaikutus näyttävät tapahtuvan maailmassa, jossa ei juurikaan ole tunteita – tai jos niitä tunnustetaan, ne koetaan pääasiassa negatiivisiksi.

Tämä yksityinen pohdintani saa tukea myös liikkeenjohtamisen kirjallisuudesta. Ghoshal (2005) esitti, että liikkeenjohtamisen koulutus, siis eri tahojen tarjoamat johtamisen koulutukset kuten yliopistojen peruskoulutuksetkin, perustuu luonnontieteellisiin uskomuksiin, siis eksaktiin tieteeseen, kun taas organisaatiot kuitenkin koostuvat ihmisistä, joiden sosiaaliset yhteisöt eivät toimi samalla tavalla eksaktisti kuin vaikkapa planeetat kiertävät aurinkoa. Tämä eksaktin luonnontieteellisen näkökulman korostuminen näkyy kuitenkin hänen mukaansa kaikkialla organisaatioiden toiminnassa: organisaatorakenteissa, prosesseissa, mittaamisessa ja palkitsemisessa.

Myös monet muut ovat kiinnittäneet tähän samaan asiaan huomiota, esimerkiksi Hamel (2007) tai Kilpi (2010). He puhuvat taylorismista, tai 1800-luvun johtamisopeista, joita sovelletaan edelleenkin, vaikka emme valtaosin enää elä liukuhihnateollisuuden maailmassa. Heitä ennen aihetta käsitteli hieman toisesta näkökulmasta McGregor (1960), joka esitti kuuluisaksi tulleen X ja Y teoriansa. X-organisaatiossa johto näkee ihmisen laiskana ja vastuuta välttelevänä, jota on siis kontrolloitava, ja Y-organisaatiossa johto pitää ihmistä todennäköisesti kunnianhimoisena, itsemotivoituvana ja kykenevänä itsekontrolliin. Organisaatiot toteuttavat erityisesti X teoriaa, harvemmin nykyään enää näkyvästi, vaan piilevästi (Kopelman, Prottas, & Davis, 2008). Liikkeenjohtamisen koulutukset perustuvat kuitenkin pääasiassa kontrolloimisen ajatukseen, ja Ghoshalin mukaan taustalla vaikuttaa, myös historiallisista syistä, uskomus, että organisaatioiden tar-

kein tehtävä on tuottaa lisää arvoa osakkeenomistajille. Nämä tekijät osaltaan vaikuttavat siihen, että numeraalinen lähestymistapa ja eksaktit luonnontieteelliset uskomukset ovat suosiossa.

Myös Stacey (2007) kirjoittaa, että valtaosa strategisen johtamisen kirjallisuudesta käsittelee strategisen johtamisen peruselementtejä ja menestymisen "reseptejä", ja vain harvat käsittelevät niitä näkymättömiä, itsestään selviä uskomuksia, jotka ohjaavat ajattelua. Hän tuo esille miten liikkeenjohtamisen tekstit pääasiassa esittelevät strategisen johtamisen rationaalisen, kaavamaisena ja järjestyneenä. Kuitenkin hänen mukaansa yhä kasvava liike on kritisoida tällaista yksinkertaistusta, ja tuoda sen sijaan paljon "sotkuisempia strategisen johtamisen prosesseja, joihin kuuluu politiikkaa, kulttuuria, tulkintaa ja tunteiden ilmaisua". Hänen mukaansa, jotta näitä sotkuisia prosesseja voidaan ymmärtää, on ymmärrettävä enemmän psykologiaa, sosiologiaa ja filosofiaa – loppujen lopuksi kysehän on kuitenkin ihmisistä, jotka toimivat organisaatioissa ja toteuttavat strategiaa, ja siksi hänen mukaansa on ehdottoman tärkeitä ymmärtää ihmisten käyttäytymistä ja vuorovaikutuksen dynamiikkaa, jos halutaan ymmärtää strategian toteuttamista.

On kuitenkin useita organisaatiotieteilijöitä, tutkijoita ja konsultteja, jotka ovat tuoneet liikkeenjohtamisen kirjallisuuteen inhimillisiä prosesseja käsitteleviä kirjoituksia. Esimerkiksi Chris Argyris (1990) on tutkinut ihmisten ja organisaatioiden välistä vuorovaikutusta, organisaation oppimista ja toimintatutkimusta. Hän pohti erityisesti ihmisen järjeilyprosessin merkitystä hänen reaktioilleen ja valinnoilleen, yksikehäistä ja kaksikehäistä (single-loop ja double-loop) oppimisprosesseja, ts. miten oppiminen voi tapahtua yksinkertaisesti muuttamalla toimintaa (yksikehäinen, mekanistinen lähestyminen) tai tutkimalla toiminnan taustalla olevia uskomuksia (kaksikehäinen, systeeminen lähestyminen), ja miten kasvojen menetyksen pelko vaikuttaa siihen, miten ihminen toimii (toiminnan teoria/käytännön teoria) eli miten hänen tekonsa voivat ilmentää erilaisia uskomuksia, kuin mitä hän sanoo käyttävänsä. (Argyris, 1990, 1993).

Edgard Schein loi 1960-luvulla organisaatiokulttuuri-käsitteen, joka tuo esille ihmisryhmissä vaikuttavat näkymättömät, toimintaa ohjaavat kulttuuriset uskomukset, jotka ryhmään tulevat uudet jäsenet oppivat sanattomasti. Hän kuvailee organisaatiokulttuurin olevan "jaettujen uskomusten malli, jotka ryhmä on oppinut ratkoessaan ulkoisen selviytymisen ja sisäisen integraation ongelmiaan,

ja jotka ovat toimineet riittävän hyvin, jotta niitä voidaan pitää valideina, ja siten ne on opetettu uusille jäsenille oikeina tapoina havainnoida, ajatella ja tuntea suhteessa näihin ongelmiin." (Schein, 2004)

Vaikka liikkeenjohtamisen tutkimuksen valtavirta edelleen perustuu rationaaliseen, eksaktiin ja numeraaliseen lähestymistapaan, on siis kuitenkin olemassa paljon teoreettista ymmärrystä ihmisen käyttäytymisestä ja inhimillisistä, sosiaalisista prosesseista. Clarke (2001) on tutkinut ja luokitellut organisaatiointerventioiden käytäntöjä, ja tunnistanut suuren muutoksen viimeisen 50 vuoden aikana. Näiden vuosien aikana on syntynyt suuri kirjo erilaisia interventiomenetelmiä, alkaen "kovista" ja mitattavista työkaluista ja päätyen "pehmeisiin" menetelmiin, jotka ovat saaneet vaikutteita mm. perhe- ja ryhmäterapioista. Hänen mukaansa nykyään näitä käytetään yhdistelminä, mutta hän nostaa esille erityisen ongelman: käytetyt menetelmät saattavat perustua erilaisiin uskomuksiin kuin organisaatioissa vallalla olevat uskomukset ilman, että menetelmän soveltajat tai organisaatioiden ihmiset tätä huomaavat.

Mielestäni tämä osoittaa samaan suuntaan kuin alkulauseissani ilmaisema haaste: käytäntö, siis organisaatioiden arki, ja nykyhetken paras teoreettinen ymmärrys, eivät välttämättä kohtaa. Vaikka tiedämme nykyään paljon sosiaalisista systeemeistä, siis ihmisten muodostamista ryhmistä ja niiden dynamiikoista, meidän on kuitenkin vaikea käytännössä ilmentää ja hyödyntää tätä ymmärrystä. Sen sijaan nojaudumme sellaisiin ratkaisuihin, jotka häivyttävät pois inhimilliset tunteet, ihmisten väliset suhteet ja taustalla vaikuttavat alitajuiset uskomukset.

Kaiken edellä mainitun lisäksi ajattelen, että tähän voi olla hyvin yksinkertainen syy. Numerot ovat yksiselitteisiä ja näkyviä, sen sijaan kulttuuri, ihmisten väliset suhteet ja alitajuiset uskomukset eivät ole näkyviä. Pelkän teorian varassa on vaikea lähestyä näitä inhimillisiä ilmiöitä organisaatioiden kiiressä ja suorituspainoiden keskellä.

Yritysten johto ja keskijohto ovat kovien paineiden alla. Kyse ei mielestäni ole vain X-teoriasta, vaan, kuten lama-ajat sen hyvin osoittavat, myös organisaatioiden selviytymistäisteluista. Silloin monimutkaiset teoriat jäävät helposti takaa-alalle, ja sen sijaan käyttöön tulevat reseptit, jotka ovat nopeasti omaksuttavissa, ja joiden ympärille tarjotaan yksinkertaisia, mitattavia työkaluja. Kun yritysjohtaja on saanut luonnontieteellisen koulutuksen,

tämä on hänelle luonnollinen ja tuttu toimintakenttä.

Silloin mm. tunteet jäävät huomiotta, tai ne havaitaan lähinnä silloin, kun organisaatiossa on puhjennut ”kriisi”. Tunteet siis kytketään negatiivisiin kokemuksiin.

Ei siis ihme, että organisaatioissa koetaan suuriksi haasteiksi muutoksen toteuttamiset, strategian käytäntönsaamiset ja hyvän yhteistyön aikaansaaminen. Kun ihmisryhmien taustalla tapahtuu paljon sellaista, mitä emme näe, ja mistä emme saa otetta, meidän on vaikea arvioida, millaisia toimenpiteitä tarvitaan. Puhumme kyllä muutosvastarinnasta, mutta meillä ei tunnu olevan sellaisia työkaluja käytettävissä, joihin yritysjohto olisi saanut koulutusta tai jotka vastaisivat heidän tarpeisiinsa ja uskomuksiinsa, ja jotka toisivat teoreettisen ymmärryksen arjen toimintaan.

Systeeminen konstellaatio näyttää kulissien taakse?

Jos siis saisimme näkyville sitä, mitä tapahtuu sosiaalisten systeemien ”kulissien takana”, voisimme ehkä tehokkaammin löytää keinoja vaikuttaa positiivisesti inhimillisiin prosesseihin ja systeemeihin¹? Eräs tällainen mahdollisuus voi tulla käyttöömme uuden menetelmän myötä – menetelmän, jota kutsutaan systeemiseksi konstellaatioksi.

Systeeminen konstellaatio näyttäisi avaavan näitä inhimillisiä prosesseja, kuten ihmisten ja ryhmien välisiä suhteita, tavalla, joka auttaa ensinnäkin ymmärtämään näitä prosesseja, ja toiseksi löytämään ratkaisuja organisaation sisäisen yhteistyön ja toiminnan tehokkuuden kehittämiseksi.

Kerron lyhyesti esimerkin, joka kuvaa tämän menetelmän mahdollisuuksia:

Tapaus 1

Konsultti oli palkattu toteuttamaan erästä projektia organisaatiossa, joka oli muodostunut kolmen organisaation fuusiosta. Hän koki projektin vetämisen vaikeaksi ja pohti, miksi näin.

Teimme konstellaation hänen tilanteestaan. Konstellaatiossa tutkimme hänen omaa rooliaan, hänen läheisten yhteistyökumppaniensa

rooleja ja taustaorganisaatioiden rooleja tässä systeemissä. Konstellaatio kuitenkin johdatti tarkastelemaan kolmen fuusioituneen organisaation entisiä toimitusjohtajia ja heidän välisiä suhteitaan. Näytti siltä, että erityisesti suurimman ja toiseksi suurimman organisaation johtajien välillä oli jännitettä.

Tämä havainto, hypoteesi, johti meidät oivallukseen, että projektin toteuttamisen ongelmien taustalla ei ollutkaan konsultin oma rooli tai hänen suhteensa projektin muuhun henkilöstöön, vaan valtataistelu organisaation korkeammalla tasolla, joka heijastui myös tähän projektiin.

Esimerkki valaisee hyvin, miten ”sotkuisia” organisaation projektit ja prosessit saattavat olla: se mikä näyttää yhdeltä, onkin jotain toista. Mutta näin inhimilliset systeemit toimivat. Ihmiset vuorovaikuttavat sekä sanallisesti että sanattomasti, ja usein kommunikaatiossa näkyvä taso on vain pieni osa kaikesta siitä vuorovaikutuksesta, jota organisaatioissa (tai missä tahansa ihmissuhteissa) tapahtuu.

Havainnollistan myös toisella esimerkillä näitä taustalla vaikuttavia ”näkymättömiä” voimia, jotka vaikuttavat organisaation sisäisen yhteistyön ja strategian toteuttamisen onnistumiseen.

Tapaus 2

Kansainvälisen yrityksen johtoryhmän jäsen (kutsutaan häntä joryn jäseneksi) tuli konstellaatioseminaariini. Hän halusi ymmärtää enemmän sitä, miksi johtoryhmän toimintaa ei oltu saatu niin hyväksi kuin hänen mielestään pitäisi. Heillä on isoja haasteita edessä, ja olisi korkea aika saada toiminta kuntoon.

Teimme konstellaation (kuvaan myöhemmin tarkemmin miten konstellaatio tehdään), jossa mukana oli johtoryhmän jäsen itse (kutsutaan hänen edustajaansa D:ksi), toimitusjohtaja, B ja C.

Hän valitsi ryhmästä henkilöt kuhunkin rooliin. Sitten hän asetti nämä roolihenkilöt seisomaan suhteessa toisiinsa. Kukaan roolihenkilö ei tiennyt tämän enempää omasta roolistaan – ei siis nimeä, ei sukupuolta, ei tehtäväkuvaa, ei luonteenpiirteitä, ei mitä on tapahtunut ko. henkilölle tai mitä organisaatiossa on tapahtunut. Osallistujat eivät edes tienneet mitä ko. yritys tekee.

¹ Systeemillä tarkoitan tässä yhteydessä nimenomaan sosiaalista systeemiä, eli ihmisryhmää, jossa ihmiset vuorovaikuttavat keskenään ja vaikuttavat toinen toisiinsa sekä lopputulokseen.

Pian konstellaatio näytti, että johtoryhmän jäsenet voivat huonosti ja kaikki haluavat ottaa etäisyyttä toisiinsa.

Erityisesti B:n huonovointisuus oli niin ilmeistä, että kysyin joryn jäseneltä, mitä oikein on tapahtunut, onko esim. B ottanut suuria riskejä? Joryn jäsen myönsi tämän.

Tämä ei kuitenkaan vielä riittänyt selitykseksi. Eräs ryhmän jäsenistä kysyi, onko organisaatiosta irtisanottu joku henkilö dramaattisesti. Joryn jäsen myönsi tämän: jokin aika sitten keskeisessä roolissa ollut henkilö, johtoryhmän jäsen, oli irtisanottu.

Otin yhden roolihenkilön kuvaamaan tätä irtisanottua henkilöä. Välittömästi muiden reaktiot osoittivat, että tällä henkilöllä oli heihin suuri vaikutus.

Oli ilmeistä, että muut johtoryhmän jäsenet kantoivat syyllisyyttä tapahtuneesta. Tämä syyllisyys, ja siis osallisuus niihin dramaattisiin tapahtumiin, jotka olivat johtaneet irtisanomiseen, vaivasivat jäljelle jääneitä johtoryhmän jäseniä. Konstellaatio viittasi siihen, että irtisanottu henkilö ehkä sai kantaa enemmän vastuuta tapahtuneesta kuin hänelle kuului.

Esimerkki tapaus 2:sta kuvaa hieman tarkemmin systeemisen konstellaation menetelmää ja sen käyttöä. Molemmat esimerkit herättävät, myös aivan ansaitusti, kysymyksen koskien menetelmää ja sen luotettavuutta. Mikä menetelmä konstellaatio oikein on, ja voimmeko luottaa sen tuottamaan informaation?

Systeemisen konstellaation menetelmä

Ennen kuin alan tarkastella menetelmän perusteita, perusteluita ja taustaa, kuvaan lyhyesti miten konstellaatio käytännössä suoritetaan organisaatiokysymyksissä.

Organisaatiokonstellaatio² suoritetaan siten, että henkilö, joka haluaa tehdä konstellaation, kertoo ensin mikä asia häntä askarruttaa, ts. mitä hän haluaa tutkia ja ymmärtää enemmän konstellaation avulla. Aihe voi olla hyvin monenlainen; se voi liittyä ihmissuhteisiin, mutta myös strategian toteut-

tamiseen, uuden tuotteen lanseeraukseen tai vaikkapa yrityksen imagoon.

Aiheen on kuitenkin oltava ns. polttava, eli se on asiakkaalle (konstellaation tekijä) oikeasti tärkeä. Pelkkä mielenkiinto ei riitä.

Aiheen muotoilun jälkeen asiakas yhdessä ohjaajan kanssa tunnistaa mitkä tahot on otettava alkuvaiheessa mukaan konstellaatioon. Alussa otetaan keskeisimmiksi tunnistetut, ja tarpeen vaatiessa konstellaation edistyessä voidaan ottaa lisää tahoja mukaan. Tämän jälkeen asiakas valitsee ryhmästä apuhenkilöt rooleihin (yleensä konstellaatio tehdään ryhmässä, jossa on ns. riippumattomia apuhenkilöitä, eli ihmisiä, jotka eivät ole organisaation jäseniä, mutta konstellaatio voidaan tehdä myös yksityistilaisuutena, jolloin apuna käytetään mm. erilaisia symboleja).

Rooleihin valinta tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että asiakas eli konstellaation tekijä katselee muita ryhmän jäseniä, ja nimeää heitä esimerkiksi, että "sinä olet X, sinä Y". Valitun ei tarvitse muistuttaa edustamaansa henkilöä – periaatteessa kuka tahansa voi olla missä tahansa roolissa. Asiakas valitsee myös yhden henkilön edustamaan itseään.

Sitten asiakas sijoittaa apuhenkilöt rooleissaan, itseään edustavan apuhenkilön mukaan luettuna, seisomaan lattialle. Hän tekee tämän sanattomasti – kaiken kaikkiaan informaatio on hyvin niukkaa, ei tietoa siitä "millaisia" ko. henkilöt ovat asiakkaan mielestä tms. – ja sijoittaa heidät seisomaan johonkin suuntaan, muttei mihinkään erityiseen asentoon. Asiakas luottaa omaan intuitioonsa asettelussa, siis siten kuin intuitiivisesti kokee nämä henkilöt (tai asiat, konstellaatiossa voi olla myös roolina abstrakti asia henkilöiden lisäksi) suhteessa toisiinsa.

Tämän jälkeen roolihenkilöt tuntevat omaa rooliensa. Tuntemukset voivat olla fyysisiä, esim. toinen käsi tuntuu kylmältä, emotionaalisia, esim. on paha olla, tai tarvetta liikkua jonnekin, esim. kääntyä johonkin suuntaan. Tämä edellyttää apuhenkilöltä kykyä tyhjentää mielensä ja vain aistia omaa rooliaan ilman mitään päättelyä tai järkeilyä.

Näin on muodostunut ns. alkukuva. Ohjaaja voi kysyä apuhenkilöiltä heidän kokemuksistaan. Niiden tukemana hän ohjaa konstellaatiota eteenpäin, etsien ratkaisua. Ratkaisun tuntomerkki on, että jokainen apuhenkilö voi rentoutua, ja kokea paikansa hyväksi.

² Sana "konstellaatio" tarkoittaa alun perin tähtikuviota.

Systeemisen konstellaation menetelmän historia

Systeeminen konstellaatio on toiminnallinen menetelmä, jolla voidaan tutkia sosiaalisia systeemejä, ts. ihmisiä ja ihmisryhmiä ja niiden välisiä suhteita sekä taustavaikuttimia heidän reaktioilleen. Menetelmä on saksalaisen psykoterapeutin Bert Hellingerin (s. 1925) kehittämä, alun perin terapiamuoto. Sen juuret ovat fenomenologisessa psykologiassa ja filosofiassa, joka korostaa kokonaisuuden havainnointia vain yksityiskohtien sijaan. Fenomenologisen filosofian ja psykologian vaikuttajahahmoja ovat olleet Brentano (1838-1917), Husserl (1859-1938) ja Heidegger (1889-1976).

Hellinger sai vaikutteita menetelmänsä myös Böszörményi-Nagyn oivalluksista ylisukupolven periytyvistä henkisistä "veloista ja ansioista" ja Satirin perhepatsaista (Cohen, 2006).

Böszörményi-Nagy (1920-2007) oli unkarilainen psykiatri ja yksi perheterapian perustajista. Hän esitteli käsitteen "näkymättömät lojaliteetit" ja pohti, että alitajuiset tasapainon, ansioden ja oikeutuksen tekijät sitovat ihmiset toisiinsa perherakenteessa. Hän myös totesi, että epäoikeudenmukaisuudet, joita ei ole ratkaistu, siirtyvät sukupolvelta toiselle eräänlaisen "velka- ja ansiotilin" kautta.

Böszörményi-Nagyn ja Heideggerin oivallukset tulivat Hellingerille ilmeiseksi hänen toimiessaan katolisena pappina ja lähetyssaarnaajana Afrikassa zulujen parissa³. Hän oppi puhumaan sujuvasti zulujen kieltä ja tutustui heidän rituaaleihinsa sekä elämänsä. Hän kiinnitti erityistä huomiota zulujen tasapainoiseen mielenlaatuun ja siihen, miten arvostavasti he kohtelivat vanhempiaan ja esivanhempiaan. Nämä havainnot yhdistettyinä fenomenologiseen psykologiaan, systeemiseen perhete-

³ Hellinger oli alun perin katolilainen pappi, jätti sitten pappisviran ja koulutettiin psykoanalytiksi Wienissä. Tämän jälkeen hän 60- ja 70-luvuilla kiersi USAssa monien tunnettujen terapeuttien opissa, kuten Arthur Janov, Virginia Satir, Fritz Pearls ja Milton H Eriksson. Tämä jälkeen hän palasi Eurooppaan ja kehitti perhekonstellaatiomenetelmän. Menetelmä tuli tunnetuksi 90-luvulla, kun eräs tunnettu saksalainen psykiatri kuuli Hellingerin työskentelystä, osallistui hänen seminaareihinsa ja oivalsi, että Hellinger oin oivaltanut jotain uutta ja merkittävää. Hellinger itse sanoo olevansa syntetisoija, eli vetänyt monta lankaa yhteen. (Anderson & Carnabucci, 2009; Cohen, 2006; Hellinger, B. & ten Hövel, G., 1999)

rapiaan ja perhepatsaisiin johtivat Hellingerin perhekonstellaatiomenetelmän syntyyn. (Cohen, 2006).

Menetelmä on sinänsä yksinkertainen, mutta kuten edellä esitetty lyhyt historiakatsaus osoittaa, matka on ollut pitkä. Menetelmä muistuttaa ulkoisesti psykodraamaa, josta on otettu draama pois, ja jäljelle on jäänyt suhteiden verkko. Siten se siis muistuttaa sosiometriä, mutta fenomenologinen lähestymistapa sekä Hellingerin oivallukset sosiaalisten systeemien dynamiikasta erottavat sen kuitenkin puhtaasta sosiometriasta.

Menetelmää on alettu soveltaa organisaatioiden kehittämiseen 90-luvun puolesta välistä lähtien, ja on huomattu, että siihen liittyvät oivallukset näyttävät pätevän myös organisaatioissa.

Systeemiset periaatteet

Hellingerin keskeisiä oivalluksia kutsutaan systeemiseksi periaatteiksi, jotka ovat syntyneet empiirisistä havainnoista (Horn, K. & Brick, R., 2005; Weber, G. & Beaumont, H., 1998; Birkenkrahe, M., 2008; Cohen, 2006; Green, S. & Green, C., 2003). Nämä periaatteet ovat:

1. Jokaisella systeemiin kuuluvalla on oikeus omaan paikkaansa.
2. Antamisen ja vastaanottamisen on oltava tasapainossa.
3. Ne, jotka tulivat systeemiin aikaisemmin, ovat hierarkiassa korkeammalla kuin ne, jotka tulivat myöhemmin.
4. Hierarkiassa korkeammalla on se, joka osaa eniten.
5. Ne, joilla on systeemissä eniten menetettävää, saavat korkeamman prioriteetin.
6. Todellisuutta on kunnioitettava sellaisenaan: Todellisuutta ei voi kieltää, kuuluu siihen mitä tahansa.

Ensimmäinen periaate tarkoittaa sitä, että kukaan ei ole irrallinen saari, vaan osa jostain isompaa systeemiä, johon hän on syvästi sidoksissa. Perhe on jokaisen tärkein ja voimakkain systeemi, ja kuten Böszörményi-Nagy ja Satir havaitsivat (Nichols & Schwartz, 2001), ja Anne Ancelin Schützenberger (1998) on dokumentoinut sadoissa tapauksissa, voimakkaat kohtalot kulkevat suvuissa (vrt. "velka- ja ansiotili"). Tällöin ihminen tiedostamattaan (siis vaikka hän ei tietäisi mitä suvussa on aiemmin tapahtunut) tekee samanlaisia valintoja, kokee sa-

manlaisia tunteita ja kohtaloita kuin joku aiempi henkilö suvussa.

Hellingerin mukaan tämä tapahtuu erityisesti silloin kun joku henkilö on "menettänyt" paikkansa perhesysteemissä (Hellinger, 1999, 2001, 2008). Tämä paikan menetys voi tapahtua esimerkiksi silloin, jos henkilö on tehnyt sellaisen rikoksen, esimerkiksi murhan tai sotarikoksen, että muiden suvun jäsenten on vaikea sitä hyväksyä. Silloin he ikään kuin sulkevat tämän henkilön pois sydämeästään. Tällöin kuitenkin joku tulevasta sukupolvista ottaa kantaakseen poissuljetun kohtaloa, ts. samastuu tähän henkilöön. Tämä on Hellingerin mukaan systeemisen omantunnon vaikutus: systeemi ei unohda epäoikeudenmukaisuuksia, ja muistuttaa niistä tulevien sukupolvien kautta kunnes poissuljettu henkilö on jälleen otettu sydämiin.

Ensimmäinen "sääntö" on siis kaikkein tärkein: jokaisella on oma paikkansa systeemissä, ja oikeus siihen. Perhesysteemissä tämä on selvempää kuin organisaatioissa.

Aiemmin kuvattu tapaus 2 viittaa kuitenkin hyvin selvästi tämän periaatteen rikkomiseen, ja nostaa esille oletuksen, että myös organisaatiossa vaikuttaa samankaltainen "systeeminen omatunto".

Samantapainen ilmiö voidaan tunnistaa kolmannesta esimerkistä:

Tapaus 3

Organisaation johtaja halusi konstellaation avulla tutkia miten kehittää sisäistä yhteistyötä ja yhteisen toiminnan pohjaa organisaatiossaan. Hän kertoi, että yhden tiimin kanssa oli ollut hankaluuksia.

Konstellaatiossa hän valitsi apuhenkilöt edustamaan organisaationsa tiimejä ja itseään sekä keskeisiä johtoryhmänsä jäseniä ja esimiehiä. Hän sijoitti heidät seisomaan suhteessa toisiinsa.

Hyvin pian kävi ilmeiseksi miten huonosti "ongelmatiimin" edustaja (siis apuhenkilö roolissaan) voi; edustajan kokemus oli hyvin voimakas. Myös tiimin esimiehen edustaja voi huonosti ja asettui lopulta makaamaan lattialle.

Otin uuden apuhenkilön mukaan lattialle edustamaan organisaation edellistä johtajaa. Tällä oli välittömästi suuri vaikutus muihin roolihenkilöihin.

Tämä oli uutta informaatiota ja lopetimme konstellaation siihen. Myöhemmin organisaation johtaja kertoi miten dramaattisesti edellisen johtajan lähtö

oli tapahtunut. Tästä oli kuitenkin aikaa jo 5-6 vuotta. Johtaja kertoi myös siitä, miten jännitteistä työskentely organisaatiossa oli ollut, ja yhden tiimin ongelmat eivät olleet ainoita ongelmia.

Saimme myöhemmin tilaisuuden "jatkaa" konstellaatiota uuden informaation kanssa:

Otimme nykyisen johtajan, johtoryhmän, asian tuntijat ja hallituksen konstellaatioon. Lisäksi toin siihen edellisen johtajan. Tällä oli jälleen voimakas vaikutus kaikkiin roolihenkilöihin.

Pyysin nykyistä johtajaa katsomaan edellistä johtajaa – tilanne oli molemminpuolisesti vaikeaksi koettu roolihenkilöille. Sitten pyysin häntä sanomaan: "Sinä aloitit organisaation, ja minä jatkan työtäsi."

Näiden sanojen jälkeen edellisen johtajan edustajan silmistä alkoivat valua kyneleet. Myös kaikki läsnäolijat liikutuivat. Jonkin ajan kuluttua entisen johtajan edustaja sanoi: "Nyt voin lähteä." ja otti askeleita kauemmas muista. Muut edustajat kykenivät nyt katsomaan toisaan ja keskittymään asiakkaaseen.

Äskeinen esimerkki kuvastaa myös Hellingerin toista periaatetta, eli antamisen ja vastaanottamisen tasapainoa. Jos systeemiin kuuluva ei saa arvostusta tekemästään työstä, se heijastuu systeemin toimintaan, ts. systeemin omatunto vaivaa systeemin jäseniä.

Tapaus 3:ssa näkyy myös Hellingerin kolmas periaate: systeemin näkymättömässä hierarkiassa korkeammalla ovat ne, jotka ovat tulleet systeemiin aiemmin. Sen mukaan on annettava arvostus edeltäjille.

Periaatteet 4 ja 5 tasapainoilevat 3:n kanssa. Esimerkiksi jos systeemissä on erityisen kyvykäs henkilö, eli hän on arvokas systeemille, hän nousee näkymättömässä hierarkiassa. Mielenkiintoista on pohtia, mitä merkityksiä sillä on organisaatioille, jos 5:s periaate pitää paikkansa: Ne, joilla on eniten menetettävää, ovat näkymättömässä hierarkiassa korkeammalla. Voisiko tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi jos yritys yt-neuvottelujen tuloksena irtisanoo henkilöstöä, niin vaikkapa yksinhuoltajan irtisanominen vaikuttaa voimakkaammin jälkeensä jääviin kuin sellaisen irtisanominen, joka saa helposti uuden työn tai jolla ei ole suuria taloudellisia velvoitteita?

Nämä Hellingerin oivallukset näyttäisivät olevan riippumattomia kulttuurista tai moraalista. Ne näyttävät olevan reaktioita, joita ihmiset kokevat huolimatta siitä, miten he asioista ajattelevat. Hel-

linger toteaakin, että systeemisen, tai kollektiivisen, omantunnon tausta lienee jo alkukantaisissa laumavaistoissa, ja on siten todennäköisesti jaettu kaikkien laumaeläinten kanssa.

Kuudes periaate tarkoittaa sitä, että jos todellisuutta yritetään vääristellä, esimerkiksi propagandalla, ihmiset aistivat sen kuitenkin jollain tasolla ja reagoivat siihen.

Menetelmän luotettavuus

Mielestäni aivan avainkysymys on, voimmeko luottaa tämän menetelmän tuottamaan informaatioon. Lukijalle, ja kenelle tahansa järkevälle ihmiselle, herää kysymys, heijastavatko apuhenkilöiden kokemukset oikeasti kuvattua systeemiä, vai ovatko ne apuhenkilöiden mielikuvituksen tuotetta? Kysymystä voidaan jalostaa vielä pidemmälle, ja pohtia mekanismeja, jolla apuhenkilöt synnyttävät kokemuksiaan.

Saksalainen Schlötter (2004) pohti tätä samaa kysymystä ja toteutti laajan tutkimuksen, jossa hän mm. vaihtoi apuhenkilöitä sen jälkeen, kun heiltä oli kysytty kokemuksia. Uudet apuhenkilöt odottivat toisessa tilassa eivätkä siten kuulleet ensimmäisten apuhenkilöiden kokemuksia. Alkuperäiset apuhenkilöt korvattiin uusiin, ts. sijoitettiin heidät seisomaan samoille paikoille kuin alkuperäiset. Tämä toistettiin useita kertoja ja useissa konstellaatioissa. Tutkimuksen tulos oli, että kokemukset olivat hyvin samankaltaisia. Schlötterin mukaan korrelaatio oli niin merkittävä, että kyse ei ole sattumasta. Hänen mukaansa kokemukset riippuivat sosiometrisestä asetelmasta ja olivat riippumattomia siitä, kuka oli apuhenkilönä. (Birnenkrahe, 2008).

Toistin myös syksyllä 2009 Schlötterin koeeasetelman kahdessa konstellaatioissa, jotka videoitiin. Videomateriaaleja ei ole vielä litteroitu, mutta muistiinpanojeni mukaan apuhenkilöiden kokemukset olivat hyvin samankaltaiset.

Empiirinen kokemukseni sadoista konstellaatioista on samankaltainen, mutta lisäksi olen havainnut, että pelkästään sosiometrisen asetelma ei yksinään voi selittää apuhenkilön kokemusta. Nimittäin kahdessa eri konstellaatioissa voi olla hyvin samanlainen asetelma, siis edustajien etäisyydet ja suunnat suhteissa toisiinsa, mutta kokemukset voivat olla erilaisia. Yhdessä konstellaatioissa kaksi ihmistä katsoessaan toisiinsa voivat kokea jännitettä tai jopa suuttumusta, toisessa konstellaatioissa saman-

laisessa asetelmassa he kokevat seksuaalista vetoa, ja kolmannessa kokemus on neutraali.

Olen videoinut useita konstellaatioita (niitä ei ole vielä litteroitu) ja konstellaatioiden jälkeen verrannut (muistiinpanojeni pohjalta) esille nousutta informaatiota organisaation todellisuuteen. Neljän organisaation kanssa toteutin vuosina 2009-2010 noin vuoden mittaisen hankkeen, jossa ensin teimme konstellaatiot, ja sen jälkeen dialogiprosessin, jossa organisaatioita kehitettiin heidän asettamien tavoitteiden mukaisesti. Kehityshankkeet onnistuivat hyvin, ja alustavien tulosten pohjalta näyttäisi siltä, että erityisesti yhdessä hankkeessa konstellaatio oli ratkaisevassa roolissa.

Näyttäisi siltä, että konstellaatiot nostivat esille merkittävää informaatiota, sellaista, joka vastaa organisaation todellisuuteen. Kuitenkin konstellaatioita tehdessä näitä asioita ei ollut tiedossa apuhenkilöillä, minulla, eikä välttämättä organisaation edustajakaan niitä ollut aktiivisesti ajatellut (vertaa tapaus 2 tai tapaus 3).

Kun haastattelin näitä eri organisaatioiden edustajia yhdeksän kuukauden kuluttua ensimmäisen konstellaation tekemisestä, eräs johtaja huudahti spontaanisti näin: "Mitä voodootä tämä on!". Tunnistimme nimittäin tuolloin, että ratkaisu, jonka konstellaatio oli osoittanut, oli tapahtunut organisaatioissa. Kyse oli siitä, että ko. henkilö oli ottanut johtoryhmäänsä henkilön, joka ei oikeastaan hänen organisaatioonsa kuulunut. Hän ei ollut tätä enää konstellaation jälkeen aktiivisesti muistanut kuin vasta haastattelussa.

Tuo johtajan huudahdus kuvastaa hyvin menetelmän haastetta. Erityisen suuri haaste on, että vain lukemalla menetelmästä siitä on vaikea saada selkeää kuvaa. Se voi tuntua jopa mystiselle.

Pohdintaa

Tämän kirjoituksen alussa esitin (subjektiivisen) havainnon, että ihmissysteemejä koskevat oivallukset ja teoreettinen ymmärrys (psykologinen ja sosiaalinen) eivät välttämättä toteudu arjen organisaatioissa. Tähän liittyy myös se, että tunteet ohitetaan (tunteet liittyvät usein ihmissuhteisiin), ja kuten Argyris on todennut, kasvojen säilyttämiseksi tunteita yritetään olla paljastamatta.

Liikkeenjohtamisen kirjoitusten valtavirta on eksaktin luonnontieteellisen näkemyksen mukaista, johon myös vaikuttavat yritysten selviytymistäistelut markkinoilla, joka on vahva peruste – näin nu-

meraallinen ja tunteita ohittava lähestymistapa on yleistä (tosin esim. Ghoshal, 2005, perusteli useisiin psykologisiin tutkimuksiin vedoten, että ihminen ei ole luonnostaan kylmä ja laskelmoiva, kuten esimerkiksi monet liiketalousteoriat implisiittisesti olettavat). Esimerkiksi strateginen suunnittelu nähdään rationaalisena, kaavamaisena ja järjestyneenä.

Kuitenkin se todellisuus, jossa ihmiset toimivat, on tunteiden, ihmissuhteiden ja muiden psykologisten ilmiöiden täyttämää.

Pohdin myös, että onko tällöin haasteena, että arjen suorituspainee, luonnontieteellinen painotus ja psykologisen puolen ”näkymättömyys” saavat aikaiseksi, että mieluummin sovelletaan Argyriksen esittämän yhdenkehän mekaanista asioiden tarkastelua ja oppimista (siis katsotaan ensisijaisesti vain sitä mikä on näkyvissä) systeemisen ajattelun sijaan?

Voisiko tällöin systeeminen konstellaatio toimia käytännönläheisenä siltana teoreettisen ymmärryksen ja arjen toimintatapojen valinnan välillä? Olisiko se sellainen menetelmä, joka voisi tehdä näkyväksi ihmissuhteiden, tunteiden, historian painolastien ja taustatekijöiden näkymättömät voimakentät? Ja tarjoaisiko se silloin organisaation johdolle ja muille toimijoille oivalluksia, joiden avulla he voivat entistä paremmin saavuttaa tavoitteitaan, kehittää yhteistyötä ja lisätä keskinäistä arvostusta?

Gminder (2005) tutki väitöskirjatutkimuksessaan systeemisen konstellaation sovellettavuutta organisaatioiden kestävä kehityksen strategioiden toteuttamiseen. Hän toteutti seitsemän empiiristä tapaustutkimusta seitsemällä eri teollisuudenalalla. Johtopäätöksenä hänellä oli, että organisaatiokonstellaatio sopii ”moniin erilaisiin normatiivisen, strategisen ja operatiivisen johtamisen kysymyksiin [...] erityisesti selkiyttämään ja simuloimaan inhimillisiä suhteita [...] ja niiden dynamiikkoja organisaatioissa tai organisaatioiden väleillä.” (Birkenkrahe, 2008).

Sebastian ja Colette Green (2003) toteavat, että konstellaatio toi esille piilossa olevia dynamiikkoja yhdessä organisaatioissa (jossa he sovelsivat menetelmää yksityisessä käytössä käyttäen apuna symboleja). He esittävät, että Hellingerin malli tarjoaa kaksi mahdollisuutta: 1) uuden ja erilaisen ”linssin” tarkastella mitä tapahtuu organisaatioissa, ja 2) liikettä, joka tukee organisaatioiden kehittämistä kohti tehokkaampia rakenteita, prosesseja ja muutoksia.

Birkenkrahe (2008) esittää perustuen kolmeen toteuttamaansa organisaatiotapaukseen, että organisaatiokonstellaatio näyttäisi olevan tehokas työ-

kalu ylittämään organisaation suoja mekanismeja (defensive routines, Argyris 1990), ja samalla tukee korkeampitasoista, systeemistä oppimista, mikä auttaa johtajia ja osallistujia havainnoimaan tutkittavaa systeemiä.

Hän myös pohtii jatkotutkimuksen kohteina, 1) onko konstellaatioilla pitkäkestoisia vaikutuksia organisaatioissa, 2) tuottavatko konstellaatiot kestävä kehitystä ja muutosta organisaatioissa, 3) miten ryhmä oppii kokiessaan konstellaation?

Tutkimuksia systeemisestä konstellaatiosta on vielä vähän. Edellä kuvatut ovat vielä yksittäisiä tapauksia, joissa ei ole pidempiajakoista seuranta. Toteutamani tutkimus neljän organisaation kanssa on siten ainutlaatuinen. Materiaalin litterointi ja luokittelu on kuitenkin vielä tekemättä, jotta voitaisiin tarkemmin tutkia millaisia asioita konstellaatiot voivat nostaa esille organisaatioiden toiminnasta. Konstellaatioiden jälkeen suoritettut seurannat ja muut interventiot tarjoavat materiaalia konstellaatioista nousseen informaation validointiin: voidaanko informaatioon luottaa ja perustaa kehittäminen niihin? Ja myös materiaalin pohjalta voidaan pohtia, millä tavoin konstellaatio voi tukea organisaatioita.

Myös materiaali antaa mahdollisuuksia tutkia itse ilmiötä ja tehdä siitä johtopäätöksiä: miten konstellaatio toimii ja mikä voi olla sen toimintamekanismi?

Haasteena on mielestäni selkeästi menetelmän kokemuksellisuus ja että sen toimintamekanismia ei voida yksiselitteisesti selittää. Se voi näyttäytyä jopa mystisenä, ja sanalliset kuvaukset eivät riitä kuvaamaan sitä siten, että lukija voisi saada siitä samanlaisen kuvan kuin henkilökohtaisen kokemuksen kautta. Sanat eivät riitä kuvaamaan niitä emotionaalisia kokemuksia ja niiden voimakkuuksia, kokemuksia siitä, että ”tämä on totta, ei näytelmää” tai miten hämmästyttävästi esille voi nousta sellaista, mikä vastaa tutkittavan systeemin todellisuutta. Juuri siksi pidän tärkeänä, että menetelmää tutkitaan lisää, dokumentoidaan sen käyttöä ja suoritetaan pidemmän aikajakson seuranta sekä verrataan konstellaatioissa esille nousutta informaatiota muista lähteistä hankittuun informaatioon.

Riskinä näen eettiset kysymykset. Miten tulee suhtautua konstellaatioissa esille nousevaan tietoon, kun se koskee ihmisiä, jotka eivät ole läsnä?

Esimerkiksi psykodraamassa tämä kysymys on ratkaistu selkeästi: psykodraama esittää ensisijaisesti päähenkilön (draaman tekijän) sisäistä mentaalista rakennetta ja sisältöä, siis draamassa mu-

kanaolevat henkilöt kuvastavat päähenkilön projektiota, transferensseja ja introjektioita (Aitolehti & Silvola, 2008). Konstellaation sen sijaan oletetaan (ja tästä on nyt alustavia viitteitä) esittävän enemmänkin tutkittavaa systeemiä – toki tähän on sekoittunut ja vaikuttaa vahvasti myös konstellaation tekijän mentaalinen sisältö (Roman, 2011).

Onko tällöin vaarana, että konstellaatiota käytävät voivat tehdä vahingollisia tulkintoja, esimerkiksi muista ihmisistä? Tämä riski eittämättä mielestäni on. On kuitenkin muistettava, että organisaatiokonstellaation juuret ovat terapiassa, ja siten tässä yhteydessä mielestäni on hyvä soveltaa terapiassa käytettäviä periaatteita, kuten luottamuksellisuus, ja että kuitenkin ensisijaisesti ollaan tuke-massa konstellaation tekijää oman suhteensa kehittämisessä muihin systeemin tahoihin, eikä vaikuttamassa mystisesti systeemiin tai luokittelemassa muita ihmisiä.

Lähteet

- Aitolehti, S. & Silvola, K. (2008) *Suhteiden näyttämöt: Näkökulmia psykodraamaan*. Duodecim.
- Anderson, R., Carnabucci, K. (2009). *The challenge and promise for psychodrama of systemic constellation work*.
<http://www.scribd.com/doc/16273054/Overview-of-Systemic-Constellation-Work>
- Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defences: Facilitating Organizational Learning*. Harvard University: Prentice-Hall
- Argyris, C. (1993). *Knowledge in Action*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Birkenkrahe, M. (2008). *System constellations as a tool supporting organisational learning and change processes*. International Journal of Learning and Change. Issue: Volume 3, Number 2 / 2008. Pages: 125 – 144.
- Clarke, S. (2001). Mixing Methods for Organisational Intervention: Background and Current Status, in: Nicholls, M., Clarke, S. & Lehaney, B. (eds.) *Mixed-Mode Modelling: mixing methodologies for organizational interventions*, (pp. 1-13), New York: Springer.
- Ghoshal, S. (2005). *Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices*. Academy of Management Learning & Education, 2005, Vol. 4, No 1, 75-91.
- Cohen, D. B. (2006). *“Family Constellations”: An Innovative Systemic Phenomenological Group Process From Germany*. The Family Journal July 2006 14: 226-233.
- Green, S. & Green, C. (2003). *Organisation Constellations: A Hellinger Lens for Viewing Organisation Relationships and Change*. December, Issue 4, Systemic Solutions Bulletin, Portland.
- Green, C. & Green, S. (2008). *‘Organisational Reflections: Hidden Dynamics in Family Business’*, The Knowing Field, Issue 11, January.
- Hamel, G. (2007). *Johtamisen tulevaisuus*, suom. Jorma Alanen, Talentum Media, 2007.
- Hellinger, B. & ten Hövel, G. (1999). *Acknowledging What Is, Conversations with Berth Hellinger*. Zeig, Tucker & Co., Inc. Phoenix, Arizona.
- Hellinger, B. (2001). *Lecture given at the 3rd International Congress for Family and Humans Systems Constellations*, Würzburg, Germany 1-4 May, 2001.
http://www.systemicfamilysolutions.com/articles_christian.html
- Hellinger, B. (2008). *Pysyvä onni*. Yksityinen julkaisu, ainoa suomeksi käännetty kirja.
- Horn, K. & Brick, R. (2005). *Invisible Dynamics: Systemic Constellations in Organisations and in Business*. Carl-Auer-Systeme Verlag. Germany.
- Kilpi, E. (2010). *Miten tulevaisuuden johtamisessa näkyy dialogisuus*, Esko Kilpi? Blogikirjoitus Dialogiin-blogissa.
<http://dialogiin.wordpress.com/2009/10/19/miten-tulevaisuuden-johtamisessa-nakyy-dialogisuus-esko-kilpi/>
- Kopelman, R. E., Prottas, D. J., & Davis, A. L. (2008). *Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-Valid Measure*. Journal of Managerial Issues. July 1 2008
- McGregor, D. (2002) *Theory X and Theory Y*. Workforce; Jan2002, Vol. 81 Issue 1, p32,1/4p,1 bw.
- Nichols, M. P. & Schwartz, R. C. (2001). *Family therapy: Concepts and methods* (5th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Roman, J. (2011). *Systeeminen konstellaatio – kolmas ulottuvuus psykodraamaan?* Psykodraamateesis. Dar-sana Instituutti.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. 3rd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schützenberger, A. A. (1998). *The ancestor syndrome: Transgenerational psychotherapy and the hidden links in the family tree*. New York: Routlage.
- Stacey, R. (2007). *Strategic management and organisational dynamics: the challenge of Complexity to ways of thinking about organisations*. Prentice Hall.
- Weber, G. & Beaumont, H. (1998). *Love's Hidden Symmetry: What Makes Love Work in Relationships*. Zeig, Tucker & Theisen.