

Gareth Morgan – Podoby organizace

Images of Organizations, Sage Publications, 1986

Obsah knihy:

| | |
|---|-----------|
| 1 - Úvod | |
| 2 - Začíná velet mechanizace – organizace jako stroje | |
| 3 – Proniká příroda – organizace jako organizmy | |
| 4 – Směřování k sebeorganizaci – organizace jako mozek | 2 |
| 5 – Vytváření sociální reality – organizace jako kultury | |
| 6 – Zájmy, konflikty a moc – organizace jako politické systémy | |
| 7 – Průzkum Platónovy jeskyně – organizace jako psychické vězení | 24 |
| 8 – Rozvíjení logiky změny – organizace jako proudění a transformace | 41 |
| 9 – Ošklivá tvář – organizace jako nástroj ovládnutí | |
| 10 – Rozvíjíme umění analýzy organizací | 66 |
| 11 – Představitivost – směry do budoucnosti | |

(Poznámka: Tučně vytištěné názvy kapitol jsou přeloženy)

4 - Směřování k sebeorganizaci - organizace jako mozek

Ve své knize „The Natural History of the Mind“ podává popularizátor vědy G.R.Taylor následující postřehy, charakterizující rozdíly mezi mozky a stroji:

Americký psycholog Karl Lashley ve svém známém experimentu odstraňoval stále větší kousky mozku krysy, které byly vycvičeny probíhat bludištěm. Zjistil, že pokud neodstraní centrum vidění v kortexu, a tak je neoslepl, mohl kortexu odstranit až 90%, aniž by významně oslabil jejich schopnost nalézt bludištěm cestu. Něco takového není možné u uměle vytvořeného stroje. Odstraňte devět desetin vašeho rozhlasového přijímače a uslyšíte, jaký budete mít signál! Nabízí se domněnka, že každá konkrétní vzpomínka je nějak uložena po celém mozku.

Podobně můžete odstranit značné části motorického kortexu, aniž ochromíte nějakou svalovou skupinu. Dojde jen k tomu, že se celkový výkon motoriky zhorší. Evoluční výhody takového uspořádání jsou zřejmé: při pronásledování je lépe utíkat aspoň nějak, než vůbec. Jak je však tohoto význačného rozptýlení funkce dosaženo, skutečně nevíme. Ve všech případech vidíme, že mozek při své funkci spoléhá na strukturní vzorce o vzrůstající jemnosti a preciznosti a ne (jako stroje) na řetězcích příčin a následků.

Ve skutečnosti se mozku nepodobá vůbec nic.

Taylorova slova nastolují zajímavé otázky. Je možné vymyslet organizace, které by byly tak flexibilní, pružné a vynalézavé jako fungující mozek? Jak jsme viděli z předcházejících kapitol, většinou uvažujeme o organizacích jako o uspořádání vztahů mezi specializovanými částmi, spojenými komunikačními, řídicími a kontrolními vazbami. I když se snažíme opustit mechanistický model, jako je tomu v případě vytváření maticových struktur a organických forem organizace, zdá se, že jde jen o nové způsoby spojování částí. V maticové struktuře je toho dosahováno dvojí strukturou autority a zodpovědnosti a povzbuzováním demokratičtějších stylů řízení. V případě organických podob jde o to, že jednotlivé části organizace mají více stupňů volnosti při vyhledávání sobě vlastního způsobu integrace.

Organická organizace se asi nejvíce podobá fungování mozku v tom, že se blíží principu sebeorganizace, jenže teorie organických forem organizace obsahuje jen málo o tom, jak takovou organizaci vytvořit. Teoretici kontingence (výjimečných, nahodilých událostí) říkají, že nejlepším postupem je na dané místo přijat „vhodné lidi“, vytvořit pružné struktury autority, komunikace a odměňování, které je budou motivovat k naplňování jejich potřeb prostřednictvím cílů organizace. Výzkumy úspěšných organizací s organickou strukturou přinášejí cenné poznatky o tom co vyžaduje praxe, ale sama organická metafora ještě nebuduje relevantní teorii. V nejlepším případě musíme doufat v to, že idea instituce úspěšného vedení povede k vhodné strategii organizace, její struktuře a stylu každodenního řízení tak, aby motivovaly tvořivost a vynalézavost.

Je možné, že pomocí mozku jako metafory pro organizaci zlepšíme naši schopnost organizovat věci způsobem, který podpoří flexibilní a tvořivé jednání. V míře, ve které budujeme organizace na mechanistických principech, rozvíjíme to, co jsme popsali v kapitole 2 jako „instrumentální racionalitu“, kde jsou lidé ceněni za svou schopnost včlenit se a přispívat k účinnému fungování předem dané struktury. To je prima v případě vykonávání ustálených úloh ve stabilních okolnostech. Jenže jak jsme viděli, když jsou tyto podmínky porušeny, pak takto budované organizace naráží na mnoho problémů. Za měnících se okolností je důležité, aby byly prvky organizace schopny brát v potaz vhodnost toho co dělají

a měnit své jednání tak, aby braly nové situace v úvahu. To vyžaduje schopnost organizace být „věcně“ (co se podstaty týče) racionální v tom smyslu, že, jednání vykazuje inteligenci ve vztazích v jejichž rámci dochází k jednání. Věcně racionální jednání není slepé, ale dochází k němu na základě chápání jeho vhodnosti a opodstatněnosti. Je zajímavé, že právě pro tuto schopnost je mozek tak výjimečný ... Je jisté, že žádný člověkem vytvořený systém se ani vzdáleně nepřibližuje úrovni „intelligence“ byť i sebejednoduššího mozku.

Mozek se tak nabízí jako metafora pro organizaci zejména tehdy, když se zabýváme možnostmi zlepšování kapacit inteligence organizace. Mnoho manažerů a teoretiků, věnujících se organizacím se toho pohotově chopilo. Z největší části však svou pozornost omezili na ideu, že organizace potřebují fungovat jako mozek - tedy v podobě plánovacích týmů korporací, „mozkových tanků“ nebo centralizovaných výzkumných a rozhodovacích útvarů - které budou schopny myslet za zbytek organizace, kontrolovat a integrovat aktivity celé organizace. Mnoho formulací v literatuře o plánování a strategiích korporací metaforu s mozkem tímto způsobem používá a pohlíží na proces strategického řízení jako na ekvivalent mozku a nervového systému organismu. Na rozdíl od toho, mnohem méně časté je uvažování o organizacích *jako kdyby byly mozky* a zkoumání, zda můžeme vytvářet formy organizace, které rozptylují schopnosti podobající se mozku po celé organizaci a ne je jen soustředit do specializovaných jednotek či částí. Tento druhý přístup je výzvou budoucnosti a budeme se právě tímto zabývat v této kapitole.

Představy o mozku.

Sharon Begley si ve svém článku o fungování mozku, uveřejněném v časopise Newsweek v roce 1983, povšimla paradoxu - od dob, kdy před 2400 léty Hippokrates lokalizoval sídlo intelektu do lebky, lidé mají čím dál tím více důkazů o tom, že jejich nejvýznamnější myšlenky, výkony kterých dosáhli a dokonce i nejhlubší emoce pravděpodobně vznikají ve třech librách chuchvalce hmoty rosolovité konzistence a barvy staré sněhové břechky. Vědci a filozofové všeho druhu soustředili výzkum, zejména v období posledního století, a postupně odhalují tajemství fungování této ceněné části našeho těla. Jak se dá čekat, byla k jeho pochopení vyslovena celá řada metafor - od mechanických až po mystické.

Mnohé z těchto představ se soustřeďují na myšlenku, že mozek je systémem pro zpracování informací. Na mozek se například pohlíželo jako na kontrolní systém, podobající se složitému počítači nebo telefonní ústředně, vysílajícími informace pomocí elektronických impulsů, jako na svého druhu televizní přijímač, vybavený schopností opětovně skládat souvislé vzorce a představy z milionů jednotlivých kousků dat, jako na úžasně vyvinutou knihovnu nebo databanku, schopnou ukládat a znovu vyhledávat data, jako na ... jako na tajemnou „černou skříňku“, spojující podněty a chování, jako na lingvistický systém, fungující pomocí neuronových kódů, převádějících informace do podoby myšlenek, idejí a akcí pomocí chemických a elektrických změn, podobně jako kódy abecedy lze konvertovat slovy a větami do prózy.

V poslední době byl mozek přirovnáván k holografickému systému, jednomu z divů laserové techniky. Holografie, kterou v roce 1948 objevil Dennis Gabor, používá fotoaparátu bez čočky k záznamu informací tak, že celek je obsažen ve všech jeho částech. Interakce světelných paprsků vytváří „interferenční vzorec“, který tříští zaznamenávanou informaci na fotografickou plotnu (hologram) a ten po osvětlení znovu vytváří původní informaci. Jednou ze zajímavých vlastností hologramu je, že když dojde k jeho rozbití, pak lze použít libovolnou část k opětovné rekonstrukci celého obrazu. Vše je svinuto a obsaženo ve všem - podobně, jako kdybychom do potoka hodili oblázky a viděli celý potok se všemi vlnkami, proudy i

šplíhanci vody, způsobenými dopadem kamene v každé ze všech kapiček vody, které tak vznikly.

Holografie velmi konkrétně demonstruje, že je možné vytvářet procesy, kde může být celek zakódovaný ve všech částech tak, že každá část představuje celek. Neurovědec ze Stanfordské univerzity Karl Pribram formuloval myšlenku, že mozek pracuje na principu hologramu - že paměť je distribuovaná v celém mozku a lze ji proto jeho částí rekonstruovat. Pokud má pravdu, pak to by mohlo vysvětlit, proč v pokusu Karla Lashleye krysy uměly docela dobře jednat i poté, co přišly o větší část mozku.

V této kapitole použijeme metaforu s mozkiem k porozumění organizací dvěma shora uvedenými způsoby. Za prvé, podíváme se na důsledky myšlenky říkající, že organizace jsou systémy na zpracovávání informací, se schopností naučit se učit. Za druhé, prozkoumáme myšlenku, že organizace lze navrhovat podle principů holografie. Zavede nás to k promyšlení některých závěrů, pocházejících z moderního výzkumu mozku a zkoumání možností navrhování budoucích organizací.

Organizace jako mozek, zpracovávající informace

Když o tom budete přemýšlet, zjistíte, že každý aspekt fungování organizace závisí na takovém či onakém zpracovávání informací. Byrokraté rozhodují na základě zpracovávání informací podle předem stanovených pravidel. Vrcholoví manažeři činí strategická rozhodnutí formalizovanými procesy nebo postupy ad hoc, vytvářejí politiky a plány, které potom slouží jako referenční rámce pro zpracovávání informací a rozhodování ostatních. Organizace jsou informačními systémy. A jsou systémy, sloužícími k rozhodování. V mechanistických organizacích jsou tyto systémy vysoce rutinní záležitosti. V maticových a organických organizacích jsou více ad hoc a proudění je volnější. Když se zaměříme na charakteristiky zpracovávání informací, hodně nám to pomůže porozumět organizacím, i různosti jejich uspořádání v praxi.

Zpracovávání informací, rozhodování a design organizace

Tento přístup k chápání organizací, v současnosti často označovaný jako „rozhodovací přístup“ razil ve 40. a 50. létech nositel Nobelovy ceny Herbert Simon a kolegové jako James March v Carnegie Institute of Technology (dnes Carnegie-Mellon University). Když zkoumal souvislosti mezi rozhodováním lidí a organizací, došel Simon k závěru, že organizace nikdy nemohou být zcela racionální, protože jejich příslušníci mají omezené schopnosti zpracovávat informace. Tvrdil, že lidé a) obvykle musí jednat na základě neúplných informací o možných způsobech jednání a jejich důsledcích, b) jsou schopni prozkoumat jen omezený počet alternativ, které se jednotlivých rozhodnutí týkají, c) jsou neschopni připisovat výsledkům přesné hodnoty. Simon došel k závěru, že nejlepší, čeho mohou dosáhnout je pouze omezená racionalita. Na rozdíl od předpokladů, z nichž vychází ekonomie, o optimalizaci chování jedinců, došel k závěru, že jednotlivci i organizace se spokojují s „omezenou racionalitou dosti dobrých, přijatelných“ rozhodnutí, založených na jednoduchých pravidlech a omezeném rozsahu hledání i informací.

Podle Simona mají tato omezení lidské racionality institucionalizovanou podobu ve struktuře i způsobech fungování našich organizací. Proto jeho teorie rozhodování nás vede k chápání organizací jako svého druhu institucionalizovaným mozkům, které člení, omezují procesy rozhodování a převádějí je do rutinních, s cílem je zvládat. Když se na organizace podíváme z tohoto hlediska, uvidíme, že různé pracovní funkce, dělení do oddělení a dalších organizačních útvarů nedefinuje strukturu pracovních aktivit. Vytváří rovněž strukturu toho,

čemu se věnuje pozornost, jak se věci interpretují a jak se o nich rozhoduje, což má klíčový význam v denních aktivitách firmy. Rozdělení organizace na útvary i pracovní funkce segmentuje prostředí vnější firmy, člení zodpovědnosti a takto zjednodušuje ohniska zájmu i rozhodování manažerů i řadových pracovníků. Organizační hierarchie mají stejnou funkci a vliv, zajišťují kanály pro řešení problémů a pomáhají dělat život zvladatelnějším. Ti, kdož jsou ve spodní části pyramidy, jsou zodpovědní za rutinní informace a rozhodování a umožňují tak těm, kdož jsou zařazeni výše, soustředit se na neobvyklé nebo obzvláště důležité informace a rozhodnutí. Politiky, programy, plány, pravidla a standardní operační postupy opět pomáhají zjednodušovat realitu, v níž organizace existuje. A zvláštní problémy se často přidělují útvarům, jako jsou plánovací týmy korporací, „task forces“ a konzultanti, opět ve snaze zjednodušit a zvládnout složitost pracovní situace.

Od oněch dob, kdy Simon přišel s ideou chápat organizace jako systémy zpracovávající informace, vzšlo y tohoto přístupu mnoho výzkumných prací. Mnoho z nich se soustředilo na to, jak se organizace vyrovnávají s komplexností a neurčitostí, jež představuje jejich prostředí. Například teoretik organizací a konzultant Jay Galbraith se zaměřil na vztah mezi neurčitostí, zpracováváním informací a designem organizace. Neurčité úkoly vyžadují zpracování většího množství informací těmi, kdo činí rozhodnutí o tom co dělat. Čím je neurčitost větší, tím je obtížnější programovat a činit postupy, připravující reakci, rutinními. To vysvětluje, proč organizace, nacházející se v situaci s různými úkoly před sebou přikládají větší důraz na pravidla, a programy, hierarchie, cíle a záměry jako prostředky, pomocí kterých integrují a řídí své činnosti. Jak neurčitost vzrůstá, organizace typicky vyhledávají způsoby, kterými se snaží držet pod kontrolou výstupy (tj. stanovují záměry a cíle) spíše než by řídily chování (např. pomocí stanovování pravidel chování a programů). Hierarchie poskytují účinný prostředek kontrolování situací které jsou poměrně určité, ale v neurčitých situacích je možné setkávat se s přemírou informací i rozhodování. Pohled z hlediska zpracovávání informací tak poskytuje způsob, jak vysvětlit rozdíly mezi mechanistickými a organickými formami organizace. Zatímco ty první jsou založeny na informačních a rozhodovacích systémech, které jsou vysoce programované a předem plánovité, ty druhé jsou typicky založeny na procesech, které jsou flexibilnější i ad hoc. V organických organizacích je vyvážen větší prostor opatrnosti, volnosti jednání a usuzování a více se spoléhá na zpětnovazebné informace než na programy, jako prostředku ke zvládnání a řízení. V Galbraithově přístupu jsou dvě doplňující se strategie designu, určeného k vyrovnávání se s neurčitostí. První z nich obsahuje postupy vedoucí k redukci potřeby informací - tj. pomocí vytváření pomalých zdrojů a uzavřených úloh. Druhá se týká nárůstu kapacit pro zpracování informací - tj. investic do inteligentních informačních systémů a zlepšování laterálních vztahů pomocí využívání role koordinátora, „task forces“ a maticových organizačních struktur. Všechno to dohromady, používání pravidel a programů postupu, hierarchie, a formulování cílů vytváří celou šíři možností, které mohou organizaci pomoci redukovat a čelit neurčitosti, pocházející z venčí. Organizace mohou za tímto účelem rovněž přijat jiné strategie nebo chránit se před neurčitostí - například pokusy o kontrolu trhu nebo dodavatelských zdrojů či snahou o různé druhy rozložení požadavků, na ně kladených v průběhu času. Často vzájemně splývají, vzájemně se kupují a vytvářejí spolu koalice právě za účelem snižování neurčitosti vážící se k soupeření a k získání kontroly nad klíčovými zdroji či předchozími fázemi výrobního procesu.

Rozhodovací přístup k organizacím tak vytvořil nový způsob uvažování o tom, jak organizace skutečně fungují a přispěl k našemu pochopení designu organizace. Jenže metafora se zpracováváním informací implikuje ještě něco navíc, co se v dlouhodobém horizontu pravděpodobně ukáže jako ještě důležitější. Je-li organizace skutečně produktem nebo odrazem kapacit, zpracovávajících informace, jak navrhl Herbert Simon, pak nové

kapacity povedou k novým formám organizace. A skutečně je to patrné v těch odvětvích, kde elektronické zpracovávání informací zaujímá významnou úlohu - tj. v aeroliních, bankovníctví, pojišťovnictví, v médiích, velkoobchodě a hotelích, dále u firem s tzv. "high technology" - v elektrotechnickém průmyslu, výpočetní technice a kosmickém průmyslu a v mnoha dalších výrobních odvětvích. Zavedení počítačů a mikroprocesorů vedlo k radikálním změnám v povaze i stylu organizace. Celá řada funkcí, kdysi vykonávaných k tomu vzdělanými odborníky i lidmi se středním vzděláním je zajišťována elektronikou a v důsledku toho se staly celé části či úrovně organizací zcela zbytečnými a naopak jiné více ceněnými. Sítě vztahů mezi lidmi ustoupily „interface“ mezi elektronickými prostředky, podporovanými novými druhy operátorů, programátorů a dalších specialistů v informatice.

Například uvažte, jak změnila výpočetní technika, nasazená k evidenci zásob a prodeji organizaci ve velkoobchodech a supermarketech. Použití laserových paprsků a čárkových kódů na zboží umožnilo prodavačce zaznamenávat cenu i výrobek a vkládat data do různých souborů pro finanční analýzy, přehledy o prodeji, inventarizaci zásob, objednávky k doplnění zboží a jiné další automatizované informační a rozhodovací činnosti, vztahující se k budoucím aktivitám firmy. Systém organizace, zasazený do takovýchto informačních systémů nahrazuje tradičnější způsoby interakce lidí, vylučuje armády úředníků, skladníků a středních manažerů.

Organizace za těchto okolností rostoucí měrou spočívá na informačním systému a z něj i vyrůstá.

V dlouhodobém horizontu se možná organizace stanou synonymem informačních systémů, protože výpočetní technika umožňuje organizovat, aniž by existovala organizace ve fyzickém slova smyslu. Nová technika umožňuje decentralizovat jak práci, tak i její řízení, a technikům i administrativním pracovníkům zabývat se činnostmi na vzdálených místech, přičemž jsou stále spojeni informačními sítěmi pracujícími v reálném čase a přitom udržují plně integrovaný systém. Mnoho budoucích organizací třeba nebude mít ani pevné sídlo a jejich pracovníci budou ve vzájemném styku prostřednictvím osobních počítačů, audiovizuální techniky a budou spolu vytvářet sítě umožňující sdílet i vzájemně propojené činnosti - a třeba roboti budou vykonávat fyzickou práci.

Vývoj a přeměna organizací do informačních systémů je tak mění strukturně i prostorově. Avšak skutečně závažná otázka, vyplývající z metaforického přirovnání organizací k mozku je, zda se organizace také stanou inteligentnějšími. Je pro informační organizace nezbytnou charakteristikou i omezená racionalita, se kterou se setkáváme u byrokracií? Nebo je možné toto omezení překonat? Hodně bude záviset na druhu schopnosti učit se, zabudovaném do takto vzniklých organizací.

Kybernetika, učení a naučení učit se

Jak dát dohromady systém, který by byl schopen učit se podobně jako mozek? Touto otázkou se zabývala skupina informačních teoretiků, zabývajících se problémy umělé inteligence pod zastřešujícím názvem kybernetika.

Kybernetika je relativně nová interdisciplinární věda, soustředěná na výzkum informací, komunikace a řízení. Pojem sám razil ve čtyřicátých letech v MIT matematik Norbert Wiener jako metaforické užití řeckého slova „kubernetes“, jinak „kormidelník“. Řekové odvinuli pojem „kormidlovat“ patrně ze své znalosti procesů řízení a navigování lodí a rozšířili jeho užití i na problémy vládnutí a řízení státu. Wiener tuto představu použil

k charakteristice procesů výměny informací, prostřednictvím kterých stroje a organizmy produkují sebeřídící chování, udržující vyrovnaný stav.

Kořeny moderní kybernetiky jsou různorodé, nejkonkrétněji je však najdeme ve výzkumných pracích Wienera a jeho kolegů z období II.světové války, zejména spojených s pokusy vyvinout a zlepšovat prostředky řízení palby. Problém zaměření dělové palby na pohyblivý cíl, jako například letadlo, představuje obtížný „kormidelnický“ úkol, zahrnuje komplexní statistické předvídání a výpočty. Mimo to, že je nutno brát v úvahu rychlost a pozici letadla v daném čase a směr a rychlost rakety, kterou chceme odpálit, je třeba vzít v úvahu i proměnlivý vliv větru a možnost, že letadlo bude různě manévrovat. Navržení palebného systému, který může takové výpočty aproximovat a řídit a monitorovat své vlastní chování, vyžadovalo navrhnout stroj, který by byl schopen chovat se tak flexibilně a přizpůsobovat se jako živý mozek. Z tohoto náročného konstruktérského úkolu vznikla kybernetika, ve které své dovednosti a znalosti spojili odborníci z oblastí matematiky, teorie komunikace, inženýři i lidé z oblasti společenských věd a lékařství. Šlo o to, vytvořit stroje se schopností přizpůsobovat se, jako to umí organizmy.

Jádrem poznatků z oněch ranných let bylo, že schopnost systému vykazovat seberegulující chování závisí na procesech výměny informací, zahrnujících „negativní zpětnou vazbu“. Tento pojem označuje podstatu „kormidelnictví“. Vyvedeme-li loď ze směru vychýlením kormidla příliš daleko jedním směrem, pak ji dostaneme do správného kurzu opačným pohybem kormidla. Systémy negativních zpětných vazeb obsahují automatické zjišťování chybových odchylek a jejich oprav tak, že pohyb mimo zvolené meze iniciuje pohyb opačným směrem a tak udržuje zamýšlený směr.

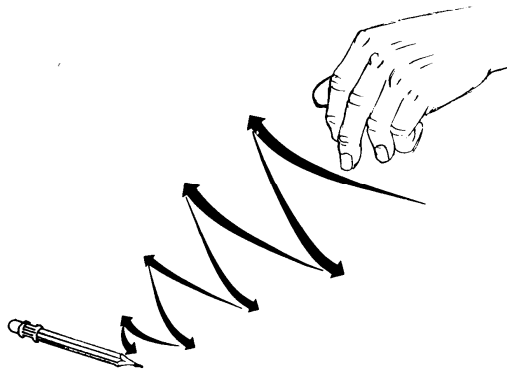
Koncept negativní zpětné vazby vysvětluje velmi neobvyklým způsobem mnoho druhů rutinního chování. Když například zvedneme ze stolu nějaký objekt, pak obvykle předpokládáme, že se naše ruka, řízená okem, pohybuje přímo směrem k objektu. Kybernetika říká, že tomu tak není. Tento pohyb se odehrává prostřednictvím procesu eliminace chyb, kdy odchylky mezi rukou a objektem jsou v každém kroku procesu eliminovány tak, že na jeho konci již žádná chyba nezbyvá. Zvedneme objekt tím způsobem, že se vyhneme jeho nezvednutí (ukázka 4.1).

Tyto kybernetické procesy jsou zřejmé v mnoha druzích systémů. Regulátor, řídicí rychlost otáček parního stroje, vynalezený Jamesem Wattem v 19. století, může posloužit jako ranný příklad. Dvě ocelové kuličky jsou zavěšeny z ústřední hřídele, připojené k motoru. Osa se otáčí rychlostí motoru, otáčí a vytlačuje koule směrem od středu jak rychlost narůstá a tak řídí polohu uzavírací klapky. Když se rychlost zmenšuje, dochází k opačnému chování. Tímto způsobem se stroj chová jako komunikační systém, ve kterém nárůst rychlosti iniciuje akci vedoucí k poklesu rychlosti a naopak. Negativní zpětná vazba existuje tehdy, když více vede k méně a méně k více. Na podobném principu je založen pokojový termostat. I živé organizmy fungují podobně. Když narůstá tělesná teplota, mozek a ústřední nervový systém podnikají akce, které nás zpomalí, potíme se, těžce dýcháme, aby nastaly změny v opačném směru. Podobně když se prochladíme, tak se začneme chvět, podupávat a pokoušíme se zvednout tělesnou teplotu a udržovat tak tělo v kritických mezích, potřebných k přežití.

Ukázka 4.1 Negativní zpětná vazba v praxi.

Objekt zvedneme jednoduše tím, že se důsledně vyhneme jeho nezvednutí. Podobně je tomu, když se naučíme řídit kolo. Děje tak pomocí proudů informací a řídicích aktivit, které nám umožňují vyhnout se pádu.

Negativní zpětná vazba postupně odstraňuje odchylky - vytváří žádoucí stavy systému tím, že se vyhýbá nežádoucím.



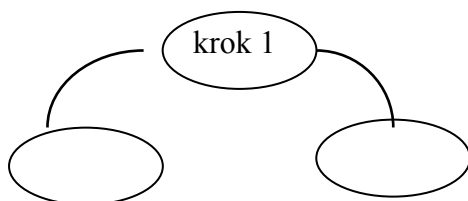
Kybernetika tak vede k teorii komunikace a učení a zdůrazňuje čtyři principy. Za prvé, systémy musí mít schopnost vnímat, monitorovat a sledovat významné aspekty vnějšího prostředí. Za druhé, musí být schopny uvést tuto informaci do vztahu k operačním normám, které jsou rozhodující pro chování systému. Za třetí, musí být schopny zjistit významné odchylky od těchto norem. A za čtvrté, když zjistí odchylky, musí umět iniciovat nápravné aktivity.

Když jsou všechny tyto čtyři podmínky splněny, vzniká souvislý proces výměny informací mezi systémem a jeho prostředím, který systému umožňuje monitorovat změny a iniciovat odpovídající reakce. Tak může systém inteligentním způsobem řídit sám sebe. Avšak takto definovaná schopnost učit se je omezena v tom, že systém může udržovat jen takový způsob chování, který je daný operačními normami a standardy. To je v pořádku tehdy, když jednání, stanovené těmito normami, je vhodné vzhledem ke změnám, ke kterým došlo. Když však tomu tak není, pak „intelligence“ systému selhává a proces negativní zpětné vazby končí pokusy udržovat neodpovídající vzorec chování.

To vedlo moderní kybernetiky k rozlišení mezi procesem učení se a procesem učení učít se. Jednoduché kybernetické systémy jako pokojový termostat jsou schopny učit se v tom smyslu, že zjistí a odstraní odchylky od předem stanovených norem. Nejsou však schopny posoudit vhodnost toho, co dělají. Termostat je například neschopen určit která hladina teploty je vhodná podle individuálních preferencí obyvatel a podle nich teplotu regulovat. Složitější kybernetické systémy, jako je lidský mozek nebo novější počítače to však umí. Často jsou schopny zachytit a upravit chyby v operačních normách a tak ovlivnit i normy, které řídí jednotlivé kroky jejich chování. Právě tato schopnost klást si otázky o své vlastní činnosti je charakteristická pro systémy, které se umí skutečně učit a reorganizovat samy sebe. Podstata rozdílu mezi oběma druhy učení se někdy rozlišuje jako učení s jednou nebo dvěma zpětnovazebnými smyčkami (ukázka 4.2).

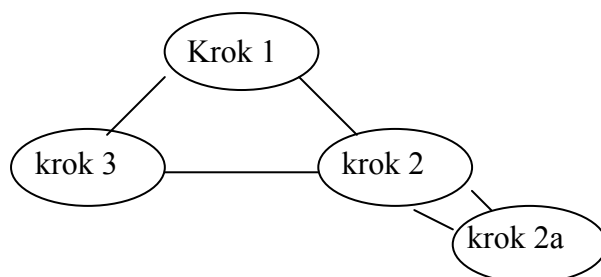
Ukázka 4.2 Učení se pomocí jedné a dvou smyček zpětné vazby.

Jednosmyčkové učení spočívá ve schopnosti zjistit a odstranit chybu, odchylku od daného souboru operačních norem.



krok 3 _____ krok 2

Dvousmyčkové učení závisí na schopnosti „dvojího pohledu“ na situaci tím, že také bereme v potaz a prověřujeme operační normy.



Krok 1 - proces vnímání, "skanování" a monitorování prostředí.

Krok 2 - porovnávání získané informace s operačními normami.

Krok 2a - proces prověřování, zda operační normy odpovídají, jsou smysluplné.

Krok 3 - proces podnícení odpovídajícího jednání.

Mohou se organizace učit a naučit se učit?

Shora uvedené myšlenky vedou k velmi významným otázkám, týkajících se moderních organizací. Jsou naše organizace sto průběžně se učit? Jde o učení se s jednou nebo dvěma zpětnovazebnými smyčkami? Které překážky brání učení? Jsou neodstranitelné v povaze lidských organizací nebo je možné je odstranit?

Je zřejmě obtížné na tyto otázky odpovědět jen v abstraktní rovině, protože schopnost učit se mění od jedné organizace ke druhé. Určité obecné závěry však můžeme formulovat.

Na příklad, mnoho organizací velmi dobře ovládá učení s jednou zpětnovazebnou smyčkou - vyvinuly si schopnost sledovat prostředí stanovovat si cíle, monitorovat celkovou vlastní výkonnost vzhledem k cílům. Tato základní dovednost je často institucionalizovaná do podoby informačních systémů, jejichž smyslem je udržovat organizaci v daném „kurzu“. Například, rozpočty často udržují jednosmyčkové učení sledováním výdajů, prodeje, zisku a dalších ukazatelů výkonu tak, aby zajištěno, že organizace zůstane uvnitř rámce, stanoveného právě v procesu tvorby rozpočtu. Rozvoj a využití počítačů hodně přispěly k tomuto jednosmyčkovému učení a řízení. Soustředěním se na výjimky, kritické odchylky, manažeři i ostatní pracovníci jsou často schopni odstraňovat vznikající problémy. Je zajímavé, že toto jednosmyčkové řízení obsahuje paměť - tehdy, když předchozí úroveň výkonů se považují za standardy, které je třeba dosahovat nyní.

Ukazuje se však, že schopnost dosáhnout dvousmyčkového učení je daleko nesnadnější. I když se mnoha organizacím podařilo institucionalizovat systém, který se zabývá revizemi a prověřováním základních norem, politik a pracovních postupů vzhledem ke změnám, ke který v prostředí dochází - např. podporováním diskusí o věcech a inovací, mnoha organizacím se to nedaří. Zejména selhávají byrokratické organizace, protože fungují na základě organizačních principů, které v podstatě působí proti procesu učení a překáží. Na tři z těchto překážek stojí za to upozornit, protože je najdeme i v nebyrokratických organizacích.

Za prvé, existuje obecný problém - byrokratický přístup k organizaci vnucuje svým pracovníkům fragmentované myšlenkové struktury a skutečně nepodporuje jejich samostatné myšlení. Záměry, cíle struktury a role organizace vytvářejí jasně definované

vzorci a ohniska pozornosti i zodpovednosti které drobí chápání toho, co organizace vlastně dělá. Tam, kde jsou hierarchická a horizontální členění organizace zvláště významná, informace a znalosti jen zřídka volně proudí a v důsledku toho různé části organizace často operují na základě různého obrazu celkové situace, mohou sledovat partikulární cíle jako by byly konečnými cíli a neuvědomují si (ani se o to nezajímají), jak jejich činnost zapadá do širšího celku. Existence takového členění na divize směřuje ke zvýrazňování rozdílů mezi různými prvky organizace, a podporuje vznik mikropolitických systémů, které ještě více omezují učení. Omezená racionalita, inherentní uspořádání organizací, tak ve skutečnosti tvoří bariéry! Navíc, zaměstnanci jsou obvykle vedeni k tomu, aby zaujímali a udržovali předem definovaná místa v rámci celku a jsou za to i odměňováni. Proto jsou situace, kdy se berou operační standardy v potaz, spíše výjimečné. Například, člověk, který by v obchodní organizaci, v situaci určitého rozhodování pochyboval o smysluplnosti soustředovat se na hrubý zisk nebo ztráty by byl nejspíše považován za podezřelého - alespoň vzhledem k převládajícím hodnotám a celkové orientaci organizace. Stojí za zmínku, že za těchto okolností i vysoce sofistikované jednosmyčkové učící se systémy ve skutečnosti mohou udržovat organizaci ve směru chybného pohybu a to proto, že lidé nejsou sto nebo nejsou připraveni prověřovat základní předpoklady, ze kterých organizace vychází. Existence jednosmyčkového systému učení, zejména tehdy, když je používána k řízení zaměstnanců, tak může bránit vzniku dvousmyčkového systému učení.

Druhá hlavní zábrana vzniku dvousmyčkového učení se často pojí s principem byrokratické zodpovědnosti. V míře, ve které jsou činěni zodpovědnými za svůj výkon v systému, který odměňuje úspěch a trestá selhání, jsou i motivováni používat různé formy klamání, aby se chránili. Proto mají pracovníci často tendenci zahlazovat a přehlížet problémy, které by je mohly stavět do špatného světla. Jsou vynalézaví v odvracení pozornosti i zakrývání problémů a naopak v tom, jak dělat na vedení dobrý dojem a tím prezentovat oblast své zodpovědnosti v lepších barvách, než skutečně je. Navíc působí i tendence říkat vedení právě to, co si myslí, že chce slyšet.

Když systém zodpovědností posiluje tyto defenzivní postoje, pak je organizace jen obtížně schopna vyrovnávat se s vysokou mírou neurčitosti. Vedení i pracovníci mají tendenci chtít „tvrdé fakta“ a „mít o všem přehled“. To je často vede k vytváření příliš zjednodušujícím interpretacím situací, kterým musí čelit. O problémy se zajímají jen tehdy, když je jejich řešení viditelné a po ruce. Složitější věci, které se obtížně pojmenovávají a těžko se hledá jejich řešení, jsou brány tak, že formulaci jejich řešení se musí dát čas, či existuje naděje, že se vyřeší samy - zaniknou. Nositelé špatných zpráv jsou jen zřídka vítáni a často dostávají výpověď. Za těchto okolností nebývají základní otázky existence firmy, předpoklady, ze kterých se vychází, účinně brány v potaz.

Třetí hlavní překážka vzniku dvousmyčkového učení pramení z toho, že mezi tím, co lidé říkají a co dělají je často rozdíl. Chris Argyris z Harvardu a Donald Schon z MIT to nazývali „zastávanou teorií“ a „používanou teorií“. Mnoho manažerů i pracovníků čelí problémům rétorikou či racionalizacemi, které působí dojmem, že ví co dělají. Nemusí to být jen cíleno na druhé, ale přesvědčuje to i mluvčího samotného o tom, že vše je v pořádku a zvládne se to. Často se také vyskytuje vědomé či neuvědomované chování, které odvrací pozornost a to tehdy, když ohrožení zavedeného způsobu chování vede jedince ke svalování viny jinam a k upevňování onoho postupu - tedy k intenzifikaci postupu a ne zpochybňování jeho vhodnosti a účinnosti. Za těchto okolností je pro manažera čím dál tím obtížnější čelit skutečným a zvládat situaci. Tento vývoj se může navíc ještě posílit skupinovými procesy, jako je „groupthink“ - to jsou postoje a názory, které se vyvinuly díky skupinovému

posilování a které je velmi obtížné překonávat. Jednotlivci, skupiny či útvary organizace si tak vyvinou své oblíbené teorie, které jim účinně brání pochopit a zvládat problémy. Dvousmyčkové učení vyžaduje překonání rozdílu mezi teorií a skutečností tak, aby bylo možné znovu se vrátit k hodnotám a normám na kterých používané teorie stojí - včetně těch, které jsme si oblíbili.

Tyto příklady organizací, často blokujících dvousmyčkové učení však také ukazují, jak je možno jejich vznik podpořit. V podstatě je zapotřebí nové filozofie managementu - proces organizování musí vyrůstat z procesu neustálého prověřování a zkoumání. Jak jsme si ukázali, celý proces učení učít se vážně na schopnosti zůstat otevřený vůči změnám, odehrávajícím se v prostředí a na schopnosti prověřovat i zásadní předpoklady fundamentálním způsobem. Následující čtyři vodítka shrnují jak lze rozvinout schopnost učít se v organizaci i řízení.

Za první, povzbuzujte a oceňujte otevřenost a schopnost reflexe, kde je místo pro chybování a neurčitost, jako nevyhnutelné vlastnosti života ve složitém a proměnlivém prostředí. Tento princip má zásadní význam pro schopnost členů organizací konstruktivním způsobem se vyrovnávat s neurčitostí. Je to zejména důležité v turbulentních prostředích, ve kterých jsou problémy, jimž organizace čelí velké, složité a unikátní a proto je obtížné je analyzovat a uchopit. Spíše než vytvářet podmínky, ve kterých pracovníci zakrývají a odmítají omyly a vyhýbají se problematickým otázkám, jak se to často děje v byrokratických systémech prosazujících zodpovědnost, je nutné lidi povzbuzovat aby chápali a přijímali problematičnost situací, ve kterých se ocitají. Filozofie, říkající, že „je přípustné odepsat ztrátu z oprávněné omyly vzhledem k získané zkušenosti“ a že „negativní případy a zjištění mohou sloužit jako zdroj poznání a zkušenosti s velké praktickou hodnotou“ je příkladem potřebného postoje. Všimněte si, že mám na mysli „oprávněné omyly“, které se liší od chyb, kterým se dalo a mělo předejít. Oprávněné chyby pocházejí z neurčitosti situací, když nastanou zcela nové a neočekávané okolnosti z důvodů, které nebylo možno předvídat nebo kontrolovat a nemusí nutně vrhat špatné světlo na ty, jichž se týkají. Oprávněné omyly poskytují v rámci této filozofie potenciální lekci a ne příležitost na někoho házet vinu.

Za druhé, povzbuzujte takový přístup k analyzování a řešení složitých problémů, který uznává nutnost zkoumání více možných hledisek. Tento princip pomáhá definovat prostředky pro stanovování a přeformulování rámců daného problému tak, že je lze brát jako otevřené. Vezmeme-li za skutečnost, že mnoho problémů, jimž jsou organizace vystaveny v turbulentních prostředích je nejasných a mnohdimenzionálních, pak jeden z největších vlastně je, jak budeme definovat povahu problému, který před námi stojí. Nejlépe se to podporuje manažerskou filozofií, která uznává důležitost zkoumání různých dimenzí situace a umožňuje existenci konstruktivního konfliktu a diskusí mezi zastánci různých soupeřících přístupů. Tímto postupem lze problémy mnohem více objasnit a snad i jinak definovat, tak, že je potom možné přistoupit k nim a řešit je novým způsobem. Tento přístup pomáhá organizaci absorbovat neurčitost svého prostředí a vyrovnávat se s ní a ne se jí vyhýbat či ji vylučovat. Jako příklad si můžeme vzít ty situace, kdy alternativní strategie jednání vedou k úvahám o vlastním poslání a misi organizace a v důsledku toho i změnám v jejího chápání. Například obchodní firmy, stojící před různými příležitostmi k obchodování, si často musí zodpovědět otázku: „v jakém oboru vlastně podnikáme?“ Proces učení učít se vyžaduje, aby si organizace kladly takové základní a nesnadné otázky a ne se pokoušely formulovat pevná a neměnná východiska svého jednání.

Za třetí, vyhýbejte se zavádění struktur činností na uspořádání organizace. Tento princip se týká důležitosti exploračních aktivit - jednání, motivovaného poznáním. Na rozdíl od

tradičních přístupů k plánování, které mají tendenci klást úkoly, označovat cíle a formulovat záměry, je důležité najít prostředky, pomocí kterých představy o cílech a směrech mohou vyrůstat z probíhajících organizačních procesů. Když mají záměry a cíle již předem daný charakter, pak mají tendenci být rámcem vhodným jen pro jednosmyčkové učení a nepodporují to druhé. V takovém případě hrozí nebezpečí, že se organizace nebudou udržovat na výši požadavků měnícího se prostředí. K výskytu více dvojsmyčkového učení dochází, když se povzbuzuje přístup „odspodu nahoru“ nebo participativní přístup k procesu plánování. Jenže kybernetika také zdůrazňuje ústřední úlohu, kterou sehrávají normy a standardy v procesu učení a podtrhuje, že dvojsmyčkové učení se rozvíjí když se ptáme po relevantnosti a potřebnosti těchto norem a standardů, jako vodítek jednání. Kybernetika nám ukazuje, že tato vodítka jsou významná spíše jako meze pro chování systému, než jako konkrétní cíle k dosahování. Dvojsmyčkovému učení tak můžeme v podstatě nejlépe rozumět jako procesu, ve kterém zpochybňujeme a prověřujeme meze, v jejichž rámci chceme jednat.

Tím docházíme k radikálně novým způsobům, jak přistupovat k procesu plánování. Zatímco tradiční filozofii je zpracovat hlavní plán s jasně stanovenými cíli, kybernetika říká, že může být systematicky moudřejší soustředit se na definování a prověřování mezí a bariér. Vytváření inteligentní strategie tak spíše zahrnuje výběr limitů (záporů z negativní zpětné vazby, kterým je třeba se vyhýbat) než jen volbu cílů. Namísto pouhé specifikace cílů v oblasti zisku nebo žádoucího podílu na trhu by organizace také měly plánovat čemu se chtějí vyhnout - např. nadměrné závislosti na jen jednom výrobku nebo segmentu trhu, nadměrné závislosti na určitém dodavateli surovin, nepružnosti výrobního systému nebo propouštění pracovníků). Smyslem tohoto přístupu ke strategii je definovat vyvíjející se prostor pro možné aktivity, odpovídající kritickým limitům. Ponechává to místo pro konkrétní plány aktivit, které se postupně generují a jejich realizovatelnost pak ověřuje porovnáváním s danými omezeními.

Je zajímavé, že rysy tohoto přístupu ke strategickému řízení lze najít v mnoha aspektech japonské manažerské praxe, jako je např. rituál *ringi* tj. kolektivní proces rozhodování, v jeho průběhu putuje písemný dokument, formulující určitou politiku mezi manažery s tím, že s ní mají vyjádřit souhlas. Smyslem tohoto procesu je prozkoumání výchozích premis a hodnot, z nichž souhlas s rozhodnutím vychází. Pokud některý manažer s návrhem nesouhlasí, je zcela na jeho vůli k návrhu rozhodnutí připojit svůj komentář a nechat dokument obíhat znovu. Takto se v procesu rozhodování prozkoumá oblast již se rozhodnutí týká tak dlouho, než je konečná formulace uspokojivá z hlediska všech kritických parametrů. Může to být velmi náročné na čas, protože důležitá rozhodnutí se mohou týkat velkého počtu řídicích pracovníků. Když však se k rozhodnutí dospěje, dá se celkem oprávněně předpokládat, že se na většinu chyb přišlo, byly napraveny a že se s rozhodnutím dotyční manažeři ztotožnili.

Ringi je procesem, kdy se zkoumají a opětovně potvrzují hodnoty, jako je procesem určování směru. Kybernetika říká, že z oblasti definované pomocí hodnot může vzniknout koherentní směr a *ringi* je dokladem z praxe. Na rozdíl od toho, důraz, kladený západní na dosahování konkrétních záměrů nebo cílů západními manažery zatlačuje úlohu hodnot jako standardů nebo vodítek pro jednání do pozadí. To je důvodem, proč západní management je mnohem mechanističtější co do své orientace než japonský, který prokazuje dobré intuitivní chápání kybernetických principů. Rozdíl mezi západním a východním řízením je zřetelně patrný ze zprávy Williama Ouchiho o tom, jak američtí a japonští manažeři chápou své cíle (ukázka 4.3).

Ukázka 4.3 Americké a japonské styly řízení: kontrast mezi mechanickým a kybernetickým stylem rozhodování.

William Ouchi shrnul rozdíly stylu práce mezi americkými a japonskými manažery, pracujícími ve centrálních japonských bank, působících v USA takto:

Základní mechanismy řízení manažerů v japonské firmě jsou tak jemné, implicitní a vnitřní, že se pozorovateli z vnějšku zdá, že neexistují. To však je velký omyl. Tyto mechanismy jsou velmi důkladné, souvisí s vysokou kázní a jsou náročné, přitom ovšem pružné. Jejich podstata se nemůže od západních metod řízení a kontroly již ani více lišit.

V interview s americkými viceprezidenty jsem se ptal, jak se cítí jako pracovníci japonských bank. „Zacházejí s námi dobře, pustí nás k rozhodování a dobře nás platí. Jsme spokojeni.“ „To tedy máte štěstí“, pokračuji „ale řekněte mi, kdyby existovalo něco, co byste v této japonské bance chtěli změnit, co by to bylo?“ Odpověď byla okamžitá a zřetelně ji měli na jazyku: „Ti Japonci prostě nerozumějí tomu, co to jsou cíle, šílíme z toho!“

Pak jsem měl interview s prezidentem této banky, expatriovaným Japoncem, který byl z tokyjského vedení dočasně poslán řídit operace banky v USA a ptal jsem se ho na jeho dva americké viceprezidenty. „Pracují tvrdě, jsou loajální a jsou to profesionálové. Myslíme se, že jsou ohromní“ zněla odpověď. Když jsem se zeptal, zda by si přál, aby se v něčem nějak změnili, prezident odpověděl: „Zdá se, že ti Američané prostě nerozumějí tomu, co to jsou cíle“.

Když obě strany vinily druhou z neschopnosti chápat cíle, bylo jasné, že bude třeba další kolo interview a vnést do toho jasno. V druhém kole jsme se na to zaměřili. Nejprve viceprezidenti: „Máme k dispozici všechny potřebné zprávy a čísla, nedostaneme však z něho konkrétní cíle. Neřekne nám jak velký přírůstek objemu půjček nebo procento snížení vnitřních nákladů očekává, že zajistíme v dalším měsíci čtvrtletí nebo dokonce roce. Jak máme vědět jestli si vedeme dobře, když nemáme cíle, na které se zaměřit?“ Což je přesně ono, protože každá větší americká korporace a vládní úřad věnují velkou část svého času na stanovování konkrétních a měřitelných cílů pro svůj výkon. Každá americká obchodní a podnikatelská škola učí své studenty formulovat globální, fuzzy korporační cíle a redukovat je na měřitelné jednotky výkonu. Řízení podle cílů (MBO), programy plánování a hodnocení a analýzy nákladů a výnosů patří mezi základní nástroje řízení moderního amerického managementu.

Když jsem s vrátil k interview s japonským prezidentem, vysvětlil mi: „Kdybych jen nějak mohl udělat, aby ti Američané pochopili naši bankovní filozofii. Aby rozuměli, co pro nás znamená byznys - jak cítíme, že je třeba zacházet s našimi zákazníky a našimi zaměstnanci. Jaké by měly být naše vztahy s místními komunitami, kterým sloužíme. Jak bychom měli vycházet s našimi konkurenty a jakou bychom měli hrát úlohu v širším světě. Kdyby toto nějak věděli a zažili, pak by sami přišli na to, jaký by byl odpovídající cíl ve které situaci, bez ohledu na to jak je nová nebo neobvyklá, a já bych jim to nikdy nemusel říkat, nikdy bych jim nemusel cíle zadávat!“

Podle amerického názoru je třeba formulovat cíle “na tvrdo“, rychle a jasně srozumitelně pro všechny. Podle Japonců cíle vznikají z mnohem fundamentálnějšího procesu zkoumání a chápání hodnot, pomocí kterých organizace funguje. Znalost těchto hodnot, limitů, které jsou návody k jednání určuje soubor možných aktivit. Jednání, vybrané z tohoto souboru možná není to úplně nejlepší, ale bude vyhovovat parametrům, považovaným za klíčově významné pro úspěch.

V japonském *ringi* tak nalézáme základ kybernetického přístupu k organizaci. V japonském kontextu je proces často využíván ke znovupotvrzení standardů než k jejich zpochybňování, ale základní princip zůstává. Povzbuzováním takového přístupu k řízení, který zkoumá a definuje odpovídající limity nebo hodnoty získáváme prostředky pro podporu dvousmyčkového učení, ve kterém jednání jsou vždy hodnocena vzhledem k relevantním standardům. Akce vzniká jako výsledek procesu učení - není určována shůry.

Čtvrtý princip podpory vývoje dvousmyčkového učení se týká potřeby ovlivňovat a vytvářet organizační struktury a procesy, které pomáhají implementovat shora uvedené principy. To nás přivádí k předmětu další podkapitola - k holografickému přístupu k organizaci. Jak uvidíme, poskytuje mnoho zajímavých a praktických postřehů o kvalitách, které organizace musí mít, chtějí-li, jako mozek, dosáhnout schopnosti flexibilně organizovat samy sebe.

Mozky a organizace jako holografické systémy

Srovnávat mozek s hologramem se může zdát jako příliš přepjaté. Avšak způsob, jakým hologram svinuje všechny informace, nezbytné k získání celého obrazu z každé své části má s fungováním mozku hodně společného. A je možné, použít této představy k vytvoření vize organizace, kde kapacity nutné pro fungování celku jsou obsaženy v jejích částech a tak systému umožňují aby se učil a organizoval sebe sama a udržoval se v úplném chodu, i když některé části fungují špatně nebo byly odstraněny. Uspořádání některých vysoce inovativních organizací již začíná tak vypadat.

Jenže principy, ze kterých vyrůstají, jsou spíše intuitivní, než by byly explicitně vyjádřeny. Proto je užitečné podívat se na některé ideje, vycházející z moderního výzkumu mozku, aby nám pomohly vyjasnit jak pracují holografické systémy a my je tak mohli použít k projektování budoucích organizací. Začněme s vědomím toho, že naše úvahy o dané věci budou poněkud spekulativního a futuristického charakteru.

Holografický charakter mozku se určité odráží v propojených strukturách (vzorcích, patterns of connectivity), jejichž prostřednictvím se každý neuron propojuje se stovkami tisíc dalších, což umožňuje, aby systém fungoval způsobem, který je obojí - jak obecný, tak i specializovaný. Zdá se, že rozličné oblasti mozku se specializují na různé aktivity, avšak kontrola a provádění určitého konkrétního chování vůbec není lokálně určena, jak se dříve myslelo. A tak zatímco můžeme rozlišit mezi funkcemi, které vykonává kortex (kapitán, nebo hlavní plánovač, řídicí nerutinní aktivity a snad i paměť) a střední mozek (ústředí citění, čichu a emocí), musíme připustit, že jsou navzájem těsně spjaty a když je to zapotřebí, jsou schopny se navzájem zastoupit. Vidíme to, včetně skutečnosti, že paměť je spíše distribuovaná než lokalizovaná, na přizpůsobivém chování Lashleyho krysy, byla o nich řeč v počátku této kapitoly. Víme také, že pravý a levý mozek spolupracují při vytváření myšlenkových vzorců (struktur, patterns of thought) a že rozdíl mezi funkcemi obou hemisfér, jako domén tvořivých a analytických schopností, je doplněn obecnějšími vzorci vzájemné propojenosti. Například, tvořivý a analogický pravý mozek je bohatě spojen s limbickým systémem a emocemi. Princip propojenosti a generalizované funkce se také projevuje v ve způsobu, jakým neurony slouží jako komunikační kanál i ohnisko specifických aktivit nebo vybavování paměti. Zastává se názor, že každý neuron může být tak složitý, jako je malý počítač a je schopen ukládat obrovská množství informací. Vzorec (struktura) bohaté vzájemné propojenosti neuronů umožňuje v různých částech mozku souběžně zpracovávání informací, vnímavost vůči různým druhům informací současně a v jednom okamžiku a úžasnou schopnost uvědomovat si co se kolem děje.

Zdá se, že tajemství fungování mozku spočívá více v propojenosti, což je základem holografické difuze (rozptylu), než v diferenciaci struktury. Mozek se skládá z opakujících se jednotek stejného druhu (existují asi jen tři základní typy mozkových buněk) a tak vidíme, že velmi různé funkce zajišťují velmi podobné struktury. Důležitost propojenosti pro vysvětlení složitosti funkcí je také posílena srovnáváním mozků lidí a zvířat. Například sloni mají mnohem větší mozky než lidé, ale jejich mozky v žádném případě nejsou uvnitř tak bohatě propojeny.

Zajímavý aspekt této propojenosti spočívá ve skutečnosti, že vytváří mnohem větší míru vzájemného křížení a možnosti výměn, než by v libovolném okamžiku mohlo být zapotřebí. Tato nadbytečnost však je klíčově významná pro vytvoření vzniku hologramu a zajištění pružnosti fungování. Redundantnost mozku umožňuje fungovat spíše pravděpodobnostním než deterministickým způsobem a poskytuje značný prostor pro vyrovnávání se s náhodnými chybami a navíc i kapacitu pro vznik a vývoj nových aktivit a funkcí. Jinými slovy, usnadňuje proces sebeorganizace tím, že se vnitřní struktury a fungování mohou vyvíjet souladně s měnícími se okolnostmi.

Tato schopnost sebeorganizace byla demonstrována nejrůznějšími způsoby. Například, když dojde k poškození mozku, pak není neobvyklé, že jiné části mozku přeberou provádění poškozených funkcí, podobně jako v případě Lashleyho krys. Podobná schopnost sebeorganizace je také patrná ve způsobu, jakým se aktivity modifikují, aby se vyrovnaly s novými situacemi. Dramaticky to předvedl psycholog G.W.Stratton v pokusu s brýlemi, které převracely obraz vzhůru nohama. Po několika dnech se vidění přizpůsobilo a vidění se znovu obnovilo obvyklým způsobem. Co však překvapuje nejvíce je, že když nakonec byly brýle sňaty, vše se opět převrátilo až do doby, než se vnímání upravilo.

Mozek má podivuhodnou schopnost organizovat a přeorganizovat se tak, aby byl schopen se vyrovnávat s nahodilostmi. Experimentálně bylo ověřeno, že čím více se zapojujeme do určitých konkrétních aktivit, například hraní tenisu, psaní na stroji nebo čtení, tím více se mozek uzpůsobuje k usnadňování požadovaných funkcí. Stará pravda, že „cvičení dělá mistra“ je podložena složitými aktivitami sebeorganizace, při kterých mozek propracovává a přestavuje vzorce aktivit neuronů. Ukázalo se například, že když byly opice cvičeny stisknout prstem tlačítko tisíckrát denně, oblast mozku, zodpovědná za řízení toho prstu se zvětšila a změnila svou organizaci. Naše znalosti nás vedou k pohledu na mozek jako na systém, který v nezanedbatelné míře hrál důležitou roli při svém sebeutváření v průběhu evoluce.

A nyní k našemu hlavnímu problému: jak můžeme poznatky o holografickém charakteru mozku použít při vytváření organizací, schopných učit se a organizovat sebe sama tak jako mozek?

Dosavadní přehled nabízí mnoho vodítek. Říká se tu například, že budování hustě propojených struktur mezi podobnými prvky může vytvářet systémy, které jsou jak specializované, tak i fungují obecně a tyto jsou schopny organizovat svou vnitřní strukturu a funkce v průběhu toho jak se učí reagovat na nové požadavky. Holografický princip tomu hodně vyhovuje. Protože schopnosti mozku jsou již v mnoha moderních organizacích obsaženy. Všichni jejich pracovníci mají mozky a počítače v podstatě odpovídají simulovanému mozku. V tomto smyslu jsou důležité aspekty celku již vtěleny do jeho částí. Vývoj více holografických a mozku se podobajících forem organizace tak závisí na již existujícím potenciálu.

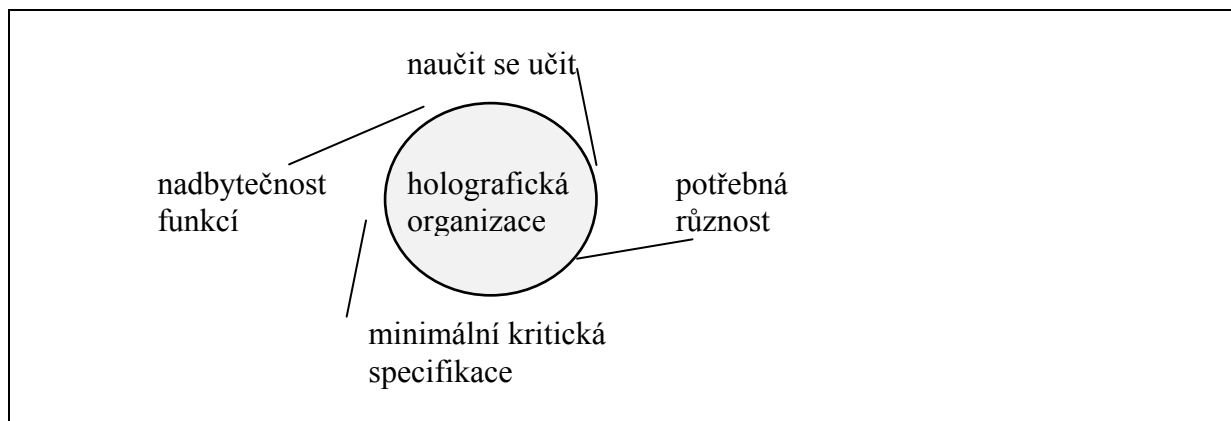
Podpora sebeorganizace - principy holografického designu organizace.

Pro vytvoření holografické organizace je třeba zajistit:

- Dostat celek do částí.
- Zajistit propojenost a nadbytečnost.
- Vytvořit souběžně specializaci i generalizaci.
- Vytvořit schopnost sebeorganizace.

Naším úkolem je nyní prozkoumat způsob, jak to udělat. Hodně se dá naučit z toho, jak funguje mozek a hodně z kybernetických principů. Pomáhá mi představit si to jako čtyři principy ve vzájemné interakci tak, jak je parné z ukázky 4.4. Princip *nadbytečnosti funkcí* ukazuje jak zabudovat celek do všech částí tím, že zajistíme nadbytečnost, propojenost a současně jak jejich specializaci, tak i generalizaci. Princip *potřebné různosti* pomůže získat praktická vodítka k projektování vztahů mezi částmi a celkem v tom, že nám ukáže přesně kolik z celku je třeba zabudovat do dané části. A princip *naučit se učit a minimální kritické specifikace* nám ukáží jak můžeme podpořit schopnost sebeorganizace.

Ukázka 4.4 Principy holografického designu



Každý systém schopný sebeorganizace musí obsahovat prvek nadbytečnosti - určitou podobu nadbytečné kapacity, která je-li vhodně rozvržena a využita, tvoří manévrovací prostor. Bez takovéto nadbytečnosti nemá systém skutečnou kapacitu reflektovat a prověřovat jak funguje a tedy ani schopnost konstruktivně měnit způsob fungování. Jinými slovy, nemůže být inteligentní v tom smyslu, že bude umět přizpůsobovat své jednání tak, aby zvládal změny v povaze vztahů oblasti, kde má působit.

Australský teoretik systémů Fred Emery došel k závěru, že existují dvě metody zavádění nadbytečnosti do systému. První z nich se týká *nadbytečnosti částí* - v případech, kdy každá část je určena k vykonávání přesně dané funkce, pak se do systému vkládají další části za účelem kontroly, zálohování či náhrady těch částí, které eventuálně selhávají. Tento konstrukční princip je mechanistický a jeho výsledkem je typicky hierarchická struktura, kde jedna část zodpovídá za kontrolu jiné.

Podíváme-li se kolem po světě organizací, pak je snadné vidět důkazy tohoto druhu nadbytečnosti. - nadřízený, který kontroluje zda podřízení pracují, četa údržbářů, vyčkávající a připravena zasáhnout, vzniknou-li problémy, pracovníci zbytečně trávící pracovní dobu čekáním na práci, pracovník X požadující po kolegovi Y cosi, „co je jeho práce a ne moje“, pracovník kontroly, hledající zmetky, jejichž vzniku by se v jiném systému práce mohlo

daleko snadněji zabránit těm, v jejichž práci vznikají. V rámci tohoto konstrukčního principu je funkce a kapacita pro změnu a opravu systému přiznána specializovaným částem. Jde například o výrobní inženýry, plánovací týmy a systémové inženýry. Takovéto systémy jsou organizovány, jejich organizaci lze změnit, mají však jen malou schopnost sebeorganizace.

Druhá metoda se týká *nadbytečnosti funkcí*. Místo toho, abychom do systému přidávali další díly, přidáváme funkčním existujícím dílům další funkce. Tím je každá část schopna vykonávat širší rozsah funkcí a ne jen jedinou speciální činnost. Jako příklady využití tohoto principu je možné vzít autonomní pracovní skupiny, jejichž členové získali mnohostranné profesní dovednosti a jsou schopni se pracovním nahradit, kdy je to třeba. V libovolném čase každý z nich ovládá nadbytečné profesní úkony - nadbytečné v tom smyslu, že se v určité chvíli pro danou práci nevyužívají. Design organizace je však pružný a je umožňuje reorganizaci uvnitř každé své součásti i změnu na úrovni jednotlivce.

Systémy vycházející z redundantnosti funkcí jsou holografické v tom, kapacity smysluplné pro fungování celku jsou zabudovány do částí. To vytváří zcela jiné vztahy mezi částmi a celkem. Ve struktuře, založené na redundantnosti částí, např. v montážní lince, ve které mají výrobní dělníci, mistři, odborníci na účinnost a kontrolori kvality dány jasné role, je celek součtem předem definovaných svých částí. Na druhé straně, v případě holografického designu, část odráží podstatné rysy celku, protože v každém okamžiku mají specifický tvar vzhledem k náhodnostem a problémům, vznikajícím v celé situaci. Když se ve výrobní lince něco stane, běžně se na to pohlíží jako na problém „někoho jiného“, protože ti, kdo na ní pracují často neznají o co jde, nedbají o to a ani nemají oprávnění s daným problémem něco dělat. Kroky k nápravě musí být iniciovány a řízeny někde jinde. Do systému je tak vestavěna určitá míra pasivity a nezájmu. To je opačná situace oproti systému, postavenému na principu nadbytečnosti funkcí, kde povaha práce jednotlivce je dána měnící se strukturou požadavků, které je třeba plnit. Není ani zapotřebí příliš připomínat, že oba principy organizačního designu vedou ke vzniku kvalitativně rozdílných vztahů mezi lidmi a jejich prací. V systému nadbytečných částí je angažovanost jen dílčí a slouží jako nástroj k dosažení něčeho, v systému nadbytečných funkcí jde více o celek a lidé jsou do procesu plněji vtaženi.

Při realizaci tohoto druhu projektu organizace nutně narazíme na otázku, kolik nadbytečnosti je třeba do jednotlivých částí vestavět? Zatímco holografický princip doporučuje, že bychom se měli pokusit zabudovat všechno do všeho, víme, že v mnoha lidských systémech je to nedostižný ideál. Například v mnoha moderních organizacích je rozsah potřebných vědomostí a dovedností takový, že je nemožné, aby všichni uměli všechno. Co tedy dělat?

V tuto chvíli roste význam principu *potřebné různosti*. Jde o princip, původně formulovaný anglickým kybernetikem W. Rossem Asby, který říká, že vnitřní různost libovolného seberegulujícího se systému musí odpovídat složitosti a různosti svého prostředí, má-li se úspěšně vyrovnávat s požadavky prostředí (viz obr.3.7). Nebo, poněkud jinými slovy, libovolný řídicí systém musí být tak rozličný a složitý jako je prostředí, které chce mít pod kontrolou. V kontextu holografického projektu to znamená, že všechny prvky organizace by měly obsahovat kritické dimenze prostředí, se kterým se má vyrovnávat tak, aby se mohly samy organizovat a tak zvládat požadavky, které na ně mohou být kladeny.

Princip potřebné různosti tak poskytuje jasná vodítka k tomu, jak by měl být použit princip nadbytečnosti funkcí. Říká, že nadbytečnost (různost) by měla být do systému vestavěna vždy

tam, kde je to přímo zapotřebí a ne na vzdálených místech. Znamená to, že je třeba věnovat pozornost vztahům na rozhraní mezi jednotkami organizace a jejich prostředím tak, aby byla jistota, že potřebná různost bude vždy v dotyčné jednotce. Jaká je povaha prostředí, kterému se čelí? Je možné, aby všechny dovednosti, potřebné pro zvládnutí prostředí, měl každý jednotlivec? Pokud ano, pak stavte na lidech s více kvalifikacemi, jako v případě modelu s autonomními pracovními skupinami, o kterém byla řeč dříve. Pokud ne, pak stavte na týmech s více kvalifikacemi, které jsou kolektivně nositeli potřebných znalostí a dovedností, kde každý jednotlivec je tak široce použitelný jak je to jen možné, vytvářejte vzorce navzájem se překrývajících dovedností a poznatkových základů v celém týmu. V tom je způsob řešení problému, že všichni nemohou umět všechno. Je možné stavět organizace jako buňky kolem sebeorganizujících se a profesně univerzálních týmů, zvládajících holisticky a integrujícím způsobem změny prostředí.

Princip potřebné různosti má řadu významných důsledků pro navrhování téměř každého aspektu organizace. Ať již máme na mysli vytvoření plánovací skupiny organizace, výzkumného oddělení, pracovní skupiny ve výrobě, podporuje pojetí a tvorbu proaktivního prostředí v celé jeho různorodosti. Velmi často manažeři dělají pravý opak - redukují různost, aby dosáhli většího vnitřního konsensu. Například, plánovací týmy korporací se budují okolo lidí, kteří uvažují podobně a nesestavují se z představitelů různorodých hledisek, kteří skutečně reprezentují složitost problémů, se kterými se bude muset tým vyrovnávat.

Principy nadbytečných funkcí a potřebné různorodosti tvoří systémy, které jsou schopny sebeorganizace. Aby se však tato schopnost realizovala a využila, je třeba nezapomenout dva další organizační principy: *princip minimální kritické specifikace* a *učení učit se*.

První z těchto principů převrací naruby byrokratický princip říkající, že uspořádání organizace má být určeno tak jasně a přesně, jak je to jen možné. Když se totiž držíme této zásady, vylučujeme schopnost sebeorganizace. Princip minimálních kritických specifikací říká, že manažeři a plánovači organizací by měli především přijmout podporující, usměrňující a koordinační úlohu, vytvářet podmínky, které umožňují, aby si organizace nacházela svůj vlastní tvar. To je v těsné spojitosti s ideou „inquiry-driven action“ - tedy s jednáním, zaměřeným především na explorování, vyhledání, orientaci. O té byla řeč dříve. Jednou z výhod principu nadbytečných funkcí je, že vytvářejí značný prostor pro vnitřní flexibilitu. Čím více se snažíme specifikovat nebo předem určovat k čemu má dojít, tím více tuto pružnost omezujeme. Princip minimální kritické specifikace se snaží pružnost zachovat tím, že říká, v obecné rovině, že člověk by se neměl snažit určovat nic víc, než co je pro určitou činnost absolutně nutné.

Například, když je schůze, pak může být nutné, aby ji někdo vedl a dělal zápis, ale není nutné tyto procesy institucionalizovat do podoby předsedy a sekretářky. Je možné připustit, aby se lidé v těchto rolích střídali podle okolností. Ve skupinách lidí i pracovních projektech je možné nahradit pevné byrokratické struktury s hierarchickým uspořádáním moci a zodpovědnosti „heterarchickým“ vzorcem uspořádání, kde se dominantní role obsazují podle povahy celkové situace. Iniciativu mohou přebírat různí lidé při různých příležitostech podle toho, čím jsou schopni přispět. Namísto, abychom role jasně definovali a oddělovali, mohou se záměrně ponechat neurčité a překrývající se tak, aby se vyjasňovaly až v průběhu praxe. Základní myšlenka spočívá v tom, že je třeba vytvořit situaci, ve které je hlavní hnací a řídicí silou zkoumání (hledání, zjišťování) co je třeba dělat a ne již předem

dané uspořádání věcí. Pomáhá to udržovat organizace pružné a diverzifikované a přitom schopné dostatečně vyvíjet svou strukturu a schopnou řešit vznikající problémy.

Princip minimální kritické specifikace tak pomáhá udržet schopnost sebeorganizace, kterou byrokratické principy obvykle rozrušují. Nebezpečí takové pružnosti však spočívá v tom, že se potenciálně mohou stát chaosem. Z tohoto důvodu se musí princip *učit se učit* jako čtvrtý prvek holografického designu.

Jak si pamatujete z dřívějších, schopnost systému k souvislé seberegulaci a řízení závisí na jeho schopnosti jedno a dvousmyčkově se učit. Tyto formy učení umožňují systému řídit se v rámci souboru vnitřně souvislých hodnot a norem a přitom prověřovat, zda tyto normy představují odpovídající základnu pro řízení chování. Aby holografický systém dosáhl integrace a koherentnosti a vyvíjel se v souladu s měnícími se požadavky, je třeba tuto schopnost učit se aktivně podporovat. Například v případě samostatných pracovních skupin si musí jejich členové cenit jak práce, kterou dělají a produkty na kterých se podílí, tak současně i zůstat otevření vůči oběma druhům učení, které jim umožňují znovu prověřovat, promýšlet a měnit uspořádání svých činností i design svého produktu. Je-li dáno jen málo pravidel, řídicích chování, pak směřování a koherentnost musí vycházet ze samotných členů skupiny - tak, jak sami definují a uznávají sdílené hodnoty a normy, proměnlivé v čase a za různých okolností.

Jednou z nejdůležitějších funkcí těch, kdo jsou zodpovědní za vznik „aktivizujících podmínek“ je, že pomáhají vytvářet kontext, který podporuje sdílení identity a orientaci na neustále učení.

Herbert Simon byl toho názoru, že hierarchické uspořádání je způsob adaptačního chování, kterým se systém s konečnou inteligencí přizpůsobuje složitosti. Dokládá tento princip příběhem o dvou hodinářích. Oba vyrábějí dobré hodinky, ale jeden z nich je daleko úspěšnější, protože místo aby skládal hodinky z jednotlivých součástí, kus po kuse, jako by vytvářel mozaiku, skládá své hodinky tak, že dává dohromady skupiny asi deseti součástí, které pak lze skládat s dalšími dílčími celky dohromady, do subsystémů vyššího řádu. Ty pak lze skládat dohromady tak, že tvoří celé hodinky. Jinými slovy, úspěšný hodinář objevil princip hierarchie. Tím, že si takto práci zorganizoval, má větší kontrolu nad procesem montáže a může lépe tolerovat častá přerušení nebo neúspěchy. Může tak dosáhnout mnohem vyšší produktivity práce než jeho soupeř, kterého když v práci ruší, musí začínat stále znovu. Lze matematicky dokázat, že když se hodinky budou skládat z tisíce částí, a proces montáže je přerušován průměrně po každé stovce montážních operací, pak mozaiková metoda bude trvat čtyřikrát tak dlouho, než skládání hodinek z jednotlivých subsystémů. Simon používal tohoto příkladu k ilustraci důležitosti hierarchií v komplexních systémech a ke tvrzení, že systémy se mnohem rychleji vyvíjejí, obsahují-li stabilní pevné formy uspořádání na středním stupni. Kybernetik W. Ross Asby tvrdil něco podobného, a to, že žádný komplexní adaptivní systém nemůže uspět při snaze o dosažení vyrovnaného stavu v rozumném časovém období, pokud se v procesu neobjevují jeden subsystém za druhým a tyto subsystémy nejsou na sobě relativně nezávislé.

Stejně tak to platí o sebeorganizujících se systémech. Je-li jejich uspořádání zcela náhodné, pak dokončení složité úlohy bude trvat téměř nekonečně dlouhou dobu. Pokud však používají své autonomnosti k učení se jak poskládat odpovídající vzorce vzájemné propojenosti částí, pak jsou umí vyvinout ohromnou schopnost nacházet nová a stále progresivnější řešení složitých problémů. Takové systémy jsou typicky schopny přijímat stupňovitá hierarchická

uspořádání, ve kterých se soubory subsystémů spojují do systémů vyššího řádu, struktura však vzniká „za pochodu“ (je emergentní povahy) a není dána předem.

Principy holografické organizace mají tendenci vytvářet podmínky, za kterých mohou vznikat tyto vzorce a struktury vnitřního uspořádání.

Holografické organizace v praxi.

Je holografická organizace jen nereálným snem? Určitě ne. Již jsme se zmínili o holografických charakteristikách, které lze spatřovat v mnoha autonomních pracovních skupinách. A některé velmi inovativní organizace rozšířily využívání tohoto principu k restrukturalaci významných částí svých aktivit.

Uvažte například dobře známou počítačovou firmu, která reorganizovala řadu svých výrobních provozů podle principu holografického designu. Například, v jedné továrně, zaměstnávající téměř 200 lidí, rozdělili organizaci do týmů po 14 - 18 lidech. Tyto týmy za výrobu úplně zodpovídají, od přísunu materiálu do továrny až po expedici hotových výrobků. Každý pracovník je certifikován v asi dvaceti operacích, potřebných ke zhotovení celého výrobku. Tyto týmy se denně rozhodují o věcech týkajících se výroby, rozdělují si práci a věnují pozornost speciálním otázkám, jako jsou zlepšení organizace práce, problémy se zásobami nebo odbytem či získávání nových pracovníků. Členové týmů jsou zodpovědní za stanovení hodin své pracovní doby, harmonogram výroby a kontrolu kvality. Dokonce administrují testy, kterými se spolupracovníkům certifikuje jejich profesní kvalifikace. Každý tým má vedoucího nebo manažera, který působí jako zdroj, kouč a činitel, který usnadňuje a zprostředkovává a jeho zvláštním zájmem je budování identity týmu.

Mimo výrobní týmy jsou v továrně také týmy administrativní technické, které zajišťují systém podpory, služby, a materiály. Technický personál také hraje důležitou úlohu v tom, že pomáhá výrobním týmům zvládat nové výrobky, procesy i výrobní a provozní vybavení, aby se továrna udržovala na špičce technického rozvoje.

Celý étos fungování továrny je charakterizován holografickou integrací. Formulace popisu pracovních funkcí je stimulována touhou vytvářet holistické vztahy mezi lidmi a jejich prací tak, aby se pracovníci s továrnou a jejími výrobky identifikovali. Každý jednotlivý pracovník ví téměř všechno o výrobcích a procesech, které se v továrně odehrávají a v plném slova smyslu je vtažen do procesu výroby. Pracovníci jsou navzájem spojeni společným úsilím, široce pojatým programem vzdělávání a výcviku a to jim pomáhá sdílet společné hodnoty a smysl toho co společně dělají a rovněž jsou odměňováni za své výkony v dosahování úrovně vzdělání. Výsledkem je ohromný úspěch, zlepšování produktivity, kvality, inovace a pracovního života ve všech směrech.

Příklady postupného pohybu směrem k holografickým organizacím jsou patrné také v celé řadě dalších organizací. U řady vysoce inovativních organizací, zkoumaných Thomasem Petersem a Robertem Watermanem v jejich „hledání brilantnosti“ (search for excellence), ustupuje rigorózní definování věcí předem a pečlivá kontrola všeho před více experimentujícími aktivitami, učením se za pochodu, které jsou holografickému sebeřízení bližší (viz obr.3.6). Důraz, který Peters a Waterman kladou na schopnost těchto organizací vyvinout sdílený pocit identity, poslání a kultury organizace také s holografickým modelem rezonuje. Právě ono budování sdíleného smyslu pro celek organizace u každého jednotlivce zajišťuje koherentnost holografické organizace. I když se o tom obvykle takto nepíše, role kultury organizace je u moderních organizací důležitá právě pro svůj holografický potenciál.

U moderních organizací je silný holografický potenciál také vytvářen také díky zavádění informačních techniky, rozšiřujících informace, komunikaci a usnadňujících i řízení. Informační technika umožňuje vznik sítí a řídicích uzlů, díky kterým jsou mnohé aspekty hierarchie organizace zbytečné. Za těchto okolností je v mnoha oblastech střední management nadbytečný a je nahrazován systémy více integrujícími práci, jak jsme si na příkladech několika firem ukázali.

Avšak přes vznik těchto holografických charakteristik a kapacit by bylo přeháněním tvrdit, že představa holografie přesně popisuje mnoho současných organizací.

Silné stránky a meze metafory mozku.

Mnoho z toho, co jsme v této kapitole uváděli, se týká budoucnosti. Začínali jsme opatrně a probírali jsme organizace jako systémy zpracovávající informace, které reflektují omezenou racionalitu svých členů, jak se však kapitola rozvíjela, začali jsme se více zabývat ideou, že je možné je navrhovat tak, aby se uměly učit organizovat sebe samotné podobně, jako plně fungující mozek.

Silné stránky těchto myšlenek spočívají v tom, že přispívají k našemu chápání toho jak se organizace učí a nabývají schopnosti sebeorganizace. Při probírání organické metafory jsme hodně zdůrazňovali důležitost vytváření organizací, které by byly schopny inovace a vývoje a tak byly schopny čelit požadavkům měnícího se prostředí. Myšlenky, uvedené v této kapitole, nabízejí konkrétní vodítka, jak toho dosáhnout. Zejména jsme konstatovali, že inovativní organizace musí být uspořádány jako učící se systémy, kde je především kladen důraz na otevřenost, neustálé zkoumání a sebekritičnost. Skutečně inovativní organizace potřebuje étos a holografického ducha, kdy proinovační postoje a schopnosti takovými být jako celek jsou sdíleny i jednotlivými částmi. Problém při navrhování organizací, schopných inovace, je tak ve skutečnosti problémem vytvoření organizace, která se umí sama reorganizovat. Protože dokud není organizace schopna měnit sebe samu v souladu s ideami které produkuje i svými hodnotami, pak pravděpodobně nakonec zablokuje i své vlastní inovace.

Další významná silná stránka idejí, obsažených v této kapitole, spočívá v porozumění tomu, jak lze navrhnout strategický management tak, aby usnadňoval schopnost učit se učit. Tradiční plánovací modely mají tendenci zdůrazňovat formulování záměrů a cílů, aby organizace byla schopna reagovat na hrozby i příležitosti přicházející z prostředí. Jak jsme si již řekli, má to za následek oslabení zájmu o základní předpoklady, na nichž je fungování organizace založeno (operační předpoklady). Na rozdíl od toho, ideje probírané v této kapitole doporučují využít kybernetických principů k vytvoření stupňů volnosti, v jejichž rámci se organizace může vyvíjet, formulovat poslání organizace ve smyslu „škodlivin“, kterým je třeba se vyhýbat, spíše než ve smyslu cílů, které je třeba dosahovat.

Jenže, není to jen hra se slovy? Není snaha přežít v podstatě to stejné jako vyhnout se hrozbám, ohrožujícím přežití? Neznamená úsilí o dosažení žádoucích cílů totéž jako vyhýbání se škodícím činitelům? Nejde jen o dvě strany téže mince?

Kybernetika říká, že ne. Proces sledování konkrétních cílů a proces identifikace a vyhýbání se škodlivinám jsou kvalitativně různé způsoby jednání, které různě ovlivňují organizaci i její prostředí. Když člověk sleduje specifický cíl, orientuje své jednání směrem k pevnému referenčnímu bodu a v průběhu jednání zužuje své chápání i zájem o prostředí tak, aby to dobře odpovídalo speciální hlediska. V důsledku toho své vztahy k okolí obvykle bere a manipuluje s nimi instrumentálně. Hodně velký podíl z turbulentnosti moderního prostředí je vytvářen vlastně tímto druhem strategického jednání, tím, že organizace na sebe narážejí při souboji o pozice a podmínky příznivé k dosahování jejich cílů. V tomto procesu se nezávislé a často konfliktní trajektorie jednání kombinují a činí dosahování žádoucích cílů rostoucí měrou nesnadnější. A i když je organizace úspěšná, brzy vyvstane další cíl a celá struktura začíná znovu. Ačkoliv běžně bereme cílově orientované strategie v životě organizací za nezbytnost, ve skutečnosti jde o nezbytnosti sociálně konstruované a projevy mechanistické mentality.

Naproti tomu, strategie vycházející z vyhýbání se „škodlivinám“ (nebezpečím) staví na volbě omezení a tlaků spíše, než na rozhodování o cílech a tak vytváří stupně volnosti umožňující, aby se vynořily smysluplné směry pro další aktivity. Tento kybernetický princip je obsažen v mnoha aspektech společenského života. Není žádnou náhodou, že naše velké kodifikace chování jsou vyjadřovány spíše v pojmech zákazů - např. „nepokradeš“. Ať již studujeme desatero přikázání nebo i současné právní systémy zjišťujeme, že nacházíme principy vyhýbání se nebezpečím a ty definují prostor přijatelného chování, v němž se jednotlivci sebeorganizují. Jak vznikají nová nebezpečí a stará jsou považována za menší ohrožení, jsou typicky na seznam přidávána nebo odstraňována a tak se evolučně modifikuje prostor pro jednání. Kybernetika říká, že by tento základní princip bylo možno s užitek použít k pomoci organizacím učit se a vyvíjet se a mohl by pomoci snižovat turbulentnost prostředí, se kterou se musejí vyrovnávat.

I když se koncept vyhýbání se nebezpečím zdá působit proti tomu co intuitivně cítíme, ve skutečnosti je vysoce konzistentní s některými soudobými manažerskými postupy. Manažeři často řídí své jednání s ohledem na možné negativní důsledky, skanují kontext a hledají možné problémy a postupy uvnitř takto definovaných omezení. Tento kybernetický vzhled je však často spíše implicitní než explicitní a je opačný, než co mnoho teoretiků řízení doporučuje: „stanovte jim cíle!“. Mnoho manažerů tak potlačuje svůj kybernetický cit ve prospěch názoru, že ideálně vzato by měli být mnohem více orientovaní na cíle, než ve skutečnosti jsou. Jak však poznatky z kybernetiky narůstají, můžeme se docela dobře dostat do situace, že se budou hodně učit právě teoretici. Japonský přístup k řízení a jeho cíle (viz ukázka 4.3) a rozhodování ve stylu *ringi* ukazují sílu a užitečnost kybernetického přístupu k řízení. Rozdíly mezi japonským a západním řízením jsou stejně tak kybernetické, jako kulturní.

Třetí hlavní silná stránka pohledu, rozvinutého v této kapitole je, že poskytuje prostředky, kterými můžeme pokročit za limity omezené racionality, charakterizující tolik současných organizací. I když Herbert Simon přesvědčivě rozvinul souvislost mezi omezenou racionalitou a mezemi lidských kognitivních kapacit, existují důvody pro názor, že jeho scénář je poněkud pesimistický. Většina organizací projevuje svou omezenou racionalitu protože jsou byrokratické povahy a ne v důsledku toho, že lidé jsou takoví, jako jsou. Byrokracie zabudovává omezenou racionalitu do svých struktur již ve fázi projektu, uspořádání organizace. Projekt struktury organizace reflektuje omezené schopnosti *jednotlivých osob* řídit činnosti a procesy rozhodování, které vyžadují spoluúčast značného počtu dalších lidí. Organizační uspořádání také odráží mechanický a lineární přístup k řešení

komplexních problémů, jako je např. schéma rozhodovacího stromu. Hierarchická myšlenková struktura, odrážející se byrokracií i v rozhodovacím stromu, je shodná. Obojí poskytují prostředky k fragmentaci pozornosti i jednání tak, aby bylo možno složité jevy uspořádat a řídit zvladatelným způsobem.

Simonovu cennou reinterpretaci povahy byrokratické organizace, z hlediska zpracovávání informací, lze pravděpodobně nejlépe pochopit jako poskytnutí racionalizace pro existenci byrokracie spíše, než jako ukázkou mezi charakteru racionality organizací. Holografické a jiné druhy uspořádání organizací, osvobozující se od byrokratického řízení ukazují, že organizace jsou schopny se vyrovnávat s neurčitými a složitými problémy způsoby, které silně překračují schopnosti jednotlivých lidí. I moderní výzkum mozku ukazuje, že existuje také druhá stránka jeho kognitivní kapacity: holisticky, analogicky, intuitivně a tvořivě fungující pravá mozková hemisféra. Pokud nové projekty uspořádání organizací budou umět využít těchto tvořivých kapacit, pak jim poskytnou prostředky pro mnohem širší i nově formulované schopnosti organizací jednat racionálně.

Poslední silnou stránkou přístupu, který jsme v této kapitole rozvíjeli je, že nabízí podněty k přemýšlení o tom, jak může být vývoj informační techniky použit k podpoře nových druhů organizací. V mnoha organizacích nebyly důsledky používání informační techniky vždy plně pochopeny, protože jsou používány k posilování byrokratických principů. Tak například často najdeme výpočetní techniku používanou jako prostředek k posilování centralizace a řízení shora dolů. Má to jisté výhody pro ty, kdo byrokratické organizace řídí a tato technika zvyšuje kvalitu informací sloužících k rozhodování. A tam, kde procesory a roboti nahrazují lidi, může docházet i ke snižování potřeby pracovníků a zvyšování kvality produkce. Pokud však budeme používat novou techniku k udržování starých postupů, pak její potenciál asi nevyužijeme. Jak konstatoval Marshall McLuhan: „the medium is the message“. Byrokracie patří do věku psaných zpráv a průmyslové revoluce. Mikroprocesory patří do věku elektronické komunikace a můžeme očekávat, že tato nová technika bude prováděna i podobami organizace, odpovídajícími charakteru této techniky. Kybernetické principy, organizace schopné učit se a holografická sebeorganizace jsou významná vodítka, kterými se tyto změny asi budou ubírat.

Na rozdíl od všech těchto silných stránek, vyplývajících z přirovnání organizace k mozku, je nutné označit i dvě slabá místa. Za prvé, existuje nebezpečí, že přehlédneme významné rozpory mezi požadavky, vyplývajícími z učení a sebeorganizace a realitami moci a kontroly na druhé straně. Každý posun směrem pryč od byrokracie k sebeorganizaci má vážné důsledky pro rozdělení moci a řízení v organizaci, protože růst samostatnosti, přiznávaný sebeorganizujícím se jednotkám podemílá možnosti nositelů vrcholné moci kontrolovat každodenní operace a vývoj. Navíc, proces učení se vyžaduje jistou míru otevřenosti a sebekritičnosti, které jsou tradičním způsobům řízení cizí. Také princip potřebné různosti a minimální kritické specifikace působí proti sklonům manažerů k tajnůstkářství, exkluzivitě a potřebě pevně fungování organizace ovládat. Tyto postoje a činnosti naznačují existenci významných opačných sil, které mohou zabraňovat tomu, aby se mnohé formy organizačního učení a sebeorganizace mohly uskutečnit,

Druhá slabina, vyplývající z první, je následující skutečnost. Protože každý posun k sebeorganizaci musí být doprovázen značnými změnami v postojích a hodnotách, existující rozdělení moci může být paradoxně posilováno nezájmem, pramenícím z panujících předpokladů i toho, čemu se věří. Učení se i sebeorganizace obecně vyžadují přeformulování postojů, zdůrazňování důležitosti aktivity oproti pasivitě, samostatnosti proti závislosti, pružnosti proti rigiditě, spolupráce proti soupeření, otevřenosti proti uzavřenosti,

demokratické zvědavosti proti autoritářským názorům. V případě mnoha organizací to může znamenat „personální změny“ a ty lze dosáhnout jen průběhu delšího času.

7 - Zkoumání Platónovy jeskyně - organizace jako psychické vězení

Lidé mají zvláštní vlastnost a tou je zaplést se do sítí, které si sami pletou. V této kapitole se podíváme na některé způsoby, jak se to dělá - vyjdeme z metafory organizace, jako psychického vězení. Tato metafora má základ v myšlence, že organizace jsou duševním fenoménem - jsou totiž utvářeny a udržovány v chodu vědomými a podvědomými procesy a dále tím, že lidé jsou sto se stát vězni svých představ, idejí, myšlenek i jednání a to vše vzniká z uvedených procesů. Metafora nás vede k pochopení, že zatímco organizace mohou být sociálně vytvořenými skutečnostmi, je jim připisována reálná existence a nezávislá moc a to jim umožňuje ovládat své vlastní tvůrce.

Idea psychického vězení byla poprvé zkoumána v Platónově „Republice“ ve známé alegorii jeskyně, kde se Sókrates zabývá vztahy mezi tím co se jeví, realitou a věděním. Alegorie líčí podzemní jeskyni s ústím otevřeným směrem ke světlu planoucího ohně. Uvnitř jeskyně jsou lidé přikováni, takže se nemohou hýbat. Mohou vidět pouze stěnu přímo naproti sobě. Ta je osvětlována světlem ohně, které na ni vrhá stíny lidí a objektů. Obyvatelé jeskyně spojují stíny se skutečností, pojmenovávají je, hovoří o nich a dokonce s pohyby stínů spojují i zvuky, pronikající zvenčí. Pravda i skutečnost těmto vězňům ve světě stínů splývá, protože je od sebe nemohou oddělit.

Jak si však Sókrates uvědomuje, kdyby mohl jeden z vězňů jeskyni opustit, zjistil by, že stíny jsou jen pouhými odrazy složitější skutečnosti a že znalosti i vnímání spoluobyvatelů jeskyně je zkresleno a plné omylů. Kdyby se pak do jeskyně mohl vrátit, nikdy by nebyl schopen žít starým způsobem, protože by pro něj svět byl velmi jiný. Bezpochyby by pro něj bylo těžké přijmout opět svou uvězněnost a litoval by osudu svých kolegů. Kdyby se však pokusil své poznání s nimi sdílet, asi by nepochodil a byl by pro své názory vysmíván. Pro obyvatele jeskyně by totiž byly stíny mnohem smysluplnější než pohádky o světě, který nikdy neviděli. Navíc, protože osoba, nesoucí nové poznání by už nebyla schopna se s přesvědčením vůči stínům chovat starým způsobem, jeho kolegové by nejspíš vnímali jeho poznání jako extrémně nebezpečné. Asi by chápali svět vně jeskyně jako potenciální zdroj nebezpečí, kterému je třeba se vyhýbat a ne jej vyhledávat jako zdroj poznání a moudrosti. Zkušenost osoby, která jeskyni opustila, by tak obyvatele jeskyně ve skutečnosti vedla k utužení toho, čemu jsou zvyklí, tedy i tomu, jak věci vidí.

Jeskyně vystupuje jako svět zdání a cesta z ní ven představuje vzestup poznání. Lidé jsou ve své každodennosti lapeni do iluzí a proto je jejich způsob chápání omezen a zkreslen. Když si to uvědomí a rozhodnou se usilovně prohlédnout i za zdánlivý povrch věcí, jsou schopni se z nedokonalého způsobu vidění světa vysvobodit. Jak však z alegorie vyplývá, mnozí z nás se často vysmívají a odolávají úsilí o osvícení a dávají přednost pobytu v šeru před rizikem pohledu na nový svět a hrozby, které tomu co jsme zvyklí představuje.

V této kapitole použijeme představu psychického vězení k prozkoumání několika způsobů, kterými se organizace a jejich příslušníci stávají lapeni konstrukcí skutečnosti tak, že v nejlepším případě nerozumí dobře světu. Začneme tím, že se podíváme na to, jak se lidé v organizaci nechávají chytit do pasti oblíbených způsobů myšlení. Potom přejdeme k tomu, jak se organizace stávají obětí pasti podvědomých procesů, které organizacím dodávají skrytý význam.

Past oblíbených způsobů myšlení

Uvažte následující příklady:

Uváznutí v pasti úspěchu. Následně, po naftové krizi OPEC v r. 1973, japonský automobilový průmysl odstartoval masivní invazi na severoamerický trh. Lapení ve stereotyp amerického způsobu výroby aut, velké americké výrobní společnosti byly naprosto nepřipraveny utkat se

s touto japonskou hrozbou. Po celá léta byly zvyklé využívat lepších zdrojů, technické zdatnosti a dovedností v oblasti konstrukce i marketingu, tak jak byly. Orntovaly se na velký trh s auty a udržovaly při životě každoroční obměny modelů a ignorovaly potenciální nebezpečí, které představovala malá, úsporná auta. Vycházejí z pocitu technické převahy a důvěry ve své produkty, americký průmysl věnoval hodně ze svého technického umu na vývoj pohonů se solárními články a plynovými turbinami a ponechal tak Japoncům možnost soustředit jejich skromnější zdroje na redesign zavedených produktů a tak i otevřel cestu k masivnímu průniku. Americký automobilový průmysl byl tak v 70. letech věznem svého dřívějšího úspěchu. Početné firmy v jiných odvětvích měly podobnou zkušenost - zaznamenávaly pokles a úpadek v důsledku politik, jež z nich dříve udělaly světové špičky.

Uváznutí v pasti ochablosti organizace. „Jistotu především!“, „chyby a omyly normujte!“ Tato hesla sloužily jako řídicí princip v navrhování a konstrukci tisíců výrobců i jiných organizačních systémů. Výsledek - neúčinnost organizací. Zásoby ve skladech a rozpracovanost výroby umožňují výrobním systémům vyrovnávat se s nejistotou ve výrobě. Mohou však být velmi finančně náročné a poskytují útočiště pro špatnou práci lidí i maskování jejich chyb. Stejně tak se chová mnoho systémů řízení kvality - isntitucionalizují chybovost změtky tím, že přijímají určité procento vadné produkce jako normu. Mnoho progresivních firem dnes tuto zavedenou praxi neefektivnosti firmy odmítá a hledá způsoby, jak se zbavit skladů i změtek zcela jako prostředků, revolučně měnících způsob práce. Tyto přístupy, které zhusta mají velmi kladný vliv na účinnost vynakládaných nákladů i kvalitu produkce vyžadují způsob organizování, který se s neurčitostí a vzájemnou závislostí vyrovnává, spíše než by se ji vyhýbal. Když neexistuje předszásobené ve skladech, pak se nedá dělat, jakob lidé na nikom nezáviseli. Musí svou závislost na druhých uznat a zajistit svůj plný a včasný přínos do pracovního procesu. V tomto systému „vše přesně včas“ je nutné všechny činnosti dokonale synchronizovat. V přístupu, směřujícím k nulovým poruchám musí být všechny problémy okamžitě registrovány a okamžitě řešeny a ne až po vzniku ztrát. Tyto příklady dokládají, jak změna výchozí může transformovat způsoby jak se věci orgnizují a jak se podniká. Je zajímavé, že idea nulových zásob i nulového výskytu chyb nebyla nikdy vážně prakticky brána v potaz, dokud Japonci neukázali, že je tak možné pracovat.

Lapení do skupinových procesů Dne 27. dubna 1961 spustila Kennedyho vláda invazi 1200 protikastrovsky orientovaných Kubánských migrantů do Zátoky sviní na Kubě. Později prozident Kennedy poznamenal: „Jak jsme jen vůbec mohli být tak hloup?“ Z odstupe času se celý plán jevil jako úplně špatně koncipovaný. Přesto však předtím nikdy nebyl brán v pochybnost nebo prověřován a jeho příprava se vyvíjela se v duchu toho, co psycholog Irving Janis označil jako „groupthink“ Kennedy a jeho poradci bezděčně vyvinuli sdílenou iluzi i operační normy, které rušily jejich schopnost kriticky uvažovat ověřovat si své nápadykonfrontací s realitou. charisma prezidenta a pocit neporazitelnosti spustily do pohybu všechny možné druhy procesů sebeujišťování, vedly ke konformitě mezi klíčovými osobami, zmocněnými k rozhodování i poradci. Silné tendence k racionalizaci mobilizovaly podporu preferovaných názorů. Pocit „předpokládaného konsensu“ v lidech tlumil pochybnosti.

Někteří velmi ochotně zabraňovali tomu, aby se k prezidentovi dostávali zpochybňující informace. V důsledku toho se invaze, plánovaná CIA, spustila po minimální diskuzi o výchozích předpokladech, na nichž závisel úspěch.

Tento druh „groupthink“ se opakuje v tisících rozhodovacích situacích v organizacích všeho druhu.

Všechny shora uvedené příklady ukazují, jak organizace a jejich členové upadají do kognitivních pastí. Mylné předpoklady, přesvědčení, bráná za bernou minci, neprověřovaná pravidla fungování a četné další premisy a praktiky se mohou skombinovat tak, že vznikají do sebe uzavřené názory na svět- jsou jak zdroji, tak i omezeními organizovaného jednání. I když tvoří způsob vidění a nabízejí způsoby jednání, současně mají také tendenci vytvářet slepá místa a vylučovat způsoby jednání, vážící se k alternativním viděním světa.

Je možné, že představa organizace jako psychologického vězení je poněkud příliš dramatická na to, aby vyjádřila tuto kvalitu. Jistě, mnoho lidí by raději dalo přednost představě kultury korporace, budované kolem sdílených přesvědčení a významů. Jenže označení některých aspektů kultury, jako připomínajících vězení, je opodstatněné. Může se nám zdát, že jsme daleko od Platónovy jeskyně, když diskutujeme o povaze moderních organizací. Mezi S'okratovou alegorií a mnoha způsoby, kterými si stavíme realitu světa je mnoho významných paralel. Řada organizací si vyvíjí kulturu organizace, ale současně jí zabraňuje vyrovnávat se účinně s jejich prostředím. Jak je vidět v každé kapitole této knihy, metafory, které používáme k formování představy a chápání organizace jsou vždy dílčí a jednostranné. V rozsahu, ve kterém se organizace a jejich příslušníci ztotožňují se svou oblíbenou metaforou nebo aspekty organizační kultury, do té míry mají tendenci uvěznit se ve svých vlastních vězeních.

Když o organizacích takto uvažujeme, stáváme se citlivější na různé projevy patologie, které naše myšlení mohou provázet. Vede to k uvědomění si významu ověřování silných i slabých stránek předpokladů, které utvářejí to, jak organizace vidí svět a chovají se v něm.

Organizace a podvědomí

Metafora organizace jako vězení naší mysli může přehnaně dramatizovat to, jak se chytáme do pastí oblíbených způsobů uvažování. Určitě však není přehnaná v tom, jak organizace i lidé upadají do pastí podvědomí. Je tomu tak proto, že (pokud se psychologové nemýlí) mnohé z toho, co bereme jako racionální a samozřejmou životní skutečnost, jen dává zdání „skutečnosti“ těm zájmům a dominantám, které jsou uloženy pod hladinou našeho vědomí. Podle psychologů, plné pochopení významů toho co běžně říkáme a děláme vždy musí brát v úvahu skrytou dynamiku a strukturu podvědomí lidské psychiky.

Základy pro tento druh uvažování položil Sigmund Freud který tvrdil, že podvědomí se vytváří tím, jak lidé potlačují své inherentní pudy a soukromé myšlenky. Věřil, že aby lidé žili v souladu s ostatními, musí kontrolovat své chtění a tedy že podvědomí a kultura jsou dvěma stranami téže mince. Skryté a potlačené dostává vnější přijatelnou formu v procesu socializace lidí. V tomto smyslu hovořil o podstatě společnosti jako o represí jedince a podstatě jedince spočívající v tom, co je společensky potlačeno.

Tento pohled na civilizaci má zajímavé důsledky, protože když zdůrazňujeme spojení mezi represí psychiky, kulturou a podvědomím, vede to k závěru, že musíme hledat skryté významy organizačních kultur v podvědomých pohnutkách těch, kdo je vytvářejí a udržují. Od doby počátečních Freudových prací se celé pole psychoanalýzy stalo bojištěm soupeřících teorií o původu a povaze podvědomí. Zatímco Freud kladl důraz na jeho spojení s různými podobami potlačení sexuality, ostatní zdůrazňovali vazby se strukturou patriarchální rodiny, se strachem ze smrti, s úzkostmi vážícími se ke kojení v ranném dětství, s kolektivním podvědomím atd.

Všem těmto interpretacím je společná idea, že lidé žijí své životy jako vězňové své osobní historie. Psychoanalytici, vedení Freudem, Jungem a dalšími spatřují svobodu v uvědomění si, jak minulost prostřednictvím podvědomí ovlivňuje současnost. Tak zatímco Platón viděl cestu k osvícení v hledání objektivního poznání a jednání králů - filosofů, psychoanalytikové vyhledávali způsoby jak lidi osvobodit prostřednictvím různých forem sebeporozumění ukazujících, jak jejich střety s reálným světem skutečně vyjevují skryté dimenze jich samých. Na následujících stránkách se budeme zabývat relevantností těchto myšlenek pro naše přemýšlení o organizacích.

Organizace a potlačená sexualita.

Frederick Taylor, tvůrce „vědeckého řízení“ byl mužem, zcela zaujatým „kontrolou“. Měl obsesivní, kompulzivní charakter, hnaný neukojitelnou touhou vyplnit a zvládnout téměř každý aspekt svého života. Jeho aktivity doma, na zahradě, na golfovém hřišti i v práci dominovaly programy a časové harmonogramy, které pečlivě plánoval i dodržoval. Měl pečlivě rozplánovány i odpolední procházky. Dokonce pozoroval své pohyby, měřil jeho různé fáze i počítal své kroky.

Tyto rysy Taylorovy osobnosti byly od mládí patrné. Taylor vyrostl v dobře situované rodině, silně ovládané protestantskými hodnotami (důraz na pracovitost, disciplínu a schopnost udržovat emoce pod kontrolou) a rychle se naučil jak se ovládat. Jeho přátelé z mládí popisovali pedantský „vědecký“ přístup, který vnášel do jejich her. Taylor trval na tom, že všichni se musí podřizovat přísným pravidlům a přesným postupům. Předtím, než si zahráli baseball, trval na přesném vyměření hrací plochy tak, aby všichni byli v dokonalých pozicích - i když by se tím měla strávit většina dopoledne. I kriket byl podrobován pečlivému rozboru, Fred pečlivě měřil úhly různých úderů, počítal sílu úderů a výhody či nevýhody slabého či příliš silného úderu. Na svých procházkách přírodou Fred neustále experimentoval s chůzí, aby zjistil, jak se co nejdále dostat s vynaložením co nejmenší energie, zkoumal nejlepší způsob jak přeskočit plot nebo ideální délku vycházkové hole. Jako dospívající si dělal seznam přitažlivých a nepřitažlivých dívek, o kterých se dalo předpokládat, že budou na taneční zábavě, aby s každou z nich strávil stejný čas.

I během spánku vystupoval jeho pedantský rys do popředí. Od asi dvanácti let Taylor trpěl nočními můrami a nespavostí. Když si všiml, že nejhorší sny se mu zdají když spí na zádech, zkonstruoval si postroj z popruhů a dřevěných kolíků, který ho měl probudit, kdyby se skulil do nežádoucí polohy. Zkoumal i jiné způsoby, jak se bránit nočním můram, nanul třeba prostěradlo na dvě tyče, aby měl mozek v chladnu. Oboje, insomnie i prostředky ke zlepšení spánku s ním zůstaly po celý život. V pozdějších letech dával přednost spánku v sedavé poloze, opřen o spoustu polštářů. Když musel trávit noci mimo domov, bylo to příčinou mnoha komplikací pro hotelový personál a když nebylo dost polštářů, musel se opírat o šuplíky.

Taylorův život představuje vynikající ukázkou toho, jak mohou podvědomé zájmy a předpojatosti působit na organizaci. Je totiž zřejmé, že celá jeho teorie vědeckého řízení je výsledkem vnitřních bojů narušené a neurotické osobnosti. Jeho snaha organizovat a řídit svět, ať už dětské hry nebo prostřednictvím systému vědeckého řízení, je ve skutečnosti snahou zorganizovat a řídit sebe sama.

Vzato z Freudova zorného úhlu, Taylor byl klasickým příkladem análně kompulzivního typu osobnosti. Jak známo, Freudova teorie osobnosti zdůrazňuje, že charakterové rysy dospělého jsou založeny na způsobu, jakým dítě zvládá uspokojuje potřeby své sexuality a vnější omezující a kontrolující síly. Freudovo pojetí sexuality bylo velmi široké, zahrnovalo všechny druhy uspokojování potřeb libida, orální, anální, falické nebo genitální. Byl přesvědčen, že děti normálně prochází těmito fázemi vývoje sexuality a prožité obtíže mohou vést k různým druhům potlačení, které vyplývají napovrch později, v zamaskované podobě.

Z tabulky 7.1 je patrné, jak potlačení může sloužit jako základ pro různé druhy obranných mechanismů, které vytlačují a přesměrovávají tyto podvědomé pohnutky, takže se potom jeví v méně ohrožující a kontrolovanější podobě.

Tab.7.1. Slovníček freudovských a neofreudovských obranných mechanismů
(pramen: Hampden-Turner (1981, 40-42) a Klein (1980, 1-24)

--
Freudovská psychologie zdůrazňuje způsob, jakým je osobnost formována v průběhu učení vyrovnávat se s neslušnými impulzy a touhami. Freud byl přesvědčen, že v průběhu dospívání jsou buďto zvládnuty nebo potlačovány do podvědomí. Podvědomí se tak stává rezervoárem potlačených impulzů a bolestných vzpomínek, traumat, které mohou kdykoliv vybuchnout a proniknout na povrch. Dospělý s tímto rezervoárem různě zachází a používá různé obranné mechanismy, aby jej udržel pod kontrolou. Některé z těchto obranných mechanismů, jak je formulovali Freud a jeho následovníci, jsou tyto:

--

| | |
|--------------------|---|
| potlačení: | „zatlačení“ nežádoucích impulzů a idejí do podvědomí |
| odmítání: | odmítání připustit si impuls evokující skutečnost, pocit, vzpomínku |
| přesun: | přesun podnětů, jejichž zdrojem je určitá osoba nebo situace na bezpečnější cíl |
| fixace: | rigidní vazba na určitý postoj nebo chování |
| projekce: | připisování vlastních pocitů nebo impulzů jiným osobám |
| introjekce: | internalizace aspektů vnějšího světa do vlastní psychiky |
| racionalizace: | vytváření složitých konstrukcí, opravňujících zamaskování skryté motivy a impulzy |
| reaktivní formace: | převrácení postoje nebo pocitu do jeho opaku |
| regrese: | přijetí vzorců chování, které byly v dětství uspokojivé, aby se v současnosti snížil tlak na ego daného jedince |
| sublimace: | převedení základních impulzů do společensky přijatelných forem |
| idealizace: | předstírání dobrých stránek situace k ochraně před špatnými |
| rozštěpení: | izolování jednotlivých prvků zkušenosti, často za účelem ochrany dobrých proti zlým |

Taylorovy neúnavné pokusy řídit svůj svět a jeho posedlost pedantským plánováním, správným a účelným uspořádáním mají jasné kořeny v puritánské kázni jeho rodiny. Z Freudova hlediska představují nadměrná šetrnost, pořádek, pravidelnost, korektnost, uklízení, poslušnost, smysl pro povinnost a dochvilnost přímé projevy naučeného a potlačeného, jak se dítě učí vyrovnávat s rannou anální zkušeností. Taylorův život byl prostoupen mnoha těmito posedlostmi a „reaktivní formací“, manifestující opak. Hodně z Taylorova života odráží vnitřní souboj s disciplínou a autoritativními vztahy v dětství. Existují dobré důvody k přesvědčení, že vědecké řízení, kterým hrubě zasáhl do vztahů mezi vedením a dělníky, mělo hluboké kořeny ve struktuře ukázkujících opatření, ve které vyrůstal. Na druhé straně však si liboval v prachu a špíně továren a jeho identifikace s dělníky (vždy tvrdil, že je jedním z nich) byly reakcemi právě proti této rodinné situaci. Jeho agresivní, autoritářské vztahy k dělníkům byly v jeho mysli doprovázeny představou, že

je jejich přítelem. Uprostřed všech konfliktních okolností, provázejících zavádění vědeckého řízení, včetně přímých napadení, hrozeb vůči jeho životu, nutnosti vystoupit před speciálním podvýborem Sněmovny reprezentantů, vyšetřujícím taylorismus (kde ho představili jako „nepřítele pracujících“), Taylor se držel názoru, že je oblíben těmi, které se snažil kontrolovat. V jeho mysli se agresivita vědeckého řízení obrátila ve svůj opak, v představu, že je to způsob, jak podpořit harmonii. V důsledku tohoto svého přesvědčení se považoval za světlohoše míru v průmyslu i když vědecké řízení bylo jedním z činitelů růstu nepokojů. Když říkám, že Taylorismus je projevem hluboce narušené osobnosti, pak tím nechci říci, že Taylorova osobnost je příčinou silou, stojící v pozadí masivních organizačních změn, způsobených vědeckým řízením. Taylorismus měl takový efekt z toho důvodu, že jeho ideje již měly připravený trh: dokonale zapadaly do zájmů organizací oněch dní. Místo aby byl zapomenut jako cvok, stal se svého druhu hanobeným hrdinou. Řešení jeho vlastních vnitřních konfliktů vyústilo v produktivní inovace, které měly mnohem širší společenský vliv.

I přesto však jde ještě o víc, než jen o souladný vztah mezi Taylorovým análně kompulzivním přístupem k životu a způsobem organizace v pojetí vědeckého řízení. To vede k řadě zajímavých otázek o tomto i jiných způsobech organizování. Do jaké míry je možné chápat organizaci jako vnější projev podvědomých sil, jak to říká Freudova teorie o vazbě mezi kulturou a podvědomím? Do jaké míry naše způsoby organizování institucionalizují obranné mechanismy k potlačování sexuality? Do jaké míry můžeme chápat byrokratické formy organizace obecně jako projevy análně kompulzivních pohnutek? Do jaké míry organizace přitahují a povyšují právě análně kompulzivní typy osobností? Do jaké míry jiné, např. pružné, organické a dynamické formy organizací institucionalizují jiné způsoby potlačování sexuality?

Takové otázky se mohou zdát jako přitažené za vlasy, ale chceme-li toto pojetí rozvinout dále, dá se zdůvodnit myšlenka, že organizace je formou potlačování sexuality. Zmínil jsem již Freudův názor zdůrazňující, že rozvoj společenského uspořádání podporuje potlačování libida, ale existují i další argumenty. Například ve středověku se jen málo rozlišoval soukromý a veřejný život a otevřené projevy sexuálního chování byly zcela běžné. Můj kolega Gibson Burrell z Lancasterské univerzity našel spisy, ze kterých je zřejmé, že i ve středověkých kláštrech a kostelích představovalo pobuřující sexuální chování vážný problém. Rukopisy ze sedmého osmého století dokládají, že tresty za různé druhy sexuálně špatného chování byly podrobně rozpracovány. Některé obzvláště extrémní přestupky byly trestány kastrací, zatímco jiné vyžadovaly dalekosáhlou kajícnost. Tak třeba mnich, usvědčený z prostého pohlavního styku s neprovdanou dívkou mohl očekávat roční postění o chlebu a vodě, zatímco řádová sestra již sedm let a biskup dvanáct. Trest za masturbaci v kostele byl čtařicetidenní půst (šedesát dní zpěvu žalmů pro mnichy a jeptišky), biskup, přistižený při souloži s dobyt看em mohl čekat osm let půstu za první přestupek, po deseti pak za každý následující.

Již sama skutečnost, že tyto trestní sazby existovaly, naznačuje rozsah, ve kterém tyto druhy chování představovaly trvalý problém pro řád v ranných formách organizace. A je více než zajímavé, že tyto nejstarší příklady organizačních pravidel a nařízení které známe, věnují tolik pozornosti zvládnutí sexuality.

Ovšem z pohledu francouzského historika Michela Foucaulta by tento konflikt mezi organizací a sexualitou neměl být žádným překvapením, protože zvládnutí a usměrňování těla je fundamentální pro kontrolu společenského a politického života. Foucault nás tak tak vede k citlivosti vůči paralelám mezi vzestupem formálních organizací a rutinizací a usměrňováním lidského těla. Je to zřejmé ze způsobu, jakým Bedřich Veliký ukázněval pruskou armádu z nedisciplinovaného davu (viz kapitola 2) a je to rovněž patrné na příkladech počátečních forem průmyslových organizací. Například britský „Factory Act“ z r.

1833 se velmi věnoval zvládnání problému sexuálního chování v práci, mezitím co šéfové vyznávali cnosti abstinence, střídmosti, a čistého života. V této souvislosti je zajímavé si všimnout vazeb mezi Quakery a puritány v řadách prvních průmyslníků v Evropě a Severní Americe, tedy pozadí ze kterého se později vynořil Frederick Taylor.

Ve Freudově pojetí závisí proces získávání vlády nad vlastním tělem na sociálním procesu, který determinuje dominantní druh organizace a míru kázně anální osobnosti. Tím dochází k institucionalizaci a přesměrování sexuální energie, potlačení explicitní genitální sexuality a umožnění a povzbuzování vyjádření sublimované podoby anální erotiky. Tato sublimovaná anální sexualita byla zdrojem velkého podílu energie, z níž povstala průmyslová společnost. Když se zabýváme byrokratickými formami organizace, musíme proto být vnímaví ke skrytým významům přísné kontroly a dozoru nad aktivitami lidí, neustálého plánování a termínování práce, důrazu kladenému na produktivitu, dodržování předpisů, kázeň, smysl pro povinnost a poslušnost. Byrokracie je nejen mechanická forma organizace, ale také i anální. Nepřekvapuje když zjišťujeme, že některým lidem se v tomto druhu organizace pracuje efektivněji než jiným. Jsou-li byrokracie projevem anální fáze a povzbuzují anální styl života, pak takové organizace budou fungovat nejlépe tehdy, když i zaměstnanci budou odpovídat análnímu charakterovému typu a moci čerpat různé druhy skrytého uspokojení z práce, za těchto podmínek.

Z historického hlediska se dá docela dobře tvrdit, že anální projevy jsou převažující formou potlačené sexuality, tvarující povahu organizací. Podíváme-li se však na svět různých organizací, snadno uvidíme znaky dalších forem. V mnoha organizacích například zaměstnanci přistupují k práci jako k ventilu své potlačené genitální sexuality. Tento druh sublimace často napájí energii workoholizmus, na kterém závisí tolik firem. Potlačené sexuální pohnutky také nacházíme ve formování agresivních postupů (cut-and-thrust policies)

ovládajících početné aspekty fungování organizací, zejména mezi organizací a jejím prostředím, v mnoha vztazích ke konkurenci nebo firmami, které spolu fúzí. Mnoho diskuzí v řídicích grémiích, např. formulování strategických postupů (policies), má spojitost s různými druhy sexuálních fantazií.

Porozumět těmto skrytým silám může být důležité, chceme-li pochopit skvělejší, flexibilnější, organické a inovativní firmy, které v dnešní době mají tak silný vliv na svět korporací. Tyto organizace často vyžadují tvořivou volnost stylu, která je poměrně cizí byrokratickému typu osobnosti. Freudova teorie by konstatovala, že organizační kultury těchto korporací často institucionalizují různé kombinace orální, falické a genitální sexuality. Například v agresivních, individualistických organizacích je kultura organizace často charakteristická tím, co by Wilhelm Reich označil jako „falicko-narcistní étos“. Falicko-narcistní jedinci identifikují podvědomě své ego s se svým falem a projevují svým chováním velkou sebedůvěru a exhibicionismus. Uspokojení čerpají z toho, že jsou viditelní a „vítězové“. Takové organizace toto chování často podporují a odměňují, institucionalizují tuto formu potlačené sexuality stejně, jako byrokratické organizace institucionalizují análnost.

Freudovská teorie tak činí zajímavý výklad druhu exhibicionistického chování, jehož kořeny Gregory Bateson spatřoval ve způsobu výchovy v dětství (viz kap.5).

Mnoho organizací má narcistní charakter, vyrůstající ze sublimovaných forem orální erotiky, zaměřené k uspokojování individuálních potřeb. V případě některých je to vyjádřeno agresivním individualismem, kde jsou hlavní individuální i kolektivní hodnoty svázány s možností dosáhnout osobní úspěch a získat u ostatních uznání. Jiní však převádějí tuto sebelásku (orientaci na „já“) do společenější podoby, kde dominuje etika vzájemné podpory.

Když přehlédneme svět organizací, můžeme tedy vidět mnoho způsobů, kterými může potlačovaná sexualita formovat každodenní aktivity. Sexuální pudy a fantazie dávají tvar

politice korporací, neurotické chování se projevuje kompulzivním, paranoickým, masochistickým a dalšími tlakem na prostředí a pracovní vztahy. Potlačená sexualita je skryta v pozadí mnoha nejobtížnějších a nejzarytějších problémů korporací. Tyto podvědomé vlivy jsou často těsně spojeny s osobnostmi jednotlivých členů. Hodně se pro řešení problémů proto dá udělat na úrovni jednotlivců i interperzonální úrovni. Důležité však je si uvědomit, že význam potlačované sexuality přesahuje pouhé jednotlivce. Je tomu tak proto, protože organizace institucionalizují podvědomé zájmy a pohnutky ve struktuře organizace a širší organizační kulturu. Plné pochopení významu potlačené sexuality tak vede k novému druhu kontingenční teorie organizací. Organizace nejsou formovány svým prostředím, jsou rovněž tvarovány podvědomými zájmy svých členů a podvědomými silami, vytvářejícími i společnosti, ve kterých existují.

Organizace a patriarchální rodina.

Zatímco Freudova perspektiva vytvářela mnoho nových interpretací života organizací, podle názoru mnoha kritiků Freud příliš a jednostranně vycházel ze sexuality. Mezi těmito kritiky významně figurují představitelky soudobého ženského hnutí, které Freuda vidí jako příklad ztělesňující pouze mužské hodnoty a člověka, chyceného do svých vlastních, podvědomých sexuálních problémů - zejména ve vztahu k Viktoriánské morálce jeho dní. Tito kritikové soudí, že spíše, než klást důraz na potlačenou sexualitu jako zdroj energie moderních organizací, je třeba zkusit porozumět organizacím jako výrazu patriarchálního uspořádání. Z jejich hlediska působí patriarchální uspořádání jako určité koncepční vězení, produkuje a reprodukuje struktury organizací, ve kterých dominují muži a jejich tradiční hodnoty. Doklady tohoto patriarchálního výkladu jsou nasnadě. V Západní společnosti se formální organizace typicky budují na charakteristikách, spojených se sexem mužů a historicky je muži dominovali - až na ta místa, kde účelem je podporovat, sloužit, lichotit, činit potěšení a bavit. A tak muži povětšinou dominovali ty role a funkce v organizacích, kde je třeba agresivního a průrazného jednání a ženy byly (až donedávna) vykázány do funkcí ošetřovatelek, úřednic a na sekretářské práce, postaveny většinou do podřízených rolí, kde mohly uspokojovat různé druhy narcisizmu mužů. Byrokratický přístup k organizacím má tendenci podporovat racionální, analytické a instrumentální charakteristiky, pojící se k Západnímu stereotypu mužnosti, a současně snižovat schopnosti, tradičně chápané jako „ženské“ - např. intuice, výchova a empatická podpora. V průběhu doby tak vznikly organizace, které řadou způsobů formulují „svět mužů“, kde se muži a ty z žen, které se k vřavě přidaly, navzájem trkají jako berani o dominantní pozici ve stádě.

Podle názoru mnoha autorů, zabývajících se vztahy mezi pohlavími a organizacemi, dominující mužský princip vyrůstá z hierarchických vztahů patriarchální rodiny. Ta, podle Wilhelma Reicha, slouží jako „továrna na autoritářské ideologie“. V mnoha formálních organizacích je člověk podroben autoritě jiného přesně tak, jako dítě otcovskému vedení. Prodloužená závislost dítěte na rodičích podporuje právě tento vztah institucionalizované závislosti ve vztazích mezi vůdci a jejich následovníky a v situacích, kdy by bylo třeba jednat a čelit problémům a přitom se lidé dívají jeden na druhého, kdo začne. V organizacích a podobně i v patriarchálních rodinách jsou často statečnost, odvaha a hrdinství (ochucené narcistním sebeobdivem) ceněnými kvalitami - podobně jako soustředěné úsilí a smysl pro povinnost, které otec očekává od syna. Klíčově významní členové organizací často pěstují otcovské role tím, že jednají jako mentoři vůči těm, kdo potřebují pomoc a ochranu. Kritikové patriarchálního uspořádání říkají, že na rozdíl od matriarchálních hodnot, které zdůrazňují bezpodmínečnou lásku, optimismus, soucit a schopnost intuice, tvořivost a štěstí, psychická struktura rodiny dominované muži vede k vytváření pocitů impotence doprovázené strachem a závislostí na autoritě. Tito kritikové tvrdí, že pod vlivem matriarchálních hodnot by byl život organizací mnohem méně hierarchicky strukturován, byl

by tolerantnější (větší míra soucitu) a holističtější, cílové hodnoty by měly větší význam než pouhé výsledky, byl by tolerantnější k různorodosti a tvořivosti. Mnoho z těchto tradičně ženských hodnot je zřejmých v nebyrokratických formách organizace, tam, kde výchova a vytváření sítí (networking) nahrazuje autoritu a hierarchii a dominantním modelem je integrace.

Když se budeme organizacemi zabývat jako extenzemi rodiny, získáme mocné prostředky k porozumění klíčově významných charakteristik světa korporací. Získáme také klíč k pochopení toho, jak se organizace asi mohou měnit v souladu se současnými změnami struktur rodiny a rodičovskými vztahy. Vidíme také významnou roli, kterou mohou ženy a výzkum role různosti obou pohlaví (gender studies) hrát v transformaci kultury organizací. Pokud jsou organizace dominovány patriarchálními hodnotami a strukturami, úloha žen v organizacích bude vždy posuzována optikou mužského pohledu. Odtud plyne názor mnoha feministicky laděných kritických hlasů: skutečný problém, který musí ženy, které se chtějí prosadit, řešit je změnit v nezákladnějším smyslu hodnoty, na nich jsou organizace postaveny.

Organizace, smrt a nesmrtelnost.

V knize „Odmítání smrti“ (The Denial of Death) napsal Ernest Becker, že lidé jsou „bohové s řítí“. Ve všech tvorů my jediná si uvědomujeme skutečnost smrti a musíme svůj život prožít s vědomím paradoxu, že zatímco můžeme být schopni téměř božské transcendence, překračující naši tělesnost, naše existence závisí na konečné struktuře z masa a kostí, která se nakonec opotřebuje a zmizí. Podle Beckera lidé tráví velkou část svého života pokusy potlačit přicházející skutečnost smrti tím, že se pokouší vytlačit strach ze smrti do podvědomí. Vlastně reinterpretuje Freudovu teorii potlačované sexuality tím, že spojuje dětské strachy vázící se na porod a rozvoj sexuality se strachy, týkajícími se našich vlastních nedostatečností, zranitelnosti a smrtelnosti.

Tyto myšlenky nás vedou k chápání kultury a organizace novým způsobem. Například, pobízejí nás porozumět množství našich symbolických jednání a výtvorů jako útěkům od naší smrtelnosti. Spojováním se s jinými při vytváření kultury jako souboru sdílených norem, přesvědčení, idejí a sociálních praktik se snažíme umístit se do čehosi většího a trvalejšího, než jsme my sami. Při vytváření světa, který lze vnímat jako objektivní a skutečný, utvrzujeme se v přesvědčení o konkrétní a skutečné povaze své vlastní existence. Vytvářením systémů symbolů, které nám umožňují vstoupit do smysluplného sdílení s ostatními, pomáháme si rovněž najít smysl našeho vlastního života. I když ve chvílích klidu můžeme reflektovat skutečnost že zemřeme, většinu našeho každodenního života žijeme v umělé skutečnosti, vytvářené kulturou. Tato iluze reality pomáhá oklamat naše podvědomé strachy z toho, že všechno je zranitelné a dočasné.

Jak tedy Becker ukazuje, když se na věci díváme z hlediska naší nevyhnutelné smrti, lze kulturní artefakty chápat jako obranné mechanismy, které pomáhají vytvářet iluzi že jsme větší a mocnější, než tomu ve skutečnosti je. Kontinuita a vývoj, který nacházíme v náboženských systémech, ideologii, národních dějinách a sdílených hodnotách nám pomáhají věřit, že jsme součástí strukturního vzorce, který trvá i po konci našeho života. Není proto divu, že lidé tak pohotově brání svá základní přesvědčení, i kdyby to znamenalo jít do války a čelit realitě smrti. Když tak činí, pomáhají v době svého života udržovat mýtus nesmrtelnosti.

Tento pohled na věc říká, že organizacím a větší části chování, které se v nich odehrává, můžeme rozumět jako úsilí po nesmrtelnosti. Při vytváření organizací vytváříme struktury aktivit, které mají delší životnost a často přetrvávají po generace. A když se s takovými organizacemi identifikujeme, nacházíme sami smysl a dosahujeme trvalosti. Když sebe sama investujeme do práce, pak se naše role stávají realitou. A jak se zobektivňujeme v podobě

našich produktů nebo vydělaných peněz, sami sobě se zviditelňujeme a pro sebe se stáváme skutečnějšími. Není proto nic divného na tom, že problémy přežití má v organizacích tak vysokou prioritu, protože v podstatě jde o mnohem víc než jen přežití organizace. Když dekódujeme podvědomý význam vztahu mezi nesmrtelností a organizací si uvědomujeme, že při snaze o řízení a organizovaná našeho světa se ve skutečnosti snažíme o řízení a organizování sebe sama. Obzvláštní význam pak má skutečnost, mnoho z našich základních koncepcí organizace vychází z ideje činit složité jednoduchým. Tak třeba byrokratický přístup k organizaci zdůrazňuje výhodu srovnání činností a funkcí do jasně definovaných složek a částí. Ve většině vědy a v každodenním životě zvládneme svůj svět tím, že jej zjednodušíme, protože zjednodušení umožňuje jeho řízení. Tímto si vytváříme mýtus o tom že skutečně vládneme a že jsme mocnější než skutečně jsme. Většinu vědění, pomocí kterého si náš svět organizujeme, můžeme tedy vidět jako obranu proti poznání, že pravděpodobně rozumíme jen málo čemu a jen velmi málo můžeme ovládat. Arogantnost často maskuje slabost a představa, že lidské bytosti, tak malé, slabé a pomíjivé, mohou zorganizovat a chvástat se zvládnutím přírody je v mnoha ohledech znakem jejich vlastní zranitelnosti.

Lidé používají podrobně rozvedené mýty, rituály i způsoby, jak se v každodenním životě otáčet k tomu, aby se chránili před vědomím své bezbrannosti. Vynikající příklad uvedli Richard Boland a Raymond Hoffman ve svém výzkumu práce v mechanické dílně, vyrábějící díly podle přání zákazníků. Humor a vtipy tam sloužily jako způsob vyrovnávání se s těžkými pracovními podmínkami. Práce, které lidé vykonávají, jsou často rizikové a často díky praktickým žertům ještě nebezpečnější. Výzkum ukázal, jak žertíky mužům pomáhaly vyrovnávat se s obtížnou pracovní situací i otázkou vlastní identity a umožňovaly jim mít dojem, že věci zvládají. V jiných organizačních kontextech působí procesy stavění cílů, plánování a jiné druhy ritualizovaných aktivit podobné funkce. Při formulování osobních či organizačních cílů posilujeme svou důvěru v budoucnost. Investováním svého času a energie do oblíbených projektů obracíme prchající čas do něčeho konkrétního a trvalého. Zatímco freudovská analýza by chápala nadměrný zájem o produktivitu, plánování a kontrolu jako vyjádření sublimované anální erotiky, Beckerova práce nás vede k jejich chápání jako pokusu o chytání se života tváří tvář smrti. (... mimochodem, přesně z toho důvodu překládám tyto kapitoly... L.K.)

Organizace a úzkost.

Do své pozdější práce, zejména díla „Za principem libosti“ (Beyond the Pleasure Principle) Freud vnesl větší důraz na souboj mezi instinkty života a smrti, odehrávající se v jedinci. Na tento vztah se výzkumně soustředila Melanie Kleinová a tzv. anglická škola psychoanalýzy, vycházející z Tavistock Institute v Londýně. Ta ztrávila spoustu času sledování vlivu obran proti úzkosti v dětství na osobnost dospělého. Škola Kleinové velmi zdůrazňovala úlohu matky a vztahy mezi dítětem matčíným prsem při identifikaci vazem mezi tím, co je vědomé a povědomé. Práce Kleinové tak pomáhá napravit velkou jednostrannost Freudova výzkumu, který byl příliš zaměřen na úlohu otce jako klíčové postavy v ranné zkušenosti dítěte a ignoroval nebo snižoval význam úlohy vyživující a pečující matky.

Práce Kleinové rozvíjí tvrzení, že od počátku života dítě prožívá tíseň, spojenou s instinktem smrti a strachem ze zmizení a že tento strach se internalizuje v podobě „úzkosti z pronásledování“ (persecutory anxiety). Aby se dítě mohlo s touto úzkostí vyrovnat, vyvíjí si obranné mechanismy, včetně rozštěpení, introjekce a projekce (viz tab.7.1). Podle Kleinové k tomu poprvé dochází ve vztahu k matčínu prsu (nebo jeho náhražce), což se pak identifikuje s dobrými nebo špatnými zkušenostmi a vyúsťuje to do odlišování pocitů lásky a nenávisti. Zatímco prožitky „dobrého prsu“ jsou zdrojem jistoty a integrity existence dítěte, prožitky

„špatného prsu“ (když je krmení frustrující, pomalé nebo obtížné) jsou pak zdrojem perzekuční úzkosti dítěte. Úzkosti se pak do „špatného prsu“ promítají a je často hněvivě atakován. Ačkoliv k dělení mezi špatným a dobrým prsem dochází ve fantazijním životě dítěte, jeho důsledky jsou skutečné: překládají se do určitých konkrétních vzorců prožívání, vztahů k objektům a myšlenkovým procesům, které mají významný dopad v pozdějším životě.

Podle názoru Kleinové formování ega začíná těmito velmi ranými zážitky. Kdy „dobrý prs“ je integrujícím ohniskem, pomáhajícím bojovat s destruktivními silami projikovanými do „špatného prsu“. Dítě odlišuje dobré pocity od špatných, internalizuje, idealizuje a těší se dobrým, často jako prostředkem odmítání existence stavů ohrožení, přičemž atakuje špatné, často tím, že je projikuje do vnějšího světa. Svět nemluvněte tak má tendenci být světem extrémů, ve kterém jsou viditelné všechny charakteristiky ega, svázané s idealizací, projekcí a odmítáním. Podle Kleinové se tyto charakteristiky svázané s normálním i maladaptivním vývojem. Dítě během prvních pár měsíců svého života prochází přes perzekuční (paranoidně-schizoidní) fázi, pak vstupuje do „depressivní polohy“, kdy si začíná uvědomovat že dobrý a špatný prs jsou jeden a týž a že nenávidělo a atakovalo to, co také miluje. Kleinová byla přesvědčena, že nezbytná syntéza mezi milovanými a nenáviděnými aspekty prsu je příčinou vzniku truchlení a viny, což jsou vitálně důležité kroky v emocionálním a intelektuálním životě dítěte. Byla přesvědčena, že když u dítěte zůstane perzekuční strach silný, pak nemluvně velmi obtížně opouští paranoidně-schizoidní fázi a propracovává se k následující depresivní fázi. Potom se tyto rané zážitky mohou stát zdrojem strachu, nenávisti, závisti, lakomství, zloby, sadizmu, frustrace, viny, paranoie, obsese, deprese, fantazie a dalších pocitů, které jsou v podvědomí neseny a přenášeny na další objekty a vztahy. Teorie lidského vývoje Kleinové tak tvrdí, že mnohé z poruch, které Freud připisoval lidské sexualitě, má původ v ranějších vzorcích „objektových vztahů“.

Přístup Kleinové k analýze vztahů k objektům naznačuje, že prožitky dospělých reprodukují obrany proti úzkosti, které se původně tvořily v jeho raném dětství, tedy techniky rozštěpení projekce, introjekce, idealizace a odmítání formují způsob, kterým tvarujeme vztahy k vnějšímu světu. Z tohoto pohledu je možné porozumět struktuře, procesu, kultuře a dokonce i prostředí organizace v pojmech podvědomých obranných mechanismů, které si její členové vytvořili k vyrovnávání se s individuální i kolektivní úzkostí.

Tento přístup k analýze organizací byl systematicky rozvíjen mnoha členy Tavistockého Institutu. Například Wilfred Bion ukázal analýzou chování skupiny, že její členové často regredují do dětských vzorců chování aby se chránili před nepříznivými aspekty reálného života. Když se skupina plně zabere do práce na řešení nějakého úkolu, její energie je zaměstnána a směřována tak, že skupina udržuje nějaký kontakt s vnější realitou. Když však problémy, na kterých skupina pracuje rostou a ohrožují její fungování, pak existuje tendence stáhnout energii, vynakládanou na úkol a a použít ji na obranu proti úzkosti, které nová situace působí. Všichni jsme něco podobného zažili v osobním životě, ale i v nepřeborných situacích v organizacích, když jsme se tak obávali dynamiky situace, že jsme se přestali zabývat úkoly, kterými jsme se měli zabývat. Obava o fungování skupiny vyhlazuje obavy o úlohu, kterou skupiny měla hrát v širším světě. Bion zjistil, v takových ohrožujících situacích se skupiny vracejí k jednomu ze tří stylů fungování, které využívají různé druhy obran proti úzkosti.

Některé skupiny používají režim *závislosti*. Předpokládá se, že skupina potřebuje nějakou formu vedení, aby nesnáž vyřešila. Pozornost skupiny se přenese z řešených problémů a

soustředí se na určitého jedince. Členové skupiny často vyjádří svou bezmoc při řešení situace a idealizují si charakteristiky vyvoleného vůdce. Někdy skupiny promítá svou energii do atraktivního symbolu z minulých dob, oslavuje to jak tomu bylo dříve, místo aby se vyrovnávala se současnou skutečností. Takové klima usnadňuje potenciálnímu vůdci vystoupit a chopit se moci. On či ona však dědí výjimečně obtížnou situaci, protože již sama existence vůdce poskytuje pro ostatní omluvu pro osobní nečinnost. Vůdce také musí ztělesnit rysy, které si vyfantazirovali lidé ve skupině, kteří projíkovali žádoucí aspekty svého ega do postavy vůdce. V důsledku toho vůdci se často nepodaří naplnit očekávání naplnit a brzy je nahrazen další osobou, často jedním z nejméně schopných členů skupiny. I ten však obvykle selže a tak problémy přetrvávají, pravděpodobně vedou k fragmentaci a vnitřním bojům ve skupině. Skupina tak přestane fungovat a všechny možné nesváry a pseudoproblémy slouží jako náhražka skutečného jednání.

V jiném vzorci reakce se může skupina pokusit vyrovnat se svými problémy způsobem, který Bion nazval „*pairing*“ (?). Jde o fantazii, kdy členové skupiny začnou věřit, že se objeví postava mesiáše, která dostane skupinu z obav a úzkostí. Závislost skupiny na zjevení se této postavy opět paralyzuje její schopnost něco aktivně podniknout.

Třetím vzorcem reagování je to, co Bion popsal jako „*boj - útěk*“ (fight - flight). V tomto případě má skupina tendenci projíkovat své strachy na nějakého nepřítele. Tento nepřítel ztělesňuje podvědomou úzkost z pronásledování, kterou skupina prožívá. Nepřítel může mít podobu konkurence, opatření vlády, postoj veřejnosti či konkrétní osoba či organizace, která „se nás snaží dostat“. I když tento činitel skupinu sjednocuje a umožňuje silné vedení, i tento způsob zkresluje správné hodnocení reality a tudíž schopnost skupiny se s ní vyrovnat. Skupina věnuje jak čas, tak i energii na boj či obranu proti vnímanému nebezpečí, místo aby se na problémy, které jsou v situaci evidentní, podívala vyrovnaněji.

Dobrym příkladem tohoto procesu je způsob, jakým výrobci automobilů, ale i v jiných odvětvích výroby v Severní Americe, zpočátku reagovali na hrozbu, kterou představoval dovoz zboží z Japonska a dalších částí Asie. Přestože tento nový zdroj kompetitivního tlaku byl ve svých důsledcích velmi skutečný, díky zabývání se „nepřítelem“ se pozornost se místo skutečného řešení problému - tj. prověřit produkty a proces jejich výroby a hledat konkurenceschopná zlepšení - soustředila na boj, obrannou legislativu a kvóty dovozu. Reakce typu „boj-útěk“, doložená tímto příkladem, je svázána s podvědomou paranoiou, běžnou mnoha skupinových situacích.

Vztah těchto myšlenek k porozumění dynamiky vedení, skupinových procesů a vzniku a síle organizační kultury, vztahům mezi organizací a jejím prostředím a všedními aspekty fungování organizací je jasný. Obranné mechanismy, které Kleinová a Bion objasnili, pronikají téměř všechny aspekty činnosti organizací. Lidé si konstruují skutečnost a hrozby i jejich obavy v podvědomí se vtělují do struktur, určených k vyrovnávání se s úzkostmi, jejichž zdrojem je vnější svět. Lidé promítají tyto podvědomé zájmy jako jednotlivci nebo prostřednictvím podvědomých nevyslovených dohod, které spouštějí sdílení obav, starostí a obecně řečeno úzkosti.

Tyto myšlenky mohou pomoci vysvětlit řadu z formálnějších aspektů organizací. Například Eliott Jaques a Isobel Menziesová, v dřívějších letech členové Tavistockého Institutu, demonstrovali, jak lze některé aspekty struktury organizace chápat jako sociální obrany proti úzkosti. Jaques zjistil, že mnoho rolí v organizaci je ohnisky různých druhů paranoidních nebo perzekučních úzkostí. Do nositelů těchto rolí lidé často promítají své představy zla a

považují je za zdroje zlých podnětů, prostě do nich promítají své či jiné zlo. Tak například na lodi první důstojník je typicky činěn zodpovědným za většinu všeho co nefunguje, i když za to nezodpovídá. Existuje podvědomá shoda, že on je obvykle zdrojem všech potíží a umožňuje tak členům posádky uvolnit se od svého vlastního špatného svědomí. Tento proces rovněž pomáhá snadnější idealizaci kapitána jako dobré a ochraňující postavy. Celá řada obětních beránek v organizacích slouží podobným funkcím - lidé v rolích, "které každý ochotně nenávidí", pohodlní "potížisté" či lidé, kteří "nedodržují pravidla hry". Stávají se ohniskem podvědomého napětí a zloby, terčem sadistických tendencí v celé organizaci a napomáhají ji takto udržovat pohromadě.

Jaques zjistil, že tento druh obranných mechanismů proti paranoidní úzkosti je často určitou vlastností vztahů mezi zaměstnanci a jejich zaměstnavateli, špatnost se často promítá do různých skupin, které pak jsou vnímány jako škůdci, nepřátelé, zdroje potíží a stávají se pak objekty pomstychtivých postojů i jednání. Tyto procesy se rovněž objevují i v mnoha vzorcích chování mezi organizacemi navzájem. Například Robert Chatov charakterizuje mnoho vztahů mezi vládou a podnikateli jako "regulovaný sadismus", kde ti kdo "regulují" vnucují obtížné a zbytečné požadavky těm, které "regulují". Tento proces je rovněž možno vidět ve způsobu, jakým se organizace v kompetitivním prostředí snaží dominovat, trestat a kontrolovat své rivaly či jiné organizace se kterými pracují i ve způsobu, jakým některé organizace trestají samy sebe. Například, jedna část organizace se může rozhodnout, že bude vytvářet problémy s cílem trestat jinou část či zabudovávat různé druhy trestů do svých pravidel pro to jak postupovat obecně. Bylo to zřetelně vidět počátkem 80.let, kdy měli významní funkcionáři různých organizací potěšení z "utahování šroubů" - tedy odbourávání různých výhod, které vznikly v předchozích "tučných" létech. Podobné postoje můžeme nalézt v oblasti vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, kde oslabená pozice řady odborových organizací otevřela prostor pro politiku "zatlačování odborů". Často byly tyto postupy motivovány potřebou revanše a trestání odborů za moc, kterou získaly v 60. a 70.létech a ani ne tak skutečně věcnou nutností.

Isobel Menziesová získala podobný vhled do věci svým průkopnickým výzkumem, který se zabýval středním zdravotnickým personálem nemocnic. Zjistila, že ve způsobu organizace práce sester je skryto mnoho obran proti úzkosti. Jak se všeobecně ví, sestry často musí řešit obtížné úkoly, při kterých se musí vyrovnávat s pocity lítosti, soucitu, láskou, nenávisť, se strachem, závistí, odporem i odmítáním. Proto má byrokratický i obranný význam rozdělení práce sestry na diskrétní pracovní operace mezi více sester tak, aby došlo i k rozčlenění vztahu sestra - pacient. Cílem je odosobnění, kategorizace a potlačení významu pacienta jako jednotlivce ve prospěch pojetí pacienta jako "případu". Oddělení a popření osobních pocitů má svůj byrokratický, ale i podvědomý význam a jde o mechanismy vyrovnávání se s prožitkovou zátěží. Někdy to může přispívat k účinnosti pracovního výkonu pro který byla tato opatření racionálně vymyšlena, jindy však to může blokovat efektivní dosahování cílů práce. V každém případě se jen mimořádně těžko celý přístup mění či ruší.

I v další oblasti zjistil Abraham Zeleznik z Harvard Business School že vzorce podvědomé úzkosti často významně působí v mikropolitice života organizace na vývoj koalic. V některých situacích nejsou vůdci schopni navázat těsné vztahy se svými kolegy a podřízenými právě pro podvědomý strach nebo toho důvodu, že nějaký podvědomý hněv nebo závist je vede k odporu vůči byť jen stopám soupeření. Tyto obavy mohou vůdce motivovat k tomu, aby si udržoval kontrolu tím, že podřízené "rozděluje a vládne" jim, aby je "držel na svých místech". Často tento podvědomý strach vůdcům zabraňuje v možnosti přijmout skutečnou pomoc či radu. Například podněty ke změně způsobu jak se něco dělá,

předkládané podřízenými, mohou být vykládány jako soupeření a proto nebrány v úvahu či potlačovány bez ohledu na jejich věcnou podstatu. Často jsou vztahy mezi podřízenými a nadřízenými ohniskem, do kterého se podvědomě promítají komplexy jako Oidipův komplex. Podřízení projikují své fantazie o rodiči do vedoucího, což zpětně posiluje jeho úzkost. Když jsou vzájemné vztahy výrazně zatíženy tímto druhem podvědomého soupeření, pak se často vedoucí ocitá v izolovaném postavení a to podřízeným poskytuje ideální příležitost semknout se dohromady tak, že on či ona rezignují na svou funkci. Tímto způsobem se nakonec mohou podvědomé projekce naplnit a sebekpotvrdit.

Jak je tedy snadné vidět, významové vzorce, formující kulturu korporace i její dílčí subkultury mohou také mít podvědomý význam. Společné hodnoty, vážící organizaci dohromady, často mají původ ve sdílených zájmech, skrývajících se pod povrchem vědomí. Například, v organizaci, která velmi fandí svému týmovému duchu, působí různé druhy rozdělovacích mechanismů. Kvality členů týmu se idealizují, zatímco strachy, obavy, hněv, závist a další negativní rysy se promítají do osob nebo objektů, které do týmu nepatří. Podobně jako je tomu ve válce, schopnost sjednocení a pocit účelu často závisí na schopnosti přenést destruktivní impulzy na nepřítele. S těmito impulzy se pak tým konfrontuje jako se "skutečnými" hrozbami.

V organizacích, kde převládají vnitřní sváry a soupeřivá etika "jít si vzájemně po krku", se pak tyto destruktivní impulzy rozvíjejí směrem dovnitř a vytvářejí kulturu různých druhů vzájemného sadizmu a nepromítají se tedy vně organizace. Hluboce zakořeněná závist může například lidi vést k tomu, že maří úspěch druhých, protože se bojí, že by se jim nemohli vyrovnat. Tento skrytý proces může rozvracet možnosti týmové spolupráce. Ta totiž předpokládá, že členové týmu se těší z úspěchů druhých tím, že se k nim přidávají a inspirují se jimi ve svém vlastním snažení. Neřešené perzekuční úzkosti často blokují možnost učit se, protože lidem zabraňují přijmout kritiku a napravovat své omyly - vede to ke kultuře plné různých druhů napětí a obran.

To co jsme uvedli vede k závěru, že kultura korporací je mnohem hlubším jevem, než jak se jeví v populární představě, že kultura je možné "řídít". Kultura, podobně jako organizace, nemusí být tím, čím se jeví. Kultura může být velmi významným faktorem, pomáhajícím nám vyhybat se naší vnitřní realitě stejně tak, jako pomáhajícím nám vyrovnávat se s vnější realitou každodenního života.

Organizace, panenky a plyšové medvídci.

Většina z nás měla v dětském věku oblíbenou hebkou hračku, měkkou přikrývku, kus oblečení nebo nějaký speciální objekt, který jsme zahrnovali svou přízní a od kterého jsme se nemohli odtrhnout. Psychoanalytik Donald Winnicott rozvinul Kleinovu teorii vztahu k objektům způsobem, který ve vývoji jedince podtrhuje klíčovou roli takovýchto "tranzitních objektů". Tvrdí, že při vývoji rozdílu mezi "já" a "nejá" hrají klíčovou roli a vytvářejí, jak to nazývá, "oblast iluzí", pomáhající dětem rozvíjet vztahy s vnějším světem. Ve skutečnosti tyto objekty tvoří most mezi vnitřním a vnějším světem dítěte. Je-li oblíbený objekt nebo jev změněn (např. plyšový medvídek byl vyprán nebo vyčištěn), pak dítě může cítit, že je nějakým způsobem ohrožena jeho vlastní existence.

Podle Winnicottova názoru vztahy k těmto objektům přetrvávají v průběhu života a panenka, medvídek nebo dečka jsou periodicky nahrazovány jinými objekty a zkušenostmi, které člověku zprostředkovávají vztahy ke světu a pomáhají mu udržovat pocit identity. V pozdějším životě může ceněný majetek, třeba sbírka dopisů, s láskou uchovávaný sen, případně ceněná vlastnost, dovednost nebo schopnost hrát roli, nahrazující ztracenou panenku

nebo medvídky a symbolicky nám vyjadřovat a znovu nás ujišťovat o tom, kdo skutečně jsme a kde si ve světě stojíme. I když tyto objekty a zkušenosti hrají klíčovou roli v naší vazbě ke světu, příležitostně také mohou získat statut fetiše na který se fixujeme a který nejsme schopni opustit. V takových případech se vývoj dospělého zastaví a pokrývá, rigidní vazba na určitý aspekt našeho světa znemožňuje pohyb vpřed a znemožňuje vyrovnávat se s měnící povahou prostředí. Jinými slovy, dospělí se mohou - jako děti - stát nadměrně závislími na pohodě a bezpečí, které jim poskytují jejich převlečení medvídky!

Má-li Winnicott pravdu, pak teorie tranzitních jevů a k nim se vážících oblastí iluzí vysvětlují další aspekt toho, jak se zapojujeme do konstruování reality organizace a úlohu porvědomí při formování změny i obraně proti změně.

Do hloubky se studiem této ideje zabýval Harold Bridger z Tavistock Institute. Organizoval početné semináře, kde zkoumali význam tranzitních jevů pro život organizací. Jeho přístup nám pomáhá pochopit, že mnoho podob samotného uspořádání organizací slouží jako tranzitní jev. Hrají kritickou úlohu při definování povahy a identity organizací i jejich členů, při vzniku postojů, které blokují tvořivost, inovace a změny. Například, v mnoha organizacích může určitý aspekt organizační struktury nebo její kultury získat zvláštní význam a být uchovávan i tváří v tvář velkým tlakům, vyžadujícím změnu. Rodinný podnik se může upnout k určitému aspektu své minulosti či mise, i když působí v nových podmínkách, kde již tento aspekt neodpovídá. Zástupci odborů mohou být ochotni do smrti bránit principy a výdobytky, získané v předchozích střetech, i když již dnes nemají pro odboráře žádný význam. Manažer nebo pracovní skupina mohou trvat na tom, že mají právo něco rozhodnout nebo že práci je třeba dělat určitým způsobem, i když pod tlakem přiznají, že jejich požadavky mají spíše rituální hodnotu, než věcné opodstatnění.

V všech těchto případech může být jev, který se má uchovat, pro ty, jichž se týká, tranzitní význam. Podobně jako se dítě může spoléhat na přítomnost své panenky nebo medvídky jako prostředek potvrzení toho kdo a kde jsou, manažeři a dělníci mohou spoléhat na obdobný jev, kterým si potvrzují pocit své identity. Jsou-li tyto jevy ohroženy, je ohrožena i identita. Obava ze ztráty, kterou to představuje, tak často vyvolává reakce, které se při nezúčastněném pohledu mohou zdát nepřiměřené danému problému. Tato podvědomá dynamika může pomoci vysvětlit, proč některé organizace nebyly schopny se vyrovnat s měnícími se nároky prostředí a proč v organizacích existuje mnoho podvědomého odporu ke změnám.

Obecný princip dobře dokládá příklad konstrukční organizace, která podobně jako mnoho jiných v oboru prožívala problémy s přizpůsobováním se změnám, vyvolaným zaváděním počítačů. Jednou ze zajímavých charakteristik kultury dané organizace bylo, že tam trvali na používání logaritmických pravítek. Zatímco výpočetní technika představovala nabízela mnohem efektivnější prostředek pro technické výpočty, mnoho inženýrů trvalo na používání těchto pravítek. Teorie tranzitních jevů nás vede k pochopení tohoto postoje jako podvědomého procesu, kde používání logaritmických pravítek představuje vazbu na minulost, která rychle mizí a odmítání vzdát se staré identity a měnit se s tím, jak se mění časy. Jak se dá čekat, firma ztratila svou pozici na trhu a nakonec ji pohltila jiná.

Teorie tranzitních jevů přináší důležité poznatky a vhledy do praxe změn a vývoje organizace názorem, že se změna spontánně objeví jen tehdy, když jsou lidé připraveni upustit od toho co považují za drahé proto, aby získali něco nového. Konstrukční firma v uvedeném příkladu byla připoutána k symbolickému objektu, který v dané situaci nemohl vykonávat tranzitní funkce. Bylo by zapotřebí nějakého jiného objektu nebo jevu, který by napomohl k přijetí počítačového zpracování dat. Je zajímavé, že tranzitními objekty pro klientské firmy se často

stávají konzultanti nebo jiní lidé ve funkci činitelů, přinášejících změnu - klienti se jich odmítají "pustit" a stávají se na jejich radách o každém dalším kroku závislí.

Když se poradci snaží napomoci usnadnit přijetí společenské změny, může se ukázat nezbytným vytvoření tranzitního jevu tehdy, když přirozeně žádný neexistuje. Podobně jako táta nebo máma pomáhají dítěti najít náhradu za milovaného medvídka, člověk, pomáhající přijmout změnu (ať již revolucionář nebo placený poradce) obvykle musí pomoci svému klientovi odpoutat se od toho, co považoval za drahé. Je významné, že jen zřídka se to účinně daří "prodejem" nebo vnučením hotového "souboru opatření" nebo ideologií. Teorie tranzitních jevů říká, že v situacích, kdy ke změně dochází dobrovolně, ten, kdo přináší změnu musí proces zvládat a řídit. Je tomu tak proto, že změna v konečném důsledku souvisí s otázkou identity a problematického vztahu mezi "já" a "nejá". K tomu, aby vznikla tranzitní situace, musí člověk, přinášející změnu, pomoci vytvořit oblast iluze, jak ji popsal Winnicott. Ta je, podle něho, pro lidi "přijatelná" jako bod, ze kterého mohou zkoumat svou situaci a možnosti volby, před kterými stojí. Lidé často potřebují čas, nechat si věci projít hlavou, věc si zažít a vyzkoušet - má-li být změna účinná a trvalá. Když se snažíte přeskočit či potlačit to, co je ceněno, téměř určitě se to znovu později vynoří.

Teorie tranzitních jevů tak nabízí způsob, jak porozumět dynamice změny a návod, jak změnu navodit. Doposud se v praxi mnoho nevyužívala, představuje však slibné možnosti v budoucnu.

Organizace, stín a archetyp.

V předchozím výkladu jsme se zabývali Freudovými a neofreudovými interpretacemi podvědomí. Přišel čas podívat se na důsledky práce Carla G.Junga.

Zatímco Freud se různě zabýval potřebami, které tělo, jako nosič psyché klade na podvědomí, Jung se z tohoto konceptuálního sevření uvolnil a díval se na psyché jako na součást univerzální a transcendentální reality. Jak se jeho uvažování vyvíjelo, kladl stále větší důraz na ideu, že lidská psyché je součástí "kolektivního nevědomí", které nemá hranic v prostoru a čase. Tento aspekt Jungovy práce mnozí kritizují, protože je na hranici s okultním uvažováním. Ovšem zasvěcenější interpretace nás vede k tomu, abychom viděli, jak je tento pojem spojen s vývojem moderní fyziky. Jung dematerializoval naše chápání psychiky podobně jako Einstein, kterého Jung dobře znal dematerializoval naše chápání hmotného světa. Na základě důkazů o předtuchách a dalších psychických jevech, Jung začal vidět hmotu a ducha jako dva různé aspekty jednoho a téhož. Fyzikální energie, o které se Einstein domníval, že je v základě veškeré hmoty, se stala paralelou Jungova pojetí psychické energie, která, podobně jako fyzikální, se může činností vědomí a nevědomí transformovat. Odtud plyne Jungovo holistické pojetí psychiky jako univerzálního jevu, který je základní součástí transcendentální reality, spojující mysl s hmotou a přírodou.

Jednou z nejvýraznějších vlastností Jungovy analýzy je důraz na úlohu archetypů. Jung definuje "archetyp", což doslova znamená "původní vzorec" (original pattern), různě. Archetypy hrají kritickou úlohu při spojování individuálního a kolektivního nevědomí. V nejzákladnějším slova smyslu jsou archetypy definovány jako vzorce, které strukturují myšlení a tím dávají světu smysl. Jungovo užití archetypů inspirovalo Platónovo pojetí představ nebo schémat a hovoří o nich různě - například jako o "živých idejích", které neustále produkují nové interpretace nebo jako o "půdorysech" (ground plans), které dávají zkušenostním obsahům specifické podoby (konfigurace). Mluví o nich rovněž jako o "orgánech předracionální psychy" a "zdeděných formách a idejích", které nabývají obsahu v

průběhu života jedince, jak osobní zkušenosti vyplňují jejich tvar. Jinými slovy, archetypy jsou myšlenkové a zážitkové struktury, snad vtěleny do struktury psychiky nebo získané zkušeností, které nás vedou k tomu, že tvarujeme své chápání světa určitým strukturovaným způsobem. Jung věnoval velký čas a úsilí demonstrování univerzálního a nadčasového charakteru těchto archetypálních struktur, tomu, jak je můžeme nacházet ve snech, mýtech a idejích primitivních, dávných i současných lidí. I když se empirické obsahy mohou v podrobnostech lišit, principy, které jim dávají tvar a uspořádání se zdají být stejné. Podle Jungova pojetí archetypy formují způsob, jakým se sami se sebou "setkáváme" při třetech s věnšjím světem a jsou klíčové významné pro porozumění vazeb mezi vědomými a nevědomými aspekty psychiky.

Jungova práce má tedy závažné důsledky pro porozumění tomu, jak lidé ztvárňují realitu organizace. Zaměříme se na dva významné důsledky - způsob, jakým nás Jung vede k chápání obecných vztahů mezi vnitřním a vnějším životem a roli, kterou archetypy hrají při formování našeho pochopení vnějšího světa.

První téma bylo do jisté hloubky podrobností rozpracováno Robertem Denhardtem z University of Kansas. Ve své knize "Stín organizace" (The Shadow of Organization) nás zve ke zkoumání potlačené lidské stránky organizace, uložené pod povrchem formální racionality. Jung nazýval "stínem" nechtěné či potlačované pudy a touhy, obrácenou stranu vědomého ega, které je ve vztahu k egu jako ponořený protějšek stále se snažící dosáhnout s egem úplnosti. Podle Junga vývoj ega vždy směřuje k jisté dvoustrannosti. Položil tak ibzvláštní důraz na pochopení vědomého a nevědomého života, jako hry dvou protikladných tendencí. Byl přesvědčen, že plný rozvoj poznání sebe sama, své lidské osobnosti, což je proces, který označil jako individuaci, spočívá na schopnosti jedince rozpoznat oba soupeřící prvky osobnosti a zpracovat jejich protikladnost sjednocujícím způsobem. Podle Junga pramení neurózy a maladaptace z neschopnosti rozeznat a vyrovnat se s potlačeným stínem, což typicky obsahuje jak konstruktivní, tak destruktivní síly. Podobně jako i jiní teoretikové, kterými jsme se v této kapitole zbývali, i on byl přesvědčen, že mnoho z těchto našich nevyřešených tenzí promítáme do jiných lidí a vnějších situací a že k tomu, abychom rozuměli vnější skutečnost, musíme nejdříve porozumět tomu "druhému v nás".

V organizačním stínu tedy najdeme všechny potlačené protějšky racionality, bojující o možnost vynořit se na povrch a prakticky měnit povahu racionality. Sociolog Max Weber si všiml, že byrokratické formy organizace se rozvíjejí tím lépe, čím lépe se daří eliminovat všechny lidské kvality, vymykající se technickému kalkulu. Jungova práce však ukazuje, že je všechny vyloučit nelze, pouze potlačit. Vede nás rovněž k pochopení toho, že tyto iracionální kvality nikdy nepřijmou své potlačení jen tak nečinně a neustále hledají způsob, jak měnit svůj racionální protějšek. Svědectví toho vidíme v oblasti neoficiálního politikaření, které formuje život organizace, také ve stresech, lhaní, šizení, depresích a aktech sabotáže. Z jungovského hlediska takové faktory odrážení nevyhnutelné i když přehlížené či potlačované tenze tohoto dvoustranného procesu. Tak, jak se nevědomí jednotlivce snaží dosáhnout s egem úplnosti a sjednocení, můžeme být svědky toho, jak stínové nevědomí organizace rovněž volá po svém uznání, čímž nás varuje, že rozvoj jedné stránky naší lidskosti (tj. schopnosti uplatňovat technický rozum) často znásilňuje stránku opačné. Patologie a odcizení, které v organizacích vidíme mohou být v souladu s Jungem interpretovány jako manifestace této esenciální jednoty psyché.

Téma jednoty protikladů je velmi významné a najdeme je v celé Jungově práci. Mnozí teoretikové organizací jej konstruktivně rozvinuli ve snaze porozumět, jak se lidé vztahují k

realitě a při zlepšování rozhodovacích procesů. Jung rozlišoval dva způsoby, jakým vnímáme realitu (prostřednictvím smyslového vnímání a intuice) a dva způsoby, jakými si o realitě vytváříme úsudky (myšlení a cítění). Tyto dvě dimenze se často kombinují jako souřadnice (osa x a osa y) a používají se ke zjišťování typů osobností, na kterých se dají ukázat styly jejich rozhodování. (dotazník Jungových typů Meyers - Briggsové - pozn.překl.). V rámci tohoto modelu je pěkně vidět, jak se mohou potlačované prvky psychiky projevovat v podobě nevyužívaných dovedností a představují potenciál, který by mohl značně přispět k řešení lidských problémů. Jungova práce ukazuje, že potlačovaný stín organizace působí jako rezervoár nejen sil nechtěných a potlačovaných, ale i sil, které byly ztraceny nebo jsou podceňovány. Teoretikové Jungovy školy jsou jednotní v tom, že poznáním a využitím tohoto rezervoáru můžeme získat nové zdroje energie a tvořivosti a můžeme jejich prostřednictvím učinit instituce lidštějšími.

8. Rozvíjení logiky změny - organizace jako proud a proměna

Někdy kolem roku 500 před Kristem si řecký filozof Herakleitos všiml že „dvakrát do téže řeky nevstoupíš protože voda stále plyne“. Byl jedním z prvním západních filozofů, který se zabýval ideou říkající, že vesmír je v neustálém stavu proměn a tento stav v sobě obsahuje charakteristiky jak stálosti, tak i změny. Poznamenal, že „všechno plyne a nic netrvá stále neměnné, vše se mění a nic není trvalé Chladné věci se oteplují a teplé chladnou, vlhké vysychají a suché vlhnou... Věci spočívají ve změně.“ Herakleitos věřil, že tajemství vesmíru jsou uložena ve skrytých napětích a spojeních, které souběžně vytvářejí vzorce jednoty a proměny.

V naší době pak David Bohm (teoretický fyzik z Londýnské univerzity) vyvinul významnou teorii, která nám nabízí možnost pochopit vesmír jako proudění a nerozlučnou celistvost. Podobně jako Herakleitos i on chápe proces, proudění a změnu jako fundamentální a tvrdí, že stav vesmíru v libovolném okamžiku je odrazem základnější reality. Tuto realitu nazývá *implikátním* (svinutým, implicate, enfolded) řádem a odlišuje jej od *explikátního* (rozvinutého, unfolded) řádu věcí, jež se nám jeví ve světě kolem nás. Bohm tvrdí, že ten druhý v pořadí realizuje či vyjadřuje potenciál, obsažený v onom prvním řádu.

Implikátní řád chápe jako tvořivý proces, který - podobně jako hologram - všechno svinuje (má obsaženo) ve všem ostatním. Bohm používá pojmy jako jsou *holopohyb* nebo *holoproudění* (holomovement, holoflux, celostní pohyb, proud), aby vyjádřil nedělitelnou a proměnlivou povahu implikátního řádu, který je zdrojem, ze kterého vznikají explicitní formy (tvary). Tyto formy, podobně jako Herakleitova řeka, se jeví jako stabilní, v podstatě však jsou založeny na proudu změn. Představte si vír v řece. I když je charakteristický svým relativně stálým, opakujícím se a trvalým vzhledem, bez pohybu, proudu řeky nemůže existovat. Tento přírůstek ukazuje, jak explikátní řád vyplývá z implikátního, v souladu s koherentním procesem transformace. Bohm věřil, že svět se v proudu jednotlivých okamžiků času rozvíjí a svinuje (v anglickém originále textu se upozorňuje na společný základ slov „moment“- okamžik a „movement“- pohyb. pozn.překl.) jako jakýsi druh pulzujícího celku. V každém okamžiku se existující realita podobá, ale i odlišuje, od předcházejícího stavu a vzniká tak vnější podoba kontinuity uprostřed změn.

Tato teorie, jež umožnila řešení mnoha problémů moderní fyziky, má významné důsledky. Vede nás totiž k závěru, že abychom mohli porozumět tajemstvím vesmíru, musíme porozumět generativním procesům, spojujícím implikátní a explikátní řády. Velká část vědy doposud soustředila svou pozornost na studium vztahů *uvnitř* explikátního řádu. Pokud má Bohm pravdu, pak je explikátní svět jen zvláštním, jednotlivým případem či vyjádřením holopohybu. Můžeme se zabývat výzkumem vztahů mezi objekty a procesy tohoto světa a snažit se je vysvětlit kauzálně, jenže podle Bohmova názoru, neobjevíme ty nejdůležitější „zákony celku“, které jsou obsaženy v implikátním řádu. Abychom je objevili, musíme porozumět pohybu, proudění a změně *dávají vzniknout* (produce) světu, který zakoušíme - a studujeme.

Bohmova teorie, podobně jako i Herakleitova, převrací obvyklý vztah mezi realitou a proměnou. Zatímco ve vědě a každodenním životě pohlížíme na změnu jako vlastnost reality a vidíme svět jako proměnlivý, Bohmova teorie nás vede chápání světa jen jako okamžiku v mnohem základnějším procesu změny. Jeho teorie říká, že za viditelným povrchem

skutečnosti existují skryté procesy (které nazvu „logikou změny“), které nám umožňují porozumět konkrétní podobě světa v libovolném okamžiku.

V této kapitole se budeme některými „logikami“ změn“ zabývat.

Implikátní a explikátní aspekty organizace

Jak nám tyto myšlenky mohou pomoci k organizování a chápání organizací? Jak myslitelným způsobem nám mohou představy pulzujícího a měnícího se vesmíru nebo proudící řeky pomoci porozumět způsobu, jakým si organizujeme společenský život? Vyjdeme-li z Bohmova myšlení, pak je zřejmé, že svět organizace je rozvinutá empirická skutečnost a povaze organizace lépe porozumíme, když rozluštíme logiku transformace a změny, pomocí které se do reálné podoby organizace rozvinula. Tato představa nás vede k hledání základní dynamiky, která organizace generuje a udržuje je v jejich prostředí jako určité konkrétní společenské útvary.

Při hledání těchto skrytých dynamicky působících sil se může naše pozornost zaměřovat mnoha různými směry. Například, můžeme se vrátit k úvaze o podvědomí, jako implikátním zdroji života organizace a věnovat pozornost tomu, jak se nevědomá energie transformuje do strukturního vzorce organizace. V tomto ohledu pak má Jungova teorie o úloze a významu kolektivního nevědomí mnoho společných paralel s Bohmovou teorií implikátního řádu a nabízí se jako zřejmý pojmový rámec pro pochopení vztahů mezi implikátními a explikátními aspekty organizace. Také bychom se mohli blížeji zabývat procesy, které generují vzorce významů a symbolických aktů, které vytvářejí a mění organizace jako určité kulturní jevy. Tyto a i jiné přístupy jsme probírali v předchozích kapitolách a jsou rovněž vhodné ke studiu hlubokých procesů transformace a změn, které determinují viditelné jevy.

Nebudeme se však jimi zde zabývat a našim cílem bude prozkoumat tři různé představy o změnách, které nabízejí vysvětlení toho, jak může realita organizace vtělena do logiky změny samotné. První z nich těží ze zcela současných poznatků, jimiž se biologie snaží pochopit sebedprodukující se systémy. Druhá z nich vychází z podobných představ kybernetiků, které říkají, že logika změny je svinuta (obsažena) v napětích a tlacích, které nacházíme v kruhových vztazích (vazbách, uzavřených do kruhu). Třetí vychází z toho, že změna je výsledkem dialektických vztahů mezi protiklady. Každá z těchto představ nabízí možnosti vysvětlení jak je explicitní skutečnost života organizace formována a transformována hlubšími procesy, jež mají svou vlastní logiku.

Seberegulace (autopoiesis): logika sebedbudujících se systémů

V tradičních přístupech k teorii organizace dominovala idea, že změna pochází z prostředí. Jak jsme viděli v kapitole 3., na organizaci se běžně pohlíží jako na otevřený systém, které je v neustálé interakci se svým prostředím (kontextem), mění vstupy do výstupů, což mu slouží k vytváření takových podmínek, které jsou nutné pro přežití. Změny prostředí jsou chápány jako skutečnosti, na které musí organizace reagovat. Zatímco se vede debata o tom, zda jsou primárními činiteli, ovlivňujícími přežití, adaptace nebo selekce, jak zastánci kontingentní teorie tak i populační ekologové se shodují na tom, že hlavní problémy, kterým musí moderní organizace čelit pramení ze změn v prostředí.

Tuto základní myšlenku však zpochybňují implikace nového přístupu k teorii systémů, který vyvinuli dva chilští vědci - Humberto Maturana a Francisco Varela. Tvrdí, že všechny živé

organizmy jsou v organizačním smyslu uzavřené, autonomní systémy interakcí, které se vztahují jen k sobě navzájem. Myšlenka, že živé organizmy jsou vůči prostředí otevřené, je podle nich výsledkem pohledu vnějšího pozorovatele, snažícího se systémům porozumět. Jejich teorie zpochybňuje validitu oddělování systémů od jejich prostředí a nabízí nový přístup k chápání logiky, na základě které se živé systémy mění.

Maturana a Varela svoje tvrzení založili na ideji, že živé systémy jsou charakterizovány třemi základními vlastnostmi: autonomií, cirkularitou a soběvztažností. Ty jim propůjčují schopnost sebevytváření nebo sebeobnovy. Maturana a Varela razili pojem *autopoiesis* k označení schopnosti sebevytváření pomocí uzavřeného systému vztahů. Byli toho názoru, že konečným cílem takových systémů je vytvářet se - jejich vlastní organizace a identita je jejich nejdůležitějším produktem.

Jak je možné tvrdit, že živé systémy, jako třeba organizace, jsou autonomními, uzavřenými systémy? Maturana a Varela tvrdí, že tomu tak je, protože živé systémy se snaží udržovat svou identitu podřizováním si všech změn k jednomu cíli - tj. udržení své vlastní organizace jako daného souboru vztahů. Činí tak jejich zavedením do cirkulárního vzorce interakcí, kdy změna jednoho prvku systému je spojena se změnami jinde, upravuje nepřetržité vzorce interakcí, jež jsou vždy sebevztažné. Jsou takovými proto, protože systémy nemohou vstoupit do interakcí, které nejsou ve vzorci jejich vlastních vztahů, určujících organizaci, definovány. Tak je interakce systému s jeho „prostředím“ skutečně jen reflexí a součástí jeho vlastní organizace. Interaguje se svým prostředím způsobem, který podporuje jeho vlastní sebe reprodukci a v tomto smyslu můžeme pohlížet na jeho prostředí jako jeho skutečnou součást.

Když říkají, že živé systémy jsou uzavřeny a autonomní, Maturana a Varela neříkají, že tyto systémy jsou úplně izolované. Uzavřenost a autonomnost o které hovoří se týká jen roviny organizace. Říkají, že živé systémy se uzavírají do sebe a udržují stabilní vzorce vztahů a že právě tento proces uzavření nebo sebevztažnosti je to, co v konečném ohledu odlišuje jeden systém od druhého. Abychom objevili povahu celého systému, je nezbytné být s ním v interakci a sledovat cirkulární vzorce interakcí, kterými je definován. Když to budeme dělat, narazíme na problematickou otázku kde systém vlastně začíná a kde končí. Maturana a Varela uznávají, že v každé analýze systému se člověk při rozplétání vzorců kruhových vztahů kdesi musí zastavit, protože systémy, podobně jako čínské krabičky, lze nahlížet jako celky uvnitř celků vyššího řádu. Věří však, že tento druh sebevztažného paradoxu je zcela fundamentální. Systém nemá žádný začátek ani konec, protože jed o interakce v podobě zpětnovazebných smyček.

Abychom použili příklad, v organizaci biologického systému, jako je třeba včela, nalezneme sebevztažné systémy uvnitř jiných sebevztažných systémů. Včela je organizmus, sestávající z řetězce sebevztažných biologických systémů v jejich vlastním kruhovém uspořádání, a žije ve společenství včel, jejichž vztahy jsou rovněž kruhové. Dále, vztahy mezi společenstvím včel a širší ekologii jsou také kruhové. Odstraňte včely a celá ekologie se změní, protože včely jsou spojeny s botanickým systémem, který je propojen s hmyzem, zvířaty, zemědělstvím a lidmi a jejich sociálními systémy. Všechny tyto systémy jsou sebevztažné a váží se na sebe. Změna v jednom z nich, např. rozhodnutí použít insekticidů, které odstraní včely, má postranní účinky, které promění všechny ostatní.

Mohli bychom se pokusit porozumět takovým systémům tím, že bychom si nakreslili umělou hranici mezi systémem a jeho prostředím, tj. kolem individuální včely, kolem včelího společenství nebo systému včely a flóra, ale když to uděláme, porušíme řetězce kruhových interakcí.

Porozumění autopoietické povahy systémů vyžaduje, abychom porozuměli jak každý prvek současně slučuje udržování sebe sama s udržování druhých. Prostě nestačí pominout větší část cirkulárního řetězce interakcí jako „prostředí“. Prostředí je součástí systému vcelého společenství a jeho různé vrstvy se ve skutečnosti vytvářejí spolu s ním.

Abychom si ukázali tyto myšlenky na jiném příkladě, podívejme se jak Maturana a Varela jinak interpretují způsob, jak funguje lidský mozek a nervová soustava. Jak si vzpomínáte z kapitoly 4., jednou z nejrozšířenějších představ mozku je ta, že jde o systém ke zpracovávání informací z prostředí a k odstartování odpovídajících reakcí. Mozek vytváří reprezentace prostředí, ukládá je v paměti a uložené informace modifikuje díky zkušenostem a učení. Na rozdíl od toho Maturana a Varela tvrdí, že mozek je uzavřený, autonomní, cirkulární a sebevztahný systém. Tvrdí, že mozek nezpracovává informace přicházející z prostředí a neukládá reprezentace prostředí v paměti. Spíše zakládá a přiděluje vzorce variací a vztahné body jako výraz svého vlastního způsobu organizování. Systém tak organizuje své prostředí jako součást sebe sama. Když o tom přemýšlíte, pak idea, že mozek může dělat reprezentace prostředí předpokládá nějaký vnější referenční bod, ze kterého je možné posuzovat míru, ve které skutečnost a její reprezentace si navzájem odpovídají. Toto implicitně předpokládá, že mozek musí umět vidět a rozumět světu z pohledu vnějšího, mimo něj samý. To však samozřejmě není možné a tak je představa mozku, vytvářejícího reprezentace vnějšího světa velmi pochybná. Maturana a Varela ve své práci na tento paradox přišli a předkládají hypotézu, že mozek vytváří představy skutečnosti jako výraz a popis své vlastní organizace, působí na tyto představy a mění je ve světle konkrétních zkušeností.

Pro ty z nás, kteří si zvykli uvažovat o organizmu a organizacích jako o otevřených systémech, může být tento druh kruhového uvažování skutečně podivný. Naučili jsme se vidět živé systémy jako svébytné entity, charakterizované početnými vzorci vzájemně závislých vztahů, jak uvnitř, tak i ve vztahu k prostředí. Jak jsme poznamenali dříve, Maturana a Varela tvrdí, že je tomu proto, protože trváme na chápání těchto systémů *našeho* pohledu jako pozorovatele, spíše než abychom se snažili porozumět jejich vnitřní logice. Jak řekl můj kolega Peter Harries-Jones, když postupujeme tímto způsobem, zaměňujeme a mícháme dohromady oblast organizace s oblastí vysvětlení. Kdybychom vstoupili „dovnitř“ těchto systémů, asi by nám došlo, že jsme uvnitř uzavřeného systému interakcí a že prostředí je *částí* organizace tohoto systému, protože je součástí sféry, v níž probíhají závažné interakce.

Autopoietická teorie tak uznává, že systémy mají „prostředí“, ale trvá na tom, že vztahy s libovolným prostředím jsou determinovány *zevnitř*. I když je možné, že uvnitř i mezi systémy existují nespočetné řetězce interakcí, A se váže B, C, D, E a tak dále, neexistuje nic jako nezávislý vzorec příčin. Změny v A nejsou příčinou změn v B, C, D nebo E, protože celý řetězec vztahů je částí stejného sebedeterminujícího vzorce. Gregory Bateson a další teoretici, zabývající se ekologickými aspekty systémů, došli k podobnému závěru když zdůrazňují, že „celky“ se vyvíjejí jako úplná pole vztahů, které se vzájemně determinují (a jsou vzájemně determinovány). Vzorec vztahů (příčin) systému se musí chápat jako celek a to celek, který má svou vlastní logiku. Nelze jej pochopit jako síť oddělených částí. A to je konečně důvod, proč nemá smysl říci, že systém „interaguje“ s vnějším prostředím. Protože transakce mezi systémem a jeho prostředím jsou ve skutečnosti transakcemi uvnitř něho samého.

Tyto teoretické vhledy mají důležité důsledky. Protože jsou-li systémy nastaveny tak, aby zachovávaly svou vlastní identitu, a jsou-li interakce s prostředím stanovovány *zevnitř*, pak se

mohou systémy vyvíjet a měnit jen v souladu se změnami identity, pocházejícími zevnitř. Jak k tomu dochází?

Uznáme-li, že identita zahrnuje udržování opakujících se souborů vztahů, rychle vidíme, že problém změny závisí na způsobech, kterými se systém vyrovnává s variacemi, ovlivňujícími jeho současný způsob fungování.

Naše pozornost se tak soustředí na procesy systému, které se snaží udržovat identitu tím, že ignorují nebo vyrovnávají ohrožující odchylky a dále k tomu, jak mohou odchylky vést ke vzniku nových způsobů organizace. Jak si vzpomenete z diskuze v kapitole 4., těmto problémům se značně věnovali kybernetikové. V jejich práci se zdůrazňuje, že systémy mohou udržovat stálou identitu udržování procesů negativní zpětné vazby, které jim umožňují zjišťovat a opravovat odchylky od operačních norem a mohou se vyvíjet rozvojem schopnosti učit se pomocí dvojité zpětné vazby - ta jim umožňuje tyto normy měnit a brát v úvahu nové okolnosti.

Jenže odkud se odchylky ve fungování systému berou? Co je zdrojem potenciálních změn? Teorie autopoiese umísťuje zdroj změn do náhodných variací, k nimž dochází *uvnitř* celého systému. Ty mohou pocházet z náhodných modifikací v procesu reprodukce nebo díky kombinaci náhodných interakcí a spojení, jež vedou ke vzniku nových vztahů systému.

V tomto ohledu má teorie autopoiese mnoho společného s nedávným vývojem poznatků v řadě vědeckých disciplín. Například, v roce 1987 Ilya Prigogine, působící v Bruselu, obdržel Nobelovu cenu za svou práci o „dissipativních strukturách“ v systémech chemických reakcí, ve kterých je patrné, že náhodné změny v systému mohou vést k novým vzorcům uspořádání a změnám stability. Ukázalo se, že stejné poznatky se dají aplikovat na živé systémy. Termiti a včely využívají náhodná chování, která zvětšují variabilitu systému, jehož jsou součástí. Když tyto náhodné způsoby chování získají kritickou úroveň pozornosti, často se stanou součástí existující organizace systému. Například, termiti budují pracovní klenby a tunely tím, že náhodně snášejí zeminu a ta, když dosáhne určitého objemu, se dostane do ohniska pozornosti dalších termitů a tím i ohniskem jejich dalších záměrných aktivit. Náhodné hromádky hlíny se tak proměňují v souvislé struktury. U těchto a řady jiných živých systémů vzniká uspořádanost a struktura z náhodnosti, velké fluktuace spouštějí nestabilitu a kvantové skoky, schopné proměnit celý systém činností. Vypadá to, že nápady lidí i jejich činnosti se vyvíjejí podobným způsobem, velkou proměnu způsobí jen tehdy, získají-li kritickou úroveň podpory.

Z hlediska autopoietické teorie náhodná odchylka slouží jen jako seménko možnosti, že vznikne nový systém identity. Náhodné změny spouštějí interakce, které vibrují skrze systém a konečné důsledky jsou determinovány tím, zda současná podoba identity systému nechá působení odchylky propadnout kompenzačními mechanismy jinam nebo zda bude moci vzniknout nová konfigurace vztahů.

Tato teorie nás tak vede chápání transformace nebo vývoje živých systémů jako důsledku vnitřně generovaných změn. Spíše než by konstatovala, že systém se adaptuje na změny nebo že prostředí selektuje konfigurace systémů, které přežijí, autopoietická teorie klade hlavní důraz na způsob, jakým celek systémů interakcí tvaruje svou vlastní budoucnost. Strukturní vzorec nebo celek se vyvíjí. Prezentováním tohoto druhu vysvětlení představuje autopoietická teorie alternativu vůči Darwinově teorii evoluce. I když uznává důležitost variování systému a podržení „selektovaných“ vlastností v procesu evoluce, tato teorie nabízí jiné vysvětlení, jak k tomu dochází.

Organizace jako sebeprodukující se systém

Maturana a Varela vyvinuli svou teorii jako nový výklad biologických jevů a mají silné výhrady k její aplikaci na společenský svět. Když ji však použijeme jako metaforu, pak má autopoietická teorie zajímavé důsledky pro naše chápání organizací.

Za prvé, tvořivá aplikace teorie nám pomůže vidět, že organizace se vždy snaží dosáhnout podoby soběstředného uzavření ve vztahu k prostředí, utvářejí své prostředí jako projekci své vlastní identity nebo představy o sobě samé. Za druhé, pomáhá nám porozumět tomu, že mnoho problémů, kterým organizace čelí při vyrovnávání se s prostředím je těsně spojeno s druhem identity, který se snaží udržovat. A za třetí, pomáhá nám vidět, že při vysvětlování evoluce, změny a rozvoje organizací musíme soustředit pozornost především na činitele, které tvarují vlastní identitu organizace a tudíž i její vztahy k širšímu světu kolem.

Formování uzavřenosti jako určitá podoba narcisizmu: organizace v interakci se svými vlastními projekcemi.

V kapitole 5. jsme se věnovali ideji říkající, že organizace formují svá prostředí - připisují vzorce variací a významů světu, ve kterém působí. Myšlenka autopoiese přidává k našemu pochopení tohoto uzavírání se do sebe v tom smyslu, že nás vede k představě, že organizace formují své prostředí jako součást sebevztazného procesu, kterým se organizace snaží zakotvit a reprodukovat svou identitu. Náležitým ovlivněním prostředí organizace se snaží dosáhnout určitého stavu, nutného pro reprodukci sebe samé podle své představy.

Uvažte například obrázek 8.1. Jde zde o typický proces sebevztaznosti organizace. Organizace svolala schůzku k projednání určitých otázek dalšího postupu a zvážení situace ve svém prostředí.

Obr.8.1 Systémy, které pohlíží na sebe sama. *Autopoietické systémy jsou uzavřenými zpětnovazebnými smyčkami. Sebevztaznými systémy, které se snaží tvarovat sebe sama podle své vlastní představy o sobě. (Pramen: Escherův autoportrét. Přetištěno se souhlasem Haags Gemeentemuseum, The Hague. Arts-Baarn-Holland. Kresba otištěna se souhlasem autora.)*

Jak si stojíme?

Co se v našem okolním prostředí děje?

Proč mají naši prodejci tento měsíc takové potíže?

Jaké jsou možnosti proniknout na nové trhy?

V čem to vlastně děláme?

Jsme v tom správném?

Otázky tohoto druhu umožňují tazatelům formulovat reprezentace sebe sama, svých organizací a jejich prostředí způsobem, který pomáhá orientovat aktivity tak, aby se zachovala žádoucí identita. Grafy a křivky, jimiž jsou zde zasedací síně ověšeny, jsou ve skutečnosti zrcadly. Podobně jako zrcadlová koule na Escherově litografii umožňují členům organizace vidět sebe samy v kontextu svých probíhajících aktivit. Čísla a grafy, které organizace zhotovuje o svých tržních trendech, kompetitivní pozici, předpovědi prodeje,

dostupnosti surovin atd. jsou ve skutečnosti projekcemi vlastních zájmů, cílů i obav organizace. Odrážejí to, jak organizace sama sobě rozumí. Pomocí takového procesu sebereflexe (self-reference, vztahování se k sobě samým) členové organizace mohou podle své funkce něco ovlivnit a tak se podílet na vytváření a udržování své identity.

Když se podíváme na proces formulace pravidel (enactment) jako na pokus o dosažení definice sebe sama ve vztahu k prostředí, pak celá tato myšlenka o uzavření nabývá nového významu. Uvědomíme si totiž, že formulace pravidel není jen způsobem výběrového vnímání, kdy vidíme určité věci a ignorujeme či znevažujeme jiné, ale je daleko aktivnějším procesem. Tím, že se organizace promítá do svého prostředí a tím je uspořádává, klade vlastně základ pro jednání ve vztahu k tomuto prostředí takového druhu, které jí fakticky umožňuje rozvoj.

Identita a uzavřenost: egocentrismus oproti systemické moudrosti

V dnešní době se mnoho organizací usilovně snaží porozumět svému prostředí jako "světu tam mimo", které existuje jaksi samo o sobě. Myšlenky, kterými jsme se zabývali výše ukazují na nebezpečnost tohoto druhu uvažování a vedou nás k názoru, že chceme-li skutečně porozumět svému prostředí, musíme začít s rozuměním sobě samým, protože chápání prostředí je vždy věcí určité projekce sebe sama. Když se organizace "dívá na své prostředí" nebo se pokouší je nějak sondovat a testovat, vždy přitom vzniká příležitost porozumět sobě a svému vztahu k širšímu světu.

Řada organizací při vyrovnávání se s vnějším světem zažívá řadu problémů, protože si neuvědomují, jak moc jsou jeho součástí. Vnímají se jako samostatné entity, čelící problémům spojeným s jejich přežitím *navzdory* vrtochům vnějšího světa, který často představuje jak hrozby, tak i příležitosti. Nejvíce je to patrné u organizací, které nazývám *egocentrickými organizacemi*, tedy u takových, které mají poměrně pevně stanovenou představu čím jsou nebo čím se stát mohou a jsou rozhodnuty této identity dosáhnout či ji udržet za každou cenu.

Tento egocentrismus organizaci vede k přílišnému zabývání se a zdůrazňování významu sebe samotné a současně podceňování významu širšího souboru vztahů, v jejich rámci existuje. Když se na sebe podíváme do zrcadla, vzniká vztah mezi "figurou", tváří, kterou vidíme a "pozadím", tedy kontextem, v němž je tvář umístěna. Když se soustředíme na tvář, hodně z kontextu ztratíme. Egocentrická pravidla (enactments), pomocí kterých se organizace snaží strukturovat a chápat své okolí často vykazují podobnou nevyrovnanost. Ve snaze nalézat a podporovat své vlastní zájmy, rozporné vůči okolnímu prostředí, "figura" vytváří nadměrně asertivní vztahy vůči "pozadí". Podobně jako existence tváře v zrcadle závisí na řadě okolností, jako jsou biologické procesy, které dávají vzniknout tváři a udržují ji spolu s fyzickými a kulturními podmínkami, nutnými pro existenci zrcadla, tak i určující vlastnosti organizace závisí na řadě méně zřetelných kontextových vztahů, které je pro existenci organizace nutné udržovat. Figura i pozadí jsou součástí stejného systému vztahů a existují pouze ve vzájemném vztahu. Pokud se organizace formují do egocentrické podoby a tak se také i chovají vůči prostředí, pak často nerozumí své vlastní složitosti ani početným zpětnovazebným smyčkám, na nichž závisí přímo jejich vlastní existence.

Mnoho organizací se v důsledku tohoto druhu egocentrismu snaží udržovat nerealistické podoby své identity či takové její formy, které nakonec ničí kontext, jehož jsou součástí.

Jako dobrý příklad prvního typu firem mohou posloužit výrobci hodinek a psacích strojů, kteří si nevšimli nástupu digitální a mikroprocesorové techniky. Měly se za "hodináře" nebo "výrobce psacích strojů" a v tradiční výrobě pokračovali tradičními technologiemi - nevšimli si, že jejich identita již není době relevantní nebo není realistická. V důsledku toho mnoho z nich nová konkurence zcela vytlačila. Zpětně můžeme správně konstatovat, že všechny organizace, sloužící tradičním trhům, měly vidět přicházející novinky a měly je chápat jako součást svého prostředí. Jenže právě toto konstatování v jedné věci nesedí - způsob, jakým chápali své prostředí je výsledkem jejich vlastní identity jako "hodinářů" nebo "výrobců psacích strojů". Aby tehdy uspěly, bývaly by musely sebe sama vnímat jinak a pak si i jinak pořádat názory na svou možnou budoucnost.

Příkladem toho, jak egocentrismus může zničit kontext, na němž organizace závisejí, je k vidění v mnoha oborech. Například výrobci toxických chemikálií vytvářejí spoustu rizik jak vzhledem k prostředí, tak i společnosti jako boční efekty svého zájmu o zisk. Implicitně chápou fyzické i společenské prostředí jako svého druhu odpadní skládku a vytváří tak základnu pro dlouhodobé problémy, které budou jejich existenci ohrožovat v budoucnosti. Znečištění přírody i zdravotní problémy působené jedy pravděpodobně velmi ztíží funkci tohoto odvětví průmyslu. Podobně i používání umělých hnojiv, pesticidů a jiných chemikálií i mechanizované způsoby zemědělských prací mohou přinést okamžité zisky, ale zničí půdu a jinak poškodí ekologii, pro zemědělství vitálně důležité.

Egocentrické organizace vytyčují kolem sebe své hranice v souladu s definováním sebe sama velmi úzce a v této velmi úzké oblasti se snaží dosahovat svých zájmů. V průběhu tohoto procesu komolí a zkreslují své chápání širších souvislostí uvnitř kterých operují a podřizují svou budoucnost tomu, jak se kontext bude vyvíjet. Díky tomu se nemohou chovat proaktivně v systemickém smyslu slova. Jejich budoucnost závisí na postoji "uvidíme co bude" a ne na aktivním formování budoucnosti. Například, budoucnost mnoha firem v oblasti zemědělství a chemii bude záviset na tom, jak bude vláda, spotřebitelé i občané reagovat na jejich podnikání a na tom, jak je za ně budou trestat - ne však na systematickém úsilí firem sebe samotné měnit.

Jednou ze silných stránek autopoietické teorie je, následující názor. Přestože uchovávání identity je pro všechny živé systémy fundamentálně významné, existují i jiné způsoby stanovování pravidel pro vztahy s prostředím. Uvědomíme-li si, že prostředí není nezávislou oblastí a s ním nemusíme nezbytně soupeřit či proti němu bojovat, otevře se nám celá nová paleta možných vztahů. Organizace tak mohou například zkoumat své jiné možné identity a podmínky, ze kterých je jejich nová podoba reálná. Organizace, které se upnou k tomuto druhu sebeobjevování, jsou schopny vyvinout i jistou systemickou moudrost. Budou si lépe uvědomovat svou úlohu a význam v rámci celku a svou schopnost podporovat vzorce procesů změn a vývoje, což jim umožní postupnou evoluci jejich identity v souladu s evolucí širšího systému.

Za nový pohled na evoluci a změnu organizace.

Tyto myšlenky mají významné důsledky pro pochopení procesu evoluce organizace. Organizace vidíme jako aktivní účastníky, utvářející své prostředí v souladu se svou vlastní identitou. Všechny organizace si úspěšně takovou či onakou identitu vytvářejí, protože v mnoha ohledech je celý proces organizování vlastně naplňováním identity. Jenže některé z identit asi budou robustnější a trvanlivější než jiné.

Jak se v organizacích prosazují určité identity, může to významně transformačně působit na sociální ekologii do které patří. Mohou položit základy svého vlastního zničení. Nebo mohou vytvořit podmínky, které jim pomohou vyvíjet se v souladu s prostředím. Například podniky chemické výroby, které mají cit pro systemickou identitu, by se mohly pokusit vyloučit ekologickou hrozbu toxinů. Jak se však věci mají, mnoho organizací prohospodařuje svou budoucí životaschopnost a vytváří vlastně podmínky pro vznik nových strukturních vzorců ovšem pro jiné, za cenu své vlastní budoucnosti. Egocentrické organizace jsou přesvědčeny, že přežití spíše závisí na uchování vlastní neměnné a úzce definované identity, než na evoluci fluidnější a otevřeněji pojaté identity systému, do kterého patří. Je pro ně často obtížné vzdát se identit a strategií, které stály při jejich vzniku a přivedly je k minulému úspěchu, přežití a evoluce to však často vyžadují. Podobně jako v přírodě, řada linií vývoje organizace se může ukázat jako slepá ulička. I když jsou na chvíli vitální a značně úspěšné, určité organizace nebo odvětví mohou zažít špatné období v důsledku toho čím se staly a jako výsledek aktivit, jež tento pocit identity povzbuzoval. V dlouhodobé perspektivě platí, že přežití je vždy s a nikdy proti prostředí nebo kontextu, ve kterém působí. Méně egocentrické pojetí identity podporuje tento proces tím, že vede organizace k tomu cenit si více toho že jsou, než toho čím jsou. Chápáním dodavatelů, trhu, pracovních sil, místní, národní i celosvětové komunity i dokonce vlastních soupeřů jako skutečných součástí stejného systému organizace je možné posunovat se vpřed, směrem k doceňování systemické vzájemné závislosti.

Problém, který nám teorie autopoiesise předkládá, je porozumět jak se organizace samy mění a transformují v souladu s prostředím a vyvinout přístupy k organizaci, které budou podporovat otevřenou evoluci.

Chceme-li shrnout důsledky předchozích tvrzení do nějakého hesla, pak by to mohlo být následující: "Mysli a jednej systémově - více sebereflexe, méně sebestřednosti". Představa, kterou má organizace sama o sobě je kriticky významná pro formování téměř všech aspektů jejího působení a zejména s ohledem na vliv, který má na své prostředí a proto by organizace měly věnovat objevování a rozvoji odpovídající identity značnou pozornost.

Zájem o kulturu korporací, projevující se v nedávné době, je důkazem, že se tak začíná dít. Naše diskuze však ukazuje, že právě druh představy, kterou organizace má o sobě samé je klíčově významný. Zatímco egocentrická image může organizaci propůjčit jasnou a silnou identitu a dokonce i značný krátkodobý úspěch, z dlouhodobého hlediska však může pravděpodobně mít negativní důsledky. Tuto myšlenku je třeba vyslovit ještě silněji. Egocentrické kultury korporací, které jsou silné a krátkodobě úspěšné, často dosahují svých úspěchů za cenu, kterou platí jejich širší okolí a rozvíjí-li si dále, jsou schopny zničit celek. Při vývoji kultury korporací bychom to měli mít stále na zřeteli.

Shora uvedené myšlenky podtrhují klíčovou úlohu organizační strategie. V určitých ohledech však strategie hraje menší úlohu, než ve většině konvenčních teorií. Stratéga organizace si obvykle představujeme jako někoho kdo velí a usměřňuje cestu, po které se vývoj organizace ubírá. Jenže myšlenky obsažené v této kapitole říkají, že úspěšný strategický rozvoj nikdy nemůže být jednostranný. Jedince či organizace mohou změnu ovlivnit nebo formovat, jenže tento proces vždy závisí na komplexních strukturách - vzájemnosti a propojenosti, které nelze dopředu předpovědět ani kontrolovat. Podobně jako v přírodě, společenský systém mohou transformovat významné kombinace činitelů působících změnu takovým způsobem, které by nikdo nepovažoval za možné. Robotizace, zavedená ke snižování výrobních nákladů, může odstartovat procesy s úplně nečekanými důsledky. Strategie mířící k dosažení kompetitivní

výhody nebo odborné úrovni může také nakonec vyznít i ve zcela jinou transformaci systému. Teorie autopoiesise říká, že organizační vzorec se v průběhu času rozvíjí způsobem s otevřeným koncem. Některé formy v průběhu transformací, řízených soběvztažnými procesy, definujícími celek systému mizí a jiné přežívají. Jednotlivci i organizace jsou schopny tento proces ovlivňovat výběrem některého druhu představy o sobě samých (self-image), představy, která vede jejich jednání a tak jim pomáhá formovat budoucnost.

Smyčky, ne linie: logika vzájemné příčinnosti.

Teorie autopoiesise nám říká, že změna se rozvíjí kruhovým cyklem interakcí. Organizace se vyvíjejí nebo mizí spolu se změnami, které probíhají v jejich prostředí a strategické řízení musí těmto změnám kontextu rozumět. Vyžaduje to, aby se členové organizací dopracovávali nových způsobů myšlení, o kruhových systémech vztahů, jejichž jsou součástí a aby rozuměli, jak se tyto vztahy vytváří a v průběhu se vzájemně determinujících procesů transformují. Jinými slovy, teorie nás vede k uvažování o vztazích v podobě uzavřených kruhových smyček a ne o vztazích v podobě lineárních řetězců, vede nás k nahrazení představy o mechanické příčinnosti - tj. A je příčinou B - představou o vzájemné příčinnosti (mutual causality). Ta říká, že A i B je možno definovat jako důsledek toho, že patří do společného systému kruhových vztahů.

Celá řada kybernetiků se snažila vyvinout metodologii pro zkoumání tohoto druhu příčinné souvislosti, vlastně toho, jak se systémy podílejí na své vlastní transformaci. Jednu z významných metodologií je možno nalézt v práci Magohora Maruyamy, který se soustředil na kladné a záporné zpětné vazby jako činitele formující dynamiku systému. Procesy negativní zpětné vazby, kde změna proměnné spouští změny v opačném směru, jsou důležité pro vysvětlení stability systému. Na druhé straně, procesy charakterizované jako kladná zpětná vazba, kde více znamená více a méně znamená méně, jsou důležité pro vysvětlení změny systému. Společně dohromady tyto zpětnovazebné mechanismy jsou schopny vysvětlit proč systémy získávají nebo si udržují daný tvar a jak tento tvar může být v průběhu času rozpracováván a měněn.

Explanační síla tohoto druhu uvažování se dramaticky ukázala v projektu Římského klubu, který se zabýval problémy lidstva. Tento projektrazil myšlenku, že světové ekonomice bychom měli rozumět jako systému zpětnovazebných smyček. Jeho zpráva "Limits to growth" se soustředila na trendy světové populace, produkce potravin a vyčerpávání zdrojů a vedla k závěru, že tyto trendy jsou poháněny kladnou zpětnovazebnou smyčkou. Jejich analýza ukázala, jak systémy kladných zpětnovazebných smyček, které nemají stabilizující zpětné vazby, mohou vyústit v exponenciální změny, které nelze dlouhodobě udržet.

Charakteristiky změny tohoto druhu jsou skvěle ilustrovány historkou starobylého perského dvořana, který svému králi věnoval šachovnici. Za odměnu požadoval jedno zrnko rýže za první čtvereček šachovnice, dvě za druhé, čtyři za třetí a tak dále. Král ovšem okamžitě souhlasil a nařídil, aby mu byla rýže z královských sýpek vydána. Čtvrtý čtvereček obnášel 8 zrnků, desátý 512, patnáctý 16 384 a za dvacátý první jich bylo třeba již milion. V případě čtyřicátého čtverečku by již bylo třeba donést milion milionů zrnků. Všechny zásoby rýže by byly vyčerpány již dávno před dosažením šedesátého čtvrtého čtverečku!

Exponenciální změna je taková, která roste konstantním tempem, v tomto případě se v každém kroku zdvojnásobuje. Poučení je zřejmé. Změna zpočátku vypadá dobře, brzy se však vymyká kontrole, podobně jako v případě konstantně narůstajícího znečištění, které začíná

úmrtím pár ryb a brzy je zahubí všechny. Zdá se, že mnoho stránek našeho socioekonomického systému se takto mění, jak pokusy maximalizovat rychlost růstu konkrétních ekonomických a společenských proměnných generují změny, které transformují celý systém vztahů, ve kterých se tyto aktivity odehrávají.

Magorah Maruyama vytvořil takový druh analýzy zpětnovazebných smyček, který ukazuje, jak kladné zpětnovazebné smyčky zapříčiňují diferenciaci komplexních systémů. Například, malá prasklina ve skále nabírá vodu, která zmrzne a trhlinu poněkud zvětší, což umožňuje zachycení většího množství vody a tak se trhlina zvětšuje a zvětšuje, zachytí se v ní malé organizmy a hliněný prach, což umožňuje aby v ní rostlo semeno, a skála se změnila růstem vegetace a snad dokonce i stromu. Tento proces neustálého zvyšování tempa vede k diferenciaci a její určitý stupeň, forma se snad uchová díky procesům negativní zpětné vazby. Vezměte si jiný příklad z Maruyamovy práce. Velká, prázdná planina přitáhne pozornost farmáře, který se na nějakém místě usadí. Jeho příkladu následují další farmáři a jeden z nich si otevře boudu s nářadím. Z boudy se stane obchod, místo setkávání a naproti si kdosi otevře stánek s občerstvením a potravinami. Jak jsou tam přitahováni další obchodníci, zásobovatelé, pomocné síly a další, vesnice pomalu roste. Vesnice podporuje prodej zemědělských výrobků a kolem vznikají další usedlosti. Rostoucí zemědělská činnost podporuje vznik řemeslné výroby, místního průmyslu a z vesnice se postupně stává město. V průběhu tohoto procesu, sestávajícího z řady kladných zpětnovazebných smyček se pustá pláň změnila - smyčky zesilovaly efekty počátečních diferenciací.

Tajemství růstu města, podobně jako v případě zvětšování praskliny ve skále, zachycující vodu, není ani tak v počáteční příčině, ale v procesech zesilování a diferenciací. Maruyama tvrdí, že tento proces vysvětluje evoluci jak přírody, tak i společnosti. Jsou to procesy pozitivních zpětných vazeb, které vedou ke změnám zcela disproporčním vzhledem k původnímu spouštěcímu momentu - záměrnému, či náhodnému, které je spustil. Vysoce pravděpodobné spouštěcí momenty, tj. že voda se v prasklině bude shromažďovat nebo že se na planině usadí farmář, eskalují a vedou k odchylkám (od původního stavu), jejichž pravděpodobnost je velmi malá, tj. že v prasklině vyrostle určitý druh stromu nebo že právě v určitém místě prázdné pláně vznikne město. Náhodné mutace v přírodě a náhodné události a spojení v životě společenském za příznivých okolností spouštějí samoorganizující se procesy s otevřeným koncem, v nichž na sebe navzájem působí pozitivní a negativní zpětné vazby a produkují měnící se vzorce, které v určitém okamžiku nabývají relativně stabilních forem.

Relevantnost takové analýzy pro porozumění jevů a procesů, vytvářejících organizace v jejich kontextu, je zřejmá. Jak je vidět na obr. 8.2., 8.3 a 8.4, tento přístup lze použít k porozumění dynamiky mnoha různých tříd problémů organizací.

Obr.8.2. Cenová inflace a systém vzájemné příčinnosti.

Když chápeme problém inflace cen jako systém s vzájemnou příčinností, pak nás to vede k myšlení v pojmech zpětnovazebných smyček a ne přímých řetězců (linií). Jako příčina problému nevystupuje žádný jednotlivý činitel. Inflace je svinuta v povaze vztahů, definujících celý systém. Mnoho zobrazených spojů představuje odchylky zesilující smyčky (plné čáry), negativní, stabilizující smyčky (tečkované) jsou poměrně řídké. Zesilující vazby tak mají navrch. Systém je možno stabilizovat podporou existujících negativních vazeb a vytvářením nových. Řada vládních opatření se implicitně o tento efekt snaží. Například zavádění limitů mezd a cen je příkladem opatření k potlačování inflační spirály. Kritika odborů ze strany vlády a médií jako nerozumných a chamtivých "sobců" je rovněž snahou o oslabení podpory odborů veřejností v naději, že budou mít při vyjednávání o vyšší mzdy slabší pozici.

Při snaze porozumět tomuto druhu vzájemné závislosti poznáváme, že není možné jednostranně kontrolovat žádný soubor proměnných. Zásahy rozvlíni celý systém. Proto je nezbytné intervence přizpůsobit tak, aby se dosáhlo požadované transformace celého systému.

Obr.8.3 Kladná a záporná zpětná vazba v energetice

Obr.8.2 například ukazuje analýzu kontextu některých vztahů, přispívajících k cenové inflaci. Většina analýz tohoto problému má tendenci upadnout do pasti lineárního "myšlení", hledat jednoduché příčiny, ležící v samých kořenech problému Úroveň zaměstnanosti, disponibilní finanční zdroje, moc odborů, platové poměry, úrokové sazby a vládní vydání byly v tu či onu dobu identifikovány jako příčina tohoto problému. Lineární způsob uvažování pak slouží jako východisko pro řešení lineárního charakteru - tj. vytvářet zaměstnanost, redukovat množství peněz v oběhu, snižovat moc odborů, zavádět platové restrikce, zvýšit úrokové sazby nebo snižovat vydání vlády. Analýza všech souvislostí, prezentovaná na obr.8.2 pak nabízí alternativní způsob uvažování o daném problému a odhaluje *vzorech vztahů*, které vytvářejí a udržují inflaci. Nyní se naše pozornost soustředí na pochopení toho, jak lze síť pozitivně-negativních zpětných vazeb, zesilujících růst cen, stabilizovat pomocí negativní zpětné vazby. Vede nás to k hledání způsobů, jak jinak definovat celý systém tak, aby se posílil vzorec vztahů, který chceme stabilizovat.

Obr.8.3 ukazuje jak lze použít takovou analýzu k pochopení některých vztahů formujících celý průmyslový sektor - energetiku. Jak je z diagramu patrné, síť pozitivních a negativních zpětných vazeb spojuje prosperitu mnoha zdánlivě nezávislých prvků celého odvětví. Poměrně často vychází plánování energie, i na celostátní úrovni, na kapacitách a potřebách jednotlivých odvětví - uhelném, hydro, nafta, atomové zdroje, plyn. S potřebami energie se často zachází jako s autonomními činiteli a funkcí jednotlivých energetických odvětví je na ně ekonomicky reagovat. Analýza souvislostí, prezentovaná na obr.8.3 umožňuje získat jinak formulovaný obraz dynamiky, kterou se celý systém vyvíjí a formulovat i jiné reakce zúčastněných korporací. Umožňuje to ovlivnit celý vzorec vzájemných vztahů generující potřebu i dodávky a navrhnout opatření, využívající celou šíři vzájemně spolupracujících aktivit a řešit tak společný problém.

Obr.8.4 Vloupání do hotelu Watergate - kladné a záporné zpětné vazby Nixonova Bílého domu. (Pramen: Miles, 19980, 214)

Ukázka na obr.8.4 je užitím stejné analýzy podrobnějšího souboru vztahů uvnitř i mezi organizacemi. Ohnisko zájmu je soustředěno na to, jak počáteční impulz, v tomto případě vloupání do hotelu Watergate, může rezonovat a transformovat širší kontext vztahů, v tomto případě Nixonův Bílý dům a americkou politickou scénu. Zvolený příklad je spíše výjimečný, slouží však k ilustraci jak negativní a pozitivní zpětná vazba formuje organizační procesy. Někdy celkový systém vztahů dosahuje stav rovnováhy nebo rovnoměrné změny, zatímco v jiných případech vztahy s kladnou zpětnou vazbou mohou převládnout a to vede k úplnému zhroucení existujícího uspořádání vztahů. Což bylo případem Nixonova Bílého domu. Příklady takovýchto transformací jsou běžnější než si uvědomujeme a jsou často výsledkem velmi obvyklých způsobů chování. Například soupeřivé chování, kde se jeden soupeř snaží překonat druhého - jako když agresivní jednání prohlubuje agresivitu následujícího - často vede k tomu, že se situace vymkne kontrole, pokud nezasáhnou negativní zpětné vazby. Výsledkem takového zhroucení je nenávist mezi jednotlivci, útvary organizace, organizacemi a národy.

Když analyzujeme vztahy spíše v podobě smyček než lineárních řetězců, pravidelně získáme mnohem bohatší obraz daného systému. Systém je možné analyzovat v mnoha úrovních a rozhodnutí o tom, ve které jej chceme analyzovat, bude velmi záviset na povaze problému. Jak již bylo uvedeno shora, systémy jsou vždy celky uvnitř větších celků a často zjistíte, že problém se kterým začínáte, se rychle ukáže být součástí většího problému, který vyžaduje mnohem širší záběr. Proto je často nutné doplnit analýzu, prováděnou na jedné úrovni (např. socioekonomických trendů a makro úrovni) bohatším obrazem dynamiky souboru vztahů, které se zdají být velmi důležité (např. vztahy uvnitř a mezi určitým souborem institucí). Toto prohlubování a rozšiřování analýzy přidává na složitosti celkového obrazu, často však je prospěšné, protože přijmete na nové způsoby řešení výchozího problému. Když problém postavíte do nového rámce, často vás napadnou nové možnosti řešení.

Když se taková analýza dělá, nemusí se vždy podařit mapovat smyčky definující systém s takovým stupněm určitosti a úplnosti, jak byste si přáli. U komplexních systémů je stupeň diferenciací vysoký a obvykle existují početné intervenující procesy, které libovolný daný soubor aktivit ovlivňují. Přesto však je způsob uvažování, potřebný pro tento druh rozboru, sám o sobě velmi přínosný. Máme zde vlastně novou epistemologii pro zvládnutí komplexních systémů, která ukazuje jak se dobrat lepšího chápání procesů, formujících život organizací. I když toto porozumění nemusí být ani úplné ani dokonalé, poskytuje mocný prostředek jak usměrňovat rozhodování a intervence.

Vztahy jsou vždy v pohybu a stabilita (pokud vůbec něco takového v komplexních procesech existuje) trvá vždy jen v proudu proměnlivého dění. Komplexní systémy, jako ona řeka, zmiňovaná Herakleitem, vždy proudí a musí se chápat jako proces. Logika takových systémů spočívá v síti *vztahů*, definujících a udržujících vzorce příčinné kauzality. I když je často možné najít onen počáteční impuls, který uvede systém do pohybu určitým směrem, je důležité si uvědomit, že tyto impulzy nejsou vždy skutečně příčinami konečných výsledků. Pouze spouštějí transformaci, vestavěnou do logiky systému. Tak tedy můžeme říci, že vloupání do hotelu Watergate zapříčinilo pád Nixona jako prezidenta jen v tom smyslu, že uvedlo do pohybu procesy a problémy, které již byly v systému obsaženy. Jednou z vlastností komplexních systémů se vzájemnou příčinnou souvislostí, zahrnující náhodné složky je, že libovolný daný soubor počátečních podmínek může vést k úplně jiné konečné situaci. Kdyby existoval jiný vzorec náhodných spojení, pak by se po vloupání do hotelu Watergate nemuselo také stát vůbec nic. Nebo také jiný spouštěcí moment mohl úřad prezidenta dovést k podobně velkým problémům. Jak je vidět, náhodné momenty se kombinují spolu se systematickými vztahy tak, že systém nepředpověditelně transformují. Systémy se často posunují od jednoho podnětu k druhému, jeden transformační vzorec je jiným podnětem zvrácen do jiného vzorce. Tak se systém, jako třeba výroba elektřiny v atomových elektrárnách rozvíjí podél nějaké vývojové trajektorie až do okamžiku, kdy je vývoj zasažen neštěstím elektrárně v Three Mile Island. Transformace, kretá je tímto impulzem spuštěna se ustálí do jiného vzorce vztahů, který jak je narušen jiným impulzem nebo vzorcem náhodných spojení.

V naší diskusi opět zdůrazňujeme obtíže vlastní analýze kontextu, ale současně také potvrzuje mohutnost tohoto způsobu uvažování. Pro porozumění složitým systémům je pojetí jednoduché příčinnosti prostě neadekvátní. Jak poznamenal Anthony Wilden, v komplexních systémech jsou vždy příčiny, které zapříčiňují, že příčiny zapříčiňují příčiny. Snahou o mapování vztahů systému a identifikování jejich hlavních tendencí je možné získat to, co Gregory Bateson nazval "systemickou moudrostí" a patřičně v celých rámcích zvažovat zásahy do vzorců vztahů definujících systém, než se jen pokoušet manipulovat umělé

"příčiny" a "efekty". Nejlepší přístup často je a) pokusit se identifikovat hlavní subsystémy nebo hnízda zpětných smyček, které spolu souvisí, b) když je to nutné, modifikovat jejich vztahy redukcí nebo posílením existujících spojení a přidáváním či ubíráním zpětnovazebných smyček, c) věnovat zvláštní pozornost smyčkám, které spojují různé subsystémy. Poslední zmíněné jsou zejména významné pro pochopení toho, jak místní aktivity mohou rozvlítnout celek systému a jak lze tyto efekty podle potřeby omezit či zesílit. Hledání systémové moudrosti tak přináší konkrétní a významné důsledky pro řízení komplexních systémů.

Rozvoj i uplatňování tohoto druhu systémové moudrosti vyžaduje schopnost organizace chápat a učit se i schopnost organizovat sebe sama, jak o tom byla řeč v kapitole 4. Porozumění vzájemné příčinnosti existující v komplexních systémech ukazuje, že zastavit změny je mimořádně obtížné, odstranit všechny pozitivní zpětné vazby nebo do nekonečna uchovat způsob, jakým organizace funguje. Mnohem více odpovídá strategie učit se měnit změny, ovlivňovat a tvarovat proces kdy je to možné, ale uvědomovat si, že v časech změn je nutné umožnit vznik i nových forem organizačního systému. Tento proces často závisí na schopnosti zjistit a vyhnout se destruktivním tendencím systému, které často spočívají v začarovaných kruzích tvořených pozitivními zpětnovazebnými vztahy a na vytvoření prostoru, ve kterém se může uplatnit učení a mohou se objevit vzorce koevoluce. Zejména je nutné věnovat pozornost šíři kolaborativních aktivit, redukovat nezávislé linie aktivit které přispívají ke složitosti a turbulentnosti systému a tak rozšiřovat příležitosti pro učení se a vzájemnou přizpůsobivost.

Když chápeme logiku vzájemné příčinnosti, máme možnost uvědomit si jak se explikuje realita života organizace a neustále se transformuje. Máme také prostředky, jak toto rozvíjení skutečnosti ovlivnit. Jak však vidíme, toto ovlivňování nikdy není jen jednostranné. Vždy je ohraničeno širším systémem vztahů, v jejichž rámci k němu dochází.

Protiklady a krize: logika dialektické změny.

Přejděme nyní od studia kruhových zpětných vazeb ke studiu protikladů.

Každý jev implikuje a dává vzniknout svému protikladu. Den a noc, horko a zima, dobro a zlo, život a smrt, figura a pozadí, pozitivní a negativní - to vše jsou páry na sobě závislých protikladů. V všech těchto případech existence jedné strany závisí na existenci té druhé. Nemůžeme vědět co znamená zima, když nebudeme vědět co to je horko. Neumíme si představit den, aniž bychom znali noc. Dobro definuje zlo a život definuje smrt. Protiklady jsou spolu propleteny ve stavu určitého napětí, který rovněž definuje stav harmonie a celistvosti. Mohly by toto napětí být základem všech změn? Je možné, že proudění a transformace jsou projevy protikladných tendencí, jejichž prostřednictvím dochází k proměnám jevů?

Tato idea má dlouhou historii. Například taoistická filozofie, která vnikla ve staré Číně dlouho zdůrazňovala jak je způsob, "cesta" přírody (the way of nature) (slovo Tao znamená cesta) charakteristická neustálým prouděním a celostí, tvarovanými dynamickou souhrou *jin a jang* (viz obr.8.5). Tato slova, která původně označovala stinnou a slunnou stranu kopce, symbolizují, že Tao staví na proudění komplementárních a přitom však protikladných energií, jejichž prostřednictvím se všechny trendy nakonec převrátí. Dávný mudrc Lao-c' to vyjádřil následovně: "zvrát je pohybem Tao". Kdykoliv se v situaci vyvinou kvality do extrému, nevyhnutelně se obrátí a nabude kvalit opačných, stejně tak jako nejjasnější svit dne se začne

pozvolna měnit v hlubokou temnotu noci. Taoistická filozofie zdůrazňuje, že vše v životě přírody i lidí je dáno tímto cyklem přicházení a odcházení, růstu a zániku, vše je v procesu přeměny v něco jiného.

Obr.8.5 Jin a jang - základní protiklady, řídící všechnu změnu (Pramen: Capra, 1975,113-114) *Dynamický charakter jin a jang ilustruje starobylý čínský symbol, nazývaný Tai-či Tu neboli "schéma nejvyššího nejzazšího".*

Toto schéma je symetrickým uspořádáním tmavého jin a jasného jang, jenže symetrie není statická. Jde o otáčející se symetrii, jasně vyjadřující neustálý cyklický pohyb: jang se cyklicky vrací ke svému počátku, jin je ve svém maximu a ustupuje jang. Dvě tečky ve schématu symbolizují ideu, že kdykoliv jedna z obou sil dosahuje maxima, již v sobě obsahuje zárodek svého protikladu. Již od velmi dávných dob byly oba archetypální póly přírody reprezentovány nejen jako světlo nebo temnota, ale také jako muž a žena, pevnost nebo přizpůsobivost, nahoře a dole. Jang, síla, mužský princip a tvořivá síla byl spojován s nebem, zatímco jin, temný, přijímající, ženský a materiální prvek byl reprezentován Zemí. Nebe je nahoře a plně pohybu, Země - podle starého geocentrického názoru - je dole, uklidňující a tak se jang stal symbolem pohybu a jin symbolem klidu. Ve vztahu k myšlení je jin komplexní, ženská, intuitivní mysl, jang je jasný, racionální a mužský typ intelektu. Jin je klidný, kontemplativní klid mudrce, jang je silná, tvůrčí aktivita krále.

Taoisté byli přesvědčeni, že dispozice nebo tendence libovolné situace je pomocí terminologie jin a jang srozumitelná. Byli přesvědčeni, že mnoho lidských situací lze vyrovnat a harmonizovat ovlivněním vztahu mezi těmito protikladnými prvky. Například zdravá a chutná dieta vyrovnává a usmíruje jin a jang a také principy akupunktury se snaží zasáhnout do porouchaných proudů mezi jin a jang v lidském těle. Taoistická "I Ting" (Kniha proměn) formuluje způsob myšlení pomocí protikladů, kodifikuje archetypální vzorce "Tao", které nacházíme v přírodě i světě lidí. I když se dnes na "I Ting" pohlíží jako na něco podobného křišťálové kouli, určené k věštění budoucnosti, její skutečná funkce spočívala v poskytnutí prostředku k porozumění tendencí inherentních v současnosti. Kniha sama o sobě je dokumentem, který má mnoho společného s moderními pokusy porozumět dynamice transformace a změny.

Mnoho z těchto představ Taoistů vnesl do západního myšlení svou prací Herakleitos a pak bylo rozvíjeno a různými způsoby vyjadřováno generacemi teoretiků společnosti a vědců, kteří se hlásili k tomu, co dnes označujeme jako dialektický přístup k realitě. Například tyto představy silně ovlivnily Hegelovu práci, což byl německý filozof 19.století, který dialektickou metodu výrazně rozpracoval a dále ovlivnily práce sociálních teoretiků, jako byli Karl Marx a Mao Ce-Tung. Tito teoretikové rozvinuli dialektický názor, že svět se vyvíjí v důsledku vnitřních napětí mezi protiklady do významné teorie společenské změny. Například Karl Marx použil dialektickou metodu ve čtyřech dílech svého "Kapitálu" k odhalení, jak ekonomické a společenské protiklady slouží jako základ sebetransformace společnosti.

Na některé části Marxovy práce se nyní podíváme blíže, protože poslouží jako dobrý příklad dialektického myšlení. Vzhledem k tomu, že Marx analyzoval společnost své doby,

soustřeďuje svou pozornost na napětí a síly, působící v kapitalismu. Ovšem metodu lze použít k rozboru všech druhů společností a organizací, protože dialektické principy jsou univerzální.

Dialektická analýza: jak se společnosti a organizace mění.

I když riskujeme přílišné zjednodušení, dá se říci, že hlavnímu jádru Marxovy analýzy a povaze jeho závěrů můžeme porozumět tak, že jde o výraz tří dialektických principů. Jak je patrné z ukázky 8.6, kombinují se tak, že poskytují základnu pro komplexní vysvětlení procesů, stojících v pozadí jak postupných evolučních či revolučních změn. Marx chtěl svou metodou najít základní tenze a protiklady, formující danou společnost a sledovat jejich odraz v podrobném vzorci života společnosti. Přitom stanovil "zákony pohybu" společnosti a dokumentoval, jak jedno stádium společenské organizace nevyhnutelně vede k dalšímu.

Marx vycházel z předpokladu, že je nutno začít porozuměním materiálních podmínek života, pomocí kterých lidé zajišťují a reprodukují svou existenci. Za podmínek kapitalistického způsobu výroby tyto podmínky spočívají v tom, že práce je organizována tak, že jistí jednotlivci zaměstnávají jiné za účelem tvorby zisku a akumulace kapitálu. Marx tedy analyzoval povahu a důsledky procesu akumulace kapitálu jako prostředku k odhalení základních protikladů a zákonů pohybu, který tím vzniká.

Aby tohoto cíle dosáhl, zkoumal nejjednodušší formu kapitalistického bohatství, jednoduché zboží a sledoval vnitřní protiklad mezi jeho "užitnou hodnotou" (hodnotou, kterou má pro uspokojování potřeb) a jeho "směnnou hodnotou" (hodnotou výrobku na trhu). Při analýze tohoto protikladu věnoval značnou pozornost konceptu "nadhodnoty", která vzniká, když někdo těží z rozdílu mezi užitnou a směnnou hodnotou. Získávání nadhodnoty je zdroje kapitálu a bohatství. V dnešní době běžně vnímáme kapitál jako majetek nebo nějaký objekt a zisk pohlížíme jako na odměnu za iniciativu a podnikavost. Marx nabízí jiný pohled, dává přednost soustředění pozornosti na to, jak generování zisku a akumulace kapitálu staví lidi do vzájemných konfliktů. Na tento jev pohlíží dialekticky, v pojmech sil, které staví kupující do zápasu s prodávajícími, zdůrazňuje, že generování nadhodnoty vždy spočívá ve schopnosti platit méně než by bylo nutné jinde a tak tedy vždy vzniká na úkor druhého partnera ve vztahu. Marxistický ekonom Ernest Mandel postřehl, že toto dialektické chápání povahy kapitálu a bohatství vyjadřuje starobylé přesvědčení, že Merkur, bůh obchodu (a etymologicky kořen slova "merchant", kupec) je také bohem zlodějů - ovšem také staré anarchistické heslo, že "všechno bohatství je kradené". Dialekticky vzato, kapitál, bohatství a zisk pocházejí z antagonizmu a mají své vlastní momentum.

Ukázka 8.6: Tři principy dialektické změny.

Marx sám nikdy nepsal o dialektické metodě, kterou ve své práci používal a dával přednost ukázat ji přímo na příkladech konkrétních rozborů určitých situací. Nepřekvapuje proto že jeho přístup k dialektické analýze se stal předmětem nejrůznějších interpretací. Jedno z nejzřetelněji vyjádřených a vlivných stanovisek najdeme v "Dialektice přírody" Fridricha Engelse. Přes určitý deterministický nádech poskytuje užitečný pohled na Marxovu teorii sociální změny, vycházející ze třech principů:

- 1. Vzájemný průnik (boj nebo jednota) protikladů.*
- 2. Negace negace*
- 3. Přeměna kvantity v kvalitu.*

První princip vysvětluje procesy samovolné změny, kde daný jevy se mění v důsledku napětí mezi oběma protějšky. Tento princip vychází z představy protikladů a Marx jej používá k

vysvětlení toho, že jeden společenský řád nevyhnutelně nahrazuje jiný. Například jednání, kterým se nějaká osoba snažit ovládat jinou povede ke spuštění procesu odporu, který čelí původní snaze si ji podřídit. Jednání, plynoucí ze snahy kontrolovat druhého samo spouští důsledky, které působí zcela opačně.

Druhý princip vysvětluje jak se změna může stát vývojovou v tom smyslu, že každá negace je odmítáním předchozí formy a přesto si z ní něco ponechává. Tak jednání, vedoucí ke kontrole může negovat opačné jednání, které pak je dále negováno jiným (negace negace) a tak dále. Každý následující vzorec kontrolního jednání si uchovává prvky předchozí negace.

Třetí princip vysvětluje proces revoluční změny, kterou jedna forma společenského řádu ustupuje jiné. Marxisté to nazývají jako "přesuny totality" (totality shifts). V přírodě existuje mnoho procesů, ve kterých kvantitativní změny nakonec vedou ke katastrofě a ta ke změně kvality. Voda absorbuje nárůst teploty až do bodu varu a pak se mění v páru. Na velblouda lze nakládat čím dál více nákladu, až mu nakonec poslední stéblo zlomí záda. Podobné procesy lze zaznamenat i ve strukturách společenské organizace. Procesy, kterými druhé kontrolujete a opačné procesy až do okamžiku, kdy již žádná další společenská kontrola není možná, vyústí v novou fázi spolupráce či destruktivního chování. Kumulativní společenské změny tak mohou posloužit jako základ revoluce, která změní základ dané společnosti.

Když tyto tři dialektické principy kombinujeme, dostaneme bohatý a složitý obraz povahy změn. Marxova společenská analýza zdůrazňuje, že společenský řád generuje vnitřní protiklady, které potlačují její původní účel a to vede k neustálým vzorcům negace a další opačné negace. Negace negace vysvětluje progresivní vývoj systému až po dosažení mezí, kdy již napětí mezi svými protiklady nemůže unést.

Tyto tři principy pomáhají vysvětlit transformace všech společenských systémů.

Marxův "Kapitál" dokládá, jak tyto antagonizmy působí. Ukazuje například, jak produkce nadhodnoty vytváří protiklady mezi zájmy kapitalistů a pracovní silou. Jednou z výrazných vlastností průmyslového kapitalismu je jeho snaha zvětšovat nadhodnotu využíváním pracovní síly. K tomu může docházet jen tehdy, když užitná hodnota pro zaměstnavatele, tj. hodnota, generovaná zaměstnáváním pracovníků, převyšuje směnnou hodnotu, která byla dělníkům proplacena ve formě mzdy. Marx tvrdí, že boj o nadhodnotu tak kapitalistu doslova vede ke snaze redukovat náklady na pracovní sílu. Historicky vzato, kapitalisté se o to snažili řadou způsobů: prodlužováním pracovní doby za stejnou mzdu, redukováním mezd, zvětšováním produktivity práce její lepší organizací, zaváděním strojů, zvětšováním kontroly pracovníků v pracovní době nadřízenými, používáním lacinější pracovní síly kdy je to jen možné (například zaměstnáváním dětí, žen, lidí z tzv. Třetího světa) a nahrazováním živé práce stroji, kdy je to efektivní. Celé těžiště Marxovy práce spočívá v tom ukázat, že inherentní konflikt je obsažen v povaze nadhodnoty. Tvrdí, že v důsledku toho, že kapitalistická výroba existenčně závisí na rozdílu mezi užitnou a směnnou hodnotou znamená, že vždy bude existovat konflikt mezi kapitalisty, chtějící vytvářet zisk a pracovníky, snažícími se o lepší mzdy. Konflikty, objevující se v Marxově teorii - mezi kapitalisty a dělníky, vedením a odbory, vládnoucí třídou a proletariátem, výrobcí a těmi kdo nevyrábí, ekonomickou základnou společnosti a její politicko ideologickou nadstavbou - všechny pramení z rozporu mezi užitnou a směnnou hodnotou a povahou tohoto jednoduchého zboží. Podle Marxe se celý život v kapitalistické společnosti odvíjí v důsledku těchto základních rozporů.

Marx tvrdí, že krize kapitalizmu jsou logickým pokračováním stejných základních protikladů. Například, za podmínek tržního soupeření lze tržní hodnotu zvýšit jen tím, že budeme mít lepší výkony než soupeři. Často to znamená, že výrobky, které produkujeme, budeme prodávat za nižší cenu, což firmy vede ke snaze o ekonomičnost ve výrobě nebo k hledání nových trhů, protože samo snižování cen spíše vede ke snižování získávané nadhodnoty a když totéž činí konkurence, nadhodnota se ztratí zcela. Tržní podmínky tedy firmy staví do soutěže o nalezení podmínek způsobů jak snižovat jak náklady na práci, tak i ostatní náklady. Často to znamená nákup nových strojů a to jsou značné investice kapitálu. Snaha o nárůst nadhodnoty tedy často nutí firmy růst a riskovat starý kapitál v naději, že vyprodukují nový. Čím však jsou kapitálové investice větší, tím je menší průměrný zisk, který má vždy tendenci klesat. V situaci, kdy existuje vysoký průměrný zisk, což je případ nových firem, vývoj vede k poklesu ziskovosti. Ziskovost při expanzi firmy také nakonec klesá. Výsledkem této tvrdé logiky jsou nadbytečné kapacity a neziskovost mnoha částí mnoha odvětví průmyslu. Systém se přizpůsobuje odstraňováním firem stojících na okraji a v případě těch úspěšnějších si vynucuje jejich vnitřní reorganizace. Často trpí právě ty nejmenší, protože nemají dosti sil, aby bouře vydržely. Krize kapitalistického systému se nejzřetelněji projevuje v bankrotech malých firem. I když se osudy jednotlivých firem mohou zdát jako oddělené jevy, ve skutečnosti spolu těsně souvisí.

Tyto problémy jsou často doprovázeny ostrými konflikty s pracujícími, protože efektivnost, nutná k udržení kompetitivní výhody je často hledána v nárůstu produktivity práce mnohem větší, než je nárůst mezd nebo v nahrazování živé práce stroji. V obou případech lze změnu dosáhnout jen pomocí nějaké formy střetu s pracovníky, zejména, pokud jsou organizováni v odborech. Tyto střety a boje jsou o to intenzivnější, že kapitalistická výroba vytváří uvnitř svého systému nestabilitu. Například v období rostoucích podnikatelských aktivit vede poptávka po pracovních silách k růstu mezd. Nárůst mezd však vede k poklesu nadhodnoty. To vede k nezájmu o pracovní sílu a spíše větší zájem o investice, které by živou práci šetřily. Poptávka po živé práci klesá, a to vede ke vzniku klesající části cyklu. Tímto způsobem vede honba za nadhodnotou ke krizím, rozkvět je následován recesí a stagnací. Marx tvrdil, že tato logika cyklu podnikání je vlastní (je v něm svinuta, je inherentní) kapitalistickému systému a nabídl své vlastní vysvětlení původu inflačních procesů, jak je uvedeno v obr.8.2.

Mnoho konfliktů, vznikajících mezi kapitálem a pracovní silou tak přímo nepochází z postojů nebo jednání žádné z obou stran, je ale výsledkem vztahů, které má systém vytvářený vůči nadhodnotě. Pověštinou jsou zájmy kapitálu určovány procesy a tlaky snižovat mzdy co nejnižší, i když nejdůležitějším vztahem je vztah mezi mzdami a cenami - jde tedy spíše o relativní a ne absolutní úroveň mezd. Logika tohoto systému dává zaměstnancům pocit, že musí nechat mzdy co nejnižší, aby firma obstála a z podnikání nevypadla, protože bez neustálé péče o efektivnost firma ztratí kompetitivní výhodu. Pokud však odbory této efektivnosti, vedoucí k absolutnímu nebo relativnímu snižování mezd či nezaměstnanosti nečelí, členství v nich bude fluktuovat nebo se stane předmětem prodeje a nákupu - jako je tomu i v případě jiného zboží na trhu. Není proto divu, že se management i dělníci dostávají do ostrých sporů - boj na obou stranách je často bojem o přežití. Nejčastěji se navzájem vnímají jako nepřátelé a spiklenci, usilující o zničení druhé strany. Zaměstnavatelé usilují o podrytí autority a kontrolu moci odborů, odbory se snaží s managementem bojovat kde je to jen možné snaží se zajistit zvyšování mezd, protože i když roste produktivita, bez boje se mzdy nikdy zvyšují.

Teď už vidíme, proč Marx předvídal nárůst třídního boje jako nejdůležitější charakteristiku kapitalistického způsobu výroby a proč tvrdil, že tento antagonismus skončí pouze tehdy, když dělnická třída převezme řízení výroby. Marx spatřoval postupné náznaky tohoto procesu

v tom, že dělníci, sjednocovaní přímo kapitalistickým procesem, získávali schopnost organizovat se na komunitním principu, nahrazovat vykořisťování vynucované bojem o nadhodnotu způsobem života, který si klade za cíl vyjádření a rozvoj lidských schopností. Ve své analýze tohoto procesu neustále zdůrazňuje to, že kapitalistický systém vede ke svému vlastnímu zničení v důsledku své vlastní vnitřní povahy. Centralizace vlastnictví kapitálu a výrobních prostředků ve stále užším okruhu vlastníků, což je důsledkem boje o nadhodnotu, soustřeďuje a sjednocuje i pracovní sílu. Systém tak vytváří "pouta" nebo vzájemně se ovládající mechanismy, které jej ženou od jedné krize ke druhé, což, podle Marxe, nakonec povede k transformaci ("posunu totality") - komunitní vlastnictví výrobních prostředků nahradí kapitalistické soukromé vlastnictví. Marxovu vize nové společnosti formuje dialektická myšlenka, že systém kapitalistického vlastnictví, který negoval systém individuálního vlastnictví (a ten opět vznikl na základě přímé individuální výroby) bude sám negován systémem, který si podrží určité výdobytky kapitalistické éry, zejména spolupráci lidí a koncentraci výrobních prostředků (ve formě společného vlastnictví). To samozřejmě je negace negace (ukázka 8.6).

Jak je všeobecně známo, k této kvalitativní společenské změně nedošlo. (Sovětský svaz a podobné státy, kde vláda vládla neodpovídaly marxistickému modelu, protože podobně jako u jejich kapitalistických sousedů, i ony byly založeny na získávání nadhodnoty od pracovních sil. Liší se spíše v ideologii a politice a ne v ekonomických základech.) Podle Marxových kritiků to je důkazem, že jeho analýza je chybná. Podle jeho obhájců to však ukazuje jen to, že Marx, který zemřel v r. 1883, zemřel příliš brzy na to, aby mohl vzít v úvahu pružný a promyšlený způsob, jakým se bude kapitalistický systém rozvíjet či vynalézavost ve způsobu, jakým bude alespoň dočasně zvládat své kontradikce. K podpoře svého názoru říkají, že mnoho z jeho nejvýznamnějších předpovědí obstálo v testu času - například, jeho předpovědi, týkající se akumulace kapitálu, rychlé tempo vývoje techniky, nárůst produktivity práce, zvětšující se koncentrace kapitálu ve stále menším okruhu osob, transformaci práce do námezdní práce a zánik soukromého vlastnictví, dále pokles ziskového rozpětí, rostoucí přírůstky nadhodnoty a cyklus fluktuující mezi konjunkturou a depresí, stále trvající konflikt mezi prací a kapitálem, managementem a odbory. To vše je poměrně významné, uvědomíme-li si, že Marx psal svůj Kapitál za úsvitu průmyslové éry, kdy většinu moderních ekonomik dominovaly zemědělství, malé podnikání a ještě před vznikem velkých odborových organizací, mnohonárodních korporací, vynálezem rozhlasu, telefonu, automobilu, letadla a automatizace. Marx chybil v anticipaci růstu životní úrovně většiny dělnické třídy na Západě, ve vývoji smíšené ekonomie a rozsahu, ve kterém bude stát regulačně zasahovat do ekonomického a společenského života - i když vždy tvrdil, že úlohou státu je sloužit zájmům kapitálu.

Podle názoru Marxových obránců jsou tyto nedostatky poměrně malé ve srovnání s jeho úspěchy a v žádném případě nesnižují platnost jeho přístupu, protože jen upozorňují na nutnost dotáhnout jeho analýzu do konce. Marx se soustředil na hlavní kontradikce, svinuté v logice akumulace. Tato analýza je dokonale konzistentní s ideou, že existuje úroveň nebo hnízd protimluvů obsažených uvnitř oněch hlavních kontradikcí, které produkují početné soubory případů dialektických protikladů, formujících podrobné strukturní vzorce rozvíjející se v průběhu vývoje společnosti. Společnost je tak formována úsilím po získávání nadhodnoty, což staví práci proti kapitálu, muže proti ženám, bílé proti barevným národ proti národu a tak dále. Dominující rozpor práce a kapitálu vytváří rámec, ve kterém se objevují další rozpory.

Když se podíváme na vývoj kapitalizmu podrobněji uvidíme, že jeho bohatá a vyvíjející se textura je výsledkem této dialektické logiky. V dobách ekonomických krizí a vysoké míry nezaměstnanosti není výjimečné, že nezaměstnaní vidí svůj určitý, z hlediska celku dílčí stav jako výsledek působení dalších prvků, patřících do pracovních sil - např. "přistěhovalci nám berou práci", "mohou za to odbory, které naši práci udělaly příliš drahou", "práce žen dělá z mužů nezaměstnané" a ne jako rozpory uvnitř samotného ekonomického systému. V časech prosperity změny, které zlepšují situaci a status pracovních sil vznikají z protikladů, které jsou obsaženy v dominantní opozici práce i kapitálu. Například, síla odborů vytváří politickou moc, která ustanovuje minimální platy a programy v oblastech vzdělávání, zdraví, sociální péče a ty mohou později působit jako svazující vazby v procesu akumulace kapitálu a vytvářejí fiskální a jiné krize tohoto systému. Jiný příklad, rozpory západních kapitalistických společností se často řešil tak, že se problémy "vyvezly". Mnoho starých konfliktů mezi kapitálem a prací, vládnoucí a pracující třídou se v dnešní době odráží v mezinárodní dělbě práce a mezinárodní třídní struktuře. Dělnická třída, podporující řadu západních zemí, dnes žije v zámoří, ve Třetím světě.

Zlepšování a pružnost kapitalistického systému hodně dluží tomuto druhu dialektického vývoje. Marxova analýza nezachytila celé jeho bohatství, i když je jeho existence zcela v souladu s jeho pojetím povahy změn. Historická zkušenost nás vede k názoru, že Marx přecenil snadnost, se kterou bude možné nahradit kapitalistický systém kvalitativně jinou formou společenské organizace a dnes to vypadá tak, že primární negace kapitalizmu bude pramenit z nezvratného znečištění planety, z tlaků Třetího světa nebo obav z nukleární destrukce a ne z revoluce, jež by vznikla dělnickou třídou na Západě. Naše společnost se vyvíjí dialektickým procesem, a dialektická metoda analýzy, kterou razil Marx, zůstává klíčově významnou - i když přesná podoba sociální změny asi nebude vypadat tak, jak si to představoval.

Život s protiklady a zvládání proudů.

Představa, že Marxova práce patří do oblasti politické ekonomie a ideologie je v populárním vědomí tak silná, že je často obtížné pohlédnout na ni nezájatě. Když si však odmyslíme zhrubění do hesel a sloganů, a to byl osud řady názorů na marxismus, a vzpomeneme na to, že sám Marx se prohlásil za "nemarxistu", protože chtěl zdůraznit výraznou misinterpretaci i zneužívání svého díla, uvidíme, že jeho analytický přístup je velmi silný. Podobně jako staří taoisté, snažil se i on svrchovaně porozumět vždy přítomné dynamice, jíž se svět proměňuje jako produktu napětí mezi protiklady. Rozborem těchto sil získáme dobré nástroje k porozumění tomu jak se vět rozvíjí a jsme díky jim schopni si uvědomit dočasné jevy a události úplně v jiném světle.

Když optikou marxova přístupu pohlédneme na rozvoj průmyslu, je patrné, jak rostoucí industrializace a urbanizace v 19. století ve skutečnosti vyprodukovala odborově organizovanou a militantní pracovní sílu, která potom začala formovat budoucí průmyslový rozvoj. Vidíme, jak dehumanizace práce, která industrializaci doprovázela, vedla ke hnutí "lidských vztahů" (human relations). Vidíme, jak úspěch a moc odborů vedly k internacionalizaci pracovní síly a náhradě živé síly roboty. Vidíme, jak úspěch těchto strategií, snažících se o snižování výrobních nákladů vyústoval v Západních zemích v nezaměstnanost, která navíc vedla k odstranění primárních trhů, pro které se produkty vyráběly. Vidíme, jak nezaměstnanost a potřeba udržet spotřebu vedla ke "státu se silným sociálním zabezpečením" (welfare state), který, protože spotřebovává nadhodnotu, musí žít z nadhodnoty produkované jinde, vytváří fiskální a jiné krize, které pak svými důsledky oťrásí celou společností. Vidíme, jak bohatství rozvinutých zemí produkuje chudobu a

průmyslová ggheta ve Třetím světě. Vidíme, jak prosperita Západu vede k jeho vlastnímu pádu s tím, jak vzniká dělnická třída ve Třetím světě, schopná přebírat do svého vlastnictví místní výrobní prostředky, které tuto prosperitu vytvářejí. Vidíme, jak se vláda lidí nad přírodou obrací proti nim samým - problémy se znečištěním a obecným zhoršováním prostředí hrozí, že nad lidmi převládnu.

Ve všech těchto případech nehovoříme o lineárních procesech, kdy A je příčinou B. Spíše se díváme na sebe se posilující protiklady, kde jedna stránka jevu vede ke vzniku a posilování opačné. Tak industrializace má tendenci produkovat vznik odborů, jako sílu industrializaci opačnou. Bohatství směřuje ke vzniku chudoby, která posiluje síly, bohatství podlamující. Všechny jevy generují latentní tendence a protiklady, které směřují k jejich proměně. Náš zvyk "myslet lineárně", o kterém již byla řeč dříve, omezuje naši schopnost myslet dialekticky. Nedaří se nám proto vidět klíčící semena budoucnosti, vždy svinutá a obsažená v protikladech, tvarujících současnost.

Dialektická představivost nás pobízí k zahrnování protikladů i proudění mezi základní vlastnosti reality. Podobně jako v případě teorie vzájemné příčinnosti, vede nás k chápání věcí v pojmech zpětnovazebných smyček, ovšem smyček zvláštního druhu, díky kterým poznáváme, že každá akce budí pohyb opačným směrem - protiakci. To má významné důsledky pro způsob, jakým organizujeme všechny oblasti života a vede nás to k poznání, že parametry organizace určují body, ve kterých se sbírají síly dezorganizace, že snaha něco kontrolovat vždy generuje síly působící opačně a že každý úspěch je východiskem příštího potenciálního neúspěchu.

V tomto druhu dialektické analýzy je důležité si uvědomit které síly a protisíly jsou primární a které podružné. Jak jsme si řekli, protiklady vyrůstají z protikladů, tvoří strukturální vzorce změn a význam primárních protikladů může být maskován celou škálou různých a jen povrchních rozdílů. Dobrá analýza změn a dispozic a tendencí inherentních v současnosti proto vyžaduje, abychom se chopili základních sil, formujících organizaci a společnost. Je-li Marxova analýza správná, pak možná zjistíme, že tyto síly spočívají ve strukturách, kterými produkuje a udržujeme materiální stránky naší existence, tj. v ekonomice. Je zajímavé, že mnoho lidí z podnikání s tím bude pohotově souhlasit. Marxův přístup k sociální analýze je zcela konzistentní s mnoha současnými přístupy. Nutí nás však jít dále a ne pouze přijímat pravidla současné ekonomiky jako "životní fakta", nutí nás analyzovat a porozumět tvořivým protikladům a tendencím, jež jsou v těchto pravidle "svinuta".

Jakmile začneme tímto způsobem chápat svět, nevyhnutelně se dopracujeme k otázce po rozsahu, ve kterém jsou naše životy determinovány logikou rozvíjejících se protikladů. Je jasné, že mnoho každodenních zkušeností je tvarováno silami, nad kterými máme, jak se zdá, jen malou moc. Manažer může mít dojem, že při formulování strategie firmy nemá žádnou volbu, jen se držet platných pravidel trhu a prostředí obecně. Dělník může mít dojem, že pracovní příležitosti i možnosti jeho kariéry jsou předem dány jeho vzděláním a společenským původem. V obou těchto případech logika "systému" nebo "prostředí" se bere jako dominující a uvedené postavy se cítí jako hráči ve hře - role pro ně napsal někdo jiný a jinde. Toto je samozřejmě klasický výklad, prezentovaný v mnoha interpretacích Marxe. Jenže skutečně dialektické chápání Marxovy logiky změny nabízí optimističtější scénář. Uznává, že pokud budeme mít pasivní postoj k realitě, skutečně zůstaneme vězni systému, ve kterém žijeme. Na druhé straně však říká, že - alespoň v principu - můžeme mít na logiku působící na naše chování alespoň nějaký vliv. Můžeme se o to pokusit tím, že se pokusíme síly a napětí protikladů, formující systém, vidět v jiném rámci a tím ovlivnit směr jejich

působení. I zde je důležité rozlišit primární a sekundární protiklady. Pokud se naše konání zaměří na ty sekundární, pak budeme mít moc činit v našem světě jen relativně povrchní změny. Jak Marx i další dialektici ukázali, významná a trvalé změna nakonec závisí na naší schopnosti přeformátovat primární protiklady, v jejichž rámci jsou obsaženy ty ostatní, povrchní protiklady.

Pro praxi působení na organizační a sociální změny má dialektická analýza důležité důsledky. Nabádá nás, abychom přemýšleli o způsobech, jakými přeformátovat protiklady mezi kapitálem a prací, muži a ženami, barevnými a bílými, soukromým sektorem a vládou, zaměstnanými i nezaměstnanými, kapitalizmem a komunizmem, bohatými a chudými národy, mladými s starými, organizacemi X a organizacemi Z, dokonce i mezi výrobou a prodejem - přeformátovat tak, abychom síly, generované těmito protiklady vyjádřily jiným, novým způsobem. Dialektická analýza nám tak ukazuje, že řízení organizací, společnosti či dokonce osobního života v konečném důsledku závisí na zvládnutí protikladů. Je to nejzřetelnější v dobách krizí, kdy si soupeřící hodnoty a logiky vynucují uplatnění ve středu "jeviště", jsou jasně vidět protikladné tendence, formující společenskou realitu. Řešení těchto krizí vždy spočívá v tom, že jedna síla dominuje opačnou nebo v tom, že nalezneme způsob, jak přeformulovat rámec situace a tím rozdíly naleznou nové sjednocení s dalším protikladem, např. když vedení i pracovníci sjednotí své síly a soupeří s konkurenční organizací. Přestože mnozí sní o bezkonfliktním životě, takové vize jsou nereálné. Dialektický přístup k realitě říká, že napětí a protiklady budou vždy, i když se bude měnit míra jejich explicitnosti a formy v souladu s charakterem protikladů. Co si jedinci i organizace nakonec skutečně mohou zvolit, je druh protikladů, které budou formovat vzorec jejich každodenního života.

Silné stránky a meze metafory proudění.

Často bereme změnu jako samozřejmou, bereme ji jako vnější sílu, měnící svět kolem nás a připravující nám všechny možné nové problémy, se kterými se musíme vyrovnávat. Jednou z klavních silných stránek metafor, uvedených v této kapitole je, že se snaží dostat na kloub povaze a zdroji změny tak, abychom pochopili její logiku. To má dalekosáhlý význam pro způsob, jakým organizacím rozumíme a řídíme je. Existuje-li vnitřní logika změny, formující svět, pak je možné změně porozumět a řídit ji na nové a vyšší úrovni myšlení - i jednání.

Zkoumáme-li soudobé myšlení o řízení změn v pracech teoretiků organizací zjišťujeme, že ke změně přistupují na dvou úrovních. První z nich je především popisná a snaží se identifikovat a katalogizovat projevy změny, např. v pomoci diskretních událostí, ovlivňujících povahu, tempo a směr technologických, tržních, demografických a dalších sociometrických fluktuací. Druhá je analytičtější a snaží se charakterizovat změnu pomocí abstraktnějších konceptů, jako je stupeň neurčitosti nebo turbulence. Tyto pokusy jsou dobré pro popisy a klasifikace povahy změn, nevysvětlují však jejich základní dynamiku. Umožňují nám formulovat teorie o tom, jak mohou organizace reagovat na různé typy změn, neposkytují však žádná vodítka, jak by organizace mohly začít ovlivňovat povahu změny, se kterou se setkávají. Abychom toho dosáhli, potřebujeme se posunout k vyšší úrovni myšlení, kterou nám nabízí metafora s prouděním. Musíme se pokusit porozumět jak diskretní události skládají dohromady naši zkušenost změny, zkušenost, kterou používáme v našem třídění jistot a nejistot prostředí a jak jsou ony jevy vytvářeny logikou, svínutou (obsaženou) v samotném procesu změny.

Porozumění této logice otevírá nové možnosti pro uvažování o změně i možnosti na ni působit (vyrovnávat se s ní). Protože spíše než se snažit vyrovnávat se s vnějšími projevy této logiky, např. diskretními událostmi, které zvyšují nejistotu, můžeme raději soustředit své

snažení na logiku samotnou. Tím vlastně začínáme formovat a vést síly, o nichž jsme přesvědčeni, že jsou součástí objektivní reality a tedy zdánlivě nezávislé na našem působení.

Tři představy změny, kterými jsme se v této kapitole zabývali, poskytují alternativní způsoby myšlení o procesech i logice změny. Postihují, jako metafory, různé aspekty proudění, která formují náš každodenní život a vedou nás k chápání proudu různými způsoby: jako autopoietické projevy našeho vlastního jednání, jako síť vzájemní příčinnosti, formovaný kladnými a zápornými zpětnými vazbami a jako dialektický proces rozvíjení protikladů. Nabízejí nám i různé prostředky, jak změnu zvládat. Teorie autopoiese říká, že nejlépe můžeme změnu zvládnout uvědomováním si sebevztažných procesů, jejichž prostřednictvím organizujeme a vytváříme naše prostředí. Dále, že jsme schopni *měnit povahu změny* nahrazením egocentrických představ takovými, které rozumí naší vzájemné závislosti na ostatních. Pohled na změnu z hlediska vzájemné příčinnosti rozpracovává podobný názor, vede nás k soustředění pozornosti zejména na povahu vztahů a vzájemných vazeb a k řízení a usměrňování těch vztahů, které ovlivňují vzorce stability a změny. Dialektický přístup nás vede k chápání protikladů jako zdrojům svět formujících změn a k jejich zvládnutí pomocí změn formátu situace, ve které protiklady spatřujeme. Přes své rozdíly, všechny tři strategie mají mnoho doplňujících se vlastností a bezpochyby je lze integrovat tak, aby se staly významným nástrojem k ovlivňování logiky, kterou používáme ke tvorbě a reprodukci našeho světa.

Představy, rozvíjené v této kapitole, jsou prostředky ke zkoumání toho, co se označuje jako "hloubková struktura denní reality". Umožňují nám rozumět našemu světu jako projevu hlubších generativních procesů nebo, řečeno pojmy Davida Bohma, jako explikátnímu nebo rozvinutému řádu hlubší, implikátní reality. V tomto ohledu zde existuje souvislost s myšlenkami, formulovanými v kapitole 7., kde tvrdíme, že každodenní život je možno chápat jako projev nevědomí. Zvláštní přínos této 8. kapitoly spočívá v myšlence, že skryté procesy, které vposledku formují realitu jsou svinuty v logice změny, tvořící totalitu naší existence. I když to může znít poněkud metafyzicky, má tato myšlenka velmi konkrétní důsledky.

Například, ve značné části vědy i každodenního života se tradičně soustředíme na vysvětlování toho, čeho se lze dotknout nebo je viditelné. V organizacích manažeři mají podobný referenční rámec, formulují problémy a jejich řešení na základě zřejmých empirických dimenzí situací, se kterými se musejí vyrovnat. Pokud jsou myšlenky této kapitoly opodstatněné, pak tyto tradiční způsoby chápání nebudou pro plné a efektivní porozumění situace stačit, pokud současně neumožní porozumět tomu, jak jsou tyto povrchové vlastnosti skutečnosti formovány logikou změny, která je zapřičiňuje. Jednoduchý příklad - můžeme se snažit porozumět konfliktu mezi odbory a vedením firmy o rozhodnutí uzavřít výrobní závod jako konfliktu zájmů. Vedení firmy chce závod zavřít z ekonomických důvodů. Odbory chtějí jej nechat otevřený, aby uchránily pracovní místa pro své členy i místní komunitu, pro které závod představuje primární zdroj příjmů. Na povrchové úrovni jevu můžeme říci, že jsou vůči sobě v opozici, protože se snaží o různé a snad neslučitelné cíle. Hlubší analýzou však můžeme zjistit, že jsou vůči sobě v opozici díky vzájemnému působení skrytých sil, které tento druh krize vytvořily.

V sedmdesátých a osmdesátých letech se nacházelo mnoho průmyslových firem z tradičních sektorů Západní ekonomie jako jsou uhlí, ocel, doprava a těžký strojírenský průmysl v podobné kritické situaci. V důsledku toho, spolu management i odbory úporně bojovaly. Tím, že se boji budeme snažit porozumět jako výrazu sil, utvářejících scénu pro bojové akce a ne pouze jako výrazu politického manévrování obou zúčastněných stran, povede nás to k

formulaci problému zavření továrny jako symptomu fundamentálního procesu, svinutém v logice průmyslového systému. Podobné krize vidíme i v jiných situacích, například ve zdravotnictví s soudnictvím, kde fiskální krize vytváří podněty k racionalizaci a zeštíhlování jejich fungování, což vede ke krizím jiného druhu. Například ve zdravotnictví to má podobu konfliktu mezi zájmy efektivnosti a humanitními a profesionálními zájmy, v případě soudního systému existuje zřetelný konflikt mezi požadavky na jeho účinnost a rovným přiznáním práva a spravedlnosti, o které bojují jak občané, tak i soudcové. Podobně jako tomu bylo v případě problému uzavření továrny, problém lze vidět jako jednoduchý konflikt zájmů nebo projev té základní logiky, která systém pohání.

Způsob, jakým se formuluje základní problémy má kritický význam pro to, jak budou řešeny. Zaměříme-li se na problém jako na střet zájmů, pak najdeme řešení jen v podobě vítězů a poražených. Firma tedy továrnu zavře a místní komunitě (a vládě) nechá k řešení problém nezaměstnanosti. Snahy po efektivnosti ve zdravotnictví a soudnictví vedou v obou systémech k odchylkám ve způsobu jak pracují a tyto odchylky se pak jako problémy přenášejí na uživatele těchto služeb - nejsou řešeny systémy samotnými. Chápání problému jako důsledku logiky změny, která jej působí, však otevírá mnoho různých scénářů řešení - často se řešení týkají samotné logiky celého systému. Často to vede k novému porozumění zájmům, jež se do problému promítají a předdefinování vzájemných vztahů zúčastněných stran.

Takové změny definic vzájemných vztahů normálně musí začít logicky, zkoumáním určitého problému a jeho zapojení do širšího okruhu souvisejících problémů v rámci celého systému. Tyto další problémy je třeba zkoumat v rámci širších souvislostí a hledat, jak se týkají ostatních a jaké věci (zájmy) mají společné. Tak třeba místní výbor, sdružující odbory a vedení firmy a zabývající se hledáním vhodného způsobu reagování na místní upadající podnik se může nakonec spojit s jinými skupinami, které chtějí způsobit nějakou změnu struktury výrobního sektoru širěji chápané komunity a odstartovat politická řešení. Podobně i místní soudní složky, jejichž zájmy byly původně místní, mohou své jednání kombinovat tak, aby našly řešení v podobě dotování a změny struktury celého sektoru služeb tohoto druhu.

Při uvažování o logice změny jsme naváděni k novému prověřování základních předpokladů, které na organizaci i společnost působí. Velmi často tyto předpoklady mají kořeny v ideologické vrstvě a bereme je za dané a neuvažujeme o nich. Za podmínek kapitalismu různé podoby Darwinovského uvažování schvalují soupeření jako nejúčinnější způsob organizace společnosti. V komunistických státech se používají různé misinterpretace Marxovy teorie k legitimizování systému ústředně řízené ekonomie a sociálního plánování. Protože principy, ze kterých tyto různé systémy vycházejí se obvykle prezentují jako věc ideologických nebo politických rozhodnutí, jen zřídka kdy se kriticky analyzují podrobné důsledky a vnitřní logika alternativního systému. Člověk prostě musí věřit přednostem jednoho či druhého. Myšlenky, rozvíjené v této kapitole říkají, že struktury, tvořící hloubku různých ideologií implikují a podporují různé logiky změn, které je možné důsledně a kriticky zkoumat. Tedy namísto toho, abychom přijali známou tézi Adama Smithe, že kapitalistický systém je řízen "neviditelnou rukou" (trhu) a tudíž sledování zájmů jednotlivce je rovněž prospěšné pro společnost jako celek, můžeme podrobit logiku kapitalistického systému podrobné analýze. Místo abychom akceptovali přesvědčení Trockého, Lenina nebo Stalina jako návody k vytvoření dobré komunistické společnosti, můžeme analyzovat logiku i fundamentální tendence těchto společností. Myšlenky, rozvedené v této kapitole, představují konkrétní způsoby jak takové analýzy dělat.

Nakonec, celá kapitola směřuje k tomu, abychom si uvědomili, že mnoho společenských problémů i problémů organizací asi nelze řešit odděleně, jeden po druhém. Důvody pro toto tvrzení jsou obsaženy ve shora uvedeném, jde však o tak důležitou myšlenku, že je ji třeba opět zdůraznit. Jednoduše řečeno, základní téze této kapitoly říkají toto. Vzhledem k tomu, že problémy mohou být jen přirozenými důsledky logiky celého systému v němž se objevují, můžeme je řešit jen změnou logiky tohoto systému. Jednoduchý příklad: egocentrické a fragmentované myšlení, díky kterému se lidé vnímají jako oddělení od svého prostředí a externalizují problémy které nechtějí řešit, má často patologické důsledky. Papírna produkuje v důsledku své výroby odpady a nějak by řešit problém jak s nimi naložit. Než si způsobit problémy s náklady za jejich likvidaci přímo (což by mohlo být finančně ničující), ukládá odpad na skládky. Odpady však znečišťují vodu, jenže to, aby voda byla opět čistá, to už je problém někoho jiného. I když se můžeme snažit řešit tento druh problému legislativně a za takové chování ukládat finanční postihy nebo apelovat na morálku a větší společenskou zodpovědnost, základní problém však spočívá v logice systému, který firmu vede myslet a jednat tímto fragmentovaným způsobem. Za daného tohoto stavu myšlení je jasné, že i když se tento problém vyřeší, budou stále vyskakovat nové problémy podobného druhu. Mnoho soudobých problémů má jakýsi sebegereující aspekt a toho se můžeme dotknout jen pokud se budeme zabývat logikou systému, která jim dává vzniknout. A to je přesně to, k čemu nás tato kapitola navádí.

Metafora s prouděním má ovšem svá omezení. Za prvé, lze tvrdit, že přístupy, generované tímto způsobem uvažování jsou příliš idealistické. Například, řešení libovolného problému, které vyžaduje radikální přeformulování logiky společenského systému asi narazí na odpor systému. Ideologie, podporující určitou logiku změny může vyloučit možnost přijmout jinou logiku. Pokud toto nastává, pak nám nezbyvá než zůstat uvězněni v implicitní logice změny, i když má patologické důsledky, které nakonec mohou zničit vitalitu samotné společnosti. Čelit účinně determinizmu je obtížné. I když lidé teoreticky mají možnost se zvolit logiku systému, kterým se chtějí produkovat a reprodukovat, neznamená to, že vždy mají i možnost svou volbu prakticky realizovat. Tato kritika je snad pesimistická, vyjadřuje však cenné varování v tom smyslu, že logiky určitých vývojových směrů může nakonec vést do slepých uliček, do vzorců změn, ve kterých již nelze rozpoznat staré formy života.

Druhou možnou kritikou metafory je, že plné pochopení logiky změny vždy závisí na zpětném, retrospektivním pohledu. Ta však snad není tak závažná, jako první slabina. Zatímco je jistě nepochybně pravda, že logiky změn, jimiž jsme se zabývali v této kapitole mají mnohem větší explikační sílu při vysvětlování minulosti než při předvídání budoucnosti, jejich prediktivní úspěchy však jsou významné. Jak jsme již například uvedli, mnoho předpovědí, vyplývajících z Marxovy analýzy kapitalizmu ve zkoušce času dobře obstálo, bez ohledu na chyby a přehlédnutí. Nicméně, při předvídání budoucnosti je mylné příliš teoriím věřit. Často zapomínáme, že prediktivní sílu teorií můžeme posuzovat jen zpětně a proto je její prediktivní úspěšnost vždy neznámá. Tak, či onak, jak nám připomíná mnoho "futurológů" - nic takového jako budoucnost neexistuje, protože když mluvíme o budoucnosti, mluvíme o možnostech. Protože lidské bytosti jsou schopny volit a rozhodovat se, v principu máme možnost tvarovat a ovlivňovat budoucnost - tedy alespoň v nějaké míře. Myšlenky, kterými jsme se v této kapitole zabývali, nám v tom pomohou tím, že nám ukáží, jak jsou charakteristiky možných budoucností svinuty v dispozicích a tendencích současnosti.

10 - Rozvíjíme umění analýzy organizací

V předchozích kapitolách jsme se zabývali několika způsoby, jak lze o organizacích přemýšlet. V této kapitole si ukážeme, jak je možné tyto způsoby uvažování prakticky použít k „přečtení“ a pochopení určitých konkrétních situací a obecně k formování způsobů řízení i organizační struktury.

Používání metafor ke „čtení“ a chápání organizací

Každý realistický přístup k analýze organizací musí vyjít z toho, že organizace může být současně mnoho věcí. Organizace, podobající se stroji, uzpůsobená tomu, aby dosahovala specifických cílů, může také současně být - případem organizace, schopné přežít v určitých prostředích ale ne jiných, - systémem, zpracovávajícím informace a vybaveným schopnostmi určitými způsoby se učit, ale ne jinými, - určitým kulturním prostředím, charakterizovaným jistými výraznými hodnotami, přesvědčeními a společenskými praktikami, - politickým systémem, ve kterém se lidé střetávají při sledování vlastních cílů, - arénou, kde se odehrávají zápasy podvědomě uchovávaných hodnot či ideologií, - objektem či projevem hlubších procesů sociálních změn, - nástrojem, který jedni používají k vykořisťování nebo nadvládě nad druhými a tak dále. Ačkoliv manažeři a teoretici organizací často přehlížejí tuto komplexní stránku organizací a při analýze organizací předpokládají jejich úplnou racionálnost při sledování cílů, tento předpoklad brání realistické analýze. Pokud chceme organizacím skutečně rozumět, je mnohem rozumnější vyjít z předpokladu, že organizace jsou složité, neurčité, mnohotvárné a často paradoxní.

Naštěstí nám způsob metaforické analýzy, který jsme rozvinuli v předešlých kapitolách, dává účinné prostředky, jak se s touto složitostí vyrovnat. Ukazují nám totiž, jak můžeme naše myšlení začít tak, abychom se na organizaci dívali z mnoha zorných úhlů informovaně a kriticky.

Abychom mohli tento způsob analýzy prakticky použít, je nutno jít ve dvou krocích. Prvním je, *diagnosticky číst* situaci, kterou se chceme zabývat a využít přitom různých metafor, které nám pomohou identifikovat či zvýraznit klíčové aspekty situace. Druhým krokem je *kriticky zhodnotit* významnost různých interpretací, které jsme takto získali. Pomocí těchto dvou kroků je možné proniknout do složitosti organizací a zkoumat ji *deskriptivně i preskriptivně*. V následujících odstavcích této kapitoly si ukážeme tento analytický přístup na příkladu organizace, kterou si nazveme Multicom.

Případ Multicomu

Multicom je malá firma, zaměstnávající asi 150 lidí a působící v oblasti public relations. Vznikla v roce 1979 a založili ji Jim Walsh (marketingový specialista) a Wendy Bridges (odbornice na public relations). Několik let předtím spolu pracovali ve středně velké firmě, působící v oblasti komunikací a rozhodli se osamostatnit, aby mohli zkusit uplatnit své myšlenky o tom, jak by měla dobrá firma v oblasti public relations vypadat. Cítili, že když dají dohromady své odbornosti a široké kontakty, tak to bude dobrá základna pro společný pokus.

Předtím, než na svá místa rezignovali, přesvědčili své dva kolegy - Mary Beaumontovou a Franka Rossi, aby se k nim přidali jako majitelé menšího podílu akcií nové firmy. Zatímco Walsh a Bridges si nechali po 40% akcií společného podniku, Beaumontová a Rossi dostali

každý po 10%. Rossi působil jako autor i editor a měl v těchto oborech vynikající pověst, Beaumontovou považovali za dobrou pracovníci v oblasti produkce filmů a videa. S počátku to nebylo lehké a byli moc rádi, že se převzali klienty staré firmy. Konkurence byla tuhá a zdálo se, že stará firma nenápadně dělá vše co se dá, aby jim bránila v rozvoji. Pracovali však tvrdě a jejich pověst pomalu rostla spolu s počtem pracovníků i příjmy. Koncem druhého roku už všichni čtyři společníci vydělávali skoro dvojnásobek toho co ve staré firmě a i jejich investice byly značné. Cítili, že jsou na cestě stát se špičkovou firmou oboru, o což jim konečně šlo.

První roky prostě byly velmi vzrušující. Když vznikl Multicom, všichni čtyři se dohodli, že uspořádání jejich organizace bude orientováno na klienty. Každý z nich měl určitý okruh klientů, ze které cítili zvláštní zodpovědnost a vlastně sloužili jako manažeři projektů těchto určitých klientů. Každý si osvojil v určité míře znalosti ze všech oblastí práce firmy, takže se navzájem mohli nahrazovat když to bylo zapotřebí. Nový personál povzbuzovali k tomu, aby si také osvojovali všechny dovednosti navíc ke své specializaci. I když to bylo zajisté časově náročné a drahé, umožňovalo to velkou pružnost firmy. Vyhledávání nových zákazníků a jednání se stávajícími vyžadovalo, aby značná část pracovníků byla většinu doby mimo pracoviště, takže mít tam pár těch, co ví všechno, byla skutečně výhoda. Mimo to, práce byla v důsledku toho zajímavější a příjemnější a napomáhalo to budování ducha týmové práce.

Pracovníci Multicomu pracovali tvrdě, často bývali v práci časně ráno a pracovali do pozdního večera. Intenzivně se také věnovali zábavě, účastnili se společných merend a oslavovali dokončení významných projektů nebo získání nových zákazníků. Ti se ostatně často oslav sami účastnili a obvykle na ně dělaly hluboký dojem vitálnost a kvalita interperzonálních vztahů.

Ve třetím roce trvání společnosti se však věci začaly měnit. Dlouhá pracovní doba a tempo práce v Multicomu začaly Walshe a Bridgesovou zdolávat. Oba se také věnovali rodinám a potřebovali pro ně více času. Rostoucí měrou hovořovali o potřebě „lépe se zorganizovat“ tak, aby měli větší míru kontroly nad pracovníky kanceláře a tím co se tam děje, což občas bývalo na pokraji chaosu. Na druhé straně Beaumontová a Rossi, kteří oba byli svobodní a měli třicet a jednatřicet - byli tedy téměř deset let mladší než druzí dva spolujatelé, si v tomto životním stylu líbali a snažili se udržet tento charakter společnosti. Rádi by si naložili více práce s zodpovědností výměnou za větší podíl na majetku společnosti. Jenže Walshovi a Bridgesové se do přenechání většího podílu na řízení moc nechtělo.

Jak čas plynul, bylo čím dále tím jasnější, že v chápání toho, jak by se měla práce v kancelářích organizovat, jsou významné rozdíly. Zatímco Walsh a Bridgesová považovali styl „ad hoc“, existující během prvních dvou let existence firmy za dočasný, „nutný, abychom si ujasnili názory na to, jak chceme aby to v této firmě běželo“ - Beaumontová a Rossi jej považovali za žádoucí i v dlouhodobém výhledu. Zatímco si Walsh a Beaumontová stýskali na časté absence personálu na pracovišti a nedostatek jasného systému zodpovědností a „protokolu“ v kanceláři Beaumontová a Rossi tím byli nadšeni a považovali to za „tvořivý chaos“. Podle nich dosahovala firma vynikajících výsledků, klientům se jejich produkty líbí a sami přicházejí - a to je to jediné, o co jde.

Někdy ve čtvrtém roce napětí téměř dosáhlo bodu zlomu. Všichni čtyři majitelé firmy trávili dlouhý čas vedením diskuzí o organizaci práce a jejich názorové rozdíly byly stejně velké jako dříve. Walsh a Bridgesová požadovali více „systematičnosti“ Beaumontová a Rossi chtěli nechat věci tak, jak jsou. Názorové rozdíly se odrážely na osobních vztazích a životě

v kancelářích vůbec. Řada pracovníků byla toho názoru, že Multicomu hrozí ztráta jeho zvláštního charakteru a „už to tam není takové, jak to bývalo“.

Všichni čtyři majitelé tuto změnu cítili a často o tom hovořili. Jenže se nemohli shodnout na tom, co s tím dělat. A v důsledku všeobecné frustrace začali porušovat „zlatou zásadu“, kterou si na začátku Multicomu stanovili a to, že při rozhodování o zásadních věcech budou vždy přítomni všichni čtyři. Walsh a Bridgesová se začali scházet spolu a dohodli se, že jediný způsob, jak se pohnout vpřed je uplatnit svou autoritu a trvat na nastartování reorganizace práce v kanceláři. Dohodli se, že to navrhnu příští den na jednání s Beaumontovou a Rossim.

Walsh a Bridgesová zažili překvapení. Jejich návrh narazil u kolegů jen na nepatrný odpor. Bylo to, jako by to skoro čekali. Beaumontová a Rossi trvali na tom, že věc je třeba pečlivě uvážit, protože jde o závažnou změnu stylu práce. Znovu opakovali svůj názor, že v kanceláři žádné změny nejsou nutné, snad jen upravit pár věcí kolem toku financí. Bylo jasné, že s návrhem nejsou nadšení, ale také to, že proti němu nebudou bojovat.

Následující týden Walsh s Bridgesovou svolali schůzi všech pracovníků a přednesli tam svůj plán. Konkrétně se jednalo o to, že všichni budou mít jasně stanoveny ve své práci zodpovědnosti, změny pracovníků mezi jednotlivými projekty budou více formalizovány a bude zavedena větší kontrola nad nepřítomností pracovníků v průběhu pracovní doby. Byly zavedeny některé další změny v kancelářských pracech.

Tato schůze byla v historii Multicomu výjimečná co do ladění i svého charakteru. Po celé týdny se šeptalo o roztržce mezi čtyřmi majiteli a jak firmou zavane vítr změn. Zatímco někteří pracovníci vítali větší míru strukturovanosti práce, jiní se jí bránili. Personál stále plnil úkoly s velkým profesionálním nasazením, jak to bylo u Multicomu zvykem. Všichni však věděli, že věci jsou už jinak - už se tam nedělalo ani nebavilo způsobem, který byl pro Multicom typický.

Walshovi a Bridgesové se to však líbilo. Cítili se v nových poměrech daleko bezpečněji a představovali si, že v dohledné době se budou moci zbavit větší části břemene a budou moci nechat kancelář běžet samu způsobem, který odstartovali.

Beaumontová a Rossi pokračovali v intenzivní práci jako doposud a jejich týmy, pracující na projektech, tyto změny ovlivnily jen málo. Jenže během roku opustili Multicom a založili si svou vlastní firmu a vzali s sebou řadu klíčových pracovníků i zákazníků.

Díky velkému počtu věrných zákazníků se Multicomu dařilo dosahovat přiměřených finančních výsledků, avšak ztratil pověst jako naprosto špičková agentura. Dalo se spolehnout, že odvede dobrou, solidní práci, ale podle názoru některých nespokojených zákazníků však není tak „inspirující“.

Nová firma Beaumontové a Rossiho, Agentura Media 2000, převzala mnoho z těchto nespokojených klientů a převzala také i organizační styl, který razili v Multicomu, znovu vytvořili „místo, kde pracovat je zábava“ pro osmdesát lidí. Firma se rychle zavedla a získala pověst jako talentovaná a inovativní agentura. Beaumontová a Rossi byli na pověst i finanční výsledky své firmy pyšní a na čas, strávený v Multicomu vzpomínali jako na „velkou příležitost učit se“. Vzato retrospektivně, pohlíží na své rozpory s Walshem a

Bridgesovou jako na okamžik „šťastného zlomu“, který je pohnul k tomu, aby si vytvořili ještě lukrativnější a více uspokojivou pracovní situaci.

Analýza Multicomu - „diagnostické čtení“

Jak tento případ interpretovat? Které metafory nám umožní porozumět tomu, co se v popsaném příkladu stalo?

Začněme s metaforou organizace jako stroje. V čem se Multicom podobá stroji? Jak nám tato metafora pomůže případ vysvětlit? V počátečním období bylo jen málo náznaků, že by organizace měla mechanickou povahu. Avšak změny, které spustili Welsh a Bridgesová tento charakter určitě mají. Má jejich představa „musíme se lépe zorganizovat“ mechanickou podobu? Jistě, tyto změny činí organizaci byrokratičtější, jenže k extrémní podobě byrokratické organizace, popsané Henri Fayolem a Maxem Weberem je ještě dlouhá cesta a najdeme asi jen náznaky vědeckého řízení Fredericka Taylora. Budeme-li tedy studovat organizaci prizmatem této metafory, budeme moci uzavřít, že tato organizace je jen středně byrokratická a je pravděpodobné, že v rostoucí míře bude vykazovat znaky byrokratického chování v budoucích letech, pokud se prosadí zájem o pevnější organizaci.

Pokud se na Multicom podíváme ze zorného úhlu metafory organizace jako organismu, uvidíme jiný soubor příznaků a problémů. Jaká je povaha prostředí, obklopujícího organizaci? Jaké úkoly kriticky ovlivňují schopnost organizace přežít? Zajistila si pro sebe segment v prostředí pro své přežití? Je schopna si jej uhájit pro sebe nebo by se měla poohlédnout po jiném? Přijala způsob organizace a styl řízení odpovídající tomuto prostředí? Má odpovídající strategii? Naplňuje potřeby a uspokojuje aspirace svých zaměstnanců? Můžeme provést kontingenční analýzu této organizace (za použití ukázky 3.7), abychom zjistili míru shody jednotlivých vztahů. Mohli bychom dojít k závěru, že Multicom je umístěn ve vysoce kompetitivním prostředí, kde vstupu brání jen málo bariér a klíčový význam mají trvalá tvořivost a schopnost udržovat dobré vztahy se zákazníky. Mohli bychom dojít k závěru, že volná maticová struktura, kterou Multicom měla v počátku, byla odpovídající, a vidět potenciálně nebezpečné trendy k narůstající byrokratizaci, které by mohly vést k vytržení organizace z jejího prostředí. Analýzou organizace, jako části ekologie, sdružující vztahy spolupráce i soupeření mezi podobnými a rozdílnými organizacemi, by nám mohlo pomoci vidět různé linie strategického vývoje, které pro organizaci zůstávají otevřené.

Použijeme-li metaforu holograficky fungujícího mozku, pak můžeme vidět, jak se Multicom ve svých prvních letech držel principů holografického mozku. Její počáteční způsob fungování odráží princip redundantnosti funkcí a na klienta orientovaný, z týmové práce vycházející přístup, který organizaci umožňuje zabudovávat jednotlivé odborné kapacity do svých různých částí. Týmy jsou mikrosvěty celku. Podporuje se učení a rozvoj a organizace směřuje k otevřenosti a sebeorganizaci. Beaumontová a Rossi použili stejné principy při sestavení své organizace a jejím řízení v Mediích 2000. Mohli bychom dojít k závěru, že znalost holografické metafory by mohla docela dobře posloužit Multicomu k opětovnému využití těchto principů k vytvoření vysoce účinné a tvořivé organizace.

Budeme-li se dívat ze zorného úhlu metafory organizace jako kultury, pak bychom mohli zjistit, že jde o působivý příklad, dokládající dynamiku změny kultury. Multicom začala s vysoce kohezní organizační kulturou, vycházející z hodnot, sdílených všemi čtyřmi majiteli. Filozofií této organizace bylo tvrdě pracovat a naplno se bavit a dále trvat na maximální kvalitě práce a dobrých vztazích se zákazníky. Pravidelné zábavy ritualizovaly a potvrzovaly tyto charakteristické rysy identity korporace. A jak bychom prověřovali tuto kulturu dané organizace podrobněji, mohli bychom zjistit podrobné mechanismy, pomocí

kterých vznikají, udržují se a předávají tyto a jiné aspekty kultury nově přicházejícím pracovníkům. V pozdějším období pak rostoucí rozdílnost názorů mezi majiteli postupně zmenšovala sílu a jednotu organizace. Jak se institucionalizuje byrokratická filozofie, starý étos slábne, protože atmosféra a klima v kanceláři se mění spolu s novými postupy a strukturami. Dalo by se čekat, že agentura Multicom bude po odchodu Beaumontové a Rossiho stále více nepodobná své počáteční podobě. Můžeme odhadnout, že stará kultura zakořeněná v nové podobě v agentuře Media 2000, jak Beaumontová a Rossi znovu vzkřísí étos práce staré Multicom.

Z hlediska politické metafory organizace se dá dobře nahlédnout, že máme pěkný příklad politiky uvnitř organizace. Multicom se politicky zrodila, když se ti čtyři odtrhli od své staré firmy a s sebou si odvedli klíčové klienty. Semena následujícího vývoje jsou zasetá v nerovné vlastnické struktuře. Zatímco z počátku se preferuje konsenzuální rozhodování, to se rozpadá, jakmile se objeví skutečné rozdíly a střety pohledů - stará autokracie nabývá vrchu. Většinou vlastníci trvají na tom, že jejich názory mají mít větší váhu, než názory kolegů. Skutečnost, že Beaumontová a Rossi vytvářejí Media 2000 přesně stejným způsobem jak vznikl Multicom, dokládá sílu způsobení základního dělení. Ke sledování působení soupeřících sil, formujících historii firmy, můžeme použít model z kapitoly 6. Můžeme zkusit porozumět tomu, jak konfliktní cíle, aspirace a žádoucí životní styly čtyř zakladatelů napomáhají ke vzniku rozdělení a všimnout si síly vztahů, tvarujících události a procesy, kterými se připravují a realizují klíčová rozhodnutí.

Podíváme-li se na organizaci jako na psychické vězení, pak se můžeme rozhodnout zkoumat ve firmě skryté a nevědomé aspekty interpersonálních vztahů. V textu nemáme žádné jasné, do hloubky vedoucí důkazy, ale kdybychom zkoumali skutečnou situaci, pak bychom mohli zjistit, že podvědomé činitele formovaly touhu prvního páru majitelů nabýt více kontroly a snahu těch druhých dvou udržet volnější tvar organizace. Docela dobře bychom mohli zjistit, že politické rozdíly nakonec vyrůstají z podvědomých procesů. Nebo kdybychom zkoumali systémy osobních ideologií a přesvědčení, které váží Multicom dohromady, mohli bychom zjistit zajímavé kognitivní pasti a dvojí vazby, které významně ovlivňují dynamiku organizace.

Z pohledu metafory proudění a transformace můžeme získat zajímavý vhled do logiky změn, tvarujících Multicom a její prostředí. Doceníme asi autopoetické (sebeformující) smyčky, spojující představu Multicomu o sobě samé s její schopností porozumět a využívat své prostředí nebo použít ideu vzájemné příčinné spojitosti nebo dialektické povahy změny k porozumění dynamiky formující organizaci a to co dělá. I v tomto případě však nám text nedává dosti podkladů ke sledování této linie zkoumání.

A nakonec bychom mohli zkoumat daný příklad na základě metafory o dominování. Jak je příběh popsán, v Multicomu, podobně jako ve většině firem z tohoto oboru, jde o velmi kohezivní organizaci, kde jednotliví členové jsou ve struktuře relativně dobře umístěni. Má velmi daleko k dichotomickým organizacím, kde jsou jasné rozdíly mezi bílými a modrými límečky a kde může existovat radikální politika uvnitř organizace. Zatímco v pojetí typologie dominance Maxe Webera se organizace pohybuje směrem k byrokratickému řízení, zdá se, že má stále daleko k vykořisťovatelskému způsobu řízení. Kdybychom zkoumali vnitřní dynamiku, mohli bychom zjistit, že určití členové organizace jsou řízení a vykořisťováni, ale v textu o tom není dosti dokladů. Kdybychom užili metafory s dominancí ke zkoumání úlohy firmy ve společnosti, pak bychom však skutečně mohli zjistit, že je součástí širší struktury dominance. Například, jeden či více zákazníků agentury by mohl

působit tak, že negativně ovlivňuje prostředí či určité společenské skupiny a Multicom je placena za pomoc při maskování škodlivých stránek jejich působení. Pro taková zjištění může metafora velmi dobře posloužit zejména tehdy, když nám půjde o zlepšení společenské zodpovědnosti podnikání.

Shora uvedené příklady *diagnostického čtení* zvýrazňují určité aspekty organizace. Jde o diagnostiku ne v lékařském slova smyslu, kdy chceme identifikovat chorobu (nebo v případě organizace problémy) ale ve smyslu staré řecké snahy zjistit povahu situace. Představy, které různé metafory generují, slouží jako idealizované referenční rámce, se kterými porovnáváme situaci v Multicomu. Každá z nich nastoluje hrst rozdílných otázek o povaze organizace. Odpovědi na tyto otázky pak vstupují do toho, jak organizaci „čteme“.

Abychom věc alespoň částečně shrnuli, mechanická metafora je užitečná k identifikaci vznikajících známek byrokracie, i když v tomto případě máme k formální byrokracii daleko. Organická metafora umožňuje dopracovat se předběžných soudů o tom, zda jsou změny organizace adekvátní k povaze jejího prostředí a které klíčové významné úkoly musí zvládnout, aby přežila. Holografická metafora osvětluje ty významné rysy organizace, které jsou nutné pro udržení její síly a inovativnosti, i když nemusí být vědomě organizována podle principů holografie. Kulturní metafora ukazuje na skutečnost, že klíčové hodnoty organizace se mění. A tak dále.

Rozbor Multicomu zajisté není úplný, protože jsme jen částečným způsobem zkoumali relevantnost jednotlivých metafor. Kdybychom se to problému pustili naplno a využili všech myšlenek z předcházejících kapitol podrobněji a systematicky, získali bychom asi daleko více poznatků. Je docela dobře možné, že jsou ještě další metafory, který by se k diagnostice situace hodily. Například členové organizací často mají své vlastní metafory pro pochopení a vyjádření toho co dělají a čemu se jejich organizace podobá. Při skutečném výzkumu organizace jako je Multicom (na rozdíl od analýzy případové studie nebo jiné, pouze druhotné výpovědi) je pravděpodobné, že na ně narazíte a zachytíte je a bude nutné se jim pozorně věnovat.

Diagnostické čtení se tak rozvíjí jako pokus posoudit a zaznamenat šíři, ve které nám mohou různé metafory pomoci rozpoznat povahu situace. Jak pak bude naše zkušenost v diagnostickém postupu narůstat, tak porostou i naše dovednosti. Narůstající obeznámenost s představami z předcházejících kapitol také povede k tomu, že tyto představy povedou i způsob našeho přemýšlení o zkoumaném objektu a celý proces se stane přirozený. Stane se skutečně součástí intuitivního procesu, kterým posuzujeme charakter života organizace.

Analýza Multicomu - proces kritického hodnocení

Když jsme takto diagnosticky „přečetli“ situaci, jistě nás napadly určité otázky. Jsou všechny nápady, které jsme díky metaforám získaly stejně užitečné a pomohou nám nějak? Jak skloubit různé kusy informací a interpretací? Otázky tohoto druhu nám naznačují, že je třeba obecnou analýzu nějak *kriticky vyhodnotit*.

Jistěže toto hodnocení bude odviset od zorného úhlu, kterým naši analýzu vedeme. Budeme-li chtít dívat se na věc z hlediska řízení, například jako konzultanti, kteří chtějí Multicomu vysvětlit co se stalo, tak některé postřehy budou užitečnější a některé metafory názornější a produktivnější než jiné. Když budeme chtít věc analyzovat ze sociálně kritického pohledu a třeba psát o úloze komunikačních firem ve světě velkého byznysu, pak se jako lepší ukáží jiné metafory. Užitečnost metafory vlastně obvykle závisí od účelu, kterému má analýza sloužit.

Abychom si všechno dovedli lépe představit, vezijme se do role konzultanta na řízení firmy a naše úloha bude Multicomu poradit, jak firmu řídit do budoucna. Náš první úkol poté, co jsme si firmu „přečetli“, je zjistit, které postřehy jsou nejužitečnější a integrovat je spolu tak, abychom získali „co nejefektivnější linii příběhu“ (story line). Diagnostické „čtení“ nám umožňuje přeskokovat z jednoho bodu do druhého a pouze popsat či dokumentovat co vidíme. Tento postup nám umožňuje nevázat se jen na jedno hledisko, což je důležité, když si chceme zachovat možnost situaci tvořivě interpretovat. Přijde však okamžik, kdy se posuneme od popisu k hodnocení a dopracujeme se určitého názoru. Tím je právě ona „linie příběhu“ - slučuje analýzu pomocí metafor, ale není jimi svázána. Jinými slovy, když „příběh“ vystupuje do popředí, rámeček metafory může ustoupit do pozadí.

V případě Multicomu bude muset „příběh“ zahrnout minimálně následující:

- a) trend k byrokratizaci,
- b) potenciální nesoulad s prostředím,
- c) ztrátu holografického charakteru,
- d) změnu kultury organizace,
- e) politické síly, pohánějící změnu, a
- f) nevědomé síly, formující vztahy uvnitř organizace.

Bude zapotřebí učinit soud o relativní významnosti těchto činitelů a sloučit ty vhledy do situace, ke kterým jsme se dopracovali. Obvykle to vyžaduje, aby se analytik na některé aspekty organizace podíval blíže.

Předpokládejme například, že při „čtení“ organizace v nás vznikl dojem, že síly, pohánějící změny, pramení z toho, co čtyři majitele rozděluje. Když se tím budeme zabývat možná zjistíme, že zdroj je v tom, jak oba starší partneři pohlížení na volnost v organizaci. Nebo zjistíme, že různost pohledu pramení z rozdílných aspirací obou starších a mladších partnerů. Obě vysvětlení nás povedou k tomu, že činitele a), b), c) a d) budeme chápat jako druhotné, ale důležité důsledky změn, odstartovaných činiteli e) nebo f). Nebo podle jiného možného scénáře, podrobný průzkum ukáže, že a) je klíčovým faktorem - tedy to, že jeden ze dvou starších majitelů je přesvědčen, že nedávný růst firmy vyžaduje byrokratičtější řízení. Podle tohoto scénáře posun k „lepší organizaci“ (který může mít psychodynamický i nevědomý základ) může urychlit politikaření, změny kultury organizace, potenciální nesouladnost s prostředím atd.

Kriticky prověřit tyto různé druhy vysvětlení je klíčově důležité, protože pokaždé vznikají rozdílné „příběhy“. A „příběhy“ pak vedou k různým způsobům, jak řešit základní problémy. Vlastně každý „příběh“ mění i formulaci základního problému. Například, jestliže jsou změny v Multicomu působeny podvědomou potřebou jednoho z partnerů po větší kontrole firmy, pak vznikající problémy nejsme schopni řešit tím, že se soustředíme na problém kulturu organizace. Spočívá-li základní problém v politice organizace (a není vyřešen odchodem dvou mladších spolumajitelů), pak nedává moc smysl vidět jako zdroj problémů ve vztahu organizace a prostředí. Tyto druhotné důsledky mohou mít značný význam pro budoucnost organizace - například Multicom se může ze svého prostředí vyřadit a možná bude potřeba promyslet alternativní strategie, či se v Multicomu může rozvinout organizační kultura, která zadusí životaschopnost organizace. Jde-li však o druhotné problémy, pak je pochybné, zda je lze izolovaně odstranit.

Proces *kritického hodnocení* tedy vyžaduje, abychom prověřili navzájem soupeřící alternativy

vysvětlení a dospěli k úsudku o způsobu, jak do sebe zapadají. Spíše, než abychom se snažili o to, aby fakta popisující situaci zapadla do daných teoretických schémat (jak je tomu v případě mnoha konvenčních analýz organizací), tato metoda nabízí řešení v tom, že bere v úvahu složitost situace, nechává působit různé interpretace na sebe navzájem a když je to třeba, rozhodnout se mezi nimi. Na rozdíl od řady konvenčních přístupů, tento postup nezávisí na postřehu izolovaných problémů a nacházení hotových řešení. Je spíše otevřeným způsobem uvažování, umožňujícím, aby definice problémů i hledání řešení vyplývalo ze způsobu, jak situace pro následnou analýzu „čteme“.

Použití metafor k řízení a designu organizace

Představy, či metafory, jejichž prostřednictvím čteme situaci organizace nám pomáhají popsat o jaké organizace jde a nabízejí zřetelné vize a možnosti zvolit si, jaké by mohly být. Procesy *diagnostického čtení* a *kritického hodnocení* se doplňují a vzniká tak způsob chápání (linie příběhu), vedoucí k přístupu (nebo chcete-li *předpisu*) jak se vypořádat s problémy, jež nás zajímají.

Nyní je asi na místě zabývat se více tím, jak lze vhledy a pochopení, jež nám jednotlivé metafory umožňují, použít *preskriptivně*. Uděláme to ve dvou krocích. Za prvé, podíváme se na to, jak nám metafory umožňují zabývat se systematicky tím, jak by se v dané situaci mohlo či mělo jednat - to nazývám *pokyn metafory (injunction of metaphor)*. Za druhé, podíváme se na to, jak mnoho organizačních problémů spočívá v našich způsobech uvažování.

Užití metafor k informovanému jednání

Abychom si první krok ilustrovali, vraťme se k Multicomu. Předpokládejme, že podrobné „čtení“ organizace nás povede k dříve uvedenému „příběhu“, tedy, že změny ve firmě jsou podníceny vědomou potřebou Jima Walshe „aby se věci lépe zorganizovaly“. Dále předpokládejme, že náš podrobný průzkum vedl k závěru, že se za tím nic neskrývá (jako třeba potřeba více kontrolovat mladší partnery) a že Walshova potřeba je jen důsledkem jeho implicitního přesvědčení, že organizace znamená byrokratizaci. Skutečně mu šlo o to, aby byly jasně stanoveny zodpovědnosti a pracovní postupy. Rozhodnutí na straně Walshe a Bridgesové uplatnit své právo většinových vlastníků bylo výjimečné a mělo překonat zdánlivě nepřekonatelný rozdíl mezi filozofiemi starších a mladších partnerů.

Jak nám mohou různé metafory v tomto případě pomoci stanovit rámce odpovídajících způsobů jednání? Je jasné, že situace je v jistých ohledech nevratná, protože Beaumontová a Rossi agenturu opustili a založili si svou vlastní úspěšnou firmu. Multicom musí fungovat bez nich (a dalších osvědčených pracovníků), má konkurenci a ztratila určité zákazníky a její každodenní práce bude nevyhnutelně ovlivněna tím co se stalo. Je však mnoho, co se mohli z této zkušenosti naučit. A firma může hodně udělat, aby byla v současné situaci efektivní.

Pokud se týče učení, Walsh a Bridgesová by mohli bezpochyby hodně vytěžít z porozumění politické dynamice, která se rozvinula v důsledku toho, co považovali za dokonale racionální rozhodnutí. Předpokládáme-li, že chtěli udržet Beaumontovou a Rossioho, pak bylo jejich chování politicky neadekvátní. V jediném aktem změnili demokratický základ jejich společného rozhodování na kvaziautokratický a podcenili potenciální možnost rozkolu, který pak nastal. Vezmeme-li v úvahu, že sama firma Multicom vznikla odtržením od původní organizace, pak při zpětném pohledu byla možnost, že se vše zopakuje zřejmá a měla se asi předpokládat. Kdyby si Walsh a Bridgesová uvědomovali, že Multicom je politický systém, pak by asi byli daleko lépe vyzbrojeni ke zvládnutí krize, spuštěné rozhodnutím firmu více

byrokratizovat. Přáli-li si, aby jejich firma trvala jako partnerství čtyř spolumajitelů, pak existovalo mnoho způsobů, kterými svého cíle mohli dosáhnout. Jsou například známky toho, že pro vzájemné projednání skrytých rozporů existoval značný prostor. Dlouhodobé řešení mohlo symbolicky i věcně potvrdit partnerství jako vztah mezi čtyřmi sobě rovnými třeba tím, že by byly mocenské vztahy uspořádány rovněji ve smyslu *formální* kontroly - třeba změnou držby podílů na majetku. Vezmeme-li v úvahu potenciální možnost odtržení a přání starších partnerů se mu vyhnout, pak se měla tato možnost aktivně zkoušet. Tímto i jiným způsobem se mělo použít mnoho aspektů z rámce politické analýzy, popsané v kapitole 6 k *proaktivnímu* „čtení“ toho, co se děje a k formulování strategií, jak se s takto viděnou situací vyrovnat.

I v současné situaci je mnoho možností něco udělat. Základní problém je, kde začít. Vyjdeme-li z toho, že naše diagnostická analýza vyloučila skrytý motiv pro trend k byrokratizaci, pak jednou strategií by bylo zhodnotit celkovou pozici Multicomu vzhledem k jeho prostředí a z výsledku odvinout kroky k nápravě. Organická metafora by nás, například, vedla k úvaze a ocenění prostředí Multicomu i niky, kterou v něm zaujímá a pak i prověřování toho, zda firma má odpovídající strategii, strukturu, styl řízení a svou vnitřní kulturu. Téměř vše, o čem se pojednávalo, v kapitole 3 se tu dá použít. Analýza prostředí nám pomůže zjistit, zda má Multicom šanci přežít obranou své současné niky, či zda se musí vydat hledat jinou. Dále nám umožní posoudit, zda by se měl Multicom snažit zachovat současnou skladbu své odbornosti, či získat odborníky jiného druhu, kteří by v nových oblastech působení uměli získat nové zákazníky. Zda je vnitřní organizační uspořádání vhodné, lze zjistit pomocí kontingenční analýzy (ukázka 3.7) Dojdeme-li k závěru, že Multicom si musí udržet špičkovou konkurenceschopnost (*competitive edge*) rozvojem větší kapacity ve tvůrčí oblasti i vztazích s klienty, pak Walsh s Bridgesovou budou muset uznat, že svou organizaci řídili špatným směrem. Aby se to dalo napravit a přitom se vyhovělo i jejich zájmu, lze použít myšlenek Lawrence a Lorsche o diferenciaci a integraci - byrokratizovat jen ty činnosti či části firmy, kde se rutina ukazuje být jako účinnější a přitom jinde zachovat volnější uspořádání.

I jiné metafory nám mohou pomoci uplatnit tuto strategii. Například, myšlenka holografické organizace, o které jsme pojednávali v kapitole 4., se dá použít k vyladění organizace směrem k udržení i zvětšení její tvůrčí kapacity i schopnosti rozvíjet dobré vztahy s klienty. Myšlenky o organizační kultuře, probírané v kapitole 5., by měly znovu oživit étos, ducha pocitu identity i směru, které by rozvoji těchto potřebných schopností napomohly.

Náš plán nápravných opatření vhodně dokládá, jak se vhledy, získané třemi metaforami, doplňují a navádějí k vizi budoucnosti dané firmy. Zatímco organická metaforu používáme k hodnocení obecného směru, kterým se má firma ubírat, holografická a kulturní metafora nám pomáhají vidět, jak se to dá prakticky udělat. I jiné metafory mohou posloužit k dalším hlubším vhledům i návrhům co činit. Například, navrhované změny by mohly uvnitř organizace mobilizovat nový soubor politických napětí. Zde se mohou opět ukázat jako vhodné myšlenky z kapitoly 6. - buďto aby majitelům ukázaly, jak odblokovat situaci nebo - není-li to možné - alespoň jim napomoci vhodně čelit politické realitě, tj. existenci odporu vůči navrhovaným změnám.

Pro probírání shora uváděných návrhů je vhodné se připomenout, že analýza je vždy formována určitým zorným úhlem. Přijali jsme hledisko řízení a jemu odpovídají určité vhodné metafory. Kdybychom se však na věc dívali z jiného zorného úhlu, například jako kritikové společnosti, pak by se tato analýza jevila jako jednostranná a obsahující mnoho

nežádoucích důsledků. Kdyby se analýza i opatření ukázaly úspěšnými a Multicom dosáhl větší efektivnosti, mohlo by to znamenat, že nyní budou ještě účinnější v zakrývání bezohledných stránek podnikání, které chtějí jeho kritici odhalit. Z pohledu kritika bude pro pochopení Multicomu lepší metafora dominování, o které byla řeč v kapitole 9. - a zbytek se bude jevit jako nebezpečné a zavádějící závěry.

Ať již jsme kritici nebo konzultanti, důležité je, že vhledy a pochopení, které nám metafory nabízejí lze použít preskriptivně. Jak začínáme rozumět organizaci pohledem přes čočku určité metafory, začínáme vidět i způsob, jak ji řídit a vnitřně uspořádat v souladu s určitou představou. Metafora stroje navádí k mechanickému přístupu. Organická metafora ukazuje, jak organizaci nejlépe vést, aby se uměla vypořádat s požadavky prostředí. Metafora mozku nám pomáhá věci uspořádat tak, aby se organizace dobře učila a byla schopna inovace. Kulturní metafora ukazuje, jak ovládat význam věcí. Politická metafora nás učí jek jednat jako politiko. Metafora organizace jako psychického vězení nám ukazuje, jak unikat z kognitivních pastí. Metafora proudění ukazuje, jak ovlivňovat změny. Metafora dominování navádí ke způsobům zvýrazňování a zvládnání odporu k procesům společenské dominance. A tak dále. Každá metafora má svůj vlastní imperativ či směr - způsob chápání vede i ke způsobu jednání.

Tyto různé metafory nabývají různé podoby v různých situacích a podle zorného úhlu, ze kterého jim chceme porozumět a i v nich jednat.

Mnoho problémů organizací spočívá ve způsobech našeho přemýšlení

Naše diskuze nás vede k důležitému závěru: existuje těsný vztah mezi způsobem našeho myšlení a našeho jednání a proto mnoho problému organizací přímo vyrůstá z našeho myšlení. Má to velmi vážné důsledky. Za prvé, musíme si přiznat aktivní spoluúčast na vzniku problémů, které máme řešit. Například, Jim Walsh a Wendy Bridgesová z Multicomu by mohli vinit ze změny v situaci firmy hodnoty a chování a radikálnost Baumontové a Rossiho. Nebo by mohli situaci přijmout jako něco, co alespoň částečně vzniklo jako důsledek jejich myšlenek a jednání. Toto přijetí spoluúčasti může mít mobilizující účinek, protože nám ukazuje a přibližuje naši částečnou zodpovědnost za vznik mnoha problémů. A to často otevírá možnosti k jednání, které by jinak zůstaly uzavřeny.

Za druhé, pochopení těsného vztahu mezi myšlením a jednáním může napomoci vzniku nových způsobů organizování. Abych to doložil, vraťme se k myšlence „musíme se lépe zorganizovat“ (v originále „getting organized“), která formovala změny v Multicomu. Byrokratické pojetí, ke kterému se Walsh a Bridgesová klonili, zastřelo skutečnost, že firma Multicom již zorganizována byla. Jistě, podle pojetí Washle a Brigesové mělo současné uspořádání nežádoucí důsledky, ale firma Multicom si našla svůj způsob jak se konzistentně zformovat. Jako příklad můžeme uvést kulturu této organizace, která hrála velmi důležitou roli. Kdyby Walsh byl schopen chápat organizaci jinak, mohl třeba najít jiný způsob, jak se vyrovnat s problémovou situací.

Jednou z hlavních silných stránek různých metafor, kterými jsme se v této knize zabývali, je, že otevírají různé cesty jak prakticky organizovat. Vezměte si, například, holografickou metaforu. Byrokraticky myslícímu člověku se bude holograficky uspořádaná organizace jevit jako neuspořádaná a chaotická. A přitom, jak jsme si ukázali v kapitole 4., mohou v ní působit velmi jasné organizační principy, vedoucí k procesu sebeorganizace. Holografická metafora převrací byrokratické principy vzhůru nohama. Pokus nejsme s myšlenkou holografie obeznámeni, pak vědomě či bezděčně budeme mít potíže vidět tímto způsobem existující organizaci.

Vezměme znovu metaforu kultury. Ta vede k organizaci prostřednictvím sdílených norem, hodnot, idejí a přesvědčení a tedy sdílených vizí a směrů budoucího vývoje. Organizace přímo *spočívá* systému sdílených významů. Nezávisí na existenci byrokratických struktur nebo pravidel.

Podobně, když uvažujeme o organizaci prostřednictvím politické metafory, vidíme, jak je jí možné organizovat na základě vzájemné souhry soupeřících zájmů, dosahování jednoty pomocí vyjednávání, podněcování a rozdělování či snad přímého donucování. Jistě, i zde působí metafora dominování a nabízí svůj osobitý pohled na povahu organizace. A tak dále.

Tyto stručné příklady sloužily k ilustraci toho, že naše pojetí organizace ovlivňuje jak organizujeme. Mnoho známých problémů můžeme překonat tím že se naučíme vidět a rozumět organizování a organizace novými pohledy a tak nás napadnou i nové možnosti jednání.

Čtení jako teorie v praxi

V předchozích odstavcích této kapitoly jsem ukázal, jak teoretické koncepty, probírané v knize, lze prakticky použít k porozumění, řízení a navrhování uspořádání organizací. Jedna z výhod přístupu je, že staví na tom, co lidé již zcela přirozeně dělají. Jak jsem zmiňoval v kapitole 1., účinní manažeři a profesionálové ve všech oblastech si implicitně uvědomují, že k novému chápání situace se člověk dopracovává když se na věc dívá z různých zorných úhlů a to také vede k širší paletě nápadů, jak si počínat.

Analytická metoda, rozvinutá v této knize tak činí explicitním proces, který je základem našeho myšlení a chápání všech různých aspektů života. Používání metafor k chápání organizací tak nevyžaduje, abychom se učili nazpaměť složité teorie nebo dlouhé seznamy abstraktních pojmů. Rozšiřujeme jen to, co děláme zcela přirozeně, jenže více vědomě a systematictěji. Metafory, uvedené v předcházejících kapitolách, ilustrují jak využít implikací silných představ k jejím logickým důsledkům. Takže spolu s konkrétními postřehy a myšlenkami tyto kapitoly slouží jako cenný nástroj k pochopení, jak můžeme rozvinout a rozšířit svou schopnost „číst“ a chápat organizace.

Mnoho praktiků je přesvědčeno, že teorie stojí v cestě praxi a že, konec konců, teoretizování je ztrátou času. Jenže v tomto způsobu uvažování se skrývá velký omyl. Protože když uznáme, že samozřejmě působící představy a metafory formují naše chápání věcí a jednání, uznáváme tím i úlohu teorie. Naše představy a metafory *totiž jsou* teoriemi nebo koncepčními rámci. Praxe bez teorie neexistuje, protože člověk je vždy řízen představou o tom, co se snaží dělat. Skutečnou otázkou je, zda jsme si vždy vědomi oné teorie, která řídí naše kroky.

Jednou z hlavních myšlenek této knihy je, že svou schopnost organizovat a řešit problémy organizace můžeme rozvinout pochopením spojení mezi teorií a praxí přijetím známé teze Kurta Lewina „nic není tak praktického, jako dobrá teorie“. Lidé, kteří se naučí „číst“ situace z různých (teoretických) zorných úhlů mají výhodu oproti těm, kdo vidí vše jednostranně. Jsou totiž lépe schopni rozpoznat omezení daného pohledu. Jsou schopni vidět, jak lze situace a problémy různě formulovat a přeformulovávat a tak docházet k novým možnostem řešení.

Jak jsme viděli, vtip spočívá v tom, naučit se svým způsobem vstoupit do dialogu se situací, které chceme porozumět. Spíše, než abychom jí vnucovali své pojetí a výklad, je lépe dovolit situaci samé, aby nás nechala nahlédnout ji z různých perspektiv. Vlastně můžeme říci, že člověk by vždy měl být citlivý ke skutečnosti, že „situace má svůj vlastní názor“ a že nás zve k porozumění prostřednictvím jiných vztahových rámců, než kterých jsme užili dříve. Umění analýzy, kterým se zde zabýváme, umožňuje zjistit situaci pomocí procesu jejího „čtení“, který se postupně posunuje směrem k určitému úsudku nebo *kritickému vyhodnocení* dané situace.

Jediným způsobem, jak se dobrat vyváženého úsudku je nechat probíhat tento způsob zkoumání svým vlastním spádem a směrem. Neznamená to však, že to musí trvat dlouho. Jak si člověk osvojí umění situaci „číst“, kriticky ji analyzovat a vyhodnotit, stává se to způsobem uvažování. Člověk se rychle naučí postřehnout důležité nápovědi a vidět pod povrch věcí.

Když si osvojíme tento druh analýzy, budeme mít způsob, jak spojovat teorii s praxí a způsob, jak velmi realisticky zacházet se složitou a paradoxní povahou života organizací.