



Ustawienia systemowe w organizacjach - odkryj ukryte mechanizmy, które wpływają na Twoją firmę i życie

Adam de Nisau, 15.04.2016

W jaki sposób systemy oddziałują na nasze życie? Jak ustawienia systemowe mogą pomóc w pokonywaniu zawodowych wyzwań? I których pułapek należy się wystrzegać? O podejściu systemowym w biznesie rozmawiamy z międzynarodowym trenerem ustawień organizacyjnych i przedsiębiorcą Cecilio Regojo.



Cecilio Regojo (Portugalia) - posiada ponad 40-letnie doświadczenie jako przedsiębiorca. Z wykształcenia jest inżynierem, ukończył liczne studia podyplomowe, m.in. z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem. Posiada certyfikat Master Trainer INFOSYON, jest również międzynarodowym trenerem ustawień organizacyjnych. Prowadzi szkolenia w ponad 20 krajach, a jego kursy ukończyły setki osób na całym świecie.

20 - 21 maja 2016 poprowadzi w Warszawie warsztaty *Firma i pieniądze: ustawienia systemowe w organizacjach*

Metoda ustawień często wykorzystywana jest w odniesieniu do systemów rodzinnych. W jaki sposób podejście systemowe może pomóc przedsiębiorcom i menedżerom w ich zawodowych wyzwaniach?

Zdrowe i **dobrze funkcjonujące systemy** - zarówno rodzinne, jak i firmowe - **działają według określonych zasad**, m.in. zasady szacunku dla tego, co jest, prawa do przynależności czy równowagi dawania i brania. Jeśli firma boryka się z problemami z wprowadzeniem na rynek nowego produktu, konfliktami w zespole, odpływem klientów, to czasami można temu zaradzić za pomocą tradycyjnych, stricte racjonalnych, metod analitycznych. Często jednak, np. **gdy jedna lub więcej z powyższych zasad zostały naruszone, trzeba sięgnąć głębiej**, by rozwiązać problem. Wtedy właśnie z pomocą przychodzą bardziej intuicyjne podejścia, takie jak ustawienia systemowe.

Systemy mogą wywierać na nas aż tak duży wpływ?

Przez większość życia, gdy ktoś wspominał o przeznaczeniu, natychmiast protestowałem. Uważałem, że przeznaczenia nie ma. Jest tylko wolna wola, a ja jestem kowalem swojego losu. Jednak uczestnicząc w ustawieniach zrozumiałem, że przeznaczenie i wolna wola wcale się nie wykluczają. Cała nasza przeszłość – systemy, które nas ukształtowały: rodzina, przodkowie, przyjaciele, współpracownicy – jest w pewnym sensie naszym przeznaczeniem. To dzięki nim jesteśmy jedyni w swoim rodzaju. **Gdy odcinamy się od przeszłości lub w systemie – rodzinnym czy firmowym – są nierozwiązane konflikty, tracimy siły i czujemy niepokój. Natomiast akceptacja niesie ze sobą przyływ energii i ukojenie.** Dlatego perspektywa systemowa jest tak cenna. Budując na akceptacji tego, skąd pochodzimy, świadomiej możemy kształtować swoją przyszłość.

Dzięki wydobyciu nieuświadomionej wiedzy na światło dzienne uzyskujemy wgląd i informacje potrzebne do podejmowania trafnych decyzji.

Z jakimi problemami najczęściej zgłaszają się do Ciebie firmy?

Nie ma tu reguły. Dużo **pracujemy z zagadnieniami strategicznymi**, takimi jak testowanie potencjalnych rozwiązań „na sucho”, doprecyzowywanie wizji, integracja po przejęciu innego przedsiębiorstwa. Zdarzają się wyzwania związane z zarządzaniem konfliktami czy **rekrutacją** - warto pamiętać, aby sprawdzić nie tylko, który kandydat jest najbystrzejszy, ale też który najlepiej pasuje do systemu. Niektórzy klienci poszukują **równowagi między życiem zawodowym a prywatnym**, zastanawiają się nad odejściem z firmy lub szukają dla siebie odpowiedniej roli w organizacji. Zakres tematów jest bardzo szeroki.

W jaki sposób metoda ustawień może pomóc w tych sytuacjach?

Na warsztatach, które prowadziłem niedawno w Brazylii, pojawiło się **zagadnienie sukcesji**: ojciec jednej z uczestniczek nie był gotowy, by powierzyć jej pieczę nad przedsiębiorstwem. Podczas konstelacji okazało się, że kobieta potrzebowała wyrosnąć z roli dziecka, poczuć się bardziej dorosłą i niezależną. Ciekawe było to, że gdy tylko zakorzeniła się mocniej w swojej kobiecości, wszyscy reprezentanci pracowników firmy, którzy na początku stali blisko ojca, przeszli na jej stronę. A reprezentant ojca przyjął tę zmianę z całkowitym spokojem. Czując większą niezależność ze strony córki zrozumiał, że może przekazać przedsiębiorstwo w jej ręce.

W ustawieniach członków organizacji zastępuje się reprezentantami, czyli osobami niezwiązanymi z firmą, czasem nawet zamiast reprezentantów wykorzystuje się jedynie kartki. Jak to działa?

Mówiąc najprościej: kiedy widzimy system w przestrzeni fizycznej – czy to w postaci ustawienia z udziałem reprezentantów czy też wtedy, gdy korzystamy tylko z kartek lub przedmiotów – uzyskujemy dostęp do informacji, które posiadaliśmy dotychczas tylko na poziomie nieświadomym. Dzięki wydobyciu tej nieświadomionej wiedzy na światło dzienne uzyskujemy wgląd i informacje potrzebne do podejmowania trafnych decyzji.

Niektórzy próbują wyjaśnić działanie ustawień za pomocą teorii pól morficznych...

Jeszcze inni wspominają o neuronach lustrzanych. Hipotez przybywa, jednak nie padły jeszcze ostateczne konkluzje. **Jedynie, co w tej sytuacji pozostaje, to zadowolić się kryterium skuteczności, czyli obserwacją efektów ustawień** - trafnymi odczuciami reprezentantów, zaskakującymi rozwiązaniami problemów, przemianami w organizacjach. Jako inżynier oczywiście wolałbym znać dokładny mechanizm, jednak kluczowy jest dla mnie rezultat. To trochę jak z komputerem. Naciskamy guzik, komputer się włącza. Możemy nie rozumieć w pełni, jak to działa, ale przecież to nie powstrzymuje nas przed tym, by korzystać z laptopa.

Najważniejsze jest zaufanie do siebie. Nie powinniśmy cedować odpowiedzialności za swoje życie na żadną metodę, choćby nie wiem jak skuteczną.

Jakie są według Ciebie największe błędy popełniane przez osoby korzystające z metody ustawień systemowych?

Tak jak we wszystkim, tak i tu warto zachować umiar. Np. robienie ustawień na ten sam temat, jedno po drugim, nie wydaje mi się zbyt dobrą ścieżką. **Ustawienie jest trochę jak operacja na otwartym sercu - sięga głęboko, angażuje nas na wielu poziomach.** Potem potrzebny jest czas, by wszystko się poukładało i na nowo ustabilizowało. Dlatego sam korzystam z ustawień tylko, gdy stoję przed naprawdę ważnymi wyzwaniem. **Dobra metoda jest po to, byśmy mogli zobaczyć coś nowego, wspiera nas w podejmowaniu decyzji. Jednakże najważniejsze jest zaufanie do siebie, dokonywanie samodzielnych wyborów i przejmowanie odpowiedzialności za nie.** Nie powinniśmy cedować odpowiedzialności za swoje życie na żadną metodę, choćby nie wiem jak skuteczną.

Co sądzisz o robieniu ustawień samodzielnie, bez udziału facylitatora?

Generalnie nie zalecałbym tego. Można oczywiście jakieś drobne kwestie w ten sposób przepracować. Ale **do większych zagadnień tak naprawdę zawsze potrzebny jest facylitator, ktoś spoza naszego systemu. W innym wypadku istnieje duże ryzyko zafałszowania wyników:** kiedy nikt nam nie patrzy na ręce, zawsze będziemy mieli tendencję, by podświadomie dążyć do interpretacji, z którą najbardziej sympatyzujemy. Dlatego przy poważniejszych wyzwaniach zawsze zalecałbym korzystanie z pomocy facylitatora.

To samo wyzwanie, zależnie od organizacji, może wymagać skrajnie różnych rozwiązań.

Przez wiele lat byłeś przedsiębiorcą, zarządzałeś kilkoma spółkami równocześnie. Co sprawiło, że porzuciłeś karierę w biznesie na rzecz ustawień systemowych?

Jakby mi ktoś kiedyś powiedział, że będę się tym zajmował, to sam bym mu raczej nie uwierzył. Kiedy poszedłem pierwszy raz na ustawienia rodzinne, najpierw pomyślałem, że to nie dla mnie. Potem wybrałem się na jeszcze jeden trening – trochę z przekory, żeby zobaczyć, co dokładnie mi w tej metodzie nie pasuje. Przy tej okazji natrafiłem na ustawienia organizacyjne, no i przepadłem – mając za sobą doświadczenia w wielu spółkach, od razu dostrzegłem potencjał tej metody. Zanim się obejrzałem, sam prowadziłem treningi i warsztaty.

Czy mając za sobą tyle własnych doświadczeń w biznesie, nie masz czasem pokusy, by po prostu podpowiedzieć firmie rozwiązanie?

Pokusa oczywiście istnieje. Lubimy doradzać innym, czytać poradniki biznesowe, w których są gotowe recepty na wszystkie bolączki. Tyle tylko, że to tak nie działa. Praca z ustawieniami uświadomiła mi, że **to samo wyzwanie, zależnie od organizacji, może wymagać skrajnie różnych rozwiązań**. Kiedy przykładowo dwa przedsiębiorstwa mają kłopot z wprowadzeniem na rynek nowego produktu, często okazuje się, że muszą podjąć dokładnie odwrotne działania, by uporać się z problemem. **Dlatego pomyśl na zmianę, jeśli ma być skuteczny, musi zrodzić się wewnątrz organizacji**. Naszym zadaniem, jako facylitatorów, jest pamiętać o tym, że każda sytuacja jest unikalna. A także, co bywa największym wyzwaniem, przekonać o tym klienta.

Jakbyś mógł powiesić billboard w wybranym przez siebie miejscu, co byś na nim napisał?

„Bądź obecny”. Często gdy jesteśmy w domu, myślimy o pracy, będąc w pracy, krążymy myślami wokół domu. A jak się spotykamy w restauracji, mówimy o tych wszystkich restauracjach, do których nie poszliśmy. **Ciesz się tym, co mamy tu i teraz - to chyba jedna z najważniejszych rzeczy, o których warto pamiętać.**



Adam de Nisau

Redaktor

Wywiad przeprowadzony podczas konferencji VIII Coachowisko - Targi i Konferencja Coachingu.

Tagi: Cecilio Regojo ustawienia rodzinne ustawienia organizacyjne ustawienia systemowe