

# Psychopat ve vedoucí pozici je symptomem nemoci celé firmy

Vlastenectví není slovo, které by dnes bylo příliš frekventováno na stránkách tisku nebo na televizních obrazovkách. O to zajímavější je projekt Česká humanistická tradice v moderním managementu, který připravil pražský Systemický institut a jenž navazuje na odkaz nejvýznamnějších mužů a žen české historie. S jednou z tvůrkyň tohoto projektu leadershipu, Klárou Lauritzenovou, jsme si povídali o tom, jak podpořit národní sebevědomí, ale i o spoustě dalších věcí.

## **S jakým cílem jste zakládali Systemický institut?**

Jsme koučové a pomáháme firmám dělat změny, které nejsou jednoduché. Změny, jež nejsou jen na povrchu, které jdou do hloubky. Pomáháme odstranit bariéry, které firmám brání posunout se do jiné dimenze, nedělat stále stejné věci. Tyto změny mají systémový charakter, mění DNA celé firmy.

## **Měla jsem před časem možnost navštívit váš seminář v Podolské vodárně, který nesl název Česká humanistická tradice v moderním managementu. Proč jste se rozhodli obrátit se k „čítankovým“ velikánům našich dějin?**

Když jsme četli Masaryka, Husa, Komenského, uvědomili jsme si, jak jsou jejich myšlenky aktuální. Jejich představy o tom, jak by měla fungovat společnost, jsou naprosto moderní. Řekli jsme si, proč bychom se měli učit od cizích autorit, když máme tak bohatou domácí tradici. Rozhodli jsme se představit způ-

sob myšlení těchto osobností, protože většina z nás o nich samozřejmě leccos ví, ale mnohdy tyto znalosti nejdou příliš do hloubky.

Velkým problémem naší společnosti je, podle mého názoru, nedostatek sebevědomí. A tímto způsobem bychom rádi toto národní sebevědomí povzbudili.

## **Pro koho jsou určeny vaše workshopy?**

Naší cílovou skupinou jsou lidé z byznysu. Snažíme se prostřednictvím myšlenek našich osobností pomoci ke kultivaci podnikatelského prostředí.

**Ovšem lidé, kteří takovéto akce navštěvují, jsou většinou ti, co na sobě chtějí pracovat, mají zájem se kultivovat. Ti, kteří působí v týmech nejproblematictější, pravděpodobně na workshop nikdy nepřijdou. Co by měli lidé dělat, když se ve firmě objeví onen zmíněný „had v obleku“?**

Myslím, že důležité je nedívat se na jednotlivé lidi, ale na celý systém.

Člověk, který nefunguje, nebo přímo škodí, má v systému nějakou roli, takže je důležité položit si otázku, jakou funkci v systému plní. A to nás dovede k tomu, jak s těmito lidmi pracovat.

Naše práce je preventivní a spočívá v tom, aby se tyto excesy nestávaly. Vycházím z toho, že lidi na sobě samozřejmě musejí chtít pracovat, ale je třeba to dělat tam, kudy to jde. Prostředí ve firmě kultivujete tak, že budete posilovat určité věci v systému a lidi, kteří je reprezentují. My nikoho k ničemu nenutíme. Chceme, aby se lidé přirozeně přidávali k určitému systému. A lidé se vždycky rádi přidají k něčemu, v čem vidí smysl. Stačí vytvořit bezpečné a podnětné prostředí a lidé se rozvinou sami. To platí pro člověka obecně.

Řešení toho, co jste zmínila, tedy vidím v tom, dívat se na celý systém, nikoli na jednotlivé lidi. Když má dítě problémy, rodinná terapie k tomu přistupuje systémově. Problém má celý systém – rodina. Dítě je symptom.



### Klára Lauritzenová

Akreditovaný kouč supervizor (nejvyšší stupeň u České asociace koučů). Má 20 let praxe práce s lidmi, 8000 koučovaných hodin, více než 300 klientů v koučování a 300 ve výcvicích koučů.

Je zakladatelkou společnosti Systemický institut. Pracuje jako kouč, supervizor výcviků koučů a průvodce systémovými změnami v organizacích. Jejimi klienty jsou především majitelé a ředitelé firem a členové top managementu. Je bývalou prezidentkou České asociace koučů a členkou její stavovské rady.

Vychází to z toho, koho naše semináře přitahují, nebo obecně koho přitahuje práce na sobě. My, jak jsem říkala, pracujeme na hlubších změnách. Ti, kteří chtějí jednoduchá řešení, ve smyslu „Dejte mi prášky“, ti na naše akce nechodí. K nám se proto dostanou jen ti, kdo jsou připraveni odpovědnost převzít. U nich pak vidíme zřetelný pokrok, především v oblasti sebevědomí. Lidem hodně pomáhá, když vidí, že dokážou stále víc.

**Součástí vaší práce jsou interaktivní workshopy. Máte při nich možnost pozorovat, jak se lidé chovají v různých simulovaných situacích. Když vidíte, že někdo má problém, říkáte mu to?**

Ve firmě, kde je na důležité pozici psychopat, je to symptom nemoci celé firmy. Nemůžeme řešit toho jednotlivého člověka, ale to, jak tam něco takového může vzniknout. Ovlivňováním kontextu ovlivňujete, jak se lidi chovají.

#### **Myslíte, že každý má v sobě vůdcovský potenciál?**

Po svých zkušenostech bych řekla, že jsem v tomto směru poněkud skeptická. Myslím, že jsou lidé, kteří jsou schopni vést, ti na sobě pracují; většina potřebuje být vedena a tam toho moc nezměníme.

O to větší je zodpovědnost elit. Což je, mimochodem, jedno z velkých témat humanistické tradice. Elity totiž zajišťují kontext a pravidla, ve kterých lidé fungují. A ta pravidla pak určují, jakým způsobem se lidé chovají. Když se za války změnil kontext, podporovala se kolaborace a udávání, tak to někteří dělali. Kontext musí být takový, aby z lidí raději vytahoval to dobré než to zlé.

**Když mluvíme o elitách a jejich odpovědnosti: Uvědomují si lidé na vašich seminářích, že funkce znamená také závazek?**

Já mám problém s formulací „má problém“. V naší práci nemá hodnocení místo. Koučování nemá s hodnocením nic společného. My nejdeme cestou odstraňování chyb, ale posilování silných stránek. Snažíme se zjistit, kde je potenciál, kde je šance něco změnit. To neznamená, že nedáváme zpětnou vazbu – může to být třeba provokativní otázka: „Jak víš, že to tak je?“. Ale není to tak, že bych sledovala a hodnotila lidi, jde o to vytvořit prostředí, ve kterém lidé rozvinou svůj potenciál.

**Takže ani opačně: Neupozorníte člověka na sféru, kde má evidentní schopnosti?**

Ne, to je taky hodnocení. Tady bychom se museli bavit o tom, co je to

koučování. Člověk (nebo firma) přichází s tím, co chce změnit. On dává zadání. My pak s klientem pracujeme formou otázek. Podporujeme jeho sebereflexi, nepozorujeme ho, co dělá špatně.

Ani v případě práce ve skupinách nepoužíváme hodnocení. Zpětné vazby si tam dávají lidé navzájem, ovšem s výsledkem zase pracuje člověk sám. Je jen na vás, zda hodnocení kolegů přijmete nebo odmítnete.

**Někdy tady padlo slovo sebevědomí. Máte vy osobně nějaké vysvětlení, proč tolik lidí u nás má se sebevědomím problém?**

Jedním z vysvětlení je mentalita, kterou utvářely dějiny. Hraje v tom roli, a to je jen můj názor, to, že tu bylo dlouhé období, kdy jsme si nemohli nebo nebyli schopni vládnout sami, byli jsme v pozici dítěte, které má rodiče. Pro dospělé lidi je to selhání. My jsme selhali a toto selhání se přenáší do naší kultury. Včetně výchovy v rodinách – ta probíhá velmi často metodou odstraňování chyb. Obecně všichni všechno kritizují, stěžují si, jsou nespokojeni. To nepřispívá sebevědomí, takže to vypadá, že tu nic nefunguje.

**Dá se říci, kde je ze systémového hlediska největší problém českých firem?**

To je těžká otázka, ale myslím, že v tomto směru se české firmy neliší od zahraničních. Problém číslo jedna je nedostatek kompetentních lidí.

U nás bych ještě zmínila neschopnost spolupracovat. Když má někdo jiný názor, je nepřítel. Nejsme schopni respektovat jinakost, máme pocit, že nás ohrožuje.

**Nemáme rádi nebezpečí... Někdy jsem se setkala s názorem, že přílišný komfort a bezpečí působí degenerativně a podepisuje se to i na konkurenceschopnosti našich firem...**

Na tom něco je, potřeba bezpečí je ovšem přirozená. Když se bavíte s odborníky, kteří pracují s lidmi, obvykle vám řeknou, že většina těch, kteří využívají jejich služby, jsou lidé, co se dostali do

problémů nebo krize. Je tedy celkem přirozené, že dokud je vám dobře, nic vás nenutí ke změně. Jen málokdo na sobě pracuje intuitivně a preventivně. Ona totiž obvykle ta krize přijde, a přinutí nás něco dělat. Možná, když se nám daří dobře, tak podvědomě víme, že to nebude trvat dlouho. Tak si to chceme užít, než přijde další průšvih.

**Jako problém číslo jedna jste zmínila nedostatek kompetentních lidí. Chybí kompetence odborné nebo vůdcovské?**

Já myslím, že oboje. Je to opět spojeno s neschopností spolupracovat. Každý by totiž chtěl, aby jeho manžel, dítě, spolupracovník byli dokonalí, po všech stránkách. Ale to není možné. Ve firmě se to ovšem dá nahradit spoluprací. Mám dojem, že lidé pořád přemýšlejí, jak jednotlivce vylepšit, nebo je nahradit někým lepším, a nepřemýšlejí o tom, jak to zařídit, aby fungovaly synergie.

**Problém řady vedoucích je v tom, že na své posty se dostali díky poslušnosti a loajalitě. Najednou se však ocitají v situaci, kdy mají rozhodovat a jít do rizika a oni na to nejsou vůbec zvyklí...**

Jde o to, že do budoucna je neudržitelný systém hierarchie, jak ji známe dnes. Je to naprosto brzdicí. Lidé, kteří jsou motivováni kariérově, chtějí ve většině případů pozici růst a s ním spojenou moc. Ovšem týmová spolupráce se s tímto přístupem vylučuje.

Je ovšem velmi těžké to změnit. Na to, aby někdo měl odvahu postavit firmu úplně jinak, musí nejdřív strašně moc zapracovat sám na sobě. Mám pocit, že jsme pořád ve fázi, že jim musíme pomoci získat odvahu. Nejde tu vůbec o kreativitu, ale o schopnost věci realizovat. Mnozí z těch, kteří mají moc, ji chtějí mít proto, že to dělá dobře jejich egu, vůbec ovšem ne proto, aby odvážně realizovali něco nového.

Sama to vidím: těžko mohu mít ambice měnit celou firmu, když vidím, že jenom práce s generálním ředitelem, který je

opravdu nekompetentnější v celé organizaci, je na několik let.

**Dá se na člověku poznat, zda má vůdčí schopnosti?**

Poznáte to na tom, jak funguje. Je to člověk, který přebírá zodpovědnost, je aktivní v tom, aby se věci pohnuly, a přitom vůbec nemusí být na vedoucí pozici. Žena v referentské pozici může ve volném čase organizovat nějaký klub nebo aktivitu a svoji vůdčí schopnost si realizovat v tomto kontextu.

**Často se lidé ptají, zda existuje způsob, jak přimět někoho, o kom vědí, že by mu koučink pomohl, k tomu, aby o něj požádal?**

Neexistuje, naopak bych si dala pozor, protože tlak vyvolává rezistenci. Takže nenutit. Jediné, co se dá udělat, je ty lidi s těmito službami seznámit, třeba se zmínit o vlastních dobrých zkušenostech, ale v žádném případě nikoho do ničeho netlačit. Možná nás to má naučit, že nemůžeme změnit svět, a je třeba to respektovat. Někdo prostě změnu nechce a my to musíme unést. Někdy je to těžké, je-li to například vaše dítě, ale musíme respektovat jeho osobnost, jeho vlastní proces vývoje.

**Je něco, co byste chtěla dodat na závěr?**

Možná ještě jednu zkušenost: koučink nefunguje v jednoduchém modu – zaplatím a dostanu. Nikdy nevíte, co si odnesete. Naši kolegové ve vyspělých zemích to mají mnohem jednodušší, protože tam jsou lidé zvyklí do sebe investovat hodně peněz. Raději třeba nejedou na dovolenou, ale zaplatí si kurz, protože vědí, že je to důležité. Totéž platí i pro firmy – uvědomují si, že takto vynaložené investice se jim bohatě vrátí, i když ne třeba hned a snadno změřitelným způsobem. A moje přání je, abychom si uvědomili, že investice do sebe je tou nejlepší investicí.

Jarmila Frejtichová