



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. Stomom i drugim vrhunskim konstelatorima-trenerima u Europi.



A School with a View

Powered by:

IEDC – Bled School of Management

Tko doista vodi poduzeće?

Transkript poslovne konstelacije u slučaju vodstva
Vedran Kraljeta

Poslovne su konstelacije sjajna dobrodošla novost u svijetu biznisa. Osim jasnoće, jednostavnosti i brzine u radu, omogućavaju brojne i značajne uštede u vremenu, novcu, ljudskim i drugim resursima. Pogotovo za možda najskuplji dio oblikovanja svake promjene – provjeru posljedica planiranih intervencija, i prije nego su konačno ocijenjena moguća 'rješenja' u izazovnoj situaciji biznisa i uvedeno ono što je izabrano. U ljudskom laboratoriju, kakav je svaki poslovni sistem, od onog najmanjeg do velikih međunarodnih kompanija, ovakve jedinstvene mogućnosti živog mapiranja, čak i skrivenih dinamika cijeloga sustava daju bogate nagrade. Pomažu u otkrivanju novih izbora za rješenja koja poštuju i cjelovitost i hijerarhiju i uravnoteženost kod davanja i primanja za stabilnost i uspjeh biznisa.

Pomažu i otklanjanje otpora promjenama. Brojne dodatne dimenzije informacija o poslovnom sistemu, dodatni kanali njihova otkrivanja, koji uz racionalne eksplicitne činjenice uzimaju u obzir i podsvjesne procese, emocionalnu inteligenciju te korištenje začudne sposobnosti sistemske inteligencije (ili kolektivne inteligencije ljudi koji čine poslovni sistem), pomažu otkriti uzročne procese, rizike i dileme poslovnih odluka. Pomažu otkriti i nova rješenja za sve sudionike situacije na kojoj se radi.

Začetnik 'spiralne dinamike', dr. Don Beck, vrhunski konzultant EU za razvoj ljudskih potencijala, ovu je metodu nazvao dominantnim alatom za 21. stoljeće. Kako zbog njezinih dijagnostičkih i dinamičkih mogućnosti, tako i širine primjene na brojna područja menadžmenta i vodstva poslovnih sistema.

U nastavku se daje prikaz rada s poslovnom konstelacijom na situaciji vodstva i timskega rada u poduzeću.

Rad se odvijao na grupnoj radionici poslovnih konstelacija, uz sudionike koji se nisu međusobno poznavali, niti su bili na bilo koji način prethodno upoznati s problematičnom situacijom u poduzeću i



pitanjem klijenta. Cijeli je rad trajao oko sat vremena. Radi poštovanja privatnosti, u konsteliranju rješavane situacije postavljaju se poslovne pozicije (funkcije, zadaci). Time su ujedno izbjegnute interpersonalne situacije i i zapetljaji koji više pripadaju u područje fizičkoga, mentalnog i psihološkog zdravlja, čemu se pristupa na drugi način.

1. FAZA: Definiranje pitanja i početna postava – konstelacija

Pitanje za rad sudionika radionice poslovnih konstelacija:

Vlasnik sam veletrgovačkoga poduzeća s 20 radnika. Stopa fluktuacije radnika u zadnje je 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. Pita sam djelatnike, koji su odlazili i davali otkaz, zašto napuštaju poduzeće, i to u ova recesijska vremena? Svi su me uvjerali da to nema veze sa mnom, no više od toga nisu htjeli reći. Želim saznati što se stvarno događa? Što učiniti i kako to riješiti?

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: Šest je radnika u odjelu Prodaja, jedanaest u odjelu Otprema, dva u odjelu Knjigovodstva i ja.

Voditelj: Dakle ukupno 20 radnika zajedno s vama?

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

Voditelj: Za sve?

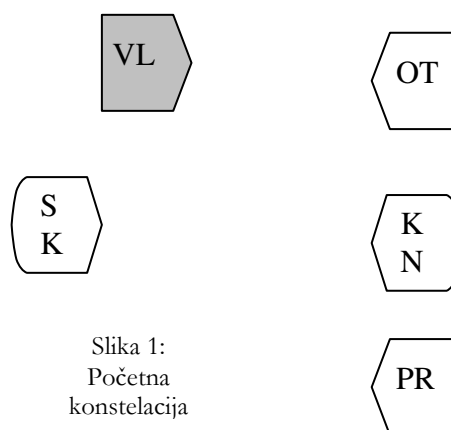
Vlasnik: Da, ona je moja desna ruka. Uz to vodi personal. Ona mi dogovara termine i slično. Nezamjenjiva je.

Voditelj: Dobro, molim vas izaberite među prisutnim sudionicima radionice predstavnike za sljedeće osobe/pozicije u vašemu

poduzeću i razmjestite ih u središnjem prostoru dvorane:

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

Legenda: Blago zaobljena figura označava žensku, a peterokutna mušku osobu. Vrb trokutasta završetka pokazuje na smjer gledanja postavljene osobe (predstavnik pozicije u poduzeću) u konstelaciji.



Slika 1:
Početna
konstelacija

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

Vlasnik postavlja izabrane ljude predstavnike za pozicije/osobe iz poduzeća po svom unutarnjem osjećaju/ slici u slobodno polje u sredini dvorane.

Ovaj se razmještaj predstavnika naziva i početna postava ili početna konstelacija - a prikazan je na desnoj slici br.1.

Nakon postavljanja, vlasnik poduzeća sjeda na svoje mjesto i dalje promatra tijek rada.

2. FAZA: ISTRAŽIVANJE ODNOSA

Voditelj (postavljenoj osobi koja predstavlja 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 nezalice i glupani.

Voditelj: Na koga to mislite?

Predstavnica sekretarice: Na sve. Šef prodaje, šefica knjigovodstva, šef otpreme, svi su nezalice 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: Hmm, to da gdja Mara sve smatra glupanima, to mi je novost. Ali, već sam čuo glasine da je ona zapravo spletkarošica. Tada to nisam htio prihvatiti kao istinu jer bih bez nje i ja bio ocrnjen. No, to bi moglo objasniti zašto ima toliko puno odlazaka dobrih radnika iz poduzeća.

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

Vlasnik: Gdja Mara je također zadužena za otkaze i preporuke. Mislim da se oni nisu htjeli s njom sukobiti.

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

Voditelj (vlasniku): Tu imamo dvije mogućnosti. Ili nešto mijenjati u organizaciji, ili izabrati "terapijsku" varijantu pa pokušati otkriti zašto je gdja 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): Uvidate li vi da imate problem?

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

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

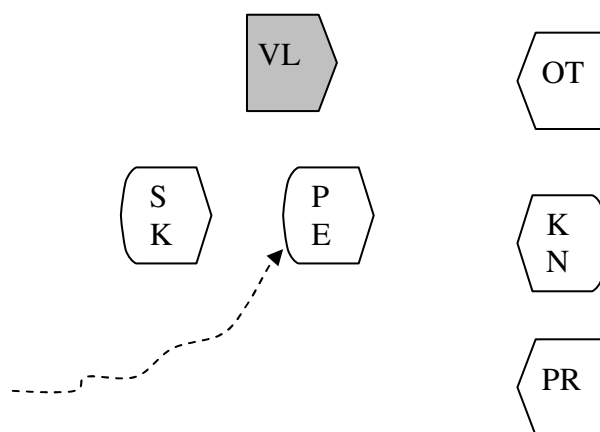
Vlasnik: Jednostavno ni ja ne mogu pojmiti da je gdja Mara bolesna. Uz to, nisam ja onaj koji treba rješavati njezine privatne 'stvari'. Ja se moram pobrinuti da posao opet ide.

Voditelj: Želite li nešto isprobati?

Vlasnik: Da, već sam zamislio otvoriti radno mjesto i postaviti novu osobu koja će biti odgovorna za personal (osoblje). Imam u vidu i konkretnu žensku stručnu osobu. Ono što me, međutim, zanima, jest - 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 vodi i postavlja predstavnicu za 'šeficu osoblja', prema slici konstelacije sistema, slika br. 2.,



Voditelj (predstavnicu sekretarice): Kako se sad osjećate?

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

Voditelj: Što tako ne ide?

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

Voditelj: Nećete dopustiti da vas zamijene? Zar ne želite poduzeću samo najbolje?

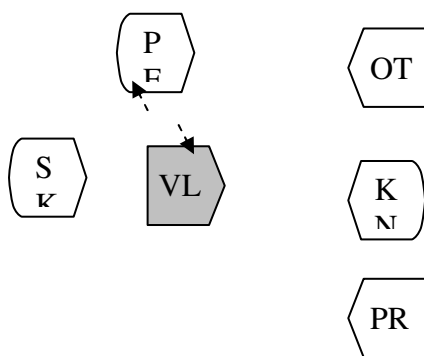
Predstavnica sekretarice: Na ovo se ne mogu ni nasmijati. Ovo poduzeće nije toga vrijedno, da se spašava samo na 'moj račun'.

Voditelj (predstavniku vlasnika): Kako je vama kad ovo čujete?

Predstavnik vlasnika: Nakon što je došla nova šefica, pomislio sam 'konačno se nešto događa'. Samo mi je žao što to ne podržava i 'moja' sekretarica.

Voditelj: Bert Hellinger, 'otac' sistemskih konstelacija, obično kaže 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 gornjoj slici.

5. FAZA: POTVRDA RJEŠENJA – ZAVRŠNA KONSTELACIJA

Voditelj (predstavnicu sekretarice): I...?

Predstavnica sekretarice (vidljivo razdražena): Ako je to tako, ja idem. Tu više ništa ne trebam paziti. (odlazi kroz vrata i pri tome dobaci ljutitim glasom): Još ćete vidjeti što će vam se dogoditi bez mene.

Nakon njezina odlaska svi ostali predstavnici postavljeni u konstelaciju glasno odabnu i vidljivo se opuštaju.

Voditelj (predstavniku vlasnika): Kako je sad?

Predstavnik vlasnika: Ovo je potpuno nov pogled. Kao da sam se oslobodio vlastitih okova.

Voditelj (predstavnicu šefice personala): Kako je vama?

Predstavnica šefice personala: Dok je još ovdje bila sekretarica, osjećala sam se nemoćno i iskorišteno. Nakon što sam postavljena desno od vlasnika, malo prezahtjevno. Sad se osjećam dobro. Imam dobru vezu s ostala tri šefa.

Predstavnik šefa prodaje: Prije sam u par navrata pomislio, idem ja sad. No sad je dobro. Sad je zaista dobar odnos sa svima.

Voditelj (vlasniku): On je bio sljedeći kandidat koji bi vam dao otkaz.

Vlasnik: Zapravo je već dao otkaz, no uspio sam ga nagovoriti da ostane.

Voditelj: Unutarnje otkazivanje zapravo je još gore.

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

Voditelj (šefovima otpreme i knjigovodstva): A kako je vama?

(oboje potvrdno kimnu): Dobro, osjećamo vezu, sve ih vidimo...idemo dalje.

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

Vlasnik: Znam da gdja Mara neće otići svojom voljom. Ona se 'vjenčala' s poduzećem.

Voditelj: Pričekajte. Uvedite promjene u organizaciji i zatim promatrajte što dalje. Uvijek joj stignete dati otkaz.

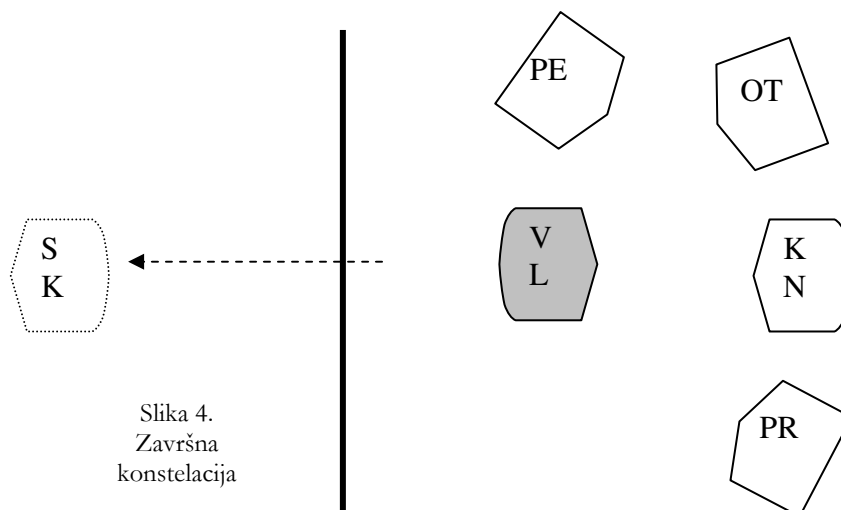
Vlasnik: To će mi biti vrlo teško i neugodno.

Voditelj: Neugodnije od javnog natječaja?

Vlasnik: Ne, naravno, ne.

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

Vlasnik: Ovo je dobro. Sve ih vidim. Nekako mi daje snagu. Sad mislim da to mogu učiniti.



Slika 4.
Završna
konstelacija

KOMENTAR

Kod ovakvih zapletaja u poslovnim sistemima korisno je postaviti još jednu osobu, koja će predstavljati 'budućnost poduzeća'. U slučaju kad se takav predstavnik osjeća slabo, ili ako ga predstavnik vlasnika/direktora nije u stanju jasno vidjeti, tada je to najčešće znak da tu 'nema budućnosti'. U ovom slučaju to nije bilo učinjeno. Da je to učinjeno, cijelo bi se vrijeme predstavnik za budućnost poduzeća osjećao slabo, sve do trenutka otkrivanja dobra rješenja. Uz to, važan je pokazatelj dobra rješenja u poslovnim, dakle i organizacijskim konstelacijama, dobar osjećaj, veća snaga i povezanost predstavnika svih osoba u poduzeću u završnoj postavi - konstelaciji njihova poduzeća, što je ovdje bio slučaj.

Katkad se umjesto, ili uz, predstavnika za 'budućnost poduzeća' može postaviti i predstavnik za kupce, te se gleda kakav je njihov međusobni odnos, kao znak prikladnosti odgovarajućega rješenja

unutarnjeg ustrojstva poduzeća, pozicioniranja pojedinih posebno rukovodećih osoba, a dodatno i privlačnosti proizvoda/usluga koje poduzeće nudi.

Četiri mjeseca kasnije javio se vlasnik poduzeća i kazao:

„Bilo je jednostavnije nego što sam to mislio. Dva dana izga dolaska nove šefice personala u poduzeće, na mom je stolu 'osvanuo' otkaz koji mi je predala moja sekretarica. Mislim da je time htjela na mene izvršiti pritisak. Zaprepastila se kad sam prihvatio njezin otkaz bez ikakva komentara i zamolio je da u prisustvu komisije odmah isprazni svoj radni stol i izvrši primopredaju poslova i dokumenata. Još je htjela zadržati neke važne dokumente, sve dok joj nisam pripremito zakonskim mjerama – tek tad je predala sve registratore radnika. Sad, kad je otišla, ne prođe ni dan a da se ne otkrije nešto 'neobično' što je ta žena pokrenula u mom poduzeću. Toliko o temi odanosti. Naravno da još ima puno za učiniti, no tome se sad svi veselimo!“