



**Vedran Kraljeta**, dugogodišnji sistemski menadžment konzultant, certificirani trener poduzetništva, poduzetnik, menadžer i coach. Osnivač je i predsjednik mreže NEST za razvoj obiteljskog poduzetništva i mreže SIKON za sistemski konzalting i konstelacije u osobnom, obiteljskom i poslovnom kontekstu. Suosnivač je i član EURASYC, Europskog udruženja za sistemski konzalting, coaching i organizacijske konstelacije. Suraduje s Bertom Hellingerom, J.J. Stamonom i drugim vrhunskim konstelatorima-trenerima u Europi.

## Sistemske konstelacije u poslovanju

Vedran Kraljeta

### Uvod

Tijekom posljednjih dvadesetak godina pomoću sistemskih konstelacija stečeni su duboki uvidi i široka iskustva o sistemskim dinamikama ljudskih zajednica. U početku je rad bio usmjeren na rješavanje dinamike obiteljskih sistema. Uskoro je postalo jasno da isti principi i sile djeluju i u radu i poslovanju organizacija, odnosno poslovnih sistema. Sistemski pristup vođenju organizacija iskazao je svoju veliku vrijednost u razumijevanju organizacijskih pitanja i čimbenika uspjeha. U usporedbi s današnjim alatima i tehnikama menadžmenta, sistemske dinamike promatraju menadžerska pitanja i situacije iz posve drugačije, cjelovitije perspektive.

### Što su to sistemi, što je to "konstelacija"?

U promatranom kontekstu sistemima možemo nazvati: obitelji, organizacije, poslovne sisteme, kulture, religije i države. U osnovi, svaka grupa ljudi vezanih zajedničkim ciljem čini neki sistem.

Njemački psihoterapeut i istraživač Bert Hellinger otkrio je kako se ponašanje tih sistema odvija po određenim principima ili načelima. Još i važnije, otkrio je način otkrivanja često skrivenih dinamika sistema koji pomaže kod razumijevanja disfunkcionalnih poremećaja. Pored toga, razvio je sistemsku metodu otkrivanja kvalitetnih rješenja nazvanu *sistemske konstelacije* (postave, poređci, orderi) i korištenja principa koji uređuju odnose u sistemima nazvanih:

1. Poređci ljubavi za obiteljske sisteme,
2. Poređci uspjeha za organizacijske odnosno poslovne sisteme.

Konsteliranje je metoda rada koja klijentu pomaže iznijeti na vidjelo *živu mapu* dinamike i ponašanja sistema i njegovih članova onakvih kakvi jesu, ovdje i sada. Mapu sistema formiraju osobe (*reprezentanti* ili *predstavnici*) koje klijent po svom osjećaju izabere među prisutnim osobama na grupnoj radionici te ih zatim uz njihov pristanak prostorno raspoređuje i postavlja u pozicije/uloge koje se odnose na pojedine članove/sudionike sistema na kojem se radi (vlasnik, direktor, radnik, kupac, dobavljač, konkurent, ali i cilj, proizvod, novac...).

Jednom postavljeni, iako ne poznaju realnu situaciju niti su primili bilo kakve upute na koji način trebaju "odigrati" svoju ulogu, predstavnici proživljavaju različite odnose, stanja, emocije i porive za promjenom koji jasno zrcale sliku stvarne situacije, upletenih ljudi i drugih sudionika sistema, te mogućih intervencija za nalaženje kvalitetnih rješenja za sve uključene.

Konstelacija je dakle eksternalizirani vidljivi prikaz dinamike odnosa i pozicija članova sistema prikazanih uz pomoć prostornog rasporeda i fizičkog kretanja reprezentanata, njihovih stanja, impulsa, osjećaja i mentalnih procesa tijekom konsteliranja u polju rada: prostoriji ili dvorani u kojoj se rade konstelacije tijekom grupne radionice. Intervencije tijekom rada obično izvodi voditelj konstelacija, kroz uvođenje nedostajućih članova sistema, promjene njihovih pozicija i upute za eventualne rečenice razrješenja zapetljaja u odnosima koje izgovaraju pojedini predstavnici jedni drugima. Intervencije su usmjerene na traženje boljih rješenja za sve članove sistema, rješenja koja omogućuju, obnavljaju ili utvrđuju dobra mjesta, odnose i rast snage i životnosti cjeline sistema, za sve njegove članove.

Iako još nije posve poznato na koji način konstelacije funkcioniraju, postojeća objašnjenja koriste se *teorijom holograma* i *sistemskih polja* koje drže nosačima informacija o sistemskim dinamikama do kojih predstavnici, koji ništa ne znaju o stvarnom sistemu, dolaze kroz rezonancu s predstavljanim elementom polja i sistema na kojem se radi. Samo polje sistema prema ovim pojašnjenjima formira se kroz poriv odnosno "naboj" klijenta za rješenje problema - situacije na kojoj se radi. Proces ostvarivanja rezonancije za primanje informacija u reprezentanta pokreće se njegovim pristankom da pomogne klijentu, da predstavlja odgovarajućeg sudionika iz rješavane situacije te fizičkim postavljanjem reprezentanta u polje sistema - radni prostor.

Organizacijske konstelacije korisne su za rješavanje složenih situacija odlučivanja u kojima ljudski čimbenik predstavlja "dio igre". Ljudski čimbenici mogu biti radnici organizacije, menadžment ili bilo koja zainteresirana grupa ili pojedinačni subjekt poput kupca, dobavljača, partnera ili suvlasnika, javnosti, konkurenta. Organizacijska konstelacija primjer je žive simulacije u kojoj se sadašnja situacija i utjecaji različitih mogućih intervencija - rješenja - mogu učiniti vidljivim kao što se mogu istražiti i njihove posljedice. Umjesto da radi s izdvojenim zamrznutim situacijama ili presjecima, proces rada s konstelacijama je sistemski i dinamički. Pokazuje načine na koje su sastavnice situacija međusobno povezane i otkriva uzročnu dinamiku problematičnih situacija te tako donosi svježje i duboke uvide – što nadalje osigurava probojne rezultate.

### Korištenje konstelacija u poslovnom kontekstu

Konstelacije se u poslovnom kontekstu danas najčešće koriste za:

1. *Razvoj i provjeru poslovne strategije.* Uz pomoć organizacijskih konstelacija mogu se istražiti i ocijeniti suparničke strateške opcije zainteresiranih strana ili prikladnost vlastitog poslovnog koncepta. Ovakve konstelacije izvanredan su alat za stjecanje uvida u stavove svih uključenih skupina prema strategiji.

#### Primjer:

*Klijentu nije bilo jasno zašto dogovorena suradnja i zajedničko izvođenje razvojnog programa s drugom tvrtkom ne donosi planirani uspjeh. U konstelaciji predstavnici direktora i vlasnika prve tvrtke gledaju na jednu a direktor druge tvrtke na drugu stranu. Predstavnik kupaca nije zainteresiran za predstavnika zajedničkog programa usluga. Uvođenjem predstavnika ciljeva obje tvrtke postaje vidljivo kako se oni međusobno ne slažu i "ne vide". Rješenje kroz samostalan daljnji rad svake tvrtke na modificiranim vlastitim programima privlači natrag kupce svakoj od njih. Kasniji razvoj situacije u realnom životu obje tvrtke pokazao je uspjeh ovakvog rješenja.*

2. *Restrukturiranje organizacije, spajanja i preuzimanja, te prodaju.* Promjene organizacijske strukture mijenjaju njezinu sistemska dinamiku. Konstelacije će pružiti uvid u potrebne preduvjete za uspjeh nove organizacije, odnosno potrebne intervencije za prestanak stare organizacije uz njezino puno poštovanje i dignitet. Naime, ako se to ne poštuje, nova organizacija se može suočiti s ozbiljnim otporima. Važno je da u slučaju spajanja ili preuzimanja obje strane pokažu puno uzajamno poštovanje za njihove stare organizacije. Kod projektiranja organizacije mogu se utvrditi rizična uska grla i otkriti rješenja koja donose cjelovitost i sklad za rast učinkovitog i djelotvornog korištenja njezinih potencijala. Primjer:

*Nedovoljna komunikacija i koordinacija postala je jasno vidljiva u konstelaciji odjela nastalog spajanjem dva prethodna odsjeka. U konstelaciji je svih sedam predstavnika radnika novog odjela gledalo na različite strane i svi su predstavnici kazali kako nemaju skoro nikakav kontakt sa svojim suradnicima.*

3. *Uzimanje novih ili otpuštanje radnika.* Konstelacije mogu odgovoriti na dvije vrste pitanja:

1. Da li je pozicija/radno mjesto/funkcija potrebna za dobrobit organizacije,
2. Dodaje li funkcija novu vrijednost,
3. Uklapa li se ocjenjivani kandidat u organizaciju s pozicije kandidata i s pozicije organizacije. Primjer:

*U konstelaciji predstavnik jednog od radnika kazao je kako osjeća da zapravo nije potreban u odjelu. Nakon reorganizacije i odlaska "starog" šefa, pokazalo se kako za preostalih šest radnika iste razine nema dovoljno posla. Radnik je, međutim, našao izlaz iz takve situacije. Jedan od njih je uvijek bio bolestan ili na drugi način odsutan.*

4. *Ponašanje pojedinih radnika.* Konstelacije mogu odgovoriti na pitanje zašto se netko često sukobljava, ne izvršava ili bojkotira radne zadatke. Čini li to iz lojalnosti prema recimo neopravdano ili nepošteno otpuštenim kolegama, nedostaju li mu znanja i sposobnosti ili je pak poremećeno poravnanje davanja i primanja. Možda ni nije dovoljno "viđen" ili je svoje otpore iz obitelji projicirao na posao, ili... Primjer:

*U konstelaciji za traženja uzroka sukobljavanja klijenta - radnika i njegovog šefa odjela, predstavnik radnika je izjavio kako se osjeća zastrašeno, bijesan je na šefa, i izdano, iako za to u stvarnosti nije bilo osobnih razloga. Nakon propitivanja, pokazalo se da je isti šef prilikom reorganiziranja odjela, a prije nego je klijent bio primljen na posao, otpustio dvojicu radnika bez najave, otkaznog roka i otpremnine. Tek kad su u konstelaciju uvedeni predstavnici najurenih radnika te nakon što im se predstavnik šefa ispričao zbog nekorektnog postupka i žalovao na njihovom dotadašnjem radu, klijent je osjetio olakšanje i nestanak "neobjašnjive" srdžbe usmjerene prema šefu, pa su se radni odnosi znatno popravili.*

5. *Uređivanje odnosa u timu.* Konstelacije mogu pomoći osvijestiti uzročnu dinamiku koja oblikuje upitno ponašanje (disfunkcionalnost) u grupi/timu, te pružiti spoznaje glede rješenja koje donosi dobro cijelom timu i njegovoj zadaći. Primjer:

*Novopostavljeni šef odjela se osjećao osamljen i nepodržan u svom radu. Njegov pretpostavljeni nikako da za njega pronađe vremena. U konstelaciji je bilo vidljivo da radnici prihvaćaju svog novog šefa, no njegov predstavnik se ne osjeća stabilno i ne može čvrsto stajati na svom rukovodećem mjestu. Uvedeni predstavnik više upravljačke razine pokazuje kako nema*

"savišnog" slobodnog vremena za njega te očekuje da šef samostalno djeluje. Uvođenjem predstavnika za roditelja šefa i njegovim postavljanjem odmah iza leđa predstavnika šefa, dolazi do promjene i on može s osjećajem snage čvrsto stajati na svom mjestu rukovoditelja.

6. *Rješavanje marketinških problema.* Uz pomoć konstelacija mogu se testirati izgledi za uspjeh proizvoda, odnosno palete proizvoda za različite tržišne segmente. Konstelacija će pokazati reakcije potencijalnih kupaca te njihov odnos prema postojećem ili novo razvijanom proizvodu ili usluzi te njihovim svojstvima/koristima, odnosno prema marketing spletu. Isto se odnosi i na brendove, odnosno na pozicioniranje tržišnih marki. Moguće je testirati djelotvornost izabranih kanala komuniciranja i poruka za specifičan proizvod i ciljano tržište. Primjer:

*Novi proizvod nije ostvario željeni uspjeh na tržištu. U konstelaciji, predstavnici za komponente proizvoda (dizajn, finoća izrade, boja, funkcionalnost, performanse, pouzdanost, ambalaža, cijena, servis nakon prodaje i naziv) i predstavnici segmenata kupaca pokazuju različit odnos jedni prema drugima. To omogućuje određivanje glavnih faktora utjecaja na uspjeh proizvoda gledano očima kupaca, te razvojne i marketinške prioritete za doradu i promjene.*

7. *Važne odluke/rješavanje dilema.* Primjerice, odluka o investiciji, hoćemo li izabrati opremu/sistem "A" ili "B"? Da li se usmjeriti na izvoz jednog ili manje grupe proizvoda ili u širenje palete proizvoda na domaćem tržištu? Konstelacija može simulirati učinke na stavove korisnika ili učinke na cijeli sistem organizacije. Alternative se mogu ocijeniti s obzirom na učinke koje imaju na organizaciju. Primjer:

*Direktor uspješnog biznisa ima dilemu da li da nastavi širiti veletrgovinu ili da otvori maloprodaju. U konstelaciji s predstavnicima za situaciju klijenta:*

*njegovog fokusa koji traži dobro rješenje, alternativnih odluka i kupaca, postaje vidljivo kojoj se odluci priklanjaju fokus klijenta i kupci.*

8. *Obiteljska poduzeća.* Uz pomoć konstelacija mogu se otkriti skrivene dinamike i moguća rješenja za posebna pitanja obiteljskih poduzetnika koja donose sklad, zdravlje i dobro kako poslu tako i obitelji: od izbora modela koncepta biznisa, podjele funkcija, rješavanja sukoba, do izbora nasljednika te prijenosa upravljanja i vlasništva na potomke, alternativno na prodaju obiteljskog poduzeća.

### Česta područja korištenja za poslovne konzultante

Traženje pravog mjesta za konzultanta menadžerskog tima klijenta na pitanjima organizacije često je pitanje za rad sa sistemskim konstelacijama. Za koga stvarno radimo? Kako da sačuvamo snagu organizacije klijenta i dobijemo njegovu potporu za naše prijedloge? Je li ovo "nemoguća misija" za konzultanta? Nekoliko osoba izvan organizacije može se dovesti za rad i uloge predstavnika u sistemu, budući da nisu opterećene i "zaražene" internim društvenim pravilima organizacije klijenta. Prednost ovakvog načina rada je povjerljivost nalaza jer su rezultati poznati samo osobama koje su sudjelovale u radu (prikrivenim konstelacijama se čuva privatnost informacija).

Druga česta tema rada sa sistemskim konstelacijama jesu neadekvatne performanse djelatnika na njihovim radnim mjestima. Izvor takve situacije može se pronaći u organizacijskoj dinamici ili u osobnoj/obiteljskoj situaciji radnika. U tom slučaju koristi se splet organizacijske i obiteljske konstelacije što traži sigurnije i povjerljivije okruženje. Primjer:

*U konstelaciji, mlada konzultantica se žalila na sukobe u odnosima s njezinim šefom, direktorom konzultantske tvrtke, za kojeg je osjećala kako je patronizira i odbacuje. Nakon postavljanja konstelacije s predstavnicima članova njezinog tima, njezina je predstavnica pokazala osjećaj straha i u isto vrijeme prkosa koji se manifestirao na dječji način. Propitivanjem se pokazalo kako je ta žena nakon smrti majke odrasla s djedom i bakom, a djeda se bojala jer ju nije prihvaćao.*

Značajna mogućnost korištenja ove metode je tzv. "supervizija" gdje konzultant sam provjerava svoj rad i rješenja za klijenta. Naime, kako konzultant sve više postaje dijelom sistema klijenta, to mu je teže neopterećeno "vidjeti" ključne komponente problema s kojima se suočava. Korištenjem ove metode osvještavaju se pojave od ključnog značaja za uspješnost konzultanta a namjeravane intervencije se mogu testirati na posljedice promjena dinamike klijenta čak i prije njihovog stvarnog uvođenja. Primjer:

*Konzultantski tim je predložio direktoru poduzeća reorganizaciju, na način da uvede novu upravljačku razinu voditelja odjela i oformi pet odjela. Kasnije angažirani novi konzultant, zbog loše koordinacije među organizacijskim jedinicama, predložio je osnivanje odjela s funkcijom koordinacije među odjelima. Radi provjere vlastitog rada, postavio je taj odjel i sebe kao konzultanta. Konstelacija je odmah pokazala da novi voditelj odjela ne može voditi to područje iz svoje pozicije. Stajao je najdalje odmaknut od radnika. Predstavnik direktora poduzeća je stajao na poziciji vođe, desno od radnika i vrlo blizu ovom podsustavu organizacije. Nakon propitivanja klijenta, postalo je očigledno kako je direktor samo formalno proveo reorganizaciju, no nastavio se osjećati u potpunosti nadležnim i odgovornim za vodstvo tog odjela. Tako je odlučio, da dva radnika (od njih pet u odjelu) nastave raditi za njega.*

### Priprema i forme rada s konstelacijama

Ako se radi o pitanjima (re)organizacije poduzeća, istražite njegovu povijest nastanka i promjena. Za pripremu i rad s konstelacijama korisno je nacrtati organizacijsku shemu (*orgenogram*) te utvrditi slijed promjena ključnih kadrova odnosno slijed promjena vlasnika, vlasnički povezanih organizacija i sličnih povijesnih činjenica.

Bez obzira na vrstu pitanja uočite glavne utjecajne aktere iz "upitne" situacije koju

želite riješiti kao i činjenice i događaje vezane uz njih i rješavanu situaciju. Detalji ponašanja nisu toliko važni.

Iskustvo pokazuje da je za konstelacijski rad mnogo bolje da je klijent na hijerarhijskoj ljestvici što utjecajnije na situaciju/sistem za koji traži rješenje .

O formi rada odlučuje razina potrebne povjerljivosti koju klijent traži.

Konstelacije se mogu raditi tijekom otvorenih, javnih radionica uz korištenje prisutne grupe sudionika ili "jedan na jedan". Mogu se raditi po narudžbi i u "prikrivenom" obliku gdje se ne spominju konkretna nego generička imena i nazivi i gdje se u dogovoru s klijentom mogu angažirati konstelacijskiiskusne osobe koje će djelovati kao "profesionalna grupa predstavnika" kojima nije potrebno išta znati o samom klijentu i njegovoj situaciji.

Konstelacije se mogu raditi u prisustvu cijelog tima klijenta ili samo jednog člana koji zastupa interese klijenta.

### Simptomi sistemskih poremećaja biznisa i osnovna pitanja za rad

Česti znakovi koji ukazuju na sistemsku narav problema poslovnog sistema, prikladni za ispitivanje, koji se mogu rješavati sistemskim poslovnim konstelacijama jesu:

1. *Tromost organizacije.* Važne odluke donose se teško ili nikako. Poslovodstvo kao da nije u stanju prilagođavati i voditi/upravljati organizaciju. Na traženju rješenja za probleme radi se dugo, bez ikakvih rezultata.
2. *Prikriveni sukobi.* Svi osjećaju da se događa neki sukob, no nitko ne zna o čemu se zapravo radi i tko je sve u sukob uključen. Produktivnost i kreativnost zakočeni su ili u padu. Radnici su drski.
3. *Snižena učinkovitost radnika.* Neki su ljudi manje učinkoviti od onog što se razložno može od njih očekivati, uzevši u obzir njihove osobne kvalitete,

znanje i iskustvo. Čini se da pojedini radnici nisu u stanju ostvarivati učinke i djelovati na prihvatljivoj razini.

4. *Problemi vodstva.* Radnici se žale na svoje vodstvo ili lider odnosno menadžer nije prihvaćen. Drugo je pitanje vodstva u situaciji kada se nasljednici koji su preuzeli vođenje sustava suočavaju sa sličnim problemima u istoj organizacijskoj jedinici.

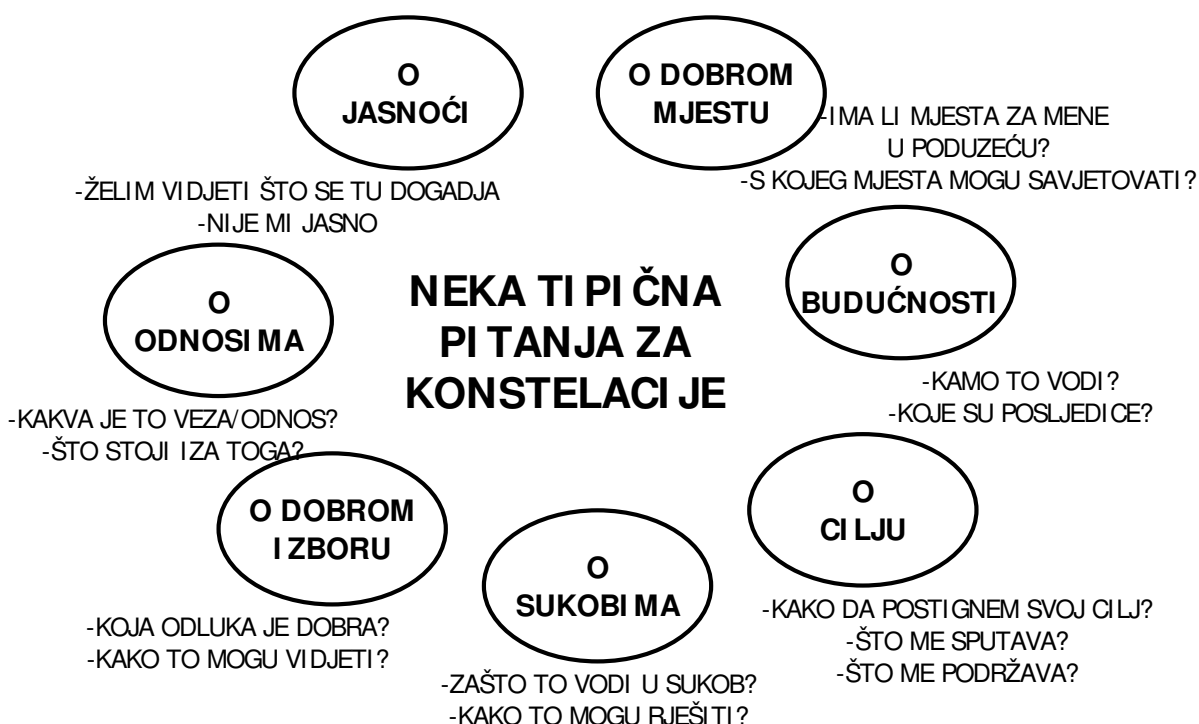
5. *Mnogo "loše" komunikacije.* Zaposlenici osjećaju da ih se ne čuje ili ih se ne razumije.

6. *Ljude se dovoljno ne cijeni.* Zaposlenici se žale na nedostatak priznanja za njihove napore ili ako to nije iskazano otvoreno - na osjećaj da nisu cijenjeni, ili se "ne vide".

7. *Visoka fluktuacija ili stopa bolovanja.* Ljudi su skloni napuštati organizaciju. Pokazatelji sistemskih poremećaja također su i visoka razina bolovanja ili puno "pregorjelih" na poslu.

8. *Unutarnje natjecanje.* Nenormalno snažno unutarnje takmičenje uz puno igara "moći", uključivo i radoholičarstvo.

Temeljem ovakvih simptoma, klijenti često postavljaju slijedeća pitanja:



## Osnovni principi uređivanja odnosa za uspješniji biznis

U središtu skrivenih dinamika obiteljskih i poslovnih sistema stoji poštovanje tri osnovna principa ili načela. Oni su odgovorni za ukupno zdravlje odnosa, uspjeh i stabilnost organizacije. Radi se o prihvatanju prirodnog hijerarhijskog poretka u sistemu, ravnoteži davanja i primanja te priznavanju jednakih prava pripadanja sistemu svim njegovim članovima (čak i onima koji više ne sudjeluju aktivno u dnevnim aktivnostima organizacije).

*1. Princip poretka. ("Ti se još nisi ni rodio dok sam ja tu kopao temelje ...")*

Hijerarhijski poredak u organizacijama uobičajeno se temelji na preuzetoj odgovornosti za život cijele organizacije i senioritetu (vremenu pripadanja organizaciji). Oni koji su zauzeli pozicije veće odgovornosti i koji su dulje/ranije u organizaciji imaju prednost nad onima koji imaju položaje manje odgovornosti i kraće su/kasnije pristupili organizaciji. U trenutku kad se ovakav poredak prestane poštivati počinju izranjati brojni problemi. Ljudi započinju preispitivati svoje vlastito i tuđa mjesta, rađa se otpor preuzimanju i izvršavanju zadataka, odmiče se usredotočenost organizacije s njezinog cilja te se kroz različite igre moći i sukobe nastoji obnoviti prirodni organizacijski poredak u kojem svatko ima svoje pravo mjesto. Poučak je da se hijerarhija lakše može mijenjati prema novoj strukturi ako svaku promjenu prati priznavanje i odavanje poštovanja onima koji su izgubili svoja prije zaslužena mjesta radi novog ustrojstva organizacije. Ovdje je također važno uočiti koliki značaj ima precizno definiranje uloga/pozicija/radnih mjesta u organizaciji, koje, ako su nejasno utvrđene prijete uspjehu inoviranja upravljačko-kontrolnih struktura. Podrška uspješnom izvođenju ovih procesa

promjena, primarno dolazi od strane najviših razina menadžmenta, što daje drugačiji pogled na mjesto i ulogu i menadžment konzultanata u ovakvim transakcijama. Nepoštovanje ovog principa je česti razlog neuspjeha prijenosa vodstva u obiteljskoj tvrtki na mlađe pokoljenje, ili pojave otpora kod uvođenja novog posloводства u javnim poduzećima.

*2. Princip poravnanja davanja i primanja ("nitko me ne može tako malo platiti koliko ja mogu malo..").*

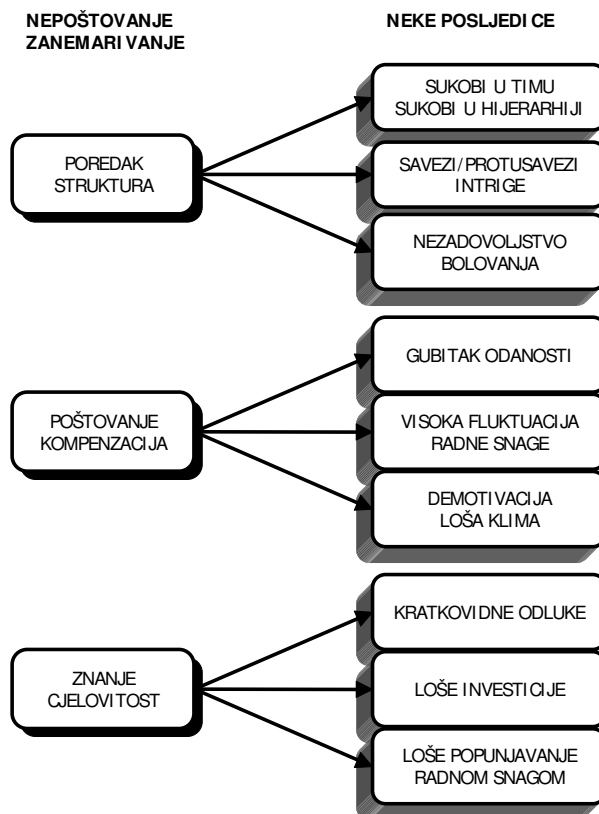
Ili, uravnoteženje davanja i primanja. Jesu li radnici nagrađeni, priznati i cijenjeni po njihovom stvarnom doprinosu? Zaposlenici, ili poslodavci koji uzimaju više – ili dobivaju manje – za svoj stvarni doprinos će značajno utjecati na uspjeh i dobrostanje organizacije. Negativna ponašanja, kao odbacivanje, osveta, ili 'plemenske' razmirice se mogu uvući u organizaciju, kao rezultat neuravnoteženog dijeljenja – procesa koji je u srži svih poslovnih transakcija neke organizacije. Dapače, često netko od potomaka plaća životnim neuspjesima za grijeh svojih predaka koji su na štetu drugih, kao vlasnici, ili menadžeri bez primjerene nadoknade izvukli osobnu korist.

*3. Princip cjelovitosti ili vezivanja i pripadanja sistemu ("Najsnažniji smo ka smo cijeli")*

Što to povezuje grupu ljudi, što je izvor njihove međusobne odanosti? Obično su zaposlenici vezani na organizaciju, njezino vodstvo, ili ciljeve, suradnike, ili istovrsnu profesionalnu skupinu. Način na koji organizacija tretira vezivanje sa svojim članovima će utjecati na stavove, ponašanja i odanost njezinih radnika. Skriveni savezi, igre moći, ili odanost članova organizacije njezinim isključenim članovima sistema, su destruktivne pojave koje prate nepoštivanje ovog principa – ne priznavanja prava pripadanja. Jednom prepoznat, ovaj princip se može koristiti za čvršće vezivanje članova u sistem, za jačanje partnerskih veza, i to prije svega kroz ponavljanje iskazivanja poštovanja među svim članovima sistema. Odanost se mora priznati, kao i platiti cijenu za one koji su morali nepoštovani bez vlastite krivnje napustiti sistem, omogućivši tako korist drugima. Redimenzioniranje poduzeća se kao izraz često koristi za programe otpuštanja, odnosno za smanjivanje broja zaposlenika

na razinu sukladnu tržišnim mogućnostima pozitivnog poslovanja. Iako efekti mogu biti trenutano pozitivni glede snižavanja troškova, ako je isključivanje ('redimencioniranje') izvedeno nekorektno, bez poštovanja i uvažavanja otpuštenih radnika, onda se u pravilu jedan dio preostalih zaposlenika solidarizira s otpuštenima unoseći u radnu sredinu skrivene otpore, sukobe, i strah da će biti slijedeći, kao i krivnju što su 'na leđima' otpuštenih osigurali svoja radna mjesta. Kako tada očekivati punu radnu efikasnost i takmičarsku kreativnost? Sa stanovišta konstelacija, one mogu pokazati ima li funkcija ili dijelova sistema koji nedostaju da bi poduzeće kao poslovni sistem bilo cijelo i osposobljeno za uspješno izvršavanje svoje svrhe djelovanja u društvu. Ono što je isključeno, odnosno ne vidi se, a dio je cjeline sistema, predstavlja izvor rizika u poslovanju i zaokuplja pažnju i remeti odnose prisutnih dijelova sistema.

U nastavku se daje slikovni prikaz posljedica nepoštovanja jednog ili više prethodno navedenih principa uređivanja biznisa:





## Pojedini uvidi i iskustva iz radova

Područja koristi od rada s poslovnim konstelacijama prikazana su na slijedećoj slici:



U nastavku se daju važniji iskustveni uvidi i spoznaje za dobro uređivanje poslovnih sistema:

### Poredak

- Poredci su opažanja stvarnosti, oni su tekući, i dinamični.
- Nadređena osoba (direktor, šef, ...) uvijek u organizaciji ima prvo mjesto, a nakon toga slijede ostali djelatnici po duljini provedenog vremena i ranijem datumu priključivanja organizaciji.
- Uprava ima prednost po svojoj funkciji.
- Onaj tko se brine o financijama posebno je važan.

### Vežanost i poštovanje

- Najveća vežanost uz poduzeće (predstavljeno kroz osobu direktora, ili predsjednika uprave) je u najnižoj hijerarhijskoj razini radnika.
- Mali, takozvani beznačajni zaposlenici ne smiju se podcjenjivati. Oni često nose nešto za one koji su na višoj hijerarhijskoj razini.
- Otpušteni radnici djeluju loše na poduzeće u situacijama kad su otpušteni kao žrtvena janjad, kad se radi o izbacivanju ili kada njihove zasluge nisu priznate i poštovane.
- Svatko ima jednako pravo pripadanja poduzeću, od najnižeg ranga radnika do generalnog direktora i predsjednika uprave. Nepoštovanje ovog principa slabi sistem.
- Kad se iz sistema nekoga lakomisleno isključuje, rasplinjuju se granice sistema. Pojedinač se tad pita: pripadam li ja još

sistemu, ili ne? Stoga se gubi i snaga i motivacija poistovjećivanja pojedinca s poduzećem u kojem radi.

- Rješenje je u poštovanju. Preživljavanje poduzeća ima prednost. Dakle, radnike se može otpustiti, no pitanje je kako se to čini. Po kojim kriterijima se izabiru radnici koje se otpušta?
- Jedan dobar kriterij je duljina njihovog vremenskog pripadanja poduzeću. (staža). Onaj koji je kasnije došao u poduzeće, u tom slučaju mora ranije otići.
- Kod toga su važni i primjereni ritual 'žalovanja', te odgovarajuća financijska nadoknada (otpusnina).
- Daljnji dobar kriterij selekcije je pitanje: tko je važan za preživljavanje sistema?
- Da li je netko odbačen? Ako jest, mora se vratiti u sistem. Ako je to učinio pojedinac, za sebe, tada to djeluje samo za njega. Ako to učini menadžer svom podređenom radniku, tada to djeluje na razini cijele organizacije kojoj je on na čelu.
- Ako je osnivač (inicijator) organizacije živ, to djeluje unutar sistema i mora se poštovati.
- Ako osnivač organizacije nije poštovan, to djeluje na pad radnog morala zaposlenika, a također i na izostanak poistovjećivanja (identifikacije) radnika s poduzećem.
- Ako nisu poštovani oni koji su bili ranije (prethodnici) u poduzeću, to djeluje kao blokada na rast i razvoj poslovnog sistema. Tada se

prethodnici uvijek opiru novostima i novotarijama.

- Kod okupljanja (formiranja) grupa, timova, samo po sebi vrijedi: Onaj koji sebe treba, ostaje! Ostali moraju otići. Grupa uvijek znači ljude koji se međusobno trebaju. Čovjek si traži partnera kad ga treba.
- Kad se neki član grupe (tima) osjeća boljim od ostalih, ili da je bez krivnje, tada misli kako s time ima veće pravo pripadanja grupi od ostalih. Time razbija grupu, jer je za njezino postojanje potrebna jednakost prava pripadanja svih članova.
- Prihvatanje je milostivo. Štovanje je ponizno (smjerno).

#### *Granice sistema – hijerarhijske razine i vodstvo*

- Nitko ne može pobijediti tko da se konfrontira nadređenoj osobi (višoj u hijerarhiji).
- Bez pristanka najvišeg vodstva poduzeća nikakva promjena ne može uspjeti. Pitanje „Kako se boriti s rukovodstvom da bi se ponašalo „tako i tako.“ iskazuje nepoštovanje.
- Zaposlenik treba poštovati vodstvo, i ponašati se s tog osnova. Prihvatanje i ocjenjivanje pokazuju bahatost (oholost). Samo kroz pristanak se otvaraju vrata.
- Organizacija treba vodstvo. Zadovoljenje te potrebe se doživljava (osjeća) kao uгода. Kad menadžer ne izađe u susret toj potrebi, on postaje autoritaran, a zaposlenici 'zločesti'.
- U labavijem je savezu je za uspjeh važno, kako se vodstvo odnosi prema ljudima. Funkcija vodstva je služba. Važno je da se ona cijeni.

- Dva menadžera u jednom području ne mogu dobro raditi i dati dobar rezultat. Uvijek mora biti samo jedan menadžer. Izvan toga su ili različita područja zadataka, ili promijenite zadatke.

#### Poravnanje

- Kad netko uzme iz sistema (poduzeća) više nego mu da (u njega uloži), te ode, u sistemu ne nastaje negativno djelovanje. Osoba koja je to učinila, mora to sa sobom riješiti i poravnati.
- Ako je odlazeći iz poduzeća pri tome prevario (ili pokrao), biti će predstavljen s nekom drugom osobom u poduzeću (identifikacija).

#### Svrha poduzeća (misija, poslanje)

- Poduzeća u socijalnim djelatnostima ne smiju ostvariti previsoku zaradu, inače će im krenuti loše (npr. dječji vrtić, socijalni centar i dr.
- Kod poduzeća se javlja pitanje: Da li poduzeće ostvaruje zaradu (i profit) jer proizvodi dobar proizvod, ili jednostavno proizvodi da bi zaradilo?
- Koji je motiv važniji? Kad je fokus samo na novcu, tad novac vodi proizvod umjesto obrnuto. Odgovor na ovo pitanje čini ključnu razliku za poticajnu radnu klimu u poduzeću.

*Primjer: Kod konsteliranja jedne štedionice bilo je pitanje: zašto ovdje vlada tako visoka fluktuacija radnika? U radu je došlo na vidjelo da se štedionica sve više udaljavala od svoje osnovne misije (poslanja) s kojom je bila osnovana, stalno uvodeći sve više*

*novih proizvoda/usluga. Kad je osnovna zadaća poduzeća samoodržanje, možete ga odmah zatvoriti.*

- Ključna zamisao (misija) osnivanja poduzeća se ne smije napustiti. U protivnom nastaje borba za opstanak.
- Poduzeće treba svoj cilj i svrhu (misiju). U pravilu je oboje primarno vezano na potrebe kupaca i društva (a tek onda na osobne potrebe poduzetnika). U protivnom dolazi do uneređenosti i slabog gospodarskog djelovanja poduzeća.

#### Obiteljska poduzeća

- Obiteljsko poduzeće u kojem su zaposlena oba supružnika a na poziciji direktora se nalazi supruga, ima tendenciju propasti. Razlog je u sukobu pozicija muža kao vođe i prvog u hijerarhijskom poretku u obitelji s njegovom pozicijom drugog (ili niže) u biznisu.
- U sukobu obiteljskog i poslovnog, obiteljsko u pravilu ima prednost nad poslovnim. Cijena suprotnog je u najčešće gubitak intimnosti.
- Osnivanje poduzeća za smještaj i zbrinjavanje slabog člana obitelji (npr. hendikepiranog djeteta) neće uspjeti. Poduzeće ne priznaje prednost služenju unutarnjim kupcima pred vanjskim (društvena funkcija).
- Osnivanje i vođenje poduzeća kao zamjene za nedostajuću obitelj ili člana obitelji ne može dugoročno uspjeti. Zamjenom uloga se gubi snaga i jača otpor.
- Precizna prirodna podjela uloga i priznavanje pravila igre u dimenziji obitelj i dimenziji posao je preduvjet uspjeha.
- Nasljeđivanje vođenja obiteljskog biznisa koje slijedi iz odnosa dubokog poštovanja roditelja a ne i iskrenog interesa i strasti za biznis nije dovoljno privlačno za uspjeh. Samo za

eventualno preživljavanje biznisa. Dugoročno biznis propada i zbog posljedičnih zdravstvenih tegoba nasljednika za vođenje biznisa. Ovakav prijenos vodstva obiteljskog biznisa može biti samo privremeno rješenje.

- iznimke su moguće

#### *Konzultant, proces promjena i stil rada*

- Osnovna pretpostavka da netko bude dobar konzultant je da se preda sistemu klijenta, uz spremnost da podijeli njegovu sudbinu. Dakle to ne može biti stav: „ovdje ćemo malo savjetovati, pa propadne li ili ne, meni je svejedno“. Uvažavanje i smjernost (poniznost) konzultanta su nužni preduvjeti njegovog dobrog rada.
- Kad netko ima ideju da mijenja drugu osobu (u njenom poslu, radnom mjestu, funkciji), to nije moguće provesti. Automatski dolazi do obnavljanja prijašnjeg stanja, uz ranjavanje dostojanstva druge osobe. Ako međutim druga osoba može ostati kakva jest, tad se može promijeniti (činiti ne činjenjem). Konzultant ništa ne mijenja. On samo donosi na vidjelo stvarnost kakva jest. Već to može po sebi donijeti, i donosi promjene.
- Dostojanstvo je pristanak na svijet kakav on jest. To je pristanak i na vlastitu malenost i na vlastitu veličinu (zadnje traži ponajviše odvažnosti). Mnogi izbjegavaju prihvatiti vlastitu veličinu – to je kukavičluk. Nešto htjeti promijeniti je drskost. U pristanku leže prilike (mogućnosti).

- Kad čovjek pogleda u oči neizbježnom, uzmakne natrag – samo malo.
- Čim nekome dam savjet, time zapovijedam njegovu dostojanstvu, pa on mora učiniti nešto drugo, ...da bi sačuvao svoje dostojanstvo.
- Ono što je ispravno se ne smije pojašnjavati, već samo reći i gotovo.
- Kad mi se kao konzultantu ne sviđa osoba za koju radim, predstavim ju sebi kao malo djetesce, u okruženju i u kontekstu u kojem je raslo, potpuno voljeno. Tad joj pristupim iz drugog konteksta, prepoznam ju (i prihvatim).
- Najvažniji je stav koji čovjek ima prema drugim ljudima. Od tuda proizlazi poluga snage – ‘činiti ne čineći’ – nehotice činiti.
- Konzultant se mora ravnati po stvarnim potrebama. Tad je viđen (opažen). Inače je isključen.
- Za suradnju pomaže ono, što klijenta straši. Konzultant kaže nalogodavcu: učinit ću najbolje što znam. Ugovor (zadatak) konzultanta uvijek glasi: otkrij što treba učiniti.
- Biti na zadnjoj poziciji dozvoljava najbolju mogućnost vodstva.
- Konzultant dolazi zadnji i nalazi se na zadnjoj poziciji u poduzeću klijenta. Uklapa se u (hijerarhijski) poredak na tom mjestu. Kad to poštuje, u pravilu može uspjeti. Kako se razvija kriza, konzultant stoji desno uz menadžera-klijenta, i sebe ne smatra posebno važnim. Tek tada može izvršiti utjecaj.
- Utjecaj je nešto različito od moći. Onaj tko ima utjecaja stoji u pozadini. On je tih i miran u središtu.
- Svatko u grupi ima nešto što drugi treba(ju). Pastir je pastir kroz ovce, no ovce nisu ovce kroz pastira. Konzultant mora stalno čuvati

svoje dostojanstvo, inače gubi svoju dobru moć. Onaj tko pazi i cijeni sebe, daje priliku drugom, da i on pazi i cijeni sebe.

- Rješenje donosi strah, problem daje sigurnost.
- Kada čujem problem, ne mogu ga riješiti.
- U grupi uvijek postoji tajni dogovor, da se problem održava. Samo konzultant/terapeut ima odvažnost za rješenja.
- Konstelacije (postave) oslobađaju klijenta tuđih (preuzetih) unutarnjih procesa.
- Što učiniti kad konzultant želi biti *coach* za cijeli poslovni sistem, a njegov ugovor glasi samo za jednu organizacijsku jedinicu u poduzeću. Rješenje je: gledati na vlastita prava kao svoj resurs, no ne dozvoliti da to njime dominira. Primjer konstelacije: Postavlja se konzultant i nasuprot njemu njegova prava. Konzultant kaže svojim pravima: „Uzimam od vas, i sam odlučujem kako ću upotrijebiti vašu snagu.“ Tako može ostati u okvirima svog ugovora (zadatka).
- Kad konzultant preuzme previše odgovornosti, može ga se postaviti uz sistem. Rečenica razrješenja tada glasi: „Dakle, sad uzmi u sebe svoju sliku i odvažno kreni izvršiti svoj dio.“ Time se održava podjela zadataka i sudjelovanja u sistemu.
- Konzultant ne smije biti veći od menadžera.  
*Primjer:* menadžer je otpustio suradnika i konzultant je uključen u prava. Rješenje: Konzultant kaže

menadžeru: „Ono što treba riješiti (u vezi otpuštenog radnika) ostavljam tebi. Ja sam samo tvoj konzultant.“

- Radoznalost je nasilna i šteti drugoj osobi. Radoznao sam kao želim znati više nego je potrebno za rješenje – to je negativno. Krajnje sužavanje i pojednostavljenje je okvir koji treba cijeliti i poštovati.
- Promišljanje služi izvođenju nečega što nije za izvesti. Dobar stav glasi: „Zaboravio sam što je iza mene i pružam se prema onome što je ispred mene!“

## PRIMJERI RADA POMOĆU KONSTELACIJA

U ovom tekstu vas pozivam da doživite organizacijske konstelacije preko primjera iz prakse.

Radi boljeg razumijevanja pojedini su koraci u konstelaciji opširno opisani.

Kako bi si mogli stvoriti široku sliku rada, dat je prikaz povijesti poduzeća. Ova prethodna informacija nije nužna za praktičan rad predstavnika u sistemskim konstelacijama, *Osobama izabranim za uloge predstavnika za sudionike rješavane situacije je lakše staviti se u ulogu, čije detalje ne znaju, tako da privatnost informacija klijenta ostaje zaštićena od javnosti.* Opisani slučaj je stvaran, a podaci su promijenjeni radi očuvanja povjerljivosti informacija.

### SLUČAJ 1.

Uprava jednog poduzeća bori se s fluktuacijom i unutrašnjim otkazima, te gubitkom kupaca.

*Povijest – kriza – promjene i stezanje – sistemski usmjerena intervencija*

Obiteljsko poduzeće, danas s oko 400 zaposlenika, je osnovao šefov otac, a sam šef je svojim suradnicima bio uzor. Proizvodi poduzeća su se toliko povezivali sa njegovom osobnosti da se moglo reći kako je šef personalizirao poduzeće, a poistovjećivanje suradnika sa njihovim šefom bilo je iznimno visoko. Zajedno su

proživljavali dobre i teške godine. Tako je u jednom razdoblju došlo do izvanrednog izvoznog buma. Broj zaposlenika u razvoju i proizvodnji se u to vrijeme gotovo podvostručio. Šef i njegov rukovodni tim, zahvalnost suradnicima na angažmanu i naporima, izrazili su vrhunskim plaćama i premijama.

Kad je padajući kurs dolara doveo do strmog pada izvoza, nastupila su teška vremena. Dokle god je nekako išlo, rukovodstvo sa svim suradnicima se držalo dobro. Ali uskoro je dostignuta točka u kojoj je pritisak troškova prisilio upravu da otpusti mnoge suradnike. Ni uprava nije izbjegla posljedice. Stari šef se povukao iz vodstva poduzeća a predsjedanje upravom na poziciji direktora, predao je vanjskom menadžeru sa ugledom uspješnog stručnjaka za saniranje poduzeća.

On je počeo restrukturirati poduzeće od temelja. To je došlo do izražaja i kod promjene potpisa pri čemu je ime osnivača potisnuto u pozadinu. Osobe na rukovodećim pozicijama je zamijenio po svome izboru. Dosljedno je to nastavio i na drugim razinama: Stezanje je provedeno ukidanjem čitavih hijerarhijskih razina, zahtjevi za učincima su povećani, premije su ukinute a priznavanje zahtjeva za naporom prešućeno. Izvanredan angažman djelatnika za njihovo poduzeće, od sada se smatrao sam po sebi razumljivim. Šokirani silovitim događajima, koje je poduzeće moralo otprijeti, i u brizi za svoja radna mjesta, iako ogorčeni, svi su i dalje radili kao do tada. Još ih je svih nosilo zajedničko održavanje solidarnosti koja ih je povezala u kriznim vremenima. Zato su takvo tvrdo rukovođenje prihvatili bez otpora.

Napori novog direktora su urodili uspjehom. Troškovi su drastično smanjeni, kao i ciklusi procesa rada, zalihe na skladištu su minimalizirane, u materijalu se znatno uštedjelo - ukratko, nije trebalo dugo

vremena da poduzeće uz smanjeno osoblje opet postane rentabilno.

Veselje uspjehom nije dugo potrajalo. Nekada oduševljeni kupci počeli su se odvrćati od proizvoda poduzeća. Analize su ukazale da je u svrhu ušteda, korišten materijal lošije kvalitete. Nakon što ponovno poboljšanje materijala nije dovelo do značajnije promjene, vodstvo poduzeća se počelo drmati. Naime, započeto je nekoliko projekata, razvijena je nova familija proizvoda i izgrađene proizvodne hale.

Iako su prognoze istraživanja tržišta za nove proizvode bile skromne, novi je direktor nastavio na istom kursu. Kriza se proširila. U ključnom resoru istraživanja i proizvodnje dolazi do jake fluktuacije kvalificiranih inženjera. Da bi došli do zamjena, mamilo se zainteresirane visokim plaćama. Novi su suradnici zarađivali znatno više nego njihovi iskusni kolege. Val otkaza je ponovno krenuo, dok su se stariji suradnici povukli u unutarnje otkazivanje.

Rukovoditelju razvoja gospodinu X, fluktuacija je dogorjela do nokata. Citat: *“Bježe nam najbolji ljudi, bez kojih ne možemo.”* U svom području (softver inženjeri) on je posebno pogođen fluktuacijom. Zato je zatražio konzultacije, uz molbu da se otkriju i uzroci fluktuacije i prekine fluktuacija.

Da bi se dobila opsežna slika polazne situacije i našli mogući putovi rješenja, gospodin X se složio da prvi korak bude organizacijska konstelacija na jednom od otvorenih seminara za sistemske konstelacije. To je imalo veliku prednost, jer su se situacije mogle postaviti uz neutralne predstavnike.

### Postavljanje konstelacije

Uz pomoć voditelja konstelacije, gospodin X. je utvrdio svoje očekivanje od rada: *“Moj je cilj, da svladamo fluktuaciju i da naše proizvode opet učinimo atraktivnima za naše klijente.”*

Nakon toga je izabrao među sudionicima seminarske grupe, po jednog predstavnika za slijedeće osobe/pozicije:

Osobe/pozicije	u postavljanju predstavljena posredstvom
Osobno gospodin X	Predstavnik, kratko nazvan <i>Klijent</i>
Novi šef	Predstavnik nazvan <i>Direktor</i>
Suradnici	Jedan predstavnik za sve suradnike, nazvan <i>Suradnici</i>
Klijenti/kupci	Jedan predstavnik za sve klijente, nazvan <i>Kupci</i>
Proizvodi	Jedan predstavnik za sve proizvode, nazvan <i>Proizvodi</i>

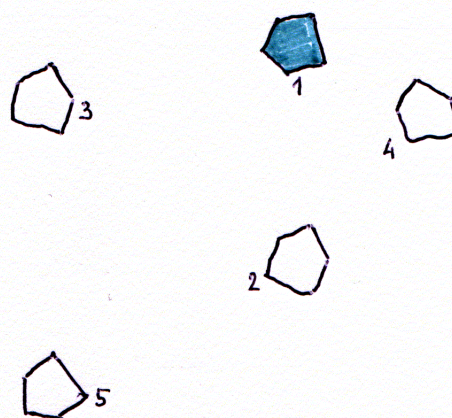
Nakon što je izabrao sve predstavnike i rasporedio ih po svojoj unutarnjoj predodžbi u radni prostor, vratio se natrag na svoje mjesto i odatle promatrao daljnji tok rada.

*Postavljanje predstavnika po unutarnjoj (intuitivnoj) predodžbi znači: Gospodin X. vodi sve predstavnike jednog za drugim – bez razgovora s njima i bez prethodnog koncepta ili uputa – te ih postavlja (razmješta) na odgovarajuće mjesto u radnom prostoru, po svojoj unutarnjoj predodžbi njihovog razmještaja. Predstavnici se u tome prepuštaju vođenju postavljača.*

Nakon toga daljnji rad vodi voditelj konstelacije uz pomoć postavljenih predstavnika.

*Ovdje želim predočiti sve važne korake organizacijskog postavljanja: prva slika (postava, ili početna konstelacija), pokazuje polaznu situaciju, međuslike (među postavne), sadrže rad u procesu, i završnu sliku rješenja (završne postavne ili završne konstelacije).*

Slika 1: Polazna situacija



- 1 = Klijent
- 2 = Direktor
- 3 = Suradnici
- 4 = Kupci
- 5 = Proizvodi

On je predstavnike razmjestio u prostoru ovako:

- **Kupci** (pozicija 4): Predstavnik klijenata stoji okrenut tako da gleda u neku točku izvan.
- **Suradnici** (pozicija 3): Predstavnik suradnika je stavljen u odnosu na Klijenta sa strane i gleda u istom smjeru.
- **Direktor** (pozicija 2): Predstavnik novog šefa je smješten centralno i gleda prema klijentima.
- **Klijent** (pozicija 1): Njegov predstavnik stoji između novog šefa i točke prema kojoj su okrenuti i usmjereni kupci i suradnici. Njegov je pogled usmjeren prema suradnicima.
- **Novi proizvodi** (pozicija 5): Predstavnik za proizvode stoji sa strane okrenut leđima prema svima drugima.

Potom ostavljamo ovu sliku da neko vrijeme na nas djeluje i dajemo predstavnicima vremena da se unesu u uloge koje su im dodijeljene.

*Svatko može bez prethodne vježbe ili posebnih sposobnosti preuzeti ulogu predstavnika u konstelaciji. Ali, i ovdje "vježba čini majstora". Preuzimanje uloge se može često prepoznati po tome što se mimika i držanje predstavnika mijenjaju a impulsi pokreta su vidljiviji. Ne rijetko koristi stil govorenja i riječi stvarne osobe koju predstavlja.*

Početne utiske predstavnika saznajemo kroz pitanje Voditelja konstelacija predstavnicima: "Kako se osjećate na tom mjestu? Što i koga možete fizički osjetiti? Imate li neki poticaj za kretanjem?" Odgovori pomažu da se početna pozicija učini transparentnom.

Daljnji rad počinjemo sa predstavnikom Klijenta.

## Klijent

*Voditelj:* Kako se osjećate na ovom mjestu?

*Klijent:* Ne osjećam se ugodno! Osjećam se vrlo napetim. Jedino što me interesira, su suradnici. Njih ja gledam. Smeta me što svi gledaju u nekom drugom smjeru.

## Suradnici

*Voditelj:* Kako se osjeća predstavnik suradnika?

*Suradnici:* Moj je pogled usmjeren u daljinu. Inače ne primjećujem gotovo ništa. Prema njemu (pokazuje na Klijenta) mogu osjetiti nekakvu vezu. Prema direktoru rekao bih da je hladno. Impuls za pokretom jasno osjećam u pravcu u kojem gledam.

## Direktor

*Voditelj:* Što vi primjećujete?

*Novi šef:* I mene kao i Klijenta iritira to što svi gledaju u nekom drugom pravcu.

*Voditelj:* Promatrate li nekog?

*Novi šef:* Da, moj pogled uvijek skreće prema kupcima. Oni su mi važni. Više od toga za sada ne mogu reći.

## Kupci

*Voditelj:* A kako se osjeća predstavnik kupaca?

*Kupci:* I ja gledam u daljinu. Nešto me tamo privlači. (On pokazuje u istom smjeru u kojem gleda predstavnik suradnika). Ništa me drugo u ovom času ne interesira.

## Proizvodi

*Voditelj:* Kako se osjeća predstavnik proizvoda?

*Proizvodi:* Na ovom se mjestu osjećam potpuno protjeranim. Ja ne znam što se događa iza mojih leđa. To me razbješnjuje! Na kraju, ipak se bez mene u ovom poduzeću ne može! Ja bih rado iz toga izišao.

*Voditelj:* Slijedite vaš unutarnji poriv za pokretom!

(Potom se predstavnik Proizvoda još više udaljava. Klimne: "Tako je bolje!")

U ovom času pitamo gospodina X., koji promatra proces sa strane:



**Voditelj:** Što vi kažete na to? Možete li s ovime što je pred vama nešto početi?

**Klijent:** Da. Ovo mi je nekako poznato! Točno kao moj predstavnik i ja osjećam u odnosu na moje suradnike neku napetost. Da nitko nikog drugog ne primjećuje, to je strašna slika. Tako drastično ja u poduzeću ne doživljam. Što znači ovaj pogled u daljinu ove dvojice predstavnika (kupci i suradnici)? To mi je zagonetka.

**Voditelj:** Naš će slijedeći korak pokazati na koga ili što gledaju kupci i suradnici. Nešto nalućujem, i to ćemo odmah provjeriti.

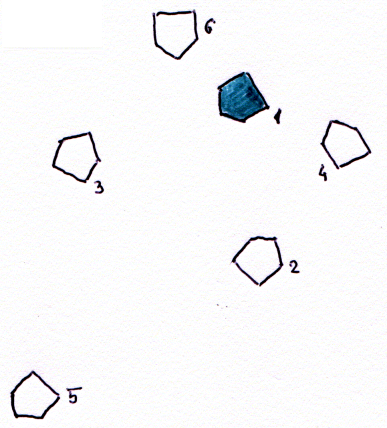
### Kamo gledaju suradnici i klijenti

Voditelj konstelacije zamoli gospodina X. da izabere još jednog predstavnika među sudionicima i imenuje ga općenito: *Na što gledaju suradnici i klijenti*. Gospodin X. stavlja ovog novog predstavnika u poziciju - točku na koju gledaju kupci i suradnici. Tako nastaje međuslika 1.

### Procesni rad u postavljanju – međuslike

Sada slijedi grubi prikaz koraka koji vode do rješenja. Izabrali smo ovaj oblik kako bi prezentirali suštinu premještanja i dijaloga koji u praksi mogu trajati, u prosjeku, do jednog sata.

Međuslika 1: Uvodi se broj 6. – *Stari šef*



Suradnici, kupci i novi predstavnik “*Kamo gledaju suradnici i kupci*” (pozicija 6) stoje jedan drugom nasuprot i počinju se osmjehivati. Na pitanje voditelja upućenom suradnicima i kupcima, što se je promijenilo, oni odgovaraju: “*Dobro ga je vidjeti, koga god predstavljao.*”

Sada slijedi testiranje:

**Voditelj** (obraća se predstavniku suradnika): Molim vas recite novom predstavniku: “*Za nas ste vi još uvijek srce i duša poduzeća!*”

Na pitanje voditelja konstelacije, da li je ova rečenica za obojicu prihvatljiva, klimnu potvrdno i lakše dišu. Voditelj to ocjenjuje kao znak, da je pravac ove intervencije ispravan. Time postaje jasno, koga ovaj novi predstavnik zastupa: *starog šefa (i osnivača)*!

Voditelj zamoli novouvedenog predstavnika, da kaže suradnicima: “*Žao mi je što sam vas morao napustiti.*” Predstavnik suradnika klimne glavom i bez riječi daje do znanja kako dobro prima ovu rečenicu.

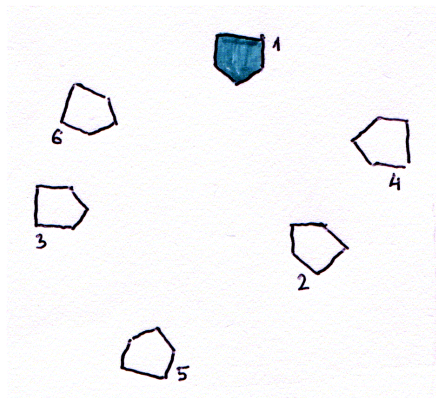
*U sistemskom procesnom radu, radi se uz ostalo, sa rečenicama koje razrješavaju” a koje najčešće predlaže voditelj konstelacije. Povratnim reakcijama predstavnika on provjerava, da li neka rečenica pokazuje djelovanje koje razrješava ili rasterećuje.*

Predstavnik kupaca pokazuje svoj novi interes prema starom šefu izrazom: “*Kad ste vi tu, počinju me opet interesirati vaši proizvodi!*”

Uključivanjem starog šefa u postavu konstelacije, kao i formuliranjem i izgovaranjem rečenica koje razrješavaju između *starog šefa, kupaca i suradnika*, polako počinje popuštati početna napetost koja je na početnoj konstelaciji bila vidljiva.

Interesantno je bilo primijetiti kako se je predstavnik proizvoda već počeo premještat i s noge na nogu i pokazivati impuls (poriv) da se okrene i da dođe bliže. I suradnici, kupci i direktor htjeli bi se okrenuti, kako bi mogli vidjeti proizvod. Nastaje međuslika 2.

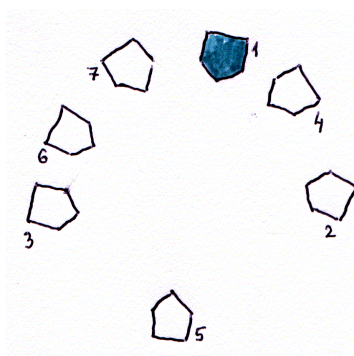
Međuslika 2:



Voditelj konstelacije je zamolio suradnike, kupce i direktora da se okrenu i stave proizvode u svoje vidno polje tako da ih svi mogu vidjeti. Predstavnik proizvoda se tu osjećao uvažanim i na pravom mjestu. Kupci i suradnici su ga počeli s interesom promatrati.

Starom šefu “nešto manjka” na njegovoj lijevoj strani. Tamo on osjeća, kako kaže “prazninu”. Izabiremo još jednog predstavnika i za probu ga predstavljamo da bude u krizi otpušteni radnici i postavljamo lijevu stranu (pozicija 7) do starog šefa, koji je tu osjetio 'prazninu'. Nastaje treća međuslika.

Međuslika 3: Uvodi se 7. – *Otpušteni suradnici*



To je godilo starom šefu. *Otpušteni radnici* (pozicija 7) gledali su na njega sa simpatijom. Suradnici i stari šef zajedno su se okrenuli prema otpuštenim radnicima i rekli im: “*Vi spadate među nas! Bez vaše žrtve mi ne bi preživjeli!*” To rasterećuje predstavnika otpuštenih radnika koji se do tada osjećao sumorno.

Voditelj konstelacije se potom obratio radi dogovora gospodinu X., koji je zamišljeno pratio događaje sa svojeg mjesta.

*Voditelj:* Imate li kakvih pitanja, ili bi možda htjeli nešto dopuniti?

*Gospodin X.:* Ono što ja ovdje vidim čini me jako zabrinutim. Kad se tako nešto dogodi, znači da je kod nas nešto otišlo u krivo. Može li to imati takve posljedice?

*Voditelj:* To izgleda tako, kako se ovdje pokazala dinamika fluktuacije i gubljenje interesa klijenata za vaše proizvode.

### Direktor

Voditelj konstelacije se sada obraća predstavniku *direktora* (slika 2). Ovaj djeluje sve nervoznije. On bi htio promijeniti svoju poziciju i napustiti krug postave. U kontekstu konstelacije to znači: On bi htio napustiti sistem, dakle u ovom slučaju poduzeće.

On slijedi svoj poriv, okreće se i napušta prostor. Počne oklijevati, opet se okrene i vrati se natrag.

*Voditelj:* Što vam se dogodilo? Izvlačite se iz poduzeća?  
*Direktor:* Najprije sam imao taj poriv (impuls), ali nije to u redu. Međutim, moram još nešto razjasniti. Osjećam se vrlo napetim kad vidim starog šefa.

*Voditelj:* Molim vas stanite nasuprot starom šefu i recite mu slijedeće: “*U prošlosti sam na vas često gledao s visoka i mislio: ‘Ja to mogu bolje! Ali danas cijenim vaše životno djelo! Vi ste dugo vodili firmu prije mene i poklonili ste mi povjerenje. Sada to uviđam.*”

Ali pazite na to, da li se s ovim rečenicama u sebi slažete, dok ih izgovarate.

*Nakon što je predloženu rečenicu izrekao direktor djeluje rasterećeno.*

*Direktor:* Da to je bilo dobro, to je manjkalo! Napetost popušta.

Na to *stari šef* (broj 6) odvrća novom: "Ja i dalje vjerujem u tebe! Ako se sada uključe i suradnici, opet će stvari biti u redu!" Kod toga gleda ravno u njega i potvrđuje: "Da to je u redu!" Direktor ove riječi gode. On osjeća da ga je *stari šef* prihvatio i sada je na svom mjestu mnogo opušteniji.

Sada smo mogli primijetiti, kako predstavnik *suradnika* (broj 3) već neko vrijeme djeluje nemirno.

### Suradnici

*Voditelj:* Što je sa suradnicima?

Predstavnik *suradnika* pokazuje na *direktora* i naglašavajući izjavljuje: "Ima ovdje još nešto što treba objasniti! Ne ide to samo tako!". Na to, *Voditelj* konstelacije zamoli *starog šefa* da zajedno sa *suradnicima* stane nasuprot *direktoru*.

*Voditelj:* (Okreće se prema *starom šefu* i pri tome pokazuje na *direktora*): Recite mu molim vas i pri tome pokažite na *suradnike*: "To su bili moji suradnici. Oni su sa mnom prošli kroz uspjehe i teškoće. Molim vas da cijenite njihov rad!"

Predstavnik *starog šefa* izgovara ove rečenice.

*Voditelj* (obraća se *direktoru*): Recite vašim *suradnicima*: "Žao mi je, ja nisam dovoljno cijenio vaš rad. Sada mogu vidjeti, što ste vi pridonijeli poduzeću."

On ponavlja predloženu formulaciju i (u suglasnost) *klimne glavom*.

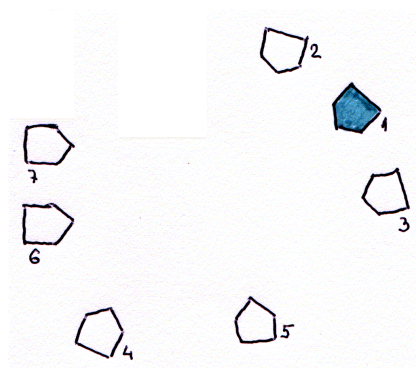
I kod predstavnika *suradnika* ove rečenice nailaze na potvrđivanje. "I kod mene popušta

*napetost*", uzvrća *predstavnik suradnika*. Tek sada je bez skrivene ljutnje njemu prihvatljivo stati kraj novog šefa.

### Posljednji korak postavbe: Premještanje do slike rješenja – završne konstelacije

*Stari šef* (broj 6) na slici rješenja stoji sasvim lijevo, kraj njega su *otpušteni radnici* (7), koji su se, nakon nekoliko pokušaja da si nađu mjesto, ugodno smjestili. Na malo većem razmaku *Voditelj* konstelacije je smjestio *direktora* (2), *klijenta* (1) i *suradnike* (3). *Proizvode* (5) je postavio tako da su svima u vidnom polju a *kupce* (4) nasuprot *starog šefa* i *suradnika*. S ovog mjesta mogu i kupci dobro vidjeti *proizvode*.

Slika rješenja: *Završna konstelacija*



Budući da *stari šef* dobiva prikladno mjesto u sustavu poduzeća, sada je njegovo značenje za poduzeće naglašeno, a od novog šefa će biti cijenjen. Potvrđena je i pripadnost nekadašnjih radnika, a njihova žrtva je priznata. Osim toga se sadašnji *suradnici* mogu obratiti *direktoru* i s njim surađivati. *Proizvodi* se opet nalaze u vidnom polju. I kupci se počinju ponovno interesirati za poduzeće i njegove proizvode.

U ovoj završnoj slici – konstelaciji, svi se osjećaju na svojim mjestima, motivirani, s pogledom na proizvedene proizvode i na kupce poduzeća.

Na kraju *voditelj* konstelacija zamoli stvarnog klijenta, gospodina X da sam stane na mjesto gdje stoji njegov

predstavnik, kako bi mogao provjeriti ispunjenje svojih želja.

*Voditelj:* Uzmite si malo vremena da provjerite da li vam odgovara poredak koji ste ovdje našli!

*Gospodin X.:* Izgleda dobro pospremljeno! (Smijulji se.)

*Voditelj:* Što podrazumijevate po riječi „pospremljeno“?

*Gospodin X.:* Pospremljeno u smislu, da ja s ovog mjesta (na slici rješenja) mogu jasno vidjeti i sve ih vidim. To mi se sviđa!

*Voditelj:* Pogledajte na predstavnika kupaca. Kako na vas djeluje odnos između kupaca i proizvođača?

*Gospodin X.:* Ono što ja vidim djeluje mi optimistički!

*Voditelj:* A sada molim vas pogledajte na predstavnika suradnika. Kako on djeluje na vas? Ostaju li suradnici, ili žele još uvijek otići?

*Gospodin X.:* Ovo izgleda kao podrška!

Na kraju on se još neko vrijeme zadržava na slici-rješenju. Time voditelj završava rad s konstelacijom.

Završna faza rada je otpuštanje predstavnika iz njihovih uloga. Gospodin X. zahvaljuje svakom predstavniku za suradnju i pomoć i sada naziva svakog njegovim pravim imenom. Iz proizvođača će opet postati gospodin A., iz kupaca gospođa B.

*Smjer procesa odvijanja konstelacije je u značajnoj mjeri određen povratnim dojavama predstavnika. Rečenice koje razrješavaju imaju u dijalogu tijekom konstelacije opuštajuće djelovanje, ako su istinite i prave. To znači: Kada predstavnik doživi rezonancu onog što je rečeno ili što se čulo, ta rečenica može proizvesti opuštajuće odnosno razrješavajuće djelovanje na zapletaje u sustavu.*

Često voditelj konstelacije primjećuje neposredno djelovanje predloženih rečenica. Ponekad to primjećuje tek po reakciji

predstavnik. Ako njegov prijedlog rečenice nije bio „pogodak“, ponovit će rečenicu moguće uz neku izmjenu. Na taj način proces rada tijekom konstelacije nose predstavnici i voditelj zajedno.

Ovdje je za sve koji su sudjelovali u procesu konsteliranja došlo do rješenja. U zaključku predstavljamo dinamiku, povrijeđene principe (zapletaje) i moguću primjenu slike rješenja u praksi.

### Dinamika

Direktor (novi šef) nije cijenio starog šefa kojeg je on kao nosilac sanacije poduzeća smijenio. S podcjenjivanjem je gledao na njegov rad i smatrao je sebe boljim. Suradnici su nesvjesno željeli „slijediti“ otpuštene kolege i starog šefa, dakle napustiti poduzeće iz lojalnosti prema njima. Njihova energija je time bila sapeta i u svakodnevnom poslu ograničeno raspoloživa. Ovo je dobro osjetilo i rukovodstvo razvoj (citat: *“Nekako kao da zapravo nisu ovdje.”*) Kupci su primijetili da nema „duše“ poduzeća, jer je to bilo za njih povezano sa starim šefom. Slijedom toga su izgubili interes za proizvode. Sam proizvod, osnova poduzeća, nije bio zapažen, bio je sa strane.

### Povrijeđeni principi sistema

Ravnoteža davanja i primanja bila je snažno narušena. Direktor nije dovoljno priznavao trud suradnika, mjereno njihovim zalaganjem. Pod njegovim vodstvom zahtijevalo se veliko zalaganje, ali ostao je dužan za odgovarajuću kompenzaciju.

Pravo nekadašnjih suradnika i starog šefa na pripadnost poduzeću bilo je također povrijeđeno. Sve karike sistema i oni koji su dobili otkaz i oni koji su eventualno umrli, a bili su radnici poduzeća, moraju biti njegovi priznati pripadnici. Zato je bitno cijeniti njihov doprinos poduzeću. U ovom je slučaju to imalo posebnu težinu, jer su nekadašnji radnici bili žrtve koje su doprinijele preživljavanju drugih koji su ostali u sustavu poduzeća.

Niti poredak, odnosno prednost ranije priključenog radnika prema kasnijem (hijerarhijski poredak po vremenu rada u poduzeću) nije se uzimala u obzir. Mnogi suradnici su bili u poduzeću duže od direktora. Da bi se dobila njihova podrška, on je kod svog djelovanja i uspona trebao započeti od posljednjeg mjesta. Drukčije rečeno, on je morao upotrijebiti unutarnji konopac za penajnje: po organizacijskom redu on je "velik", ali po slijedu "mali" jer je došao kasnije od mnogih suradnika, dakle trebao je saslušati 'starije', uvažiti (što je dobro) i onda djelovati.

### Prijenos rješenja u praksu

Nakon konstelacije, s direktorom i rukovodstvom razvoja je obavljen razgovor o rješenju krize i o poukama iz prošlosti. Rukovodstvo razvoja je vidljivo dobilo na energiji i samopouzdanju. Novom je direktoru predloženo da se potpisuje i ime osnivača i da se u svijest suradnika vrati osnivačev sin - stari šef. On se s time složio a promjene su objavljene u brošuri poduzeća u kojoj su se pojavile i njihove slike.

U slijedećem koraku suradnici su stvorili projektne timove. Njihov angažman se sada cijenio i nagrađivao. Timovi na sjecištima između razvoja, proizvodnje i prodaje brinuli su se za rješavanje preostalih problema. Razvijeni su novi oblici servisiranja kupaca, koji su sa svoje strane pomogli da se dugogodišnji odnosi njeguju i dalje. Zadovoljstvo kupaca je poraslo. Mnogi 'stari' kupci su se vratili, a fluktuacija je pala.

## SLUČAJ 2.

### Tko zaista vodi poduzeće?

U ovo primjeru je opširnije prikazan fazni tijek konsteliranja.

**1. FAZA:** Definiranje pitanja i početna postava – konstelacija

Pitanje sudionika radionice:

*Vlasnik sam malog veletrgovačkog poduzeća s 15 radnika. Stopa fluktuacije radnika je u zadnje dvije godine drastično porasla. To je uzrokovalo i probleme u odnosima s kupcima i dobavljačima, pad prodaje i rast troškova, tako da to skoro više nije podnošljivo. Pitao sam djelatnike koji su odlazili i davali otkaz, zašto napuštaju poduzeće? Svi su me uvjerali da to nema veze sa mnom, no više nisu htjeli reći. Želim saznati što se stvarno događa.*

*Voditelj radionice (sudionicima radionice):* Visoka fluktuacija znači puno promjena radnika u poduzeću - odlazaka i nadomještanja napuštenih radnih mjesta/funkcija novim djelatnicima.

*(poduzetniku – vlasniku poduzeća):* Kako je organizirana vaša firma?

*Vlasnik:* četiri radnika su u odjelu Prodaja, osam u odjelu Otprema, dva u odjelu Knjigovodstva i ja.

*Voditelj:* dakle ukupno 15 radnika zajedno s vama?

*Vlasnik:* Uz to još i sekretarica, gđa. Mara, Ona je „djevojka za sve.“

*Voditelj:* Za sve?

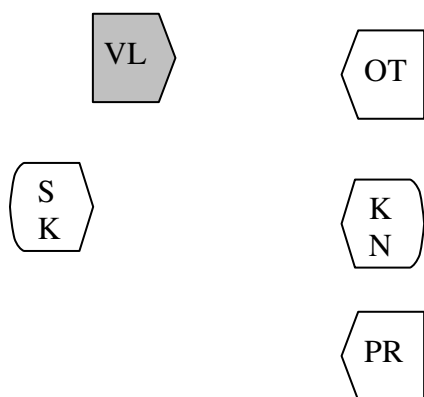
*Vlasnik:* Da, ona je moja desna ruka. Uz to vodi personal. Ona mi dogovara termine i slično. Nezamjenjiva je.

*Voditelj:* Dobro, molim vas izaberite među prisutnima i postavite predstavnike za:

- Sebe (vlasnika)
- Sekretaricu – gospođu Maru
- Šeficu knjigovodstva
- Šefa prodaje
- Šefa otpreme

*Legenda: Zaobljena figura označava žensku, a peterokutna mušku osobu. Vrh trokutastog završetka pokazuje na smjer gledanja postavljene osobe (predstavnika u konstelaciji).*

Slika 1: Početna konstelacija



VL = vlasnik  
SK = sekretarica  
KN = knjigovodstvo  
PR = prodaja  
OT = otprema

*Vlasnik odabire i postavlja izabrane predstavnike osoba iz poduzeća po svojoj unutarnjoj slici u radni prostor u sredini dvorane. Ova postava predstavnika se naziva i početna postava ili konstelacija, a prikazana je na Slici br.1. Nakon postavljanja, vlasnik poduzeća sjeda na svoje mjesto i dalje promatra tijekom rada.*

## 2. FAZA: Istraživanje odnosa

*Voditelj (predstavniku vlasnika): Kako se osjećate?*

*Predstavnik vlasnika:* zapravo dobro. Veseli me što mi je sekretarica iza mene. Ona mi daje osjećaj potpore i sigurnosti. Druge mogu dobro vidjeti. Doduše, šef prodaje mi izgleda skeptičan. To ne razumijem.

*Voditelj (predstavniku šefa prodaje): Izgledaš skeptično?*

*Predstavnik šefa prodaje:* Ona ne izgleda iskreno. Igra 'svoju' igru (pokazuje na predstavnicu sekretarice).

*Voditelj:* Sekretarica igra 'svoju' igru?

*Predstavnik šefa prodaje:* Da, a vlasnik to ne vidi.

To me živcira. Moj Bože, stvarno me nervira.

*Voditelj (predstavnicu sekretarice):* Ti igraš 'svoju' igru? Što ti kažeš na to?

*Predstavnica sekretarice:* (prezirnim glasom) Sve su to neznalice i glupani.

*Voditelj:* Na koga to mislite?

*Predstavnica sekretarice:* Na sve. Šef prodaje, šefica knjigovodstva, šef otpreme, svi su neznalice i nestručnjaci.

*Voditelj:* I vlasnik?

*Predstavnica sekretarice:* I on. Samo njega držim u rukama. Dok god on pleše kako ja sviram, mogu držati poduzeće da ne potone.

## 3. FAZA: Provjera stvarnosti

*Voditelj (stvarnom vlasniku, koji je do tada samo promatrao što se događa):* Čini li vam se da to stvarno ima smisla, da je to realno?

*Vlasnik:* Hm... Mara doista sve smatra glupanima, to mi je novost. Već sam čuo glasine da je ona zapravo spletkarošica. Tada to nisam htio uzeti za istinu jer bih bez nje i ja bio ocrnjen. Time se može objasniti zašto toliko mnogo radnika odlazi iz poduzeća.

*Voditelj:* Radi čega vam onda do sada nitko nije rekao u čemu je problem? Što mislite?

*Vlasnik:* hm, gđa. Mara je također zadužena za otkaze i preporuke. Mislim da se oni nisu htjeli s njom posvađati.

*Predstavnica šefice knjigovodstva:* Mogu li i ja nešto reći? Ja mislim da niti vlasnik to nije htio čuti. On je toliko uvjeren kako mu gđa. Mara 'drži leđa'.

*Voditelj (vlasniku):* Tu imamo dvije mogućnosti. Ili nešto mijenjati u organizaciji ili izabrati terapijsku varijantu pa pokušati otkriti zašto je gđa. Mara postala takva. To svakako znači da ona treba uvidjeti kako je problem zapravo u njoj, i da treba sama krenuti na terapiju.

(govori predstavnicu sekretarice): Vidite li i vi da imate problem?

*Predstavnica sekretarice:* Ja? Problem? Drugi imaju problem, ne ja!

*Voditelj (vlasniku):* Zaista ne izgleda da je bolesna. Kako vi to vidite?

*Vlasnik:* Jednostavno niti ja ne mogu pojmiti da je Mara bolesna. Pored toga, nisam ja onaj koji treba

rješavati njezine privatne 'stvari'. Ja se moram pobrinuti da posao napreduje.

*Voditelj:* Hoćete nešto isprobati?

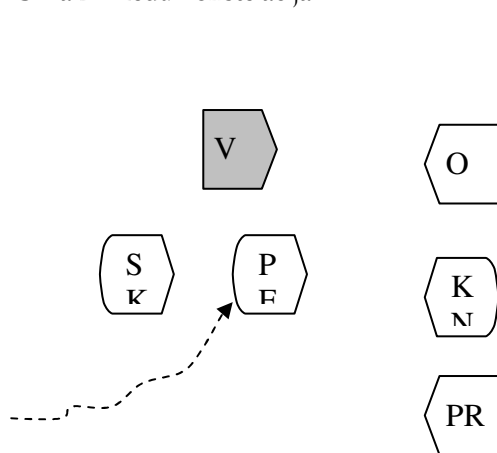
*Vlasnik:* Da, već sam domislio da otvorim radno mjesto i postavim novu osobu koja će biti odgovorna za personal (osoblje). Već imam u vidu konkretnu žensku stručnu osobu. Međutim interesira me kako će na to reagirati sistem, cijelo poduzeće?

**4. FAZA:** Testiranje alternative: Što će biti kad...

*Voditelj:* Dobro, uvedite i postavite u konstelaciju predstavnicu za novo radno mjesto šefice personala (PE):

*Vlasnik uvodi i postavlja predstavnicu za 'šeficu osoblja', prema slici br.7, konstelacije sistema.*

Slika 2: Među konstelacija



*Voditelj (predstavnicu sekretarice):* Kako se sada osjećate?

*Predstavnica sekretarice:* Ne, ne, ne! Tako to ne ide!

*Voditelj:* Što to „tako ne ide“?

*Predstavnica sekretarice:* Oni me žele zamijeniti. To ne mogu dopustiti.

*Voditelj:* Nećete dopustiti da vas zamijene? Za ne želite poduzeću samo najbolje?.

*Predstavnica sekretarice:* Na ovo se ne mogu ni nasmijati. Ovo poduzeće nije toga vrijedno, da se spašava samo na „moj račun“.

*Voditelj (predstavniku vlasnika):* Kako se vi osjećate kada ovo čujete?

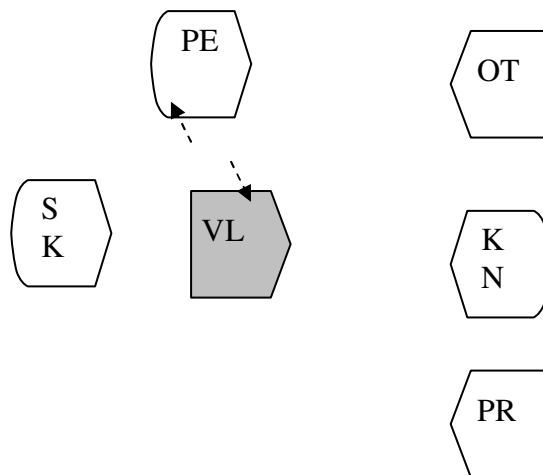
*Predstavnik vlasnika:* Nakon što je došla nova šefica, pomislio sam „konačno se nešto događa“. Žao mi je što „moja“ sekretarica ne misli isto.

*Voditelj:* Bert Hellinger, „otac“ sistemskih konstelacija, tvrdi da bi osoba koja na sebi nosi odgovornost trebala stajati s desne strane. da onaj, tko nosi odgovornost stoji s desne strane.

(Govori predstavniku vlasnika) hoćete li zamijeniti mjesta s (predstavnicom) šeficom personala?

*Predstavnik vlasnika i predstavnica šefice personala zamjenjuju mjesta.* Nova postava izgleda kao na slici br. 3:

Slika 3: Među konstelacija



**5. FAZA:** Potvrda rješenja – završna konstelacija

*Voditelj (predstavnicu sekretarice):* I...?

*Predstavnica sekretarice (vidljivo razdražena):* Ako je to tako, ja odlazim. Ovdje više nemam što tražiti. (Odlazi kroz vrata i pri tome dobacuje ljutitim glasom): Vidjeti ćete što će vam se dogoditi bez mene.

*Nakon njezina odlaska svi ostali predstavnici postavljeni u konstelaciji glasno odahnu, i vidljivo se opuštaju.*

*Voditelj* (predstavniku vlasnika): Kako se sad osjećate?

*Predstavnik vlasnika*: Ovo je posve novi pogled. Kao da sam se oslobodio vlastitih okova.

*Voditelj* (predstavnicu šefice personala): Kako je vama?

*Predstavnik šefice personala*: Dok je sekretarica još uvijek bila ovdje osjećala sam se nemoćno i iskorišteno. Nakon što sam postavljena desno od vlasnika, malo prezahajevno. Sad se dobro osjećam. Povezana sam s ostalim šefovima.

*Predstavnik šefa prodaje*: Ranije sam u nekoliko navrata pomislio: Odoh i ja! No, sad je dobro. Sada zaista imam dobar odnos sa svima.

*Voditelj* (vlasniku): On je bio slijedeći koji bi vam uručio otkaz.

*Vlasnik*: Zapravo, već je dao otkaz... Uspio sam ga teškom mukom nagovoriti da ostane.

*Voditelj*: Unutarnje otkazivanje još je i gore.

*Vlasnik*: Nisam imao izbora. Bez njega ne bi više bilo novih ugovora.

*Voditelj* (šefovima otpreme i knjigovodstva): A kako se vi osjećate?

(oboje potvrdno kimnu): Dobro, zaista dobro. Osjećamo povezanost, sve ih vidimo... Idemo dalje.

*Voditelj* (vlasniku): Dakle, sad znate što treba učiniti.

*Vlasnik*: Znam da Mara neće otići svojom voljom. Ona se „udala“ za poduzeće.

*Voditelj*: Pričekajte malo s otkazom. Uvedite promjene u organizaciju i zatim promatrajte što će se dalje događati.

*Vlasnik*: To će mi biti vrlo teško i neugodno.

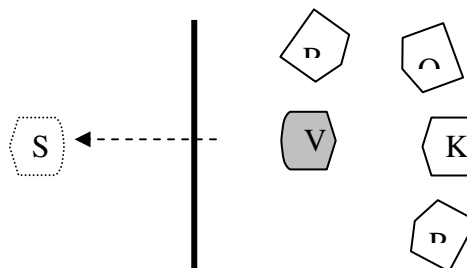
*Voditelj*: Više neugodno od javnog natječaja?

*Vlasnik*: Ne, naravno da ne.

*Voditelj*: Onda doista preuzmite odgovornost za mjesto i ulogu vlasnika i direktora koju imate. Stanite umjesto svog predstavnika u ovu postavu sistema (završnu konstelaciju). Kako se tu osjećate?

*Vlasnik*: Dobro. Sve ih vidim. Osjećam snagu. Mislim da sada mogu to učiniti.

Slika 4: Završna konstelacija



### Komentar

Kod ovakvih zapletaja u poslovnim sustavima korisno je postaviti još jednu osobu koja će predstavljati „budućnost poduzeća“. U slučaju da se takav predstavnik loše osjeća ili u slučaju da ga predstavnik vlasnika-direktora ne može jasno vidjeti tada se najčešće radi o tome da budućnosti poduzeća zapravo i nema. U opisanom slučaju tako nešto nije bilo učinjeno. Da je tako nešto učinjeno, predstavnik bi se cijelo vrijeme osjećao slabim, sve do trenutka otkrivanja kvalitetnog rješenja. Uz to, važan pokazatelj kvalitetnog rješenja u poslovnim pa stoga i u organizacijskim konstelacijama, jeste „dobar osjećaj“, „veća snaga“ i bolja povezanost predstavnika svih osoba u završnoj postavi - konstelaciji njihovog poduzeća, što je ovdje bio slučaj.

Katkad se umjesto ili uz predstavnika za „budućnost poduzeća“ može postaviti i predstavnik za kupce te se onda prati njihov međusobni odnos kao znak prikladnosti odgovarajućeg rješenja unutarnjeg ustrojstva poduzeća i privlačnosti proizvoda i usluga koje nudi.

Nakon nekog vremena, vlasnik poduzeća se javio i kazao:

*Bilo je mnogo jednostavnije nego što sam mislio. Dva dana nakon dolaska nove šefice personala u poduzeće, na mom stolu je „osvanu“ otkaz sekretarice. Mislim da je time htjela izvršiti pritisak na mene. Zaprepastila se kada sam prihvatio njezinu ponudu bez ikakvog komentara te je zamolio da odmah isprazni svoj radni stol i izvrši primopredaju dokumenata. Još*



---

*je uvijek htjela zadržati neke važne dokumente, sve dok joj nisam pripremio zakonskim mjerama – tek tad je predala sve registratore radnika. Sada, nakon što je otišla, ne prođe dan a da se ne otkrije nešto 'neobično' što je ta žena pokrenula u poduzeću. Toliko o temi odanosti... Naravno da ima još mnogo toga za učiniti. No, tome se sada svi veselimo!“*

#### **Literatura:**

- *Skrivena simetrija ljubavi*, Bert Hellinger i Gunthard Weber te Hunter Beaumont. Zieg, Tucker & Co. Engleski prijevod.
- *Praksa organizacijskih konstelacija*, Gunthard Weber i dr., Carl Auer Systeme Verlag
- *Sisteminamično savjetovanje organizacija*, Klaus Grochowiak & Castella, Carl Auer Systeme Verlag
- *Poslovni svijet odnosa: Konstelacije poslovnih odnosa u teoriji i praksi*, Franz Ruppert, Carl Auer Systeme
- *Poretki uspjeha: Uvod u organizacijske konstelacije*, Kristine Erb, Carl Auer Verlag
- *Polja povezanosti: Praksa organizacijskih konstelacija*, Jan Jacob Stam, Carl Auer International
- *Uspjeh u životu: Kako ostvariti i održati uspjeh u poslu*, Bert Hellinger, Hellinger Scienza