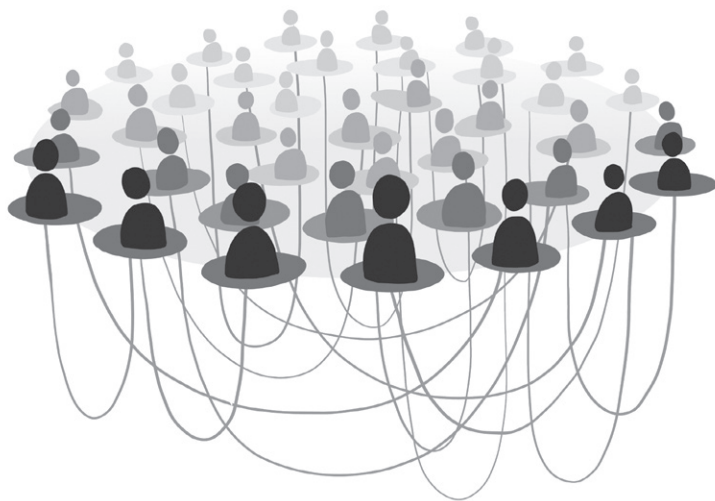


Sistemska sprememba v organizacijah

Darko Marković

Sistemska sprememba v organizacijah



Spremenite vzorce –
uresničite svoj potencial



Darko Marković

SISTEMSKA SPREMEMBA V ORGANIZACIJAH

Spremenite vzorce – uresničite svoj potencial

© 2026 Založba Chiara

Predgovor: Nataša Čebulj

Uredništvo: Simona Hana Boc

Jezikovni pregled: Klemen Jelinčič Boeta

Oblikovanje in prelom: Žiga Valetič

Izdala in založila: Založba Chiara

www.zalozba-chiara.si

Za založbo: Simona Hana Boc

Tisk: PRIMA IP d. o. o.

Naklada: na zahtevo

Ljubljana, 2026

CIP - Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.722

MARKOVIĆ, Darko, 1972-

Sistemska sprememba v organizacijah : spremenite
vzorce - uresničite svoj potencial / Darko Marković ;
[predgovor Nataša Čebulj]. - Ljubljana : Chiara, 2026

ISBN 978-961-7205-78-7

COBISS.SI-ID 281276419

Brez pisnega dovoljenja je prepovedano reproduciranje, distribuiranje, javna priobčitev, predelava ali druga uporaba tega avtorskega dela ali njegovih delov v kakršnemkoli obsegu ali postopku, hkrati s fotokopiranjem, tiskanjem ali shranitvijo v elektronski obliki, v okviru določil Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah.

Predgovor

Že vrsto let spremljam, kako se sistemski pristop in organizacijske postavitve prebijajo v slovenski poslovni prostor. Ko sem začela pionirsko uvajati sistemsko-organizacijske postavitve pri nas, sem vedela, da nujno potrebujemo korak stran od klasičnega in analitičnega razumevanja podjetij le kot funkcijske, analitične in čustvene strukture. Na tej poti mi je bilo v veselje osebno sodelovati z Darkom Markovičem. Zato sem neizmer-
no hvaležna, da je slovenskim bralcem ponudil dragoceno delo *Sistemska sprememba v organizacijah*.

Vsi živi sistemi, tako ljudje kot organizacije, si pod površino želijo dveh stvari: preživeti in uresničiti svoj potencial. Vendar se voditelji na tej poti nenehno soočajo s kroničnimi težavami, kot so slabi odnosi, apatija ali birokracija. Kot boste spoznali v knjigi, so vse to le simptomi globljih, očem skritih organizacijskih vzorcev. Ti so sprva nastali kot dobra obramba pred preteklimi krizami, čez čas pa lahko ravno te stare rešitve postanejo glavna ovira za razvoj. Bistvo sistemske spremembe je zato preprosto: preseči moramo vzorce, ki nas omejujejo, in se

vnovič povezati s potencialom organizacije. Pri tem je ključna vloga voditelja, ki mora razviti sistemsko empatijo in pogum, da raste skupaj s podjetjem. Navsezadnje so voditelji del sistema in brez njihove transformacije se tudi timi in ostali zaposleni ne morejo spremeniti.

S to knjigo slovenski prostor dobiva vrhunski vodnik za vse, ki si želite voditi sistemsko spremembo v organizaciji z večjo modrostjo in trajnim učinkom. Verjamem, da vam bo odprla nova obzorja in pomagala vaši organizaciji postati bolj zdrava ter polna življenja. Srečno in pogumno na poti systemskega vodenja!

Nataša Čebulj,

trenerka in moderatorica systemskih organizacijskih postavitev,
Ustanoviteljica in direktorica *Inštituta za systemske postavitve* v Sloveniji

Vsebina

01	Uvod	9
02	Na kratko o sistemski spremembi	13
03	Priporočila za branje	15
04	Sistemski okvir: Organizacija kot živ sistem	17
05	Sistemska inteligenca voditelja in njegova vloga pri sistemski spremembi	43
06	Sistemski vzorci	53
07	Organizacijska travma	81
08	Potencial organizacije	93
09	Sistemski pogled na organizacijsko kulturo	105
10	Organizacijsko zdravje in sistemska imunost	113
11	Sistemska sprememba v praksi	123
	Pojmovnik sistemskih izrazov	139
	Viri	143
	Zahvala	147
	O avtorju	149
	Priloga: Kartice s simptomi, funkcijami in izvorom vzorcev blokiranja	151

01 Uvod

Ko se zazremo vase, si pod površinskimi željami, ki jih imamo, vsi želimo dve stvari – preživeti in uresničiti svoj potencial. To nas dela ljudi. Da bi preživeli, potrebujemo druge ljudi. Pripadnost in povezanost z drugimi nas delata ljudi, a tudi del živega sveta. Hkrati pa nas nekaj v nas sili, da uresničimo svoj namen, svojo življenjsko nalogo, da prispemo na želeni cilj, pustimo za seboj sled in prispevek k večji celoti. Ko živimo svoj namen, čutimo izpolnjenost in energijo, ki nam pomaga uresničiti nemogoče in ustvariti nekaj, česar pred nami ni bilo. Voditelji to zelo dobro razumejo.

Enako velja za organizacije. Vse organizacije si želijo preživeti in uresničiti svoj potencial. To jih dela *žive sisteme*, ne stroje. Ta del voditelji včasih manj razumejo, vendar ga dobro čutijo. Ko se seznanijo s sistemskim pristopom, jih večina reče: »Saj to sem nekje v sebi že vedel, pa nisem imel besed, da bi opisal.« Iskreno upamo, da bo ta knjiga pomagala voditeljem in drugim zainteresiranim bolje razumeti njihove organizacije in narediti

neizogibno *sistemska sprememba*. Če se bo to zgodilo, bo knjiga dosegla svoj namen.

V večjem delu knjige pišem o *vzorcih blokiranja*, ki jih prepoznamo v sistemih in se odražajo v različnih težavah, ki ovirajo uspešno delovanje organizacij. Organizacijske težave, kot so slabo sodelovanje med oddelki, nezavzetost za delo, birokratizem ali pomanjkanje odprte komunikacije, so le *simptomi* obstoječih vzorcev. Razumevanje vzorcev je prvi korak k njihovemu preseganju. V tem smislu je sistemski pristop uporaben vir, ki vam nudi nov pogled na navidez nerešljive težave. Drugi vir za razumevanje organizacijskih vzorcev pa so vaše osebne življenjske izkušnje.

Zanimivo je, da tudi ljudje ustvarjamo svoje vzorce, da bi preživel in preuredili zadeve od znotraj. Vzorci služijo notranji skladnosti sistema. Sčasoma postanejo tako močan del nas, da začnemo verjeti, da nas brez njih ne bi bilo ali ne bi bili mi sami. Vzemimo na primer otroka, ki odrašča v nenehnih prepirih med materjo in očetom: da bi preživel in ostal zvest obema staršema, lahko razvije vzorec, da se nikoli ne postavi na nobeno stran in ne sprejema odločitev. Ta vzorec mu pozneje v odraslem življenju koristi v konfliktnih situacijah na delovnem mestu, ko se taki ljudje izkažejo za dobre mediatorje. A ko resničnost od njih zahteva hitro odločitev, ta vzorec postane motnja. Z drugimi besedami, tisto, kar je bilo nekoč dobra rešitev, postane problem.

Enako se dogaja v organizacijah. Tudi v njih se razvijejo različni vzorci – sistemski odzivi, ki služijo življenju in celovitosti sistema. Ustvarjanje vzorcev je v veliki meri nezavedno; prvotni

sprožilci se izgubijo iz spomina, simptomi pa ostanejo zapisani v kulturi organizacije. Odražajo v stavkih, kot so, »tako se to dela tukaj«, »mi smo taki« ali »vedno je bilo tako«. Kot boste videli v knjigi, ti vzorci NISTE vi kot organizacija. Če je v nekem podjetju denimo prišlo do obsežne finančne poneverbe in se je sistem nanjo odzval z izgubo zaupanja in poostrenim nadzorom, sta bili to sprva dobri rešitvi, ki sta sistemu pomagali, da se je ohranil in preživel organizacijsko travmo. Čez čas pa se lahko dobra prvotna rešitev spremeni v problem.

Ko začnejo stare rešitve onemogočati uresničevanje vašega potenciala, je čas za spremembo. Čas, da se soočite s starimi vzorci, razumete njihov izvor, se jim zahvalite za vse dobro, kar so vam prinesli, in jih začnete presegati in ustvarjati nove. V tej knjigi boste našli jasna in nazorna navodila, kako to storiti.

Vaš glavni zaveznik na poti systemske spremembe je *potencial organizacije*. Ignoriranje potenciala povzroča veliko frustracijo v sistemu, ki se lahko odraža v različnih organizacijskih težavah, kot so notranji konflikti, pogoste napake ali pomanjkanje pobude. Če jih prepoznate v svojem sistemu, se vprašajte, ali ste morda izgubili povezanost s potencialom organizacije in kako ga lahko obnovite.

Zavedanje potenciala organizacije, kaj ta lahko in mora postati, vam bo dalo moč za spremembo. Naravno stanje vsakega živega sistema, tudi organizacije, je napredek in ne stagnacija. Vsak sistem se želi razvijati in uresničiti svoj namen. Posamezni deli vašega organizacijskega sistema so že v soglasju s potencialom

organizacije in ustvarjajo se novi vzorci kot prihodnja gibanja, ki se želijo izraziti.

Zato je razvijanje systemske empatije in systemske ozaveščenosti voditeljev ključnega pomena za uspešno vodenje organizacij kot živih sistemov. Kot boste videli v knjigi, je vsaka systemska sprememba v organizaciji istočasno tudi priložnost za osebno rast voditeljev. Navsezadnje ste voditelji del sistema in brez vaše osebne spremembe se tudi sistem ne bo spremenil. Obenem pa ni nič bolj vznemirljivega, kot je rasti skupaj s svojo organizacijo, mar ne?

02 Na kratko o sistemski spremembi

Sistemska sprememba vključuje dvoje: preseganje vzorcev, ki omejujejo rast organizacije, in vnovično povezovanje z organizacijskim potencialom. To sta dve polovici sistemske spremembe.

Rezultat sistemske spremembe je organizacija, ki dobro uravnoveša visoko učinkovitost in organizacijsko zdravje. Taka organizacija se uspešno odziva na spremembe v okolju, je polna življenja in ima zdrave vzorce v svoji organizacijski kulturi. Z drugimi besedami, to je organizacija, v kateri bi si želeli delati.

Pri sistemski spremembi je ključna vloga voditelja.

Rečemo lahko, da je vloga voditelja povezati preteklost in prihodnost organizacije – v sedanjosti.

Za uspešno vodenje sistemske spremembe v vaši organizaciji morate:

- gledati na organizacijo kot na inteligenten živ sistem;
- razumeti njene sistemske potrebe in organizacijske težave, ki nastanejo, ko potrebe niso zadovoljene;
- znati preseči vzorce, ki vas blokirajo, in okrepiti tiste, ki podpirajo uresničitev potenciala organizacije;
- pokazati sistemsko empatijo in pripravljenost, da se kot voditelj razvijate skupaj z organizacijo;
- ustvariti notranje pogoje, ki bodo omogočili spremembo, da bo vaša organizacija lahko postala boljša različica sebe.

Na tej poti vam bo ta knjiga pomagala, da boste razvili sistemski pogled na organizacijo in njene vzorce, lažje razumeli, kaj je sistemska inteligenca voditelja, in prepoznali organizacijsko travmo, se povezali s potencialom organizacije in znali organizacijo voditi skozi sistemsko spremembo do bolj zdravega in močnejšega sistema. Ob vsem tem pa se bo spremenila tudi organizacijska kultura.

03 Priporočila za branje

Ker je to prva knjiga, ki pionirsko uvaja sistemski pristop k delu z organizacijami v našem delu sveta, smo na koncu knjige dodali pojmovnik z razlago ključnih sistemskih pojmov. Upamo, da vam bo olajšal branje in razumevanje tega povsem drugačnega pogleda na organizacije.

Da bi lahko čim bolje povezali besedilo s svojimi izkušnjami in situacijo v svoji organizaciji, vas na nekaj mestih vabimo k premisleku in razvijanju sistemske empatije z vajami, označenimi s simbolom:



Med branjem imejte pri sebi pisalo in papir, da si boste lahko zapisali najpomembnejše uvide iz vaj.

Knjige vam ni treba brati po poglavjih, kakor si sledijo. Po obliki sicer daje vtis linearnosti, a je tako kot v živih sistemih v njej vse medsebojno povezano. Začnite s poglavjem, ki vas je najbolj pritegnilo, in vsebina vas bo vodila naprej. Za razumevanje vsebine pa je ključno, da sprejmete in razumete sistemski okvir, predstavljen v prvem poglavju.

Če želite, lahko začnete tudi z oceno sistemske imunosti vaše organizacije. Preprosto izpolnite vprašalnik Symcommunity Scan™ na spletni strani inštituta System Solutions Institute:



Če ste ZA, lahko začnemo!

04 Sistemski okvir: Organizacija kot živ sistem

Največji problemi na svetu so posledica razlike med tem, kako deluje narava in kako razmišljajo ljudje.

– GREGORY BATESON

NEREŠLJIVI PROBLEMI

Trdno verjamem, da večina voditeljev želi dobro svojim organizacijam. Ne glede na to, ali gre za velike gospodarske družbe, družinska podjetja, zagonska podjetja ali družbene organizacije – večina voditeljev želi, da so njihove organizacije uspešne pri doseganju svojega namena, odzivne na spremembe in polne energije. Hkrati si želijo, da bi to stanje trajalo, saj bi tako zagotovili neprekinjeno rast organizacij in poslovnih rezultatov. Z drugimi besedami, prizadevajo si najti pravo ravnovesje med uspešnostjo in zdravjem organizacije. Ko je ravnovesje doseženo, je organizacija polna življenja, njen namen je jasen, notranje okolje varno in spodbudno, vsi zaposleni imajo svoje mesto, na