

Peter Senge, Ch.Robert, R.B.Ross, B.J.Smith, A.Kleiner (1994) „The Fifth Discipline Fieldbook – Strategies and Tools for Building a Learning Organization“, Nicolas Brealey Publishing, London

Výtah a kap. 17a 18. Tento učební text budeme průběžně doplňovat o další systémové archetypy, jak je budeme nacházet v jiné literatuře (a odkaz na ni pak bude zvlášť uveden). U každého jsou uvedeni autoři, kteří se tímto systémových archetypem zabývali.

Kap.17 Jazyk systémového myšlení: spoje a smyčky (*Michale Goodman, Jennifer kemeny, Charlotte Roberts*)

- Zesilující smyčky

Podle definice jsou zesilující smyčky neúplné. Nikdy nemůže být „začarovaná smyčka“ či „smyčka hojnosti“ jen sama o sobě.

-Vyrovnávací smyčky

Vyrovnávací procesy se vždy vztahují k cíli – nějakému omezení nebo cíli, které jsou často implicitně (ve skrytu) nastaveny silami, působícími v systému.

Dokud nerozpoznáte rozdíl (např. mezi cílem a současností) a dokud neurčíte cíl nebo meze, které jej pohánějí, neporozumíte chování vyrovnávací smyčky.

Obecné poučení pro všechny obory podnikání: nepřizpůsobíte-li míru uspokojivosti služeb, které nabízíte, tomu, co od vás zákazníci očekávají, širší systém se o vyrovnání rozdílu postará (zákazníci odejdou) jinam). V některých případech je cíl jasně formulovaný a sdílený. Všichni jej znají. Jindy je skrytý, nejasný, špatně se definuje, je implicitní nebo jen předpokládaný.

Objevení nebo vytvoření nového cíle je často klíčem k překonání odporu, na který narážíte.

- Zpoždění

Zpoždění jsou subtilní: obvykle se berou za samozřejmé, často jsou úplně ignorovány, vždy jsou podceňovány. V případě zesilujících smyček jsou zpoždění schopna otřást naší důvěrou, protože změna nenastává tak rychle, jak jsme čekali. V případě vyrovnávacích smyček mohou zpoždění dramaticky změnit chování systému. V důsledku netrpělivosti pak může ve výsledcích našeho jednání nastat velká oscilace.

- Využívání archetypů

Jsou užitečnými nástroji k formulaci rozumných a ověřitelných hypotéz o silách, které pohánějí systém. Vyjasňují rovněž naše představy (mentální modely) o těchto systémech.

- zvolte si systémový archetyp

První krok je pokus a omyl – hádejte podle intuice. Volí se podle toho, co nás zaujme. Zajímá nás určitá část příběhu (chování), což pro začátek stačí. Z křivek chování systému zvolíme jednu, která se zdá dobře popisovat chování celého systému. Nejde o to, najít okamžitě správnou odpověď na naši otázku, ale o promyšlení situace několika pohledy (systémovými archetypy).

Srovnajte, jak zapadají prvky problému (příběhu) do archetypu.

Zvolte si jednu proměnnou a začněte formulovat smyčku pomocí otázek, co ovlivňuje její chování. Potom projděte strukturu smyčky v opačném směru (co je příčinou změn tohoto prvku? Jaké vlivy působí na její změny?). Když se zaseknete, postupujte směrem kupředu: jaký důsledek mají změny této proměnné? Jaké další prvky se změní? Když ani to nikam

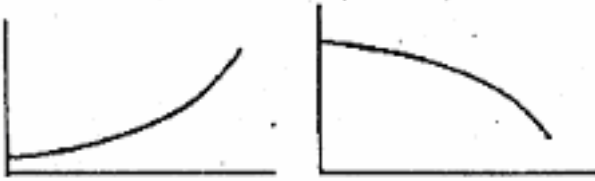
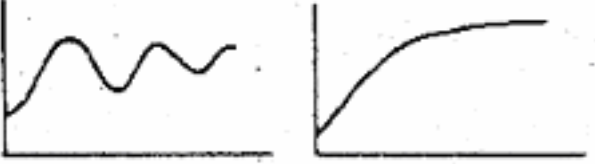

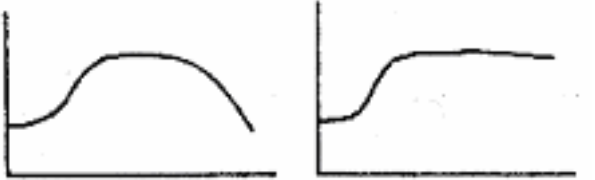
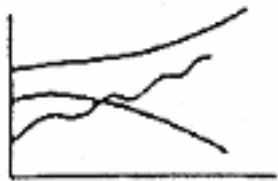
nevede, vraťte se zpět do problému (příběhu): Existují nějaké klíčově významné prvky, které jsme vynechali? Kde je třeba je ke struktuře archetypu napojit?

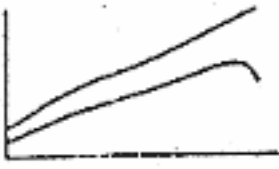

Proměnné pojmenujte tak, aby to představovalo úroveň aktivit, které mohou někdy v budoucnu růst či klesat. Hodně pomůže, když do smyčky zahrnete nějaké proměnné, které můžete alespoň částečně ovlivnit – vede to k pochopení možností ovlivnění celého systému. Když příběh na stereotyp nepasuje, neznásilňujte jej. Podívejte se po jiném archetypu. Můžete také začít s jednou zesilující nebo vyrovnávací smyčkou, která dobře znázorňuje jádro problému (příběhu). Pak přidávejte postupně další prvky a postupujte jak dopředu, tak i dozadu celou strukturou.

Na konci tohoto textu je připojen „rozhodovací stromček“, který vám v rozhodování dále pomůže.

Následující obrázek představuje typický vývoj („chování“) problémů v průběhu času. Tato chování slouží jako vodítka pro odhad v hloubi působící struktury příčin, tedy archetypu. Který vývoj se zdá odpovídat problému, o kterém uvažujete?

Behavior and archetypes comparison chart

For these patterns of behavior ...		These archetypes may apply:
	An important variable accelerates up (or down), with exponential growth or collapse.	Reinforcing loop
	There is movement toward a target (without delay), or else oscillation, hovering around a single target (with delay).	Balancing loop
	A problem symptom alternately improves (the problem variable goes down) and deteriorates (the problem goes up, worse than before).	Fixes That Backfire
	There is growth (sometimes dramatic growth), leveling off or falling into decline.	Limits to Growth
	Three patterns exist side by side. The reliance on the short-term fix grows stronger, while efforts to fundamentally correct the real problem grow weaker, and the problem symptom alternately improves and deteriorates.	Shifting and Burden

	Total activity grows, but the gains from individual activities are dropping	Tragedy of the Commons
	Each side's performance either declines or stays level and low, while enmity or competitiveness increases over time	Accidental Adversaries

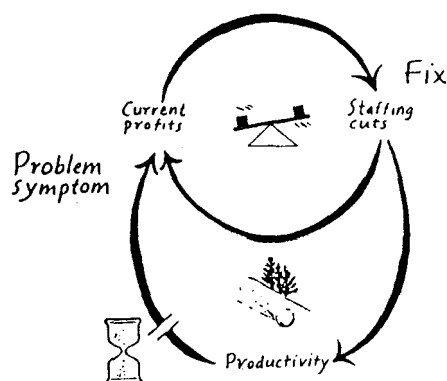
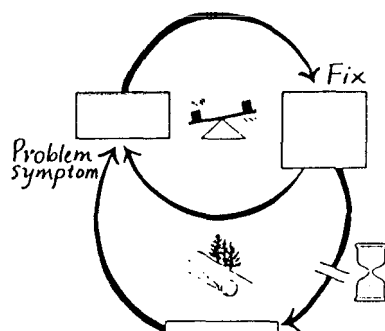
Kap.18 Systémové archetypy

V této kapitole jsou shrnuty základní struktury procesů v podobě zpětnovazebných smyček. Podle prof.J.W.Forrestera lze porozumět příčinám 85% všech problémů, působených vzájemným působením procesů, pomocí asi patnácti takovýchto systémových archetypů. V této knize je jich uvedeno pět.

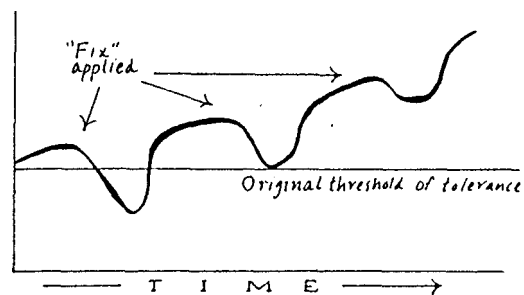
Systémový archetyp 1: fixes that fail (zásahy, které se nevyplácí)

(Daniel Kim, Michael Goodman, Charlotte Roberts, Jennifer Kemeny)

Řešení problémů.



Typický průběh chování problému:



Příklady:

- snížením stavu pracovníků zvýšíme zisky. Nejzřejmějším řešením je pobídnout starší pracovníky s vyššími mzdami, aby odešli (předčasně) do důchodu. Snížení stavu však odstraní zkušenější. Otrěse to morálkou organizace. Náklady na produkci vzrostou díky chybám a zvýšenému pracovnímu stresu. Ty vedou ke snížení produktivity (nezamýšlený důsledek) a zlikvidují počáteční přírůstek zisků. (Výzkum z r.1991 potvrdil, že z 850 firem jen 41% dosáhlo zamýšlených zisků.)

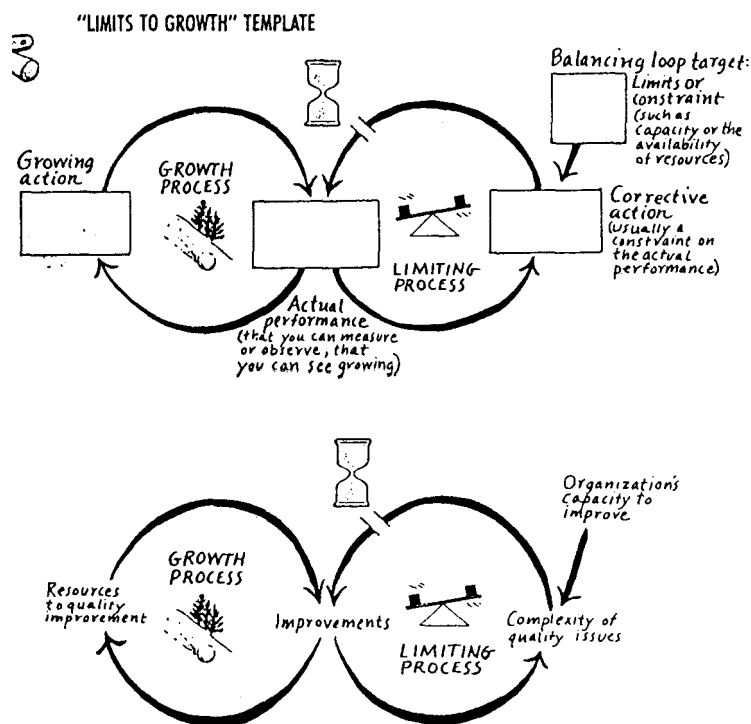
- přednostní vyřízení objednávek. Subdodavatel součástek je bombardován urgencemi k okamžitému dodání opožděných výrobků pro svého odběratele – finalistu. Výrobce určí někoho, kdo má na výrobní lince nalézt požadované výrobky mezi ostatními a protlačit je dopředu k finalizaci. Toto hledání opakovaně narušuje řádný provoz linky a zvyšuje zpoždění i náklady. Jak odejde požadovaná série výrobků, volá již další zákazník, vyžaduje totéž a pak další. Zpoždění vůči ostatním roste.

Strategie pro řešení příčin problému: uvědom si nežádoucí důsledky symptomatických řešení. Sniž současně působící počet nežádoucích zásahů. Zvol ten, který působí co nejméně dalších poruch nebo jen zvladatelné. Přeformuluj problém a hledej jeho příčinu – implicitní stabilizující zpětnou vazbu a uči ji explicitní – jak se skutečně jmenuje problém, který se snažíme řešit? Jde-li o zisk, pak je skutečně nejlepším cílem dosáhnout krátkodobý zisk? Nebo by mělo jít o dlouhodobé finanční zdraví společnosti? Zpracovávání tohoto problému často vede k formulaci sdílené vize.

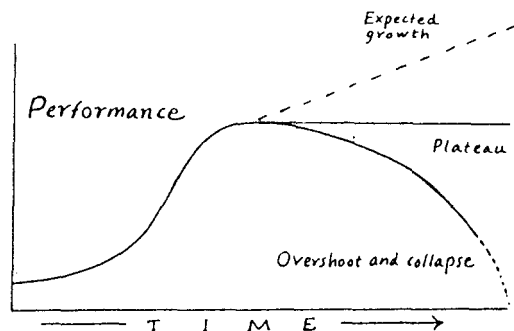
Systémový archetyp 2: limits to growth (meze růstu)

(Daniel Kim, Michael Goodman, Jennifer Kemeny, Charlotte Roberts, Art Kleiner)

Plánování činností.



Typický průběh chování problému:



Příklady:

- Když se honíme za penězi, máme jen málo času se z nich potěšit. Když máme čas, nevyděláváme peníze. Rychle rostoucí organizace je tak zaměstnána plánováním svého (kvantitativního) růstu, že své zisky neinvestuje do (kvalitativního) rozvoje, který by mohla potřebovat, kdyby se růst zpomalil. Když se růst zpomalí a stane se zřejmým, že nějaká zlepšení organizace spíše fundamentální povahy by mohla růst opět podpořit, organizace již pro to nemá dostupné lidi nebo prostředky. Nemyslí se na „zadní kolečka“ když vše jde dobře. Vyrovňovací smyčka brzdí růst, směřuje ke svému implicitnímu cíli – mezi růstu celého systému, který není snadné vidět, protože je zastíněn procesem růstu. Tlak na překonání mezí je ve skutečnosti ještě posiluje.
- Sbíráání ovoce, které nízko. Při snaze o zvýšení kvality produkce jdou věci nejdříve snadno, ale až se vyčerpají snadná řešení, je třeba sáhnout do těch složitějších, skrytých a základnějších. Třeba koordinace několika útvarů organizace. Mezi se pak stává nedostatek úsilí všech lidí ve firmě a třeba i postoje vrcholového vedení. Pokud nedojde ke změnám postojů i na vyšších úrovních vedení, k dalšímu přírůstku kvality nedojde.
- Programátoři x počítače. Počítače se vyrábějí stále rychlejší, výkonnější a lepší, prakticky bez omezení. Vývoj programů pro tyto stále složitější stroje však jde pomaleji a zaostává, často celé roky. Bez sofistikovaných programů však jsou patrné meze užitné hodnoty nových počítačů a jejich přitažlivost pro uživatele. Výrobci počítačů proto tlačí na vývoj ještě lepších, rychlejších a lacinějších strojů.
- Reformátoři se vzdalují lidem. Vedení škol a učitelé se snaží reformovat školy a jejich vzdělávací programy. Jak však počet těchto škol roste, rodiče si začínají změnu uvědomovat a roste i počet těch, kteří žádné reformy nechťejí. Zhoršuje to i to, že k formulaci změn nebyla veřejnost přizvána a považuje je za „cizí“ vliv. Reformátoři se o to víc snaží své návrhy prosazovat, což vede jen k růstu opozice.
- P.Senge má v knize „Pátá disciplína – umění učících se organizací“ jiné pěkné příklady. Organizace po nějakou dobu roste díky kvalitě produkce a tržbám, pak se však růst z řady vnějších a vnitřních důvodů zastaví (např. pro mladé inovátory není již dosti příležitostí, trh se nasýtl). Tento systémový archetyp se projevuje jako brzda změn v organizaci: kvalita práce skupiny lidí po nějaký čas zlepšuje, pak ale zlepšování dosáhne „maxima“ – někdo již na ní přestal mít zájem a cítí se ohrožen. Podobně je tomu s přechodem dodávek od subdodavatele k výrobcí finálního produktu v režimu „just-in-time“, které potřebují přesnost a vzájemnou důvěru mezi oběma partnery. Tu mohou postupně oslabovat výkyvy v počáteční včasnosti a pružnosti dodávek – dodavatel potřebuje snížit svá rizika požadavkem na monopolní postavení vůči finalistovi, finalista však potřebuje odebírat zboží od více dodavatelů, aby si udržel přehled o nejvýhodnějších cenách. Čím agresivněji se snaží měnit proces ke svému prospěchu, tím více si uvědomují rizika. Jiný příklad. Zemědělci dosahují zvýšení výnosů

používáním umělých hnojiv, pak se ale přírůstek výnosů zastaví. Lidé se někdy snaží zbavit se svého zlovyku kritizovat druhé. Po nějakou dobu se to daří, má to kladný efekt na chování lidí kolem nich, ale pak se jejich úsilí někde zastaví a oslabí – možná narazili na něco, co už nelze ignorovat, protože to skutečně způsobilo problém. Přestanou se hlídat a po čase jsou zpět ve svém zvyku. Další příklad se týká zamilování. Zamilovaní spolu chtějí trávit co nejvíce času, což dále posiluje jejich vztah. Když však nastane situace, že jsou spolu neustále, síla vztahu dosáhne maxima a nastoupí oslabující prvky, které dříve nebyly vidět (např. nepřijatelné zvyky partnera/partnerky). Vztah se pak musí sytit něčím jiným, než růstem času, tráveným společně.

Strategie: braňte se lákadlu spíše investovat do zesilujícího procesu, než do pochopení vyrovnávacího procesu. „Netlačte na pilu“, odstraňte překážky. Ke každému procesu růstu patří patrně více než jen jeden proces brzdící, který čeká na svůj čas, všechny jsou však ve skrytu. Podívejte se jak na posilující, tak i vyrovnávací zpětnovazebné smyčky ve svých rozvojových strategiích a hledejte jejich vzájemné vztahy. Meze mohou být jak uvnitř organizace, mohou být však i uvnitř vás samotných (mentální modely, tradice, normy) – mohou být však i vnější povahy (nasycený nebo rozdělený trh). Proti každému omezení existuje účinná strategie, my je však většinou nevidíme, protože hledáme v minulé zkušenosti to, co fungovalo doposud. Výsledné chování (růst, vyrovnaná hladina či pád) závisí často na zpožděních ve vyrovnávacích smyčkách a našich reakcích na jejich působení. Hrozba dlouhodobých zpoždění. Skutečně účinná páka spočívá v ranných fázích vývoje, dokud stále ještě máme možnosti (prostředky) manévrovat. Je třeba různá brždění předvídat, dokud jsou malé. Eliminovat se nedají, dá se však s nimi účinně pracovat a zahrnout je do plánované představy o růstu: co můžeme udělat, abychom v dalším růstu mohli zvládat rostoucí působení jeho mezí? Hledejte nové, potenciální faktory růstu, které zapojíte do hry, až se vyčerpají původní.

Jaký druh růstu máme na mysli? Více prodejů, zisků, lidí? Lidé obvykle chtějí, aby rostl jejich horizont – možnosti učít se, zvětšovat dovednosti, kvalitu života a vliv na své okolí. Většinou se to vidí v kvantitativních parametrech. Většinu života strávíme hraním „hry na růst“. Společnost vítěze odměňuje nejvíce. Pak se ovšem hra mění. Omezení nabývají na složitosti a jsou čím dále skrytější (přesvědčení lidí, jejich mentální modely, kultura). Řešení omezení jednotlivě již nepůsobí (lidé z různých útvarů musí spolupracovat). Čím více si manažer uvědomuje působení vzájemných vztahů, tím je idea, že „větší je lepší“ nesmyslnější, pokud není jasný smysl či rovnováha s řádem přírody. Když toto manažerům dojde, jsou však vyčerpáni účastí na „hře na růst“. Ve světě, ve kterém poznáme meze, co může žádaný růst být? Ve světě podnikání by to bylo ne být větší, ale lepší. Zdůrazňování kvantitativního růstu, bez snahy pochopit jak růst v kvalitě, je jistá cesta jak vybit všechny energie na smyčce „mezi růstu“.

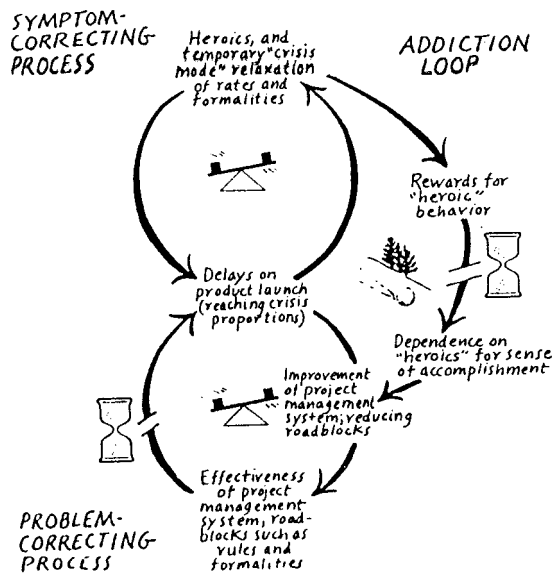
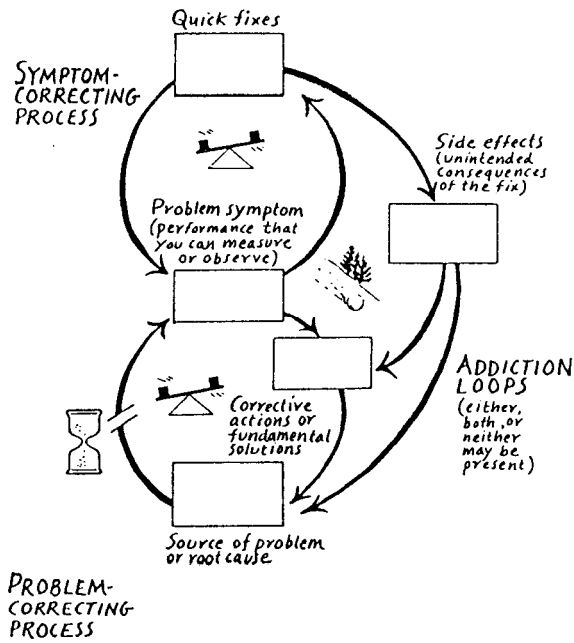
Systémový archetyp 3: shifting the burden (přesun problému)

Daniel Kim, Michael Goodman, Jennifer Kemeny, Charlotte Roberts

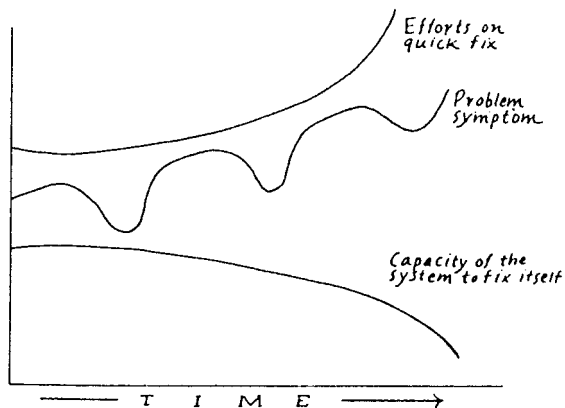
Řešení problémů. Podobně jako u „Zásahů, které se nevyplácí“, příběh začíná tím, že příznak (jevová stránka) problému někoho přiměje, aby jej „vyřešil“ (odstraní) tím, že jeho příčinu přesune jinam, kde není okamžitě vidět. Náprava je okamžitá a zjevná, což u lidí posílí přesvědčení, že není lepší řešení. Obě smyčky jsou však vyrovnávací a každá představuje jiné řešení problému – horní je rychlé řešení, spodní, obsahující zpoždění, je pomalé a často i složitější, zato však skutečné řešení problému. Vedlejší, nečekaný a nezamýšlený efekt,

představuje vytvoření návyku na snadná řešení – závislost. Závislost na snadném řešení je často horší, než původní problém, protože ničí základní schopnost se skutečnému problému postavit.

"SHIFTING THE BURDEN" TEMPLATE



Typický průběh chování problému:



Příklady:

- hrdinové zvládnání krize. V případě krize mají krizoví manažeři mimořádné pravomoci a prostor činit cokoli, co krizi zvládne. Obvyklé rutiny a překážky jdou stranou. Jejich jednání vlastně představuje horní zpětnovazebnou smyčku, řešící symptom. Za řešení jsou náležitě oslavováni. Řešení příčin, které ke krizi vedly, však vyžaduje promyslet a upravit celou strukturu řízení a postupy, působící obvykle. Toto však vyžaduje delší čas, věnuje se jí menší pozornost, protože má okamžitě menší vliv na odstraňování akutních příznaků. Vedlejším příznakem je vznik závislosti na periodických krizích a jejich rychlých řešeních díky slavným manažerům.

- přesun problému na pomoc z vnějšku. Pomoc z vnějšku je obvykle míněna jako dočasná, jenže lidé si na ni postupně zvyknou a začnou na ní záviset, což je odvádí od toho, aby se naučili pomoci si sami. Příkladem může být humanitární pomoc hladovějícím lidem v rozvojových zemích.

- P.Senge má v knize „Pátá disciplína – umění učících se organizací“ jiné pěkné příklady. Problém pracovního stresu, který nakonec vede k „vyhoření“ pracovníka. Všechna řešení, která se týkají příznaků (např. odměna, uznání vedoucího, zvýšení koncentrace pomocí návykových drog) po čase selhávají, změnit je třeba základní příčinu – pracovní přetížení. Jinými příklady mohou být neschopnost vlád plnit rozpočtové závazky a sklouznutí do inflace, rostoucí spoléhání (manažerů) při řešení interních problémů na (externí) poradce.

- Závažný příklad uvádí P.Senge (a kol.) ve své knize z r.2004 „Presence – human purpose and the Field of the Future“: snaha činit život stále bohatším a vyrábět efektivněji vede k pohánění tempa vědecko technického rozvoje (a další fragmentaci vědy, takže téměř nikdo již nevidí věci v celcích a souvislostech), což obohacuje náš život dalšími produkty (horní smyčka symptomatického řešení). Jejich stále širší nabídka a hromadění nás však odvádí od zájmu o průběžné zodpovídání základních otázek po smyslu vlastní existence a snahy o svou vlastní integraci a rovnováhu s přírodou (Frommovské „být nebo mít“, exponenciální nebo udržitelný růst civilizace manželů Meadowsových). Snaha po bohatším způsobu života a zamyšlení nad tím, jak dosáhnou individuální integrity a harmonie jak se sbou, tak i s přírodou, tvoří spodní, příčinnou smyčku řešení problému. Vedlejšími efekty, které s různě dlouhým zpožděním znesnadňují řešení fundamentálních otázek, pak jsou rostoucí poškozování životního prostředí, ztráta sounáležitosti s komunitami, kam patříme, zapomínání na tradice a historické kořeny, rozdělení světa na relativně stále menší počet bohatých a větší počet chudých (technological divide), složitost společenských problémů a problémů životního prostředí, přesvědčení, že nás z toho všeho dostane opět jen věda a technika.

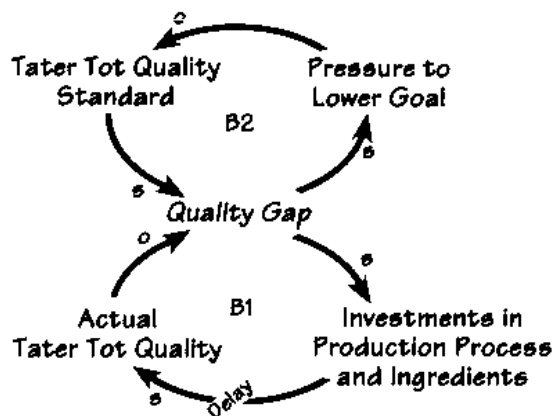
Strategie: začíná stejně jako u „zásahů, které se nevyplácí“ – jaký je symptom problému, který se snažíme řešit? Jakým způsobem jsme to řešili? Jaké neočekávané efekty to přineslo a

jak ovlivnily původní zdroj problému? Nyní skok dál: k jakým řešením bychom se uchýlili, kdyby nebylo po ruce to, co jsme zkoušeli? Byla by některá alternativa uspokojivější? Jak bychom poznali, že se alternativní řešení skutečně týká podstaty problému? Použijte archetypy jako nástroje pro další uvažování, ne pro prosazování svých nápadů vůči jiným (řadoví pracovníci to vidí jinak, než manažeři). Vystupte z rámce problému a podívejte se na věci z venčí – o co, dlouhodobě vzato, skutečně jde? Nespoléháme jen na racionální rozum (znalosti) a nepomíjíme to, jaký máme z problému pocit (jak se cítíme, co nám říkají emoce) a jak velkou (malou) vůli (odvahu, zbabělost) máme jej skutečně řešit?

Systémový archetyp 3 a: drifting goals (snižování laťky)

(Daniel Kim, Colleen P.Lannon)

Udržování si vize strategických cílů. Jednodušší varianta třetího systémového archetypu vypadá takto a popisuje situaci, kdy vzdáváme vizi (dlouhodobé cíle) v důsledku okamžitých tlaků. Často jde o nesnadné kvalitativní cíle nebo zakládání dalšího rozvoje.



Strategie: zjistěte, jaká proměnná se odchyluje. Podívejte se po cílech, které jsou v rozporu s proklamovanými dlouhodobými cíli. Stanovte, jakými postupy překlenout rozevírající se rozdíl. Přispívají nutně ke zvětšující se odchylce a slevování od stanoveného cíle? Podívejte se do minulosti – došlo ke slevování od stanovených cílů již i dříve? Zakotvěte dlouhodobý cíl do vnějších souvislostí. Formulujte přitažlivou vizi, která všechny do sebe zatáhne. Vytvořte jasný plán přeměny. Prozkoumejte co bude rozhodnutí usilovat o vizi vyžadovat a stanovte si realistický časový plán.

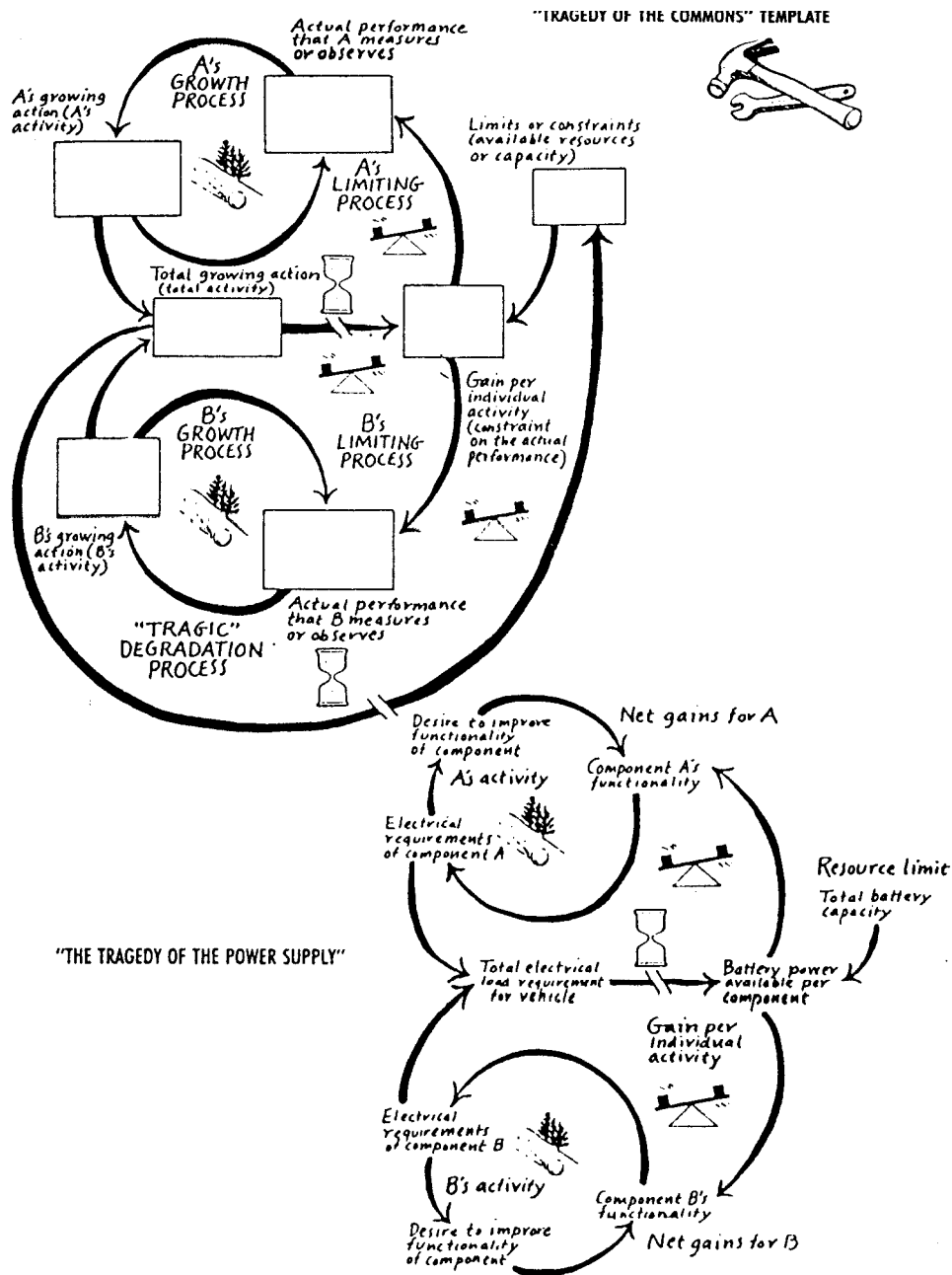
Systémový archetyp 4: tragedy of commons (vyčerpání společných zdrojů)

Daniel Kim, Michael Goodman, Jennifer kemeny, Charlotte Roberts

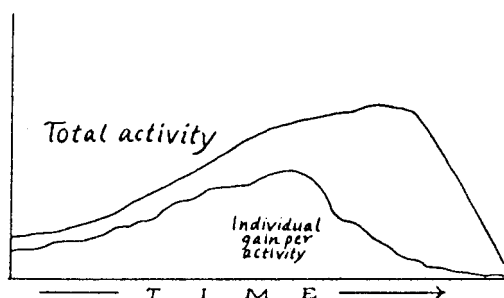
Rozhodování o zdrojích. Nastává vždy, když lidé mají prospěch z využívání společných zdrojů. Může jít o přírodní zdroje, prostor v krajině, lidské úsilí, finanční kapitál, výrobní kapacity nebo velikost trhu – cokoliv, na čem jednotlivci společně závisí. Systém vysílá signály, že problém nelze řešit z pozice jednotlivce, bez spolupráce ostatních uživatelů. Jde o náznaky toho, že máme potíže získat svůj individuální podíl z tohoto obecného užítku. Vede to k tomu, že člověk zvyšuje úsilí k jeho získání tím, že na to jde chytřejší nebo agresivněji než ostatní. Působí-li archetyp, pak se současně mění dvě indikátory výkonu: mohutně roste celková aktivita, vynaložená na získání účasti na společném zdroji a současně získaný individuální podíl začne klesat. Nakonec vynaložená činnost dosáhne vrcholu a zhroutí se.

Tragická je právě dynamika zhroutení – destrukce či degenerace schopnosti společného zdroje se obnovit. Díky zpožděním v systému se často vážnost problému ukáže, až když je příliš pozdě.

Struktura tohoto archetypu sestává ze dvou nebo více smyček archetypu „meze růstu“, přičemž všechny sdílejí společné omezení nebo konečný limit (implicitní cíl všech vyrovnávacích smyček).



Typický průběh chování problému:



Příklady:

- vypasení a zničení obecní louky,
- možnost podílet se na výhodách silniční sítě vede k jejich naprostému zablokování vozidly, což dlouhodobě neřeší ani zvýšení její kapacity.
- snaha o vylepšování konstrukce luxusního vozidla (Fordův model Lincoln Continental 1994) vedla k přidávání dalších elektrických spotřebičů, až kapacita akumulátoru vše nebyla schopna zvládnout. Individuální úsilí jednotlivých skupin konstruktérů dosáhnout svých cílů vedl ke zhroucení systému jako celku.
- centralizace některých činností (také rozhodování), dříve zajišťovaných autonomně periferiemi, může snadno vést k přetížení ústředního uzlu a k poruchám a ke snížení výkonnosti.
- globální ekologické a ekonomické problémy

Strategie: nespolehat se na představu, že tento typ problému vyžaduje čekání na rozhodnutí a zásah vyšších složek s pravomocí rozhodnout. Tento archetyp použijte k rozlišení mezi situacemi, která má skutečně tuto povahu a situacemi, které se spíše podobají archetypu „přesunutí problému“ na někoho jiného, „vyššího“. Existují tři potenciální páky k řešení: např. v organizaci je možné jednotlivcům ukázat celkové náklady, které vyvolávají jejich individuální aktivity. Vidí-li jasně celou strukturu, je pravděpodobnější, že ve svém jednání ustanou. V případě ekologických problémů je třeba dosáhnout dohody o úplném zastavení čerpání výhod, dokud se regenerační schopnost systému neobnoví. Někdy (v technice) je možné odstranit omezení přímo. Ve všech těchto případech musí dojít k přijetí pravidel (legislativy) ve prospěch ochrany společného zájmu, tedy k jeho explicitní formulaci a vytvoření veřejného zájmu o jeho ochranu. Nelze spoléhat jen na jednotlivce, protože ti čelí velkému tlaku na pokračování ve využívání zdroje i nadále (rozhodnutí jednotlivých řidičů dálnici neuvolní, další jen pojedou rychleji). Argument pro tvrzení, že těmito věcmi se musí zabývat reformy třeba na vládní úrovni je, že jen zodpovědné vlády jsou schopné čelit stále většímu počtu narůstajících globálních problémů, které mají tuto povahu.

***vsuvka z „Presence“

Jednou z pák na řešení těchto problémů je organizační kultura „učících se organizací“.

Archetyp 5: accidental adversaries (rozpad spolupráce)

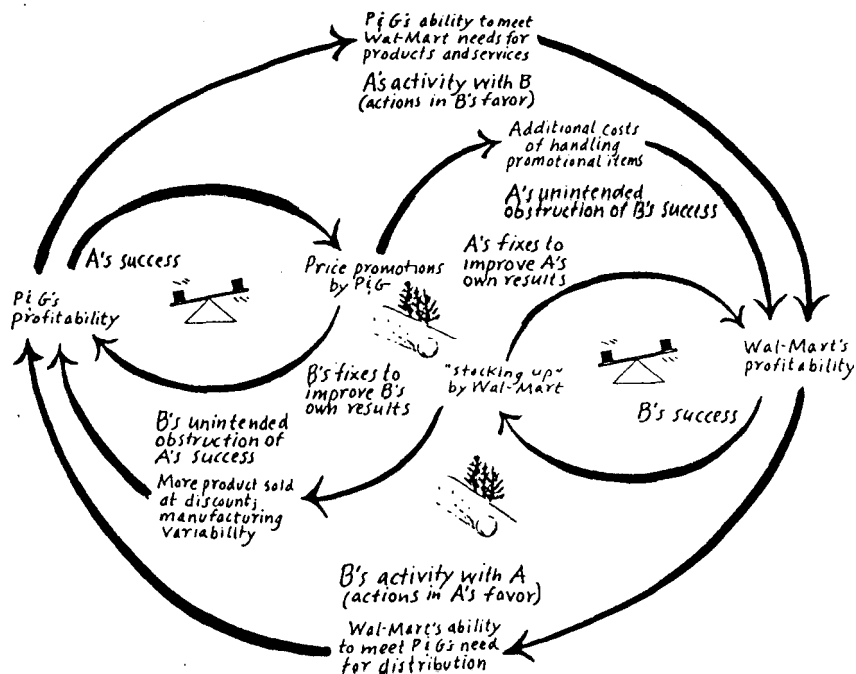
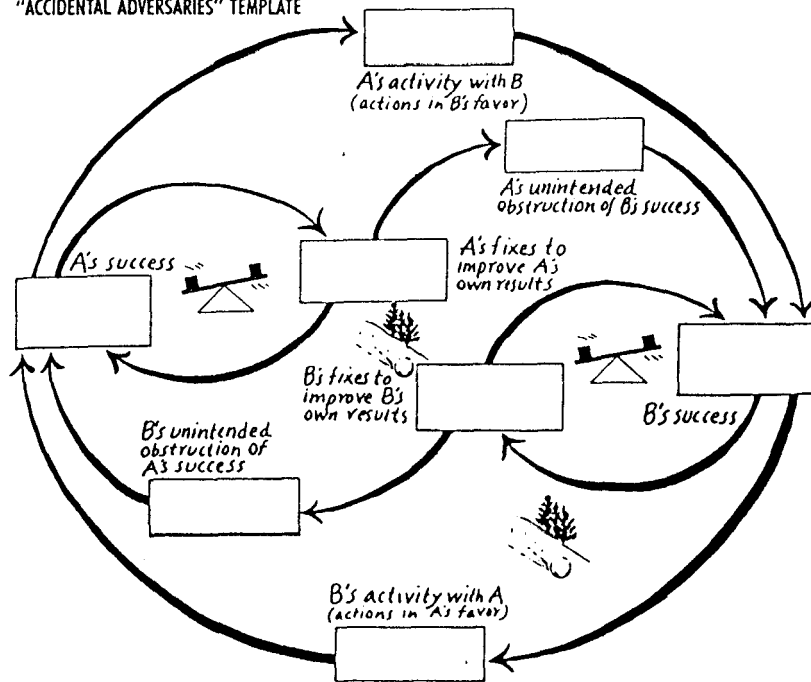
(JenniferKemeny)

Tento archetyp vysvětluje, jak se z lidí (skupin), kteří by měli být spolupracujícími partnery a kteří partnery i chtějí být (aspoň to tvrdí), nakonec stávají navzájem zatrpklí soupeři.

Vyskytuje se mezi týmy, pracujícími na společných projektech, joint-ventures různých organizací, boji mezi odbory a managementem, dodavateli a odběrateli, ve rodinných hádkách

i občanských válkách. (Kdykoliv narazíte na dvě skupiny, které by mohli velice získat spoluprací, můžete očekávat, že upadnou do tvrdých hádek a zatvrdí se vůči sobě.

"ACCIDENTAL ADVERSARIES" TEMPLATE



Příklady:

Procter a Gambe a Wal-Mart měli již dlouhodobé a dobré zkušenosti s výhodami vzájemné spolupráce mezi dodavateli a odběrateli. (Spolupráce, která sebe samu posiluje, tvoří na

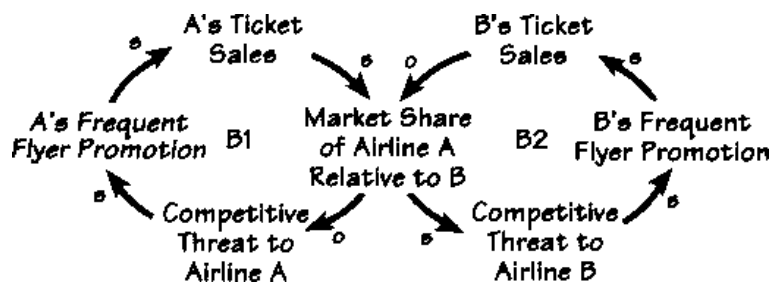
obrázku vnější prstenec, zesilující zpětnou vazbu.) V polovině 80.let si však obě společnosti uvědomily, že jejich vzájemné vztahy upadají a to zejména v důsledku 15 let trvajícího vzorce chování: Výrobci (jako Porter) se v průběhu 70. a 80. let naučili silně diskontovat své zboží a využívat řady cenových zvýhodnění (jako marketingových opatření k podpoře prodeje) za účelem zvětšení tržního podílu a hodnoty a tím i ke zvýšení zisků. (Toto je znázorněno ve vyrovnávací smyčce P a G jako menší kroužek nahoře vlevo.) Jenže cenové výkyvy vytvářely zvýšené náklady pro distributora (Wal-Mart) a ten jim čelil tím, že se ve výhodných obdobích (s diskontními cenami) předzásobil silnými nákupy u výrobce a začal zboží prodávat za normální ceny, až období diskontních cen skončilo. Tím si zajišťoval zisk navíc. (Tato strategie je znázorněna ve vyrovnávací smyčce Wal-Martu vpravo dole.) To samozřejmě významně snižovalo zisky výrobce, protože velkodistributor často diskontoval objem produkce, který byl výrobcem zamýšlen k diskontaci. A navíc to vytvářelo nerovnoměrnosti ve výrobcově odbytu výrobků, protože velkodistributor se předzásobil a zboží pravidelně neodebíral, což výrobci dále zvyšovalo náklady. Aby si své výsledky zlepšil, výrobce dále významně tlačil na odbyt formou podpory prodeje a distributora vinil ze svých problémů. Distributor navíc obviňoval z nerovnoměrností výrobce a předzásoboval se ještě více. Nakonec výrobce zjistil, že na podporu odbytu svých výrobků vynakládá stále víc a nezbyvá mu již dosti na vývoj nových výrobků. Distributor se více zaměřoval na výhodné hromadění zásob, aniž by se usilovně věnoval normálnímu prodeji. Významný podíl z okamžitých zisků se tak ztrácel v dlouhodobých nákladech. Uprostřed schématu vznikla zesilující se smyčka nežádoucích účinků vzájemně škodlivého jednání. Každý z partnerů ví, že by mohli navzájem podporovat úspěch toho druhého – jak je znázorněno velkou vnější smyčkou. Ovšem jak se snaží svým jednáním zlepšit výsledky, věnují větší pozornost svým vlastním potřebám, než toho druhého. Jednotlivá opatření však neúmyslně brání úspěchu toho druhého. Jsou-li si fyzicky (či jinak) vzdáleni, pak je jejich komunikace omezena a neuvědomují si, co tomu druhému působí. Vypadá to, jako přetahování na laně. Nakonec oba partneři zapomenou na původní účel spolupráce, více si uvědomují škodlivost aktivit toho druhého - zrádce! – a šance na to, že si v klidu situaci proberou se stále zmenšuje.

Strategie: Nepokoušejte se dále jednostranně tlačit na získávání výhod. Snažte se porozumět potřebám toho druhého, jak mu svým jednáním bezděky škodíte a jak byste se mohli místo toho navzájem podporovat. Ve shora popsaném případě se podpažilo zástupce obou stran dostat k jednacímu stolu. Konečným výsledkem byla společně dohodnutá strategie: P a G upustil od cenových pohybů pro podporu prodeje ve Wal-Martu a přistoupili k prodeji za „stále nízké ceny“. Nakonec od těchto forem podpory prodeje P a G zcela upustil.

Systémový archetyp 5a: Escalation (eskalace a zvládání soupeření)

Jednodušší verze tohoto systémového archetypu se nazývá „eskalace“. (*Shrnutí dalších tří systémových archetypů a archetypu 3a je převzato „A Pocket guide to using the archetypes“, Daniel Kim, Colleen P.Lannon (Pegasus Communications, Inc.POBox 2241, Williston, VT 05495).*)

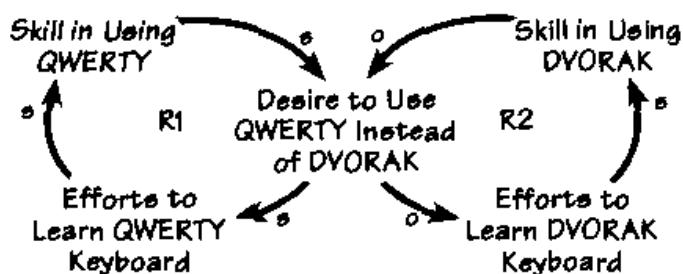
Jedná se o příklad, kdy tvrdé soupeření rivalů nakonec neslouží nikomu. V tomto příkladu jde o podporu prodeje letenek dvou společností formou bonusů za časté lety.



Strategie: Určete proměnnou, ve které se soupeření projevuje. Existuje jedna proměnná, která je jádrem rostoucí diference mezi soupeři? Uveďte jména klíčových hráčů, kteří jsou v této dynamice lapeni. Znázorníte, co je v ohrožení. Zabývá se vaše organizace skutečnými hrozbami nebo jen zachovává věrnost jádrovým hodnotám, které již nemusí být relevantní? Přehodnoťte opatření, sloužící zvýšení vaší kompetitivnosti. Je možné přehodnotit proměnnou, která je v jádru hry (cena, kvalita atd.) a určit za ni nějakou jinou? Uvědomte si významná zpoždění, jejichž délka může výrazně změnit povahu hrozby. Určete nějaký strategický, dlouhodobý cíl, ke které vlastně směřují krátkodobé cíle obou soupeřících společností. Vyhněte se budoucím pastím „eskalace“ tím, že se dohodnete na pravidlech soupeření, která nejsou v rozporu s dlouhodobou spoluprací.

Systémový archetyp 6: Success to the successful („čert snáší na větší hromadu“)
(Daniel Kim, Colleen P.Lannon)

Jinak se také jmenuje „jak se vyhnout kompetenčním pastím“. Jde o případ, kdy je možné úspěch či neúspěch připisovat spíše počátečním podmínkám, než skutečné hodnotě dovedností a postupům organizace. Může tak organizaci pomoci dosáhnout budoucího úspěchu (podpory kladných smyček) tím, že se „odnaučí“ to, v čem je v současnosti dobrá a prozkoumá nové přístupy a alternativy, aby mohla být ještě lepší. Uvedené smyčky znázorňují „uzamknutí“ systému uživatelů klávesnic v používání klávesnice typu „qwerty“ i když je prokázáno, že klávesnice typu Dvorak je ergonomičtější – ovšem očekávat zavedení jejího užívání již není realistické.

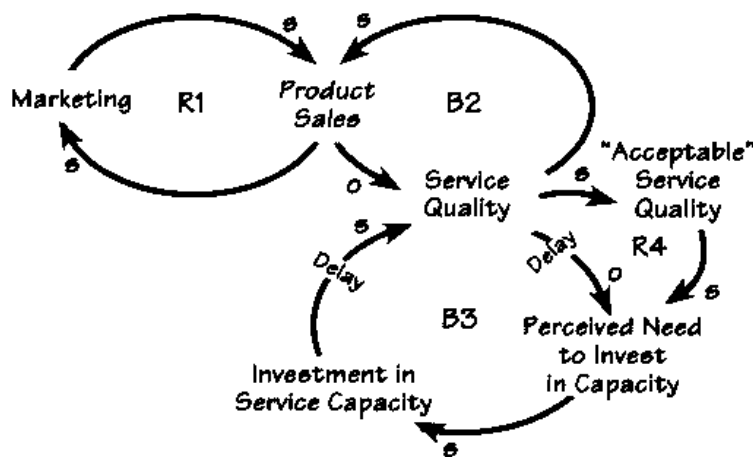


Strategie: podívejte se na historické kořeny dané kompetentnosti (dovednosti). Určete potenciální pasti těchto dovedností. Zhodnoťte vliv současně používaných systémů měření – jsou nastaveny k preferování současných systémů oproti jiným, alternativním? Podívejte se do vnějšího prostředí, co je na trhu úspěšné. |Z jakých předpokladů vycházíte v uvažování o úspěchu na trhu? Získejte ještě jiné, cizí názory na úspěšnost (produktu) na trhu. Požádejte o zpracování alternativních strategií někoho cizího. Zhodnoťte působení existujících vlivů na inovativní náladu (ducha inovací). Nevylučuje (neomezuje) současný systém ducha

experimentování, který vede k formulaci nových alternativ? Neustále vyhledávejte chyby a místa, které je možno zlepšit inovacemi.

Systémový archetyp 7: Growth and underinvestment („růst vyhnáný na prášcích“) (Daniel Kim, Colleen P.Lannon)

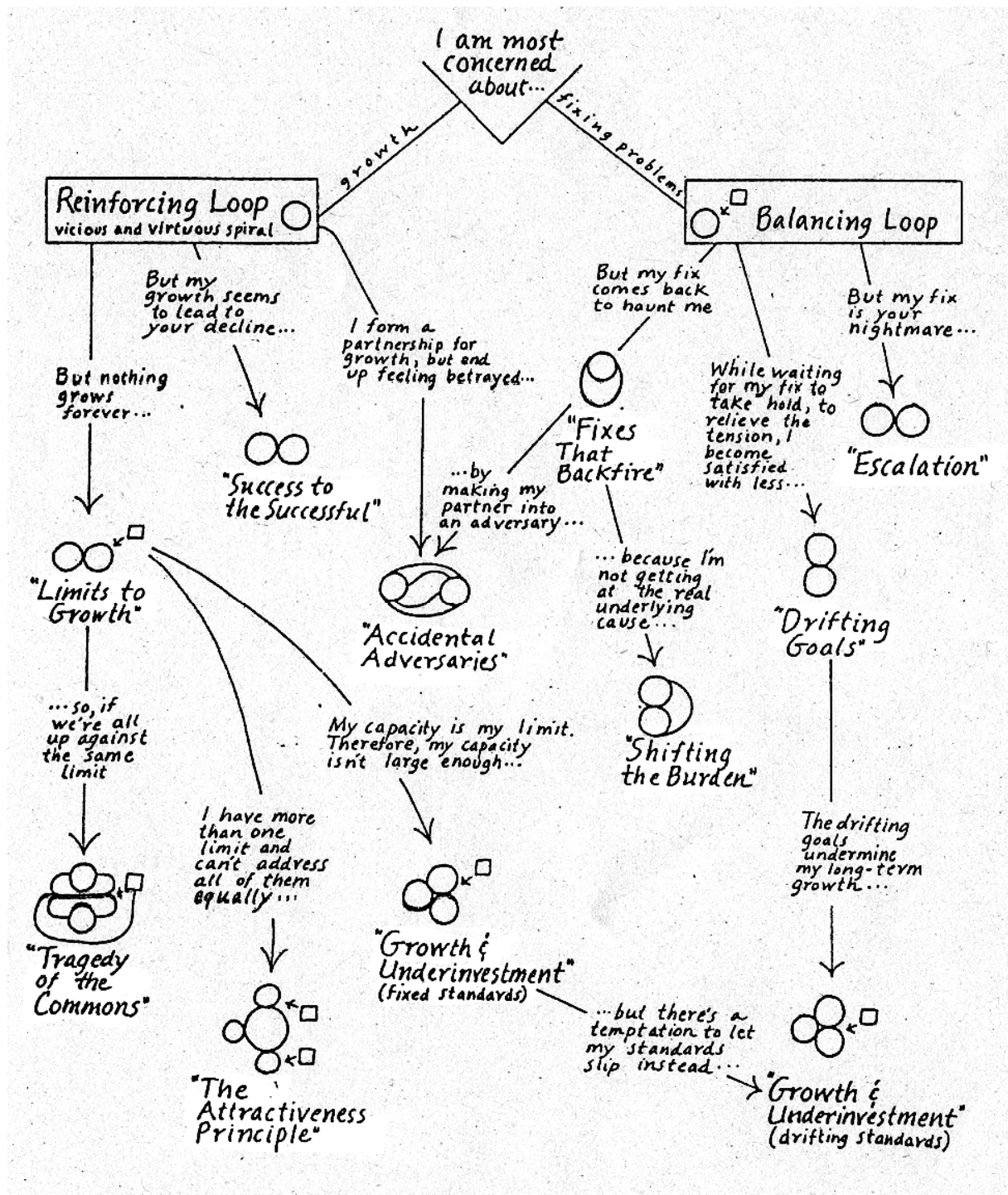
Aplikace v oblasti plánování investic. Když poptávka převyšuje kapacitu dodávek, může trpět výkonnost a poškozovat realizaci dodávek. Když tuto souvislost nepostřehněme, pak pokles poptávky lze použít jako argument pro omezování investic do dalšího rozvoje výrobních kapacit. Rozpoznání tohoto mechanismu lze naopak využít pro rozhodnutí o podpoře investic, k novému pohledu na problém a ne pouze k setrvávání na zkušenosti (rozhodnutích) z minulosti.



Strategie: snažte se rozpoznat vzájemně související vzorce chování, které působí vazba mezi investicemi do kapacit a parametry, vyjadřujícími celkovou výkonnost. Určete zpoždění mezi poklesem výkonnosti a vlivem, který způsobí nasazení nových výrobních kapacit - zejména zpoždění v poznání, týkajícího se potřeby investovat. Kvantifikujte a minimalizujte zpoždění v akvizicích. Identifikujte související nedostatky v kapacitě výroby. Nejsou ostatní části systému natolik nepružné, že neutralizují efekt zvýšení kapacit výroby? Založte rozhodnutí o zvýšení výrobních kapacit na signálech z vnějšku a ne na zkušenosti s výkonem z minulosti. Vyhněte se efektu sebenaplňujícího se proroctví. Kriticky prověřte implicitní předpoklady, ze kterých vychází vaše rozhodnutí o výrobních investicích. Hledejte různé podněty pro investice. Vyhledávejte nové pohledy na vaše produkty, služby a to, co od vás očekávají zákazníci.

Rozhodovací stromček systémových archetypů

Podle toho, zda vás zajímá problém růstu nebo řešení nějakého jiného problému, promyslete cestu následujícím větvením a zvažte, který se systémových archetypů by se nejlépe na váš problém mohl hodit. Skládá se problém z více částí a tedy má smysl zvážit i použití dvou či více archetypů?



výtah: Kostroň
 říjen – listopad 2004