

System může být jiného názoru

JAK SOUČASNÍ KOUČI A MANAŽEŘI POPRVÉ ZJISTILI, ŽE VĚCI NAVZÁJEM SOUVISEJÍ? A KDY SE CHOVALI NESYSTÉMOVĚ?



Radek Socha
ředitel SKF CZ a. s.,
Country Manager
SKF pro ČR



Miroslav Sovják
ředitel komunikačního
centra, Česká
pojišťovna



Magda Vašáková
Loumová
profesionální kouč



Jan Pešek
senior partner
Nespire a senior
kouč ČSOB



David Průdek
partner Newton
Business
Development



Annette Reissfelder
profesionální
kouč



Klára Lauritzenová
jednatelka společnosti
Systemický institut,
vedoucí konzultant a kouč

Co pro vás znamená systémové myšlení?

Pešek: Že uvnitř určitého (živého) systému souvisí již od jeho vzniku vše se vším. A to i v případech, kdy si účastníci daného systému ani nemohou pamatovat na některé události z dob, kdy ještě do systému nepatřili, a přesto jsou jeho součástí. Například, že v organizaci či týmu, kde historicky došlo k nedůstojnému „rozloučení“ s člověkem, jenž systém významně formálně či neformálně ovlivňoval, zůstává tato „stopa“ tak dlouho, dokud ji systém nevykompenzuje (často nevědomým) chováním některého ze svých členů.

Průdek: Systémové myšlení pracuje s jednotlivostmi v souvislostech a se souvislostí mezi jednotlivostmi. Z praxe uvádím příklad, který popíšu otázkou. Víte, proč vaše děti nejvíce zlobí, když to nejméně potřebujete, a proč jsou nejhodnější, když to vůbec nečekáte?

Socha: Všechno kolem nás je systém a každý z nás jsme jeho nedílnou součástí. Vlastně jsme každý součástí mnoha různých systémů. Z mé praxe ředitele pobočky nadnárodní společnosti se stále častěji zamýšlím nad systémem firemním. Bez nadhledu a úvahy různých

vazeb v rámci tohoto systému – jednotlivých lidí, týmů, oddělení, lokalit lze velmi snadno podcenit vliv jednotlivých rozhodnutí na fungování tohoto systému. Byť i dobře míněné a správné rozhodnutí se snadno může zvrtnout v katastrofu.

Sovják: Systémové řízení call centra pro mě znamená sladění klientského očekávání s cílem operátora. Odstranili jsme bariéru vytvořenou sadou kritérií a přenesli tím odpovědnost za klientskou maximální spokojenost z centrálně nastavených pravidel na každého jednotlivého zaměstnance.

Vašáková Loumová: Systémové myšlení pro mě znamená především způsob vnímání světa, dále také profesní přístup. Věci se dějí v kontextech, jsou jimi ovlivňovány a ovlivňují je. Například rodina je sociální systém, a pokud pracujeme s rodinou jako se systémem, můžeme také pochopit zákonitosti jeho fungování a následně respektovat jeho způsob řešení, který vede ke změně. Je to tedy i určitý etický nástroj, který vede k respektu k fungování systémů.

Lauritzenová: Myslet systémově pro mě znamená my-

slet komplexně, tj. zahrnout do mého myšlení všechny dostupné souvislosti. Pro mě nejsilnější zážitky jsou na úrovni mě jako jednotlivce – uvědomit si, kdo jsem, a žít svůj život. Do toho musím zahrnout své kulturní i rodinné kořeny, myšlenky, fantazie, touhy, pocity a emoce, chování a komunikaci... pozorovat se a zároveň si klást otázky... je to nekonečná, ale nádherná práce. A stejně je třeba přistupovat i k systémům, které nás jako jednotlivce přesahují.

Kdy jste se zachovali naprosto nesystémově? Co se dělo?

Průdek: Naprosto nesystémově jsem se zachoval, když jsem si myslel, že jsem systém pochopil a že mu rozumím. Co se dělo? Systém byl jiného názoru.

Socha: Každé nesystémové zavádění změn způsobí minimálně nedorozumění, nebo menší či větší vzpuru systému. Některé změny, například v souladu s bující legislativou, lidi více svazují a jsou často nepopulární. Pokud musí být takové změny zavedeny rychle, vždy je dobré zvážit míru rizika a prostě to udělat.

Sovják: Nevím, zda se vůbec dá chovat nesystémově. Ja-

kékoliv chování se totiž nějak projeví a o tom dle mého názoru systémika je. Dá se tedy chovat neoptimálně nebo neekonomicky. Za takové chování považuji například přístup k vedení lidí postavený na předpokladu nechuti k práci místo podpory vnitřní motivace, která v nás všech přirozeně je. V prostředí přesně popsanych a náležitě hlídaných pravidel mohu dosáhnout nanejvýš jejich naplnění. Teprve uvolnění těchto bariér a zvýšení kompetencí může přinést něco navíc.

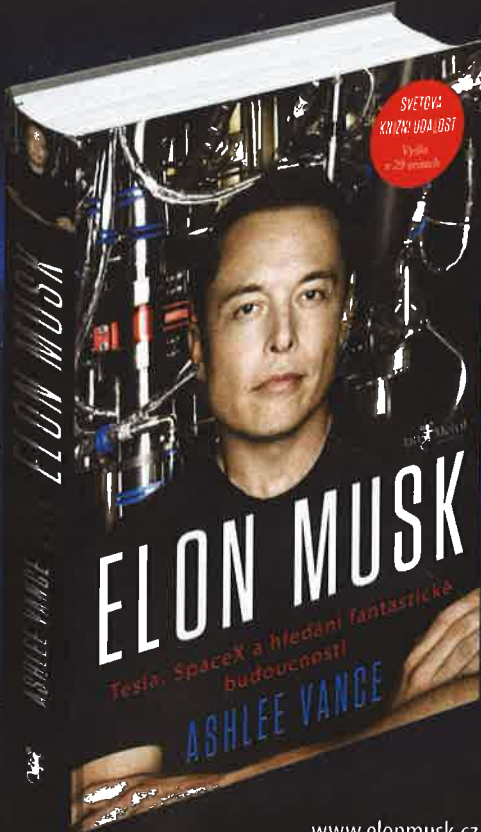
Vašáková Loumová: Nebylo to naprosto nesystémové – v momentě uklidnění se mi podařilo se na věc podívat z nadhledu a v souvislostech, ale ve chvíli, kdy převládaly emoce, moje chování ani myšlení systémové nebylo. Jednalo se o situaci v rodině, kdy mě velice zasáhlo chování mého bratra a já jsem neměla potřebný odstup, abych věci viděla v širším rodinném měřítku.

Lauritzenová: Nesystémově se chovám, když něco popírám. Třeba důležitost smíření se se svými rodiči. Nebo když nechci vidět realitu, například lidskou hloupost a krutost. A když ji vidím, pouze ji odsoudím, místo abych se ji snažila pochopit.

Kdy vás „systém“ nejvíce překvapil?

INZERCE

ZIVOTOPIS ROKU



www.elonmusk.cz

Když v Silicon Valley hledali nový idol po Stevu Jobsovi, našli jej ve svérázném Elonu Muskovi. Je nazýván vizionářem, těžkým workoholikem i novodobým Iron Manem. V knize se dozvíte vše o elektrických automobilech **TESLA**, raketách **SPACE X**, založení platební brány **PAYPAL** i dalších Muskových projektech.

„SENZAČNÍ KNIHA O ZŘEJMĚ NEJDŮLEŽITĚJŠÍM PODNIKATELI SVĚTA. VANCE VYKRESLUJE NEZAPOMENUTELNÝ OBRAZ MUSKOVY MIMOŘÁDNÉ OSOBNOSTI, JEHO NEZNIČITELNÉHO ELÁNU A SCHOPNOSTI PŘEKONÁVAT PŘEKÁŽKY.“

— The Washington Post

„KNIHA JE UNIKÁTNÍM VHLEDEM DO ŽIVOTA A UVAŽOVÁNÍ JEDNOHO Z NEJVÝRAZNĚJŠÍCH A ZÁROVEŇ NEJDISKUTOVANĚJŠÍCH MUŽŮ DNEŠKA.“

— Luboš Křeč, Hospodářské noviny





Sovják: Nekompetentnost nemůže být brána jako selhání.

Průdek: Když se systém choval podle očekávání.

Socha: Třeba při zavádění změn pravidel v souvislosti s legislativou, například přísnější kontrola docházky. Je zajímavé, jak lidi tyto změny vnímají. Často nelení a studují si normy, posuzují, jak to funguje jinde a více či méně kvalifikovaně chtějí ovlivňovat zavádění těchto norem do naší praxe. Je to fenomén, který se alespoň v mojí praxi vyskytuje stále častěji.

Sovják: Když začal fungovat. Jinými slovy když uvolnění mantinelů a přenesení zodpovědnosti přineslo vyšší klientskou spokojenost.

Vašáková Loumová: Jednoznačně ve škole, se kterou spolupracuji – je to mladý utvářející se systém a je úžasné pozorovat, jakou má vlastní inteligenci.

Lauritzenová: To se těžko popisuje. Pro mě platí, že na sobě neustále pracuji a pak najednou, jakoby zázrakem, se se mnou stane něco podstatného, vnitřní proměna, najednou vidím svět jinak, cítím se silnější a láskyplnější – a to teď mluvím o stálé proměně, ne jen momentální.

Uved'te příklad, kdy jste zjistili, jak všechno souvisí se vším, nebo jste objevili souvislosti, které jste si dříve neuvědomili.

Pešek: V rámci svých dobrovolnických aktivit vedu v menším fotbalovém klubu několik mládežnických týmů. Starám se především o to, aby děti měly adekvátní počet dospělých trenérů a vedoucích, zajišťujících plynulý chod během celého roku. Jelikož počet dětí i dospělých už dávno přesáhl moje možnosti řídit aktivity napřímo, dal jsem jednotlivým týmům (minisystémům) veliký prostor a nezávislost. Důsledkem tohoto přístupu je, že jednotlivé týmy fungují poměrně autonomně, v závislosti na ambicích a schopnostech dospělých vedoucích a trenérů a nemáme příliš společné jednotící DNA. Na druhou stranu bezproblémově fungují bez ohledu, jestli jsem osobně přítomen, či nikoliv, a to je jediný způsob, jak v celém systému mohu být v pohodě já sám. Uvědomil jsem si, že mnou ovlivněný systém si postupem času „přitáhne“ takové lidi, kterým tyto principy vyhovují.

Vašáková Loumová: Právě ve výše zmíněné rodinné situaci – celá rodina měla tendenci se postavit proti bratrovi, já v začátku také, ale pak mi začaly docházet dlouhodobé vztahové záležitosti, jeho postavení v rodině, jeho postavení v konstelaci sourozenců. A najednou jsem jeho chování dokázala pochopit.

Lauritzenová: Jeden příklad za všechny – v jedné společnosti prováděli reorganizaci, o kterou si v podstatě řekli zaměstnanci, všichni ji považovali za užitečnou. Přesto její realizace začala narážet na odpor. Zdálo se to nevysvětlitelné. Až jsme přišli na to, že klíčová část za-

městnanců si nevědomky nese z minulosti křivdu, kdy v rámci jiné reorganizace byli postaveni před hotovou věc, která je velmi zásadla. Management křivdu nikdy neodčinil, ani se neomluvil. Poté, co po tomto zjištění tak učinil, věci se daly snadno a rychle do pohybu...

Do čeho se vám nejvíce vyplatí investovat?

Pešek: Řekl bych, že do diskusí – ideálně všech – členů systému vedoucích k uvědomění hodnot a principů, na kterých systém funguje, které reálně žije.

Průdek: Do svých dětí. Do ostatních dětí.

Reissfelder: Firmám či čelním představitelům firem, stejně jako podnikatelům, bych soukromě doporučila investovat do schopností „decision makerů“ svobodně uvažovat – nenechat se nepřiměřeně stresovat patrně nevyhnutelnými pravdami a jedinými správnými závěry. Což vyžaduje poměrně náročné osobnostní i intelektuální vybavení, zvláště když část rétoriky relevantní protistrany vyznává „just do it“ mentalitu. Dále rozhodně do schopnosti vlastního pozitivního prožitku života – schopnosti užívat si skutečně všeho, co život nabízí, včetně zdánlivě nepříjemných či náročných úkolů, před které nás staví.

Socha: Jednoznačně do dobře koordinovaného lokálního managementu, který zavádí změny právě v souvislostech celé firmy. Jsme to jenom my, kdo může správně domyslet dopady jednotlivých změn a rozhodnutí v rámci lokální organizace a kdo je plně zodpovědný za zavádění do praxe.

Sovják: Do času a do lidí. Systémová proměna totiž není jen o změně pravidel, ale zejména o uvědomění si své vlastní zodpovědnosti. Jde o opravdovou změnu myšlení a přesvědčení. Na začátku je to o principu, kterému uvěříme, ve druhém a dalších krocích potom o hmatatelných výsledcích, které aplikace systémového myšlení a vedení přinese. A to chce trpělivost a čas.

Vašáková Loumová: Do vzdělávání a cestování. Do úsměvu svých nejbližších – hlavně dětí.

Lauritzenová: Ze všeho nejvíce do mého osobního a profesionálního rozvoje. A jsem přesvědčená, že to se nejvíce vyplatí každému. Obecněji řečeno do strategie, tj. do přemýšlení dlouho dopředu. To se týká i vztahů a zdraví.

Jak pracujete s „nekompetentností“ lidí? Jak o ní uvažujete jinak než jako o selhání jednotlivce?

Průdek: Pracuji především s kompetencí lidí. Pokud kompetenci nemají, jsou to má očekávání, která je činí „nekompetentními“. Přece nemohu jiné lidi soudit za svůj „nekompetentní“ odhad jejich kompetencí!?

Reissfelder: Takzvanou nekompetentnost už většinou dokážu diagnostikovat bez morálního, hodnotícího zabarvení. Jsou ale případy, kde se mi to nedaří.

Socha: První fáze je kompetence správně definovat, pojmenovat. Potom s jednotlivci identifikovat možnosti na zlepšení a nakonec zlepšení realizovat. Základním předpokladem ovšem je, že lidé musejí chtít na svých kompetencích pracovat. Pokud to neumějí, nebo nemohou, pak je vždy šance pomoci a doučit se.

Sovják: Nekompetentnost nemůže být brána jako selhání. Kompetenci jednotlivec získá svým vzděláním nebo zkušeností. Projeví-li se nekompetentnost při výkonu povolání, není to o selhání daného člověka, ale o jeho nevhodném propojení s obsahem a odpovědností dané pracovní pozice.

Vašáková Loumová: Snažím se vždycky vnímat, z jakého kontextu člověk přichází, snažím se s ním reflektovat co nejvíce kontextů, které jeho chování ovlivňují.

Lauritzenová: Moji spolupracovníci málokdy naplňovali moje představy. Trávila jsem neuvěřitelné množství času a energie tím, že jsem se je snažila přesvědčit, vy-

chovat, nasměrovat. Bralo mi to tolik energie, až jsem to vzdala. Žádala jsem po nich pouze to, čeho byli schopni. A pak jsem začala pozorovat, že díky takto uvolněnému prostoru začali lépe dýchat a začali to „svoje“ dělat ještě lépe. Dnes to tedy dělám opačně. Cíleně využívám nejlepších vlastností a schopností svých spolupracovníků tam, kde se uplatní. Nejvíce času trávíme koordinací, aby naše práce byla koncepční a dávala jako celek smysl.

Proč jsou systemici šťastnější a mají dobrý sex? (autorem otázky je David Průdek)

Pešek: Řekl bych, že systemik tak nějak tuší, že na ten zážitek není sám, což umocňuje vzájemný prožitek a spokojenost.

Průdek: No to je přeci jasné, ne?

Socha: Spojení systému je ideální.

Sovják: Protože nejsou zaskočení, když něco nejde podle plánu, a odchylky od běžné praxe berou jako výzvu.

Vašáková Loumová: Protože vědí, že jaké si to udělají, takové to mají!

INZERCE

Je nám velkou ctí
chránit náš
národní poklad

Jsme hrdým pojistitelem Národního divadla

Národní  divadlo

