SISTEMSKA ZAVEDANJA

ZA ORGANIZACIJSKE IN POSLOVNE SISTEME

št. 35, junij 2020

Foto: Pixabay.com

Mesečnik Sistemska zavedanja, namenjen sistemskim postavitvam v organizacijah

Posel in spremembe

Kaj so se naučili pingvini

Jennifer Campbell vodi spremembe sistemsko

SISTEMSKA ZAVEDANJA

ZA ORGANIZACIJSKE IN POSLOVNE SISTEME

Mesečnik inštituta za sistemske postavitve

IZHAJA VSAK DRUGI MESEC
ŠT. 35
30. 6. 2020

IZDAJA:
Zavod INŠTITUT ZA SISTEMSKE POSTAVITVE,
ŽAUCERJEVA ULICA 20, 1000 LJUBLJANA
Davčna: SI19696922
Matična: 6553168000
TRR: IBAN SI56 6100 0001 4614 658

DIREKTORICA:
Nataša Čebulj

UREDNIŠTVO:
ŽAUCERJEVA ULICA 20, 1000 LJUBLJANA
Tel. 041 255 111
institut@sistemske-postavitve.com

ODGOVORNA UREDNICA:
Mojca Justin
mojca@sistemske-postavitve.com

LEKTORIRANJE:
Aleksandra Repe

SPLETNA VERZIJA:
https://sistemske-postavitve.com/sistemska-zavedanja/

Inštitut za sistemske postavitve

Spremembe so naša stalnica

»Nikoli več ne bo, kot je bilo,« sem slišala mnogokrat v zadnjih mesecih. A sem tudi slišala: »Končno smo nazaj,« in pa »zopet delamo po starem.« Z virusom smo stopili v spremembe, potreba po varnosti pa nas občasno potisne v staro kolesje, vračanje k starim vzorcem. A so sile močne in spremembe nujne. Vedno so preživele vrste, ki so se znale prilagoditi. Tudi mi se znamo.

Foto: Boštjan Gunčar

Ob vsaki spremembi, ki jo vodstvo organizacije želi vpeljati v poslovanje, se pri zaposlenih pojavita strah in konflikti. Če te reakcije in upiranje spremembam zanikamo in se z njimi ne ukvarjamo, ne bodo same od sebe izginile, ampak bodo postajale vedno bolj očitne in nasprotovale spremembam. Kako ravnamo s temi reakcijami in nasprotovanjem, je zelo občutljiv in hkrati pomemben del vpeljevanja sprememb, čeprav se večinoma dogaja le na nivoju misli in čustev vpletenih ljudi. Ali pa prav zaradi tega.

Kako vpeljati spremembo, da bo čim manj boleča in čim bolj uspešna? Trenutna situacija nas sili v spremembe v poslovnih procesih, v poslovnih funkcijah, spremembe so v kulturi organizacije, saj se spreminjajo naša prepričanja, celo vrednote in definitivno naša obnašanja. Socialna pravila obnašanja so se v zadnjih mesecih bistveno sprmenila; razkuževanje rok, razdalja med sodelavci, nošenje mask, vse to vpliva in spreminja kulturo organizacije. Ta pa je bistvena za uspešno vpeljavo sprememb v poslovanje. Četrto področje ali pogled na organizacijo z vidika uvajanja sprememb so spremembe na področju distribucije moči in faktorji, ki vplivajo na sprejemanje odločitev. Razumevanje, kje je moč in kako se ti centri moči razvijajo, je ključno za uvajanje sprememb. Sistemsko gledano je organizacija kompleksen skupek interesnih skupin in odnosov med njimi – množica različnih sil, ki delujejo v smeri koherentnosti.

V teh izrednih časih so spremembe ključnega pomena za organizacijo, da preživi. In mi želimo več kot le, da preživi; da uspešno deluje na dolgi rok. Tukaj si pomagamo s sistemskimi postavitvami. Da preverimo, katere spremembe so ugodne za naš posel na dolgi rok.
Kako sistemsko gledati, sprejemati in voditi spremembe, je posvečena tokratna številka.

Vabljeni k branju!

Mojca Justin

KAZALO

V ZNAMENJU JUNIJA POSEL IN SPREMEMBE 5

TEMA MESECA SPREMEMBE ALI KAJ SO SE NAUČILI PINGVINI 8

GOST IZ TUJINE JENNIFER CAMPBELL: VODI SPREMEMBE 11

MODERATORJI SISTEMSKIH POSTAVITEV V ORGANIZACIJAH
SUZANA JAVERŠEK 16

IZKUŠNJE S SISTEMSKIMI POSTAVITVAMI V ORGANIZACIJAH
SINIŠA DAGARY 22
URŠKA NOVAK 27

NAPOVEDNIK DOGODKOV INŠTITUTA 29

POSEL IN SPREMEMBE

Prilagoditi se, preživeti in uspeti. In to obdržati na dolgi rok. Torej nenehno se prilagajati, živeti in uspevati. Z zavedanjem sistemov, sistemskim razmišljanjem in delovanjem gre trajnostno in socialno odgovorno.

FOTO: Pixabay.com

Poslovni sistem je izjemno zapletena mreža vzrokov in posledic, za katere se ne moremo nadejati, da jih bomo kdaj v celoti dojeli. In ko mislimo, da smo jih, se spremenijo. Pomaga, če organizacijo ali kar cel svet opazujemo in dojemamo na višji, sicer bolj grobi ravni, a tam lahko opazujemo trende in ne posameznih interakcij.

Vam je znana situacija, ko vaša najboljša prijateljica vidi vašo situacijo mnogo bolj jasno kot vi, ki ste vanjo neposredno vpleteni. Vaše videnje je zaradi različnih razlogov in vzrokov, povezanih z vami osebno, nerealna. Vendar to ugotovite šele, ko situacija mine in se od nje oddaljite.

Ljudje smo nagnjeni k pristranskosti pri ocenjevanju samega sebe. Zato oseba, ki dobro pozna situacijo, vendar ne trpi zaradi teh pristranskosti, lahko mnogo bolj jasno oceni položaj (nevtralni pogled). Igralec, ki ni v središču zadevnega sistema, lahko zazna bistveno bolje od tistega, ki je sredi dogajanja, ker ni pristranski kot osrednji akter. Tesno sodelovanje v sistemu neizogibno prinaša pristranskosti v delovanju, saj mora udeleženec upoštevati ne le sisteme zunaj sebe, ampak tudi dvosmerno interakcija med samim seboj in sistemom.
Sistemski pristop torej lahko razumemo kot prilagoditev našega mentalnega modela tako, da se čim bolj ujema z resničnim svetom. Kajti naše pristranskosti izkrivljajo naše dojemanje sveta, naše interakcije z njim in drugimi akterji in s tem posledično tudi rezultat.

Velja prepričanje, da ljudje sebe dojemamo kot ločene posameznike, ki obstajajo neodvisno, v resnici pa smo del niza zapletenih sistemov. Smo del celote in celota je mnogo bolj pomembna kot njeni deli. Sistem je zgrajen tako iz medsebojne povezanosti svojih posameznih elementov kot iz samih posameznih elementov. Sistem ima tudi moč ustvarjanja onkraj tega, kar lahko prinesejo njegovi elementi. Sistem ima svoje nove funkcije, ki jih ne moremo omejiti zgolj na značilnosti njegovih posameznih elementov. Kljub temu, da ima sistem primat nad njegovimi elementi, saj ti lahko vplivajo na naravo sistema.

Posamezniki lahko vplivamo na sistem. Ne le s tem, da ga vzdržujemo, ampak lahko že z majhno spremembo vedenja vplivamo na sistem v globino. Da bi to storili namenoma, potrebujemo sistemsko inteligenco ali sistemsko zavedanje. To pomeni, da se zavedamo obstoja sistema in njegove strukture, da razumemo, kakšen vpliv ima sistem na nas in na druge posameznike, ki ga sestavljajo. Da se zavedamo lastnega mesta v sistemu in smo ga zmožni videti z očmi drugega. Tak pogled nas vabi, da vidimo svet in naš prostor kot del množice povezav in odnosov. Vse je povezano in vsi smo vse.

Oseba, ki je voljna pristopiti sistemsko, bo poskušala izboljšati sistem, a ne zgolj zase, temveč za dobro vseh delov sistema in za dobro sistema samega. Dober primer je »zeleni potrošnik«, ki svoje nakupovalne navade spreminja v prid planetu prijaznih proizvodov v prepričanju, da s tem pripomore k zdravju planeta.

Zdaj, ko to vemo, kako se lotiti sprememb? Poglejmo na primeru, ki ni deloval.

Konec prejšnjega stoletja je bila pogosta praksa ameriških proizvajalcev avtomobilov, da so ponujali zelo kratkoročne najeme za svoje avtomobile, ker so računali, da bo to povečalo prodajo. Kupci naj bi se zato hitreje, lažje in z manj tveganja

odločali za nakup novega avtomobila. Kar pa niso upoštevali, je bil trg rabljenih avtomobilov, ki odreagira z zamikom. Ta je bil poplavljena s temi skoraj novimi vozili – dejanje je znižalo cene rabljenih avtomobilov. Nastala je povratna zanka, v kateri je še več ljudi po preteku najemne dobe oddalo svoj rabljeni avto, lojalnost kupcev je še bolj padla in vse to se je odrazilo na dobičku podjetij, proizvajalcev avtomobilov.

Na videz racionalna odločitev, ki je kratkoročno pospešila prodajo avtomobilov, a je spregledala soodvisnost trgov (delov sistema), je na koncu dosegla ravno nasprotno od želenega, v tem primeru sicer kratkoročno povečala, a na dolgi rok zmanjšala prodajo avtomobilov.

Upravljanje sprememb je torej ključ do uspeha pri razvojnih projektih. Vendar pa le redkim uspe uvesti te spremembe. Zakaj? Senge (1990) pravi, da se "ljudje želijo spremeniti, ne pa da jih spreminjajo drugi". Kako bi si lahko pomagali in omogočili organizacijam, da se spremenijo, ne da bi jih spremenili? Večina ljudi želi imeti nenehne spremembe v svojem življenju. In večina podjetij se sooča s konstantnimi pritiski po spremembah na trgih, v podjetju, v načinih dela, pri proizvodih in pri svojih strankah. Zdi se, da deluje sistem, ki generira spremembe, ki večinoma uvaja spremembe na podlagi ekonomskih in dobičkonosnih razlogov, ne pa zaradi ustvarjanja boljših izdelkov za kupce, več kompetenc, veščin in zanja zaposlenih ali nove priložnosti za dobavitelje.

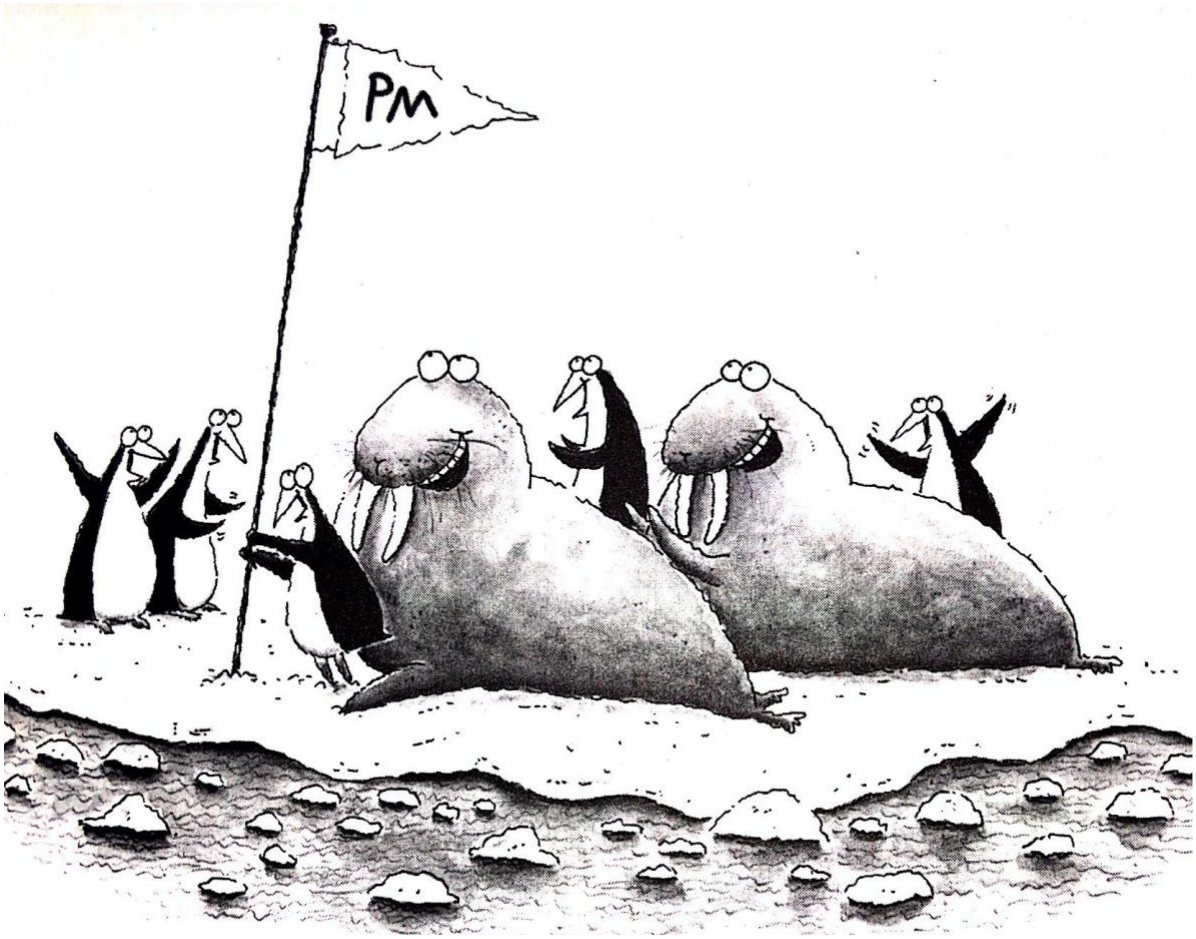
Kako uspešno uvajati spremembe v podjetje tako, da so v korist tako sistema podjetja kot vseh njegovih delov?

1. Razumevanje svojega sistema, kdo vse je vključen in kakšno je njihovo dojemanje situacije, zadeve.
2. Ne podcenjujte potrebe po deljenju celotne slike (big picture) in vizije. To daje ljudjem priložnost, da se vidijo v celoti.
3. Zgradite varno okolje, kjer zbirate in prisluhnete različnim pogledom ter podpirate odprto komunikacijo.
4. Uporabite orodja vizualizacije spremembe in korakov do vizije. sprememb in korakov do vizije.

Vsi ti štirje elementi so značilnosti sistemskega pristopa.

SPREMEMBE ALI KAJ SO SE NAUČILI PINGVINI

Kaj imajo pingvini, školjke in mroži za opraviti s sistemskim zavedanjem?
Če ste brali knjigo *Vrh ledene gore*, vam je jasno. Torej vam bo tole le prijetno branje, ki bo obnovilo vaše zavedanje sistemov. Za vse ostale skočimo v ledeno mrzlo morje sveta pingvinov …



Ilustracija: Bobby Gombert

Zgodba se odvija na veliki ledeni gori blizu severnega tečaja in se začne s pojasnjevanjem stvari. Prvič, pingvini radi jejo školjke. Drugič, školjke živijo globoko pod morsko gladino, na dnu oceana. A pingvini so imeli premala pljuča, da bi se potopili do školjk. Tudi mroži jedo školjke in se zlahka potopijo tako globoko in še okle

imajo, ki omogočajo odpiranje školjk. In trop mrožev je živel na kopnem, le nekaj kilometrov stan od ledene gore in zavidljivo opazoval ledeno goro, a spoštoval območje pingvinov.

Ker so tudi pingvini razmišljali tako kot vi, v mislih so že oblikovali sporazum z mroži in ga malo kasneje tudi podpisali:

1. Mroži bodo nabirali školjke za pingvine.
2. V zameno bodo mroži lahko pojedli toliko školjk, kot jim paše.
3. Mroži ne bodo jedli pingvinov.

Sledi zgodba o uspehu, novice se hitro širijo in prihajajo pingvini s sosednjih ledenih gora. Najdejo celo nekaj biserov, ki jih nezavedajoč se vrednosti, zavržejo. Izračuni pokažejo, da rabijo več mrožev, ki jih tudi povabijo. Tako vse skupaj raste in vsi so srečni.

Tudi med pingvini je nekdo, ki ga nekaj vznemirja. To je Srečko, ki se sprašuje, do kam vse to gre. Nekaj ga je motilo, a ni znal povedati, kaj.
Potem pa se začnejo pojavljati pingvini sploščenega videza (na katere so se po pomoti usedli mroži). Srečko se sprašuje, ali gre res le za naključje. In pride še do spopadov za ozemlje. Nobene okrožnice, pozivi, delavnice, kako ohranjati strpnost, ne pomagajo.

Ko so se razširile novice o vrenju na ledeni gori, so pingvini in mroži nehali prihajati. Tudi stari prebivalci ledene gore so razmišljali, da bi se odselili. In Srečko je vedel, da so nekaj spregledali. Kot pri ledeni gori, kjer gledamo samo vrh, kar se dogaja na površju, večina gore pa je pod morsko gladino, za nas nevidna.

»Mogoče so stvari, ki jih ne moremo videti, krive, da se vse skupaj obrača na slabše.«
»Edina možnost je ugotoviti, kaj je tisto, česar ne vidimo.«
»Kako naj vidimo nekaj, česar ne moremo videti?«

»Ali smo vse to nekako povzročili sami?«
In ob tem vprašanju je pingvin Srečko odlomil košček ledu in ga vrgel v morje. Opazoval je koncentrične valove okrog koščka ledu, ki so bili vse širši in širši, dokler niso izzveneli, in voda se je spet umirila. Morda vsako naše dejanje je razmišljal, povzroči številne druge stvari. Kot pri valovih v vodi. Morda je vse povezano. Če bi le lahko razumeli te povezave, bi lahko vnaprej in pravočasno predvideli posledice naših različnih dejanj ...

Med razmišljanjem je Srečkov pogled zašel na zastavo, ki je označevala zgodovinski podpis sporazuma. Na njej se je nekaj spremenilo. Le kaj? Srečko je dolgo strmel v zastavo in se skušal zbrati. Ah ja, je kriknil ob spoznanju, da je zastava na pol potopljena.

Ledena gora se potaplja.
»Kot da bi skušala dopovedati, da so šle stvari v napačno smer, ko so

prihajali novi in novi. Le prisluhniti jim nismo znali.«

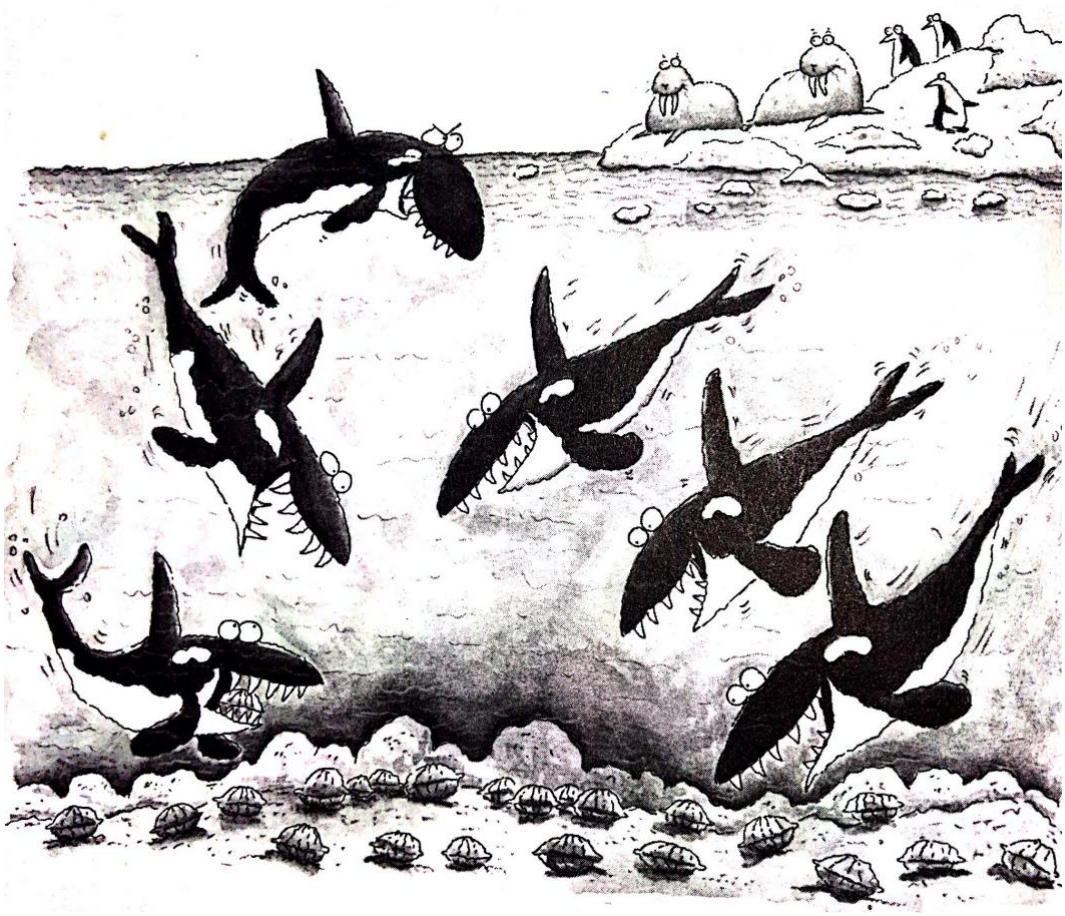
Seveda ledene gore ne govorijo in vendar se zdi, je razmišljal Srečko, kot da bi nam dogodki v zadnjem času skušali dopovedati: »Upočasnite.«

»Vse je povezano,« je zašepetal Srečko.

In kaj sedaj, kaj naj storijo pingvini?
»Mogoče bi se morali najprej pogovoriti, kaj želimo, da bi se zgodilo?«
»Očitno moramo postati bolj dojemljivi za to, kar se dogaja okrog nas. Prisluhniti ledeni gori. Razmišljati o povezavah med stvarmi.«
Sklenili so, kaj želijo v prihodnosti: skrbeti za svoje bogate zaloge slastnih školjk in omogočiti, da bodo dostopne vsem arktičnim bitjem.
Naredili so načrt: vzgojili bodo nove kolonije školjk blizu kopnega, ki se za razliko od ledene gore ne more potopiti. Objavili so spletno stran skoljka.com.

Bo uresničevanje teh načrtov sprožilo nove posledice, o katerih pingvini niso razmišljali?

Kmalu bo tudi to jasno.



Povzeto po knjigi *Vrh ledene gore*, avtorja Davida Hutchens in v prevodu Kristijana Museka Lešnika, ilustracije Bobby Gombert.

JENNIFER CAMPBELL: VODI SPREMEMBE IN REŠUJE PROBLEME, KI ŠTEJEJO

Jennifer Campbell je oseba, ki v organizacijah vpeljuje spremembe (Change Manager) in hkrati strokovnjakinja za sistemsko vodenje z več kot 25-letnimi izkušnjami v uvajanju sprememb (change management), kovčingu vodij in timov ter sistemskem vodenju.

Foto: Portret iz Bedrijfa

Certificirana je na več področjih sistemskega pristopa, kot na primer sistemskega kovčinga organizacij in odnosov, organizacisjkih sistemskih postavitev, timskega kovčinga, globoke demokracije (deep democracy). Jennifer je tudi ustanoviteljica in gostiteljica Letnega srečanja sistemskega voditeljstva (Systemic Leadership Summit). Na tem svetovnem dogodku se je do danes predstavilo več kot 80 strokovnjakov – govorcev pred več kot 4500 udeleženci iz 48 držav. Že 7 let je uspešna internetna podjetnica, ki jo je predstavil Forbes.com, Financieel Dagblad in Management Team magazine.

Njeno poslanstvo je pomagati voditeljem, ki prakticirajo sistemski pristop, da uspešno vodijo in uvajajo spremembe z uporabo sistemskih pristopov in tako ustvarjajo močno, trajnostno in v ljudi usmerjeno organizacijo.

Kako definirate ogrodje sistemskega uvajanja sprememb in gradnje trajnostne organizacije?

V 25-ih letih vpeljevanja sprememb (Change Manager) sem videla voditelje korporacij, kako se borijo z edino življensko nespremenljivko: spremembami. Večini voditeljev širom po svetu predstavlja največji izziv, kako pripeljati svojo organizacijo na nivo, da bo lahko uspešno delovala v teh kriznih časih. Kot sistemski praktik, svetovalec in moderator sistemskih postavitev jim lahko

bistveno pripomoremo k njihovemu uspehu.

Zakaj je za spremembo voditeljstva tako pomemben sistemski pristop?

Nedavna raziskava, ki jo je izvedel Gartner, je pokazala, da je povprečna organizacija v zadnjih treh letih prešla skozi pet sprememb čez celotno organizacijo in bo v naslednjih treh letih podvržena 6- do 7-mim tem celostnim spremembam. Na drugi strani pa raziskave kažejo, da več kot 70 % podjetij uporablja tradicionalni pristop k spremembam od vrha navzdol (top-down), ki pa ne deluje več, in posledično enako število sprememb ne uspe. Če temu dodamo še ogromen vpliv COVID-19, mi ni izpostavljati tega vpliva na indeks uspešnosti sprememb.

Glede na povedano, naj bo čas krize ali ne, sem odkrila tri glavne razloge, zakaj se voditelji tako naprezajo pri vpeljevanju sprememb:

1. Borijo se s simptomi, namesto da bi se lotili izvirnih vzrokov. Kompleksne probleme rešujejo z univerzalnimi rešitvami, kakršne so vedno uporabljali, le da danes ne delujejo več in kvečjemu rešijo le delček problema.
2. Ne vedo, kako bi vpeljali spremembe, niti kako bi se znebili vzorcev obnašanja organizacije, ki niso več ustrezni tako po vsebini kot po namenu. To pomeni, da ne naslavljajo dovolj učinkovite človeške plati sprememb.
3. Ne razumejo, kako v svoji organizaciji stalno in trajnostno graditi sposobnosti spreminjanja in inoviranja. Srečala sem mnogo voditeljev, ki govorijo stvari kot »Šli smo skozi množico sprememb in še vedno obstajamo, torej nekaj moramo delati prav« ali pa »Mi smo že agilni.« Komaj preživeti skozi procese sprememb ni dovolj na dolgi rok. V tem trenutku mnogo ljudi plačuje ceno, ker njihov posel ni sposoben dovolj hitre spremembe.

V splošnem so to trije glavni razlogi, ki vodijo do prenavljanja starih vzorcev in uporabe poslovnih modelov, ki niso več učinkoviti za vodenje sprememb in ustvarjanje trajnostne organizacije. Kar je tem trem razlogom skupnega, je linearni pristop od A do B. Spremembo obravnavajo kot stroj za popravljanje.

Na žalost je večina sprememb kompleksnih in potrebuje metode, ki ustrezajo tej kompleksnosti in medsebojni odvisnosti problemov, ki se jih voditelji lotevajo. In tukaj nastopi sistemsko delo.

Kakšno je vaše sistemsko ogrodje za vodenje sprememb?

Lansko leto sem z namenom povečati uspešnost uvajanja sprememb razvila ogrodje, ki temelji na sistemskem razmišljanju. Voditeljem omogoča 50 % povečanje uspešnosti sprememb v samo nekaj mesecih, tako da njihovo organizacijo z nivoja preživetja spravijo na nivo uspešnosti, ne da bi zapravljal čas, denar in energijo na univerzalnih rešitvah, ki ne delujejo. Ogrodje se imenuje »The Systemic Change Leadership Journey©«. Sestavljajo ga tri faze:

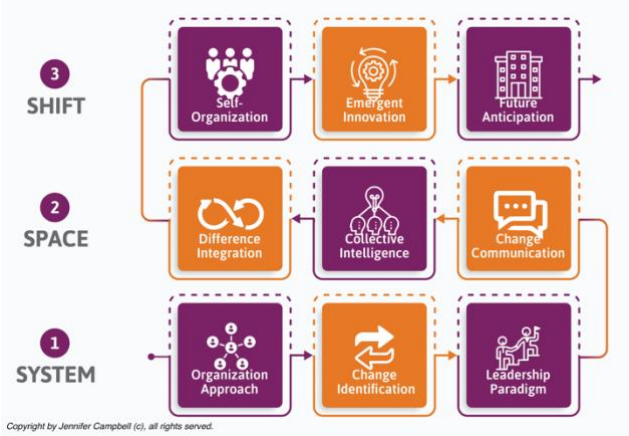
Faza 1: Videti sistem

V tej fazi se ukvarjamo s koreninami problema in se oddaljimo od univerzalnih rešitev. Organizacijo, ki jo vodimo, vidimo kot živ človeški sistem in uporabimo sistemski pristop v spreminjanju in vodenju. Korak od razumevanja organizacije kot stroja k razumevanju, da je živ človeški sistem, je ponavadi velik, voditeljem pa omogoča popolnoma drugačen, bistveno bolj učinkovit pristop h kompleksnim sistemom, kar njihova organizacija dejansko tudi je. S tem spoznajo, da so problemi njihove organizacije dejansko vzroci in da voditeljstvo ni le vloga enega človeka temveč vloga celotnega sistema. V tej fazi gre za to, da sebi, svoji organizaciji in načinu, kako se lotevamo sprememb in voditeljstva, nataknemo sistemska očala.

Faza 2: Deliti prostor

V tej fazi se v glavnem ukvarjamo z odstranjevanjem vzorcev obnašanja, ki preprečujejo napredovanje organizacije. V bistvu gre za to, kako čim bolj vzpodbuditi inteligenco skupine, koliko generativni so naši pogovori in kako razrešujemo konflikte na tem delu potovanja.

Prvo področje je komunikacija in ima opravka s »pretokom kisika« v živem človeškem sistemu, kot temu rečem. In to so informacije. Torej, kako prosto lahko informacija in energija teče skozi organizacijo? Še posebej, ko je organizaciji potrebna sprememba in ko ji jo predstavimo. Kdo lahko kaj ve in kaj lahko ve? Kako bomo omogočili bolj prost pretok informacij? V naslednjih korakih se ukvarjamo z generativnimi pogovori in interakcijo med



različnimi skupinami deležnikov, da lahko pridemo do novih idej in rešitev za trenutno stanje ter prihajajoče novo. In kako moderiramo in izkoristimo konstruktivni konflikt, da prepoznamo najboljše ideje, ki se pojavijo? S tem se ukvarjamo v tej fazi.

Faza 3: Oblikovati spremembo
Sledi tretja faza, kako oblikovati spremembe in ustvariti sposobnosti, ki jih organizacija potrebuje za uspeh v tem kompleksnem, hitro spreminjajočem se svetu. Mnoge organizacije želijo samoorganizacijske time ali želijo biti agilne itd. Namenoma so to koraki 7, 8 in 9 v ogrodju, kajti s fazama »Videti sistem« in »Deliti prostor« najprej zgradimo potrebne temelje za naše potovanje. Le tako lahko zgradimo resnično močno in trajnostno spremembo ter sposobnosti inoviranja za svojo organizacijo, da se stalno prilagaja dogodkom znotraj in v okolici. Še enkrat, četudi koraki niso linearni, so tisti ki delajo za vas, odvisni od faze, v kateri se nahajate v svoji organizaciji in od temeljev, kako ste jih zgradili.

Kratka študija primera

Ena mojih strank je telekomunikacijsko podjetje, ki je želelo del podpore strank prenesti v zunanje izvajanje. Z uporabo ogrodja »Systemic Change Leadership Framework« smo vodstvu pomagali videti sistem organizacije, njegov potencial in spremembo, ki so jo želeli uvesti, sistemsko vlogo zunanjega izvajanja in odnose med temi elementi.

Izvršni direktor je spoznal, kako pomembno je komunicirati spremembo, ki jo organizacija želi, glede na svoj položaj v svoji panogi: razloga za zunanje najemanje je tako postal za vse vpletene še bolj celovit in usmerjen.

V projektnem timu smo uporabili sistemske postavitve, da smo preverili, kako sprememba in pristop do nje vpliva na podjetje in da smo ustrezno moderirali spremembo. Ljudje so v svojih tako formalnih kot neformalnih vlogah prevzemali svoj del odgovornosti in tako so vodili spremembo.
S kolektivno inteligenco in pristopi globoke demokracije smo organizacijo mobilizirali, da je konstruktivno reševala konflikte ob spremembi. Zaposleni so prevzeli odgovornost in se učili drug od drugega, uporabili razpoložljiva znanja, da so zunanji lokaciji omogočili začetek. Nekateri zaposleni so postali nepotrebni: ta poces je bil voden bolj učinkovito in bistveno bolj človeško, kot je bila to navada organizacije v preteklosti.

Z metodami samo organizacije in inovacij, ki smo jih uporabili na projektu, smo povečali sposobnosti organizacije za bodoče spremembe in njihovo uvajanje.

Zunanje izvajanje je bilo uspešno že na kratek rok, tako v smislu procesa spremembe kot povračila investicije. Hkrati je ustvarilo močne temelje na dolgi rok.

Kako je nastalo ogrodje The Systemic Change Leadership Journey© ?

S postavitvami sem se prvič srečala pred 20 leti. Med letoma 2000 in 2002 sem se udeležila intenzivnega programa na temo sistemskega dela in postavitev na Phoenix Educations na Nizozemskem.

Po diplomi sem sistemsko znanje uporabila pri svojem delu kot uvajalka sprememb (Change Manager) in svetovalka. Izobraževanje in certifikacija CRR Global na področju kovčinga organizacijskih sistemov in sistemov odnosov v letih 2008 do 2012 na Nizozemskem in v Združenih državah Amerike je bila zame odločilna točka preloma: močni vplivi sistemskih pristopov in intervencij na projekte sprememb, ki sem jih vodila pri strankah, so me dodobra pretresli. Pomagajo pri razkrivanju vzorcev, predrugačijo probleme in sistemu povrnejo moč, da raste, se spreminja in razvija.

Od takrat naprej izkušnje pridobivam z raznimi drugimi sistemskimi pristopi na Akademiji za organizacijsko kulturo, z globoko demokracijo, na Tavistock inštitutu za človeške odnose (TIHR) in Bert Hellinger inštitutu, kot tudi z drugimi programi in s svojimi izkušnjami.

Leta 2016 sem se odločila, da nadaljujem svoje poslanstvo in v svet razširim več sistemskega vodenja in rodilo se je srečanje »Systemic Leadership Summit«: letna konferenca voditeljev in sistemskih praktikov, ki se učijo o moči in širokem naboru sistemskih pristopov.

Svoj pristop Systemic Change Leadership Journey© sem razvila: prvič na osnovi svojih izkušenj kot upravljalka sprememb in sistemski praktik in drugič na osnovi razgovorov s prek 80 mednarodnih sistemsko mislečih voditeljev in strokovnjakov, kjer smo se spustili globoko v sistemsko voditeljstvo in sistemske metode.

Nenazadnje je moje orodje zmes sistemskih pristopov, postavitve so le ena od mnogih metodologij.

Kje lahko izvemo več o vašem ogrodju?

The Systemic Change Leadership Journey© je preverjeno ogrodje: sistemski pristop, ki ga uporabimo kot pomoč voditeljem, da povečajo uspeh kompleksnih sprememb v poslovanju. Omogoča jim, da svojo organizacijo iz preživetja pripeljejo v uspeh, ne da bi trošili čas, denar in energijo na univerzalnih rešitvah in metodah vodenja, ki ne delujejo. Na tej povezavi si lahko naložite svoj izvod ogrodja: https://jennifercampbell.kartra.com/page/WUm25.

SUZANA JAVERŠEK

Moje ime je Suzana Javeršek, rojena Peklaj. Hči očeta Janeza in mame Olge. Žena možu Mirku, mama hčerkama Ani Anji in Sari in sinu Marku. Vsakdanji kruh si služim kot vodja financ in računovodstva v srednje velikem podjetju, s poklicno izobrazbo z ekonomskega področja. Sem prijateljica tistim, ki želijo del poti hoditi z menoj. V življenju imam kar nekaj vlog, ki se prelivajo ena v drugo, mi življenje delajo lepo in me bogatijo z izkušnjami in modrostjo. V prostem času rada berem, vrtnarim, potujem, kolesarim z možem, kar me spravlja iz cone udobja in na koncu nagradi z doseženim ciljem in preživetim časom v naravi.

Foto: Osebni arhiv

Najraje pa sem v krogu svoje družine, v živo ali pa v globokem zavedanju in s hvaležnosti za našo povezanost in ljubezen, kjer kilometrske razdalje niso ovira. V srcu je vedno dovolj prostora za ljubljene ljudi.

Moja pot do sistemskih postavitev

Ko gledam nazaj, lahko rečem, da me je do postavitev pripeljala nevidna sila, ki jo lahko zapišem z veliko začetnico, želja po Življenju. Bila je tista osebna stiska, nuja, ko sem imela v materialnem smislu vse (dom, družino, delo), izgubila pa sem stik s prvorojenko Ano Anjo, ki sem ga najbolj občutila v času njenega najstništva. Seveda sem za ta pretrgan stik krivila hčere, njeno uporništvo, njen »ignor« do mene. Ta pretrgan stik me je pahnil v stisko, nemoč, v žrtev in hkrati v iskanje rešitve ter ponovne povezanosti z Ano Anjo. Iskati sem začela pomoč v raznih terapijah, tehnikah, ki pa so ta pretrgan stik lahko samo verbalno osvetlile in ubesedile kot problem, niso pa prešle v proces razreševanja in zdravljenja. Razum je dobil razlago, srce in duša pa nista znala in zmogla preseči to odtujenost med menoj in hčerko. V tem svojem iskanju sem se na začetku leta 2010 vpisala v izobraževanje za transpersonalnega terapevta in kot del izobraževanja je bilo tudi spoznavanje drugih tehnik in

metod, kjer je Nataša Čebulj predstavila konec leta 2010 metodo Postavitev družine. Že na prvi postavitvi, kjer sem bila predstavnica v postavitvi prijateljice Milene, sem dobila močan uvid, da ne živim, ampak životarim. In to je bil zame po eni strani težak uvid v moje življenje, ki je bilo na zunaj »popolno«, po drugi strani pa kot priložnost in odskočna deska, da grem Življenju naproti. In se je začela moja pot s postavitvijo družine, uvid za uvidim, sprememba za spremembo v meni sami, v odnosu do prvorojenke Ana Anje, moža, mame, očeta, družinskega sistema. Spoznala sem, da je ta pretrgan stik velika ljubezen hčere do mene, da bi naredila zame vse, da bi bila jaz srečna. Ko sedaj pogledam nazaj, na vse postavitve, vse uvide, spoznanja, sem globoko hvaležna hčeri Ani Anji, ki je iz ljubezni do mene za mojo srečo bila pripravljena narediti vse.

Postavitev družine je postala del mojega življenja, del življenja naše družine, saj smo s to metodo bolj zaživeli in se povezali med seboj, skratka ljubezen je sedaj dobila strugo, da je lahko stekla med nami. In v meni je vse bolj rasla želja, da to znanje moderiranja postavitve družine pridobim. Nataša Čebulj je leta 2017 razpisala prvo izobraževanje v Sloveniji za Moderatorje družinskih postavitev. Takoj sem vedela, da je to moj naslednji korak in sem se vpisala v izobraževanje. In po nekaj mesecih še v izobraževanje za Moderatorja poslovnih postavitev.

Izobraževanje za moderatorja poslovnih postavitev je potekalo v petih modulih, v razmaku 1–2 meseca. V drugi polovici leta 2018 sem uspešno zaključila obe izobraževanji. Bilo je naporno, a vredno vsake ure in denarja, ki sem ga namenila temu.

Pri postavitvi družine (tako v družinskih postavitvah kot tudi v poslovnih postavitvah) me vedno znova pritegne in preseneča to fenomenološko delovanje metode, saj natančno ne veš, kako deluje, a deluje. Da v postavitvi v polju zgodba in slika, ki jo imam, dobi novo dimenzijo in uvid, ki ima drugačne dimenzije in povezave, kot sem jih jaz videla v zgodbi. In ko sprejmem s spoštovanjem in hvaležnostjo vse, kar je bilo, se s tem začne proces zdravljenja samega sebe in celotnega sistema, katerega del sem. Vsi, prav vsi dogodki, odnosi, ljudje so bili potrebni, da sem sedaj tukaj takšna, kot sem. Uvidi, ki so mi dani iz polja, mi dajejo tudi večjo podporo, da zaupam svoji intuiciji, ki je v bistvu on-line polje v vsakdanjem življenju. Sistemske postavitve s sistemskimi načeli vedno znova potrjujejo, da ljubezen potrebuje red, da lahko teče. In vsa ta sistemska načela in zakoni me podpirajo na vseh področjih življenja.

Za moderatorja poslovnih sistemskih postavitev sem se odločila, ker sem v podjetju, kjer delam, in na svojem delovnem področju zaznavala kršitve sistemskih načel in pojav dinamik, ki so oteževale

delovanje sistema. Iz delovnega mesta, kjer delujem, služim kolektivnemu, kar pa vpliva na osebno področje, in seveda obratno. Iz vedenja, da je moje delovanje v poslovnem sistemu povezano z delovanjem v družinskem sistemu, sem želela z izobraževanjem ti dve področji povezati in uravnotežiti ter vsakemu sistemu dati pravo mesto v mojem življenju. Pred izobraževanjem mi je delovanje v kolektivnem pomenilo, kot da žrtvujem moj družinski sistem. V procesu izobraževanja in kasneje pa sem lažje sprejela, da s tem služim sistemu in s svojim delom podpiram več ljudi in me pri tem moj družinski sistem podpira. Ta povezava in podpora mi dajeta več notranjega miru in podpore pri delovanju v podjetju in hkrati v družinskem in drugih sistemih. Ko se vzpostavijo pogoji in so spoštovana sistemska načela, gre moja energija v podporo življenju in ne samo preživetju.

Pridobljena znanja vsakodnevno koristim

V procesu izobraževanja sem dobila znanja o sistemih, dinamikah, ki se pojavljajo in orodja, ki mi pomagajo, da te dinamike, kolikor je v moji domeni in odgovornosti, spremenim. Podjetje, kjer delam, ima za seboj že več kot 70 let uspešnega delovanja. Seveda pa so bila v podjetju, ki je v določenem obdobju zaposlovalo več kot 400 ljudi, kršena sistemska načela in so nastale travme sistema, ki so skrite in se na vsake toliko časa prebudijo prek dogodkov in delovanja ljudi ter zahtevajo poravnavo in razrešitev travm. Prav sistemska znanja in sistemska postavitev konkretne situacije in dogodkov mi omogoča uvid in smer možne rešitve. Pri tem pa vedno spoštujem etična načela moderatorja (in stranke), da lahko delam sistemsko postavitev za podjetje le do mojih pristojnosti in do kamor dovoli sistem. Moja izkušnja v podjetju je, da se travma podjetja občasno pokaže, kot nekakšen »klic« po razrešitvi, a ker ni »videno« in sprejeto, se ne razreši. In travma ponovno ponikne do naslednje priložnosti za razrešitev. V takšni situaciji lahko samo rečem travmi, da jo vidim in da ni v moji moči. In spoštujem tako usodo kot travmo podjetja.

Pri sebi sem v poslovnem delovanju zaznavala dinamiko, da sem prevzemala dela in odgovornosti drugih, kar mi je tudi sporočalo telo z občasnimi bolečinami in težavami z ramenskim obročem in hrbtenico. Ko sem ozavestila to dinamiko, se vse manjkrat »vpletam« v situacije, dogodke, odnose, ki niso v moji pristojnosti in odgovornosti. Na nek način sem se naučila, da pogledam na situacije, dogodke iz ptičje perspektive, kar mi omogoča distanco in pogled z delovnega mesta in vloge, ki jo imam v podjetju.

Izobraževanje za moderatroje sistemski poslovnih postavitev je imelo teoretični del, ki pa smo ga preko vaj in poslovnih postavitev

takoj prenesli v prakso, v konkretno situacijo iz poslovnega življenja mene in mojih sošolcev.

Izobraževanje je v moje življenje pripeljalo tudi sošolce, ki so tudi iskalci na svoji poslovni poti in seveda kot prvo v svoji osebni, družinski poti in poslanstvu. To so prijateljstva in znanstva, ki jih jaz z velikim spoštovanjem do vsakega in vseh imenujem »prijateljstva v iskrenosti, to kar sem«. Drug drugemu pomagamo, na prav poseben, sistemski način. Za vsa prijateljstva in znanstva, ki sem jih dobila v procesu izobraževanja za moderatorja sistemskih postavitev, sem globoko hvaležna, saj so mi omogočila vpogled v druge sisteme (poslovne in družinske), druge dejavnosti in dinamike.

Že v procesu izobraževanja in seveda po končanem izobraževanju metodo sistemskih poslovnih postavitev uporabljam v konkretnih situacijah, pred sestanki (ali pa med njimi), da situacijo, ki je polna zgodb in čustev, na nek način s sistemsko postavitvijo vidim bolj »nevtralno« in delovanjem polja prinese uvid v naslednji korak do rešitve nastale situacije. Zavedam se, da je moje poslovno delovanje povezano s postavljanjem pravil in meja, ki so vezane na zakonodajo in pri tem seveda to ni vsem ljubo, zato prihaja do zamer, trenj in včasih tudi močnih čustev, seveda negativnih. In ravno v takšnih situacijah uporabim metodo sistemskih postavitev z namero, da služim sistemu na tem delovnem mestu in da razrešitev odnosa, dogodka, poslovne situacije služi delovanju boljšemu delovanju podjetja. Učinki teh postavitev so vidni praktično takoj in to je vedno znova potrditev, da je metoda sistemskih postavitev orodje, ki podpira Življenje.

So pa situacije v delovanju podjetja, ko lahko samo sem in služim na način, da se prek sebe in drugih vpletenih za sistem zgoditi nekaj večjega. Ko sem na dogodke začela gledati s tega zornega kota, sem zaznavala, da je sistem velik in da za svoje delovanje potrebuje ljudi, ki jih lahko pri tem nagradi ali pa zavrže. Močno spoznanje zame je, da je potrebno spoštovati usodo podjetja, družbe, drugih sistemov, in če je izkušnja, da mora sistem čez težko obdobje, da se naredi poravnava, je treba to spoštovati.

Izobraževanje za moderatorja poslovnih sistemov mi je omogočilo podjetje, v katerem sem zaposlena. Pridobljeno in teoretično znanje sem lahko le deloma prenesla, saj jih okolje v tem trenutku še ni pripravljeno sprejeti. Korak v tej smeri je bil, da na sestankih vodstva sedaj sedimo po »vrstnem redu«, kar se pozna tudi v dinami spoštovanja hiarhije in moči, ki jo ima posamezno delovno mesto in človek, ki je na tem delovnem mestu. Drugi korak pa je bil v spoštovanju prednikov, ko je slika predhodnih direktorjev podjetja dobila mesto, ki ji pripada. Vedno, ko grem mimo slike, se jim zahvalim za dosedanje delo,

oni pa mi dajo nazaj podporo pri mojem delu.

Drugo področje mojega sistemskega delovanja pa je povezano s službo, ki jo vodim, in tu uporabljam sistemska znanja, tako za izpeljavo določenih nalog, odnosov v službi kot pri kadrovskih vprašanjih. Predvsem pri razreševanju odnosov so odnosi na delovnem mestu odraz odnosov v družinskem sistemu mene in mojih sodelavk. Pri tem razreševanju velikokrat uporabljam to, da v postavitvi povem sodelavki, da spoštujem njeno osebno situacijo in jo prosim, da to razrešuje drugje in ne na delovnem mestu. Da v podjetju služiva vsaka na svojem delovnem mestu in na svoj način.

Pri poslovnih postavitvah moram upoštevati, da lahko delam postavitve le za področja, za katera sem odgovorna in jih lahko spremenim. Česar pa ne morem spremeniti, spoštujem usodo sistema, spoštujem, da mora dobiti izkušnjo, ki ji je namenjena.

Izkušnja iz postavitve

Pred enim letom je moje telo odreagiralo na situacijo v podjetju. Ko enostavno nisem mogla »prebaviti« določene ocene in staliča sodelavca o mojem delu. Po odzivu telesa, ko sem teden dni prebolevala trebušno gripo, sem naredila postavitev te situacije. Pokazalo se je, da sodelavec gradi svojo kariero prek mene, obenem pa me tudi pri tem zelo potrebuje. Še večji uvid te postavitve pa je bil, da moram dati sebe na prvo mesto in jasno postaviti drugim mejo. Ta uvid mi je dal moč, da bolj jasno postavljam meje in povem svoje stališče, in me podprl tudi v moji transformaciji, »dovolj sem dobra« in »sem na pravem mestu«. Pri tej konkretni situaciji se je jasno pokazalo, da so naše/moje ovire, naši/moji največji viri. Po enem letu od tega dogodka lahko rečem, da s sodelavcem dobro sodelujem in da je postavitev mej koristilo obema.

Pomen sistemskih postavitev

Že večkrat sem rekla (in zapisala), da so postavitve, družinske in poslovne spremenile moje življenje, seveda na bolje. Zame osebno je pomembno, da to pridobljeno sistemsko znanje prenašam v vsakodnevno življenje, osebno in poslovno. Zavedam se, da je bila ta pridobitev sistemskega znanja samo obuditev znanja, ki je bila v meni prek mojih prednikov, le znala ga nisem uporabljati, ali pa še bolje, nisem zaupala intuiciji, ki me je s tihim glasom usmerjala in je bila ves čas prisotna.

Hvaležna sem, da živim v času in okolju, kjer lahko ta znanja uporabljam in delim in delam sistemske postavitve ljudem, ki želijo v svojem življenju napredovati. Ne morem spremeniti sveta, lahko pa vsaj malo spremenim sebe in tistega, ki me izbere za moderatorja svoje postavitve. S tem spreminjam najprej svojo mikro okolico in

mikro okolico ljudi, ki mi zaupajo, s tem pa se spreminja tudi svet. Vse bolj spoznavam, da je moja pot, da sistemsko znanje delim naprej, da grem po poti srca in svojega dušnega poslanstva, ki me vodi v moderiranje družinskih in poslovnih postavitev. Da pa grem po tej poti v ritmu in hitrosti, ki je zame prava in primerna.

Letošnje leto je z epidemijo covida-19 prineslo tudi nova učenja moderiranja na spletu in uporabe tehnike, ki nas podpira pri sistemskem delu. Prav zaradi tehnike, interneta, zooma sem bila lahko povezana z moderatorji in smo sistemsko delali dvakrat do trikrat tedensko, kar v »normalnih« časih ni bila ravno praksa. S tem sem pridobila izkušnjo, da polje nima meja in omejitev. In za to možnost delovanja sem hvaležna Nataši Čebulj, ki je povezala moderatorje – svoje učence in sebi, ker sem nadaljevala s ponedeljkovimi srečanji moderatorjev. Kot ugotavljajo tudi drugi moderatorji, je čas epidemije prinesel nove možnosti, nova spoznanja in nova orodja za delo. Še vedno pa smo človeška bitja, ki potrebujemo dotik, objem tako v vsakdanjem življenju kot tudi pri sistemskem delu. In treba bo poiskati ravnovesje med sistemskim delom on-line in sistemskim delom v živo.
Uvidi, ki sem jih dobila pri postavitvah o epidemiji covid-19, mi dajejo držo, da ne delujem iz strahu, da stojim za svojimi stališči in izbiro, po drugi strani pa je to velika sprememba za celotno človeštvo in je vprašanje, ali bo to lekcijo na dolgi rok opravilo ali ne. To je zame preveč, sem le Suzana …(lahko začneš brati od začetka)

Foto: Mojca Justin

SINIŠA DAGARY, podjetnik in trener

Sistemska postavitev je kot kompas do vaših srčnih želja. Noben podjetnik nima podjetja, ker mu je dolgčas ali zgolj zaradi zaslužka. Ampak zato, ker ima nek višji cilj. Tega lahko dosežemo po ravni črti ali na okoli. S postavitvijo je ta proces bistveno krajši. In v poslu govorimo o času, denarju in živcih. Ja, dovolite si …

Foto: Osebni arhiv

Siniša, povej nam kaj o sebi: kdo si in kaj delaš?

Sem Siniša, podjetnik, ki ima za sabo že 15 let izobraževanja: marketinga, prodaje, osebne transformacije. Ker v življenju podjetnika niso dovolj le vodstvene veščine – treba je delati na vsem. Ko delaš z ljudmi, moraš iz sebe, vedeti nekaj tudi o stresnih situacijah, o konfliktih, kako speljati pogovor, kako razvijati potenciale – svoje in od sodelavcev. V srcu nosimo veliko več, kot se zavedamo. Če bi ta znanja prejeli v srednji šoli, bi bilo bistveno drugače. Saj ne gre le za poslovno življenje, tudi recimo v partnerstvu je enako: v odnosu moški ženska je na primer ona kinestet, moški pa je aditiven. Takoj si lahko v konfliktu in če še ne veš, kako to skomunicirati ... težave so tu.

Menim, da je prišel trenutek, ko smo ta znanja prenehali skrivati in da kdor želi, lahko na tem dela. Da se podjetniki med sabo povežemo, izmenjujemo znanja in se med sabo učimo. In prenehamo uveljavljati svoje karakterje. Zadnjih 5 let sem imel prek 70.000 ljudi na seminarjih, ki sem jih izvedel po evropskih državah, tudi v Turčiji, v Aziji in Singapurju. Slovenija je lepa, a mi je na trenutke majhna.

Pred leti sem delal z učiteljem, ki me ja postavil pod hladen tuš, ko mi je rekel: "Siniša, ti si tak egoist, da ga ni. Eno je, koliko si pomagal ljudem, drugo pa je, koliko bi jim lahko. In to sta dve ločeni zadevi." Kitajski pregovor, ki mi je sedel: če imaš znanje, sposobnosti, veščine in si jih zlorabil, je to sveta kršitev. Če pa imaš to in nisi

naredil nič dobrega, je to še večja sveta kršitev. Kar pomeni, če mi znanje imamo in nismo s tem nič naredili, je to še hujša kršitev in torej večja odgovornost. Torej mi, ki nam je dano, da imamo določena znanja in sposobnosti, imamo dolžnost in odgovornost, da jih delimo.

Kdaj in kako so te srečale sistemske postavitve?

Pred 7 leti sem prvič srečal Natašo Čebulj. Ona je že takrat živela svoje poslanstvo, zato me je pritegnila. Všeč mi je bila njena energija. Nekaterih stvari, ki mi jih je takrat povedala, nisem dojel, nekatere sem šele pred dvema letoma. Včasih nam življenje da vse na rokah, koliko pa smo pripravljeni sprejeti in kdaj, pa je na nas. Vidi se, da to kar počne, počne iz srca, da ve kaj dela in v to verjame. Da je to skladno z njo. Ogromno predavateljev govori eno, drugo pa živi. Ona me je pritegnila in povabil sem jo, da delavnice izvaja v naših prostorih. Najprej sem bil le udeleženec, spremljal delo in učinek na ljudeh v sistemskih postavitvah. Vedel sem, da deluje, ko pa sem videl, da tega ne moreš zaigrati, je še bolj dragoceno spoznanje.

Jaz vem, kaj je moje poslanstvo: ljudem, ki jim je dano poslanstvo, pomagati stopiti na svojo pot. Ogromno ljudi ima to v sebi, a ne ve, kaj bi s tem.
Ko mi je umrl stric, sem bil star 10 let. Sanjal sem, da se je stric na stopnicah prišel poslovit. Ko sem mami in teti zjutraj povedal, kaj se je zgodilo, nista verjeli. Ko sta čez eno uro dobili sporočilo, sta bili v šoku.

Kakšna je bila tvoja prva postavitev?

Moja prva postavitev je bila organizacijska. Moderiranje postavitev je odgovorno delo. In moja izkušnja je bila z nekom, ki ve, kaj dela (Nataša Čebulj). Postavitev je energijska in delo na teh nivojih je še bolj odgovorno.
Vsega se ne spomnim, postavljal sem podjetje –organizacijo ljudi v takratnem projektu, tako tiste, ki sem jih imel, kot tiste, ki sem jih rabil in jih nisem imel. Izkazalo se je, da z vsemi tremi vodilnimi nekaj ni v redu, a tega v tistem trenutku nisem hotel videti. Imel sem partnerja, ki ni želel prevzeti odgovornosti in je želel s projekta le potegniti nekaj zase. Tudi za direktorico marketinga sem videl, da je njena pozornost usmerjena drugam. A tega enostavno nisem verjel, saj je bila vešča komunikacije. Na žalost pa se ni ukvarjala z ljudmi.

Kasneje, ob reorganizaciji, se je vse s postavitve potrdilo. Če bi prej odreagiral, bi najbrž rešil projekt, takrat je bilo že prepozno. Ko projekt ni uspel, sem šel preverjati za nazaj in dobil potrditve, da je bilo vse tako, kot sem že videl v postavitvi, da ključni ljudje, na katere sem računal, ne bodo odgovorno speljali svojega dela. Tisti trenutek v postavitvi nisem želel razumeti, sprejeti odgovornosti in jih takoj odstaviti, saj jim nisem znal razložiti, zakaj. Zdelo se mi je

težko izpeljati zamenjave ljudi. Danes odreagiram takoj.

Še eno darilo sem dobil v tej postavitvi. Vedel sem, da sem od nekdaj dober v kreaciji, pri realizaciji pa se je vedno zatikalo. V postavitvi se je pokazalo, da s prizemljevanjem (realizacijo) nekaj ni v redu, nekaj v zvezi z mojim očetom, a takrat nisem želel vedeti več. Elementi v postavitvi so bili nestabilni, obračali so se stran od mene, ob delegirani nalogi so izražali neugodje. V njih sem že videl to energijo, a nisem zmogel dojeti. Pred tremi leti pa sem ugotovil, da moj oče ni moj biološki oče. Zavedel sem se, da sem že v postavitvi videl resnico, a si je nisem hotel priznati. Vsi ljudje imamo globoko v sebi senzorje za resnico, le prostor si moramo pustiti, da jo še priznamo.

V postavitvi sem videl, da če ne bom zamenjal določenih ljudi, to ne bo dobro za projekt. Globoko v sebi sem to vedel, a tisti trenutek mogoče tega nisem zmogel, niti nisem imel ustreznih znanj. Greš naprej in upaš, da bo drugače. Ko se je lekcija zgodila, mi je bilo vseeno, ker sem vedel. Bil sem miren, le še predihati sem moral.

Projekt je torej propadel, kaj si naredil s spoznanji iz postavitve?

Zdaj delam le z ljudmi, ki imajo podobne vrednote kot jaz, ki imajo odnos, delovne navade. Takrat sem delal z ljudmi, ki so bili uspešni in dobri profesionalno. Nismo pa imeli enakih vrednot. To je kot v partnerstvu. Če sta dva skupaj le zato, da sta, nimata pa istih interesov, želja in vrednot, dolgoročno partnerstvo ne more preživeti. Res sem rabil leto dni po propadlem projektu, da sem poplačal dolgove in škodo. Sprejel sem, da sem sam odgovoren za to. Danes odreagiram takoj. Brez te izkušnje ne bi mogel.
Še nekaj, danes zaupam svojim občutkom. Kot ta teden, ko sem čutil, da moram s sodelavko v Banja Luko. Tam imamo podjetje in zaznal sem težave. Sodelavki niso dovolili prestopa meje, a jaz sem vztrajal, jo odložil na meji in nadaljeval sam. Izkazalo se je, da so bile v delu partnerke nekorektnosti. Ker je bil čas pandemije, se je uspešno izmikala. Bila je spretna v komunikaciji in uspešno prikrivala pomanjkljivosti v poslovanju.

Ta izkušnja s propadlim projektom me je v bistvu rešila. In spremenila, da zdaj drugače reagiram.

Sistemsko delovanje ti je očitno blizu, drži?

Pred 7 leti mi ni bilo, danes mi je. Najhuje je, če tako kot jaz dolga leta delaš v financah, tam si le strogi um. Da storiš ta korak, da iz razumskega sveta stopiš na pot svojega poslanstva, ti pomagajo delavnice transformacije.

Razumem, da je vse sistem. Kot voda: ko vanjo pomočim prst in ga umaknem, voda zalije to luknjo. Vse deluje na vse.

Danes razumem svojo družino, kakšen sistem je. Zaznaval sem že prej, a nisem razumel. Čutil sem, da nekaj manjka, a takrat nisem vedel, da je to splavljen bratec.
Tudi v partnerstvu sistemsko razmišljanje zelo pomaga. Vedno sta prva partnerje, potem pride otrok in če je fokus na otroku, partnerstvo razpade.

Enako je v podjetju, če nimaš razrešenega odnosa z vodstvenim kadrom, torej ni zaupanja, ukvarjaš pa se s tistimi v operativi, ne boš rešil ničesar. Prevzemanje odgovornosti je najprej na najvišjih nivojih, to so osnove. Vsak posameznik je svoja celica, vsaka celica ima svoj sistem. In ko se zaveš moči svojega vpliva na sistem, lahko deluješ.

Komu bi priporočal poslovno sistemsko postavitev?

Vsaj dvema skupinama podjetnikov ali podjetij.
Prvi so tisti, ki so štartali podjetje ali pa samo nov projekt. Če se hočeš peljati iz Ljubljane v Beograd in navigaciji ne poveš jasno, kje želiš iti, te lahko pelje čez Nemčijo. Torej jasen fokus. Postaviti dobro ekipo in vedeti, kaj in kam želiš. Ko to delaš, veš da bodo spremembe in temu se vsi izmikamo. Tukaj sistemska postavitev pokaže, kaj je treba spremeniti.

Pred leti mi je neka gospa rekla, vsako podjetje bo doživelo potres. Včasih ga je dobro namenoma narediti: tisti, ki je za skočiti, naj skoči ven čim prej.

Druga skupina so utečena podjetja. Več, kot je ljudi, več je energij in sistemov. Ko je več ljudi na več mestih, lahko zastaja energija. S sistemsko postavitvijo vidiš, kje zastaja, kje je izvor težave in kje je treba ukrepati, razrešiti. Mogoče človek na nekem delovnem mestu ne razvije vsega svojega potenciala in bi ga mogoče lahko kje drugje. Na tem mestu pa bi se bolje razvijal nekdo drug. To vidiš v postavitvi.

Še mogoče nasvet. Metode sistemske postavitve ni treba razumeti; delujejo in samo to je pomembno. Vsi iščemo ljubezen, pa je nihče ni videl. Dovoliti si, da vidimo resnično sliko, je veliko. Podjetja, ki hitro zrastejo, imajo težave z integracijo karakterjev, timov, različnih komunikacij. Tam poka. In s sistemsko postavitvijo vidiš, kje in kaj poka. Hočeš nočeš, dobiš spoznanja in ne moreš jih več zanikati, ne moreš se več sprenevedati. Lahko nič ne narediš ali pa temu slediš, tu si svoboden.

Pri poslovnih timih so pomembne podobne vrednostne in skupen cilj. Je kot blagoslov, ki postavi temelje za dober posel. Recimo: če prodaja dobro teče, to ustvarja dobiček in podjetje prosperira. Lahko imaš denar, a nimaš miru ali časa. Danes mi je pomembno, da zaznavam, kje imam stres.

Ljudje zaznavamo, a nam um prikroji razlago, da mu ustreza. Sistemska postavitev nam da pogled, ki ga um ne zna nadzorovati. Podjetniki imamo ogromno veščin in znanja, a hkrati močan obrambni mehanizem. Ta

najbolj ovira ravno nas. Mi sami se oropamo svoje lastne dobre prihodnosti.

Je še kaj, kar bi nam želel sporočiti?

Tudi če nečesa ne razumete, si dovolite preizkusiti in se odpreti novemu. Vsako novo spoznanje nekaj odklene in je lahko ključ do ključnega. Sistemska postavitev je kot kompas do vaših srčnih želja. Noben podjetnik nima podjetja, ker mu je dolgčas niti samo zaradi denarja. Ampak zato, ker ima nek višji cilj. Tega lahko dosežemo po ravni črti ali naokoli. S postavitvijo je ta proces bistveno krajši. V podjetništvu pa govorimo o času, denarju in živcih. Ja, dovolite si.

Foto: Mojca Justin

URŠKA NOVAK, samostojna podjetnica

Kako ste se srečali s poslovnimi sistemskimi postavitvami?

O postavitvah sem že slišala med različnimi pogovori in že nekaj časa spremljam FB stran Sistemske postavitve. Ker me že od nekdaj zanimajo t. i. alternativne oblike reševanja življenjskih dilem, so vedno dobrodošle kakšne nove oz. drugačne oblike. Prvo osebno srečanje pa se je zgodilo ob vabilu prijateljice, ki se je sama izobraževala za vodenje postavitev.

Kaj ste pričakovali?

Moje vodilo pri udeleževanju podobnih srečanj in oblik zdravljenja je vedno enako: ko bo učenec pripravljen, pride pravi učitelj. Ob vabilu sledim svojemu notranjemu občutku in na osnovi tega udeležbo potrdim ali ne. Nisem se nič posebej pripravljala ali pričakovala, zato je bilo morda vse skupaj še toliko bolj zanimivo ...

Kaj ste želeli razrešiti s postavitvijo?

Ker sem se udeležila Sistemskih postavitev, je bila dilema vezana izključno na mojo poslovno pot: v katero smer oz. v kakšni obliki poslovati naprej. Bi bilo pa zanimivo osvetliti tudi družino.

Zanimivo je bilo rešiti že vprašalnik pred samim srečanjem, saj te prisili, da malo bolj poglobljeno razmisliš in analiziraš situacijo, v kateri si. Tudi ovrednotenje želenega uspeha je bilo zame povsem nov izziv. Ker imam družinsko podjetje, je morda bila sama situacija malce bolj zapletena tudi za moderatorko postavitve in je bilo zanimivo opazovati samo osnovno zasnovo in kako so se predstavniki elementov odzivali na medsebojne stike. Bilo je zelo zanimivo, nenavadno in na trenutke neverjetno ...

Osnovna dilema, izbor načina poslovanja vnaprej, se je čisto jasno razrešila oz. pokazalo se je, v katero smer naj se usmerim. Tudi to, na katerem področju se premalo dela in bi bil uspeh lahko boljši in hitrejši.

Kako vam je sistemska postavitev pomagala?

Zanimivo je, da imam večkrat izkušnjo, da na srečanje pridem z neko težavo, za katero se nato izkaže, da v bistvu sploh ni resnični problem. Že to pomeni veliko razliko med prej in potem. Tudi tu je bilo podobno. Sicer se je pokazala usmeritev v poslovanju, še dodatno pa so se osvetlile tiste morda bolj obstranske težave, o katerih sploh ne razmišljaš, so pa za tekoče delo še kako pomembne ...

Komu priporočate metodo sistemskih postavitev?

Priporočila bi jo vsem, ki so na nekem razpotju, izboru načina dela, novih načrtov, pogodb, sodelovanj ... Tu se mi zdi, da je zakon privlačnosti najbolj jasen in pokaže, katera odločitev bi bila bolj smiselna. Včasih smo neodločni tudi zato, ker svojim občutkom premalo zaupamo, in je takšen "push" potreben za zagon in uspešno delo vnaprej.

Bi še kaj dodali?

Na izkušnjo gledam kot delo na sebi, poučno analizo svojega poslovanja in strokovno pomoč usmeritve dela za naprej. Odprl se mi je zanimiv vpogled na metodo sistemskih postavitev in verjamem, da lahko pomagajo vsakomur, ki jo je pripravljen izkusiti.

Foto: Pixabay.com

LJUBLJANA – INDIVIDUALNE SISTEMSKE POSTAVITVE – ZA OSEBNO ODGOVORNO ODLOČANJE IN USPEŠNO UVAJANJE SPREMEMB

KDAJ: Proces traja 2 uri – 2 x 60 minut – termin se lahko določi tudi posebej v dogovoru s stranko

LOKACIJA: Mencingerjeva 7, 1000 LJUBLJANA, Inštitut za sistemske postavitve, 1. nadstropje

VEČ: https://sistemske-postavitve.com/dogodek/individualne-sistemske-postavitve-za-osebno-odgovorno-odlocanje-in-uspesno-uvajanje-sprememb/?t=1596177000

UČINKOVITO IN ODGOVORNO UVAJANJE SPREMEMB S SISTEMSKIMI POSTAVITVAMI – POSLOVNE SIMULACIJE Z REŠITVAMI

KDAJ: sreda, 26. avgusta 2020 od 8.30 do 13.30 ure

LOKACIJA: Ljubljana, Dunajska 106, Cilj d.o.o., 4. nadstropje

VEČ: https://sistemske-postavitve.com/dogodek/ucinkovito-in-odgovorno-uvajanje-sprememb-s-sistemskimi-postavitvami-poslovne-simulacije-z-resitvami-2/?t=1598423400

MEDNARODNI TRENING ZA SISTEMSKI POGLED V DELOVANJE IN VODENJE ORGANIZACIJ

KDAJ: Modul I. 11. september 2020, 10:00 – 18:00

LOKACIJA: Ljubljana, Dunajska 106, Cilj d.o.o., 4. nadstropje

VEČ: https://sistemske-postavitve.com/dogodek/mednarodni-trening-za-sistemski-pogled-v-delovanje-in-vodenje-organizacij/?t=1599811200

UVAJANJE SPREMEMB S SISTEMSKIMI POSTAVITVAMI – POSLOVNE SIMULACIJE Z REŠITVAMI

KDAJ: torek, 29. septembra 2020 od 8.30 do 13.30 ure

LOKACIJA: Ljubljana, Dunajska 106, Cilj d.o.o., 4. nadstropje

VEČ: https://sistemske-postavitve.com/dogodek/uvajanje-sprememb-s-sistemskimi-postavitvami-poslovne-simulacije-z-resitvami/?t=1601361000