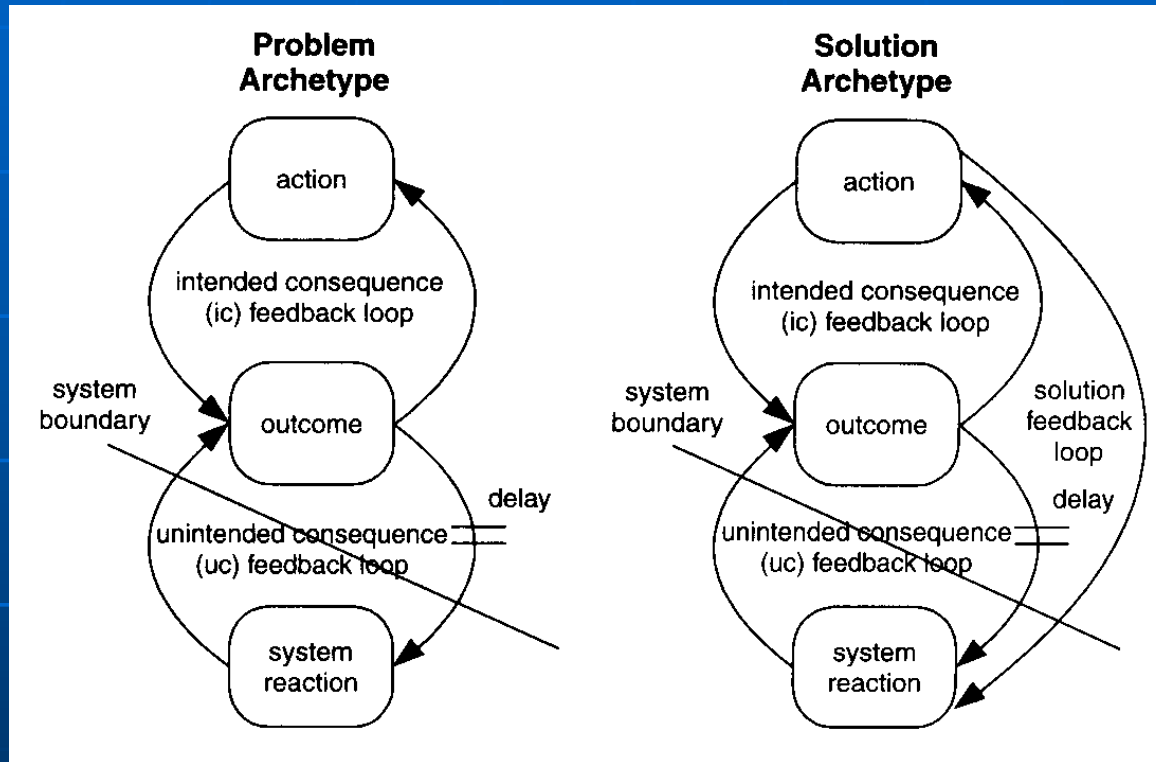


Systemové archetypy

– smyčkové diagramy

Struktura dvou smyčkového systémového archetypu



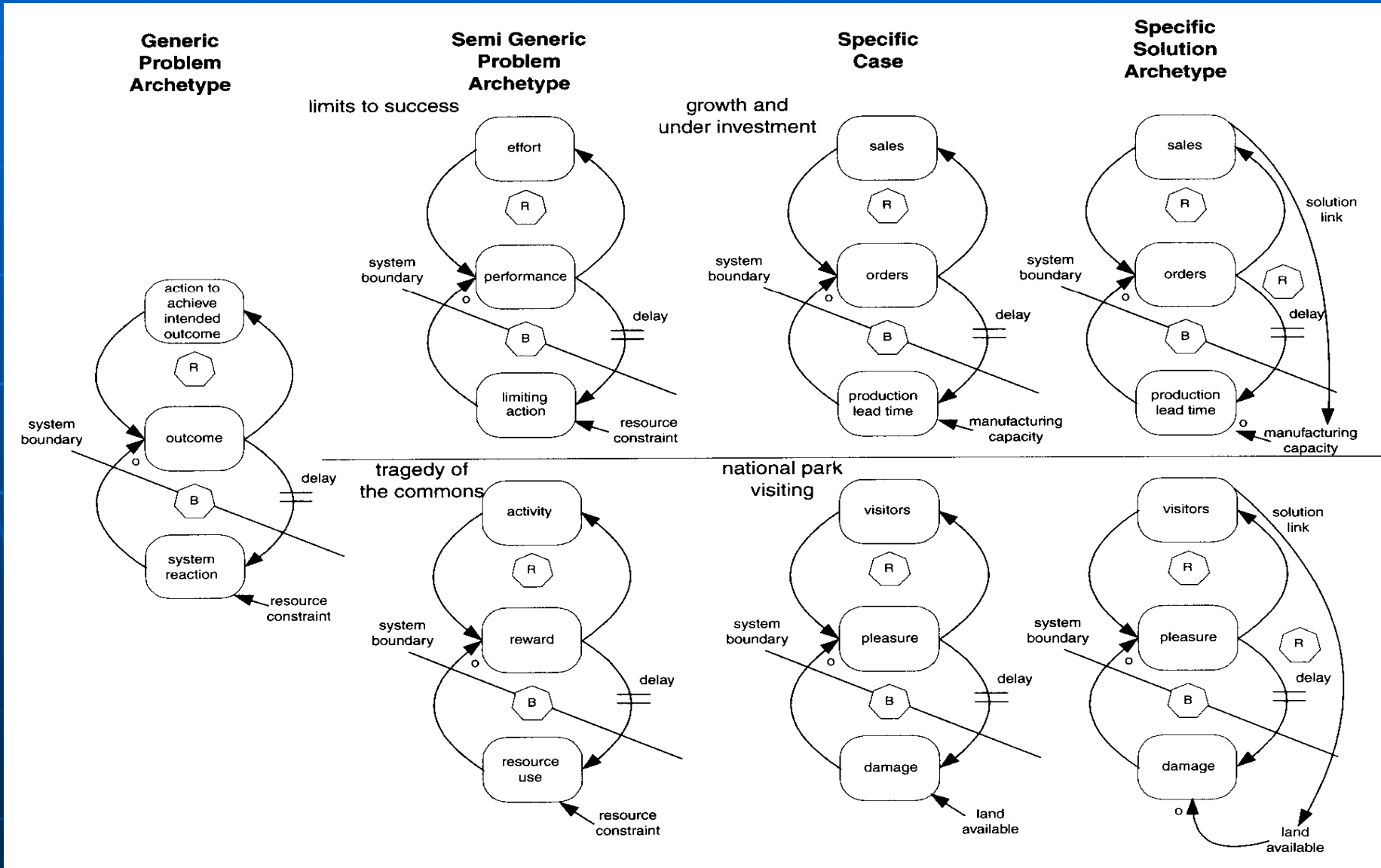
Jak využít archetypy

- Cíl: minimalizovat vedlejší efekty jednání
 - identifikovat archetypy řešení předpokládá porozumění zpoždění a povaze hranic systému
 - odstranit nebo učinit vedlejší efekty transparentní
 - organizační hranice často maskující vedlejší efekty

4 základní dvou-smyčkové archetypy

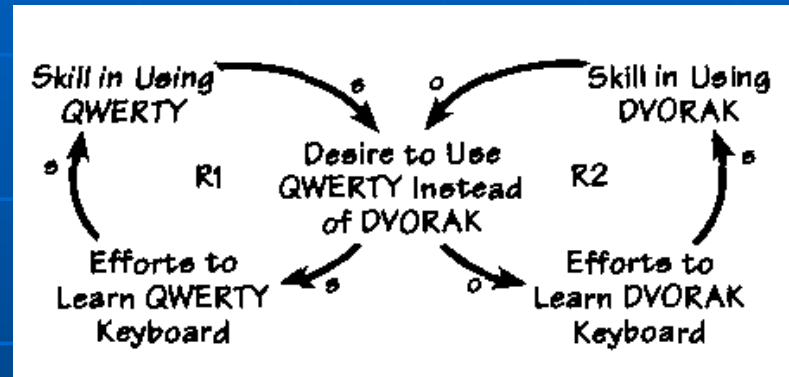
- Underachievement – selhání zamýšleného výkonu
- Out of control – selhání zamýšlené kontroly
- Relative achievement – výkon je dosažen na náklady druhých
- Relative control – kontrola je zajištěna na náklady druhých

„Selhání zamýšleného výkonu“



Success to the successful („čert snáší na větší hromadu“)(Daniel Kim, Colleen P.Lannon) – alias lock in - zamykání

- Obvykle je tendence připisovat úspěch či neúspěch spíše počátečním podmínkám, než skutečné hodnotě dovedností a postupům organizace.



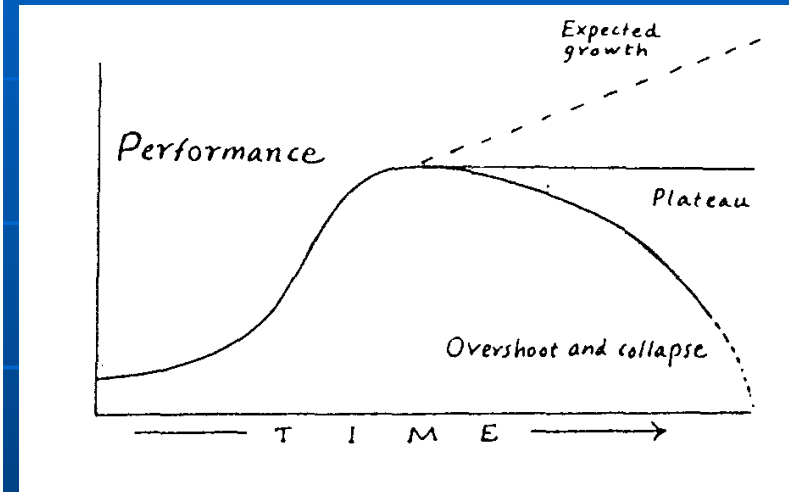
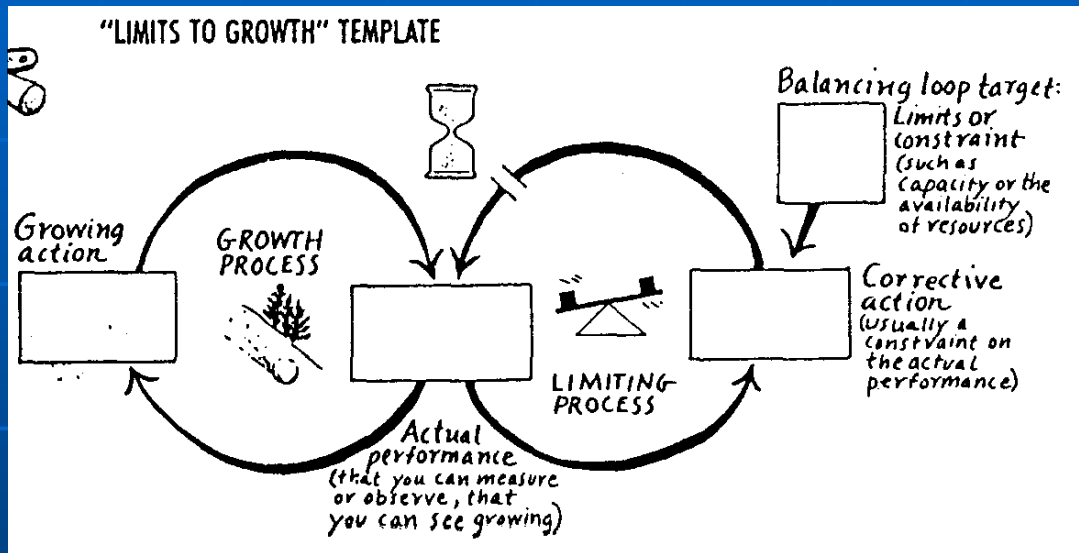
- **Strategie:**

- Hledejte historické kořeny dané dovednosti. Určete potenciální pasti těchto dovedností.
- Podporujte experimentování, který vede k formulaci nových alternativ
- Neustále vyhledávejte chyby a místa, které je možno zlepšit inovacemi.

Limits to growth (meze růstu)

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

Typický průběh chování problému:



Popis chování systému:

- stále se zrychlující růst je náhle velmi rychle klesá – dochází ke kolapsu
- příčinou je převážením negativní zpětné vazby způsobené kapacitou systémů
 - kapacita může být daná množstvím zdrojů (motivace, peníze, ropa..)

Meze růstu

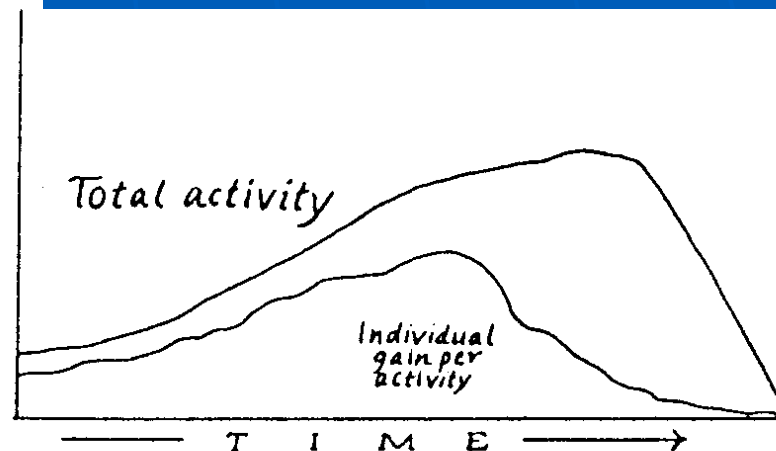
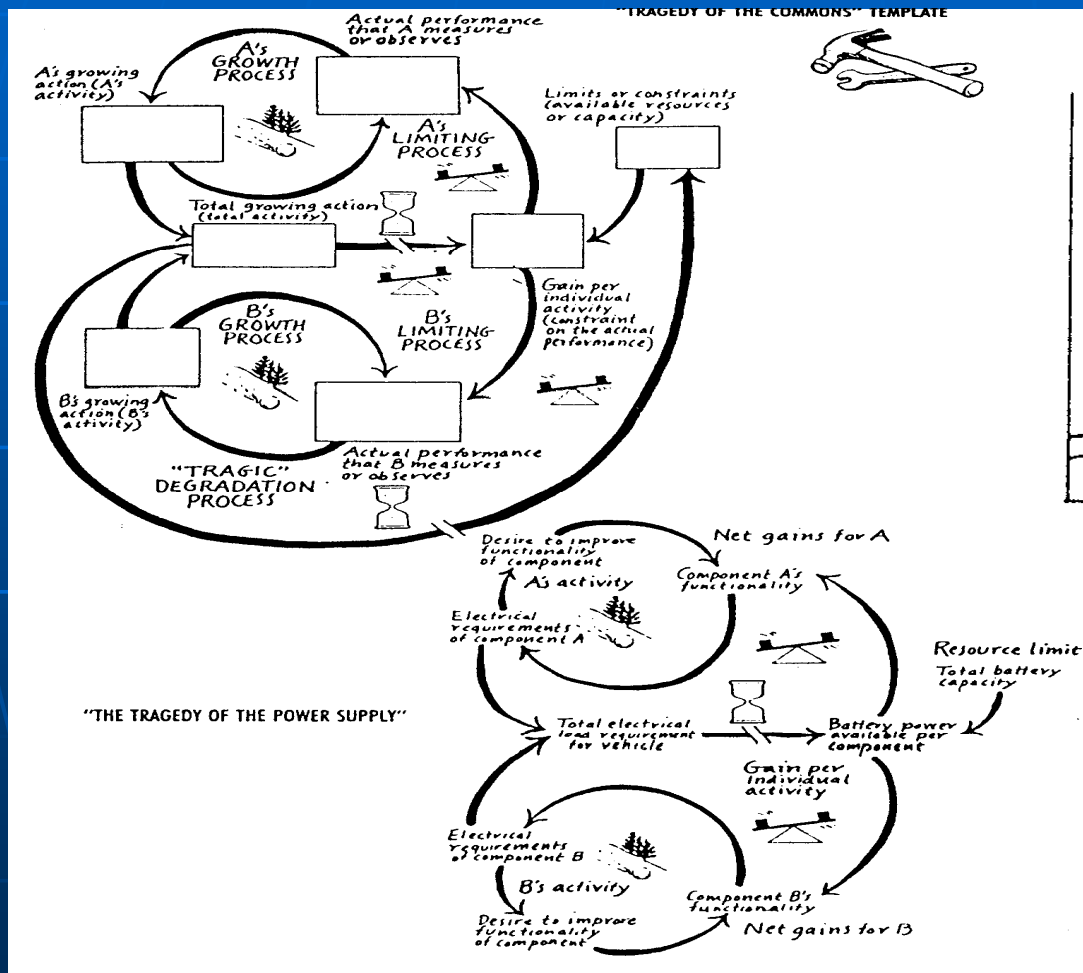
■ Příklady:

- **Peníze nebo čas si je užít** (čaj je jen omezený zdroj – když budeme věnovat více času vydělávání, zůstane nám méně na jejich užívání)
- **Zemědělci** dosahují zvýšení výnosů používáním umělých hnojiv, pak se ale přírůstek výnosů zastaví a po dalším množství hnojiv začnou výnosy výrazně klesat
- **Zamilování** – jsou pořád spolu a kvalita jejich vztahu rychle narůstá, v určitém momentu překmit – přesycení a „výrazné zhoršení vztahu“ (ponorková nemoc)

■ 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
- meze - uvnitř organizace, nás samotných (mentální modely, tradice, normy)
- uvědomte si, že výsledné chování (růst, vyrovnaná hladina či pád) závisí často na zpožděních ve vyrovnávacích smyčkách a našich reakcích na jejich působení

Vyčerpání společných zdrojů



Tragedy of commons (vyčerpání společných zdrojů)

Daniel Kim, Michael Goodman, Jennifer Kemeny, Charlotte Roberts

- Situace - když lidé mají prospěch z využívání společných zdrojů.
- 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 užitku. Vede to k tomu, že člověk zvyšuje úsilí k jeho získání tím, že na to jde chytřeji 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.
 - vynaložená činnost dosáhne vrcholu a zhroutí se

Vyčerpání společných zdrojů

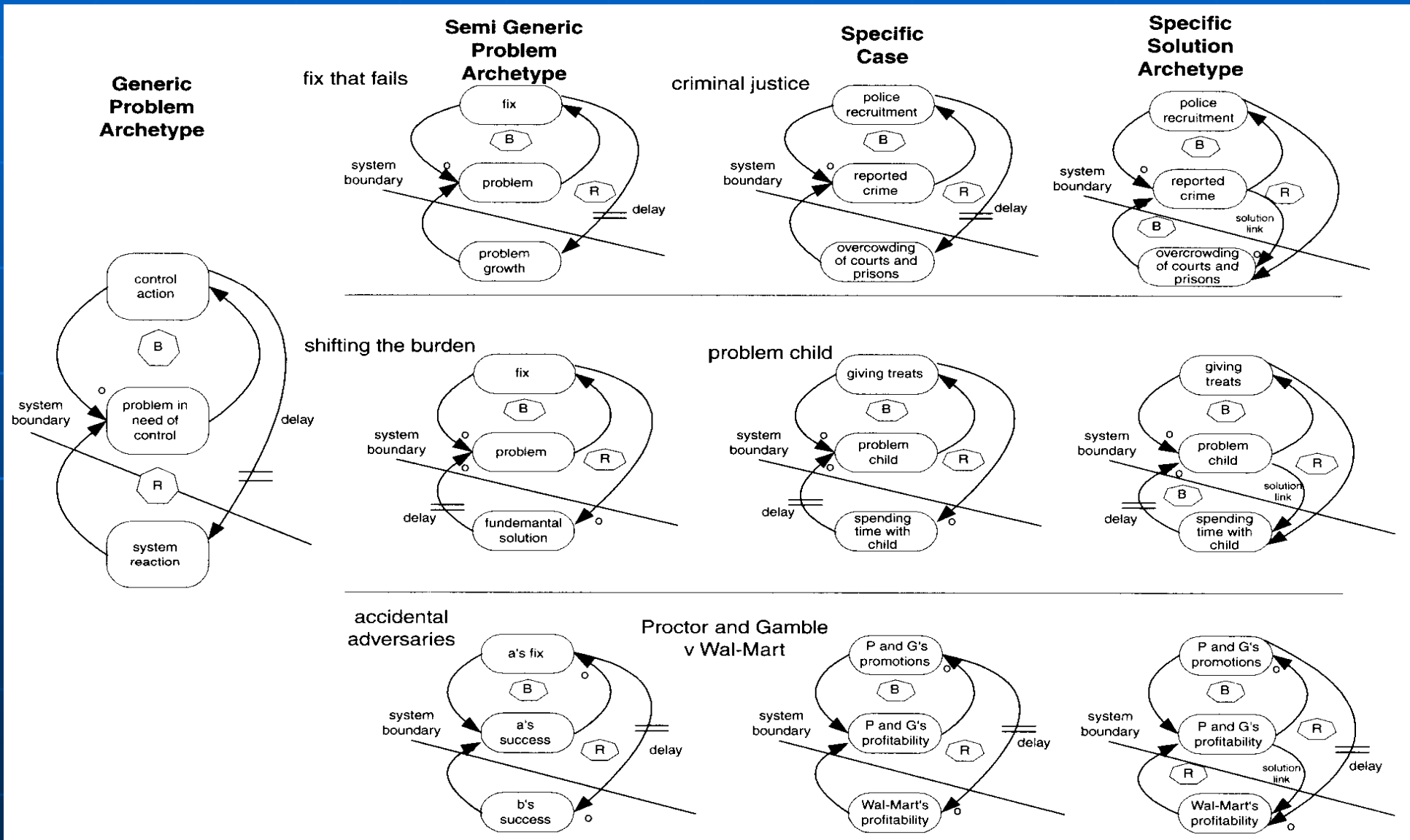
■ Příklady:

- 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.
- 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

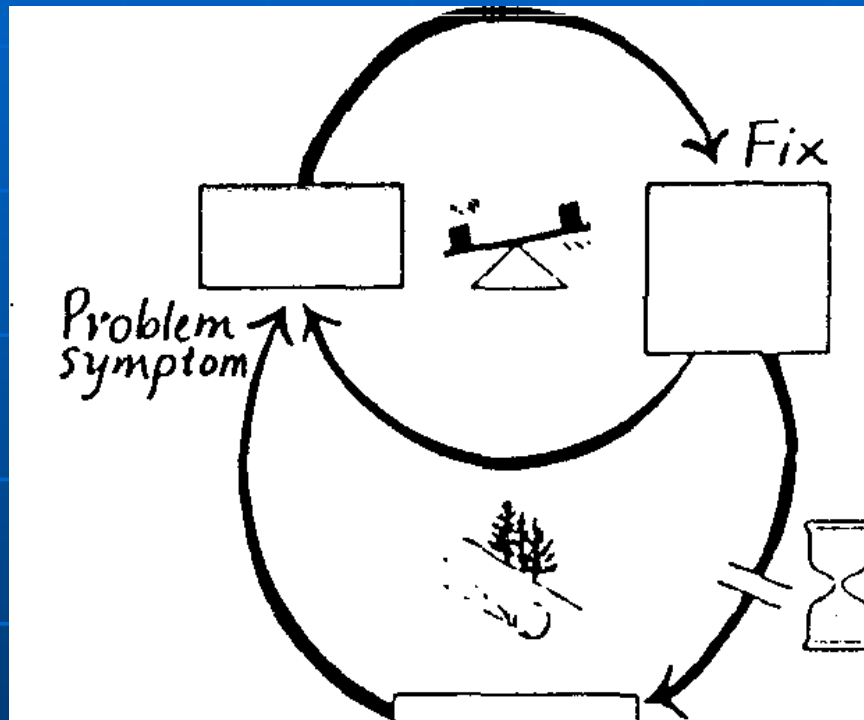
Strategie:

- je možné jednotlivcům ukázat celkové náklady, které vyvolávají jejich individuální aktivity
- ekologických problémů je třeba dosáhnout dohody o úplném zastavení čerpání výhod, dokud se regenerační schopnost systému neobnoví.
- musí dojít k přijetí pravidel (legislativy) ve prospěch ochrany společného zájmu - vytvoření veřejného zájmu o jeho ochranu.
- Nelze spoléhat jen na jednotlivce, protože ti čelí velkému tlaku na pokračování ve využívání zdroje i nadále

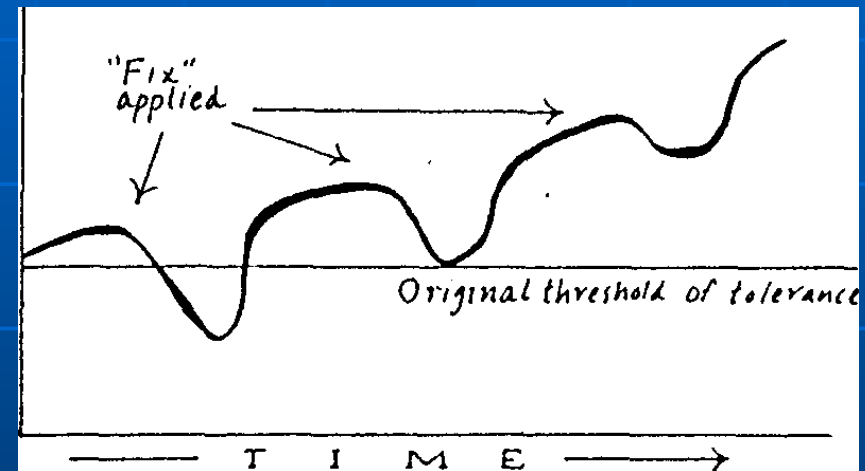
Selhání zamýšlené kontroly



Fixes that fail (zásahy, které se nevyplácí) (Daniel Kim, Michael Goodman, Charlotte Roberts, Jennifer Kemeny)



Typický průběh chování problému:



- Máme často tendenci rychle řešit vzniklé problémy
- Nehledá příčiny, pouze odstraňujeme problémy
- Často řešíme problémy až vzniknou – hasíme požáry, neptáme se, proč vznikají

Zásahy, které se nevyplácí

■ Příklady:

- snížením stavu pracovníků zvýšíme zisky
- odstraněním symptomů vyléčíme pacienta

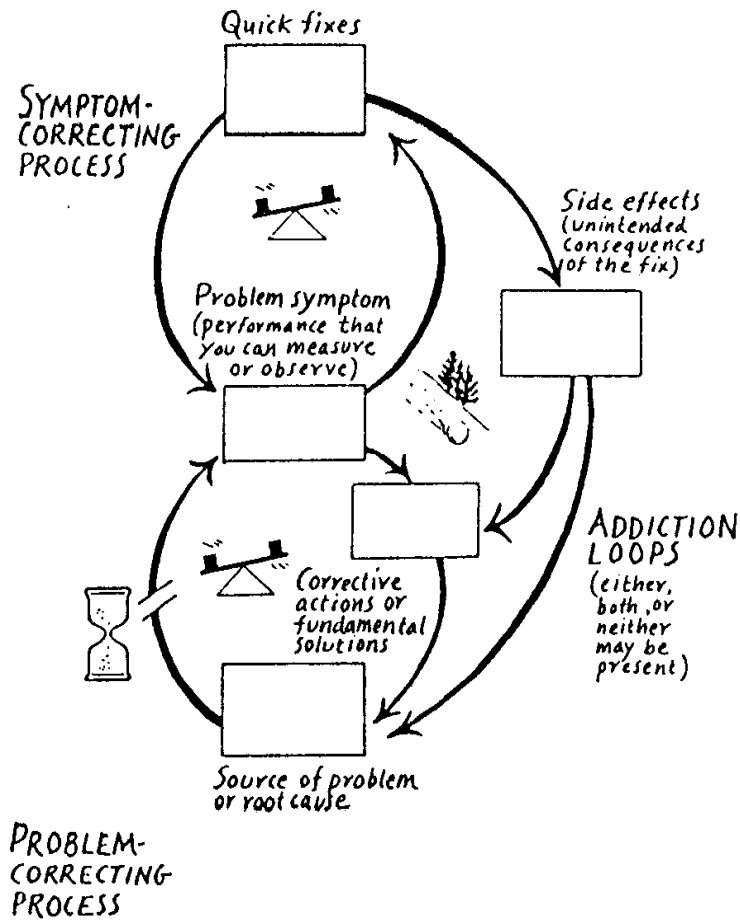
■ Strategie pro řešení příčin problému:

- uvědom si dlouhodobé nežádoucí důsledky symptomatických řešení
- přeformuluj problém
- hledej jeho příčinu – implicitní stabilizující zpětnou vazbu a učiň ji explicitní

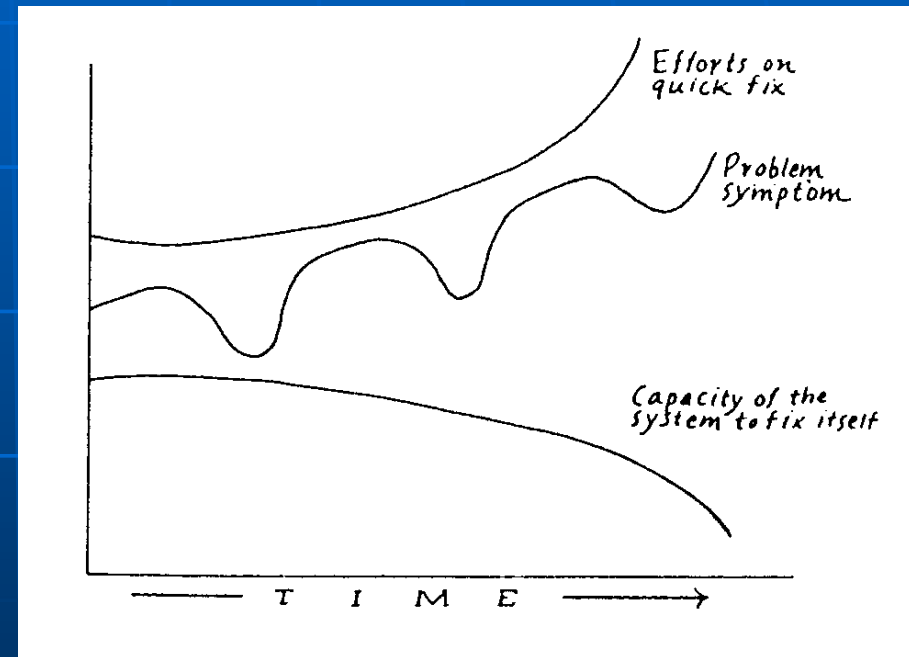
Shifting the burden (přesun problému)

Daniel Kim, Michael Goodman, Jennifer Kemeny, Charlotte Roberts

"SHIFTING THE BURDEN" TEMPLATE



Typický průběh chování problému:



Přesun problémů

- příznak (jevová stránka) problému někoho přiměje, aby jej „vyřešil“ (odstraní) tím, že jeho příčinu přesune jinam, kde není okamžitě vidět.
-*zametání problémů pod koberec*
- náprava je okamžitá a zjevná
- obě smyčky jsou však vyrovnávací
 - horní je rychlé řešení
 - spodní, obsahující zpoždění, je pomalé a často i složitější, zato však skutečné řešení problému
- vedlejší, nečekaný a nezamýšlený efekt - vytvoření návyku na snadná řešení - závislost.

Přesun problémů

■ Příklady:

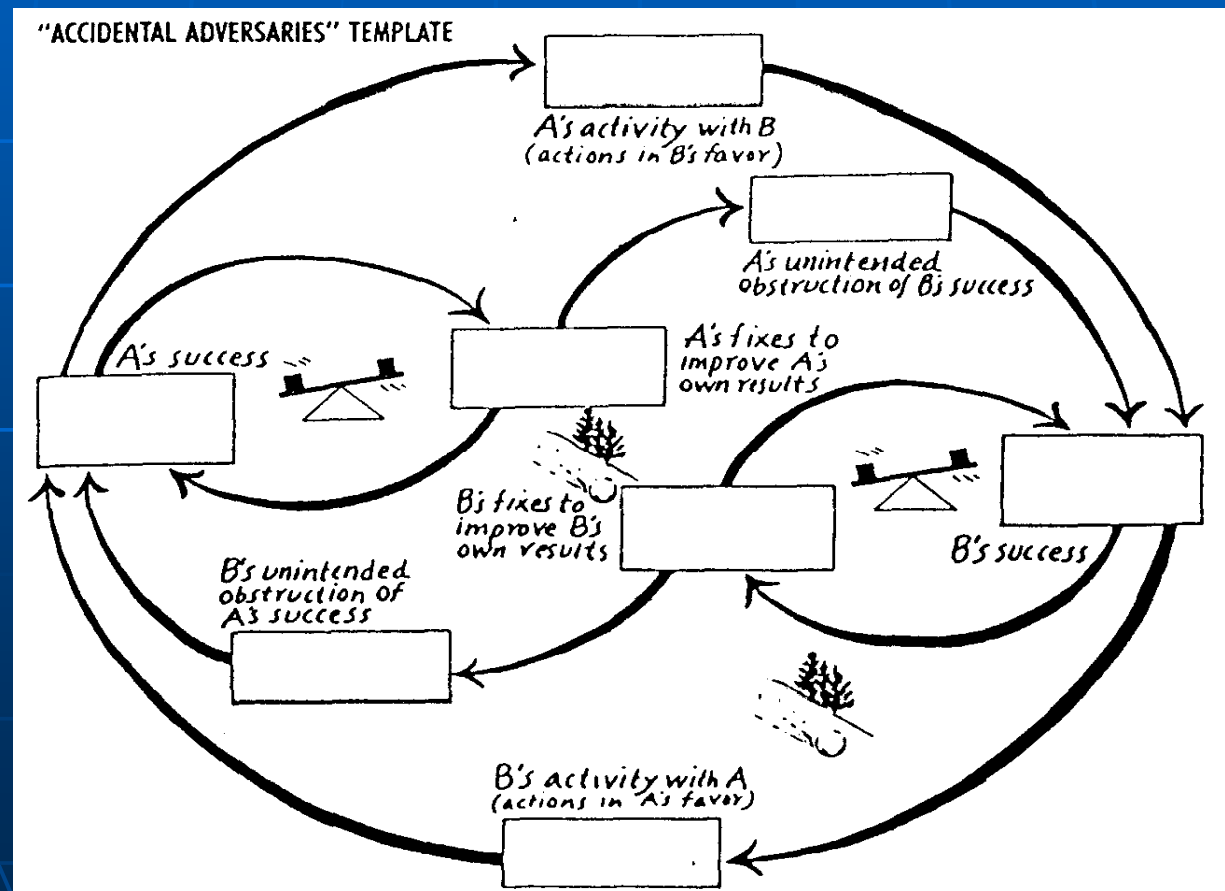
- hrdinové zvládání krize – krizoví manažeři, záchrana životních funkcí organizace
- přesun problému na pomoc z vnějšku – závislost na této pomoci
- pracovní přetížení (snaha ho zvládnout povzbuzujícími prostředky) – výsledkem je vyhoření
- Frommovské dilema „být nebo mít“
- exponenciální nebo udržitelný růst civilizace manželů Meadowsových

■ Strategie – ptejte se na následující otázky :

1. Jakým způsobem jsme problém řešili?
 2. Jaké neočekávané efekty to přineslo a jak ovlivnily původní zdroj problému?
 3. Byla by některá alternativa uspokojivější?
 4. Jak bychom poznali, že se alternativní řešení skutečně týká podstaty problému?
- Použijte archetypy jako nástroje pro další uvažování
 - Vystupte z rámce problému a podívejte se na věci z venčí

Accidental adversaries (rozpad spolupráce) (*JenniferKemeny*)

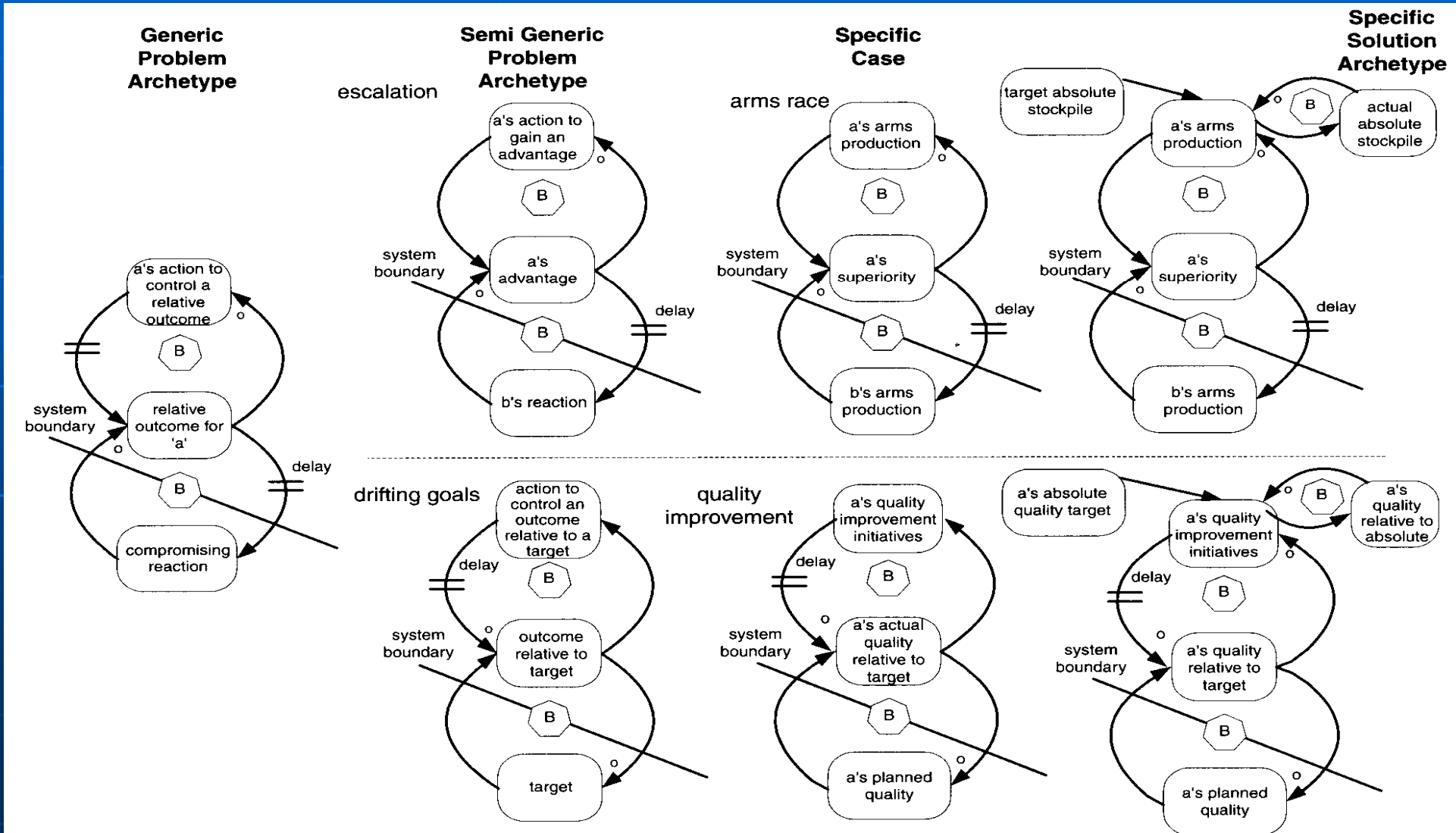
- vysvětluje, jak se z lidí, kteří by měli být spolupracujícími partnery nakonec stávají navzájem zatrpklí soupeři



Rozpad spolupráce - strategie

- Nepokoušejte se dále jednostranně tlačit na získávání výhod.
- Snažte se porozumět potřebám toho druhého a jak byste se mohli místo toho navzájem podporovat.

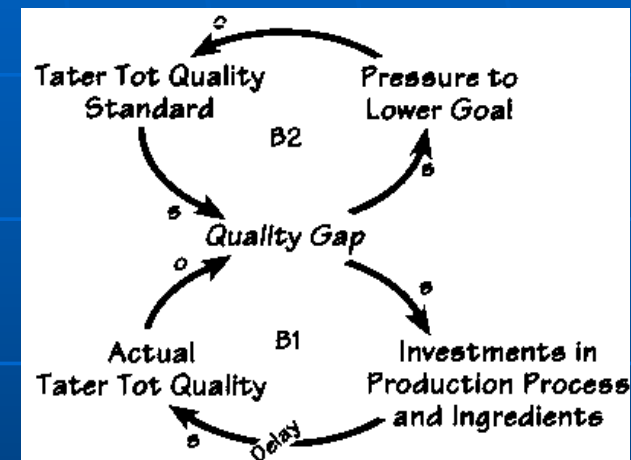
Výkon na náklady druhých



Drifting goals (snižování laťky)

(Daniel Kim, Colleen P.Lannon)

- vzdáváme se vizí (dlouhodobých cílů) v důsledku okamžitých tlaků.

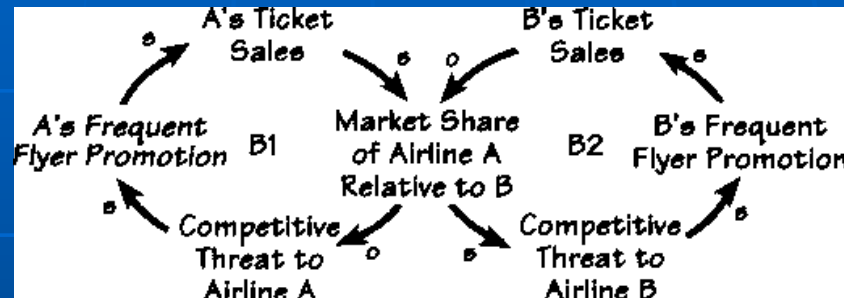


■ Strategie:

- zjistěte, jaká proměnná se odchyluje
- Stanovte, jakými postupy překlenout rozevírající se rozdíl.
- Podívejte se do minulosti – došlo ke slevování ze stanovených cílů již dříve?
- Zakotvěte dlouhodobý cíl do vnějších souvislostí.
- Formulujte přitažlivou vizi, která všechny do sebe zatáhne.

Escalation (eskalace a zvládání soupeření) (Daniel Kim, Colleen P.Lannon (Pegasus Communication))

- Tvrdé soupeření, které neprospívá nikomu



- **Strategie:**

- Určete proměnnou, ve které se soupeření projevuje.
- Existuje jedna proměnná, která je jádrem rostoucích rozdílů mezi soupeři?
- Uvedte jména klíčových hráčů, kteří jsou v této dynamice lapeni.
- Znázorněte, co je v ohrožení.
- Je možné přehodnotit proměnnou, která je v jádru hry a určit za ni nějakou jinou?
- Uvědomte si působící významná zpoždění, jejichž délka může výrazně změnit povahu hrozby.