

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA

Bakalářské kombinované studium
2010 – 2013

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Radka Maak

**Systemický přístup a možnosti jeho uplatnění při řízení
lidských zdrojů v organizaci**

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce:
Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined Studies

2010 – 2013

BACHELOR THESIS

Radka Maak

**Systemic approach and possibilities of use at
organizations within Human Recourses Management**

Prague 2013

The bachelor Thesis Work Supervisor:

Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Radka Maak

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Prof. PhDr. Janu Bartákovi, DrSc, za odborné vedení práce, cenné rady a kontakty. Dále bych chtěla poděkovat Mgr. Marcele Pikáلكové za odborné konzultace.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá systemickým přístupem v teorii i praxi. Jejím cílem je poukázat na efektivitu a specifika systemického poradenství a koučování. První část stručně představuje úlohu řízení lidských zdrojů současné doby a základní druhy komunikace na pracovišti. Další část práce popisuje systemický přístup, včetně jeho východisek i technik, jako alternativní přístup k zaměstnancům v rámci dalšího vzdělávání. Praktická část je věnována kvalitativnímu průzkumu, jehož cílem je zjistit, jak vnímají aktuální situaci spolupráce systemičtí koučové na jedné straně a na druhé straně klienti, jakožto zaměstnanci, mající s tímto přístupem zkušenost. Ke zpracování průzkumu byla použita metoda kvalitativní analýzy a jeho závěry jsou uvedeny v diskusi výsledků.

KLÍČOVÉ POJMY

Analýzy, Investice do vzdělávání, Rozhovory, Komunikace, Koučování, Péče o zaměstnance, Problémy na pracovišti, Systemický přístup, Techniky systemického přístupu, Řízení lidských zdrojů, Vzdělávání zaměstnanců.

ANNOTATION

This thesis deals with systemic approach in theory and practice and possibilities of use at organizations within Human Resources Management. First part focuses on the role of employee of the present day and it also describes different kinds of common problems at a workplace within an interpersonal communication. Another part of the thesis introduces systemic approach towards employees within the range of further education. Practical part pays attention to qualitative survey with its aim to find out how the current systemic coaches and clients look at the actual situation of cooperation at the same time as the employees having experience with this approach. Qualitative analysis was used for the survey and its conclusion is stated in the discussion of results.

KEY WORDS

Analysis, Coaching, Communications, Education of employees, Human Resources Management, Interviews, Investments to education, Personal developments, Problems at a workplace, Systemic approaches, Techniques of systemic approach.

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 OBECNÉ PRINCIPY ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ A VZTAHŮ NA PRACOVIŠTI 11	
1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů	11
1.2 Klasické problémy na pracovišti a jejich dopad na organizaci	13
1.3 Problém versus konflikt.....	14
1.4 Komunikační problémy	16
1.4.1 Vertikální komunikace	17
1.4.2 Horizontální a diagonální komunikace.....	17
1.4.3 Skupinová komunikace	18
2 SYSTEMICKÝ PŘÍSTUP	19
2.1 Co je systém a systemický přístup?.....	19
2.2 Historický vývoj systemické terapie a poradenství.....	19
2.3 Přehled modelů.....	20
2.3.1 Milánský model.....	22
2.3.2 Řešení namísto problémů	22
2.3.3 Spolupráce místo intervence – reflektující tým.....	23
2.3.4 Interakce jako konverzace: Narativní směr myšlení	23
2.4 Filozofická východiska systemického přístupu.....	23
3 SYSTEMICKÉ PORADENSTVÍ A KOUČOVÁNÍ VE FIRMÁCH	28
3.1 Systemické poradenství.....	28
3.1.1 Techniky systemického poradenství	29
3.2 Systemické koučování.....	31
3.2.1 Otázky systemického koučování	33
3.3 Výcvik specialistů z vlastních řad	34
4 PRŮZKUM.....	36
4.1 Cíl průzkumu, výzkumné otázky.....	36
4.2 Aplikovaná metoda.....	38
4.2.1 Metoda hloubkového rozhovoru	38
4.2.2 Kvalitativní analýza.....	38
4.3 Zkoumaný soubor.....	38

4.4 Rozbor otázek položených systemickým koučům a poradcům.....	39
4.5 Rozbor otázek položených klientům, zaměstnancům organizací.....	45
4.6 Diskuse výsledků.....	48
ZÁVĚR	54
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	56
SEZNAM PŘÍLOH.....	58

ÚVOD

Role zaměstnance se v posledních letech výrazně změnila. Většina zaměstnavatelů si uvědomuje důležitost a nepostradatelnost lidského kapitálu a dobré firemní kultury. Nároky na pracovníky organizace se neustále zvyšují. Není důležité pouze odvést jistou práci, ale zvládat celou řadu dalších dovedností a kompetencí, jako sžít se s firemní kulturou, vytvářet kooperativní vztahy a komunikovat mezi jednotlivci organizace v rámci týmů i celé firmy. Organizace by tedy v rámci péče o své pracovníky měla nabízet podporu k jejich osobnímu rozvoji a prevenci konfliktů.

Cílem této práce je poukázat na efektivnost a specifika systemického poradenství a koučování na pracovišti v rámci dalšího vzdělávání. Autorka se domnívá, že systemické poradenství a koučování by se mohlo využívat jako vhodná a efektivní intervence v rámci dalšího vzdělávání pro střední i vyšší management. Zároveň předpokládá, že její aktuální nízké využití souvisí s nedostatečnou informovaností v České republice. Dále se autorka domnívá, že reakce vrcholových manažerů na systemický přístup může být zpočátku skeptická.

Na začátku své práce autorka stručně představuje úkoly řízení lidských zdrojů v obecné rovině a poukazuje na běžné problémy a konflikty na pracovišti.

Druhá kapitola je věnována systemickému přístupu a jeho historickému vývoji. Jsou zde uvedeny hlavní modely a filozofická východiska, ze kterých je dodnes čerpáno.

Třetí kapitola se zabývá systemickým poradenstvím a koučováním ve firmách, na které je práce soustředěna. Jsou zde představeny některé základní techniky, jež jsou využívány v poradenství a koučování. Autorka se v závěru této kapitoly zamýšlí nad možnostmi uplatnění systemického poradenství formou externích specialistů, eventuálně možností školení svých vlastních zaměstnanců v rámci dalšího vzdělávání. Nastiňuje cestu, jak je možné vyřešit problémy na pracovišti a přispět k osobnímu rozvoji zaměstnanců poměrně efektivním způsobem. Poukazuje na výhody a účinnost těchto metod.

Čtvrtá kapitola obsahuje průzkum a analýzu jeho výsledků a následnou diskusi. Za tímto účelem byl zvolen kvalitativní průzkum, který je založen na

polostrukturovaných rozhovorech se vzorkem tří profesionálních koučů, kteří mají dlouholetou zkušenost v systemickém koučování v rámci firemního vzdělávání a tři klientů. Hlavním cílem tohoto průzkumu je zjistit, jak nahlíží na spolupráci s organizacemi systemičtí koučové a poradci a jaké zkušenosti mají s tímto přístupem klienti, jakožto zaměstnanci českých firem.

Průzkum byl zpracován metodou kvalitativní analýzy. V práci jsou částečně uváděny citace respondentů za účelem získání kontextu a hloubky jejich výpovědí. V poslední pasáži jsou potom prezentovány diskuse výsledků. Jedná se o předběžné orientační šetření, které by v budoucnu formou diplomové práce mělo vyústit ve výzkum.

Práce je koncipována teoreticko-empiricky.

1 OBECNÉ PRINCIPY ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ A VZTAHŮ NA PRACOVIŠTI

Role zaměstnance se v posledních letech výrazně změnila. Není již pouhým prostředkem k výkonu potřebné práce a finančním nákladem, ale tím nejcennějším zdrojem, který přímým nebo zdánlivě nepřímým způsobem rozhoduje o prosperitě organizace. Zabezpečení spokojenosti zaměstnanců a jejich osobnostního rozvoje není jednoduchý úkol již z toho důvodu, že představy a přání lidí jsou individuální, čas strávený na pracovišti je dlouhý a nároky vysoké. Obecně spadá tato úloha do personální činnosti, neboli v dnešní době pod častěji užívaný termín řízení lidských zdrojů.

1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů představuje strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího zdroje organizace, tj. lidí, kteří v ní pracují a přispívají k dosažení jejich cílů.“ (Barták, 2010, s. 12)

Obecně by se dal hlavní úkol personalistů definovat jako poskytování služeb vnitropodnikovým zákazníkům.

Dle tradičního přístupu patří mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů:

- optimálně využít potenciál všech pracovníků;
- utvářet pracovní skupiny;
- podporovat zdravé mezilidské vztahy;
- dodržovat veškeré zákony týkající se zaměstnávání lidí a lidských práv všeobecně
- dodržovat efektivní způsob vedení zaměstnanců
(Koubek, 2007)

V moderní době se personalisté soustředí na tyto klíčové body:

- obecně zlepšit kvalitu pracovního života;
- zvýšit spokojenost zaměstnanců na maximum;
- vylepšení rozvoje jedinců i celého kolektivu;
- zvýšit flexibilitu pracovníků v důsledku neustálých změn
(dle studie American Society for Training and Developments; Koubek, 2006).

V této souvislosti je nutno podotknout, že péče o pracovníky není možná jen ze strany útvaru řízení lidských zdrojů, ale že péčí o pracovníky by se měli zabývat všichni vedoucí pracovníci organizace. Je nepřijatelné, aby se zaměstnanec v případě problémů, které se týkají jeho práce, nebo při konfliktech se svými spolupracovníky obracel oficiální a zdlouhavou cestou nejprve na personální oddělení. Daleko účinnější je okamžitý zásah a podpora ze strany vedoucího pracovníka, který je přímým nadřízeným pracovníka, jež má problém. Většinou se jedná o takzvané liniové manažery, kteří byli v minulosti pouze specialisty v oblasti odbornosti výkonu své práce a své podřízené řídili pouze pomocí příkazů, rozdělování práce a kontrol. Vyšší emoční inteligence, sociální a motivační způsobilost by měly být nepostradatelnými dovednostmi pro liniové manažery ve všech organizacích. Je zde zřejmý přesun konkrétních úkolů řízení lidských zdrojů spíše k poradenské činnosti a úzké spolupráci s vedoucími pracovníky, kteří jsou v přímém a každodenním styku s podřízenými pracovníky. Stále větší váha se připisuje emoční inteligenci, mezi jejíž hlavní charakteristiky patří: sebereflexe, sebehodnocení, sebeovládání, sebmotivace, empatie a dynamika. Právě úkolem liniového manažera a přímého nadřízeného by mělo být zachytit problémy na pracovišti v prvopočátku, ideálním řešením by mělo být dokonce problémům předcházet. Emoční inteligencí obecně i v kontextu jejího podílu na úspěšnosti vedoucích pracovníků se zabýval velice podrobně D. Goleman (1995). Dle jeho názoru je emoční inteligence dvakrát důležitější, než v minulosti tolik důležitá IQ. Propaguje demokratický a koučovací styl, který se pojí k odpovědnosti za svá rozhodnutí, podpoře k samostatnému řešení problémů a dodávání sebedůvěry a sebeúcty. Je zde zaznamenán jasný přesun těchto charakteristik z čistě rodinného a soukromého prostředí, i do prostředí pracovního. Sebeúcta a sebedůvěra, kterou velice silně propaguje ve svých pracích jedna z průkopníků rodinné terapie Virginie Satirová, není nezbytná pouze

v komunikaci v soukromí a rodinném prostředí, ale i na pracovišti. Pokud zaměstnanec nemá větší soukromé a rodinné problémy a má k sobě samému jistou sebeúctu a sebedůvěru, je pro něj komunikace v pracovním prostředí o mnoho jednodušší a efektivnější. Je třeba si tuto souvislost uvědomovat, a proto není možné zaobírat se zaměstnancem pouze jako osobou v pracovním procesu, ale jako osobou, jejíž momentální rozpoložení, stav a rodinná situace se zcela logicky promítají do pracovního výkonu, komunikace na pracovišti a motivace k pracovnímu výkonu. Sebeúcta a sebedůvěra se sice vytváří již u malých dětí na základě zkušeností získaných ve svých rodinách a později ve škole, ale pozdě na zvýšení své sebeúcty není nikdy. Celá řada nástrojů na zvýšení sebeúcty a důvěry je velice jednoduchá a lehce dosažitelná, ovšem mnoho organizací se ještě stále zdráhá vynakládat finanční prostředky na zlepšení komunikace svých zaměstnanců a navýšení jejich emoční inteligence, neuvědomují si jasnou souvislost s vyšším výkonem práce, efektivitou, kreativitou, ale i firemní kulturou, morálkou a následně vyšší konkurenceschopností na trhu.

Dalším nepostradatelným úkolem řízení lidských zdrojů je udržení kvalitních zaměstnanců a snižování fluktuace, která pro firmu znamená navyšování finančních nákladů, nebo dokonce ohrožení konkurenceschopnosti na trhu. Pro udržení a stabilizaci svých zaměstnanců mají firmy k dispozici celou řadu nástrojů, mezi které bezpodmínečně patří například bezpečnost práce, pracovní podmínky, pozitivní organizační kultura, motivující vedoucí pracovníci, celá řada specifických zaměstnaneckých výhod a v neposlední řadě motivující finanční odměňování. Zde je na místě neustálá kontrola nabízených motivačních nástrojů v rámci skutečné atraktivity pro zaměstnance. Je důležité, aby firemní zaměstnanci nabídku motivačních nástrojů ocenili a mohli efektivně využít.

1.2 Klasické problémy na pracovišti a jejich dopad na organizaci

Vyčíslit a uvést všechny druhy problémů na pracovišti je nemožné. Pro zjednodušení se nabízí rozdělit problémy do několika kategorií:

1. **Problémy vzniklé pouze zásluhou zaměstnavatele** – jedná se o problémy, které zapříčinila firma a které většinou nejsou v souladu s platnými předpisy a

zákony. Patří sem například nedodržování pracovní doby, pracovní smlouvy, pojištění zaměstnanců nebo nedodržování pracovních podmínek pro zaměstnance. K těmto problémům by v dnešní době docházet nemělo, ale praxe bohužel ukazuje ještě poměrně velkou skupinu organizací, které porušují zákon, a je nutno podotknout, že zaměstnanec má velmi malé šance v takovýchto firmách dosáhnout zlepšení bez soudní pomoci. Záměrné porušování zákonů a předpisů je nepřijatelné.

2. **Soukromé problémy zaměstnanců** – jak již bylo zmíněno výše, je nutné uvědomit si, že čistě soukromé problémy pracovníků organizace - jako například alkoholismus, závislost na omamných látkách nebo psychické problémy a poruchy zaměstnanců samotných (či jejich rodinných příslušníků) mají přímý dopad na motivaci, spokojenost, komunikaci na pracovišti a celkovou pracovní výkonnost.
3. **Komunikační problémy** - tato skupina je zřejmě nejrozšířenější, protože se jedná nejen o komunikaci mezi zaměstnanci a podřízenými a přímými nadřízenými, ale o celkovou komunikaci v organizaci a firemní kulturu.

1.3 Problém versus konflikt

Konfliktem by se daly nazvat veškeré aspekty, které nějakým způsobem narušují stabilitu celého systému, ale na straně druhé systém dynamizují. Ke klasickým konfliktům dochází na pracovišti poměrně často a nejčastěji se vyskytuje případ, kdy dva jedinci mají rozlišné názory na stejnou věc. Pokud se snaží konflikt řešit, komunikují spolu a tím se snaží upevnit stabilitu, je vše v pořádku. Pokud ovšem tito dva lidé spolu přestanou komunikovat úplně, začíná se hovořit o krizi. Krize je v pracovním prostředí neefektivní, ba naopak demotivující, a to nejen mezi dvěma dotyčnými, ale působí negativně i na ostatní spolupracovníky. Je tedy důležité, aby se konflikty, které na pracovišti vznikají a jsou někdy opravdu užitečné, vyřešily a nepřecházely do krize.

Problémem je konflikt, který se odehrává mezi lidmi, kdy všichni zúčastnění hledají nejvýhodnější možné řešení, tedy aby se konflikt vyřešil.

Plamínek (2006, s. 163) upozorňuje na důležitost definice problému, v čem problém přesně spočívá, eventuelně uvedení a popsání příčin vzniku onoho problému.

„Jsou-li ignorovány příčiny problému, mohou být řešeny pouhé následky hlubších problémů, které tak zůstávají nevyřešeny a působí jako příčiny jiných důsledků, které způsobují další problémy.“

1. **Pasivita** – Jedná se o klasický způsob takzvaného vyčkávání, jak se situace vyvine.
2. **Náhodná volba** – Zde se může jednat například o klasické losování.
3. **Násilí** – Bohužel v naší společnosti dochází k násilí i v rodinném a pracovním prostředí. Z psychologického hlediska se násilí dopouštějí lidé, kteří nemají moc, jsou vyčlenění a snaží se násilím opět začlenit nebo získat moc.
4. **Delegace** – Jedná se o formu, kdy účastníci konfliktu nemají téměř žádný vliv na průběh a výsledek řešení. Jedná se například o klasické soudy.
5. **Přímé jednání** – Opakem delegace je přímé jednání, kdy účastníci řeší svůj konflikt diskusí a plně tak ovlivňují průběh i výsledek konfliktu.
6. **Jednání za účasti věcně neutrálního odborníka**, kterým může být v organizacích facilitátor nebo mediátor. Tito spíše udávají směr a kontrolují proces. Mediátorem se člověk nenarodí, ale vyžaduje to celou řadu dovedností a zkušeností, které je možno získat různými způsoby, například speciálním výcvikem. Mezi základní dovednosti mediátora patří například aktivní naslouchání, používání vhodných otázek, zrcadlení, parafrázování a celá řada jiných technik. Je velice důležité oddělit emocionální rozpoložení jedinců a věcné aspekty konfliktu. Až když jsou lidé zbaveni svých emocí, jsou schopni racionálního myšlení, teprve potom je možné problém řešit. Mediaci má například v USA delší a stabilnější kořeny vývoje než v České republice, kde se začala pozvolna rozvíjet až po letech 1989. V současné době se mediaci v České republice přednáší na několika vysokých školách, mimo jiné na Univerzitě Jana Amose Komenského v rámci oboru andragogika a na Pedagogické fakultě Masarykovy univerzity v Brně. Jak uvádí Veteška (2010, s. 118) *„Profese mediátora, jak ukazuje stav v dané oblasti, je potřebná a pro studenty (případně absolventy) zajímavá jak z hlediska samotného profilu absolventa, tak i díky možnosti uplatnění na trhu práce. Svědčí o tom i zájem veřejnosti a profesních*

organizací, které se zabývají alternativními způsoby řešení sporů, mezi nimiž mediace zaujímá významné postavení.“

1.4 Komunikační problémy

Schopnost komunikovat je závislá na celé řadě faktorů. Snad asi nejdůležitější podmínkou zvládnutí úspěšné komunikace je však uvědomit si, že člověk, s kterým komunikujeme, může vše vidět ze zcela jiného úhlu pohledu. Každý jedinec vidí svět svými očima. Plamínek (2010) poukazuje na komunikační bariéry, které jsou příčinou nepochopení a nelásky mezi lidmi. Jako čtyři hlavní rizika v komunikaci uvádí:

1. **Tendence vynášet soudy** – většina lidí hodnotí a soudí veškeré dění kolem nás, míra subjektivního hodnocení a generalizace je vysoká.
2. **Tendence naléhat a napravovat** - pramení u většiny lidí z přesvědčení, že jejich vlastní názory a postoje jsou správné, neakceptují postoje a názory ostatních, a snaží se dokonce prosazovat své postoje a názory u jiných. Toto je možné formou nevyžádaných rad, až po vyhrožování, nebo dokonce fyzické útoky.
3. **Tendence k separaci a ideové partenogenezi** – výsledky mnoholetých studií ukazují, že lidé vyhledávají podvědomě lidi, kteří jsou jim podobní, mají podobné myšlení, názory, jsou si nějakým způsobem blízcí. Tito lidé si navzájem dodávají sebevědomí a utvrzují se ve svých postojích, názorech a pravdách. Stálým nebo častým kontaktem pouze s určitou skupinou lidí může ovšem docházet k problémům a netoleranci vůči okolí, černobílému vidění světa a jiným problémům.
4. **Tendence k lhostejnosti** – v této sekci komunikace se jedná o naslouchání, které je rozděleno do několika kategorií:
 - Lhostejnost
 - Bojkotující naslouchání
 - Předstírané naslouchání
 - Selektivní naslouchání

- Významové naslouchání
- Empatické naslouchání

Právě empatie všeobecně a empatické naslouchání představují základ efektivní komunikace. Jde o to, zkusit opravdově a poctivě chápat ostatní lidi, jak se momentálně cítí, co prožívají, a to z jiného, nikoli našeho pohledu. I zde se dá konstatovat, že jistou změnou zajetých schémat a postojů je možné docílit obrovských změn v oblasti zlepšení mezilidských vztahů.

1.4.1 Vertikální komunikace

Vertikální komunikace je v naší společnosti nevyhnutelná. Jedná se obecně o komunikaci mezi generacemi, v organizaci dále přibývá hierarchicky uspořádané pracovní prostředí, které s sebou přináší další řadu komunikačních problémů. Čím vyšší funkce, tím vyšší odpovědnost. Ne všichni jsou schopni správné balance mezi stylem, kde si jsou všichni účastníci rovni, a stylem slepé poslušnosti. Každá organizace má svou vlastní firemní kulturu, historii a řád, ty nás nasměrují k vyžadované komunikaci z hlediska hierarchie. Schopný vedoucí pracovník by se měl pokoušet o jasnou definici rolí, která ulehčuje komunikaci jak jemu, tak i jeho svěřencům.

1.4.2 Horizontální a diagonální komunikace

Horizontální komunikaci nacházíme v organizacích na jedné organizační úrovni, tedy mezi členy pracovní skupiny, kteří v ní zaujímají hierarchicky stejnou pozici. Tato komunikace je velice důležitá, protože tyto pracovníci spolu tráví většinu pracovní doby a kromě náplně práce a povinností je často rozhodující základní mezilidská komunikace, tolerance, ohleduplnost a dodržování etických pravidel. Může se ovšem jednat i o komunikaci mezi nákupčím a dodavatelem.

Diagonální komunikace se sice odehrává v rozpětí dvou hierarchicky postavených úrovní, avšak osoby, které spolu komunikují, nejsou si vzájemně nadřazené nebo podřazené, čili nejedná se o přímého nadřízeného nebo podřízeného, což opět v některých případech může vnášet do komunikace a spolupráce problémy.

1.4.3 Skupinová komunikace

K výrazné akumulaci problémů a potíží při komunikaci dochází bezesporu při komunikaci skupiny lidí. Dle výzkumů je možné zaznamenat nárůst překážek s počtem členů jisté skupiny. I tento jev je naprosto přirozený a dlouhodobý v kontextu celého vývoje lidstva. K nejvýznamnějším rozdílům jednotlivých členů skupiny patří odlišnost vnímání, hodnocení ostatních členů a role jednotlivých členů. V zásadě je tato rozmanitost velice užitečná, ale produktivní pro firmu se stává až v momentě, kdy skupina efektivně pracuje bez větších komunikačních bariér a potíží.

Zde je nutné zmínit roli facilitátora, která má v rámci skupinové komunikace v organizacích nepostradatelnou roli. Facilitátor by měl být nestranný a jeho hlavním úkolem by mělo být vytvoření takových podmínek, aby si všichni účastníci nějakého pracovního setkání, například porady, rozuměli. Jeho projev je nejsilnější především na počátku a konci porady, eventuelně při krizových situacích. Navrhuje pravidla diskuse a dbá na jejich dodržení, samozřejmě v rámci potřebné flexibility. Soustředí se na proces a nikdy nerozhoduje. Mezi nejsložitější překážky facilitátora práce s pasivní skupinou je výskyt osobních útoků ve skupině a nespokojenost účastníků skupiny, která může vyústit do útoků na facilitátora.

2 SYSTEMICKÝ PŘÍSTUP

2.1 Co je systém a systemický přístup?

Slovo systemický se používá často a ve velice různorodých kontextech. Systemický přístup se uplatňuje k lidem, vztahům, komunikaci, ale i ke světu a životu jako takovému, čili všude tam, kde se pracuje s lidmi: V psychoterapii, poradenství, koučování, sociální práci, vzdělávání. Systemický přístup není izolovaná disciplína, ale obširný proud nejrůznějších východisek, metod a teorií. Společným prvkem je vždy důraz na celek a na vzájemné souvislosti mezi jevy onoho celku. V systemické terapii byl například převratný fakt, že se terapie nezabývá jen jedním člověkem, který má problém, ale s celým systémem, s kterým onen jedinec přichází do kontaktu - s jeho celou rodinou, pracovním místem atd.

2.2 Historický vývoj systemické terapie a poradenství

Vývoj systemické terapie byl pozvolný. Kořeny tohoto směru sahají dokonce až do psychoterapie. Zhruba v padesátých letech se začala v USA vyvíjet takzvaná rodinná terapie. Ovšem myšlenku zapojit do terapie celou rodinu měli již jiní jedinci, kteří působili na poli sociálním nebo psychologickém a psychotherapeutickém. Mezi tyto průkopníky patří zcela jistě: Zilpa Smithová, Kurt Ludewig se svou teorií pole, Jacob Moreno jako zakladatel psychodramatu nebo Alfred Adler se svou teorií sociální determinace lidského chování. V tomto období stále panovala psychoanalýza a hledání příčin psychických poruch. Ovšem faktem zůstává, že u systemické terapie neexistuje jeden geniální zakladatel jako například Freud u psychoanalýzy, ale spíše celá řada významných jedinců, jejichž zjištění a výsledky byly přínosem pro systemickou terapii jako takovou. Je zajímavé, že různé země uvádějí různé představitele či spoluzakladatele. Například v České republice je často považována za jednu ze stěžejních osob Helinger a Steve de Shazer. V Německu je s oblibou za matku rodinné terapie pokládána Virginia Satirová a její příběh, kdy léčila mladou ženu schizofreničku. Zhruba po půl roce spolupráce telefonovala matka pacientky a hrozila

terapeutce žalobou kvůli „odcizení náklonnosti“. Satirová se spontánně rozhodla pozvat matku na další sezení společně se svou pacientkou a zažila šok, protože tato se za přítomnosti své matky chovala stejně jako u prvního sezení. Poté terapeutka pracovala s oběma. Po nějaké době byl přizván i otec, což vedlo k chování obou pacientek zpět tam, kde se ocitly na počátku. Již záměrně byl přizván také bratr této mladé ženy a poté Satirová pracovala s celou rodinou na rovnováze. Odpoutat se od klasické psychoanalýzy a začít pracovat s rodinami znamenal v tehdejší době téměř risk ztratit svou profesní vážnost.

2.3 Přehled modelů

K rozvoji dnešní systemické terapie přispěla celá řada modelů. Někteří autoři dokonce uvádějí, že ani klasická systemická terapie neexistuje, spíše se jedná o jakýsi nadpis, který představuje větší počet vlastních modelů. Představit a jasně vymezit všechny modely je v podstatě nemožné, proto je níže uveden přehled navržený autory Schlippem a Schweitzerem.

Obrázek 1

Přehled systemově – terapeutických modelů

NÁZEV	ZDROJ	SYST. POJEM	HLAVNÍ MODELY
I. KLASICKÉ MODELY			
Strukturální rodinná terapie	strukturalismus	struktura hranice hierarchie	výzva hranicím stabilizace subsystémů
<i>např. Minuchin 1977</i>			
Vícegenerační model	psychoanalýza	neviditelné vazby přesahující generace	vyjasnění nákladů a odkazu
<i>např. Boszormenyi, Nagy a Spark 1981, Stierlin 1978</i>			
Zážitkově orientovaná rod. terapie	Humanistická psychologie	sebehodnota a komunikace	sochání změna rámce
<i>Satirová 1990, Whitaker 1991</i>			

Strategická rodinná terapie	kybernetika	rodina jako kybern. okruh pravidel	Paradoxy, ortely, domácí úkoly
<i>např. Haley 1977</i>			

Systemicko- kybernetická rodinná terapie	kybernetika	rodina jako kybern. okruh pravidel	Paradoxy, ortely, domácí úkoly
<i>Selvini Palazzoli a kol. 1977</i>			

II. KYBERNETIKA 2. ŘÁDU

Systemicko- konstruktivistická terapie,	konstruktivismus	rodinné hry jako jazykové hry	cirkulární otázky, hypotetické otázky
<i>např. Boscolo a kol. 1988, Stierlin 1988</i>			

Reflecting Team	konstruktivismus	lidé konstruují mnohočetné reality	reflektující tým, kooperace
<i>např. Anderson 1990</i>			

III: NARATIVNÍ PŘÍSTUPY

Terapie: konstruktivní a pomáhající rozhovory,	sociální konstrukcionismus	soc. konstrukce soc. realit prostřednictvím jazyka	mnohočetné dialogy, tvorba kooperativních kontextů,
<i>např. Anderson a Goolishian 1990, 1992</i>			

Terapie jako dekonstrukce	postmoderní filozofie <i>např. Derrida,</i>	systémy se skládají z příběhů,	externalizace, hledání výjimek lidé jsou vypravěči
<i>např. White 1992</i>			

Krátká terapie orientovaná na řešení	filozofie řeči <i>Derrida</i>	„z řeči není úniku,“	konstruování řešení v jazyce, otázka na zázrak, domácí úkoly
<i>např. de Sahter 1989</i>			

Zdroj: Arist von Schlippe, Jochen Schweitzer, 1998

2.3.1 Milánský model

Tento italský model představuje ve vývoji systemické terapie a poradenství neodlučitelnou jednotku. Některé z metod, jako cirkularita a cirkulární otázky, jsou aplikovány dodnes. K milánskému modelu patří neodmyslitelně čtyři jména: Mara Selvini Palazzoli, Luigi Boscolo, Gianfranco Cecchin a Giuliana Prata, přičemž do povědomí se bezesporu nejvíce propracovala Mara Selvini Palazzoli, která pocházela ze zámožné italské rodiny a bylo jí dopřáno klidného studia na vysokých školách a učení se u tehdejších kapacit. Nejprve se specializovala na anorexii, ale brzy ji začala znepokojovat časová náročnost a obtížné terapie, a proto se začala zajímat o jiné alternativní možnosti terapie. Po spojení s výše jmenovanými kolegy začala celá skupina pracovat s rodinami pacientů a společně vydali knihu, která vyšla pod německým názvem „Paradox a protiparadox.“ Zhruba po desetileté spolupráci došlo k rozdělení skupiny a její členové dále individuálně rozvíjeli odlišné koncepty. Nejproslulejší zajímavost milánského týmu spočívá ve struktuře sezení. Jeden nebo dva terapeuti pracují s rodinou a zbytek týmu je za jednostranným zrcadlem a pouze pozoruje. Pokud mají ovšem členové pozorovatelského týmu pocit, že aktivní terapeut něco závažného přehlédl nebo že se stal zajatcem dynamiky rodinného systému, okamžitě sezení přeruší. Hlavním důvodem je, aby terapeut nadále zaujímal pozici nestranného terapeuta, nikoli člena rodiny. Rodina má podle milánského přístupu již zažitá vzory chování a použitím takzvaného protiparadoxu se rodině podaří vykolejit ze svého schématu.

2.3.2 Řešení namísto problémů

Mezi nejznámější představitele krátké terapie orientované na řešení patří bezesporu Steve de Shazer, jeho žena Insoo Kim Bergová a ostatní členové amerického týmu. Steve de Shazer uváděl, že není nutné přesně vědět, co klienta trápí, co je klientův problém a jak vznikl, ale je důležité, aby si klient uvědomil, čím se tato nechtěná situace udržuje při životě. Naopak hledal řešení v situacích, které se jeví klientům jako lepší. Mezi nejcharakterističtější techniky krátké terapie patří takzvaná otázka na zázrak: *„Kdyby ty problémy náhle jako zázrakem zmizely: Co byste následujícího rána jako první věc udělal jinak? - a potom? Co by váš muž/vaše žena/vaše dítě/váš šéf dělal/a/o*

jinak, na čem byste to poznal? Jak budou tito lidé reagovat na změnu ve vašem chování? Koho by to nejvíc překvapilo? A k jakým změnám ve vašich vztazích dojde za dva měsíce/za půl roku/za pět let po zázraku?“ (Schlippe a Schweitzer, 2006, s. 28)

2.3.3 Spolupráce místo intervence – reflektující tým

Vznik takzvaného reflektujícího týmu představoval uvnitř systemické terapie jistou revoluci. Významný představitel Tom Anderson nepokládal klasickou techniku existence druhého pozorujícího v týmu za jednostranným zrcadlem za vhodnou, protože podle něj představovala tato metoda jakousi moc terapeutů, nikoli harmonizující vztah mezi rodinou a terapeutem. Zavedl tedy metodu, kdy reflektující tým nebyl oddělen a na závěr sezení měl možnost vyjádřit své postřehy a názory k danému tématu. Objevily se však názory, že se diskuze a vyjádření svých postřehů v přítomnosti rodiny jeví jako obtížné, protože si jednotliví členové rodiny mohou vyřčené projevy vyložit různým způsobem, a proto je velmi náročné zcela se soustředit a dbát na to, co specialisté vyjádří.

2.3.4 Interakce jako konverzace: Narativní směr myšlení

Postupem doby se specialisté začali zabývat otázkou způsobu vyprávění – narace. *„Narativní tradice je tendence, kterou rodina sděluje svým členům a která se týká významu chování a věcí. Stierlin (1994) v této souvislosti hovoří také o „rodinném krédu“, tedy o vnitřních nebo i nevyslovených přesvědčeních rodiny, které tvoří rámec zajišťující, aby se to, co se stalo, vyprávělo určitým způsobem, a aby se to tak udržovalo při životě.“ (Schlippe a Schweitzer, 2006, s. 31)*

2.4 Filozofická východiska systemického přístupu

Mezi hlavní zdroje patří: konstruktivismus, kybernetika 2. řádu, teorie autopoietických systémů, teorie sociálních systémů, teorie chaosu, synergetika a teorie dynamických systémů. Pro zajímavost je níže vybráno a stručně představeno pět zdrojů:

1. Obecná systémová teorie

Obecná systémová teorie vzniká zhruba v 50. a 60. letech dvacátého století. První pokusy systémové teorie vznikly pod vlivem očekávání, vyvinout jeden univerzálně vysvětlující model, který by tvořil základ pro různé disciplíny jako matematika a technika, biologie a sociální vědy. Jeden ze zakladatelů obecné systémové teorie Ludwig von Bertalanffy byl přesvědčen, že se principy systémové teorie mohou používat v různých oblastech.

„Systém představuje určité množství elementů, které na sebe vzájemně působí. Elementy jsou jednotlivé části, na které je možno komplexní systém rozložit, přičemž není jasně určeno, co je element a co systém. Záleží to na perspektivě pozorovatele.“
(König und Volmer, 2005. s. 14)

2. Teorie autopoietických systémů

Základ **teorie autopoietických systémů** vytvořili biologové z Chile Humberto Maturana a Francisco Varela. Slovo autopoieza pochází z řečtiny a znamená v překladu sebe-vytváření.

„Autopoietické systémy jsou charakterizovány takto:

- *Jsou strukturálně determinované, tzn. že aktuální struktura určuje, v jakých mezích se živá bytost může měnit, aniž by ztratila svou autopoietickou organizaci, tedy aniž by zemřela.*
- *Nemají jiný účel než reprodukovat samy sebe. Všechna ostatní tvrzení o jejich smyslu jsou na ně přenášena pozorovatelem.*
- *Jsou operacionálně uzavřené, tzn. že mohou operovat jen svými vlastními stavy, a nikoliv komponenty tohoto systému cizími.“*

(Schlippe a Schweitzer, 2006, s. 50)

Parma (2006) uvádí tři stěžejní teze autopoietických systémů:

- **Živé systémy jsou operacionálně uzavřené** - znamená, že každý systém je neustále ovlivňován okolím a jinými systémy (člověk je např. determinován od narození). V některých případech dokonce rodiče svým dětem předkládají, jak by se měli cítit, jak by měli reagovat a chovat se. Avšak děti si dříve nebo

později zvolí svou vlastní cestu, nemohou převzít vše pouze zvenku. Toto jim umožňuje právě uzavřenost jejich jedinečného systému.

- **Živé systémy fungují v každém okamžiku optimálně** - představuje velice zajímavý, někdy až šokující smysl. Struktura organismu je v neustálé akci – proměně - právě z důvodu, aby byla zachována organizace a u živých organismů život. Například u lidí je nemoc, která se původně jeví jako negativní a nežádoucí proces, velice cenným varovným signálem, protože chce svůj organismus upozornit, že něco není v pořádku, něco se musí řešit, změnit. Systemický přístup považuje nemoci jako pozitivní signály těla, které má jedinec přijímat kladně, protože jsou důležitými ukazateli, že něco není v pořádku. Někteří odborníci systemického přístupu tvrdí, že by se nemoci a negativní reakce těla neměly odstraňovat zcela, nýbrž jen zmenšovat jejich příznaky a intenzita, eventuálně musí dojít k odstranění velice jemnou a pozvolnou cestou.
- **Stabilitu zajišťuje neustálá změna** – tato teze je vysvětlena na příkladu lidské kůže, která pohledem lidského oka působí jako nudný nic nedělající prvek, ale ve skutečnosti v kůži dochází k neustálým změnám, jako jsou vyměšování, dělení se, zužování, zabarvování atd.

3. Komunikační teorie

Komunikační teorie se začala rozvíjet ve druhé polovině dvacátého století. Patřila k jedné z prvních interdisciplín vznikající v kontextu věd o člověku samotném a společnosti. Parma (2006) poukazuje na klíčové slovo „kontext.“ Při komunikaci mezi lidmi není nejdůležitější obsah sdělování, ale právě vztahové souvislosti. Když dva lidé spolu hovoří svým rodným jazykem, používají slova, kterým vzájemně rozumí, a soustředí se, není přesto zaručeno, že si tyto dva lidé opravdu rozuměli. V systemické terapii se doporučuje konkrétní ověřování, tedy nechat si od druhého přímo vysvětlit, jak našemu sdělení rozuměl. Tato forma se jeví jako daleko spolehlivější než při pouhém ověřování typu:“ Rozuměl jsi mi?“

Dále uvádí výše jmenovaný autor, že k úplnému porozumění je třeba znát veškeré kontexty. V mezilidské komunikaci nemožná věc, protože nikdo z nás nemůže přesně znát veškeré souvislosti, které má dotyčný ve své hlavě. Dalším nemožným předpokladem by bylo znát také veškeré kontexty sebe sama. Samozřejmě část lidí tuto

dovednost zlepšuje například věkem, zkušenostmi, sebezpoznáním, ale přesto vyznat se zcela přesně v celé své historii a souvislostech je prakticky nemožné. Většina komunikací v dnešní době probíhá velice rychle, v neklidných podmínkách a dlouho. Proto se lidem často stává, že po ukončení komunikace s druhou osobou ještě určitou dobu přemýšlejí nad předchozím hovorem, jeho hlavními myšlenkami, kontextu atd. Při rozhovoru dvou lidí oba dokážou říci podstatně méně. Nestačí si sdělit všechny myšlenky, pocity, celkovou atmosféru, které jim během onoho rozhovoru proudí hlavou.

Schlippe a Schweitzer (2006) uvádějí jako zakladatele této teorie Niklase Luhmanna, který navrhuje rozlišovat život, vědomí a komunikaci.

„Koncept relativní autonomie sociálního, psychického a biologického systému má významné důsledky pro systemickou terapii:

- Pocity nemluví: Terapie nezachází s pocity, nýbrž zachází s komunikací o pocitech. Vyplatí se proto (jak klientům, tak terapeutům) vycházet z toho, že na základě pozorování druhého si nikdy nemohou udělat spolehlivý úsudek o tom, jaký význam v sobě nese („už vím, co teď cítíte“), nýbrž mohou se o něm pouze dozvědět.

- Lidé si navzájem zásadně nerozumějí: Dva lidé si do svých pocitů a myšlenek nemohou vzájemně nahlédnout přímo, nýbrž jen tím způsobem, že komunikace podnítl jejich vlastní psychický systém a uvede jej do pohybu. Přitom je dobré pamatovat na to, že tento proces se bude dařit jen částečně. Kongruentní překrývání vědomí a komunikace je výjimečné.“ (Schlippe a Schweitzer, 2006, s. 54)

4. Kybernetika druhého řádu

Kybernetika druhého řádu se vyvinula z původní matematické kybernetiky, dnes kybernetiky prvního řádu. Všeobecně je kybernetika název pro jistý vědecký program, který popisuje, reguluje a řídí komplexní systémy. U kybernetiky se vždy jedná o systémy a souvislosti a vztahy mezi nimi. U kybernetiky druhého řádu došli vědci k zásadnímu poznání, a to, že pozorovatel není objektivní, a začalo se se zkoumáním nejen pozorovaného, ale i pozorovatele a vztahy mezi nimi. Parma (2006) uvádí ještě další dva klíčové body, a to: Pozorovatel a pozorované jsou ve vzájemné interakci a Přemýšlení o přemýšlení je součástí přemýšlení. Druhý bod znamená, že pokud se jedinec rozhodne záměrně přemýšlet o svém přemýšlení, vytvoří se v něm pozorovatel a v hlavě má prakticky současně dva systémy.

5. Konstruktivismus

Konstruktivismus představuje filozofický směr, který se vyvíjel od druhé poloviny 20. století. Stal se všeobecně platným názvem pro celou řadu sociálních a humanisticko-výzkumných teorií. Z bližšího úhlu se tyto teorie jeví jako dosti různorodé, některé z nich zaujímají velice radikální a kontroverzní pozice. Různé jevy nebo fenomény, které vnímáme, jsou v podstatě jen vykonstruovány naším mozkiem.

Jak uvádí Collin (2008) - pro vykonstruované fenomény je možné identifikovat takzvané konstruktéry, kteří jsou zodpovědní za jejich existenci. Zpravidla jsou jako konstruktéři uváděni člověk nebo společnost. Velice kontroverzní je tvrzení, že přírodní a sociální skutečnost a pojmy, ve kterých tyto popisujeme a identifikujeme, jsou pouze smyšleny. Některé pozice konstruktivistů jsou však velice oblíbené, jako například, že pohlaví je sociální konstrukce a ne biologická realita. Protipólem konstruktivismu by se dal uvést realismus. Faktem zůstává, že objektivní skutečnost je na nás nezávislá, není prokázána. „*J sme (lidské bytosti) uvězněni ve vlastním mozku, o světě můžeme říct jen to, co nám náš mozek vytvořil (zkonstruuje). To znamená, že k tzv. objektivní realitě nemáme přímý přístup. Ten máme jen ke konstruktům vlastního mozku.*“ (Parma, 2006, s. 133)

3 SYSTEMICKÉ PORADENSTVÍ A KOUČOVÁNÍ VE FIRMÁCH

3.1 Systemické poradenství

Poradenství ve firmách v sobě skrývá obrovský potenciál. Díky systemickým technikám a nástrojům je ve většině případů možno dosáhnout rychle významných pokroků v jednání, komunikaci a vizi vlastních i firemních cílů. Není nutné, aby byl poradce specialista v druhu práce, který tým lidí v organizaci vykonává. Někteří autoři dokonce dávají přednost poradcům, kteří se v daném oboru vůbec neorientují, protože mají možnost soustředit se pouze na rozvoj kooperativních vztahů a komunikaci mezi spolupracovníky a na podporu nalézání vlastního řešení. Před zahájením práce s týmem je nepostradatelné vyjasnění cílů poradenství mezi týmem a vedením firmy. Je logické, že vedoucí firmy supervizi pro svůj tým financuje a že objednávka byla uskutečněna z jistého popudu. Mezi důležité otázky před zahájením samotného poradenství patří:

- Kdo se chopil iniciativy při objednávce poradce?
- Kdo z ostatních tento projekt podporuje, kdo je spíše skeptický?
- Kteří členové týmu mají zájem o změnu?
- Jaké zkušenosti mají jednotlivci s podobnými aktivitami?
- Konkrétnější přání jednotlivců?

Po ujasnění těchto cílů se supervizor orientuje na cíle, nikoli na jevy, které se již v budoucnu nemají vyskytovat. Proto je nejdůležitější nejprve formulovat jasně cíle pro celý tým. Poradenství pro tým má většinou velmi flexibilní časový plán. V praxi se domluví například maximální počet sezení, ale tento maximální počet nemusí být vyčerpán. *„Pokud jde o atmosféru, systemické poradenství týmů je relativně strážlivou záležitostí. V supervizním sezení se nezaměřuje přímo na aktivaci emočně intenzivních zážitků, nýbrž na vyvolání nápadů, jak co nejjednodušeji řešit komplikované problémy. Na druhé straně se často vyznačuje minimální vážností. Při systemickém poradenství týmů se lidé často smějí, vyprávějí příběhy, nebo dokonce i vtipy, jsou kladeny nezvyklé*

otázky, a ani zvláštní nápady se necenzurují. Úsilí je zaměřeno na vytvoření společných vizí lepší budoucí praxe a hluboká vážnost bývá součástí takových vizí jen málokdy!“ (Schlippe a Schweitzer, 2006, s. 17)

3.1.1 Techniky systemického poradenství

Při poradenství ve firmách lze v podstatě využít veškerého repertoáru systemického přístupu. Mezi nejvhodnější a nejčastěji používané patří tyto techniky:

1. Systemické otázky

Otázky a způsob kladení otázek je v systemickém přístupu jedním ze stěžejních prvků. Nejde jen o získávání potřebných informací, ale o podněcování přemýšlení klienta vidět věci z jiného úhlu pohledu a o vybočení ze zaběhlých schémat. Nejznámější jsou cirkulární otázky. Při tomto stylu dotazování se ptá poradce jedné osoby na chování druhé osoby, která je rovněž přítomna. *„Zviditelníme vztahové vzorce, aniž bychom se zapletli do obsahových konfrontací. S každou cirkulární otázkou také nabízíme pohled na vlastní sociální systém z vnější perspektivy. Představuje to výzvu pro klientský systém, aby nepopisoval skutečnost podle obvyklého vzorce.”* (Schlippe a Schweitzer, 2006, s. 104)

Specifické pro systemický přístup jsou takzvané otázky na zázrak. Tyto otázky mají klientovi pomoci pochopit to, co by si přál namísto neustálého stěžování a kritizování stávající situace, například: *„Představte si, že by se stal zázrak a váš problém zmizel. Co by se změnilo na chování vašich kolegů. Kdo z vašich kolegů by si všiml změny nejdříve?“* Typickým příkladem v systemice jsou úvodní a závěrečné otázky. Ty jsou velice důležité, aby nedošlo v průběhu k vývoji do slepé uličky, a také proto, aby si klient uvědomil, že poradce není kouzelník, a vyhodnotil, co je relevantní. Patří sem otázky typu:

- *„Čeho byste chtěl během dnešního sezení dosáhnout?“*
- *„Co se změnilo od minulého setkání?“*
- *„Co by se dnes v žádném případě nemělo stát?“*
- *„Jak dlouho si myslíte, že budete potřebovat poradce?“*

Kromě těchto nejčastějších typů otázek se dále užívají zjišťovací otázky, škálovací otázky, klasifikační otázky, otázky orientované na řešení atd.

2. Sousoší

Tato technika se jeví jako výhodná při řešení sporů ve skupině nebo mezi dvěma spolupracovníky. Umožňuje znázornit současný průběh skupinových procesů a vzájemnou vztahovost. Doporučuje se, aby ten jedinec ve skupině, který není do konfliktu přímo vtažen, sestavil ostatní členy skupiny tak, aby vyjadřovali bez verbální komunikace své momentální postoje. Po seskupení všech členů skupiny jsou vyzváni všichni, aby ve své pozici takzvaně strnuli a sdělili nahlas své pocity, a dále jsou potom vyzváni, aby dle své intuice vytvořili alternativní sousoší, které by jim vyhovovalo lépe.

3. Deska

V rodinné terapii se hovoří o rodinné desce. Jedná se o sousoší, ale bez osob, které jsou zastoupeny různými předměty, jako například figurky z lega, dřevěné větší figury, plastické postavy atd.

4. Tetralemma

Tato technika se užívá při rozhodování mezi několika danými možnostmi. V místnosti se rozestaví celkem pět židlí a každá židle má různé označení: jedna možnost, druhá možnost, žádná z těchto možností, obě možnosti a pátá židle nese název „něco zcela jiného“. Klient si postupně přeseďá z jedné židle na druhou a snaží se pokaždé vcítit se do dané situace, kterou představuje židle. Nahlas hodnotí, co se mu na každé pozici zdá výhodné, pozitivní, příjemné nebo naopak negativní, nepříjemné atd. Myšlenky, které klient během této techniky prožívá, jsou jiné a jasnější, než myšlenky vzniklé pouhým přemýšlením o dané možnosti.

5. Reframing-přerámování

Pro velkou část systemických specialistů je přerámování neboli reframing – z anglického frame - jednou z nejdůležitějších intervencí.

„Systemický rámec pro klienta často představuje výrazně jiný pohled na věc: myšlení v souvislostech mezi příčinou a účinkem se konfrontuje s vývojovým,

cirkulárním pohledem na svět – a to každým terapeutickým vyjádřením! Reframing vychází z premis systemického modelu:

- *Každé chování dává smysl, pokud známe jeho kontext.*
- *Neexistuje vlastnost osoby oproštěná od kontextu.*
- *Každé chování má smysluplný význam pro koherenci celého systému.*
- *Existují pouze schopnosti. Problémy někdy vznikají proto, že kontext a schopnost se k sobě dost dobře nehodí.*
- *Každá zdánlivá nevýhoda v jedné části systému se na jiném místě jeví jako možná přednost.“ (Schlippe a Schweitzer, 2006, s. 133)*

6. Reflektující tým

Mimo poradce jsou přítomni příslušníci reflektujícího týmu, kteří se skládají ze dvou až čtyř lidí, kteří sedí odděleně od poradce a klienta nebo týmu. Po jisté době se sezení přeruší a klient, popřípadě tým a poradce, si vyslechnou reflektující tým. Členové reflektujícího týmu hovoří jakoby jen mezi sebou, bez očního kontaktu s klientem o svém postřehu, aniž by hodnotili, radili, nařizovali. Klient má možnost si z těchto postřehů přebrat pouze to, co sám uzná jako vhodné, relevantní a podporující. Někdy se stává, že jednotliví členové reflektujícího týmu vidí danou situaci různě, ale vše se odehrává ve velice příjemném, pozitivním a opatrném kontextu vůči klientovi.

7. Dialog s prázdnými židlemi

Tato metoda je vhodná při řešení konfliktů mezi spolupracovníky. Poradce nejprve klienta nechá vylíčit svůj problém, týkající se jeho spolupracovníka a posléze umístí před klienta prázdnou židli a vyzve ho, aby si představil na této židli svého protivníka a jasně mu v přímé řeči vylíčil vše, co mu vadí a co si od svého kolegy přeje do budoucna. Následně je klient vyzván, aby si nyní přesedl na židli obžalovaného a pokusil se vcítit do jeho role a viděl danou situaci z jiné perspektivy.

3.2 Systemické koučování

Nutno uvést, že přesné rozlišení kouče a poradce není v praxi většinou užíváno. Pro většinu expertů je pojem externí poradce pro firmy a kouč identický výraz, snad jen s tím rozdílem, že poradce více radí, navrhuje řešení a zaměřuje se na daný problém,

kouč klienta spíše vede k osobnímu rozvoji, pracovnímu rozvoji a hlavně k vlastnímu řešení. Staví na jeho vlastních potenciálních schopnostech a pomáhá mu stanovit své vlastní seberozvojové cíle. Koučování je mladý obor, který má své kořeny ve sportu. Při výběru firmy profesionálního kouče může podpůrně sloužit například Česká asociace koučů, která se podobně jako The European Mentoring&Coaching Council zabývá kvalifikačními standardy a akreditačními systémy. V České republice i na světové úrovni se rozlišují tři profesionální úrovně: akreditovaný kouč, akreditovaný profesionální kouč a akreditovaný kouč supervizor. Systemické koučování nemá teoretické pozadí, vzniklo divoce a představuje do budoucna velký marketinkový potenciál.

„Systemický přístup jako duchovní základ systemického koučování není izolovaná, uzavřená disciplína. Proto se těžko definuje. Je spíše myšlenkovým proudem, jakýmsi kotlem plným teorií, modelů a přístupů, které se vzájemně ovlivňují a rozvíjejí se pospolu i zvlášť, a to všechno dohromady.“ (Parma, 2006, s. 140)

U systemického koučování nejde pouze o dosažení cílů, změn a řešení problému, ale o vedení lidí k rozvoji, růstu a sebereflexi, a to jak na poli profesním, tak i lidském. Název systemické koučování vznikl právě v České republice. Při koučování ve firmách kouč pracuje s jednotlivcem nebo skupinou do šesti osob. Systemické koučování je vhodné nejen pro rozvoj lidí, ale i pro krizové intervence ve firmách. Schlippe a Schweitzer (2010) uvádějí tři nejčastější situace koučinku vedoucích pracovníků:

Změna ve vedení – nový vedoucí pracovník přebírá funkci bývalého vedoucího pracovníka. V těchto případech se často vedoucí pracovníci, kteří se připravují na novou funkci, potýkají se strachem akceptovatelnosti svých podřízených, konkurenčních výbojů svých kolegů, kteří na funkci nebyli vybráni, strachu z chyb v první fázi neznalosti organizace atd.

Zvládnutí souhry vysokého pracovního nasazení a rodinného života. U špičkových manažerů je často obrovský tlak na výkon a pracovní nasazení, který ovšem není v souladu s jejich soukromým životem. Problémy nastávají také, když je vedoucí pracovník vyslán na vzdálené pracoviště nebo do ciziny a stojí před problémem, co bude s jeho rodinou, přestěhují se s ním a ponesou s sebou veškeré následky změny bydliště nebo zůstanou a rodina se na dlouhou dobu rozdělí.

Koučink liniiových manažerů a pracovníků, kteří jsou v hierarchii organizace na nižších místech. Zde se může jednat například o situace, kdy liniiový manažer obdrží nařízení od vedení firmy, aby byla odvedena dosavadní práce s menším počtem pracovníků a aby tito byli motivováni, zatímco se pracovní podmínky zhoršují.

Asi nejvíce překvapující a alternativní metoda v systemickém koučování je fakt, že se nepracuje s problémem, jako tomu je například v klasické psychoterapii. Petr Parma hovoří o koncentraci na takzvaný ne-problém. Kdy nastává situace, která je odlišná od situací problémových. Pokud klient tyto situace vnímá, není již nutné soustředit se na minulost, protože kouč popisem této situace obdrží rovnou cíl, objednávku.

3.2.1 Otázky systemického koučování

Systemické koučování je postaveno na řeči, dialogu se svými klienty, kladení otázek. Parma (2006) prezentuje následující rozdělení otázek a jejich příkladů:

- **Otázky na žádost a formulování objednávky**

Co pro vás mohu udělat?

Co bude jiné, až tento náš rozhovor skončí?

Co čekáte, že se tady dnes bude dít, dělat, probírat?

Podle čeho poznáte, že už je to vyřešené?

- **Pozitivně zjišťovací otázky**

Co je dnes jinak, než když to bylo nejhorší?

Už jste se s něčím podobným v životě setkal?

Když není jednoduché zvládat práci tak, aby to vyhovovalo, jak jste to zvládal dosud, že to není ještě horší?

- **Otázky na dokončení objednávky a na řešení**

Na čem poznáte, že se věci už změnilo?

Kdy budete mít ten problém vyřešený?

Do čeho bychom se mohli pustit nejdříve?

- **Otázky na průběh koučování**

Je to, co teď spolu děláme, to, co potřebujete?

Je to, co říkám přiměřené?

Co bych rozhodně neměl dělat, abych vám pomáhal tam, kam chcete, a ne vás někam tlačil?

3.3 Výcvik specialistů z vlastních řad

Doposud se hovořilo pouze o možnosti využití externích specialistů pro organizace. Výběr systemického poradce a kouče probíhá většinou na doporučení osobních kontaktů, odborných časopisů a jiných zdrojů. Je třeba zjistit, jaké osvědčení a certifikát daný specialista může předložit a aby jeho výcvik byl akreditován profesní organizací koučů. Bezpečné je rovněž obrátit se o pomoc na profesní organizaci koučů. Po výběru a domluvě objednávky společných cílů a prvního setkání je možné, že klientovi poradce nevyhovuje, není mu sympatický, shledává na něm některé atributy, které ho odpuzují. V takovém případě se doporučuje vyhledat jiného specialistu, protože spolupráce školitele a klienta je velice důvěrná, aktivní a v určitém ohledu i intimní.

Externí poradenské služby se jeví jako výhodné, protože poradce a kouč nezná firemní kulturu, její zázemí a jiné okolnosti a může se tak plně a objektivně soustředit na svou práci. Nevýhodou může být časová neflexibilita v případě potřeby rychlého vyřešení situace, neznalost mezilidských vazeb v organizaci a v neposlední řadě poměrně vysoké finanční náklady. Z těchto i jiných důvodů se jeví jako výhodné vyškolení pracovníků z vlastních řad. Tito jsou z časového hlediska vždy k dispozici, ve firmě se vyznají a můžou pracovat v určitých oblastech soustavně, nebo dokonce profilačně. Některé zdroje poukazují na nebezpečí subjektivity a pracovní přátelských vztahů na pracovišti, které by mohlo práci firemního specialisty ovlivnit. Kouč se stává během své práce blízkým partnerem a všem lidem není příjemné potkávat svého kouče, kterého nechali nahlédnout hluboko do svého nitra každý den v organizaci, přestože je

jasnou podmínkou práce poradce a kouče podmínka mlčenlivosti. Výběr interního pracovníka pro školení není jednoduchá záležitost. Dobrým koučem se člověk nestává ani po sebelepším a dlouhodobém školení, ale dobrý kouč musí s sebou přinášet jisté osobnostní předpoklady. Velice důležitý je i výběr školicí instituce. Zde platí obdobná pravidla jako při výše uvedeném výběru externích poradců a koučů. Jedním z výcvikových center v České republice je například Institut systemického koučování: *„ISK je vědecké a výcvikové pracoviště, které rozvíjí uplatňování systemického přístupu především v oblasti řízení a rozvoje firemních systémů a v oblasti podpory managementu.“* (online, cit. 2012-11-22)

4 PRŮZKUM

4.1 Cíl průzkumu, výzkumné otázky

Průzkum je zaměřen na praxi systemického poradenství a koučování v České republice. **Cílem průzkumu je zjistit**, jaké zkušenosti mají na jedné straně systemičtí koučové a poradci, na straně druhé klienti, jakožto zaměstnanci českých firem v rámci firemního vzdělávání. Za tímto účelem byly formulovány tři hypotézy. První vstupovala do šetření s předpokladem, že systemické poradenství a koučování by se mohlo využít jako vhodná a efektivní intervence v rámci dalšího vzdělávání pro střední i vyšší management. Druhý předpoklad byl, že aktuální nízké využití systemického přístupu souvisí s nedostatečnou informovaností v České republice. Dále autorka vstupovala do průzkumu s předpokladem, že se systemický přístup může manažerům jevit na první dojem nezvyklý-příliš psychologický a sociální.

Samotný průzkum je rozdělen do dvou skupin. První skupinu představují otázky, které byly kladeny formou polostrukturovaných rozhovorů systemickým koučům a poradcům.

- 1. Jak dlouho se věnujete systemickému přístupu a kde jste získal/a tuto specializaci?**
- 2. Jak byste stručně popsal/a systemické koučování a poradenství někomu, kdo o tomto názvu nikdy neslyšel?**
- 3. Jak byste definoval/a informovanost o systemickém přístupu v České republice?**
- 4. Pro jaký druh klientů v rámci pracovního prostředí doporučujete systemické poradenství a koučování?**
- 5. Jak byste popsal/a organizace, které nejvíce vyhledávají vaše služby? (velikost, veřejný/privátní sektor, firemní kultura...)**

- 6. Jaké jsou dle vašeho názoru největší přednosti a pozitiva systemického přístupu ve srovnání s klasickým poradenstvím a koučováním?**
- 7. V čem vidíte vyšší efektivnost tohoto přístupu z pohledu zadavatele zakázky? (z pohledu personalisty, majitele firmy, výkonného ředitele...)**
- 8. Je těžší získat nové klienty nebo si udržet stávající organizace tak, abyste doprovázel/a jejich zaměstnance systematicky, jako stálý partner, který pracuje se zaměstnanci v případě jakékoli potřeby?**
- 9. Preferujete ve své práci s klienty nějakou systemickou techniku, která se vám osvědčila, nebo naopak máte s některou systemickou technikou špatné zkušenosti?**

Druhou skupinu reprezentují klienti, kteří mají za sebou zkušenosti se systemickým koučováním a poradenstvím v rámci firemního vzdělávání.

- 1. Jakou jste měl/a doposud zkušenost s poradenstvím a koučováním obecně?**
- 2. Co vás nejvíce překvapilo na systemickém přístupu ve srovnání s minulými zkušenostmi?**
- 3. Jak jste se cítil/a po prvním setkání?**
- 4. Které pozitivní aspekty na vás zapůsobily?**
- 5. Které negativní aspekty na vás zapůsobily?**
- 6. Do jaké míry splnilo systemické poradenství a koučování vaše očekávání?**
- 7. Jak dlouho na vás práce se systemickým koučem/poradcem ještě působila?**
- 8. Jaké možnosti spolupráce se systemickým poradcem/koučem byste uvítal/a ve vaší firmě?**

4.2 Aplikovaná metoda

Pro průzkumné šetření byl zvolen kvalitativní výzkum. Jedná se o druh výzkumu, jehož výsledků se nedosahuje pomocí kvalifikačních, nýbrž kvalitativních metod. Přinášejí detailní informace a možnost proniknutí do větší hloubky.

4.2.1 Metoda hloubkového rozhovoru

U kvalitativního výzkumu se jedná o nejčastěji používanou metodu sběru dat. Umožňuje badateli porozumět dané skupině jednotlivců z jejich pohledu na svět a zachytit slova v jejich přirozené a přesné podobě. Polostrukturovaný rozhovor má dopředu připravený seznam otázek, jehož pořadí není nutno dodržovat tak, aby badatel mohl reagovat na výpovědi informantů. Po uskutečnění rozhovoru je třeba vše přesně přepsat do písemné podoby, aby se dalo k zjištěným informacím neustále vracet dle potřeby.

4.2.2 Kvalitativní analýza

Za účelem zpracování bylo využito metody kvalitativní analýzy. Jak uvádí Švaříček, Šed'ová a kol. (2007) „*Analýza dat v kvalitativním přístupu je odlišná od analýzy v kvantitativním přístupu, kde aplikujeme předem zřízené kategorie k datům podle pevných pravidel. Kvalitativní analýza a interpretace dat je hledání sémantických vztahů mezi nimi a spojování deskriptivních kategorií do logických celků.*“

Za účelem zpracování průzkumu byly shromážděny jednotlivé odpovědi dotazovaných informantů a za pomoci myšlenkových operací analýzy a syntézy z těchto dále vybrány nejčastější a nejpodstatnější části odpovědí. Částečně jsou použity i relevantní citace informantů z důvodu zachování originality jistých výroků.

4.3 Zkoumaný soubor

Zde je soubor rovněž rozdělen do dvou skupin. První skupinu tvoří systemičtí koučové a poradci, kteří praktikují koučování jako svou hlavní profesi. Jedná se o dvě ženy a jednoho muže, všichni vysokoškolsky vzděláni. Všichni tři informanti souhlasili

s uveřejněním rozhovoru v bakalářské práci i s uveřejněním jejich jména i příjmení. Druhá skupina se skládá ze tří klientů, kteří odpovídají na své zkušenosti se systemickým koučováním a poradenstvím v rámci firemního osobního vzdělávání. Všichni tři si dali za podmínku uchování úplné anonymity a za tímto účelem je v práci používáno kódování: klient 1, klient 2 a klient 3. Jedná se o klienty, kterým bylo poskytnuto koučování skupinou Extima cz. Během práce se ukázalo jako problém získat informanty z řad klientů, což se připisuje velkému pracovnímu vytížení vysoce postavených manažerů.

4.4 Rozbor otázek položených systemickým koučům a poradcům

1. Jak dlouho se věnujete systemickému přístupu a kde jste získal/a tuto specializaci?

Záměrem položení této otázky bylo za prvé navázat s koučem kontakt a navodit atmosféru a za druhé ujištění, že je dotyčný opravdu systemický kouč profesionál. Třetí důležitá informace byla vázána na zjištění, z jakého výcvikového týmu dotyčný pochází.

Dva ze tří systemických koučů prošli výcvikem skupiny Extima cz, jehož tváří je Petr Parma, který je považován za nejlepšího systemického kouče a poradce v České republice vůbec. Jeden z dotazovaných Martin Chochola je zároveň vědecký tajemník institutu systemického koučování, což se pro celý průzkum jeví jako velice cenné z důvodu kvalitní informovanosti o celé problematice. Všichni informanti se tomuto oboru věnují minimálně 7 let. Luisa Krameriusová uvádí jako jasný důvod počátku vzdělávání se v této oblasti nedostatek kvalitních koučů: „*Chtěla jsem přijít na kloub tomu, co se se mnou děje. Hledala jsem kouče, a když jsem pozvala pět koučů, kteří mi lidsky nevyhovovali, jsem si řekla, že se to musím naučit sama.*“

2. Jak byste stručně popsal/a systemické koučování a poradenství někomu, kdo o tomto názvu nikdy neslyšel?

Tato otázka není zcela upřesněná. Není zcela jasné, jestli se myslí: Nikdy se nesetkal s koučkem nebo se nikdy nesetkal se systemikou. Marcela Pikálková uvádí jednu z hlavních charakteristik systemiky, že všechno souvisí se vším. Dále zastává názor, že se nejedná striktně o aplikování nějakých konkrétních metod, ale hledání

nejvhodnějšího řešení, když kouč ví, že řešení je v klientovi. Poukazuje na důležitost sebezpoznání. Martin Chochola popisuje, že v České republice jsou dva směry koučování: tradiční, který v businessu někdy naráží, a druhý směr, jako například systemický, narativní atd. Poukazuje na fakt, že při domlouvání kontraktu si systemický kouč zadává přesné vytyčení cílů s objednavatelem zakázky, nikoli s koučovanou osobou. Všichni tři informanti praktikují takzvané bezplatné první sezení, ve kterém se oba partneři seznamují, přibližují a zjišťují, jestli jsou jejich představy obdobné a reálné. Dále uvádějí, že je velice obtížné vysvětlit klientovi, co je systemický přístup, protože pochopení tohoto přístupu do hloubky je dlouhodobá záležitost oproti například klasické psychoterapii, která se dá stručně popsat několika větami.

3. Jak byste definoval/a informovanost o systemickém přístupu v České republice?

Tato otázka byla pro průzkum velice důležitá, dalo by se říci, že jedna ze stěžejních otázek. Autorka se ve své práci snaží mimo jiné najít důvody, proč se systemický přístup jako alternativní metoda v rámci sebevzdělávání ve firemním prostředí neuzívá častěji. Informanti, kteří reprezentují profesionální kouče na českém trhu, mají možnost zjišťovat otázku informovanosti o systemice téměř neustále při své každodenní práci, a proto se jejich odpovědi nabízejí jako cenné informace. Všichni tři se shodují v názoru, že informovanost v běžné populaci, jak uvádějí v normálních a hlavně v mimopražských rodinách, je velice nízká. Poukazují rovněž na slovo systemický, které je sice českého původu, ale dle jejich zkušeností pro mnoho lidí nesrozumitelné slovo. Jak uvádí Luisa Krameriusová: „*Když se řekne systemický, tak se lidem plete systematický a systémový.*“ Současně je ale přesvědčena, že během několika let dojde k obrovskému nárůstu vyhledávání těchto služeb. Všichni tři se rovněž shodují v názoru, že v oblasti managementu, obzvláště špičkového managementu, již téměř všichni vědí, co je systemický přístup, nebo s ním dokonce mají zkušenosti.

4. Pro jaký druh klientů v rámci pracovního prostředí doporučujete systemické poradenství a koučování? V kterých situacích?

Zde si autorka kladla za cíl zjistit, jestli, přestože zůstává faktem, že systemické koučování se používá z velké části výhradně u špičkových manažerů, ho systemičtí specialisté opravdu doporučují i na hierarchicky nižších místech v organizacích tak, jak

se k tomu přiklání celá řada autorů knih z oblasti dalšího vzdělávání. Dále šlo o zjištění, jak dalece je koučink propojen čistě s pracovní tematikou a kompetencí nebo se v rámci systemického koučování řeší v případě potřeby i věci ze soukromého prostředí zaměstnanců. Dle očekávání se všichni informanti shodují v názoru, že systemické koučování a poradenství se opravdu doporučuje ne pouze špičkovým manažerům, ale mělo by se mu dostávat i třeba po úroveň liniových manažerů. Marcela Pikálková se dokonce přiklání k názoru, že je to pro každého člověka, který vede lidi. „*Systemický koučink je preventivní metoda na to, abychom v budoucnu byli úspěšní, když před nás budou postaveny těžší úkoly. A to se dnes netýká už pouze vrcholových manažerů, kteří mají nějakou zodpovědnost, ale každého mistra, každého provozního. Téměř každá pozice s sebou nese pracovní kompetenci umět pracovat s lidmi.*“

Luisa Krameriusová uvádí jako důležitý aspekt firemní kulturu. Přiznává, že jedním z problémů objednávání koučování je jeho finanční nákladnost pro zadavatele, která odpovídá finanční nákladnosti a náročnosti kvalitních systemických výcvikových programů pro kouče. Navrhuje proto jako možné řešení systemického koučování pro liniové a nižší manažery výběr koučů juniorů, na jejichž práci není třeba vynakládat tak vysoké finanční prostředky jako na kouče, kteří se pyšní dlouholetou praxí a zkušenostmi. Upozorňuje však na zjištění kvality výcviku, který kouč prodělal. Doporučuje také podporu systemických poradců při výběrových řízeních jako ulehčení práce pro personalisty.

5. Jak byste popsal/a organizace, které nejvíce vyhledávají vaše služby? (velikost, veřejný/privátní sektor, firemní kultura atd..)

Cílem této otázky bylo zhruba zmapovat, jaká je aktuální situace na českém trhu, 24 let po revoluci. Jestli je koučování z velké části ovlivněno finančními možnostmi firem nebo jestli je například stále vidět rozdíl mezi českou a zahraniční mentalitou z pohledu koučů profesionálů.

Marcela Pikálková uvádí, že je faktem, že velké a nadnárodní organizace tento přístup používaly již v minulosti a jsou na něj zvyklejší a menší české firmy ho teprve začínají objevovat. Jak uvádí, její zkušenosti se ale vztahují pouze na spolupráci s malými a středními firmami a částečně na zkušenosti s veřejným sektorem.

K podobnému názoru se přiklání i Luisa Krameriusová a přidává ještě na doplnění: „*Velké a nadnárodní firmy mají koučink v rámci vzdělávání zaměstnanců.*

Často si najímají nějakou renomovanou zahraniční firmu, nebo paradoxně jdou levnější cestou. Rozhodně je však rozhodující, jaká je celková firemní kultura a jakou váhu koučinku ve firmě přikládají. “

Martin Chochola odpovídá, že nemá v podstatě žádné kategorizace firem, protože klienty Extimy cz je celý trh od velkých nadnárodních společností až po malé rodinné firmy, které zaměstnávají 4 až pět lidí. Vychvaluje u systemiky i možnost takzvané krizové intervence a poukazuje na obrovské výsledky ve vězeňské službě, dětských domovech, detoxových střediskách.

6. Jaké jsou dle vašeho názoru největší přednosti a pozitiva systemického přístupu s klasickým poradenstvím a koučováním?

Tato otázka rovněž patří k stěžejním, co se týče celého cíle průzkumu. K jejímu položení vedl předpoklad, že informanti jsou o své práci přesvědčeni, protože si ji oblíbili, věří jí a profesionálně ji vykonávají.

Luisa Krameriusová uvádí lidskost, hloubku a fakt, že si systemický přístup přivlastnil z ostatních přístupů to, co funguje. Oproti klasickému koučování, které ji připomíná koučování u sportu, ji fascinuje na systemickém koučování fakt, že jde do hloubky, k sebereflexi. Marcela Pikálková uvádí jako jednu z předností dlouhodobost a trvalost působení systemiky pro klienta oproti klasickým metodám, které bývají krátkodobé. *„Je to taková přidaná hodnota do života a také zpětná vazba od našich klientů potvrzuje, že jim koučování přineslo odpověď nejen na otázky, které momentálně řeší, ale že když jsou postaveni před nějaký nenadálý problém, dokážou principy koučinku sami uplatňovat.“*

Martin Chochola uvádí, že díky své otevřenosti má mnoho nástrojů pro splnění kontraktu. Umí téměř vždy dosáhnout cíle. Vidí také jako jedno z pozitiv neoddělování soukromého a profesního života, všechno souvisí se vším.

Shrnutí k otázce č. 6

Pozitiva a přednosti systemického přístupu

- otevřenost přístupu
- dlouhodobé působení na klienta
- lidskost

- hloubka
- mnoho nástrojů
- otevřenost ke změně
- rychlost dosažení výsledku
- kontrakt se soustřeďuje na zadavatele

7. V čem vidíte vyšší efektivnost tohoto přístupu z pohledu zadavatele zakázky? (z pohledu personalisty, majitele firmy, výkonného ředitele)

Cílem této otázky bylo uvést vyšší efektivnost systemického přístupu z pohledu zadavatele. V systemickém poradenství se striktně dělí pojem zadavatel kontraktu – ten který platí, a klient, s kterým poradenství a koučování probíhá. Všichni informanti uvádějí jako nejdůležitější věc z pohledu zadavatele fakt, že kouč s ním při vyjednávání kontraktu přesně zadá cíle, které je třeba splnit. Za to je systemický kouč plně zodpovědný. V případě nenaplnění těchto cílů kouč nedostane zapláceno, respektive peníze vrací. Marcela Pikálková dokonce uvádí, že pro zadavatele zakázky znamená přístup systemického kouče práci sám se sebou. Kouč mu pomáhá určit, co od svého zaměstnance očekává. Luisa Krameriusová podotýká, že zadavatel zakázky zaplatí za několik hodin systemického koučování pro svého zaměstnance, ale ten se poté dostává do samoučícího procesu, takže díky nově získané sebereflexi má pro svého nadřízeného neustále vyšší cenu.

8. Je těžší získat nové klienty nebo si udržet stávající organizace tak, abyste doprovázel/a jejich zaměstnance systematicky, jako stálý partner, který pracuje se zaměstnanci v případě jakékoli potřeby?

Také tato otázka je velmi důležitá, protože se od ní očekává odpověď na problematiku relativně nízkého využívání systemického přístupu organizací formou externích specialistů. Souvisí také s výše uvedenou otázkou informovanosti o systemickém koučování.

Všichni informanti se shodují, že je těžší získávat nové klienty, s kterými ještě nikdy nebyli v kontaktu. Zde uvádějí několik důvodů z pohledu zadavatele na českém trhu. Prvním důvodem je obrovské množství takzvaných koučů na trhu, kteří absolvovali nekvalitní, krátký kurz a nabízejí své služby za nízké ceny a kazí u řady

firem pověst celému seberozejovému vzdělávání včetně koučování a poradenství. Špatné zkušenosti jsou tak v zadavatelích zakódovány a je velice obtížné napravit reputaci. Luisa Krameriusová konstatuje, že bylo třeba tento problém vyřešit legislativně. Martin Chochola naopak postup seshora odmítá a poukazuje na podobný případ psychoterapie, která je v České republice vázanou profesí, a přesto funguje spousta lidí, která se psychoterapeuty nazývají a nejsou. Propaguje cestu, kterou již na českém trhu kvalitní firmy nabízejí. Předvedou zdarma takzvaný pilotní projekt, aby měl zadavatel možnost přesvědčit se o kvalitě. Pokud dojde ke spolupráci, doplácí se tato činnost v rámci pilotního projektu dodatečně. Pokud ke spolupráci nedojde, zadavatel nemá žádné náklady. Marcela Pikálková dodává, že je také důležité, v jakém procesu se stávající firmy momentálně nacházejí. Většina firem prochází různými změnami, sloučením, prodejem atd. Dále uvádí, že z jejího pohledu by se pro zlepšení podmínek pro kvalitní systemický přístup musely změnit podmínky v rodině. *„My máme v České republice problém s funkcí rodiny a státu. Hovoříme o krizi morálky a hodnot, což s tím souvisí. Pokud bychom dokázali toto dostat do prvotních stavebních kamenů rodiny a dítěte, budou podmínky pro rozvoj a seberozej u lidí v dospělém věku o dvě úrovně dál.“*

9. Preferujete ve své práci s klienty nějakou systemickou techniku, která se vám osvědčila, nebo naopak máte s některou systemickou technikou špatné zkušenosti?

Autorka si je vědoma, že tato otázka je pro širokou veřejnost nezajímavá, protože se jedná o velice úzkou specializaci. Přesto si myslí, že pro odborníky by mohly být odpovědi zajímavé.

Opět se informanti shodují v tom, že ve výcviku se musí seznámit s řadou technik, ale systemické koučování a poradenství není v žádném případě pouze práce podle nějakého schématu a používání stejných technik, a že si každý kouč musí vytvořit svůj vlastní systém a styl a propojit ho se svou vlastní osobností tak, aby byl autentický. Systemika je ekletická, integrativní, což znamená otevřený směr, který si bere, co potřebuje k dosažení cílů. Martin Chochola pouze upozorňuje na fakt odlišnosti práce s prodávacem a špičkovým manažerem, kdy je třeba jisté modifikace. *„Některé obecně známé techniky, jako třeba „otázka na zázrak“ od Steva de Shazera, kterou s mnoha úspěchy používal v psychoterapii, se musí trochu upravit. Protože když jste v businessu*

a řeknete: Představ si, že za noc se stane zázrak a ono to zítra bude jinak ... tak to většinu manažerů nepřitlačí k nějakému výkonu. Zatímco, když použijete stejný princip, ale místo zázraku tam dáte jejich aktivitu a zeptáte se: Představ si, že bys teď na tom půl roku velmi intenzivně pracoval a dával do toho všechno. Tak to je vlastně jiná technika na základě stejného principu, která bude fungovat.“

4.5 Rozbor otázek položených klientům, zaměstnancům organizací

1. Jakou jste měl/a doposud zkušenost s poradenstvím a koučováním obecně?

Zde se jedná o jakousi úvodní otázku, která měla sloužit k navození atmosféry a dále se v jejich odpovědích předpokládala informace o dřívějších negativních zkušenostech poradenství a koučování obecně, které vyplynuly z výpovědí informantů – koučů.

Klient A uvádí dřívější negativní zkušenosti s koučováním, které se jevily jako ztráta času a byly ukončeny. Při zadání nového obtížného úkolu v roce 2011 se po dlouhém přemýšlení rozhodla využít služby skupiny Extima cz, které ho přesvědčily. Klient B uvádí, že mu byl nabídnut systemický kouč, jehož služeb firma využívá již delší dobu.

Klient C je majitel firmy a v roce 2010 stál před problémem likvidace firmy a zkusil využití externího systemického poradenství jako svou poslední možnost.

2. Co vás nejvíce překvapilo na systemickém přístupu ve srovnání s minulými zkušenostmi?

Při kladení této otázky bylo jasným cílem zachytit co nejvíce reflexí, které souvisí s cílem celé práce, čili zachytit specifika systemického poradenství a koučování ze strany klienta. Odpovědi byly překvapivě rozdílné. Klient A byl překvapen, že se systemika nezaobírá jeho chybami, ale rovnou se soustředí na cíle a pozitiva. Dále uvádí jako pozitivní jasné vymezení cílů, které se mají dosáhnout, a dále fakt, že systemický kouč šel s klientem do hloubky. Klient B uvádí obdiv vůči systemickým koučům, protože se mu jeví jejich práce jako extrémně složitá, a nikoli jen v oblasti pokládání chytrých otázek. Klient C byl překvapen obrovskou rychlostí, a to jak na

samotných sezeních, tak i rychlostí, s jakou se dostavily efekty ve změnách a potom v celé firmě.

3. Jak jste se cítil/a po prvním setkání?

Tato otázka byla položena na základě autorčiny hypotézy, a to sice, že klienti jsou většinou vrcholoví manažeři a je třeba u nich předpokládat určitá specifika, která souvisejí s jejich každodenní prací, rychlým tempem, vysokou náročností a fakty. Zajímalo ji proto, jestli je první setkání se systemikou neodradilo, nepřišlo jaksi příliš psychologické, sociální.

Reakce byly ale pozitivní, nikdo z informantů výše uvedenou hypotézu nepotvrdil. Naopak jednalo se ve všech případech o nadšení, že to funguje, a důvěra v kouče na straně jedné a uvědomění si náročnosti a zjištění, že mají před sebou ještě mnoho práce, na straně druhé. Klient A uvádí okamžitou reflexi zajetých stereotypů ve své dosavadní práci.

4. Které pozitivní aspekty na vás zapůsobily?

Tato otázka se jeví jako stěžejní pro celý průzkum, který chce poukázat na specifika a efektivnost systemického poradenství a koučování. Je velice důležité provést komparaci odpovědí klientů a koučů, aby mohly být zjištěny shody, ale i eventuelně mylné představy systemických koučů, kteří z důvodu své profesionality již nemohou být objektivní. Všichni informanti uvádějí důležitost role kouče a vzájemnou důvěru. Klient A uvádí:

„ V krizových situacích, když se mi chtělo brečet, mi podal kapesníky a řekl, že je to v pořádku, že se to může. Najednou to šlo ze mě ven pod tlakem - hodně uvolňující, bez strachu, co si o mně bude myslet. “

Rovněž klient B poukazuje na lidskost, otevřenost a důvěru, že se klient postupem času nebojí vyslovit i nejnítěrnější obavy, strachy. Dále uvádí jistotu, že kouč ví, co dělá, a povede klienta tam, kde to bude fungovat. Klient C uvádí jako velké pozitivum, že kouč informoval, vysvětloval, co a proč zrovna dělá.

5. Které negativní aspekty na vás zapůsobily?

Tato otázka je nutná na jedné straně z důvodu serióznosti a nezaujatosti celého průzkumu a na druhé straně by její odpovědi mohly sloužit jako jakýsi feedback pro systemické profesionály.

Klient A uvádí hodně velký tlak a provokaci za účelem dosažení domluvených úkolů. Přiznává, že ač si uvědomoval nutnost k dosažení svých cílů, bylo to chvílemi nepříjemné. Shodnou reakci uvádí klient B, kdy poukazuje na rychlost: „*Chvíli jsem si zvykala na rychlost, se kterou jde kouč k jádru pudla, jak se s ničím nepáře.*“

Klient C uvádí aspekt osobnosti kouče. V jeho případě byl kouč podstatně mladší než on sám, jakožto majitel firmy, a přiznává, že musel v sobě najít pokoru a přijmout fakt, že i někdo mladší, který se v jeho firmě a specializaci v podstatě nevyzná, ho vede k osobnostnímu rozvoji, ale i k zlepšení výsledků ve firmě.

6. Do jaké míry splnilo systemické poradenství/ koučování vaše očekávání?

Tato otázka byla položena tak, že není zcela zřejmé, jestli je myšlena jedna intervence nebo dlouhodobá spolupráce, což se neukázalo jako podstatné. Šlo spíše o zjištění efektivnosti systemického přístupu a úspěšnosti obecně v jakémkoli rámci.

Klient A uvádí, že systemické koučování dokonce předčilo jeho očekávání. Vysvětluje, že bere za svůj osobní úspěch i reflexi, že pokud si ve svém současném pracovním životě uvědomí, že má s něčím problém, vypomáhá si pár sezeními s koučem a považuje to za zcela normální. Klient B odpověděl velice stručně, že na 100 %. Pro průzkum je zde cenný fakt, že tato intervence není subjektivní z pohledu klienta, nýbrž měřitelná, protože klientovi byla nabídnuta v půlce roku 2012 manažerská pozice ve Švýcarsku, pod podmínkou, že bude fungovat jako manažer a dosáhne daných cílů. Jak uvádí, v březnu roku 2013 se stěhuje do Švýcarska. Klient C měl zkušenost se systemickým poradcem v podobě rychlé intervence na záchranu jeho firmy, která stála před likvidací. „*Během půl roku jsme začali vydělávat. Tento rok ukáže, zda to udržíme či nikoliv.*“

7. Jak dlouho na vás práce se systemickým koučem/poradcem ještě působila?

Systemičtí odborníci tvrdí, že při koučování se méně radí a více se vede partner k osobnímu rozvoji a sebereflexi tak, aby změnil svůj přístup a v budoucnu si uměl poradit pokud možno sám. Odborná literatura tento bod uvádí jako jeden ze stěžejních,

kteří odlišují systemické koučování od tradičních přístupů. Od informantů se díky jejich anonymitě očekává pravdivá subjektivní odpověď.

Všichni tři se shodují a uvádějí ve svých stručných odpovědích, že působí neustále, a v případě nestandardních situací se snaží přemýšlet systemicky, co by se teď mohlo udělat tak, aby to fungovalo.

8. Jaké možnosti spolupráce se systemickým poradcem/koučem byste uvítal/a ve vaší firmě?

Jelikož se autorka v teoretické části zamýšlí i nad možností školení pracovníků z vlastních řad v rámci řízení lidských zdrojů, odpovědi by mohly sloužit jako inspirace pro ostatní potenciální zadavatele zakázky, kteří ještě se systemickým poradenstvím a koučováním nemají zkušenosti.

Klient A uvádí, že ve své firmě propagoval tento přístup. Obchodní ředitel se nechal motivovat a momentálně využívá také systemického koučování a je spokojený. Plánují poslat jednoho HR zaměstnance z vlastních řad do výcviku systemického koučování a získat tak svého interního kouče pro zaměstnance. Konstatuje zároveň, že zavést tyto externí služby pro svou organizaci kompletněji, je momentálně finančně nemožné.

Klient B by uvítal jakoukoli systemickou podporu, ale rovněž se pozastavuje nad vysokými finančními náklady. Klient C podává ve své odpovědi důkaz svého osobního rozvoje a sebereflexe: *„Pokud letos vyděláme, chci udělat s dalšími třemi šikovnými lidmi skupinu, která by si vzala na starost řízení firmy, aby to nebylo závislé jen na mně. Beru již jako samozřejmost, že na to si opět najmu kouče – ne jen pro mě, ale pro celou skupinu.“*

4.6 Diskuse výsledků

Cílem průzkumu bylo zjistit, jak nahlízejí na spolupráci s externími poradci a kouči klienti, jakožto zaměstnanci českých firem na straně jedné a na straně druhé, jak vnímají aktuální situaci systemického koučování a poradenství systemičtí koučové a profesionálové. Otázky a jejich rozbor byl nejprve rozdělen do dvou skupin – systemičtí koučové profesionálové a klienti. Skupinu systemických profesionálů reprezentovali tři systemičtí koučové s dlouholetou praxí, s kterými byl proveden polostrukturovaný

rozhovor. Autorka se sešla s každým informantem samostatně, provedla s nimi rozhovor, který byl nahrán a poté doslovně přepsán. Bylo připraveno celkem 9 otázek, v některých případech byly tyto hlavní otázky v průběhu rozhovoru proloženy některými doplňujícími. Dále byly v rozboru otázek vybrány odpovědi a informace, které se jevily pro dosažení cíle práce jako nejvhodnější. Někdy jsou tyto doplněny citacemi informantů z důvodu přiblížení a zdůraznění jejich originality. Průzkum byl proveden kvalitativně, protože se jedná o úzce specializovanou skupinu lidí. Získání značně většího množství informantů, například 100, se jevilo jako nemožné. Autorka do průzkumu vstupovala s řadou předpokladů. Chtěla zjistit, jestli jsou dané předpoklady správné či nikoli. Většina předpokladů byla potvrzena, byly však zjištěny i nové a neočekávané aspekty.

Pro průzkum a získání odpovědí na otázku „Jak vnímají aktuální situaci systemického koučování a poradenství systemičtí koučové profesionálové“ byly stěžejní odpovědi koučů u otázek 3, 4, 5, 6 a 7.

U otázky, aby systemičtí koučové definovali informovanost o systemickém přístupu v České republice, autorka vycházela ze základu, že oni - jakožto specialisté v této oblasti - mají neustále aktuální obraz o informovanosti systemického přístupu, protože s ním jsou neustále v kontaktu ve svém povolání. Dále se předpokládá, že získávají informace ve svém kruhu přátel a kolegů. Jedna z hypotéz stanovená na počátku tohoto průzkumu byla, že informovanost o systemickém přístupu je stále malá. Setkáváme se s ní převážně v oblasti špičkového managementu, ale na hierarchicky nižších pozicích a v mimopražských oblastech je stále nízká. Výsledky rozhovorů přinášejí informace, že slovo systemický je pro mnoho lidí nesrozumitelné a zaměnitelné se slovy systematicky a systémově. A dále uvádějí, že vysvětlení slova systemický je tak náročné, obzvláště pokud se jedná o stručné vysvětlení, že i původní snaha některých jedinců vyhledat informace například na internetu nebo v odborné literatuře může být zavádějící.

U otázky číslo 4 se očekávala odpověď na to, pro které zaměstnance je systemické koučování vhodné z pohledu koučů profesionálů bez ohledu na to, co říká praxe. Odborná literatura i systemičtí koučové uvádějí, že systemický přístup je vhodný pro všechny typy manažerů, kteří řídí lidi a nabádají k rozšíření koučování od manažerů vrcholových, až po například manažery liniové. Zde jsou všichni informanti stejného

názoru a doporučují svůj přístup pro širší vrstvy. Při zamyšlení, proč tomu tak zatím není, uvádějí nedostatek finančních nákladů, špatnou firemní kulturu a špatnou informovanost, respektive špatné zkušenosti. Autorka vstupovala do průzkumu s předpokladem, že momentální nízké využití systemického přístupu souvisí s nedostatečnou informovaností v České republice. Tento předpoklad byl potvrzen jen částečně, protože bylo v průběhu šetření zjištěno, že důvodem není pouze nedostatečná informovanost, ale i negativní zkušenosti na straně firem, způsobené dřívější spoluprací s nekvalitními kouči a poradci. Třetím významným aspektem se jeví vysoké finanční náklady, které představují v aktuální situaci problém nejen pro malé, střední, ale i velké nadnárodní firmy.

Otázka číslo 5 vyžadovala popsání druhů organizací, které systemické poradenství a koučování vyhledávají, a to spíše svým zaměřením, rozlišením na veřejný a privátní sektor a rozlišením mezi malými českými a nadnárodními firmami. Zde se překvapivě shodují odpovědi v tom, že služeb využívají v podstatě všechny druhy firem. Samozřejmě jsou častými klienty velké nadnárodní firmy, které mají přidělené budgety na firemní vzdělávání, a vysoké finanční náklady pro ně nepředstavují ve většině případů problém. Na druhé straně uvádějí i malé - téměř rodinné - firmy, které vyhledávají kvalitu. Jeden dotazovaný upozorňuje na dobré výsledky systemického přístupu ve vězeňství, dětských domovech atd.

Otázka číslo 6 byla zaměřena na největší přednosti systemického přístupu, ve srovnání s tradičními přístupy, což bylo jakousi podotázkou cíle celé práce, a to poukázat na specifika, přednosti a problematiku. Nejčastěji byly jako přednosti uváděny: otevřenost přístupu, dlouhodobé působení práce na klienta, lidskost a hloubka, rychlost dosažení výsledků a fakt, že kontrakt se soustřeďuje na zadavatele. Poslední bod se zdál být u informantů nejdůležitější, protože poukazovali na důležitost z pohledu zadavatele, čili plátce kontraktu. Ten, kdo zakázku platí, požaduje nějaké změny na svých zaměstnancích. Pokud by se kouč soustředil pouze na zaměstnance, a ne na požadavky zadavatele zakázky, mohlo by dojít i k antiproduktivnímu výsledku, což se u systemiky v podstatě nestává. Právě toto bylo i výsledkem odpovědí u další otázky, která se týkala větší efektivnosti tohoto přístupu z pohledu zadavatele zakázky. Jeden informant dokonce uvádí, že pokud nedojde ke splnění cílů, které byly předem se

zadavatelem přesně stanoveny, neobdrží systemický kouč svůj honorář, protože garantoval cíle, které nesplnil.

Skupinu klientů, kteří mají se systemickým způsobem zkušenost v rámci dalšího vzdělávání, reprezentovali tři klienti skupiny Extima. Získat informanty pro tento účel se ukázalo jako největší úskalí celé práce. Bylo jasné, že se musí provést záměrný výběr jedinců, kteří splňují podmínky klienta se systemickými zkušenostmi. Všichni tři klienti si kladli za podmínku absolutní anonymity, a proto jsou v práci uvedeni pod kódy klient A, B a C. Na druhé straně díky garanci anonymity představovali na počátku průzkumu možnost získání cenných informací, protože se předpokládalo, že mohou odpovědět podle svých skutečných zkušeností, bez strachu, že jejich eventuální negativní zkušenosti budou zveřejněny. Všechny kladené otázky u této skupiny informantů byly položeny s cílem získání cenných a autentických informací, které by mohly výrazně přispět k dosažení cíle práce.

První otázka se ptala na dosavadní zkušenosti s poradenstvím a koučováním obecně. Umožnila klientům prostor pro popsání veškerých zkušeností od tradičních, systemických, až po žádné. Odpovědi byly rozdílné. Jeden informant uvádí dřívější negativní zkušenosti s jiným přístupem, druhý uvádí, že on sám neměl žádné zkušenosti, ale jeho firma již delší dobu pracovala se systemickým koučem a třetí klient uvádí, že se rozhodl pro první zkušenost s koučem z důvodu jediné možné záchrany jeho firmy před likvidací.

Druhá otázka se ptala informantů, co je na systemickém přístupu nejvíce překvapilo ve srovnání s jinými přístupy. Byla položena obecně bez zaměření na pozitivní nebo negativní postřehy, za účelem získání zajímavých informací bez jakýchkoli hypotéz. Klienti uvádějí rychlost, hloubku práce, sezení i rychlost dostavení úspěchu, soustředěnost na pozitiva a úspěchy a také jasné vymezení cílů na počátku a později obrovský tlak na jejich dosažení. U bodu jasné zadání cílů na počátku a snaha na jejich dosažení dochází k synergii mezi zkušenostmi klientů a systemických koučů. Toto společně uvedené pozitivum tedy přímo vyúsťuje do cíle kompletní práce – poukázat na efektivnost a specifika systemického poradenství a koučování.

Třetí otázka se ptala na zkušenosti po prvním setkání. Byla položena poměrně otevřeně bez náznaku k pozitivním nebo negativním aspektům, ale s jistým předpokladem autorky, a to sice, že vrcholoví manažeři se svou každodenní prací,

rychlým tempem a náročností, související s pozicí, poněkud liší od běžné populace a nejsou zvyklí si povídat o svých pocitech, otevírat někomu své myšlenky, obavy atd. Reakce ovšem byly zcela pozitivní, nikdo z informantů tento předpoklad nepotvrdil. Naopak zmiňují nadšení z funkčnosti a důvěru v kouče.

Čtvrtá otázka se týkala pozitivních aspektů, které na ně zapůsobily. I zde se jednalo o stěžejní otázku, protože cílem celé práce je poukázat na specifika a přednosti systemického přístupu. Informanti se shodují na získání důvěry v kouče, na faktu, že kouč vždy informuje, co právě dělá a za jakým účelem. Obě skupiny informantů se shodují v důležitosti předem daných cílů a ve snaze o jejich následné splnění.

Dále navazovala otázka na negativní aspekty. Tato otázka je nutná na jedné straně z důvodu serióznosti a nezaujatosti celého průzkumu a na druhé straně by její odpovědi mohly sloužit jako jakýsi feedback pro systemické profesionály. Klienti uvádí poměrně velký tlak během práce k dosažení cílů a nutnost pracovat opravdově a ne pouze povrchově. Jeden z klientů uvádí, že měl ze začátku obrovský problém s uznáním autority, protože jeho kouč byl podstatně mladší a nevyznal se v klientově oboru. Tato informace se jeví jako cenná a mohla by sloužit pro systemické kouče profesionály jako feedback k zamyšlení pro možná podpůrná řešení.

Šestá otázka se ptala klientů, do jaké míry splnilo systemické poradenství a koučování jejich očekávání. Tato otázka se dá nazvat rovněž otázkou na posouzení úspěšnosti a efektivnosti. Odpovědi byly jednoznačně pozitivní a slouží k dosažení cíle kompletní práce – poukázat na efektivnost systemického přístupu. Tyto skutečnosti jsou důkazem efektivnosti systemického koučování, ovšem s ohledem na to, že se jedná o příliš malý vzorek respondentů na to, aby se daly vyvozovat konkrétní závěry.

Další otázka se týkala délky působení systemické intervence. Zde si kladla autorka za cíl ověřit fakt, který uvádí systemičtí koučové i odborná literatura, a to, že systemické koučování pracuje do hloubky se sebereflexí klienta tak, aby si v budoucnu při řešení obtížných situací uměl poradit sám. Tento bod byl rovněž u informantů klientů jednoznačně potvrzen.

Poslední otázka se týkala představ a přání spolupráce pro své firmy se systemickým přístupem. Autorka nastiňuje na konci teoretické práce jako jednu z možností školení v systemickém výcviku vybraných pracovníků z vlastních řad. Touto cestou by se dal částečně vyřešit problém vysokých finančních nároků při spolupráci s

externími specialisty a neomezeného využívání systemické intervence dle potřeby. Informanti uvádějí, že spolupráce funguje, rozhodně by jí uvítali často a pro více zaměstnanců své organizace, ale zmiňují rovněž vysokou finanční náročnost. Jeden klient uvádí, že se v jeho organizaci výhledově plánuje zaslání vybraného zaměstnance do systemického výcvikového programu, což rovněž koresponduje s autorčíným námětem.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce si dala za cíl poukázat na efektivnost a specifika systemického poradenství a koučování na pracovišti v rámci dalšího vzdělávání.

Odborná literatura doporučuje systemický přístup jako efektivní intervenci v rámci dalšího vzdělávání. Hlavním specifikem systemického koučování a poradenství, je jasné zadání cílů, mezi koučem a objednavatelem zakázky, kterých má koučovaný dosáhnout. Tím se výrazně liší od tradičních poradenských intervencí. Další významná specifika tohoto přístupu jsou: Rychlost dosažení cílů, hloubka v oblasti sebepoznání, koncentrace na cíle a pozitivní aspekty, lidskost, otevřenost, dlouhodobé působení koučování na klienta a množství technik, které má kouč k dispozici. Systemický poradce může pomoci rychlou intervencí ve všech typech organizací, například při konfliktech mezi zaměstnanci, organizačních a strukturálních změnách. Pomáhá k rychlému dosažení pokroků v jednání, komunikaci a vizi vlastních i firemních cílů. Systemický kouč staví na vlastních potenciálech klienta a pomáhá mu stanovit své vlastní seberozvojové cíle.

V rámci práce byl na vzorku celkem šesti respondentů proveden kvalitativní průzkum, jehož základ tvořily polostrukturované rozhovory. Jedna část otázek byla zaměřena na to, jak nahlízejí na spolupráci s externími poradci a kouči klienti, jakožto zaměstnanci českých firem. Druhá část se zaměřila na to, jak vnímají aktuální situaci systemického koučování a poradenství systemičtí koučové profesionálové. Za tímto účelem byly formulovány tři hypotézy. První vstupovala do šetření s předpokladem, že systemické poradenství a koučování by se mohlo využít jako vhodná a efektivní intervence v rámci dalšího vzdělávání pro střední i vyšší management. Druhý předpoklad byl, že aktuální nízké využití systemického přístupu souvisí s nedostatečnou informovaností v České republice. Třetí hypotéza očekávala u vrcholových manažerů jistou skepsi vůči systemickému přístupu.

Průzkum potvrdil, že se systemické koučování a poradenství nabízí jako vhodná a efektivní intervence, v rámci dalšího vzdělávání organizací v České republice a to jak pro vrcholové manažery, tak pro manažery střední a liniové. Výpovědi všech informantů se shodují s odbornou literaturou na faktu, že systemický přístup je vhodný

pro všechny zaměstnance, kteří nějakým způsobem řídí lidi v organizacích. Výsledky průzkumu ukazují, že všichni klienti, kteří pracovali se systemickými kouči, dosáhli předem stanovených cílů, což hovoří o vysoké úspěšnosti systemického přístupu. Tato forma podpory k seberozvoji a sebereflexi byla klienty přijata a zvnitřněna. Ve svých výpovědích jasně uvádějí, že v případě jakýchkoli nových problémů je budou umět řešit sami, eventuálně znovu využijí spolupráce systemického kouče. I zde průzkum potvrdil teoretické východisko. Systemický kouč vede klienta k osobnímu rozvoji, aby si uměl v budoucnu poradit sám.

Druhý předpoklad, že aktuální nízké využití systemického přístupu souvisí s nedostatečnou informovaností v České republice, byl potvrzen pouze částečně. Analýza rozhovorů a vlastní rešerše i zkušenosti autorky sice potvrzují, že informovanost o systemickém přístupu, koučování a poradenství obecně je mezi českými občany nízká a slovo systemický je pro většinu nesrozumitelné. V odpovědích informantů byly ovšem zjištěny i další důvody nízkého využití, jako jsou vysoká finanční náročnost při využití externích specialistů a negativní zkušenosti s dřívější externí spoluprací různého druhu. Na českém trhu existuje celá řada firem, které nabízejí své služby pod obrovským a nepřehledným množstvím názvů četných stylů a technik neuspokojivé kvality.

Skepse vrcholových manažerů vůči systemickému přístupu potvrzena nebyla, naopak všichni informanti uváděli pozitivní reakce a důvěru v kouče.

Jednalo se o kvalitativní průzkum, který byl zpracován metodou kvalitativní analýzy, což se jevílo, jako nejvhodnější metoda. Autorka si je vědoma malého vzorku respondentů, a proto touto bakalářskou prací problematiku zatím pouze nastiňuje. Umí si však představit využití dosud získaných výsledků v pozdější diplomové práci.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, J. *Řídit nebo vést*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-34-9.

BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-17-6.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.

LUDEWIG, K. *Základy systemické terapie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3521-4.

PARMA, P. *Umění koučovat*. 1. Vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-63-X.

PAVLOVÁ, L. a VETEŠKA, J. (eds.). *K aktuálním otázkám vyjednávání, mediace a rozhodčího řízení a tzv. práva spolupráce*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-86723-92-1.

PLAMÍNEK, J. *Synergický management*. 1. vyd. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5.

PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, as., 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.

SCHLIPPE, A. a J. SCHWEITZER . *Systemická terapie a poradenství*. 1. vyd. Brno: Cesta, 2001. ISBN 80-7295-013-4.

ŠVARŤÍČEK, R. a K. ŠEĎOVÁ.a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

DE SHAZER. *Wege der erfolgreichen Kurztherapie*. Klett-Cotta, 10. Auflage, 2010. ISBN 978-3-608-95505-7.

COLLIN, F. *Konstruktivismus für Einsteiger*. 1. Auflage. Wilhelm Fink GmbH&CO. Verlags-KG, 2008. ISBN 978-3-8252-2977-1.

GOLEMAN, D. *Emotionale Intelligenz*. 15. Auflage. München: Deutscher Taschenbuchverlag GmbH&Co. KG, 2002. ISBN 3-423-36020-8.

KÖNIG, E. und VOLMER, G. *Personale Systemtheorien in Erwachsenenbildung und Organisationsberatung*. 1. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag, 2005. ISBN 3-407-25359-1.

SATTIR, V. *Selbswert und Kommunikation*. 20. Auflage. Stuttgart: Gotta`sche Buchhandlung, 2011. ISBN 978-3-608-89044-0

SCHLIPPE, A. und SCHWEITZER, J. *Systemische Interventionen*. 2. Auflage, Göttingen: Vandenhoeck&Ruprecht GmbH&Co. KG, 2010, 2009. ISBN 978-3-8385-3313-1.

Seznam použitých internetových zdrojů

Institut systemického koučování [online]. 22. 11. 2012. Dostupné z: <http://isystemic.eu/coach/vyckviky.htm>

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A	ROZHOVOR KLIENT A.....I
PŘÍLOHA B	DOTAZNÍK KLIENT BIII
PŘÍLOHA C	DOTAZNÍK KLIENT C..... V
PŘÍLOHA D	ROZHOVOR LUISA KRAMERIUSOVÁ VII
PŘÍLOHA E	ROZHOVOR MARTIN CHOCHOLA..... XI
PŘÍLOHA F	ROZHOVOR S MARCELOU PIKÁLKOVOU..... XIV

Příloha A Rozhovor klient A

1. Jakou jste měl/a doposud zkušenost s poradenstvím a koučováním obecně?

V roce 2003 nám firma poskytla kouče jako benefit. Po třech sezeních jsem se s ním rozloučila, byla to ztráta času. V roce 2011 za mnou přišla nadřízená s tím, že má pro mě hodně náročné zadání. Když mi ho řekla, protočily se mi panenky. Zeptala se, zda s tím potřebuji pomoci externě, že mi dá kouče. Po předchozí zkušenosti jsem odmítla. Po dalších třech měsících jsem se náhodou seznámila se společností Extima a domluvila si s nimi koučink. Zadání bylo splněno v mnohem kratší době, než jsem předpokládala, onoho konkrétního kouče jsem pak využila ještě několikrát pro nastartování dalších projektů.

2. Co vás nejvíce překvapilo na systemickém přístupu ve srovnání s minulými zkušenostmi?

- a) Systemického kouče vůbec nezajímalo, co je špatně, rovnou mě směřoval k cílům.
- b) Systemický kouč mi je schopen říci "to nebude fungovat" a vysvětlit proč. Umí, když potřebuji, převzít iniciativu a chvíli mě vést, třeba i za ručičku. Občas se u toho vztekám, ale čím dál méně.
- c) Systemický kouč se nespokojí s kosmetickými změnami, jde hodně do hloubky, nenechá mě věci zametat pod koberec nebo jenom přelakovávat. Občas je to krušné, sáhnout si do sebe, už jsem na sezení i brečela a nadávala, ale čas ukázal, že to mělo smysl.
- d) Systemický kouč si se mnou na začátku jasně vymezil, k čemu a kam má naše spolupráce směřovat. Hlídal, že vše, co jsme spolu dělali, prokazatelně přispívalo k naplnění vymezených mantinelů.

3. Jak jste se cítil/a po prvním setkání?

Naděšená, že to funguje. Vystrašená, že je to mnohem víc práce, než jsem předpokládala (hlavně na mně samotné). Ujištěná, že v tom nejsem sama, a že kouč udělá cokoli, abych to zvládla. Nejistá, když se ukázalo, že spouště věci nerozumím

tak, jak jsem si myslela. Rozladěná, protože jsem si uvědomila, jak často jsem pracovala se zažitými stereotypy.

4. Které pozitivní aspekty na vás zapůsobily?

Prvních deset minut setkání se mi kouč hodně dobře "prodal" a vysvětlil, o čem naše spolupráce bude. V tu chvíli jsem mu začala věřit, podobně jako věříte švadleně, že vám ušije šaty lépe, než byste si je ušila sama.

V krizových situacích, když se mi chtělo brečet, mi podal kapesníky a řekl, že je to v pořádku, že se to může. A najednou to šlo ze mě ven pod tlakem - hodně uvolňující, bez strachu, co si o mě bude myslet.

5. Které negativní aspekty na vás zapůsobily?

Hodně velký tlak na dosažení domluveného rámce. Kouč se nerozpakoval a šil do mě, provokoval, tlačil. V tu chvíli je to hodně nepříjemné, celkově hodně užitečné. Chce to nedat na momentální pocity a uvědomit si, že růst bolí.

6. Do jaké míry splnilo systemické poradenství/koučování vaše očekávání?

Předčilo. Což je patrné v tom, že když si teď v něčem neumím poradit, vypomáhám si pár sezeními s koučem a považuji to za zcela v přirozené.

7. Jak dlouho na vás práce se systemickým koučem/poradcem ještě působila?

Působí neustále.

8. Jaké možnosti spolupráce se systemickým poradcem/koučem byste uvítal/a ve vaší firmě?

Už jsem koučování doporučila našemu obchodnímu řediteli, který si ho pochvaluje. Na komplexnější implementaci nemáme finance. Zhruba do dvou let plánujeme nechat vyškolit jednoho interního zaměstnance z oddělení HR. Zatím asi ne pro nejvyšší manažery.

Příloha B Dotazník klient B

1. Jakou jste měl/a doposud zkušenost s poradenstvím a koučováním obecně?

Naše vedení se společností Extima spolupracuje od roku 2007. Předloni jsem dostala nabídku absolvovat výcvik firemního koučování. Používala jsem prvky koučování ve své manažerské roli (koučování se tomu říkat nedalo). V polovině roku 2012 mi byla nabídnuta manažerská pozice ve Švýcarsku. Setkala jsem se koučem společnosti, kterého jsem odmítla (nemám v něj důvěru) a obrátila se na Martina, zda by mi s tím nepomohl. V březnu 2013 se stěhuju do Švýcarska.

2. Co vás nejvíce překvapilo na systemickém přístupu ve srovnání s minulými zkušenostmi?

Složitost. Na začátku jsem měla za to, že koučování je jen pokládání "chytrých" otázek. Výcvik mě hodně rychle vyvedl z omylu. Nutnost držet strukturu rozhovoru, zároveň poslouchat partnera, zároveň sledovat, jestli to vede k naplnění objednávky zadavatele... Moc nechápu, jak to profesionální koučové - systemici zvládají. Asi trénink. Já to nezvládám, a proto si беру kouče.

3. Jak jste se cítil/a po prvním setkání?

Pokud pomínu výcvik a vezmu jenom koučování, tak dobře - věděla jsem, do čeho jdu, co asi chci a odcházela jsem po třech hodinách s hlavou jako balón a spoustou úkolů, které jsem sama sobě dala.

4. Které pozitivní aspekty na vás zapůsobily?

Lidskost - na nic si nehrát. Otevřenost - nebojím se říci i nejnítějnější strachy a obavy. Efektivita - dostávám co chci, často i více. Jistota - kouč mě nepustí nikam, kde to nebude fungovat.

5. Které negativní aspekty na vás zapůsobily?

Chvíli jsem si zvykala na rychlost, se kterou jde kouč k jádru pudla. Žádné nekonkrétnosti, žádné vysvětlování.

6. Do jaké míry splnilo systemické poradenství/koučování vaše očekávání?

Vzhledem k tomu, že jsem práci dostala, tak na 100%.

7. Jak dlouho na vás práce se systemickým koučem/poradcem ještě působila?

Po výcviku hodně dlouho, ale bylo jasné, že to slábne - mojí vinou. Kdybych koučovací přístup používala systémověji, působilo by to déle.

8. Jaké možnosti spolupráce se systemickým poradcem/koučem byste uvítal/a ve vaší firmě?

Příloha C Dotazník klient C

1. Jakou jste měl/a doposud zkušenost s poradenstvím a koučováním obecně?

V roce 2010 šla moje firma do červených čísel. Už jsem jí viděl v likvidaci a neměl jsem ani chuť s tím něco dělat. Jedna z posledních zakázek byla, jak se ukázalo, pro systemického poradce. Postěžoval jsem si, slovo dalo slovo a já využil nabídky koučinku, s vědomím, že hůře být nemůže. Během půl roku jsem na základě asi pěti sezení s koučem zavedl přímé řízení obchodu, nastavil několik procesů, propustil několik lidí a firma se dostala do čísel černých. Rok 2013 je pro nás test, jestli si na sebe vyděláme. Pokud ano, jsme domluveni, že v 2014 bychom s koučem dělali další systémové změny.

2. Co vás nejvíce překvapilo na systemickém přístupu ve srovnání s minulými zkušenostmi?

Obrovská rychlost - jak na samotných sezeních, tak rychlost, s jakou se dostavovaly výsledky ve firmě. Stačilo udělat pár malých změn a začalo to fungovat.

3. Jak jste se cítil/a po prvním setkání?

Před sezením jsem si myslel, že jsem podnikatel. Po prvním sezení jsem si připadal jako „nýmand“, který o businessu neví zhola nic. Nebo možná ví, z učebnic a pouček, ale neuvědomuje si, jak by se to dalo použít v konkrétní firmě. A navíc pocit, že v tom nejsem sám...

4. Které pozitivní aspekty na vás zapůsobily?

Že jsem vždy věděl, co se mnou kouč dělá a proč a to i v situacích, když mě k něčemu hodně tlačil. Vždy mi vysvětloval, proč to dělá.

5. Které negativní aspekty na vás zapůsobily?

Zpočátku jsem se občas stavěl na zadní - jak by mladý kluk mohl rozumět firmě lépe, než její majitel, který jí zakládal! Po čase jsem našel pokoru to přijmout a učit se i

od mladších, ale pamatuji si toto první sezení a větu "to nikdy nebude fungovat". Ta jistota v hlase a neprůstřelný výraz mě zarazily do židle, chtěl jsem odejít a prásknout dveřmi. Dnes jsem vděčný, že jsem to neudělal - opravdu by to nefungovalo.

6. Do jaké míry splnilo systemické poradenství/koučování vaše očekávání?

Jako rychlá intervence výborné - během půl roku jsme začali vydělávat. Tento rok ukáže, zda to udržíme, či nikoliv.

7. Jak dlouho na vás práce se systemickým koučem/poradcem ještě působila?

Působí stále. Vždy, když nevím, ptám se sám sebe: co by nyní udělal systemik? Na co by se zeptal? Do čeho by rýpl? Je to takové amatérské autokoučování...

8. Jaké možnosti spolupráce se systemickým poradcem/koučem byste uvítal/a ve vaší firmě?

Pokud letos vyděláme, chci udělat s dalšími třemi šikovnými lidmi skupinu, která by si vzala na starost řízení firmy, aby to nebylo závislé jen na mně. Beru již jako samozřejmost, že na to si opět najmu kouče – ne jen pro mě, ale pro celou skupinu.

Příloha D Rozhovor Luisa Krameriusová

Polostrukturovaný rozhovor se systemickým koučem – Luisa Krameriusová

1. Jak dlouho se věnujete systemickému přístupu a kde jste získala tuto specializaci?

Věnuji se mu od roku 2005, kdy jsem jej začala studovat. Studovala jsem u Petra Parmy, což je nejlepší škola v Čechách a dostala jsem se k tomu tak, že jsem potřebovala kouče pro sebe, protože jsem si procházela asi dva roky předtím složitým pracovním obdobím, kdy jsem byla pracovní vyhořelá a nevěděla jsem, co dělám špatně? Řešila jsem odchod z firmy a v té samé době jsem dostala nabídku na post jednatelky a ředitelky. Chtěla jsem přijít na kloub tomu, co se se mnou děje. Hledala jsem kouče, a když jsem pozvala pět koučů, kteří mi lidsky nevyhovovali, jsem si řekla, že se to musím naučit sama.

5 koučů je hodně...

Nevyhovovalo mi, že si mě nezískali jako člověka. A to je na tom velmi důležité.

2. Jak byste stručně popsala systemické koučování a poradenství někomu, kdo o tom názvu nikdy neslyšel?

Váhám nad tím, zda má smysl, lidem popisovat, co to je systemické. Asi ano... Dnes má koučování hodně přívlastků. Za sebe bych asi řekla, že nemá smysl řešit teorii, důležité je seznámení kouče a klienta, pochopení situace, a potom se může použít jak narativní tak systemický přístup.

Čili pokud nabízíte klientům své služby, tak nedáváte do popředí název systemické koučování? Používáte spíše slovo poradenství?

Pokud si mě někdo zavolá jako kouče, už během prvního setkání se ukáže jak je klient informovaný. Zda ho zajímají i podrobnosti mé specializace a přístupy, které používám, důležité pro výsledek to však není.

3. Jak byste definovala informovanost o systemickém přístupu v České republice?

Myslím, že informovanost není velká. Buď má někdo osobní zkušenost, nebo zájem a vyhledá si informace na internetu. Spíš je otázkou: Informovanost o koučování vůbec? Samozřejmě manažeři ve firmách vědí, jak a kam toto zařadit.

Ale to je pořád v rámci top-manažerů...

Přesně tak, laická veřejnost bude zatím koučink zaměňovat s psychologickou poradnou, a i slovo terapeut bude spojováno spíše s psychologem a psychiatrem. Informovanost ještě moc velká není, ale myslím, že pojem duševní hygiena bude během několika let velké téma.

4. Pro jaký druh klientů v rámci pracovního prostředí doporučujete systemické poradenství a koučování? V kterých situacích?

Pokud firma v někom cítí určitý potenciál, ale zároveň má i negativní zkušenosti s tímto člověkem, má cenu se prostřednictvím koučinku pokusit vytěžit z dané osobnosti maximum, i s jeho slabšími stránkami ho nasměrovat k těm daným cílům. Na systemice se mi líbí právě ten konstruktivismus, který jde po smyslu a nedělí věci na špatné a dobré.

5. Jak byste popsala organizace, které nejvíce vyhledávají Vaše služby?(Velikost, veřejný/privátní sektor, firemní kultura atd.)

Momentálně je koučování hodně moderní, velké a nadnárodní firmy mají koučink v rámci vzdělávání zaměstnanců. S veřejným státním sektorem nemám zkušenosti, myslím si, že to tam touhle cestou nefunguje. Soukromý sektor - dnes už to jsou samozřejmě i velké české firmy – se posunuje na úroveň nadnárodních firem. Pokud chtějí zaměstnávat dnešní absolventy škol, nebo bývalé zaměstnance zahraničních firem, musí používat moderní způsoby komunikace a motivace. Spíš vidím rozdíl v přístupu v malých, středních a velkých firmách. V malé firmě jsou dříve a zřetelněji vidět problémy a zpětná vazba. Rozhodně je však rozhodující, jaká je celková firemní kultura a jakou váhu koučinku ve firmě přikládají.

6. Jaké jsou dle Vašeho názoru největší přednosti systemického přístupu ve srovnání s klasickým poradenstvím a koučováním?

U systemiky mě nadchl lidský rozměr: nejdřív musím přijít na to, jak a proč věci dělám a proč je dělám, abych vůbec něco mohla měnit. Systemika je určitý postmoderní přístup, který vytuneloval z ostatních přístupů to, co funguje, není to nic převratného, ale mně se na tom právě líbí určitá konstruktivistická filozofie, vedoucí člověka k sebereflexi. To znamená, že nesleduji svoje chování, ale začínám přemýšlet nad svým přemýšlením. A to je, myslím, obrovský zlom. Pokud se podaří toto v člověku nastartovat, začínají se dít věci. A co se mi u tohoto přístupu líbí... Klasické koučování mi připadá jako u sportu, ono to ze sportu vychází. Ale systemika jde hlouběji, aby si to člověk nějak zvnitřnil a měl to jako něco trvalého. Také je zajímavý narativní přístup - jak žijeme v jazyce. Významy za slovy. Nejčastější příčina je, když se manažer zeptá: Je vám to jasné? Lidé to odkývají a pro manažera to znamená, že tomu všichni rozumí stejně jako on. Měl by se ale spíše zeptat: Jak tomu rozumíš ty a ty? A najednou se zjistí, že každý člověk má za tím může mít úplně jiný význam, jiný příběh. Čím více odlišných názorů, tím přínosnější debaty mohou vyniknout.

7. V čem vidíte větší efektivnost systemického přístupu z pohledu zadavatele zakázky?

Samozřejmě pokud člověk absolvuje 10 koučovacích hodin, neznámá to, že má úplně všechno vyřešené. Ale nastartuje se určité vědomí: je to pro mě dobré, potřeboval bych ještě něco zlepšit v jiné oblasti, toto mi nejde atd. Člověka to motivuje a začne se rozvíjet samoučící proces. A když člověk toto umí uchopit do rukou, ať už to je pracovník ve firmě nebo majitel firmy, tak to je nejvyšší deviza.

A k otázce na zadavatele zakázky - zadavatel zakázky často neumí dát přesnou objednávku. A je dovedností dobrého kouče, když dovede zadavatele zakázky k tomu, kam se chce dostat. Takže nestačí říct: Já potřebuju, aby tenhle manažer byl přístupnější ke změnám ve firmě. Jak se to pozná? Systemický kouč jde do takových detailů, aby si zadavatel uvědomil, co vlastně po svých lidech chce. Jestli to má sám zformulované.

9. Preferujete ve své práci s klienty nějakou systemickou techniku, která se vám osvědčila, nebo naopak máte s některou systemickou technikou špatné zkušenosti?

Během výcviku, který jsem dělala, jsem si uvědomila, jak mě nebaví memorovat techniky. Chápala jsem ale, že to člověk musí dostat do krve a opravdu to vyzkoušet a oddřít. Dokonce jsem to přirovnala, že to je, jako když se člověk učí vařit a má recept, čte ho, má všechno nachystané podle obrázku, a po několika letech vaří bez receptu a... vaří líp. Vyzkoušela jsem tedy všechny techniky, které byly v rámci výcviku k dispozici... ano jsou techniky, které možná ani nepoužívám, jsou techniky, které hodně používám, to určitě, ale já jsem už sáhla hlouběji na naraci, a mám možnost kombinace technik, tak jak to momentálně cítím a myslím, že to vyhovuje i druhé straně. Je to o tom, najít si svůj styl.

Příloha E Rozhovor Martin Chochola

Polostrukturovaný rozhovor se systemickým koučem - Martinem Chocholou

1. Jak dlouho se věnujete systemickému přístupu a kde jste získal/a tuto specializaci?

Jsem systemický kouč společnosti Extima cz a vědecký tajemník institutu systemického koučování.

Mám vystudovanou psychologii, to znamená, na vysoké škole jsem postřehl první zmínky o systemickém přístupu a v praxi od roku 2004 pod hlavičkou společnosti Extima cz a ve výcviku institutu systemické koučování.

2. Jak byste stručně popsal/a systemické koučování a poradenství někomu, kdo o tomto názvu nikdy neslyšel?

To je těžká otázka... Neslyšel o koučování nebo neslyšel o systemickém koučování?

Spíš o systemice vůbec...

V České republice jsou dva směry koučování. Jeden se označuje jako tradiční, jeden se označuje jiným přívlastkem, ať už je to systemický, gestalt nebo cokoliv dalšího. Ten tradiční proud spoléhá na to, že náš partner je plně kompetentní a koučování je o tom, že my jsme mu k dispozici a on si nás využívá a vlastně můžeme jako koučové dělat jen to, co po nás partner chce a nemůžeme dělat něco na základě vlastních potřeb nebo potřeb státu nebo potřeb organizace, v které pracujeme my nebo partner. Tenhle proud se hodně používá v psychoterapii, tam systemika vlastně začala. A tenhle proud v businessu trošku naráží, protože, když manažer zaplatí svému zaměstnanci kouče a kouč tam je jen pro toho člověka, tak občas spolupráce mezi koučem a partnerem může být úžasná, ale může vést k výsledkům, které se manažerovi nelíbí. Dokonce máme zkušenosti, že kouč pomáhal podřízenému jít proti zájmům manažera... a to je problém. Čili tradiční koučování v businessu trošku naráží a systemický přístup ne. Protože systemický přístup bere jako toho, kdo je důležitý, nikoli

partnera, ale zadavatele celého koučování. Takže já, když jdu do firmy, tak se nedomlouvám s partnerem, ale s jeho přímým nadřízeným, co má být výstupem koučování, co po svém zaměstnanci vlastně vyžaduje. A domlouváme nějaké dlouhodobé strategické výstupy, které jsou dané. Ty by dostal tak jako tak ode mě nebo od svého manažera. A já potom pomáhám koučovanému, aby tyhle dlouhodobé cíle naplnil. A buď je kompetentní a je schopen určit si nějaké svoje vlastní cíle a změny, jak se má změnit, aby toho cíle byl schopen dosáhnout, nebo není a pak vlastně přebírám manažerskou pozici a i v roli kouče učím toho člověka řídit, vést a úkolovat. A to je vlastně odlišení systemického koučování od tradičního koučování. Co se týče rozdílu systemického koučování od jiných směrů, tak systemika je eklektická, integrativní, což znamená, je to otevřený směr, který přebírá z jiných směrů vše, co funguje. A důležité je, že to je efektivní, že to má smysl. Takže mě když se hodí techniky z gestaltu, tak je použiji...

3. Jak byste definoval/a informovanost o systemickém přístupu v České republice?

Když se podíváte na certifikační autority, které dávají koučům certifikát na to, jestli mohou do praxe nebo ne, tak tam ano, tam bych řekl, že je systemika poměrně dosti rozšířená. A když se podíváme do terapeutických směrů, tak tam už méně a když se podíváme do businessu, tak bych řekl, že špičky HR v České republice vědí, co je systemický přístup nebo s ním dokonce mají vlastní zkušenost. Na druhou stranu, pokud se podívám trochu níž než na ty špičky, tak tam už je to hodně špatné. Tam už je to většinou cizí, nesrozumitelné slovo.

Takže u středních a liniových manažerů už to je problém?

Ono je to hodně dané postavením systemiky v jednotlivých větvích toho vědního oboru. Zatímco psychoanalýza se dá několika slovy krásně definovat, tak systemika, která pracuje vlastně se vším a je stále proměnná, rozvíjející se, tak tomu moc lidí nerozumí, protože by stálo moc úsilí a času prostudovat a zjistit vlastně, co to je. My když bereme účastníky do našeho výcviku systemického přístupu, ať už je to koučování nebo manažering, tak vlastně to, co je systemické, jim vysvětlujeme tři dny. A teprve po

třech dnech jsou schopni, alespoň trochu to nějak uchopit, že by s tím byli schopni pracovat.

4. Pro jaký druh klientů v rámci pracovního prostředí doporučujete systemické poradenství a koučování? V kterých situacích?

Takhle to rozlišené nemám, protože zákazník Extimy je celý trh od velkých nadnárodních společností, které mají centrálu v Německu nebo ve Švýcarsku a tady mají pobočku až po malé rodinné firmy – čtyři... pět lidí. A funguje to v obou případech stejně. Ani zaměření té společnosti není důležité. Pracujeme jak s bankami, s IT společnostmi i s výrobními společnostmi. Pracovat systemicky se dá jak s majitelem, akcionářem, dozorčí radou, tak i s manažerem a výkonnými pracovníky. Můžu dávat spoustu příkladů. Přejde majitel, který potřebuje zvednout firmu z červených čísel do černých čísel a pracuje se nejdřív s majitelem a teprve potom s celou firmou. Anebo druhá stránka, že velká společnost dostane z evropských fondů dotace, má najednou velký balík na vzdělávání a řekne, tak ano, tak to dáme pro ty nejnižší, výkonné specialisty, aby se jim alespoň trochu lépe pracovalo. A systemický přístup se dá hodně používat strategicky, to znamená, že můžete fungovat tak, že s tím partnerem jste třeba dva roky a doprovázíte ho. Tam to musí být hodně odůvodněné, to znamená, že musíte mít jasný cíl práce. Ne, že za vámi bude chodit osm let jako na psychoanalýzu a nebude to mít žádné hmatatelné výsledky. To znamená, spolupráce je odůvodněna tím, že to má výsledky, že jste dohodnuti na nějakém dlouhodobém výstupu. Zároveň to může být mocný nástroj krizové intervence, to znamená...jedno, dvě, tři sezení. A v té krizové situaci, kdy některé až už terapeutické přístupy hodně selhávají, tak systemika je poměrně pevná. To znamená, když se podíváte do vězeňské služby České republiky, tak tam je systemik. Když se podíváte do dětských domovů, tak tam je systemik. Když se podíváte do diagnostického ústavu, tak je tam systemik a když se podíváte na detox, tak je tam systemik. A pokud tyhle systemiky na těchto vyloženě problémových pracovištích porovnáte s tím, jak fungují standardní psychologové ve vězeňských službách, tak je tam nebetyčný rozdíl, protože v té systemice výsledky mají. Není to žádná sranda, ani osobnostně, ani výkonnostně, ale je tam vidět posun v efektivitě.

5. Jak byste popsal/a organizace, které nejvíce vyhledávají Vaše služby? (velikost, veřejný/privátní sektor, firemní kultura atd..)

V krizové situaci, kdy některé ať už terapeutické přístupy hodně selhávají, tak systemika je poměrně pevná. To znamená, když se podíváte do vězeňské služby České republiky, tak tam je systemik. Když se podíváte do dětských domovů, tak tam je systemik. Když se podíváte do diagnostických ústavů, tak je tam systemik a když se podíváte na detox, tak je tam systemik. A pokud tyto systemiky na těchto vyloženě problematických pracovištích porovnáte s tím, jak fungují standardní psychologové ve vězeňských službách, tak je tam nebetyčný rozdíl, protože v té systemice výsledky mají. Není to žádná sranda, ani osobnostně, ani výkonnostně, ale je tam vidět posun v efektivitě.

6. Jaké jsou dle Vašeho názoru největší přednosti a pozitiva systemického přístupu ve srovnání s klasickým poradenstvím a koučováním?

Pro systemika je nejdůležitější kontrakt, dělá všechno pro to, aby ten kontrakt naplnil. Tím, jak je systemika otevřená, tak má nespočet nástrojů, jak toho cíle dosáhnout. Čili, když ten můj partner potřebuje, tak já ho budu vzdělávat, když potřebuje, tak já s ním půjdu do ostré praxe a budu tam s ním trénovat, když potřebuje rýpnout do myšlení, tak rýpneme do myšlení, když se bude z pracovních věcí potřebovat přesunout do rodiny nebo do soukromí, tak půjdeme do soukromí, protože tady nemáme hranice. Já vám dám příklad: Obchodní ředitel chce po svém obchodníkovi nějaká měsíční čísla: Obchodník je šikovný, dříve je nosil, evidentně není líný, na firmě mu záleží a najednou poslední tři měsíce jde výkon dolů. Obchodní ředitel čísla potřebuje a má spoustu obchodníků na to, aby si na něj našel čas a má zkušenosti se systemickým koučováním a poskytne svému zaměstnanci systemické koučování. Na sezení vám přijde obchodník a zdá se, že všechno je v pořádku. On to umí a ví, jak by to měl dělat, ale nedělá. A když potřebujete zjistit, co u sebe musí změnit, aby to začal dělat, když to umí, když ví, jak na to... Tak přijdete na to, že má doma problémy, děti pomalu odrůstají a přestávají ho brát jako autoritu a že má problémy s manželkou. A na tom koučovi je to rozhodnutí, aby uvážil, že když vyřeší soukromou situaci obchodníka doma, tak tím vlastně může vyřešit zároveň i tu potřebu

firmy. A když ten obchodník je schopný koučovi prokázat, že když si to vyřeší doma, tak to potom bude mít důsledky na firmu, tak proč bych do toho nešel? Tak do toho jdu, protože vím, že to je něco, co prokazatelně přispěje k tomu, že obchodní manažer bude mít svá čísla. A zároveň můj klient si vyřeší svůj těžký problém, se kterým tři měsíce bojuje a nemůže s ním hnout. Systemika říká, že všechno souvisí se vším a oddělování profesního a soukromého života je umění.

7. V čem vidíte vyšší efektivnost tohoto přístupu z pohledu zadavatele zakázky (z pohledu personalisty, majitele firmy, výkonného ředitele)?

Poradenské firmy se potýkají s jedním nešvarem a to je nedostatek zakázek, což někdy může končit tak, že vám zákazník zavolá a řekne: Chci poslat svoje lidi na dvoudenní školení time-managementu. Poradenská firma, protože má málo zakázek, tak kývne a přijme zakázku, aniž by se ptala: K čemu to má být, jaké výsledky, proč to ten zadavatel chce, aniž by si zjišťovala strukturu firmy, aktuální situaci atd. V tom je ale systemický přístup trochu jiný, protože já než začnu pracovat s partnerem, tak hodinu, dvě, někdy taky tři sedím s tím zadavatelem a dáváme dohromady, proč to chce. A já už vlastně, dá se říci, koučuju s tím zadavatelem a pomáhám mu, uvědomit si, co to chce, proč to chce, do kdy to chce, jestli ho někdo nezmarketoval, že time-management je výborný a že zrovna na tohle by byl vhodný tenhle kurz. Pomáhám mu uvědomit si, co by mohlo být nejlepší pro ty lidi a z jeho pohledu, co by vlastně potřeboval on. Takže tohle už je nějaký první krok k efektivitě, že mu pomáhám uvědomit si, co vlastně skutečně potřebuje a nenechávám ho v zajetí nějakých dvoudenních kurzů, což jsou obvykle vyhozené peníze. To je ten první směr. Druhý směr je, že děláme přesný kontrakt, to znamená, že já mám zařídit s tím jeho člověkem, že do tehdy a tehdy se stane tohle a tohle. Za to jsem zodpovědný. A je to tak, že když já s těmi lidmi ten cíl nenaplním, tak nedostanu zapláceno, respektive ty peníze pak vrátím. Protože jsem nedostal svému kontraktu. Zároveň se domlouváme na kontrolních bodech, to znamená, když já vidím, že to z nějakého důvodu nejde, že je tam potřeba přidat nebo ubrat, tak jsem v neustálém kontaktu se zadavatelem, v podstatě po každém sezení. A já ho připravuji na to, že... ano, já pracuju s jeho lidmi, ale potřebuju podporu z jeho pozice manažera nebo šéfa, který to, co mi tam zařizuje, bude vyžadovat, ale zároveň bude

vidět úspěchy, bude oceňovat úspěchy. Třetí krok efektivity pro zadavatele je, že velká část zadavatelů má tendence říkat, co mám dělat a jak to mám dělat a já to odmítám. Odmítám to z toho důvodu, že pokud se domnívám, že zadavatel ví, co je potřeba udělat a jak by se to mělo udělat a už to říká třeba tři roky a ono se pořád nic neděje, tak to pravděpodobně nebude ten pravý nástroj. Možná by fungoval zadavatel, kdyby byl na místě partnera jiný partner, ale s tímhle partnerem to nefunguje. Takže já vlastně domlouvám, ano, já jsem zodpovědný za ten finální cíl, ale jak toho cíle spolu dosáhneme, co tam budeme dělat, to nech na mě. S tím má spousta zadavatelů poměrně velké potíže, protože chtějí mít jakousi moc, jakousi kontrolu. Na druhou stranu, když se jim to takhle vysvětlí, tak to vezmou a pokud mi důvěřují, tak já jsem schopen s tím partnerem najít mnohem efektivnější, hlavně funkční způsob, jak ten dlouhodobý cíl naplnit.

8. Je těžší získat nové klienty nebo si udržet stávající organizace tak, abyste doprovázel/a jejich zaměstnance systematicky, jako stálý partner, který pracuje se zaměstnanci v případě jakékoli potřeby?

To druhé je jednodušší. Jakmile si majitel, ředitel ochutnají systemický přístup a zjistí, že jim funguje, tak pak jednak je to hodně rychle zkompetenzuje, takže jsou schopni spoustu věcí si vyřešit sami a zároveň si uvědomit, že na něco nemají, tak si volají systemika. Prostě jeden dobrý kontrakt znamená výhru. S novými zákazníky je to hodně špatné, zvláště v téhle době, kdy vlastně ještě tak před pěti lety byl v České republice boom koučování a každý měl svého kouče, tak tím, že tady na trhu je spousta lidí, kteří se říkají kouči, ale mají za sebou měsíční kurz, tak se dá říct hodně extenzivně, že pro koučování tady v České republice je to hodně špatný terén. A spousta lidí, jakmile se řekne koučování, tak řekne: Ano, ano, to už jsme tady před dvěma roky měli, to už nechceme ani vidět. O to těžší je to pro nás, takže můžeme používat stejné principy, jenom už je nesmíme nazývat koučování. To znamená, že občas děláme koučování a kontrakt je na podporu manažerů. Dřív jsme dělali výcvikové programy systemického koučování, dneska děláme výcvikový program systemických manažerů. A je to stejné, jenom už to měkké koučování, které bylo těmi tradičními směry tak nějak zneváženo, tak manažeři vystřízlivěli z krizí, je málo peněz, je veliký tlak na výsledky a to je managing, nikoli koučování.

Jak by se to dalo vyřešit?

Určitě ne ze shora. Například psychoterapie v České Republice je vázaná profesí a přesto tady funguje spousta lidí, kteří si říkají psychoterapeut a nejsou. To znamená, i když se udělá nějaký zásah ze shora, nějaké nařízení a řekne se například, že kouč se smí nazývat jenom člověk, který splňuje nějaké požadavky, tak to nebude fungovat, protože lidi si vždycky nějakou berličku najdou. Co by tomu pomohlo, je v podstatě to, co profesionální poradenské a koučovací firmy dělají, to znamená, dávají možnost ochutnat si kouče. Udělají pilotní sezení zadarmo. Obvykle je to tak, že pokud to funguje, tak se to pilotní koučování zpětně platí a dělá se další spolupráce a pokud to nefunguje, tak se rozcházejí a nic se neděje. Tohle model, který mi standardně nabízíme, když si nás zákazník potřebuje vyzkoušet, když neví, ale to už je vlastně až ten druhý krok. Ten první krok je nějaká akvizice... my jsme tady a tohle umíme a pokud řeknete koučování, tak ta druhá strana řekne: nemám zájem.

9. Preferujete ve své práci s klienty nějakou systemickou techniku, která se vám osvědčila, nebo naopak máte s některou systemickou technikou špatné zkušenosti?

Lidé, kteří se setkají s koučováním z knížek nebo z povídaní, si často myslí, že koučování je vlastně jen pokládání chytrých otázek. Že je to nějaká technika, algoritmus, vedení rozhovoru. Ale profesionál snadno rychle zjistí, že takhle to nefunguje a že vlastně nejde o techniku. Jde o to, co je za ní, jaká je myšlenková filozofie... To znamená... Na tuhle otázku já neumím odpovědět. Pro mě je důležitá technika... Já si techniku vybírám, když vím, co s ní potřebuji udělat a když zrovna žádnou nemám, tak mi to myšlenkové pojetí umožňuje, si tu techniku vytvořit. To znamená, bylo by nerozumné, kdybych používal techniku, o které dopředu vím, že mi nebude fungovat. Co se dá říct, že některé obecně známé techniky, jako třeba zázračná otázka Steva de Shazera, kterou s mnoha úspěchy používal v psychoterapii, se musí trochu upravit. Protože, když jste v businessu a řeknete: Představte si, že se za noc stane zázrak a ono to zítra bude jinak... Tak to většinu pracovníků nepřitlačí k nějakému výkonu. Zatímco, když použijete stejný princip, ale místo zázraku tam dáte jejich aktivitu a zeptáte se: Představ si, že bys teď na tom půl roku velmi intenzivně pracoval a dával do toho všechno. Tak to je vlastně jiná technika na základě stejného principu,

která bude fungovat, protože si lidé uvědomí, že to není nějaký bůh, ale že oni jsou těmi, kdo do toho musí dát aktivitu srdíčka a přijmout zodpovědnost. A v tom businessu to výsledky má. Třeba hypnoterapii nepoužíváme, protože se to špatně prodává. Manažeři jsou hodně racionální a působí to negativně.

Mě, když se hodí techniky z gestaltu, tak si je půjčím, když se mi hodí techniky z narativního přístupu, tak si půjčím narativní přístup. Výhoda téhle otevřenosti je, že jsem vlastně schopen se propojit k jakémukoli partnerovi. Nejsme odkázáni na jednu filozofii a to mi umožňuje přepínat z modu do modu, z paradigmatu do paradigmatu.

Příloha F Rozhovor s Marcelou Pikálkovou

Polostrukturovaný rozhovor se systemickým koučem – paní Pikálková

1. Jak dlouho se věnujete systemickému přístupu a kde jste získal/a tuto specializaci?

Já jsem se v podstatě k systemickému přístupu v koučování v osobnostním rozvoji dostala před zhruba sedmi lety, kdy jsem v rámci svého vzdělávání se dostala k tréninku neurolingvistického programování, což je jedna z metod, která systemiku podporuje a v dnešní době vlastně systemický koučink je spojován s metodami NLP. Mám za sebou pětiletý výcvik v téhle oblasti. Na základě toho jsem do svojí práce konzultanta, osobního kouče a specialisty v oblasti lidských zdrojů začala víc a víc zapojovat techniky systemického přístupu a v podstatě jsem si ověřila, že co i podvědomě člověk zjišťoval, že funguje nejlépe na práci, tak, že to má i svoje základy a že je dobré znát celý ten ucelený systém.

2. Jak byste stručně popsal/a systemické koučování a poradenství někomu, kdo o tomto názvu nikdy neslyšel?

Systemika pro mě a myslím, že i pro laiky v první řadě znamená: Všechno souvisí se vším. To znamená, není to o aplikaci konkrétních metod, konkrétních metodologií na daný případ, ale hledání nejvhodnějšího řešení, kdy to řešení víme, že je v klientovi. A naším úkolem je, pomocí všech znalostí, dovedností a hlavně přístupu toho kouče, to řešit.

Já mám pod poradenstvím a koučinkem ve svém systému širší pojetí, to znamená je to nejenom informace z vnějšku dodaná do systému, ale je to i sebepoznání. Koučink je skutečně o tom, že se vnější data nedodávají, ale klient si na ně musí přijít sám, protože dokud na ně nepřijde sám, tak to pro jeho změnový proces nemá tak motivační charakter, aby třeba byl schopný některé změny udělat.

3. Jak byste definoval/a informovanost o systemickém přístupu v České republice?

V Praze si myslím, že informovanost docela je z mého pohledu tak na 70 %. Informace tady jsou, kvantitativní určitě, kde bych viděla ještě mezeru, je kvalita těch informací. Co se týká zbytku České Republiky, tak tam je ta informovanost o hodně menší. Jsou to vždycky určitá jádra, centra, kde funguje nějaká skupina systemických koučů a kolem nich informovanost v rozsahu několika kilometrů je lepší, ale mezi obyčejnými lidmi rozhodně nikdo nebude vědět, co to je.

4. Pro jaký druh klientů v rámci pracovního prostředí doporučujete systemické poradenství a koučování? V kterých situacích?

Neřekla bych, že se používá pouze pro pracovní účely. Rozvoj se používá jak v pracovním, tak v osobním životě a dokonce jestliže koučujete někoho v zaměstnání, tak se dostáváte k problematice, která souvisí s jeho rovnováhou osobního a pracovního života. To znamená, velice často rozvíjíte do hloubky i témata, která se týkají jeho samotného. Ono je to tak, že klient má nějaký problém a to, co to způsobuje, je začleněné v jeho osobním i pracovním životě.

Z mého pohledu je to pro každého člověka, který vede lidi. V první řadě musí umět být manažerem sám sobě, aby mohl vést někoho jiného. A tady v tom směru máme hodně rezerv a je to postavené právě na té znalosti sám sebe. A systemický koučink je taková preventivní metoda na to, abychom v budoucnu byli úspěšní, když jsou před nás postaveny těžší úkoly. A to se dneska netýká už pouze vrcholových manažerů, kteří mají nějakou zodpovědnost, ale každého mistra, každého provozního, který má zodpovědnost za to, jak se chová nejenom on sám, ale i jeho kolegové. Téměř každá pozice už s sebou dnes nese pracovní kompetenci umět pracovat s lidmi.

5. Jak byste popsal/a organizace, které nejvíce vyhledávají Vaše služby? (velikost, veřejný/privátní sektor, firemní kultura atd..)

Já více pracuji pro malé a střední firmy, protože tam ta potřeba je obrovská, nicméně mají svoje specifika a hlavně málokdy mají finanční zdroje na to, aby si mohli dovolit tyto služby a je potřeba dlouhodobá práce s klientem, než zjistí, jakým přínosem

a přidanou hodnotou mu může tenhle přístup být. Velké společnosti samozřejmě systemický koučink používaly i dříve a jsou tady na to zvyklejší. Malé a střední firmy to začínají teprve objevovat a začínají měnit svoje postoje k tomu, že to není služba pro nás. Ale já osobně se věnuji malým a středním firmám a částečně veřejnému sektoru, to znamená úřednickým profesím.

6. Jaké jsou dle Vašeho názoru největší přednosti a pozitiva systemického přístupu ve srovnání s klasickým poradenstvím a koučováním?

Jednak si myslím, že ten klient se stává soběstačnějším pro život, kdežto pomocí těch klasických metod dopad v rámci budoucnosti byl krátkodobý. Klient vyřešil to, co potřeboval a s příchodem další výzvy většinou potřeboval kouče znovu. Kdežto ten systemický koučink a systemické poradenství a práce s lidmi osobnostního rozvoje celkově je lepší v tom, že my je učíme, jak na to, aby si uměli poradit bez ohledu na to, jestli v tu chvíli budou mít u sebe poradce nebo ne. Je to taková přidaná hodnota do života a také ty zpětné vazby od našich klientů přichází, že jim to přineslo odpověď nejenom na otázky, které momentálně řešily, ale že do budoucna, když jsou postaveni před nějakou nenadálou událost, že dokážou principy začít uplatňovat. Třeba ne ještě stoprocentně a v tu chvíli se na toho kouče obracejí znovu, ale už vlastně jako poučený klient, to znamená, už sami používají to, co se naučili a chtějí to případně ještě dál rozvíjet více do hloubky.

7. V čem vidíte vyšší efektivnost tohoto přístupu z pohledu zadavatele zakázky (z pohledu personalisty, majitele firmy, výkonného ředitele)?

Ten, kdo platí službu nebo má nějaké zadání, tak příchodem systemického kouče může pracovat i s vlastní sebereflexí, protože většinou to jeho zadání na začátku, pokud se to netýká jeho osoby, ale týká se to některého ze zaměstnanců jeho firmy, tak on je v tomto případě laik. Takže on může mít jinou představu o tom, čeho chce dosáhnout, než jaká je skutečnost. Pro něj v podstatě přístup systemického kouče znamená práci sám se sebou a ještě s tím zaměstnancem, případně s celým systémem, protože zaměstnanec je vždycky součástí nějakého systému, je v určitých rolích, takže kouč může poskytnout zadavateli vlastně spoustu informací o tom, jak ten jeho systém, firma, oddělení, pracuje a funguje. Kouč je ve více rolích, je v roli určitého poradce toho zadavatele, a pokud

zadavatel je schopný naslouchat, je schopný spolupracovat, tak to lze upravit a změnit. V případě, že ne, je to o kouči. Při vyjednávání zakázky na začátku by měl zadavatele seznámit s informacemi, protože pokud nejsou informace, může se pak stát, že dojde k rozčarování, protože výsledek je něco úplně jiného, než co zadavatel očekával a tím pádem jeho reakce je, že služba byla špatná. Nicméně, pokud se s těmi informacemi pracuje od začátku a zadavatel má právo se rozhodnout, jestli přijímá včetně rizik, včetně analýzy. Často se nám stává, že pokud pracujeme s daným člověkem, tak se může stát, že on sám zjistí, že takzvaně pracovní není na správném místě. To znamená, že sám hledá potom změnu, třeba odchodem z firmy. Ale to je stejné asi jako v rodině... Pokud budeme zastávat názor, že jenom my víme, co je dobře pro dítě a nepřipustíme, co je pro něj opravdu dobré, tak mu pokřívíme celý svět.

8. Je těžší získat nové klienty nebo si udržet stávající organizace tak, abyste doprovázel/a jejich zaměstnance systematicky, jako stálý partner, který pracuje se zaměstnanci v případě jakékoli potřeby?

Myslím si, že je těžší získávat nové klienty. Ti noví nevědí, co od služby očekávat, nemohou porovnat s nějakou zkušeností anebo když porovnávají, tak obvykle s negativní zkušeností. Málokdo vyměňuje jakoby kvalitní přístup předchozí služby za nějakou změnu. Tohle není otázka změny reklamní služby na moje výrobky, ale ve chvíli, kdy tam vzniká jistý synergický efekt, tak opravdu se propojí systémy. Tam, kde už je stávající spolupráce, osvědčí se, tak se většinou rozšiřuje, že právě kouč přestává být už pouze koučem, ale dobře zná tu firmu, s firmou pracuje dlouhodobě a zase pro firmu obráceně je výhodné, když nemusí vždy znova při zadání zakázky vysvětlovat, kdo jsme, jakou máme historii atd. Může se už pracovat kontinuálně. Ale u firem je to různé. Záleží, jak se ty firmy vyvíjejí, procházejí různými změnami, takže některá firma, když je v rozvojovém stádiu, tak je to zhruba 40 až 50 procent, že se rozhodne pro dlouhodobější spolupráci, ale třeba během dvou let se může dostat do období totální změny, sloučení firem, prodeje,... pak samozřejmě tyhle věci na nějaký čas jdou stranou.

9. Preferujete ve své práci s klienty nějakou systemickou techniku, která se vám osvědčila, nebo naopak máte s některou systemickou technikou špatné zkušenosti?

Já zastávám názor, že každý kouč nakonec tvoří svůj vlastní systém, že to není právě jen uplatňování technik, ale že to chce propojit se svojí vlastní osobností, protože to co dělá jeden dobře, tak když to ten druhý bude kopírovat a je někým jiným, tak to nebude fungovat. Já hodně volím podle situace, to znamená, mě se osvědčuje kombinovat techniky, hledat vždycky to nejrůznější momentální nastavení, které by bylo vhodné a tam to není vždycky rozumová záležitost. Takže tam to vzniká vždycky za pochodu a ten proces je interaktivní. Čili já nemůže říct, že bych s nějakou technikou měla špatnou zkušenost, protože každá ta technika je někdy vhodnější a někdy méně, záleží jen na tom, jestli já odhadnu danou situaci správně a na druhou stranu, že bych já některé techniky preferovala, měla je jako oblíbené. Zase, důležitější je klient, takže se vychází z toho, co on zrovna potřebuje.

Ani byste neřekla, že u těch mamažerů si člověk musí dávat daleko větší pozor, aby to nešlo jakoby do izoteriky, například otázka na zázrak?

Ono to opravdu záleží na tom, v jaké konstelaci tu techniku nasadíte. Samozřejmě musíte hodně dobře pracovat s takzvaným navázáním raportu, to znamená vzájemného vztahu s klientem. Musíte mít již ověřenou zpětnou vazbu, že vám funguje pacing leading, jakoby propojení vcíťování se a řízení. Dokud tohle nemáte na jednoduchých tématech ověřeno, že průchod je oboustranný a že to funguje dobře, tak nemá cenu pouštět se do těchto částí. Když to použijete ve vhodný okamžik, vhodným způsobem, tak je asi jedno v tu chvíli, jestli ten člověk ve svém předchozím racionálním životě měl taková či ona přesvědčení, takže ten kouč musí umět s tím přesvědčením pracovat. První podmínka systemiky je, že já musím přijímat klienta takového, jaký je, to znamená pracovat s jeho mapou světa, s jeho systémem a teprve on sám s tím systémem může začít něco dělat. Já mu nemůžu změnit systém.

Měla byste nějaký nápad, jak zlepšit podmínky pro kvalitní systemický přístup? Aby situace nebyla taková, jaká je

Co by se muselo stát? Změnit podmínky v rodině. Přístup k těmhle věcem vzniká už v dětství. Dokonce v tomhle směru NLP se zaměřují na programy s dětmi,

protože děti jsou v tomhle opravdu otevřená kniha a vlastně předsudky a další návyky vznikají až v době, kdy jsou začleněny do systému, čili začnou chodit do školy, začnou na ně působit rodiče ve smyslu vyžadování nějakých výsledků a představ o životě a tam si myslím, že je v dnešní době největší prostor. My máme v České republice problém s funkcí rodiny a státu, protože tohle vyřešené nemáme. Hovoříme o krizi morálky a hodnot, což s tím souvisí. Pokud bychom dokázali tohle dostat do těch prvotních stavebních kamenů rodiny a dítěte, budou podmínky pro rozvoj a seberozvoj u lidí v dospělém věku o dvě úrovně dál.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Radka Maak

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Systemický přístup a možnosti jeho uplatnění při řízení lidských zdrojů v organizaci

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 47

Celkový počet stran příloh: 24

Počet titulů českých použitých zdrojů: 11

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 6

Počet internetových zdrojů: 1

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.