



X faktor úspěšné firmy? Firma je živá!

Autor: Petr Hložánek

Publikováno: 1. prosince 2016 na LinkedIn Pulse

Začnu příkladem. Řekněme, že chcete popsat, jak funguje Váš počítač se záměrem dostat z něj větší výkon. Rozeberete jej, popíšete funkce součástek a to jak ovlivňují výkon, pak jej složíte dohromady, procesor přetaktujete, přidáte více paměti, odstraníte zbytečnosti na disku. Pustíte počítač a on běží lépe, rychleji. Takto fungují „jednoduché systémy“ – v odborné literatuře se potkáte s termínem „triviální stroje“. **Obecný, a mezi různými stroji přenositelný přístup, je porozumění tomu, jak fungují jeho jednotlivé součástky** (prvky systému), jejich vyladění, promazání, vyměnění nefungujících či zastaralých. A stroj poběží lépe.

Firmu neopravujte - začněte ji léčit!

A nyní druhý případ. Mám člověka, kde chci totéž co v prvním případě, chci z něj dostat větší výkon. Popíši všechny jeho orgány, k čemu tam jsou a jak fungují, vyměním nefunkční ledviny, trošku podpořím srdíčko kofeinem a on podá vyšší výkon. Zní to trochu absurdně což?! Proč? Vyšel jsem z předpokladu „jednoduchého systému“ a zvolil stejný postup jako v předchozím případě. **Člověk je ale „složitý systém“, kde celek determinuje fungování jednotlivých svých částí a to, co zajišťuje jeho stabilitu, je vzájemná komunikace mezi jednotlivými orgány nikoliv orgány samotné!** (2, 3) Příklad? Dostanu-li se např. do hor, organizmus zjistí nedostatek kyslíku, přizpůsobí tep, počet červených krvinek, velikost srdce nové situaci. Postupně a koordinovaně se aklimatizuje. Nemění orgány, mění komunikační vazby, a součástky/orgány využívá jinak - efektivněji. Toto stroj nedokáže - nedokáže se v tom pravém smyslu učit – nedokáže takto zásadně měnit fungování svých částí. Naproti tomu u stroje mohu výměnou či úpravou součástky zásadně ovlivnit fungování celého stroje (systému) a což zas nefunguje u složitých systémů (2,3).

Proč je firma živá?

V druhé polovině dvacátého století vyšla řada prací, které ukázaly, že sociální systémy, se chovají stejně jako systémy živé (1,2). Firma je příkladem takového sociálního systému, je „živá“ a chová se proto jako člověk z druhého příkladu. To co rozhoduje o fungování je celek (systém), „smysl proč existuje“, a pak komunikační vazby mezi jednotlivými prvky. Zkuste si nyní představit situaci, kdy máte zaměstnance, který podle vás nefunguje – pokud jej vyhodíte a nahradíte jiným, měníte součástky a pracujete s firmou jako se strojem. Proto jste velmi často za čas tam, kde jste byli – zaměstnanec opět nefunguje. Pokud začnete přemýšlet jinak – jak jinak nastavit komunikační vazby mezi zaměstnancem, vámi, týmem tak, aby podporovaly požadované fungování zaměstnance – pracujete s firmou jako „živým systémem“. Změna trvá déle, je ale mnohem účinnější.

***Pokud nefungujícího zaměstnance vyhodíte
a "jen" nahradíte jiným, přistupujete k firmě jako
ke stroji - a nefunguje to.***

Tradičně přistupujeme k firmě jako ke stroji - dáme zaměstnanci úkol a kontrolujeme jeho naplnění – zaměstnanec si ale bude, ať chcete či ne, naplňovat nějaký svůj smysl (je živý systém), např. to může být pohodlí nebo klid. Bude pracovat do „výše úkolu a tlaku“, což se projeví např. „no, kdyby mi kolega dodal včas, tak by“ a vzhledem ke komunikačním vazbám s dalšími prvky systému, bude i systém jako celek „hledat“ cestu k nějaké optimální rovnováze. Firma je totiž také živý systém a proto bude stejně tak směřovat k naplňování nějakého smyslu. Pokud s ním a komunikačními vazbami nebudete pracovat, přistoupíte k firmě jako ke stroji, bude naplňovaný smysl velmi pravděpodobně jiný, než byste si vy, jako majitel či manažer, přál.

Komunikovat, neznamená spolu mluvit.

Jak to tedy udělat jinak?

Chcete-li např. zvyšovat výkon firmy, je nutné začít od shora, pracovat s celým „systémem“ a pomalu postupovat směrem dolů.

1. Definujte k čemu mají změny sloužit (smysl)
2. Zajistěte „připojení“ manažerů k tomuto smyslu
3. Postupně získávejte důvěru a měňte komunikační vazby mezi manažery, vedením, týmy, zaměstnanci.

A pozor, komunikovat, neznamená spolu mluvit! Komunikovat znamená aktivně participovat na naplňování smyslu. Velmi názorně to je patrné použijete-li sociomapping, která Vám komunikační vazby ukáže v 3D modelu, umožní Vám snáze popsat výchozí stav a při opakovaném vytvoření sociomapy bude patrná dynamika a směřování systému. Uvedené postupy je možné shrnout pod pojem systemický přístup a krom jiného zahrnuje principy systémového řízení (5), teorie sociálních systémů (2, 3) a autopoiesis (1).

První vydání článku v ManagementNews 25.10. 2016. Zde publikováno s drobnými úpravami.

Doporučená literatura:

- 1) H. Maturana, F. Varela: The Tree of Knowledge, Shambhala, Boston&London, 1998
- 2) N. Luhmann: Sociální systémy – Nárys obecné teorie, CDK, Brno, 2006
- 3) L. von Bertalanffy: Člověk-robot a myšlení, Nakl. Svoboda, Praha, 1972
- 4) A. de Geus: The Living Company, Nicholas Brealey Publ., London, 1999
- 5) P. Senge: Pátá disciplína, Management Press, Praha, 2009

Kontakt: Petr Hložánek, +420604381430, petr.hlozaneck@systemik.cz, <http://SYSTEMIK.cz>