



Firemní konstelace – cesta ke změně

Firemní konstelace jsou originální metodou práce s lidmi, která pochází z Německa. V německy mluvících zemích jsou velmi rozšířené, avšak u nás ve firemní oblasti zatím relativně neznámé. Umožňují nahlédnout, co se ve společnosti skutečně odehrává a uskutečnit efektivní změny. Zabývají se nejen jednotlivcem a jeho pozicí a vztahy ve firmě, ale i veškerými vztahy, ději a procesy uvnitř i vně společnosti.

Principy fungování této metody nelze dostatečně zprostředkovat popisem. Větší porozumění může přinést pouze praktická zkušenost. Zjednodušeně lze tuto metodu popsat ve třech krocích. Nejprve formulujeme zakázku. Následně s pomocí představitelů stavíme daný firemní systém. V něm pak společně hledáme praktický způsob realizace konkrétního zadání. Zadavatele nejen vidí cestu k řešení, ale i konečný výsledný obraz. Lépe než dlouhý popis nám pro ilustraci poslouží tři případy z praxe.

NECHCI PODPORU, ZVLÁDNU TO SÁM

Zadavatelem byl v tomto případě ředitel velké obchodní firmy. Měl na starost několik poboček – u nás i v jiných zemích. Jeho cílem byla kultivace své pozice nejen vůči pobočkám, ale také to, aby i jemu bylo v pozici ředitele lépe.

Postavili jsme daný systém. Ukázalo se, co potřebují jednotlivé pobočky ve vztahu k řediteli – jedna více komunikovat, druhá větší samostatnost. I přesto byla stále pozice ředitele těžká. Do systému jsem začlenil jeho nadřízeného – generálního ředitele. Obrátil jsem je k sobě a řediteli navrhl větu směrem ke generálnímu řediteli: „Potřebuji Vaši oporu.“ Ředitel však protestuje: „Má toho moc, nechci ho ničím zatěžovat.“ „Pak budete bez opory,“ namítám. „Zvládnou to sám,“ reaguje ředitel. Tím práci se systémem ukončujeme. Možnost řešení se nabízí a je zjevná. Ředitel ve skutečnosti

vlastně nechtěl pomoci. Určitě to nějak zvládne, záleží však na tom, jak dlouho a za jakou cenu. Další otázka je, proč není schopen přijímat pomoc. To je ale téma spíše pro individuální konzultaci.

Můžeme dlouze řešit, jak jsme ve své pozici přetížení a jak je těžké ji zvládnout. Pokud si však nechceme říci o podporu, pravděpodobně ji ani nedostaneme. A svým způsobem nám nemůže nikdo pomoci. Ředitel si buď řekne o ní řekne, nebo ne. Není nic mezitím. Jakékoliv dlouhé vysvětlování a mluvení o problému jej pouze zastírá a nevede k řešení. V tom spočívá velká výhoda prožitkového a konkrétního zaměření práce s metodou firemních konstelací.

POTŘEBUJI VĚTŠÍ Odstup

Druhý případ se týká ředitele oddělení farmaceutické firmy. Do své práce byl povýšen před rokem. Zjevných problémů si nebyl vědom, ale v jeho oddělení to nefungovalo dle jeho představ. Zajímalo ho, co může zlepšit.

V postaveném systému se ukázalo, že všichni jsou spokojení. Nebylo ale poznat, kdo je vedoucí týmu. Všichni měli stejnou pozici. Vzal jsem ředitele a odvedl ho několik kroků od ostatních. Zaměstnanci se na něho dívali s nepochopením. Měli dokonce i snahu jej přivést zpět, aby si byli opět rovni. Nechal jsem ho říci jim věty: „Jsem Váš ředitel a potřebuji větší odstup. Není to nic proti vám. Respektujte to, prosím.“ Po chvíli dali někteří z nich najevo, že situaci chápou. „Teď se cítím ve své pozici mnohem lépe,“ tvrdil ředitel.

Potřeba většího odstupů bývá často ve hře tam, kde se stane vedoucím týmu jeho bývalý člen. Je pro něho těžké identifikovat se s novou pozicí a jeho bývalí spolupracovníci mohou tuto změnu obtížně respektovat. Formálně ji všichni chápou, ale ve skutečnosti se pro ně téměř nic nemění. Tento příklad práce s firemními konstelacemi ukazuje, že řešení je někdy velmi jednoduché. To však v žádném případě nesnižuje jeho hodnotu.

NEBOJUJI ZA SEBE

Zadavatelkou byla vedoucí oddělení obchodní firmy. V rámci probíhajících změn v jejích firmě měla opakovaně problémy s pracovní-

cí jiného oddělení, která různými způsoby sabotovala její návrhy. Vedoucí si nebyla vědoma žádného problému, který by mezi sebou měly, a hledala způsob jak situaci zlepšit.

V postaveném systému se nic neukázalo. Žádný problém nebyl mezi nimi zjevný. Začlenil jsem do systému i ostatní členy obou oddělení včetně jejich vedoucích. Situace se pomalu postupně stávala přehlednou. Mezi oběma odděleními byly nedostatečně vymezené kompetence. Díky tomu probíhal i boj o moc. Vedoucí druhého oddělení o zmíněné pracovníci řekl: „Ona tu nebojuje za sebe. Je jakási úderná pěst našeho oddělení. Bojuje za celé oddělení i za mne.“

A to bylo vysvětlení celé otázky. Problém byl systémový, nikoliv osobní. Daná pracovnice nevědomě bojovala za své oddělení. Proto řešení mohlo být také pouze systémové – vymezení kompetencí mezi odděleními. Tento příklad ukazuje výhodu systémového zaměření firemních konstelací. Systémový pohled bere v úvahu celek. Proto neřeší problémy, ale jejich příčiny. Ty bývají totiž často někde jinde, než si myslíme.

Mgr. Jaroslav Simon

NABÍDKA SEMINÁŘE

| Název semináře | Termín a místo konání | Přednáší |
|--------------------------------------|------------------------|---------------------|
| Firemní konstelace – koučování změny | 23. května 2007, Praha | Mgr. Jaroslav Simon |

Podrobnější informace a možnost objednávky naleznete na www.kursy.cz