

Pět disciplín - umění a fungování učících se organizací

Peter M. Senge

(poznámky ke kapitolám knihy o "učících se organizacích" - learning organizations)

Stručný výtah

- spíše vidět vzájemné mnohostranné vztahy, než hledat jen řetězce příčin a následků,
- více se soustředit se procesy změn než statické stavy,
- sledovat propojení věcí ve světě,
- integrovat rozum a intuici,
- respekt, závazek vůči celku
- opak - naučené neschopnosti

Výtah z kapitol:

Kapitola 1 - Dejte mi dost dlouhou páku ...a pohnu světem samojediný

Odedávna nás učili, že když věci a problémy rozebereme na části, pak je poznáme a stávají se mnohem řešitelnějšími. Platíme však za tento přístup velkou cenu - ztrácíme schopnost vidět důsledky svých činů a cit pro souvislosti s většími celky. Když se potom snažíme "vidět věci vcelku" a skládáme v mysl celistvý obraz, skládáme jej již jen z částí a jednotlivých složek. Jak říká fyzik David Bohm - jde o zbytečnou práci, je to jako skládat rozbité zrcadlo v naději, že jím uvidíme celý obraz. A tak to po čase vzdáváme.

Tato kniha si klade za cíl rozrušit naši iluzi o tom, že svět se skládá z jednotlivých, odděleně působících sil. Vzdáme-li se této iluze, budeme schopni vybudovat si "učící se" organizace, ve kterých lidé trvale rozvíjí své tvořivé schopnosti dosahovat cílů o které jim skutečně jde, kde se pěstují neotřelé a inovativní způsoby myšlení i kolektivní aspirace a všichni se společně učí. "Schopnost učit se rychleji než konkurence se může ukázat jako jediná stále udržitelná kompetitivní výhoda" (Arie De Geus, šéf plánování Royal Dutch/Shell).

Všichni se učíme již od dětství a učíme se v podstatě rádi (podle toho o co jde), každý někdy zažil skvělý pocit sounáležitosti s "týmem" - když se něco dělalo dohromady. Nic než stereotypní postoje vůči "zaměstnání" nám tedy nebrání prožívat to všechno opět v organizacích, o kterých je řeč. Od organizací starého typu, kde jde spíše o kontrolu, se nové "učící se" liší zvládnutím následujících pěti disciplín. Zvládnuty musí být všechny - tak jako např. v případě letadla DC-3 bylo třeba pokusně odhalit a zvládnout všech pět kritických konstrukčních uzlů, aby mohlo být komerčně úspěšné - vrtule s nastavitelnými listy, zatahovatelný podvozek, určitý tvar draka lehké konstrukce, radiální vzduchem chlazený motor a vztlakové klapky na křídlech. O úspěchu rozhodlo až dosažení všech pěti prvků. Podobně je tomu i organizací.

1 - osobní mistrovství

Mistrovství spočívá v dokonalém zvládnutí toho, co dělám, dokonce je možno říci, že mistři oboru jsou i mistři, umělci v přístupu ke světu. Věc kterou dělají berou vážně, jako své celoživotní, fascinující téma. Stále prohlubují a vyjasňují svou osobní vizi, soustřeďují energii a pěstují vytrvalost i objektivní pohled. Schopnost organizace dělat věci lépe a její schopnost učit se nemůže být nikdy větší, než je u jejích členů. Jednotlivci se tedy učí a zdokonalují své schopnosti. Dobré týmy vyžadují schopné a kvalifikované příslušníky. Udržovat osobní mistrovství je trvalý, nikdy nekončící proces. Kořeny této disciplíny jsou v obou, Západní i Východní duchovní tradici. Přesto však je zcela běžné, že mladí, věci oddaní lidé po příchodu do organizace po čase zaujetí pro věc ztrácejí - a mizí tak to nejcennější. Zůstává jen nutná energie, vkládaná do práce.

2 - Mentální modely

Vnitřní představy o světě a tom jak věci fungují, včetně předpokladů, předsudků i zobecnění, jež mají výrazný vliv na naše jednání. Příklady předsudků a zobecnění: lékaři jsou úzkoprsí, sestry jsou podřídivé, doktoři nerozumí řízení. Jiné příklady se mohou týkat organizací: s lidmi na vyšších úrovních se zachází jinak než s těmi dole, "tak se to u nás dělá". Arie de Geus: trvalá adaptace a růst firmy v

mění se ekonomickém prostředí závisí na "schopnosti instituce učit se, což je proces, kdy vedoucí týmy mění své mentální modely společnosti, jejich trhů i konkurence. Z tohoto důvodu chápeme plánování jako proces učení se a plánování uvnitř korporace je institucionalizovaným učením".

3 - Sdílená vize

Senge hovoří o "vytváření sdílených vizí budoucnosti", protože to není jen myšlenka, ale zapálenost lidí pro věc, která činí smysluplným vše, co lidé dělají. Učící se organizace nejsou možné bez těchto sdílených vizí, protože bez nich množství individuálních potřeb vede lidi různými směry. "V přítomnosti něčeho velkého drobnosti mizí". Sdílená vize je něco jiného než strategické plánování, kde většinou vrcholové vedení oznamuje co se plánuje. Nejde o to podat "kuchařku" na budoucnost a ostatní přesvědčit, aby ji následovali, ale spíše jde o společné principy, v rámci nichž si aktivně vytvářejí svou vlastní, je osobně mobilizující vizi.

4 - Týmové učení

Týmy odborníků, jejichž výkon závisí na brilantnosti ostatních a jejich schopnosti pracovat dohromady (spolupracovat). Aby k tomu mohlo dojít, je třeba určitého správného vyladění, ve kterém lidé jednají jako tým a ne skupina jednotlivců s divergujícími zájmy. ("Soubor jednotlivců s IQ nad 120 má kolektivní IQ 63.")

Pro skutečné týmové učení musí existovat jak dialog, tak i diskuse, což se většinou nerozlišuje a častější je diskuse. Účelem dialogu je porozumět, sdílet, ne přesvědčit a vyhrát. Nejde ani tak o soudy a hodnocení, ale spíše o otevřenost. Diskuse (discussion), kde slovní základ spočívá v kořeni percussion (náráz, úder), často zahrnuje verbální škádlení, vzájemné špičkování a jde v ní vlastně o přesvědčení ostatních - převahu.

Základem učících se organizací nejsou špičkoví jedinci, ale učící se týmy - ty jsou jednotkami organizace.

5 - Systémové myšlení

Senge tvrdí, že toto je nejdůležitější disciplína, a proto tedy pátá. Bouře je jev, který se skládá z řady vzájemně propojených atmosférických složek. Porozumět její dynamice lze jen v celku. Podobně i chování organizace je výslednicí řady často ve skrytu působících faktorů. I je nutno chápat v celku jejich působení. Bez systémového myšlení nemá nic z předchozího celku vliv. Osobní mistrovství např. může vést k soupeřivosti. Je potřeba se zabývat problémy struktury a celého systému a je chápat. Každý člen týmu musí porozumět jakou roli hraje při řešení libovolného problému organizace. Není možné ukazovat na jiného prstem a vinit ho. Problém má řešení v něm samém, uvnitř nás a mezi námi.

Disciplína je cesta dalšího vývoje, na níž získáváme určité dovednosti nebo kompetence. A jako v případě libovolné disciplíny, určití lidé mají více vloh, jiní méně. Všichni se však mohou naučit o co jde cvičením. Cvičení však je celoživotní proces dosahování mistrovství. Organizace o sobě nemůže prohlásit, že je "učící se" organizací o nic více, než jedinec může říci "já jsem osvícen". Tak jako vývoj a výroba letounu DC-3 neznamenal konec, ale spíše stupeň dalšího vývoje, tak i "učící se" organizace znamenají jen další vlnu hledání a experimentování organizací.

Metanoia - posun mysli. V pojetí řeckých klasiků = základní změna, transcendence, meta - v naší mysli. V gnostické křesťanské tradici něco jako probuzení sdílené intuice a poznání nejvyššího, Boha. V pozdější katolické tradici něco jako "lítost". V naší souvislosti "metanoia" znamená cosi hlubšího, než jen naučení se něčemu. Naučení se něčemu totiž také znamená jakousi základní změnu v nás. Rozhodně nejde jen o pouhý "příjem informace". Skutečné učení se znamená v určitém slova smyslu přetvoření sebe sama. Skrze učení se jsme schopni konat něco, co jsme dříve nebyli sto. Přetváříme jím své vidění světa i svůj vztah k němu. Zvětšujeme svůj potenciál tvořit, být součástí tvořivého procesu života. V každém z nás je hluboká potřeba tohoto druhu učení se, tak hluboká jako sexuální pud. Podobně i organizace postupně zvětšují tím, že se učí, potenciál vytvářet svou budoucnost.

Uvedených pět disciplín jsem nevymyslel já sám. Jsou výsledkem výzkumu, ověřování i úsilí mnoha lidí. Jedním z nich byl i Jay Forrester z MIT, průkopník v oboru počítačů, který vyvinul "systémovou dynamiku" i úvahy o její aplikaci do oblasti veřejného sektoru. Do této oblasti přispěly i práce v oboru umělé inteligence.

Kapitola 2 - Má vaše firma naučenou schopnost neučit se?

Jen málo korporací existuje tak dlouhou dobu, jak je dlouhý život člověka. Průzkum firmy Royal Dutch/Shell ukázal, že průměrná životnost velkých korporací je si 40 let. U většiny firem, které mají potíže, existují jejich příznaky již dlouho dopředu a přesto, že nejvyšší vedení si je jich vědomo, organizace jako celek jim nečelí. Organizace jako celek není schopna rozpoznat hrozící nebezpečí, nechápe jeho důsledky a nepracuje na alternativách. Možná, že z hlediska "přežití nejlepších" je to tak pro celou společnost dobře. I když je to bolestné pro firmu, její zaměstnance, jde z hlediska celku jen o přerýtí ekonomického záhonu, redistribuci zdrojů pro produkci novým organizacím. Jenže, co když je tato vysoká úmrtnost pouze symptomem hlubších problémů, které se týkají všech organizací a ne jen těch, co mají zemřít? Co i když ty nejúspěšnější jsou vlastně jen průměrné vzhledem k tomu, jaké by mohly být? Způsob jakým jsou firmy vedeny, strukturovány a mají definována pracovní místa přímo vede k naučeným neschopnostem - navzdory úsilí nejlepších pracovníků. Potíže s učením existují u dětí i firem, tam procházejí většinou bez povšimnutí. Prvním krokem k nápravě je zjistit těchto sedm příčin uvedeného jevu:

1 - "Jsem tím, co dělám"

Potíže s přeškolením - změnou profesionální identity.

Mé zodpovědnosti začínají zde a končí tam. Znáš svou práci - ne však její účel a konečný, celkový smysl.

2 - "Za to můžou oni!"

Vždycky se dá něco nebo někdo vinit z našeho neúspěchu. "Nejde to prodat, protože to děláte nekvalitně." Souvisí úzce s předchozím bodem - neschopností vidět věci v souvislostech. Víník není vně, to je jen půl celé pravdy, "vně" a "uvnitř" tvoří jeden celek.

3 - Iluze rozhodných kroků

"Proaktivní" (ofenzivní) postoj verus "reaktivní" (defenzivní) postoj k řešení problémů. Tato "proaktivnost" může být jen maskovaná "reaktivnost" - tedy zdánlivě rozhodná opatření vůči těm vnějším subjektům, které nám působí potíže. Skutečná "proaktivnost" spočívá spíše v tom, podívat se dovnitř, jak se sami účastníme na vzniku daných problémů.

4 - Fixace na události

Údaje za kvartál, zřejmé okamžité jevy, to jsou jasné signály, jež umíme vnímat a reagovat na ně. Dnešní hrozby však často nejsou tak patrné, ale jde o pomalé postupné a zpočátku nevinny procesy. Vidět do budoucna.

5 - Metafora s uvařenou žábou

Hodíme-li žábu do vařící vody, má šanci, že se jí podaří okamžitě vyskočit a zachránit se. Dáme-li ji do studené vody a tu zahříváme, nebude pozorovat změnu do doby, než bude pozdě. Bude tam sedět, až se uvaří. Podobný jev i v průmyslu.

6 - Klamná představa, že zkušenost nás naučí

Nejmohutnější způsob učení se je přímou zkušeností. To základní se jako děti učíme sami pokusem a omylem. Co však nastává, když nemůžeme vidět přímé důsledky svého jednání? Všichni máme svůj horizont, za který při učení se nevidíme (budoucnost, důsledky ve větším systému), prostor, uvnitř kterého jsme schopni hodnotit účinnost učení. Za tímto horizontem už nám bezprostřední zkušenost v učení nic nemůže pomoci.

Problém pro organizace: nejlépe se učíme zkušeností, jenže nikdy nezažijeme důsledky mnoha našich nejdůležitějších rozhodnutí (výzkum a vývoj, jmenování nejvyšších řídicích pracovníků).

Pro učení jsou zvláště špatné cyklické jevy, zejména, když trvají déle než rok či dva. Lidská paměť. Problémům, jejichž řešení přesahuje horizont, se většinou čelí jejich rozčleněním do částí, za něž zodpovídají příslušná oddělení. Hierarchie struktury a ztráta celého pohledu na problém ve všech souvislostech.

7 - Mýtus manažerského týmu

Na nejobtížnější problémy máme tým vrcholového vedení. Jak se mu však dá věřit, že za těchto okolností zvládne své poslání?

Velmi často jeho členům jde především o osobní souboje, vyhýbají se všmu, co by na ně mohlo vrhnout špatné světlo a navenek předstírají, že jsou jednotni v týmové strategii. Aby si udrželi tuto image navenek, smetají ze stolu rozpory, před vnějším okolím o nich mlčí a rozhodnutí mají podobu nikoho neuspokojujících, avšak pro všechny přijatelných (špatných) kompromisů. Nesouhlas s něčím je prezentován tak, že vina na někoho míří, polarizují se názory tak, že nejde zjistit skryté rozdíly v předpokladech jednotlivých stran a rozpory jsou v takové poloze, že se z jejich řešení nedá nic týmově naučit. "Za stresu se většina týmů prostě rozpadne." Před kolektivem nelze připustit, že něco nevíme, představuje to osobní ohrožení. Vede nás k tomu už škola. I v dospělosti odměňujeme ty, kdo razí osobní přesvědčení a ne skutečné kolektivní zkoumání podstaty složitého problému. Kdy jste naposledy zažili, že by byl někdo pochválen za formulování obtížně zodpověditelné otázky spíše, než za přednesení řešení problému? Když nevíme, jsme neobyčejně vynalézaví v tom, jak to maskovat. Už tento postoj nám brání v tom něco pochopit a naučit se. Důsledkem je "kvalifikovaná nekompetentnost" - týmy plné lidí, jež jsou neuvěřitelně dovední v umění jak zabránit tomu, aby se něčemu naučili.

Historie je plná příkladů. (Barbara Tuchman, "March of Folly"): počínaje Trojskou válkou až po Vietnam, vůdcové neviděli důsledky své politiky, přestože byli varováni. Monarchové dynastie Valois ve Francii 14. století z pozice "Já jsem stát" znehodnotili měnu, zhroutil se střední stav a revoluce byla nutným důsledkem. V polovině 17. století si Británie hrála na uvařenou žábu - konflikt s americkými koloniemi nestál žádnému představiteli monarchie za cestu za oceán, podívat se o co jde, co ohrožuje vzájemné vztahy. Po vypuknutí revoluce bylo již pozdě. Papežové Římsko katolické církve v 15. a 16. století udržovali z důvodu papežské neomylnosti vnější fasádu harmonie, i za cenu zákulisního napětí a vražd. To vyneslo oportunistické jedince do nejvyšších pozic - a důsledkem byla protestantská reformace.

Dnes to nebude lepší. V přemíře každodenní nepřehledné spousty drobných událostí rostou hluboké rozpory, na jejichž řešení může být opět pozdě.

Kapitola 4 - Zákony páté disciplíny

1 - Problémy dneška pramení ze včerejších "řešení"

2 - Akce budí reakci - čím silněji tlačíš, tím více se to brání. Kompenzující zpětná vazba působí nejen ve velkých, ale i malých systémech.

3 - Chování se nejdřív zlepší, ale pak zhorší. Kompenzační zpětná vazba má zpoždění.

4 - Snadná řešení obvykle nic neřeší ("k tomu zapotřebí větší kladivo")

5 - Léčba může být horší než sama nemoc. Nesystémová řešení zvyšují potřebu čím dál větších zásahů, aniž by řešila jádro problému.

6 - Rychle znamená pomalu. Všechny systémy mají svou optimální rychlost fungování, kterou nelze beztržně uspišit.

7 - Příčiny a následky nejsou v těsné časové a prostorové souvislosti.

Leverage - páčivý efekt. Páky jsou na různých úrovních.

8 - Malé změny mohou způsobit velké důsledky - jenže ty nejúčinnější páky bývají právě nejméně zřejmé. Příklad Buckminstera Fullera s kormidlem: přídavné kormidlo na konci velkého se vychýlí právě opačným směrem, než kam má loď plout - sací efekt jako u křídla. Funkce soustavy loď, kormidlo, přídavné kormidlo je nepochopitelné, pokud člověk nezná síly hydrodynamiky.

9 - Můžeš mít své maso a také jej sníst - ale ne naráz.

To, co se zdá jako neřešitelné dilema z pohledu okamžiku, může být snadno dosažitelné změnami rozloženými v čase.

10- Když rozřežeš slona na dvě části, nedostaneš dva slony.

Principiální význam vidění věcí v souvislých celcích - rámcích - někdy přesahujících meze daného systému. Ze způsobu vidění vyplývá podoba problémů k řešení.

11- Není na koho svalit vinu.

Nikdo cizí, vnější nám "to" nezpůsobil - není totiž žádné "vně". My a příčiny našich problémů tvoří jeden celek. Řešení leží v našich vztazích k příčinám problémů.

Kapitola 5 - Posun v myšlení

- Nové vidění světa

Whole a health pocházejí ze stejného slovního základu.

Nezdravost světa dneška pramení z naší neschopnosti vidět jej v celku.

Systémové myšlení je disciplína, ve které se svět vidí jako celek, v průběhu změn a ne jen ve statických "momentkách". Stojí na několika obecných principech, jež jsou uplatnitelné v řadě oblastí. Obsahuje také řadu technik a nástrojů, jež mají původ ve dvou zdrojích: konceptu zpětné vazby v kybernetice a inženýrské teorii servomechanismů z 19. století, jež mají uplatnění v celé řadě jiných oblastí. Systémové myšlení je citlivost pro jemné vzájemné souvislosti, které dávají živým organizmům jejich unikátní charakter. Lidský rod má schopnost generovat mnohem více informací než může kdokoliv absorbovat, podporovat vznik mnohem složitějších systémů než jsme schopni zvládat. I organizace nejsou schopny sjednocovat různorodé funkce a talenty jednotlivců do produktivního celku. Systémové myšlení je pěstování schopnosti vidět "struktury" skryté v komplexních situacích a rozeznávat příčiny změn různých úrovní (leverage). Abychom se to naučili, používáme jazyk, který má počátek ve změně způsobu našeho myšlení.

Systémové myšlení označuji jako pátou disciplínu, protože je úhelným kamenem předchozích, popsaných v této knize. Všechny se týkají změn uvažování - od vidění věcí jednotlivě k vidění věcí v celistvosti, od vidění lidí jako pasivních k vidění lidí jako aktivních účastníků přetváření skutečnosti, od pouhého reagování k aktivnímu vytváření budoucnosti. Systémové myšlení je klíčové pro to, jak učící se organizace vnímají okolní svět.

Příklad s lineárním a cyklickým pojetím závodů ve zbrojení.

zbraně Rusů --> hrozba Američanům --> potřeba zbrojení v USA

a přitom platí současně

zbraně Američanů --> hrozba Rusům --> potřeba zbrojení v Rusku

Jenže obje úsečky lze spojit v kruh. Individuální, lineární, "nesystémové" přístupy vytvářejí vzájemnou interakci "systém" - soubor proměnných, které na sebe vzájemně působí.



Složitě nástroje pro předvídaní a analýzy obvykle selhávají a nevedou k dramatickému pokroku v řízení a rozhodování. Jsou postaveny tak, aby zvládaly komplexnost, ve které je mnoho proměnných - komplexnost podrobností. Jenže existují dva druhy komplexnosti. Druhým typem je komplexnost dynamiky, tj. situace, kdy příčiny a následky jsou velmi subtilní a kde účinky vlivů v průběhu času jsou nezřetelné. Tradiční nástroje nejsou určeny pro zvládání dynamické komplexnosti. Když má stejná aktivita velmi různé účinky v krátkodobém a dlouhodobém horizontu, pak jde o dynamickou komplexnost. Když má nějaká aktivita jakýsi soubor důsledků v lokálním měřítku a značně jiný v jiné části systému, pak jde o dynamickou komplexnost. Když jasné aktivity mají za následek nejasné důsledky, pak jde o dynamickou komplexnost.

Skutečná páka k řešení většiny řídicích situací spočívá v pochopení dynamické komplexnosti - ne v komplexnosti podrobností. Simulace s tisíci proměnnými nás mohou dovést k tomu, že nespátříme strukturní vzorce a hlavní vzájemné vztahy.

Podstata systémového myšlení tedy spočívá ve:

- vidění vzájemných vztahů spíše než lineárních řetězců příčin a následků,
- vidění procesů změn spíše než statických řezů reality,

Cvičení v systémovém myšlení obvykle začíná s pochopením a rozpoznáváním "zpětnovazebných smyček" v dění všude kolem nás. Končí tím, že se věci zjednodušují, protože vidíme principy a ne různorodost povrchové stránky jevů. Výzkumem dětí bylo doloženo, že máme nevyužité kapacity pro systémové myšlení, které byly "lineárně" orientovaným vzděláním překryty.

- Vidění cyklů příčinné souvislosti.

Realita sestává z kruhů, jenže my vidíme přímé linie.

Jedna z příčin fragmentace našeho myšlení spočívá v jazyku. Jazyk tvaruje percepci. To co vidíme závisí na tom, co jsme připraveni vidět. Západní jazyky se svou strukturou subjekt - sloveso - objekt nás jednostranně lineárně navádějí. Potřebujeme jazyk vyjadřující mnohost vzájemných souvislostí a jejich kruhovitost.

Příklad s plněním sklenice vodou (lineární a kruhové schéma).

□

"Já plním sklenici vodou" "Plnění sklenice vodou jako zpětnovazebná smyčka"

Všechny atribuce příčin v běžném jazyce jsou, z tohoto hlediska, vysoce podezřelé.

Z pohledy systému jsou činy lidí součástí zpětnovazebného procesu a nevybočují z něj. Tato věta představuje významný posun v chápání věcí. Bhagavadgítá říká:

"Všechny činy jsou dány pouze kvalitami přírody.

Já, klamáno egoismem, si myslí: "Jsem to já, kdo je aktérem" "

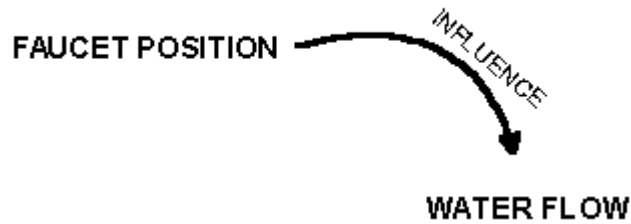
Je tu ovšem etický důsledek představy o zpětné vazbě. Kdo je viník (závody ve zbrojení)? Lineární pohled vždy nabízí zjednodušení a jasné určení. Avšak vzato hlouběji, mezi obviněním a proviněním není rozdíl, protože oboje vyplývá z lineárního zorného úhlu. Z pohledy systémového však, vzdáme-li se předpokladu, že je vždy jeden viník, pak zpětnovazebný cyklus vede k závěru, že všechny zúčastněné strany sdílejí zodpovědnost za problémy, které systém generuje. Nevyplývá však z toho, že všichni zúčastnění mají stejný přístup k potenciálně stejně účinným řešením, jenž by systém mohly změnit. Chce se tím spíše říci, že hledání nejvíce zřejmého "obětního beránka" vede jen do slepé uličky.

Jsme lapeni do "lineárního jazyka", jímž popisujeme naši zkušenost. Jednoduché výroky o příčinnosti a zodpovědnosti nám plně vyhovují. V mnoha jednoduchých případech to zcela dostačuje, v jiných, složitějších, kde jde o vystižení dynamické komplexnosti však jsme v pasti.

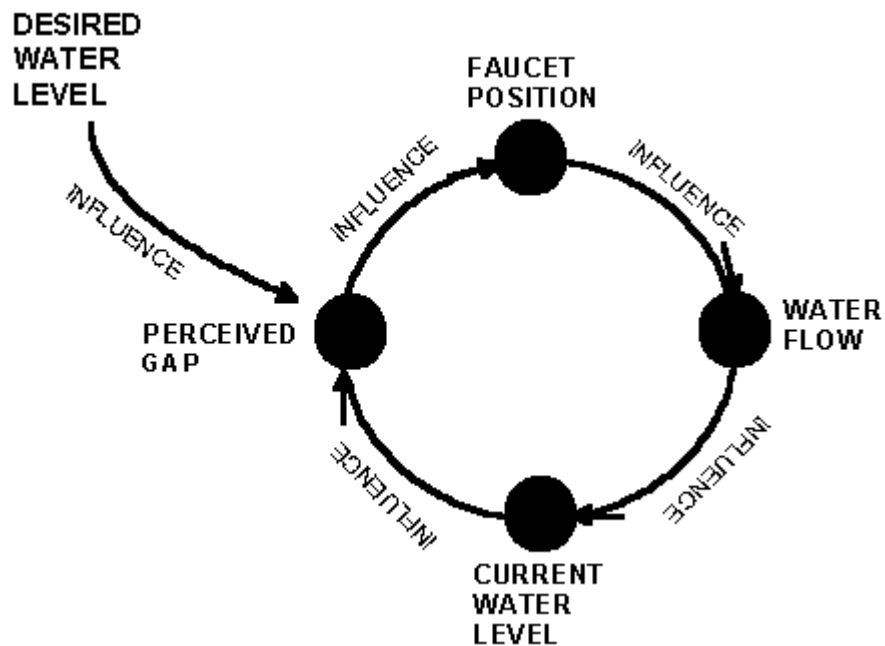
Jak číst diagramy systémů.

Klíčem k systematickému vidění skutečnosti je rozpoznávat v ní okruhy vzájemných vlivů a ne jen příčinné lineární řetězce. Toto je prvním krokem k rozrušení lineárního nastavení našeho myšlení

(kognice). Každý okruh vlastně vypovídá určitý příběh. Sledováním stop proudu vlivů je možné vidět určité vzorce, které se opakují a činí sled situací lepší nebo je zhoršují. Z každého prvku situace lze sledovat šipku, která představuje směr působení na jiný prvek.



Obrázek ukazuje, že poloha kohoutku zapřičiňuje proudění vody. Změna v poloze kohoutku ovlivní změnu průtoku vody. Jenže šipky nejsou nikdy oddělené.

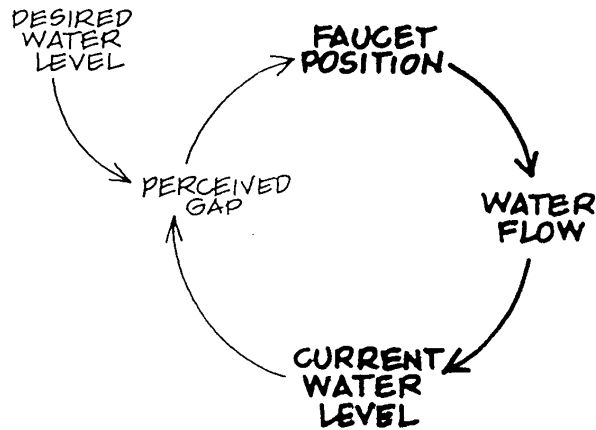


Abychom viděli v ději příběh, je možné začít libovolným prvkem a sledovat následující akci, podobající se kroužení dětského vláčku po kruhu kolejí. Dobrým místem však je aktivita, kterou způsobí rozhodnutí subjektu:

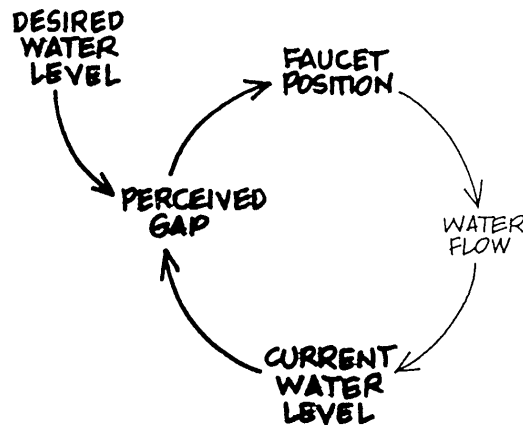
" Otevřu kohoutek, který uvolní proud vody, v důsledku čehož se mění hladina vody ve sklenici. Jak se tato hladina mění, vnímaný rozdíl (mezi současnou a požadovanou hladinou) se mění. Jak se tento rozdíl zmenšuje, moje ruka mění i polohou kohoutku. Atd. ..."

Když čteme zpětnovazební kruhový diagram, pak nejdůležitějším "uměním" je vidět "příběh", který tento diagram vypovídá - tj. jak struktura vytváří uzavřený okruh chování (nebo v případě složitějších struktur více vzorců chování) a jak by bylo možno tento vzorec chování ovlivnit. V daném případě jde o příběh plnění sklenice vodou a postupné uzavírání kohoutku, z něž voda plní sklenici.

Příběh lze vidět jen částečně, jak je vidět z následujícího obrázku.



Vtip však je v tom, že příběh plnění sklenice je možno stejně dobře vyložit i jinak. Mohl by znít "Hladina vody ve sklenici řídí mou ruku".

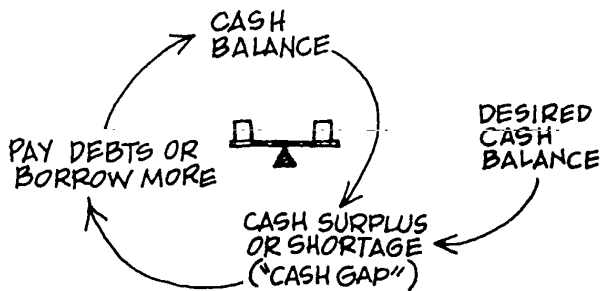
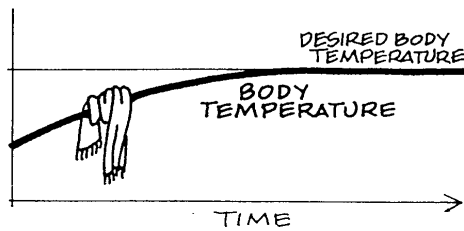
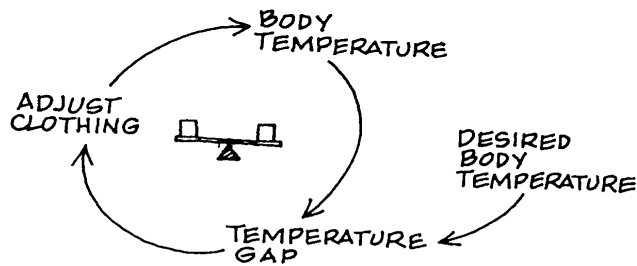


- Posilující a vyrovnávající zpětná vazba a prodlení - stavební kameny systémového myšlení.

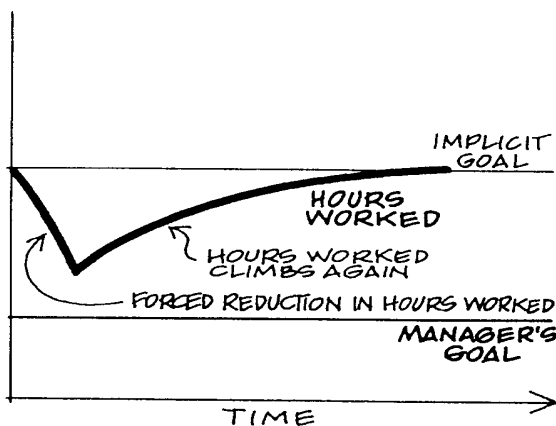
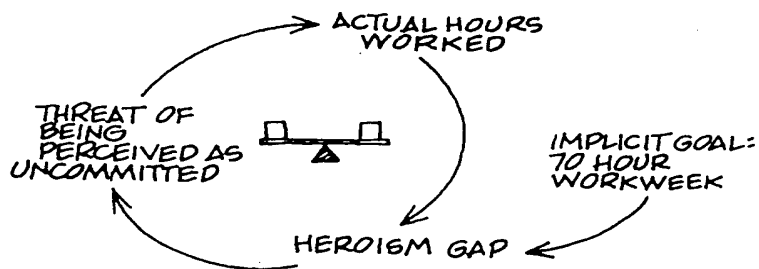
Existují dva rozdílné typy zpětnovazebních procesů - zesilující (posilující) a vyrovnávající typ. Zesilující jsou ty, jež jsou motorem přírůstků a růstu nebo naopak rostoucího poklesu. Vyrovnávající (stabilizující) zpětná vazba funguje tehdy, jde-li o cílově zaměřené chování. Jestliže se cíl nepohybuje, pak vyrovnávající zpětná vazba působí jako brzdy auta. Jestliže se cíl pohybuje danou stabilní rychlostí, pak vyrovnávající zpětná vazba způsobí, že rychlost srovnáme na tuto hodnotu. Cíl může být explicitní (podíl na trhu) nebo implicitní (špatný návyk) - který sice zatracujeme, ale držíme se ho. Navíc, mnohé zpětnovazebné procesy mají určité zpoždění, poruchy v působení vlivu, které zapřičiňují, že důsledky jednání se dostavují postupně.

Posilující zpětná vazba - objevujeme, jak mohou malé změny narůstat. Efekt "sebevypnlujících se proroctví" nebo "Pygmalion", začarované kruhy - sebeposilující se procesy, kde změny narůstají jedním směrem. Panika, špatná pověst, sněhová koule a lavina, přemnožování..

Vyrovnávající procesy - objevování zdrojů stability a odporu. Systémy mívají svůj vlastní rytmus a tempo a dosahují potřebných úrovní. Komplexní systémy mají spousty těchto zpětných vazeb - homeostáza. Může jít o živé organizmy nebo lidmi vytvořené organizace.

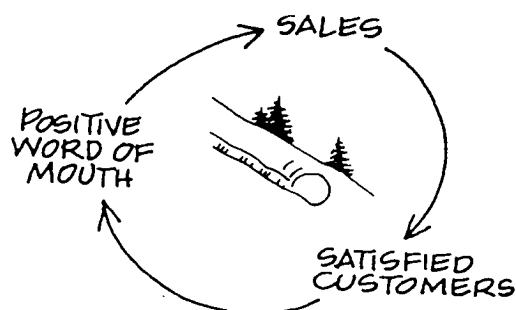


Role dlouhodobého plánování právě spočívá v zajištění dlouhodobě vyrovnávacího procesu. Při řízení je obtížné využívání vyrovnávajících zpětných vazeb proto, protože cíle jsou často implicitní a působení zpětných vazeb nemusí být vždy zřejmé.



Uvedený příklad je o situaci, kdy vedoucí pracovník přikazuje pracovníkům, aby pracovali menší počet hodin a nezůstávali v zaměstnání do noci. To je jeho explicitní cíl. Sám však je řádný "workholik", jedná přesně opačně a stanovuje tak "implicitní" cílovou laťku do této polohy. Ti, kdo se chtějí podobat šéfovi a sdílet nepsanou podnikovou kulturu, zůstávají v práci i přes "zákaz" stále dlouho. Musíme znát nejen explicitní, ale i implicitní vyrovnávací procesy. Ústředně řízená ekonomika a ekonomika volného trhu. Slučování organizací. Nerozpoznání implicitních vyrovnávacích zpětných vazeb vede často k překvapujícímu chování systému, když je do jeho chodu zasahováno. Vyrovnávací zpětné vazby je obtížnější rozpoznat než posilující, protože za normálních okolností jejich působení není vidět. Pocit, že (vyjádřeno slovy Srdcové královny Lewise Carolla) "musíš běžet jak rychle jen můžeš, abys zůstal na místě" znamená, že někde ve skrytu působí vyrovnávací zpětná vazba. Ti kdo se snaží navodit změnu to znají, protože náhle naráží na odpor, který přichází jaksí odnikud. Jde o odpor systému, který se snaží zachovat stabilitu. Dokud není rozpoznán implicitní cíl (existující stability), všechny snahy překonat odpor nejsou k ničemu. Tento jev se vždy objevuje, když jsou ohrožovány tradiční normy a způsoby, "jak se věci dělají" - úzká souvislost s mocenskými vztahy. Místo silnějšího tlaku snaží se šikovní šéfové odhalit zdroje odporu. Zaměřují se přitom na implicitní normy a mocenské vztahy, v nichž jsou normy obsaženy a skryty.

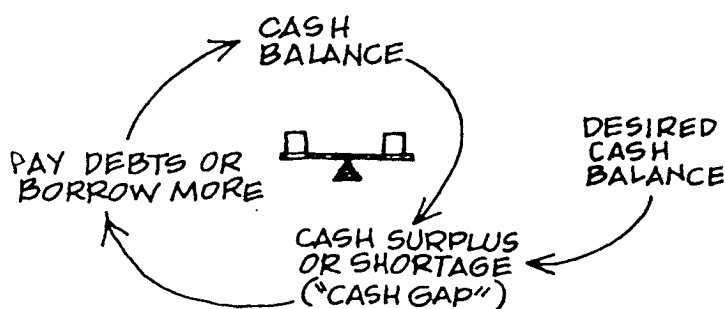
Jak číst diagram se sebeposilující zpětnou vazbou



Sebeposilující se zpětnovazebná smyčka způsobená tím, jak zákazníci spolu navzájem hovoří o zboží. Jde vlastně o model sněhové koule. Opět lze popsat proces následujícím způsobem.

Jde-li o dobrý výrobek, pak prodej znamená více spokojených zákazníků. Ti svou spokojenost s výrobkem rozšiřují na další potenciální zákazníky. To vede k rozšíření objemu prodeje, ústní "reklamě" atd. Opačně však, jde-li o špatný výrobek, proces se uplatňuje stejně.

Jak číst diagram s vyrovnávací zpětnou vazbou



Proces vyrovnávání rozdílů v případě sumy finančních prostředků v hotovosti vzhledem k přebytku či nedostatku.

Na obrázku je vyjádřena vyrovnávací se zpětnovazebná smyčka. "Čtení" procesu je nejjednodušší začít od pocíťovaného rozdílu - diskrepance mezi potřebou a skutečností: "Vzhledem k tomu co potřebujeme, máme nedostatek peněz v hotovosti." Následují další kroky: "Peníze si vypůjčíme, čímž si zvětšíme sumu disponibilních prostředků a rozdíl mezi potřebou a skutečností zmenšíme."

Obrázek ukazuje, že vyrovnávací proces působí stále a redukuje rozdíl mezi tím co je potřeba a skutečným stavem. Navíc, cíle, jako jsou objemy disponibilních prostředků, se mění v průběhu času tím, jak objem obchodu roste či klesá. I když se cíl pohybuje, vyrovnávací procesy působí stále.

Kapitola 20 - Přepisování kódu

Avšak co s dělat s komplexností podrobností? Jak se vyrovnávat se stovkami, možná tisíci působícími zpětnovazebnými procesy souběžně působícími ve skutečném životě? K čemu je systémové myšlení dobré, když nám pomáhá odhalit jen několik z nich?

Ohromná složitost podrobností činí všechny racionální přístupy nutně omezenými. Lidská kognice má svá omezení. Jsme schopni zpracovávat jen velmi omezený počet různých podnětů současně. Naše vědomé zpracovávání informací se snadno přehlídá podrobnostmi a jsme nuceni zjednodušovat, bychom zjistili o co jde. Spoustu původně složitých, nových činností se však postupně naučíme dělat automaticky (řízení auta), "podvědomě", bez vědomé pozornosti. Na podvědomé úrovni máme ohromné kapacity pro vyrovnávání se s komplexností. Tuto schopnost je možno "cvičit". Všechno učení se zahrnuje souhrn vědomého a podvědomého zpracovávání informací a "výcvik" podvědomých kapacit k rozhodování a usuzování. Postupně rutinní věci jsou přebírány do péče podvědomí a vědomá úroveň se uvolňuje pro řešení nových problémů. Existuje více způsobů, kterými se podvědomí programuje:

- kultura programuje podvědomí,
- různá přesvědčení také programují podvědomí,
- jazyk programuje podvědomí.

Působení jazyka je silné zejména proto, protože neovlivňuje ani tak obsahy podvědomí, jako spíše způsoby, jakými jsou v podvědomí tyto obsahy organizovány a strukturovány. Pomocí jazyka jsme byli učeni "lineárnímu myšlení" a vnímání světa tímto způsobem (viz kap.5) - tedy v řetězcích příčinných souvislostí. Přeladíme-li své myšlení na "systémové myšlení", budeme vidět a myslet ve zpětnovazebných smyčkách namísto v lineárních řetězcích a postupně nám to přejde "do krve" - tedy podvědomí. Je to něco podobného okamžiku, kdy zvládneme cizí jazyk - naučíme se v něm myslet a dokonce i snít - a ne pouze překládat s vědomým úsilím. K tomuto zlomu dochází podvědomě, po dosažení kritického momentu. Když na něco neplatí lineární myšlení, dojde k automatickému "přepnutí" na systémové myšlení a podvědomí nabídne řešení problému. Systémový přístup se stává způsobem myšlení a ne jen metodologií k řešení problémů. Podvědomí je nejen nástrojem ke zvládnutí komplexnosti detailů, ale i dynamické komplexnosti. Umí integrovat oba druhy komplexnosti souběžně. Pro smysluplnou souhrn vědomí a podvědomí je důležitý cvik. Nejde jen o učení pojmové, ale i o kontext, mikrosvět, ve které systematicky cvičíme myšlení i jednání (naučit se jezdit na kole nejde jen pojmově, "teoreticky" je vysvětlit).

Hodnota systémového myšlení vynikne, vrátíme-li se poněkud zpět a podíváme se na něj z evoluční perspektivy. Lidé jsou výborně přizpůsobeni ke vnímání a reagování na hrozby, jež mají podobu náhlých a dramatických událostí. (Vzbuzená vědomá pozornost.) Dnes však mají hrozby další existenci lidského druhu podobu pozvolného narůstání a plynou z procesů, které jsou komplexní jak dynamicky, tak i co do detailů. Globální problémy nemají charakter náhlých "událostí", ale spíše plíživých procesů, s exponenciálně narůstající závažností jejich dopadu (viz syndrom žáby). Učí se organizace mohou být prostředkem ke zvládnutí obou druhů komplexnosti, jíž je charakterizován vývoj lidské společnosti jako celku. Lidé v těchto organizacích vidí a myslí systémově, trvale usilují o mistrovství ve svém oboru působnosti, učí se sdílet a rekonstruovat své mentální modely reality společně. V atmosféře tohoto druhu možná lze i aktivovat a lépe využívat cosi, označované jako kolektivní podvědomí k řešení problémů. Učí se organizace jsou tak nejen nástrojem účinnějšího vývoje sebe sama, ale i lidské kultury jako celku. Jinak řečeno - evoluce intelektu a kolektivní paměti.

Kapitola 21 - Neviditelný celek

Popisuje zcela nové a vyjímečné zážitky celistvosti a globální příslušnosti kosmonautů při pozorování povrchu země. Pociťovali svou identitu s celkem - globální rámeček.

Stali se po krátkou dobu senzorickými aparáty lidské rasy, jež pohlížela na globální ekosystém. Příroda sestává z celků uvnitř celků. Všechny hranice a meze jsou v podstatě sekundární. Vymysleli jsme si je a jsme jimi zpětně ve svém myšlení lapeni. Měli přímý zážitek shora uvedených principů

systemového myšlení. Měli také zážitek toho, že onen celek je živý. (Otázka : Jaké to tam nahoře bylo? Odpověď Rusty Schweickarta - jedna z prvních misí Apollo - " Bylo to jako dívat se na právě zrozené dítě.")

Příloha 1 - učební discipliny

Každou z pěti disciplin lze rozlišit na tři samostatné úrovně:

- cvičení - co dělat
- principy - vůdčí myšlenky a vhledy
- podstaty -stav příslušnosti k těm, kdo jsou mistry svých disciplin

Výcvik vyžaduje čas a energii. Systémové myšlení vyžaduje používání "systémových archetypů" proto, abychom viděli skryté struktury v komplexních situacích. Osobní mistrovství s sebou nese "vyjasňování osobní vize" a "existenci tvořivého napětí" - tedy souběžné soustředování se na vizi a současnou realitu a růst tvořivého napětí mezi nimi oběma tak, aby se vize vyjasňovala. Práce s mentálními modely zahrnuje rozlišování mezi přímými "daty" ve vlastní zkušenosti od generalizací nebo abstrakcí, jež si na základě těchto dat vytváříme. Praxe a cvičení jsou nejvíce zřetelnými aspekty každé discipliny. Na ně se také jednotlivci a skupiny soustředí, když začínají. Pro začátečníky slovo "disciplina" také znamená kázeň při vědomém a trvalém úsilí, protože požadovaná změna se ještě nestala přirozeností. Ve vzrušených diskusích při práci s mentálními modely se nováček musí soustředit na identifikaci vlastních výchozích předpokladů (svých) modelů a vyjasnění důvodů, proč je má. Často působí časový posun - až po ukončení diskuse se začátečníkovi předpoklady vyjasní a umí je rozlišit od "dat" a způsobu uvažování, jež k předpokladům vedlo. V průběhu praxe se však časový posun vytrácí a nový způsob přemýšlení je čím dál více automatický. Zjistíte, že systémové archetypy při přemýšlení spontánně používáte, spontánně své vize přetváříte a rozpoznáváte své předpoklady a podmínky jak vstupují do hry.

Stejně důležité je pochopení implicitních principů. Ty představují teorii, jež je obsažena v praktikování disciplin. Například ústředním principem, obsaženým v systémovém myšlení, je téze "struktura ovlivňuje chování". Podobně jako téze "zabíhané způsoby kladou odpor" (policy resistance vyjadřuje tendenci komplexních systémů klást odpor tlakům na změny chování. První téze implikuje, že schopnost ovlivnit skutečnost plyne ze schopnosti vidět struktury, jež řídí chování a jevy. Druhá téze implikuje, že úsilí manipulovat chování, jako např. dobře zamýšlené programy výstavby nových bytů pro občany, kteří mají omezenou možnost příjmu, vedou jen ke krátkodobému zlepšení a často vedou k nárůstu tohoto problému v dlouhodobé perspektivě. Podobně i síla vize je principem osobního mistrovství, protože jde o rozdíl mezi "tvořivou" a "emocionální" tenzí.

Principy obsažené v disciplinách (cvičeních) jsou důležité nejen pro začátečníka, ale i pro mistry. Začátečníkovi pomáhají porozumět základním rozumovým principům v disciplině obsaženým tak, aby ve výcviku viděl smysl. Pro pokročilého představují referenční body, jež napomáhají stálému zdokonalování a schopnosti vysvětlit věc ostatním.

Důležité je uvědomit si, že mistrovství vyžaduje úsilí jak na úrovni chápání principů, tak i na jejich realizaci v praxi. Jen rozumové pochopení svádí k přesvědčení, že člověk už věc umí. To je obvyklá past, kdy zaměňujeme intelektuální zvládnutí se skutečným zvládnutím. Učení vždy vyžaduje pochopení a nové chování - myšlení a činy. Oboje jsou podstatné složky.

Třetí úroveň, "podstaty" disciplin je jiná. Nemá smysl soustředit vědomou pozornost a úsilí na tyto "podstaty" při učení se disciplině o nic víc, než snažit se usilovně zažít lásku nebo pocit vyrovnanosti. Podstatou discipliny je "stav bytí", který je prožíván přirozeně jedinci či skupinami při zvládnání discipliny. Byť je to obtížně vyjádřitelné slovy, je tento zážitek klíčový pro plné pochopení významu a účelu každé discipliny. Každá z těchto disciplin mění svého studenta určitým základním způsobem. Proto o nich mluvíme jako o "osobních disciplinách", i když se v nich vzděláváme ve spolupráci s ostatními.

Systémové myšlení například vede k prožitkům větší a větší propojenosti života a vidění spíše celků než částí. Kdykoliv narazí člověk, který tuto disciplinu zvládl na problémy, ať už v rodině nebo organizaci, automaticky vidí, jak vyrůstají z implicitních struktur a nebere je jako výraz individuálních omylů nebo zlé vůle. Podobně vede osobní mistrovství k rostoucímu prožitku "bytí" - vědomí

současného okamžiku, jak toho co se děje uvnitř nás, tak i vně a ke zvýšenému prožitku spoluúčasti na tvořivých procesech, které utvářejí náš život.

Na úrovni podstat počínají discipliny konvergovat. Discipliny spojuje jedna myšlenka - ta, že všichni se učíme spletité vzájemné souvislosti světa. A přesto mezi disciplínami existují rozdíly, postupně stále jemnější. Například "vzájemná propojenost" (systémové myšlení) a "spojitost" (osobní mistrovství) jsou jemně rozdílné. První z nich souvisí s tím, jak věci souvisí spolu navzájem, druhá s vědomím, že jsme součástí celku světa. Podobně je tomu u jemného rozdílu mezi "společnou vizí" (sdílená vize) a "zaměřením" (alignment) (týmové učení). První z obou pojmů znamená, že společným směrem, cílem a důvodem existence. Druhý znamená to, že "fungujeme jako celek", když skutečně spolupracujeme. Jde o jemné, ale důležité rozdíly.

A konečně se discipliny vytváření společné vize a týmového učení liší od ostatních tím, že jsou svou povahou zásadně kolektivní. Naučit se jim a praktikovat je lze jen ve skupinách. I principům je třeba porozumět ve skupinách. A zmiňované podstaty jsou skupinové zážitky.

systémové myšlení

podstaty	- holismus, - vzájemná propojenost
principy	- struktura ovlivňuje chování, - chování klade odpor, - působení páky
výcvik,praxe	- systémové archetypy, - simulace

osobní mistrovství

podstaty	- bytí, - generativeness, - spojitost
principy	- vize, - tvůrčí napětí vs. emocionální napětí, - podvědomí
výcvik, praxe	- vyjasňování osobní vize, -"zadržování" tvůrčího napětí, - zaostřování na výsledek, - vidění současné skutečnosti, - rozhodování o výběru

mentální modely

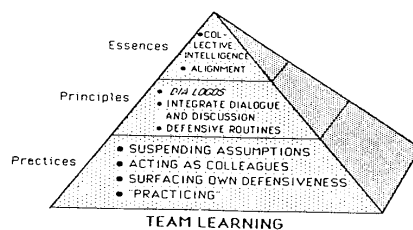
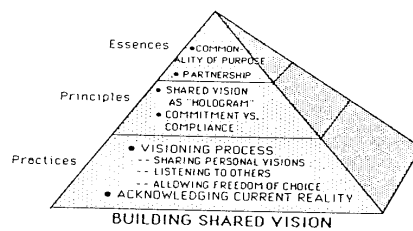
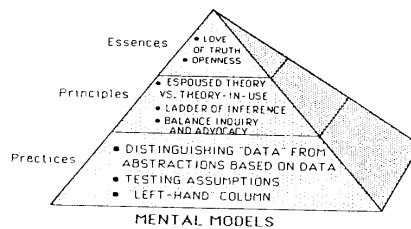
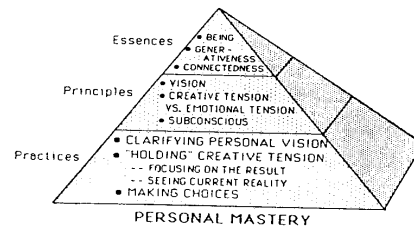
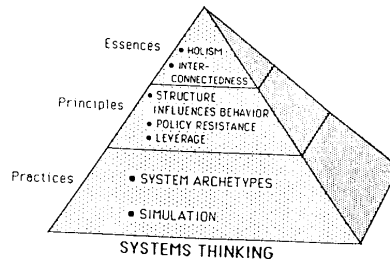
podstaty	- láska k pravdě, - otevřenost
principy	- zastávaná teorie vs. současně převládající teorie, - žebříček inference, - rovnováha zjišťování a zastávání
výcvik,praxe	- rozlišování dat od abstrakcí, na nich založených - ověřování předpokladů, - "levostranný " sloupec

vytváření sdílené vize

podstaty	- obecná prospěšnost účelu, - partnerství
principy	- sdílená vize jako "hologram", - závazek (commitment) vs. povolnost (compliance)
výcvik,praxe	- proces vytváření vizí, - sdílení osobních vizí, - naslouchání druhým, - zajišťování možnosti svobodné volby, - uznání současné reality

týmové učení

podstaty	- kolektivní inteligence, - zaměřením. orientace
principy	- <i>dia logos</i> , - integrace dialogu a diskuse, - obranné rutiny
výcvik,praxe	- opuštění předpojatostí, - kolegiální jednání, - odkrytí vlastních zábran, - cvičení



Člověk se nestane mistrem hned. Jak učení postupuje, je možné rozlišit tři stadia. Diana Smith definovala třístupňové kontinuum vývoje nových schopností, které může pomoci disciplíny zvládnout:

Etapa I. Schopnosti nově vidět

nové kognitivní a jazykové schopnosti Lidé vidí nové věci a jsou schopni mluvit nově. To jim umožňuje vidět předpojatosti, předsudky, své vlastní i druhých jasněji, schopnosti totéž se týká jednání a důsledků obojího. Je běžné že shledávají obtížným převádění těchto nových kognitivních a vyjadřovacích schopností do zcela nových způsobů jednání. Mohou se sice chovat jinak, ale základní pravidla, předpojatosti a hodnoty zůstávají stále beze změn.

Etapa II. Nová pravidla jednání

nová pravidla jednání Jak stará pravidla v důsledku vzhledu získaných v etapě I. "povolují", lidé začínají zkoušet pravidla chování, vycházející z nových předpokladů a vidí, co to přináší. Možná budou muset spoléhat na nový jazyk, aby jednali jinak a zjistí, že je obtížné nacházet a spojovat nová pravidla jednání dohromady, když jsou ve stresu.

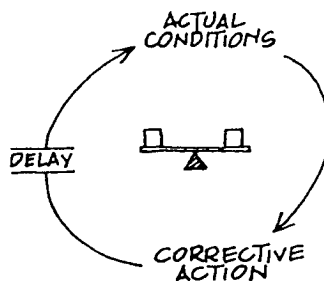
Etapa III. Hodnoty a působící předpoklady

nové hodnoty a předpoklady Lidé jsou schopni spojovat nová pravidla, která odrážejí akční hodnoty a působící předpoklady. Jsou schopni uplatňovat tato pravidla i za stresu a neurčitosti, jsou schopni je rozvíjet pro sebe samotné a pomáhat druhým. V této fázi se pravidla stala součástí jejich vlastního modelu, "přešla jim do krve" a nemusí si je "překládat".

Příloha 2 - systémové archetypy

(Vždy jde o jeden nebo více zpěnovazebných okruhů - tedy znázornění procesů.)

BALANCING PROCESS WITH DELAY



1 - Opožděný účinek vyrovnávacích procesů

Osoba, skupina či organizace, snažící se o dosažení cíle, přizpůsobují své jednání zpožděné zpětné vazbě.

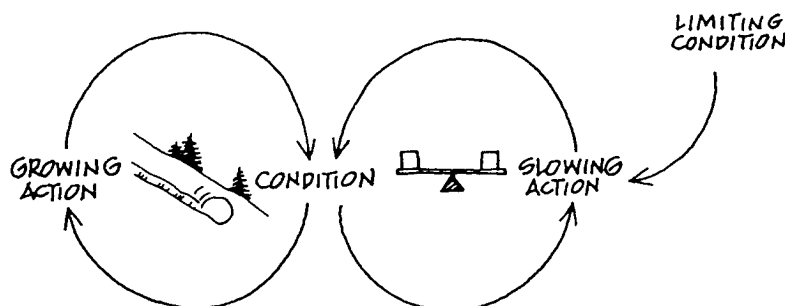
Pokud si opoždění neuvědomují, pak se snaží dosáhnout žádoucího účinku dalšími aktivitami, aniž jim bylo třeba. Nebo naopak, někdy věc vzdají, protože se zdánlivě nic neděje.

Ranné vyrovné příznaky: "Mysleli jsme že vše je v rovnováze, ale pak jsme to přehnali." (Příště se dá přestřelit opačným směrem.)

Důsledky pro řízení: v líných systémech vede agresivita k nestabiliti. Buďte trpěliví, nebo přetvořte systém tak, aby byl živější.)

LIMITS TO GROW

Structure:



2 - Meze růstu

Proces akumulativně akceleruje po určitou dobu. Pak se přírůstky zpomalují (často aniž je účastníkům tohoto systému jasné proč) a konečně se zastavují, či dokonce dochází k poklesu a kolapsu. Růstová fáze je zapříčiněna jednou nebo více posilujícími zpětnými vazbami. Zpomalování je zapříčiněno vyrovnávacím procesem, který vstupuje do hry, když je dosahováno "limitu". Limitem může

být nedostatek zdrojů, vnější či vnitřní reakce na nárůst. Kolaps akcelerace nastává tehdy, když posilující procesy působí opačně.

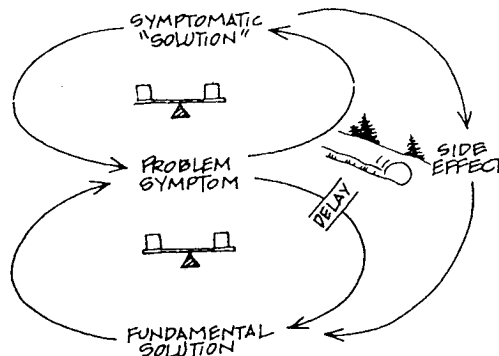
Ranné vyrovné příznaky: „Proč bychom se měli o to starat, když to není nutné? Vždyť se nám ohromně daří.“ Později:

"Jistě, jakési potíže jsou. Stačí však vrátit se k tomu, co jsme dělali a fungovalo dobře předtím".
Ještě později: "Čím více se snažíme, tím víc to vypadá, jako bychom stáli na stejném místě."

Důsledky pro řízení: Netlačte ještě více, oslabte nebo odstraňte omezení.

SHIFTING THE BURDEN

Structure:



3 - Přesunutí problému

K řešení problému jsou používány krátkodobě působící "řešení", se zdánlivě kladnými a okamžitými výsledky. Čím častěji jsou tato opatření používána, tím méně se pátrá po fundamentálních a dlouhodobých řešeních. V průběhu času může schopnost nalézt je zakrhnět a dojde k závislosti na symptomatických "řešeních".

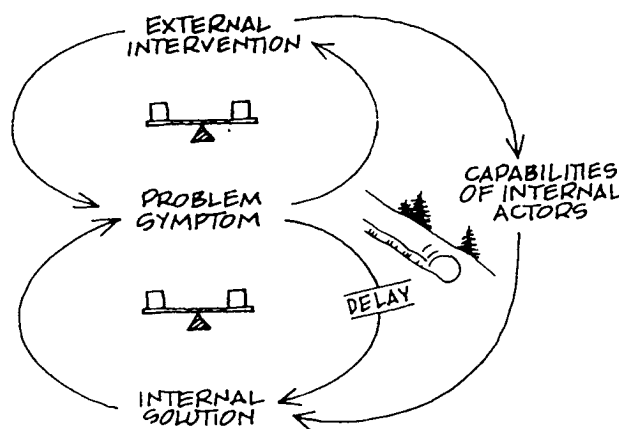
Ranné varovné příznaky: "Podívejte se, toto řešení bylo zatím dobré. Co tím myslíte, že to nic neřeší?"

Důsledky pro řízení: Soustřeďte se na opravdové řešení. Jestliže je nutné zabývat se symptomy (protože to chvíli trvá než se opožděný efekt dostaví), využijte to na hledání opravdového řešení.

Zvláštní případ.

SPECIAL CASE: SHIFTING THE BURDEN TO THE INTERVENOR

Structure:



Jedna ze situací, kdy přesun problému je tak běžný a tak zhoubný nastává, když se vnější "činitel" pokouší řešit problém. Zásah zvenčí může zlepšit zřejmé symptomy problému s tak dobrým výsledkem, že lidé uvnitř systému se nikdy nenaučí řešit problém sami.

Důsledky pro řízení: "Naučte lidi rybařit místo abyste jim dávali ryby." Vnější pomoc by měla být jednorázová - a všichni by to měli vědět předem.

4 - Eroze cílů

□

Struktura typu "přesunutí problému", ve které krátkodobá řešení vedou k tomu, že základní, dlouhodobý cíl je opuštěn či upadne v zapomnutí.

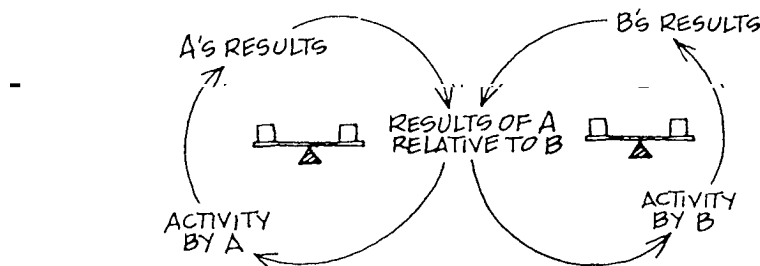
Ranné varovné příznaky: "To, že to děláme trochu hůř nevadí, však je to jen po dobu než přejde krize."

Důsledky pro řízení: držte se své vize.

5 - Eskalace

ESCALATION

Structure:²



Dva lidé či organizace spatřují zlepšení své situace v tom, že získávají relativní výhody nad druhou stranou. Kdykoliv se jedna z nich dostane dopředu, druhá to vidí jako své ohrožení a důvod k agresivní snaze vyrovnat nerovnováhu. Každá strana však bere své agresivní chování jako obranné opatření, reakci na agresi toho druhého. Tyto vzájemné "obran" zavádějí obě strany daleko za to, co původně zamýšlely.

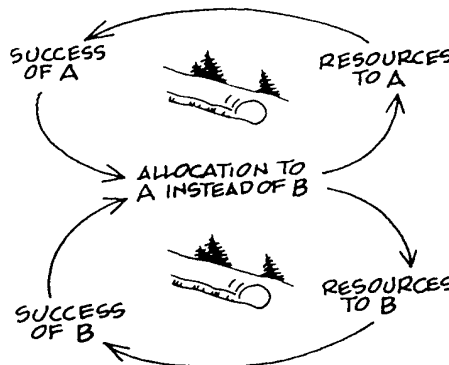
Ranné varovné příznaky: "Kdyby náš protivník trochu přibrzdil, pak bychom s ním mohli přestat bojovat a dělat konečně to co máme."

Důsledky pro řízení: Hledejte, jak by mohly "vyhrát" nebo dosáhnout cíle obě strany. V mnoha případech lze zastavit spirálu jednostrannou akcí, kterou se druhá strana přestane cítit ohrožována.

6 - Kdo umí, umí.

SUCCESS TO THE SUCCESSFUL

Structure:



Dva subjekty (činnosti) soupeří o omezené zdroje. Čím je jeden (jedna) z nich úspěšnější a mohutnější, tím má druhý menší šance a upadá.

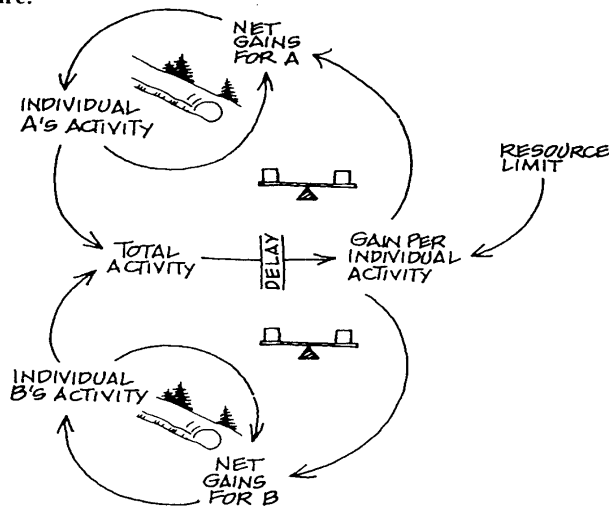
Ranné varovné příznaky: Budťo jedné z více propojených činností, jednotlivců nebo skupin se začíná dařit velmi dobře, zatímco ostatním špatně.

Důsledky pro řízení: Hledejte vzdálený cíl, jenž by vyrovnával úspěchy všech. V některých případech je třeba uvolnit spojení obou tak, aby spolu nemusely soupeřit.

7 - Tragédie společného vlastnictví

TRAGEDY OF THE COMMONS

Structure:



Jednotlivci používají všeobecně dostupné, ale omezené zdroje podle svých potřeb. Nejdříve se jim to vyplácí, postupně však jsou efekty nižší, což vede ke zvýšenému úsilí. Nakonec jsou tyto veřejné zdroje značně nebo zcela vyčerpány a nikdo nemá nic.

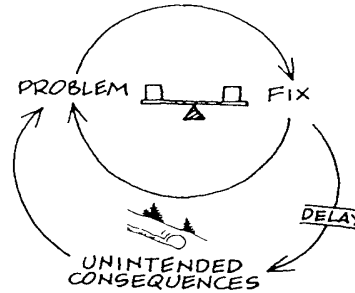
Ranné varovné příznaky: "Kdysi bylo všeho spousta. Teď však jde do tuhého. Máme-li z toho něco získat, budeme muset zabrat daleko víc."

Důsledky pro řízení: Řiďte ono společné budťo poučením všech a vytvořením seberegulačních mechanismů a tlaku ze strany respektovaných, nebo pomocí oficiálních regulačních mechanismů, v ideálním případě vytvořeným všemi.

8 - Řešení k ničemu

FIXES THAT FAIL.

Structure:



Opatření, účinné v krátkodobém horizontu, má nepředvídané důsledky - a ty mohou vyžadovat jeho další uplatnění.

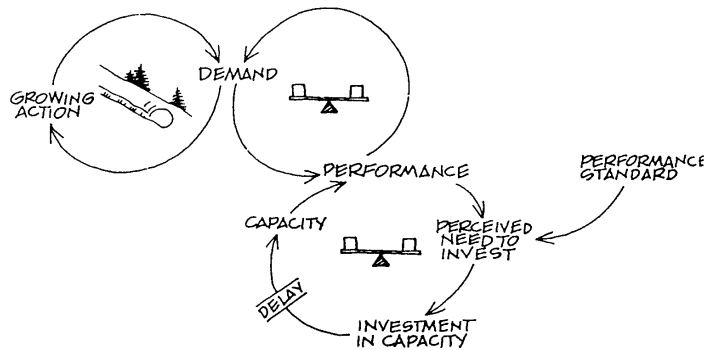
Ranné varovné příznaky: "Vždycky to tak fungovalo, proč to nejde teď?"

Důsledky pro řízení: Soustřeďte se na dlouhodobé cíle. Pokud je to možné, vyhýbejte se řešením s krátkodobým účinkem - a když, tak jen abyste získali čas na dlouhodobá řešení.

9 - Růst a odložené investice

GROWTH AND UNDERINVESTMENT

Structure:



Růst dosáhne meze, již lze odstranit nebo posunout do budoucnosti, jestliže jedinec či organizace investuje do dodatečných "kapacit". Tyto investice však musí být masivní a velmi rychlé, aby předešly zpomalení růstu, jinak nebude účinku dosaženo. Často jsou klíčové cíle nebo standardy výkonosti snižovány, abychom zdůvodnili malé investice. Když k tomu dojde, nastává situace "sebenaplňujícího se proroctví" - nižší cíle vedou k menším očekáváním, které jsou výsledkem nižších výkonů, zapříčiněných malými investicemi do těchto výkonů.

Ranné varovné příznaky: "No, bývali jsme nejlepší, a budeme zase, nyní však musíme naše zdroje šetřit a moc neinvestovat."

Důsledky pro řízení: Existuje-li opravdový potenciál pro růst, pak je třeba budovat kapacity pro uspokojení poptávky předem, jako součást strategie na její vyvolání. Držte se své vize, zejména ve vztahu k hodnocení klíčových výkonových standardů a toho, zda je kapacita pro pokrytí budoucí poptávky adekvátní.

Pramen:

Peter M. Senge "Five Disciplines - The Art and Practise of The Learning Organization", Doubleday, N.Y., 1990

Výtah a překlad:

dr. Lubomír Kostroň, Psychologický ústav FF MU, říjen 1995