

PETERM SENGI PÁTÁ DISCIPLÍN

TEORIE A PRAXE
UČÍCÍ SE ORGANIZAC

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2005

REVIZE 2008

REVIZE 2013

Dianě

MASARYKOVA UNIVERZITA
Fakulta sociálních studií
Instituta 10
602 00 BRNO



Peter M. Senge
The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization

Copyright © 1990, 2006 by Peter M. Senge
This translation published by arrangement with Doubleday/Currency, a division of Random House, Inc.
All rights reserved
Translation © Irena Grusová, 2007
Cover design © Petr Foltera, 2007

10	Sdílená vize	204
11	Týmové učení	228

ČÁST IV

ZKUŠENOSTI A POUČENÍ Z PRAXE

		263
	<i>Úvod</i>	
12	Základy	265
13	Podněti	267
14	Strategie	280
15	Nové úkoly vůdčí osobnosti	291
16	Občane systémů	324
17	Pomezí	347
		369

ČÁST V

CODA

18 Nedělitelný celek

		383
	<i>Dodatek 1: Discipliný učení</i>	
	<i>Dodatek 2: Systémové archetypy</i>	388
	<i>Dodatek 3: U-process</i>	393
		407

Poznámky

411

Poděkování

426

Poděkování při příležitosti aktualizovaného vydání knihy

429

O autorovi

431

Věcný rejstřík

432

Jmenný rejstřík

436

Úvod k aktualizovanému vydání

Převládající systém řízení

N a jaře roku 1990, krátce poté, co jsem dopsal a zredigoval původní vydání *Páté disciplíny*, a kdy její vydání bylo na dohled, se na mě má editorka v nakladatelství Doubleday obrátila s dotazem, kdo by měl podle mých představ a přání napsat poznámku na přebal knihy. Jako začínající autor jsem na něco takového dosud ani nepomyslel. Když jsem o tom chvíli uvažoval, uvědomil jsem si, že úplně nejraději bych byl, kdyby takový text napsal dr. W. Edwards Deming, který byl po celém světě uctíván jako průkopník hnutí řízení jakosti. S Demingem jsem se ale osobně do té doby nikdy nesešel. Pochyboval jsem o tom, že by dopis s takovou žádostí od neznámého autora, navíc s odkazem na práci, s níž Deming nebyl obeznámen, mohl vyvolat příznivou reakci. Náštesti se kopie rukopisu dostala prostřednictvím společných přátel ve Fordu až k němu. A o pár týdnů později mi k mému velkému překvapení přišel domů dopis.

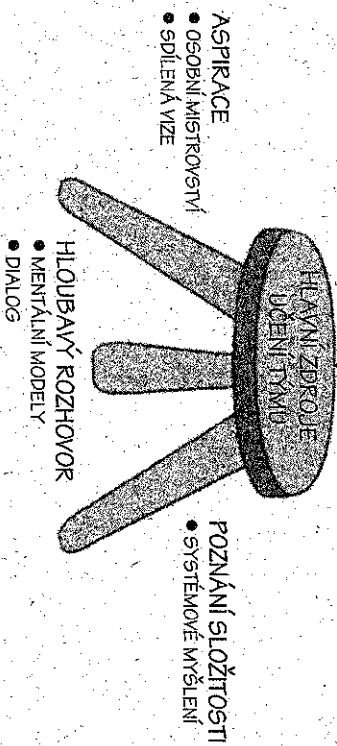
Když jsem dopis otevřel, našel jsem v něm krátký odstavec napsaný dr. Demingem. Jeho první věta mi vyrazila dech. Jakýmsi způsobem dokázal vyjádřit v jediné větě to, co já jsem se namáhavě snažil vměstnat do čtyř set stran. Je podivuhodné, uvažoval jsem, jak jasně a přímocně se můžete vyjadřovat, když dospějete ke sklonku svých let (Demingovi tehdy bylo téměř devadesát). A když jsem pochopil celek toho, co napsal, pomalu mi začalo docházet, že odkryl hlubší vstřívnou spojitost a naznačil větší úkol, než jsem se předtím domníval.

Náš převládající systém řízení lidí ničí. Lidé se rodí vybaveni vnitřní motivací, sebeúctou, důstojností, zvládnutím a touhou učit se a schopností radovat se z učení. Ničivé síly ale začínají působit již v batolecím věku a – od ceny za nejlepší kostým na svátek Halloween přes známky ve škole a čerpané diplomy – provázejí mladé lidi i celým vysokoškolským studiem. V pracovním prostředí se pak lidé, týmy i divize podřizují hierarchickému uspořádání – těm, co se

umísťují v popkedi, náleží odměna, těm dole trest. Řízení podle cílů, kvóty, podnikové mzdové systémy, podnikatelské plány – to vše spojeno v jeden celek, avšak oddělené, divize po divizí, působí další, neznámé a nepoznatelné zřítelny.

Jak jsem se později dozvěděl, Deming přestal téměř úplně používat termíny „úplně řízení jakosti“ („total quality management“), „TQM“, resp. „TQ“, protože byl přesvědčen, že se z nich stala povrchní nálepka pro nástroje a techniky. Skutečná práce, kterou jednoduše označoval jako „transformaci převládajícího systému řízení“, leží mimo záměr manažerů, kteří usilují jen o krátkodobá zlepšení. Věřil, že tato transformace vyžaduje „hluboké znalosti“, jichž současně instituce ve své většině nevyužívají. S běžným chápáním TQM byl ale spojován pouze jediný prvek těchto „hlubokých znalostí“, totiž „teorie odchylyky“ (statistická teorie a metoda). Ostatní tři prvky se k mému překvapení téměř přesně kryly s pěti disciplinami: „poznání systému“, „teorie vědění“ (význam mentálních modelů) a „psychologie“, zejména „vnitřní motivace“ (význam osobní víze a rychlých aspirací).

Tyto prvky Demingových „hlubokých znalostí“ nakonec vedly k nejjednoduššímu a dnes nepoužívanějšímu způsobu představení pěti disciplin učení, způsobu, který nebyl v době dokončení původní verze knihy zřejmý. Tento pět disciplin představuje přístupy (teorie a metody) rozvoje tří hlavních zdrojů učení: pěstování aspirací, rozvíjení hloubavého rozhovoru a poznání složitosti (komplexity). Vyšší jsme z myšlenky původní verze knihy, že základní jednotkou procesu učení v organizaci jsou pracovní týmy (lidé, kteří potřebují jeden druhého k tomu, aby dosáhli výsledku), a začali jsme o nich hovořit jako o „hlavních zdrojích učení týmu“. Symbolicky jsme je představili jako tři nohy stoličky, abychom názorně vyjádřili význam každé z nich – stolička nebude stát, když jakákoli z těchto noh bude chybět.



Ještě důležitější pro mne byla Demingova myšlenka, že obvyklý „systém řízení“ ovládl moderní instituce a že zejména vytvořil pevné spojení mezi prací a školou. Deming často říkal: „Nikdy nedosáhneme transformace převládajícího systému řízení, aniž bychom transformovali náš převládající systém vzdělávání.“ Pokud vím, jeho posvěh o tomto spojení mezi prací a školou byl původní.

Jsem přesvědčen, že Deming k tomuto poznání dospěl na sklonku svého života, a to částečně jako k vysvětlujícímu důvodu, proč tak málo manažerů je skutečně schopno implementovat pravé řízení jakosti, jak je Deming pojímal. Lidé selhávali, uvědomoval si, protože jejich připůsobování životu ve společnosti bylo určováno způsoby myšlení a jednání, které byly pevnou součástí jejich neinformačnějších institucionálních zkušeností. „Vztah mezi šéfem a podřízeným je týž jako vztah mezi učitelem a žákem“, prohlásil. Učitel vytváří cíle a žák na tyto cíle reaguje. Učitel zná odpověď a žák se k této odpovědi dopracovává. Zda uspěl, se žáci dozvídají tak, že jim to učitel poví. Do deseti let věku již všichni děti vědí, co je třeba k tomu, aby ve škole prospívaly, a jak udělat radost učiteli – je to poznání, které si pak nesou celým svým pracovním životem probíhajícím ve znamení „přinášení potěšení šéfům a neshopnosti zlepšit systém, který slouží zákazníkům“. Poté, co v roce 1993 dr. Deming zemřel, jsem věnoval mnoho let úvahám a rozhovorům s kolegy o tom, čím je tvořen tento převládající systém řízení, jak ho chápal Deming, a nakonec jsme došli k osmi základním prvkům:

- Řízení podle měřítek:
 - Zaměření na krátkodobé ukazatele
 - Podhodnocování nelmotných faktorů
 - („Můžete změnit jen tři procenta toho, co je skutečně důležité“ – W. E. Deming)
- Kultury založené na udržování povolenosti:
 - Postup na základě uspokojování šéfových představ
 - Řízení pomocí vyvolávání strachu
- Řízení výsledků:
 - Vedení vytváří cíle
 - Lidé jsou zavázáni odpovědností za splnění cílů vytvářených vedením (bez ohledu na to, zda jsou v rámci existujícího systému a existujících procesů dosažitelné)
- „Správné odpovědi“ oproti „chybným odpovědím“:
 - Důraz se klade na řešení technických problémů
 - Zlehčuje se význam divergentních (systémových) problémů

- Uniformita:
 - Rozmanitost je problémem, který je třeba řešit
 - Konflikty se potlačují ve prospěch povrchní shody
 - Předvidatelnost a kontrolovatelnost:
 - Řídit znamená kontrolovat
 - „Největější trojicí managementu“ jsou plánování, organizování a kontrolování
 - Nepřiměřená soutěživost a nedůvěra:
 - Soutěžení mezi lidmi má zásadní význam pro dosažení žádoucí výkonnosti
 - Bez soutěžení mezi lidmi nejsou inovace
 - „Byli jsme zrazeni ve jménu soutěživosti“ – W. E. Deming)
 - Ztráta celku:
 - Fragmentarizace
 - Místní inovace se dále nerozšiřují
- Dnes většina manažerů pravděpodobně považuje „revoluci řízení jakostí“ podobně jako módu organizačního učení počátků devadesátých let dvacátého století za historii, která je velice vzdálena dnešním problémům. Je tomu tak proto, že jsme dosáhli transformace, po níž volal Deming, nebo proto, že jsme na ni rezignovali? Je pro mne velice nesnadné rozmýšlet nad seznamem, jako je tento, a ubránit se pocitu, že tyto neduhy neustále sužují většinu organizací i dnes a že znění této hluboce zakotvené přesvědčení a tyto zaběhané přístupy si vyžádá generace, nikoli roky. Ano, snad nejsamozřejmější otázka pro mnohé z nás zní: „Znění se někdy ve větší míře tímto systémem řízení?“ Odpověď na hluboké otázky po budoucnosti, jako je tato, vyžaduje, abychom se pozorně porozhlédli po současnosti.

Čas protichůdných tendencí

Během půldruhého desetiletí od prvního vydání knihy *Pátá disciplína* se ve světě mnohé změnilo. Naše ekonomiky jsou globalizovanější než kdykoli v minulosti; to se samozřejmě týká i podnikání a podniků. Podniky, které se zapojily do globální konkurence, jsou vystavovány nepolevujícím tlakům na náklady a výkonnost. Času, který mají lidé k dispozici k uvažování a zamyšlení,

je dnes méně, pokud jim vůbec nějaký zbyvá, a zdroje, jež mohou mnohé organizace vyčlenit na rozvoj lidí, bývají ještě vzácnější. Přitom je ovšem třeba promyšlet daleko více věcí než to, jak prostě jen urychlit změnu. Globalizace podnikání a průmyslového rozvoje zvyšuje imochnou životní úroveň „velkého množství lidí, avšak současně přináší významné vedlejší účinky v podobě celé řady sociálních a environmentálních problémů. Až příliš často to vypadá tak, že tvorba finančního kapitálu probíhá na úkor sociálního a přírodního kapitálu. Rozdíly mezi „majetnými“ a „nemajetnými“ se v mnoha zemích zvětšují. Místním environmentálním tlakům, jež vždy bývají významným znakem průmyslového rozvoje, se v současnosti vyrovnávají problémy, které mají širší rozměr, jako jsou globální oteplování a nestálost počasí. Zatímco zástupci globálního průmyslového růstu halasně opěvují jeho přínosy, lidé po celém světě reagují – pokojně i násilím – na ztráty, které znamenají pro tradiční způsoby jejich života, a tento měnič se promítá na obrazovce strategického radaru mnoha podnikových organizací.

Tento propojený svět současně vytrváří situaci, kdy si více než kdykoli v minulosti navzájem uvědomujeme jeden druhého. Je to nevidaná doba střetu kultur a v mnoha případech i vzájemného učení se jedné kultury od druhé a příslib skutečně plodného „dialogu mezi civilizacemi“ je velkou nadějí do budoucnosti. Mladí lidé z celého světa vytvářejí síť vztahů, která dosud nikdy neexistovala. Pokroky západních přírodních věd, opory našeho moderního světového názoru, odkrývají živý svět neustálé změny a vzájemných závislostí, tak podivuhodně blízký domorodým a přírodním kulturám, svět, který by nám mohl, řečeno slovy kosmologa Briana Swinima, znovu ukázat, že máme „smysluplné místo v celku světa“. A jak je na příkladech doloženo níže, metody organizačního učení, jejichž používání se před nějakými patnácti lety omezovalo jen na hrstku průkopníků, zapustily hlubší kořeny a značně se rozšířily.

Je to, stručně řečeno, doba dramaticky se střetávajících sil. Něco se mění k lepšímu a něco se mění k horšímu. Slova bývalého českého prezidenta Václava Havla přednesená při příležitosti převzetí Filadelfské medaile svobody (The Philadelphia Liberty Medal) v červenci roku 1994 tuto nebezpečnou dobu charakterizují výstižně:

Mnoho věcí totiž nasvědčuje tomu, že se dnes octáme v přechodné dějinné fázi, kdy jako by něco odcházelo a něco jiného se bolesně rodilo, kdy něco jako by se drobilo, rozkládalo a vyčerpávalo a něco jiného z těchto sutín povstávalo.

Podoba onoho Havlova „něčeho jiného“, které se rodí, a povaha manažerských a vůdčích dovedností, jež by toto „něco jiného“ mohlo vyžadovat, jsou i dnes stejně mlhavé jako před desetiletím, kdy byly tyto posířely proneseny.

Tyto rozporné síly stejně tak působí i v organizacích, kde vytvářejí prostědit, v němž potřebu i možnosti rozvinout zdroje učení jsou větší než kdykoli v minulosti, avšak totéž platí i o překážkách vytváření těchto zdrojů. Na jedné straně vytváření organizací schopných nepřetržitě se přizpůsobovat měnícím se podmínkám naprosto jasně vyžaduje nové způsoby myšlení a jednání. Stejně tak je vyžaduje i výzva udržitelnosti, což je v mnoha ohledech typická výzva organizačního učení současnosti. Kromě toho organizace začínají být stále více síťově propojeny, což oslabuje tradiční hierarchie a potenciálně otevírá nové možnosti pro nepřetržité učení, inovace a přizpůsobování se. Na druhé straně pak funkcí poruchy tradičního systému řízení udržují mnoho organizací v režimu neurálého „hašení požárů“, takže jim na inovace zbývá jen málo času i energie. Tato horečná činnost a chaos také narušují budování kultur managementu zakládajících se na hodnotách a otevřejí dveře oportunistickým prospěchářům božícím po osobní moci a po bohatství.

Ohlasy z první linie

Když jsem byl vyzván nakladatelstvím Doubleday, abych připravil nové vydání *Páté disciplíny*, nejdříve jsem váhal, ale potom jsem se pro věc nadchl. Jednu z největších radostí mi totiž v minulých letech přinášelo poznání, že nespočetné množství talentovaných, praktických organizačního učení – manažerů, ředitelů škol, organizátorů společenského života, policejních náčelníků, obchodníků i sociálních podnikatelů, velitelů vojsk nebo učitelů – nějakým způsobem objevilo nekonvenční možnosti nápradivých způsobů, jak pracovat s pěti disciplínami a jak jich využívat, aniž by původní knihu někdy četli nebo dokonce aniž by o ní vůbec kdy slyšeli. Pár z nich se nepřehlédnutelným způsobem zapsalo do prvního vydání knihy, jako například Arie de Geus nebo nedávno zesnulý Bill O'Brien. Od té doby mi celosvětový růst Společnosti pro organizování učení (Society for Organizational Learning, Sol) umožnil setkat se s dalšími stovkami takových praktičků. Každý z nich svým vlastním způsobem vytvořil alternativní systém řízení založený spíše na lásce než na vyvolávání strachu, spíše na zvidatelnosti než na neustupném trvání na „správných“ odpovědích, spíše na učení než na kontrolování. Práce na tomto novém vydání byla pro mne dluhová, abych si s mnoha z nich pohovořil.

Tyto rozmluvy a výměny názorů mě vedly k tomu, abych v textu knihy provedl řadu změn a zařadil do ní nový oddíl – Část IV – Zkušenosť a poučení z práce. Tyto rozhovory přinesly nové posměhy o tom, jak musí práce uvádějí do pohybu změny a tvořivě se vyrovnávají s nároky udržování potřebné dyna-

miky. Lidé hovořili o velkém množství dosažených podnikatelských úspěchů, ale kromě toho objevili i řadu nových možností, jak uplatnit nástroje a zásady organizačního učení v oblastech, které si před patnácti lety uměl představit jen málokdo: od rozvíjení podniků a podnikatelských odvětví s množstvím zdávavějšími environmentálními parametry přes řešení společenských problémů, jako jsou násilí páchané pouličními gangy, až po transformaci vzdělávacích systémů, podněcování ekonomického rozvoje nebo podporu rozvoje výroby potaženo v celosvětovém měřítku a boj s chudobou. Otevřenost, promyšlená zkušenost, hlubší rozhovory, osobní mistrovství a sdílené vize ve všech těchto prostředích jedinečným způsobem podněcují změny; zásadní význam má pak poznání systémových příčin těchto problémů.

Rozhovory také ozřejmily základní myšlenky, které tvořily vnitřní spojovací prvek původního vydání knihy.

- *Existují způsoby, jak spolupracovat, které přinášejí mnohem větší uspokojení a jsou mnohem produktivnější než převládající systém řízení.* Jedna vrcholová vedoucí pracovnice, která se v třech letech vrátila ke svému prvnímu experimentu s učením, to vyjádřila takto: „...jen to, že jsme lidi přivedli k tomu, aby spolu hovořili...“ – měl to být způsob, jak znovu promyslet, jak je strukturována jejich organizace – „...mi přinesl nejobtavnější zkušenost, jakou jsem kdy v byznysu získala, a nápady, které se tehdy vytvořovaly, jsou ještě po patnácti letech základem konkrétních výhod naší firmy.“

- *To, jak organizace fungují, je důsledkem toho, jak se po pracovní stránce projevujeme my, jak smýšlíme a jaké jsou naše interakce; potřebné budování změny se nebudou týkat jen našich organizací, ale stejně tak se budou týkat i nás samých.* „Kritický moment nastává, když si lidé uvědomí, že toto učení o vytvoření učící se organizace se týká každého z nás.“ poznámenal jeden veterán zavádění projektů učící se organizace ve firmách, který má v této oblasti dvacetileté zkušenosti. „Základ tvoří osobní mistrovství. Pokud prvek těchto změn, který představuje osobní mistrovství, zvládnete dobře, všechno ostatní již klapne.“

- *Budování učící se organizace nemá žádný vrcholový cíl či konečný stav, je to prosím celoživotní cesta.* „Taková práce vyžaduje velké zásoby trpělivosti,“ řekl prezident jedné globální nevládní organizace, „ale jsem přesvědčen o tom, že výsledky, kterých dosahujeme, jsou mnohem udržitelnější, neboť lidé, kteří je zajišťují, skutečně vyzráli. Ta práce také lidí připravuje na nekonečné cesty. I když se učíme, vyzráváme a zvládnáme více systémových problémů, věci se tím nezjednodušují.“

Jsem přesvědčen, že převládající systém řízení je ve své podstatě oddán produktivitě. Nutí lidi pracovat stále usilovněji, aby vynahradii to, že není s to využít tvůrčího ducha a kolektivního vědění, jež jsou charakteristické pro ty nejlepší podoby spolupráce. Denning to viděl jasně a dnes věřím, že stejně jasně to vidí i stále větší množství lidí, kteří se angažují pro rozvoj organizací, jež dokáží využít mimořádně náročných situací i mimořádných příležitostí dnešního světa a přispívat k nim.

ČÁST I

**Jak naše jednání vytváří
naši skutečnost...
a jak ji můžeme měnit**

„Dejte mi páku dostatečně dlouhou... a jednou rukou pohnu světem“

O dítěho věku jsme vedeni k tomu, abychom problémy rozebírali na části, abychom třísitli a rozkládali svět na kousky. Očividně nám to umožňuje zvládat složitější úkoly a témata, avšak platíme za to mimořádně velkou, skrytou cenou. Nejsem již schopni dohlédnout důsledků svého jednání, ztrácíme svůj vnitřní smysl pro začlenění do většího celku. Ve chvíli, kdy se snažíme „vidět celkový obraz“, se pokoušíme znovu složit a v myslí pospojovat všechny kousky, provést výčet všech částí a uspořádat je. O podobné snaze složit a slepit všechny kousičky roztrženého zrcadla a zahlédnout věrný obraz ovšem fyzik David Bohm říká, že je to marné úsilí. A tak po chvíli tuto svou snahu vidět celek vzdáme úplně.

Účelem nástrojů a myšlenek, které představuje tato kniha, je zničení iluze, že svět je tvořen samostatnými silami, mezi nimiž není žádný vztah. Když se této iluze vzdáme, potom můžeme vytvořit „učící se organizace“, organizace, v nichž lidé nepřetřítě rozšiřují své schopnosti dosahovat výsledků, po nichž skutečně touží, kde se věnuje péče novým a objevným způsobům myšlení a kde se lidé neustále učí, jak se společně učít.

Vzhledem k tomu, že svět začíná být stále propojenější a podnikání nabývá na složitosti a dynamičnosti, naše práce se musí stát mnohem „učivnějšími“. Již dávno nesetáčí, aby se za celou organizaci učila jediná osoba, ať se jmenuje Ford nebo Sloan, Watson nebo Gates. Rozhodně již není možné promýšlet všechno odshora tak, že všichni ostatní se budou řídit příkazy „největšího střevíce“. Organizace *„Které v hrdinnosti květně vnitřní hrdin tv iez mř-*

jdou na to, jak ke svému prospěchu využít soustředěného zaujetí lidí na všech organizačních úrovních a jejich schopnosti se učit.

Učící se organizace jsou možné proto, že ve své hloubi jsme všichni učícími se žáky. Nikdo nemusí učit malé dítě učit se. Ve skutečnosti nikdo nemusí malé dítě učit ničemu. Malé děti jsou svým vnitřním založením zvládnutými a vynikajícími žáky, kteří se učit chtějí, mluví a do značné míry zvládnou všechny své věci sami. Učící se organizace jsou možné nejen proto, že učit se je naší přirozeností, ale i proto, že se učíme rádi. Většina z nás se někdy stala součástí skvělého týmu, skupiny lidí, kterým to šlo společně mimořádně dobře – kteří jeden druhému důvěřovali, navzájem doplňovali své přednosti a vyvažovali svá omezení, měli společné cíle – vyšší než jejich individuální cíle a kteří společně dosahovali mimořádných výsledků. Poznal jsem mnoho lidí, kteří měli podobnou zásadní zkušenost s týmovou činností – ať v oblasti sportu, divadla, hudby nebo podnikání. Mnozí z nich říkají, že značnou část svého života věnovali snaze znovu takovou zkušenost prožít. Zkušenost, kterou získali, byla zkušenost s učící se organizací. Skvělý tým nebyl skvělým od samého začátku – *na učil se*, jak dosahovat mimořádných výsledků.

Mohlo by se říci, že celé globální podnikatelské společenství se učí, jak se společně učit, stává se učícím se společenstvím. Zatímco dříve byla mnohá odvětví ovládnuta jediným nesporným vůdcem – byly tu jedna IBM, jeden Kodak, jeden Xerox – v dnešních odvětvích, zejména v těch výrobních, se lze setkat s desítkami vynikajících firem. Americké, evropské či japonské firmy ženou vpřed inovační výrobci z Číny, Malajsie či Brazílie, a ti jsou zase podněcováni Korejci a Indý. K zásadním zdokonalením dochází v podnicích v Itálii, v Austrálii nebo v Singapuru – a ty rychle začínají mít celosvětový vliv.

Je tu také ještě jedna další, v určitém smyslu hlubší vývojová tendence vedoucí k učícím se organizacím, která představuje součást evoluce průmyslové společnosti. Hmotný dostatek pro větší postupně poznáváme postoj lidí k práci – od pojetí práce jako prostředku k dosažení určitých cílů, které Daniel Yankelovich označil jako „instrumentální“ pohled na práci, k poněkud „duchovnějšímu“ pojetí, podle něž lidé v práci hledají „vnitřní“ přínosy.¹ Naši dědové utvořovali šest dní v týdnu, aby si vydělali tolik, kolik si většina z nás vydělá do třetího odpoledne; říká Bill O'Brien, nejdelší generální ředitel pojišťovny Hanover: „Učící kvas v managementu bude pokračovat, dokud nevytvoříme organizace, jež mnohem více odpovídají vyšším aspiračním cílově-ka, které přetvářejí potřebu potavy, přístřeší a souměřitelnosti.“

Navíc pak mnozí z těch, kteří sdílají tyto hodnoty, dnes zastávají vedoucí místa. Setkávám se se stále větším množstvím vedoucích pracovníků organizací, kteří – ačkoli jsou stále v menšině – cítí, že se stávají součástí zásadní vývojové změny v povaze práce jako společenské instituce. „Proč nemůžeme v práci dělat dobré skutky?“ ptal se Edward Simon, bývalý prezident firmy Herman

Miller, a vyslovil tak myšlenku, která je dnes často znova a znova opakována. Když generální tajemník OSN Kofi Annan navrhl iniciativu „Global Compact“, vyzval velké podniky z celého světa, aby se zapojily do vytváření učících se společenství, která budou zvyšovat celosvětové standardy práv zaměstnanců a sociální a environmentální odpovědnosti.

Snad nejdůležitějším důvodem pro vytváření učících se organizací je to, že teprve nyní začínáme chápat, jakými schopnostmi musí takové organizace disponovat. Dlouhou dobu se úsilí o budování učících se organizací podobalo tápání ve tmě, dokud nevyšly ve známost dovednosti, oblasti znalostí a vývojové cesty, které jsou k tomu potřebné. To, co bude zásadním způsobem odlišovat učící se organizace od tradičních autoritativních „kontrolujících“ organizací, bude mistrovské zvládnutí určitých základních disciplín. Právě proto mají „disciplíny učící se organizace“ životně důležitý význam.

Disciplíny učící se organizace

Jednoho chladného a jasného rána v prosinci roku 1903 prokázalo křehké letadlo Kitty Hawk bratři Wilburu a Orville Wrightových, že létat na motorový pohon je možné. Tím bylo vynalezeno letadlo; trvalo ovšem dalších více než třicet let, než mohla komerční letecká doprava začít sloužit široké veřejnosti.

Technici říkají, že k „vynálezu“ dochází, když se v laboratorních podmínkách prověří funkčnost vychozého nápadu. Nápad se stává „inovací“ teprve tehdy, když jej lze s vysokou mírou spolehlivosti, v účelném měřítku a s přijatelnými náklady napodobit. Pokud je takový nápad dostatečně významný, jako například telefon nebo digitální počítač či komerčně využitelné letadlo, hovoří se o „základní inovaci“, která vytváří nové odvětví nebo transformuje odvětví již existující. V tomto smyslu lze říci, že učící se organizace byly „vynalezeny“, avšak dosud nebyly přeneseny na úroveň inovace.

Když v inženýrských oborech přechází nápad ze stadia „vynálezu“ do stadia „inovace“, dochází ke spojení rozmanitých, dílčích technologií. Tyto složebné prvky, které mají původ v nových počínech různých, od sebe oddělených oblastí výzkumného úsilí, postupně vytvářejí soubor technologií, přičemž každá z nich má kritický význam pro úspěch těch ostatních. Dokud se nevytvoří takový souborný celek, například, jenž třeba může být úspěšně vyzkoušen v laboratorních podmínkách, nedosáhne svého plného potenciálu v praxi.²

Bratři Wrightovi prokázali, že létání na motorový pohon je možné, avšak až letadlo DC-3 firmy McDonnell Douglas v roce 1935 zabránilo étu komerční letecké dopravy. Letadlo DC-3 bylo prvním z letadel, které bylo „samonosné“

jak z aerodynamického, tak i z ekonomického hlediska. Během oněch uplynulých třiceti let (což je obvyklá doba pro vyzrání základních inovací) ztrachovalo nešštině množství pokusů o zahájení komerční letecké dopravy. Tato první letadla, což byl i případ raných experimentů s účelými se organizací, nebyla spolehlivá a v přijatelném měřítku dostatečně nákladově efektivní.

Model DC-3 v sobě poprvé spojil pět kritických důležitých technologií, které vytvořily úspěšný celek. Byly to: stavitelná vrtule, zatahovací podvozek, drtič lehce hité konstrukce trupu zvané „monocoque“, hvězdicový vzduchem chlazený motor a startovací, resp. přistávací klapky křídla. Aby letadlo DC-3 uspělo, potřebovalo mít všech pět prvků; čtyři nestačily. O rok dříve byl představen letoun Boeing 247, jenž byl vybaven všemi těmito technologiemi s výjimkou klapek křídla. Technici firmy Boeing zjistili, že letadlo bez klapek křídla je při startu i při přistávání nestabilní, takže museli snížit výkon motoru.

Dnes jsem přesvědčen o tom, že se postupně spojuje pět nových důležitých technologií, které přivodí inovaci účelých se organizací. Přestože byly vyvinuty odděleně, věřím, že se potvrdí, že každá z nich má kritický význam pro úspěch těch zbyvajících, stejně jako je tomu u všech souborných celků. Každá z nich poskytuje živoucí důležitý rozměr vytváření organizací, které se dokáží opravit, „učit“ a dokáží nepřetržitě zvyšovat svou schopnost realizovat své nejvyšší aspirace.

Systémové myšlení. Kupříkladu se mraky, obloha temná, listy se zvedají ve větru — a je nám jasné, že bude pršet. Vímne také, že burácející potoky dešťové vody rozhojní zásoby podzemní vody kdesi o celé kilometry dál a že zítřka se obloha opět rozjasní. Všechny tyto události jsou od sebe vzdálené v prostoru i v čase, a přesto jsou všechny spolu propojeny v rámci stejného strukturálního vzorce. Každá z nich nějak ovlivňuje ty zbyvajících, přičemž tyto vzájemné vlivy jsou obvykle zrakem nerozpoznatelné. Systému bouřek a dešťových přeháněk můžete porozumět jen tehdy, když budete pozorně vnímat jeho celek, nikoli jen jakoukoli jedinou část tohoto strukturálního vzorce.

Podnikatelské projekty a jiné podobné případy záměrného lidského úsilí představují také systémy. Také ony jsou propojeny nevaditelným tkáním vzájemně propojených činností, jejichž vzájemné účinky se často plně projeví až po mnoha letech. A protože součástí této krajkoviny jsou i my sami, je pro nás dvojnásob těžké postihnout celý strukturální vzorec změny. Místo toho míváme sklon soustřeďovat se na okamžité stavy jednotlivých oddělených částí systému a lámeme si hlavu tím, proč nám připadá, že ty své nejsložitější problémy nedokážeme nikdy vyřešit. Systémové myšlení je pojmovým rámcem, souborem znalostí a nástrojů, jenž byl vytvořen během mnoha let pedesátit let, aby projasňoval celkové strukturální vzorce a pomáhal nám chápat, jak je účinně měnit.

Přestože jsou tyto nástroje nové, obraz světa, který je jejich základem, je mimořádně stoznamitelný; experimenty s malými dětmi ukazují, že se učí systémoveému myšlení velice rychle.

Osobní mistrství. „Mistrství“ by mohlo naznačovat získání převahy nad lidmi nebo věcmi a jejich ovládnutím. Stejně tak ale mistrství může znamenat zvláštní úroveň dovednosti. Mistr řemesla nepanuje nad hrdčivstvím nebo nad tlakovstvím. Lidé, kteří si osvojili vysokou úroveň osobního mistrství, dokáží důsledně dosahovat výsledků, jež pro ně mají nehlubší význam — v podstatě přistupují k životu tak, jako by umělec přistupoval k uměleckému dílu. Dají se jim to proto, že se plně soustřeďují na vlastní celoživotní učení.

Osobní mistrství je disciplínou nepřetržitěho projasňování a prohlubování vlastní osobní vize, soustřeďování zdrojů energie, rozvíjení teplovosti a objektivního vnímání skutečnosti. Jako takové je významným základním kamenem učící se organizace — duchovním základem učící se organizace. Oddanost organizace věci: učení a její schopnost učít se nemohou být o nic větší než oddanost věci učení a schopnost učít se jejích jednotlivých členů. Kořeny této disciplíny tkví jak ve východní, tak i v západní duchovní tradici, jakoz i v tradicích světských.

Avšak jen nepatrně množství organizací podučuje v tomto směru, růst svých lidí. Důsledkem toho jsou rozsáhlé nevyužitě zdroje: „Do podniků nastupují blesky, vysoce vzdělaní lidé, plní energie a touhy vyniknout“, říká Bill O'Brien z pojišťovny Hannover. „Když dosáhnou třicetky, jen pár z nich se pohybuje po rychlé dráze vzhůru, zatímco ostatní, věnují svůj čas činnostem, jež jsou pro ně důležité a které provozují o víkendech. Ztrácejí nadšení, cit pro poslání i zaujetí, s nímž nastupovali svou pracovní dráhu. Dávají nám jen malou část své energie a téměř nic ze svého duchovního zápalu.“

A překvapivě málo dospělých se vážně a cílevědomě soustřeďuje na rozvoj svého vlastního osobního mistrství. Když se většiny dospělých zeptáte, co od svého života očekávají, často nejdříve hovoří o tom, čeho by se nejraději zbavili: „Chtěl bych, aby se od nás odstěhovala tchyně“, říkájí. Nebo také: „Chtěl bych, aby mě konečně přestala bolet záda.“ Disciplína osobního mistrství začíná tím, že si vyjasníme věci, které pro nás jsou skutečně důležité, když chceme prožívat své životy ve službě svým nejvyšším aspiracím.

Nejvíce mne zále zajiňují vztahy mezi osobním učním a organizačním učním, oboustranné vazby mezi jednotlivcem a organizací a zvláštní duch podniků tvořeného lidmi, kteří jsou dychtiví se učít.

Mentální modely. Mentální modely jsou hluboce zakotvené předpoklady, zobecnění či dokonce názorné představy nebo obrazy, jež ovlivňují to, jak si vykládáme svět a jak v něm jednáme. Velice často si nejsme vědomi ani svých

mentálních modelů, ani jejich vlivu na naše chování. Zaznamenáme například, že se naše kolegyně elegantně obléká, a pomyslíme si: „Je to žena z dobré společnosti.“ O někom, jehož obličej je osmrtěl, si naopak myslíme: „Nezáleží mu na tom, co si o něm druhí myslí.“ Stejně pevně zakotvené jsou i mentální modely vzhledem k tomu, co lze nebo nelze v různých manažerských situacích udělat a prosadit. Radu postřehů o nových trzích nebo o zastaralých organizacích postupně se nepodaří prakticky uskutečnit, protože se střetávají s mocnými, nevyjádřenými mentálními modely.

Vezměme si příklad firmy Royal Dutch/Shell, první z velkých organizací, která začátkem sedmdesátých let minulého století pochočila, jak pronikavý je vliv skrytých mentálních modelů. Její úspěch v sedmdesátých a v osmdesátých letech (z jedné z nejslabších ze sedmdesátých letových ropných firem se vypracovala spolu s Exxonem mezi ty nejsilnější), to znamená v období bezpříkladných změn ve světovém odvětví těžby a zpracování ropy – byla to doba vzniku OPEC, mimotřídových výkyvů cen ropy i její nabídky a blížícího se rozpadu Sovětského svazu – byl do značné míry dán tím, že se naučila, jak odkrývat mentální modely manažerů a jak s nimi bojovat, čili že si osvojila disciplínu pro přípravu zprávy. Arie de Geus, v osmdesátých letech koordinátor skupiny plánování ve firmě Shell, prohlásil, že nepřetržitě přizpůsobování a růst v měnícím se podnikatelském prostředí závisí na „institucionálním učení, které je procesem, v němž manažerské týmy mění své společné sdílené mentální modely vztažující se k firmě, k jejím trhům a konkurentům. Proto o plánování uvažujeme jako o učení a o firemním plánování jako o institucionálním učení.“³

Východiskem disciplíny, kterou je práce s mentálními modely, je ono obrazné otočení zrcadla dovnitř: odkrývání vlastních vnitřních obrazů světa, jejich vynesení na povrch a jejich podrobení přísennému přezkoumání. Vyžaduje také schopnost udržovat „učeníplné“ rozhovory, které v sobě vyvažují prvky zkoumavého dotazování a obhajoby vlastních názorů, při nichž lidé efektivně odkývají své myšlení a otevřeně je vystavují vlivu druhých.

Utvízení společné sdílené vize. Pokud můžeme o nějaké myšlence související s vedením a s vůdčovstvím říci, že podněcuje organizace již po celá tisíciletí, potom je to schopnost udržovat společně sdílený obraz budoucnosti, o jejíž vytvoření usilujeme. Je takřka nemožné představit si organizaci, která by si udržovala určitou míru významnosti a velikosti – bez cílů, hodnot a poslán, které by byly v celé organizaci hluboce sdíleny. Firma IBM měla „služby“, Polaroid zase „okamžitou fotografii“, Ford „veřejnou dopravu pro masy“ a Apple „počítače pro nás ostatní“.⁴ Ačkoli se tyto organizace zásadním způsobem liší svým obsahem i typem, všechny dokázaly spojit lidi dohromady na základě společné identity a smyslu pro společné směřování.

Pokud se jim dostane skutečné vize (na rozdíl od onoho až příliš známého „prohlášení vize“), lidé podávají vynikající výkony a učí se; a proto, že by jim to někdo uložil, rybnýz proto, že chtějí. Osobní vize velkého množství vůdčů se ovšem nikdy nepřeměňují ve sdílené vize, jež by elektrizovaly jejich organizace. Až příliš často totiž sdílená vize nějaké firmy stojí a padá s charakterem vůdčí osobnosti nebo se odvíjí od krize, která ovšem lidi burcuje jen dočasně. Pokud by ale lidé měli na vybranou, většina z nich by se rozhodla pro usilování o vysoké cíle – nejen v dobách krize, ale neustále. Co ovšem chybí, je disciplína, která by pomohla proměňovat vize jednotlivců ve sdílené vize – mkloli nějaká „kuchařka“, ale soubor zásad a vůdčích postupů.

Prvkem i předpokladem skutečného sdílení vize je umění odkrývat společné „obrazy budoucnosti“, jež posilují spíše opravdové zaujetí a zapojení než pouhou povinnost. Při osvojování si a zvládnutí této disciplíny si vůdčí osobnosti osvojují i poznání, že pokoušet se vizi někomu nřizovat nikam nevede, ať je taková vize sebeupřimnější.

Týmové učení. Je možné, aby tým zapálených manažerů, v němž všichni mají IQ vyšší než 120, dosahoval kolektivního IQ 63? S tímto paradoxem se vyrovnává disciplína týmového učení. Víme, že se týmy mohou učít; ve sportovních odvětvích, v interpretacích uměních dramatických i hudebních, ve vědě a ojedinele dokonce i v podnicích se setkáváme s přesvědčivými příklady toho, že rozumné schopnosti týmu převyšují rozumné schopnosti jednotlivých členů týmu a že týmy si osvojují mimotřídovou schopnost koordinovaného jednání. Když se týmy skutečně učí, nejenže dosahují mimotřídových výsledků, ale také jejich jednotliví členové dosahují rychlejšího růstu, než jakého by mohli dosáhnout jinak.

Východiskem disciplíny týmového učení je „dialog“, schopnost členů týmu odložit všechny předpoklady a domněnky a zabývat se skutečně „společně přemýšlením“. Dialog, dia-logos pro Řeky znamenal volný tok myšlenek ve skupině lidí, který jí dovoloval odkrývat poznatky, jichž její členové nemohli dosáhnout samostatně. Je zajímavé, že metoda dialogu se uchovávala v mnoha „primárních“ kulturách, například v kultuře amerických Indiánů, která byla ovšem téměř úplně pohlcena moderní společností. Dnes jsou zásady a postupy dialogu znova objeveny a jsou začleňovány do soudobného kontextu. (Dialog se liší od mnohem běžnější „diskuse“, jejíž kořeny spočívají v „přetřesu“ a „otřesu“, kdy doslova jde o „přehazovanou“ myšlenku o součt, v níž vítěz bere vše.)

Součástí disciplíny dialogu je také osvojování si schopnosti rozpoznávat strukturální vzorce interakcí, jež probíhají v týmech a které brání učení. Ve způsobu činnosti týmu byvají často hluboce zakotvené vzorce obranných postojů. Pokud zůstanou nerozpoznány, brání učení. Pokud budou naopak odhaleny a tvořivým způsobem vyneseny na povrch, mohou učení uvělnovat.

Týmové učení má životní význam, neboť týmy, a nikoli jednotlivci představují základní úroveň se jednotky moderních organizací. To je základ, a dokud se nedokážou učit týmy, nemůže se učit ani organizace.

Kdyby učící se organizace byla technickou inovací jako letadlo nebo počítač, jejím prvkům by se říkalo „technologie“. V případě inovace lidského chování musíme tyto prvky považovat za *discipliny*. „Disciplinou“ zde nemíním „vynucený řád“ nebo „kázeňský prostředek“, ale soubor teorií a metod, které je třeba studovat a osvojit si je, aby mohly být uplatněny v praxi. Disciplína (z latinského slova *disciplina*, učení, vyučování, znalost) je rozvojovou cestou získávání určitých dovedností nebo způsobilosti. Stejně jako v případě jiných disciplín, od hraní na klavír až po elektroinženýrství, platí, že někteří lidé mají vrozené nadání, nicméně každý může získat jistou způsobilost na základě praktického cvičení.

K praktickému provozování nějaké disciplíny je třeba být ochoten a ochtít se celý život učit. Nikdy nedojdete cíle; celý svůj život si budete osvojovali disciplíny. Jako nikdy nemůžete říci „Jsem hluboce poučený člověk“, tak ani nemůžete říkat „Jsem učící se organizace“. Čím více se budete učit, tím naléhavěji si budete uvědomovat svou nezralost. A tak ani organizace nemůže být „vynikající“ v tom smyslu, že by dosáhla trvalé dokonalosti; vždy jde o úroveň praktického učení, o to, zda se zlepšujeme nebo zhoršujeme.

Že pro organizace mohou disciplíny znamenat přínos, není zcela nová myšlenka. Disciplíny managementu, jako je třeba účetnictví, ostatně existují již dlouho. Avšak péče disciplín učení se od mnohem známějších disciplín managementu liší tím, že v případě disciplín učení jde o osobní disciplíny. Každá z nich se týká toho, jak přemýšlíme, jaké máme jeden k druhému vztahy, jak se společně učíme. V tomto smyslu se spíše podobají uměleckým disciplínám než tradičním disciplínám managementu. Nadto, zatímco účetnictví je užitečné pro „vedení výsledků“, k jemnějším úkolům budování organizací, zvyšování jejich inovačních a tvořivých schopností a navrhování zásad a struktur jsme nikdy nepřistupovali prostřednictvím vstřebávání nových disciplín. Možná právě to je důvodem, proč až příliš často jsou skvělé organizace tak pomíjivé, užijí si své krátké chvílky na výšinci a potom se nenápadně propadají zpět do prostřednosti.

Praktické uplatňování nějaké disciplíny se liší od napodobování vzorů. Velice často jsou inovace v oboru managementu popisovány s ohledem na „nejlepší dokumentované postupy“ takzvaných předních firem. Jsem přesvědčen o tom, že srovnávání se s nejlepšími praktickými postupy může lidem otevřít oči ohledně toho, co je možné, avšak stejně tak může přinést více zla než užítka, když vede k postupnému napodobování a ke lži na honěnou, jak to vyjádřil jeden zkušený manažer firmy Toyota, který jako hostitel ve firmě doprovázel více než stovku návštěv cizích vedoucích pracovníků: „Pokazdě říkají: „Ano, vy máte

systém kampan, ale my jej máme také. Vy máme kroužky jakosti, avšak ty máme i my. Vaši lidé se řídí standardními popisy práce, a stejně tak i naši.“ Všichni vnímají jednotlivé prvky a napodobují je. Nevídi ovšem způsob, jak všechny tyto prvky fungují dohromady.“ Nevěřím, že by bylo možné někdy vybudovat opravdu skvělou organizaci tím, že se budeme snažit napodobit jinou organizaci. Stejně tak ani jednotlivec nemůže dosáhnout osobní velikosti prostřednictvím toho, že se bude snažit napodobit jinou „velkou osobnost“.

Když se spojilo pět dílčích technologií a když bylo vytvořeno letadlo DC-3, znamenalo to počátek komerčního letecké dopravy. Avšak letadlem DC-3 tento proces neskončil. Spíše to byla předzvěst nového odvětví. Až se podobně spojí disciplíny učení, nevytvorí se tím konečná *podoba* učící se organizace, ale spíše půjde o novou vlnu experimentování a postupných kroků.

Pátá disciplína

To, že se péče disciplín rozvíjí jako soubor, má zásadní význam. Klade to zároveň značné nároky, neboť je mnohem obtížnější integrovat nové nástroje než je uplatňovat samostatně, jeden nezávisle na druhém. Přínosy toho jsou ale obrovské.

Proto je pátou disciplínou systémové myšlení. Je to disciplína, která ostatní disciplíny integruje, slučuje je do jednoho soudržného celku teorie a praxe. Díky němu se z nich nestávají ojedinelé triky nebo nejnovější módní trendy organizační změny. Bez systémové orientace nemůže být ani řeči o motivaci ke zkoumání vzájemných závislostí jednotlivých disciplín. Tím, že každou z ostatních disciplín povyšuje na novou úroveň, nám neustále připomíná, že celek je více než souhrn jeho částí.

Například víze bez systémového myšlení vyúsťuje do malování skvělých obrazů budoucnosti, bez hlubšího porozumění silám, které je třeba si k přechodu ze současnosti do této oslnivé budoucnosti osvojit. To je jedním z důvodů, proč mnohé z těch firem, které se houfně zaštiťují praporem víze, v posledních letech zjišťují, že vznesené víze samy nemohou jejich situaci převratně zlepšit. Bez systémového myšlení padá semé víze na neutrochnou půdu. Pokud převládá neuvěřitelné nové myšlení, nebude se nám dostávat skutečné víry, že svou vízi dokážeme v budoucnosti uskutečnit. Můžeme říkat „dokážeme uskutečnit svou vízi“ (od většiny amerických manažerů se taková víra vyžaduje), avšak náš neuvěřitelný pohled na současnou skutečnost jako na soubor podmínek, které byly vytvořeny někým jiným, nás prozradí.

Avšak systémové myšlení k tomu, aby dosáhlo plného rozvinutí svých možností, také vyžaduje discipliny utváření společně sdílené vize, mentálních modelů, týmového učení a osobního mistrovství. Vytváření společně vize postuluje dlouhodobé zaujetí. Mentální modely se zaměřují na otevřenost, která je potřebná k tomu, abychom dokázali vynést na světlo nedostatky ve způsobu, jímž v současnosti vnímáme svět. Týmové učení rozvíjí schopnost skupin lidí nacházet za jejich jednotlivými osobními pohledy ještě širší a celistvější obraz. A osobní mistrovství upevňuje osobní motivaci k tomu, nepřetržitě poznávat, jak naše jednání ovlivňuje náš svět. Bez osobního mistrovství jsou lidé natolik prosáklí reaktivním rozpoložením myslí („někdo jiný/něco jiného je strůjcem mých problémů“), že je systémová perspektiva hluboce ohrožuje.

A konečně, systémové myšlení umožňuje porozumět i tomu nejjemnějšímu aspektu učící se organizace – novému způsobu, jímž jednotlivci vnímají sebe a svůj svět. Podstatou učící se organizace je změna myšlení – přechod od vnímání sebe sama jako bytosti oddělené od světa k pochopení své osobní spjatosti se světem, od vnímání problémů jako nepřítomnosti, jež nám působí někdo jiný nebo něco jiného „někde vně nás“, k poznání, jak naše vlastní jednání vytváří problémy, které zakoušíme. Učící se organizace je místo, v němž lidé nepřetržitě poznávají, jak vytvářejí svou skutečnost. A jak ji mohou měnit. Jak řekl Archimédés: „Dejte mi páku dostatečně dlouhou... a jednou rukou pohnu světem.“

Metanoia – změna myšlení

Položte-li lidem otázku, co jim přináší přislíbenost k skvělému týmu, nejnápadněji z jejich odpovědí vystupuje smysluplnost takové zkušenosti. Lidé se rozpovídají o tom, co je to být součástí něčeho většího, než jsou oni sami, co pro ně znamená takové zapojení, o radosti z tvorby. Na první pohled je patrné, že pro mnohé z nich taková zkušenost zapojení do skutečně skvělých týmů představuje je jedinečné období jejich života, které prožívali náplno. Někteří z nich pak zbytek života stráví hledáním příležitostí, které by jim vrátily podobný prožitek týmového ducha.

Nejpřesnější sloven západní kulturní tradice, jímž lze popsat, k čemu dochází v učící se organizaci, je slovo, které se několik minutých stovek let příliš nepoužívalo. Je to slovo, jehož při práci s organizacemi užíváme již několika deset let, avšak jejich členy zároveň využíváme, aby je na veřejnosti používali střídmě, a sami se snažili dodržovat stejnou zásadu. Tímto sloven je „metanoia“ a znamená cosi jako posun, změnu myšlení. Slovo má velice boha-

tou historií. Řekové jím rozuměli zásadní posun či změnu, resp. přesnější překročení transcendentní („meta“ ve významu „nad“ nebo „za“ jako ve slově „metafyzika“) myšlení či mysli („noia“ má kořen v „nos“ – myšlení rozum). V rané (gnostické) křesťanské tradici převládalo zvláštní význam probuzení sdílené intuíce a přímého poznání nejvyššího – čili Boha. „Metanoia“ byla pravděpodobně klíčovým pojmem pro prvotní křesťany, jako byl Jan Křtitel. V systematických textech katolické církve bylo nakonec slovo „metanoia“ překládáno jako „obracení“.

Přiblížit se významu slova „metanoia“ znamená pochopit hlubší význam „učení“, neboť i současná učení je zásadní změna či posun myšlení. Hovoříme-li o „učících se organizacích“, je tu problém, který spočívá v tom, že slovo „učení“, jak je používáno dnes, již ztratilo svůj ústřední význam. Většina lidí otlačí oči v sloup, když k nim začnete promlouvat o „učení“ nebo o „učících se organizacích“. Jsou to slova, která okamžitě vyvolávají obrazy žáků sedících pasivně ve školních třídách, naslouchajících, řídících se pokyny učitele a snažících se potěšit jej tím, že nedělají chyby. V každodenním běžném užítí se pak slovo „učení“ stalo v podstatě synonymem pro „vstřebávání informací“. Ano, všechno jsem se to dozvěděl během včerejšího výcvikového „programu.“ Přijímání informací má přesto ale jen vzdálené příbuzenský vztah se skutečným učením. Bylo by nesmyslné říci: „Života jsem dočel bezvrahdou knihou o tom, jak se jezdit na kole – a tím jsem se to prostě hned naučil.“

Skutečné učení míří k samé podstatě toho, co to znamená být lidskou bytostí. Prostřednictvím učení sami sebe znovuvytváříme. Díky učení získáváme schopnost dělat něco, co jsme dosud dělat neuměli. Prostřednictvím učení získáváme nový pohled na svět a na svůj vztah k němu. Na základě učení rozšiřujeme svou schopnost tvořit, být součástí plodného životního procesu. Každý z nás hluboce touží po tomto druhu učení. Jak říká antropolog Edward Hall: „Lidé jsou učícími se organismy par excellence. Touha učít se je stejně silná jako pohlavní touha – probouzí se ale dříve a později uhasíná.“⁴⁵

To je tedy základní význam „učící se organizace“ – organizace, která nepřetržitě zvyšuje svou schopnost vytvářet vlastní budoucnost. Takové organizaci pak pouhé přežití rozhodně nestačí. „Učení umožňující přežít“ či to, čemu se mnohem častěji říká „adaptivní učení“, musí doprovázet „učení k tvorbě“, učení, které zvyšuje naši schopnost tvořit.

Pár statečných průkopnických organizací nám ukazuje cestu, avšak učení budování učících se organizací je stále ještě do značné míry neprozkoumané. Chovám pošetilou naději, že má kniha může takové zkoumání urychlit.

Uplatnění myšlenek v praxi

Nepřisuzuji si žádné zásluhy o to, že bych vynalezl oněch pět hlavních disciplín, o nichž pojednává tato kniha. Pětice disciplín, které jsou popsány dále, představuje výsledky experimentování, výzkumu, autorské práce a nápaditosti stovek lidí. Osobně jsem ale se všemi těmito disciplínami dlouhé roky pracoval, třbil své myšlenky o nich, spolupracoval na jejich výzkumu a zaváděl je v organizacích po celém světě.

Když jsem poprvé vkročil do Massachusettského technologického institutu (MIT) jako student postgraduálního studia, byl jsem již přesvědčen o tom, že většina problémů, jímž lidstvo čelí, souvisí s naší neschopností pochopit a zvládat stále složitější systémy našeho světa. Neudálo se toho od té doby tolik, co by mě vedlo ke změně názoru. Všechny dnešní palčivé otázky nasvědčují tomu, že žijeme ve světě, jehož problémy dosahují větší a větší míry složitosti a vzájemné propojenosti – ať jde o krizi životního prostředí, přetrvávající rozdíly mezi „majetnými“ a „nemajetnými“ a z nich plynoucí sociální a politickou nestabilitu, nepřestávající celosvětové závody ve zbrojení, mezinárodní obchod s drogami, vybušný růst schodku státního rozpočtu Spojených států a obchodních deficitů i finanční nestálost, která je jejich důsledkem. Od svých začátků na MIT jsem byl přitahován dílem Jaye Forretera, příkopníka počítačové vědy, který proměnil pole své působnosti tak, že rozpracoval obor, jemuž začal říkat „systémová dynamika“. Jay měl za to, že příčiny mnoha naléhavých veřejných problémů – od rozkladu městských center po globální ekologické ohrožení – spočívají jen a jen v době miněných opatření, která měla tyto problémy zmírnit. Tyto problémy byly „ve skutečnosti systémy“, které odvedly pozornost veřejných činitelů tak, že se veřejní činitelé rozhodli pro zásahy soustředující se na zjevné symptomy, a nikoli na základní příčiny problémů. Taková rozhodnutí přinesla krátkodobá zlepšení, avšak byla doprovázena dlouhodobými nesnázení a zvýšila jen potřebu dalších symptomatických zábroků.

Když jsem začal pracovat na své doktorské práci, začal jsem se setkávat s vedoucími pracovníky z podniků, kteří docházeli do naší skupiny na MIT, protože se chtěli něco dozvědět o systémovém myšlení. Byli to přemýšliví lidé, kteří si byli hluboce vědomi nedostatků převládajících způsobů řízení. Na rozdíl od většiny akademiků to byli velice angažovaní, zaujatí, a rozhodně ne neteční intelektuálové, přičemž mnozí z nich usilovali o vytvoření organizací nového typu – decentralizovaných a nehierarchických organizací, které se stejně tak jako na úspěch zaměřují i na osobní růst a celkovou pohodu svých zaměstnanců. Někteří z nich zformulovali radikální organizační myšlenkové zásady vycházející z klíčových hodnot svobody a odpovědnosti. Jiní přicházeli s inovativními organizačními koncepcemi. Všem byly společně jejich hlboké

zaujati a inovativní schopnosti, které jsem postrádal v jiných sektorech. Postupně jsem začal chápat, proč těžším inovací v otevřené společnosti jsou podniky. Navzdory všemu, co tradiční myšlení třeba i důvodně s podniky spojuje, platí, že podniky mají volnost experimentování, které se nedostává veřejnému sektoru a sektoru školství a – velice často – ani neziskovým organizacím. Výsledek činnosti podniku je vždy naprosto jasný, takže experimenty lze vyhodnotit, alespoň v zásadě, podle objektivních měřítek.

Ale proč se zajímali o systémové myšlení? Velice často se stávalo, že ty nejsilnější experimenty s organizačními ztroskotávaly. Samostatnost místních jednotek někdy přinášela taková podnikatelská rozhodnutí, která byla ničivá pro organizaci jako celek. Usílil o „budování týmů“ se soustředěvalo na zlepšování vztahů mezi lidmi, kteří často měli dosud ještě hluboce odlišné mentální modely podnikového systému. Firmy se dokázaly senknout v období krizí, ale jakmile se situace zlepšila, pozitrácelly veškeré své nadšení. Organizace, které ve svých začátcích prožily velkolepý úspěch a měly ty nejlepší možné úmysly, jak pokud jde o zákazníky, tak i o zaměstnance, zjišťovaly, že padly do pastí a vezou se po sestupných spirálách, takže jejich situace je tím horší, čím více se snaží o její opravu.

V dobách, kdy jsem byl studentem a potom mladým učitelem, jsme všichni byli přesvědčeni, že systémové myšlení může do těchto firm přinést změny. Při práci s různými firmami jsem ale pochopil, že systémové myšlení samo o sobě nestačí. Vyžadovalo i manažery-praktiky nového typu, kteří je skutečně dokáží v nejvyšší míře využít. Tehdy bylo to v polovině sedmdesátých let minulého století, se začalo rodit určité povědomí o tom, jací by měli taková praktičtí manažeré být. Ale nebylo to dosud zcela vyhraněné. Krokem k tomu bylo až vytvoření „skupiny generálních ředitelů“, kteří se někdy od roku 1980 začali pravidelně scházet na MIT. Do této skupiny patřili William O'Brien z pojišťovny Hanover, Arne de Geus z firmy Shell, Edward Simon z firmy Herman Miller a Ray Stata, generální ředitel firmy Analog Devices, a další. Skupina se scházela více než deset let a k jejím účastníkům patřili také představitelé firm Apple, Ford, Harley-Davidson, Philips, Polaroid a Trammell Crow.

Děle než čtvrtstoletí jsem se věnoval také přípravě a vedení seminářů na téma vůdčích dovedností a vedení lidí, během nichž se lidé různého postavení a různých povolání seznamovali s myšlenkami páté disciplíny, jak vytvářeli z naší práce na MIT. Tyto myšlenky se původně propojovaly s příkopnickou prací firmy Innovativní Associates v oblasti utváření společně sdílených vizí a osobního mistrovství, přičemž tyto dluny probíhají dodnes jako součást celosvětové sítě Společnosti pro organizační učení (Society for Organizational Learning, Sol). V době, kdy vyšlo tiskem původní vydání *Páté disciplíny*, téměř dlnmani již prošly více než čtyři tisíce manažerů, kteří byli v podstatě „cílouou skupinou“, již byla kniha určena. [Když se ukázalo, že knihu používá

jako úvod do problematiky organizačního učení mnohem více lidí, připravili jsme v roce 1994 publikaci *The Fifth Discipline Fieldbook (Praktická příručka páté disciplíny)*, protože jsme se domnívali, že nová kniha praktických nástrojů, příběhů a doporučení by mohla být ve skutečnosti lepším úvodem.] Další zkušenosti nás vedly k rozšíření našeho původního zaměření na vrcholové vedoucí pracovníky, neboť se dostatečně zřejmě prokázalo, že základní disciplíny systémového myšlení, osobního mistrovství, mentálních modelů, týmového učení a sdílené vize jsou stejně tak závazné i pro učitele, pracovníky veřejné správy a volené zástupce, pro studenty i pro rodiče. Všichni se totiž nacházeli ve významném vlněním postavení. Všichni byli součástí „organizací“, jejichž potenciálu pro vytváření vlastní budoucnosti nebylo zatím využito. Všichni cítili, že využití tohoto potenciálu vyžaduje rozvoj jejich osobních schopností, to znamená další učení.

A tak je tato kniha určena všem, kdo dychtí po učení, zejména těm z nás, kteří si chtějí osvojit znalosti a praktické zásady kolektivního učení.

Manažerům by měla tato kniha pomoci při výběru konkrétních postupů, dovedností a disciplín, které jim částečně umožní zbavit vytváření učících se organizací jeho povaly tajemného umění (ačkoli i tak uměním zůstane).

Rodičům mezi námi by měla tato kniha pomoci, aby chom dokázali nechat své děti být našimi učiteli stejně, jako se snažíme být my jejich učiteli – protože nás mnohou mnohem naučí o učení se jako o způsobu života.

Ostatním občanům pak dialog o tom, proč soudobé organizace nejsou v učení nijak zvlášť dobré a co vytváření učících se organizací vyžaduje, odkrývá některé z nástrojů, jež potřebují naše společenství a společnosti k tomu, aby se dokázaly mnohem lépe učit.

2

Trpí vaše organizace poruchou učení?

En nennoho velkých organizací se dožije alespoň polovina dělníků lidského života. V roce 1983 provedla firma Royal Dutch/Shell výzkum, při němž bylo zjištěno, že jedna třetina firem, které se umístily v žebříčku 500 největších firem podle časopisu *Fortune* za rok 1970, již zmizela ze scény! Pracovníci firmy Shell odhadli, že průměrná délka života velkých průmyslových firem je méně než čtyřicet let, což je zhruba polovina délky lidského života! Od té doby bylo stejné šetření opakovaně provedeno firmou EDS a několika dalšími a jeho výsledky se staly východiskem pro knihu Jamese Collinse *Good to Great (Od dobré firmy k firmě vynikající)*, která vyšla v roce 2001. Čtenáři této knihy budou s pravděpodobností 1:1 svědčit toho, jak firma, v níž v současnosti pracují, během jejich pracovní kariéry zanikne.

Ve většině firem, které krachují, se s předstírnem projevuje velká spousta příznaků toho, že mají potíže. Tyto příznaky jsou ale přecházeny bez povšimnutí, přestože si jich jsou jednotliví manažeri dobře vědomi. Organizace jako celek není s to rozpoznat bezprostřední ohrožení, pochopit možné následky těchto hrozeb a přijít s nějakými alternativami.

Podle zákonů o „přežití těch nejlépe příznubových“ je takové nepřetržité zanikání firem možná pro společnost dobré. Ačkoli může být většice bolestivé pro zaměstnance a pro vlastnky, nejde o nic více než o obrácení a nakypření ekonomické pudy – dochází k přerozdělení výrobních zdrojů ve prospěch nových firem a nových kultur. Avšak co když je vysoká úmrtnost firem pouze

Zákony páté disciplíny

1. Příčinou dnešních problémů jsou věrejší „řešení“

Když si žil jeden obchodník s koberci, jenž si povšiml, že uprostřed toho nejkrásnějšího koberece, který má, strní velká boule? Pokusil se hrbol sešlápnout a urovnat jej – a podarilo se mu to. Avšak hrbol se objevil znovu na novém místě, nepříliš vzdáleném od původního. Skočil znovu na hrbol a ten zmizel – na okamžik, dokud se opět neobjevil na novém místě. Znovu a znovu obchodník skákal a dupal na koberec, marně jej nohama urovnával a uhlazoval, až nakonec nadzvedl roh koberece a zpod koberece se vysoukal rozmlněvaný had.

Vělice často si lámeme hlavu nad příčinami svých problémů – ačkoli stačí jen podívat se na to, jaká byla naše řešení jiných problémů v minulosti. Dobře zavedená firma může zjistit, že objem jejího prodeje v tomto čtvrtletí výrazně poklesl. Proč? Protože vělice výhodný program slev v minulém čtvrtletí přiměl mnoho zákazníků k tomu, že nakoupili již tehdy, a nikoli nyní. Nebo si vezmeme situaci, kdy se nový manažer energicky pustí do boje s dlouhodobě vysokými náklady na skladovými zásobami a s nimi souvisejícími náklady – až na to, že prodejci nyní musí věnovat o dvacet procent více času na vyřizování stížností rozhořčených zákazníků, kteří dosud čekají na opožděné dodávky, a zbytek času tráví tím, že se snaží přesvědčit potenciální zákazníky, že si mohou vybrat „jakoukoliv barvu, pokud je to černá“.

Policejní distojníci mohou přijít se svou vlastní verzí tohoto zákona: pokud zadří překupníky drog působící na 30. ulici, zjistí, že prostě jen přesunuli těžiště trestné činnosti tohoto druhu na 40. ulici. Nebo odhalí ještě rafinovanější souvislosti: zjistí že nově vzhled našelá trestná činnost souvisí s adivnostmi

je důsledkem toho, že federální orgány zadřely velkou zásilku narkotik – tím se snížila nabídka drogy, vzrostla její cena a zvýšil se i počet trestných činů spáchaných drogově závislými, kteří se zoufale snažili získat finanční prostředky a dostat se k droze.

Řešení, která jen přesunují problémy z jedné části systému do jiné, zůstávají často neodhalena, neboť na rozdíl od přiběhu o obchodníkovi s kobereci se lidé, kteří „vyrůstají“ první problém, liší od těch, kteří zdědili nový problém.

2. Čím silněji tlačíme, tím silněji systém tlačí zpět

Ve *Farmě zvířat* George Orwella má kůň Boxer na každou nesnáž jedinou odpověď: „Budou se víc snažit,“ říká. Jeho dobře myšlená ple nejdříve každého nadchla, avšak postupně, celkem nenápadně, začala mu jeho usilovná práce zcela opačný účinek. Čím více se snažil, čím usilovněji pracoval, tím více práce bylo potřeba udělat. Nevěděl totiž, že prasata, která farmu řídí, ve skutečnosti všemi manipulují v zájmu svého zisku. Boxerova přičinnost ve skutečnosti pomáhala odvádět pozornost ostatních zvířat od toho, co prasata dělají? Systémové myšlení má pro tento jev označení „vyvažující zpětná vazba“ („compensating feedback“) – když dobře míněné zásahy vyvolávají takové reakce systému, které vyvažují pozitivní přímou vazbu. Všichni ze zkušenosti víme, jaké to je, když člověk musí čelit takové vyvažující zpětné vazbě – čím silněji tlačíte, tím silněji systém tlačí zpět; čím více úsilí vynakládáte na zlepšení stavu věci, tím více dalšího úsilí je třeba.

Příkladem vyvažující zpětné vazby je bezpočet. Padá jí za obět třeba řada vládních opatření, která jsou vedena tím nejlépeším úmyslem. V šedesátých letech dvacátého století se ve Spojených státech prosazovaly rozsáhlé programy výstavby bydlení pro skupiny obyvatelstva s nízkými příjmy a programy rozvoje jejich pracovních dovedností, aby se tak zabránilo dalšímu chátání městských center. Mnoho těchto měst na tom ale bylo v sedmdesátých letech navzdory štedré vládní pomoci ještě hůře. Proč? Jedním z důvodů byla skutečnost, že do měst s nejlépešími programy pomoci se houfně stěhovali lidé s nízkými příjmy z jiných měst i z venkovských oblastí. Nové bytové celky pro tyto skupiny byly nakonec přeplněny a také programy kvalifikační přípravy byly novými uchazeči zcela zahlceny. Mezitím se nepřestávaly ztenčovat daňové příjmy měst, takže v takto hospodářsky posízených oblastech zůstávalo uvězněno stále více lidí.

Podobné procesy vyvažující zpětné vazby obvykle zvrátí veškeré úsilí o potravimovou a zemědělskou pomoc rozvojovým zemím. Ve většině možností do-
stupnější potraviny bývají „vyváženy“ snížením počtu úmrtí z důvodu podvýživy, většinou přírůsteky počtu obyvatelstva a nakonec i rozsáhlejším výskytem podvýživy.

Podobně i opakující se snahy o vyrovnání obchodní bilance Spojených států prostřednictvím uvolnění prostoru pro snižování hodnoty dolaru jsou často vyvažovány zahraničními konkurenty, kteří souběžně s tím snižují ceny svého zboží (v zemích, jejichž měny jsou „navázané“ na dolar, se ceny přizpůsobují automaticky). Stejně tak i úsilí některých zahraničních mocností o potlačení mistrů ozbrojených partyzánských skupin často vede jen k posílení legitimity jejich boje, což zvyšuje jejich rozhodnost i podporu mezi obyvatelstvem a dále posiluje jejich odpor.

Mnohé firmy se s takovou vyvažující zpětnou vazbou setkávají ve chvíli, kdy jeden z jejich produktů náhle začne zhráct svou tržní přitažlivost. A tak mu zajistí mnohem agresivnější marketingovou podporu; to se přece v minulosti vždycky osvědčovalo, ne? Utrácejí více za reklamu a snižují ceny; takové postupy mohou přivést zakazníky zpět jen dočasně, avšak zároveň firmě odsávají peníze, takže začne některé věci odbyvat, aby si to vynahradila. Kvalita jejích služeb (řekněme třeba rychlost dodávek či pozornost při kontrole) začne upadat. Z dlouhodobého hlediska to znamená, že čím horečejší se firma věnuje marketingu, tím více zakazníků ztrácí.

Výskyt této vyvažující zpětné vazby se neomezuje jen na velké systémy – existuje spousta příkladů, kdy se dotýká jednotlivců. Vezměte si člověka, který zanechal kouření, avšak současně mimochvátáním způsobem přibíral na váze a natolik pozbyl sebevědomí, že začal znovu kouřit, aby se zbavil stresu. Nebo starostlivou maminku, která si tolik přeje, aby její synek dobře vycházel se svými spolužáky, že se opakovaně vněšuje do vznikajících problémů a snaží se je řešit, takže nakonec je její dítě odsouzeno k tomu, že se nikdy nenanáčí řešit své spory s jinými lidmi samo. Nebo nadšenou posilu pracovního kolektivu, začínajícího nováčka, který by se tak rád zalíbil, že nikdy ani nejmenším způsobem nezareaguje na kritiku své práce, takže se z něj nakonec stane zahorklý člověk, jehož ostatní považují za „osobu, s níž se těžko spolupracuje“.

Snažit se více a více, ať má tato snaha podobu stále energičtějších opatření nebo stále namáhavějšího popírání přirozených instinktů, je vyčerpávající. Presto se jako jednotlivci i jako organizace nejenže necháváme zatáhnout do této smyčky vyvažující zpětné vazby, ale často i oslavujeme úspěchy, které přináší. Když naše počáteční snaha nepřináší trvalé zlepšení, přitlačíme a snažíme se ještě více – oddání jako ten kůň, víte, že usilovná práce překoná všechny překážky; a neustále zaslepujeme sami sebe, abychom neviděli, jak k těmto překážkám sami přispíváme.

3. Chování se zlepšuje přetím, než se začne zhoršovat

Díčí opatření a zásahy by byly mnohem méně přitažlivé, nebyť faktum, že mnohé z nich skutečně zabírají, alespoň krátkodobě. Postavily se nové domy. Neza-

městani získali novou kvalifikaci. Hladovější děti byly zachráněny. Zpoždění ve vyřizování objednávek bylo dohnáno. Přestane me kouřit, zbavíme své dítě stresu a vyhneme se střetům s novým spolupracovníkem. Vyvažující zpětná vazba obvykle přichází s jistotou „prodlévou“, mezi nástupem krátkodobého užítka a nástupem dlouhodobé škody existuje určitě časové zpoždění. Časopis *The New Yorker* kdysi otiskl kreslený vtip, v němž muž sedící v křesle odtláče a poráží obrovskou kostku domina, která na něj doléhala z levé strany. „Konečně si mohu oddechnout“, utěšit si říká. A samozřejmě neví, že kostka domina stráží další kostku, která zase stráží další kostku a další, až řetěz padajících kostek domina nakonec za opěradlem křesla uzavře knihu a jeho poslední kostka se na muže plnou vahou zříti zprava.

Právě kvůli takové reakci typu „nejdříve lépe a potom hůře“, kterou vyvolávají imobilní manažerská opatření, je politické rozhodování tak konttraproduktivní. „Politickým rozhodováním“ rozumím situace, v nichž se při rozhodování přikládá váha jiným faktorům, než je vnitřní hodnota alternativních směrů jednání – faktorům, jako je například budování vlastní mocenské základny, snaha „vypadat dobře“ nebo „udělat radost šéfovi“. Ve složitých systémech tvořených lidmi vždy existuje velmi mnoho možností, jak dosáhnout toho, aby věci krátkodobě vypadaly lépe. Jenomže nakonec přichází, aby vás pronásledovala, vyvažující zpětná vazba.

Klíčové je zde slovo „nakonec“. Prodléva, než se například složí kostky domina uspořádané do kruhu, vysvětluje, proč je tak obtížné rozestat problémy systémové povahy. Typické řešení vypadá báječně, když nejdříve léčí symptomy. Je to okamžité zlepšení, a možná je dokonce prvé i celý problém. Může to trvat dva, tři nebo čtyři roky, než se problém vrátí, nebo vyvstanou nové, ještě horší problémy. Tou dobou však, vzhledem k tomu, jak rychle většina lidí mění pracovní místa, již bude v odpovědné funkci někdo jiný.

4. Snadná východiška z obtížné situace obvykle vedou zpět

Podle moderní verze starodávné střížské moudrosti potká chodec na ulici opilece, který leze po čtyřech pod lampou pouličního osvětlení. Nabídne mu pomoc a zjistí, že opilec hledá klíče od domu. Po několika minutách se jej zeptá: „A kde pak jste je ztratil?“ Opilec odpoví, že mu upadly někde přede dveřmi. „Tak proč je hledatě tady?“ ptá se jej kolenní duncí. „Protože“, říká opilec, „u domovních dveří je úplně tma a není tam nic vidět.“

Z pohodlnosti všichni rádi uplatňujeme známá řešení na nové problémy, dříve než se toho, co známe nejlépe. Někdy jsou klíče opravy rovnou pod svítilnou lampou, avšak velice často leží někde opodál ve tmě. Koneckonců, kdyby řešení byla oprava tak snadno viditelná a všem zřejmá, jistě by je již někdo odhalil. Ráznější a usilovnější prosazování známých řešení, zatímco zásadní problé-

my přetrvávají nebo se zhoršují, je společným indikátorem nesystémového myšlení, tím, čemu často říkáme syndrom „potřebujeme si na to vzít větší kla-divo“.

5. Léčba může být horší než onemocnění

Někdy je snadné a známé řešení nejenom neúčinné – někdy je navyčkové a nebezpečné. Například alkoholismus může začít jako nevinná posezení s přáteli u skleničky – jako řešení problému nízkého sebehodnocení nebo pracovního stresu. Léčba se postupně stává horší než samo onemocnění a vedle jiných problémů, které přináší, snižuje míru sebehodnocení a zvyšuje stres, takže jsou horší než na začátku, kdy se staly důvodem k napítí.

Dlouhodobým a mnohem záhubnějším důsledkem uplatňování nesystémových řešení je zvýšená potřeba nových a nových řešení. Proto také bývají špatně promyšlená opatření vlády nejenom neúčinná, ale jsou i „návyková“ v tom smyslu, že podporují zvyšování závislosti a snižují schopnost místních lidí řešit své vlastní problémy. Krátkodobá zlepšení vedoucí k dlouhodobé závislosti jsou jevem, který je tak častý, že již mezi odborníky na systémové myšlení získal své jméno – říká se mu „přesunutí břemena na zasahujícího“. Takovými zasahujícími mohou být federální vláda a její pomoc městům, agentury poskytující potravinovou pomoc, sociální programy. Všechny podobné zasahující subjekty „ponahají“ hostitelskému systému a když jej opouštějí, bývá tento hostitelský systém podstatně slabší než dříve a mnohem více potřebuje i další pomoc.

Nalézt příklady přesouvání břemena na zasahujícího, jak říká odbornice na přírodní zdroje a spisovatelka Donella Meadowsová, „je snadné a závažné a někdy i děsivé“, a rozhodně se tyto případy neomezují jen na vládu vystupující v roli zasahujícího. Jednoduché výpočty již nenechávají na svých znalostech aritmetiky, ale jejich břemeno přenesíme na kapselní kalkulačky. Ustoupíme od širšího pojetí rodiny a péči o stárnoucí rodinné příslušníky přesouváme na domy s pečovatelskou službou. Ve městech přenesíme břemeno starosti o bydlení od rozmanitých společenství na projekty nájemního bydlení. Studená válka přesunula odpovědnost za mír od vyjednávání ke zbrojení, a posílila tak obranný průmysl a všechna příbuzná odvětví. Ve světě podání může-mne přesunout břemeno na poradce a na jiné „pomocníky“, kteří se již postaví o to, aby se na nich firma stala závislou, místo aby manažery klientské firmy vycvičili v samostatném řešení problémů. Vliv a síla „zasahujícího“ časem rostou – ať mají podobu vlády drogy nad jednotlivcem nebo určující role vojenského rozpočtu pro ekonomiku, velikost a záběhu zahraničních agentur poskytujících pomoc nebo rozpočtu organizací „poskytovatelů pomoci“.

Struktury „přesouvání břemena“ ukazují, že každé dlouhodobé řešení musí, jak říká Meadowsová, „posilovat schopnost systému vzít na své bedra vlastní

brémema. "Někdy je to těžké, jindy je to překvapivě snadné. Manažer, který přenesl vášnivé personálních problémů na odborníka v oblasti lidských zdrojů, může zjistit, že nejobtížnější je rozhodnout se, že starost o personální záležitosti opět převezme on sám; jakmile tak ale jednou učiní, pochopí, že naučit se jednat s lidmi je hlavně otázkou času a pozorného zaujetí pro věc."

6. Rychlejší bývá pomalejší

I tento příběh je prastarý: želva může být pomalejší, a přesto vyhraje závod. Nejlepší růst z hlediska většiny Američanů, kteří se pohybují ve světě podnikání, je růst rychlý, ještě rychlejší a úplně nejrychlejší. Přesto ale prakticky všem přírodním systémům, ekosystémům počinaje přes svět zvířat až po organizace, je vlastní vnitřní optimální tempo růstu. Optimální tempo růstu je mnohem nižší než nejrychlejší možný růst. Když se růst stává překotným – jako při rakoviněm bujení – systém sám se bude snažit vyvažovat růst určitým zpomalením; a možná v tomto procesu bude vystaveno ohrožení i samo přežití organizace. Dobrým příkladem toho, jak rychlejší tempo vede z dlouhodobého hlediska ke zpomalení – nebo dokonce i k úplnému zastavení, je příběh letecké společnosti People Express.

Když proslulý biolog a esejista Lewis Thomas pozoroval tyto vlastnosti složitých systémů, prohlásil: „Když se zabýváte složitým sociálním systémem, jako je třeba městské centrum nebo populace křečků, a jste nespokojeni s dosavadní situací a dychtíte po zlepšení, nemůžete si dělat velkou naději, že když se do toho prosíte různé vložitě a pusíte se do nápravy, že něčemu rychle pomůžete. Toto poznání je jedním z těžkých zklamání, která přineslo naše století.“⁵

V okamžiku, kdy si manažer začínou ponejprv uvědomovat, jak tyto systematické zásady působí, totiž že mají vlastní zásady a protěžovaná opatření, mohou z toho být znechuceni nebo sklíčení. Systémové zásady se mohou dokonce stát záminkou pro nečinnost – raději nedělat nic než učinit kroky, které by mohly mít třeba opačný účinek nebo věci dokonce i zhoršit. To je klasický případ toho, kdy jsou omezené znalosti nebezpečné. Protože skutečným důsledkem systémového pohledu není nečinnost, nýbrž nový typ jednání, jež se pevně opírá o nový způsob myšlení – o systémové myšlení, které je jak náročnější, tak i mnohem silnější než naše běžné přístupy k řešení problémů.

7. Příčina a následek nemají těsnou návaznost v čase ani v prostoru

Podstatným základem všech výše uvedených problémů je klíčová vlastnost složitých systémů, do nichž se zapojují lidé: příčina a následek nemají těsnou návaznost v čase ani v prostoru. „Následky“ zde můžeme zřejmě symptomy, které

naznačují, že vyvstaly problémy – zneužívání drog; nezaměstnanost; hladovění dětí; propad obědňávek, klesající zisky. „Příčinou“ rozumním interakce základního systému, jež mají největší vliv na rozvoj symptomů a které – pokud budou rozpoznány – by mohly vést k změněm, jež přinesou dlouhodobé zlepšení. Proč je to problém? Protože většina z nás předpokládá, že příčina a následek mají v čase a v prostoru těsnou návaznost.

Když si jako děti hráme, problémy nejsou od svých řešení nikdy příliš vzdáleny – přinejmenším pokud se naše hrani omezuje na jednu skupinu hraček. Po letech, jako manažerův nívané tendenci věřit, že svět funguje týmně způsobem. Když se vyskytne problém na výrobní lince, jeho příčinu hledáme ve výrobě. Pokud se prodejcem nedaří splnit prodejní cíle, domníváme se, že potřebujeme nové programy na povzbuzení a podporu prodeje. Když vyvstane bytový problém, postavíme více bytových domů. Řešením potrhavového problému musí být více potravin.

Jak nakonec zjistí hráči při hře na distribuční piva, která je popsána v kapitole 3, zásadní příčinou našich potíží nejsou ani nezvladatelné problémy, ani zlí protivníci – jsme to my sami. Mezi povahou skutečnosti ve složitých systémech a našimi převládajícími způsoby uvažování o této skutečnosti existuje zásadní nescoulad. První krok k jeho odstranění uděláme, když se vzdáme představ, že příčina a následek mají těsnou návaznost v čase a v prostoru.

8. Malé změny mohou přinést velké výsledky – avšak oblastí, v nichž je jejich účinek největší, jsou často ty nejméně zřejmé

Někteří komentátoři považují systémové myšlení za „novou sklíčující vědu“, neboť učí, že ta nejzřejmější řešení nezabírají – nebo přinejlepším zlepšují situaci jen krátkodobě, avšak z dlouhodobého hlediska věci jen zhoršují. Tento příběh má ale i odvrácenou stranu. Systémové myšlení totiž také ukazuje, že drobné a dobře zaměřené činy mohou někdy přinášet významná a dlouhodobá zlepšení, pokud zapůsobí na správném místě. Znalci systémového myšlení o této zásadě hovoří jako o „pákovém účinku“ („leverage“).

Řešení nesnadného problému je často otázkou pátrání po tom, kde lze dosáhnout vysokého pákového účinku, změny – a to s minimálním úsilím – která povede k trvalým a významným zlepšením.

Jedním problémem spočívá v tom, že tyto vysoce účinné změny jsou obvykle značně *nesamozřejmé* – pro většinu z těch, kteří jsou do systému zapojeni, zůstávají neviditelné. Nemají „těsnou návaznost v čase a v prostoru“ se zřejmými symptomy problému. A právě proto je život tak zajímavý.

Pákový účinek skvělým způsobem názorně osvětlil Buckminster Fuller – vyvažovací ploška komidia lodi mu vhodně posloužila i jako metafora pro zásadu pákového účinku. Představme si vyvažovací plošku komidia jako malé

„kormidlo na kormidlu“ lodi. Jeho velikost je jen zlomkem velikosti kormidla. Jeho funkce je usnadňovat pootáčení kormidla, což zase usnadňuje pootáčení lodi. Čím větší je loď, tím dležitější je vyvažovací ploška kormidla, neboť velké masy vody, které kormidlo obtékají, mohou být příčinou toho, že bude neschopné kormidlem otočit.

Co dělá z vyvažovací plošky kormidla tak skvělou metaforou pákového účinku, není jen její účinnost, ale i její nesamozřejmost. Pokud nebudete vědět vůbec nic o hydrodynamice a spátíte obrovský ropný tanker, jak si razí cestu vysokými vlnami, na které jeho místo byste působili silou, kdybyste chtěli tanker pootáčet doleva? Pravidelně byste se rozhodli pro příď, kterou byste tlačili doleva. Máte nějakou představu o tom, jaké síly by bylo třeba, abyste takový tanker plující rychlostí patacti uzlů za hodinu, pootáčeli doleva tím, že přitlačíte na jeho příď? Místem pro vyvolání pákového účinku je ale záď: zapůsobí silou na záď lodi, aby se pootáčela doprava, takže předek lodi se bude natáčet doleva. To má samozřejmě na starost kormidelník. Jakým směrem však musí kormidelník otáčet kormidlem, aby se záď lodi natáčela doprava? Jak jinak, samozřejmě doleva.

Je zřejmé, že loď se může otáčet proto, že její záď je „nasávána“ na tu či na onu stranu. Kormidlo pootečené proti narážející mase vody stlačuje vodní proud a vytváří tlakový diferenciál. Tento tlakový diferenciál vtahuje záď lodi opačným směrem, než je natočeno kormidlo. Přesně tak je tomu i v případě letového letadla. Křídlo letadla vytváří tlakový diferenciál a letadlo je „nasáváno“ vzduchu. Vyvažovací ploška – toto velice malé zařízení, které má tak mimořádný vliv na plavbu obrovské lodi – působí stejným způsobem na kormidlo. Když je natočena na jednu či na druhou stranu, stlačuje vodu obtékající kormidlo a vytváří malý tlakový diferenciál, který „nasává kormidlo“ žádoucím směrem. Když však budete chtít, aby se kormidlo pootáčelo doleva, jakým směrem natočíte vyvažovací plošku? Přirozeně doprava.

Celý systém – loď, kormidlo a vyvažovací ploška – je tížasně sestaven a vyladen s ohledem na využití principu pákového účinku. Jeho fungování je ale na-prосто nesamozřejmé, pokud nejste obeznáni s tím, jak působí hydrodynamické síly.

A stejně tak nesamozřejmé jsou i změny s potenciálně vysokým účinkem v systémech, do nichž jsou zapojeni lidé – *doklad* nepoznané síly, které se v onech systémech uplatňují.

Necitují žádná jednoduchá pravidla pro nacházení změn, jež budou mít pákový účinek, avšak existují způsoby myšlení, které pravděpodobnost jejich rozpoznání zvyšují. Východiskem zde je učít se vidět spíše základní struktury než události; oblast výskytu změn s potenciálně vysokým nebo nízkým účinkem pak naznačuje každý ze systémových archetypů, které jsou rozpracovávány níže.

Dalším východiskem je myslet spíše v kategoriích procesů změn než okamžitých stavů.

9. Můžete nechat vlka, aby se naučil, a koza může zůstat celá, ale ne současně

Kolikrát se ukazuje, že ta nejspolehlivější dilemata – když se na ně podíváte ze systémuvého hlediska – nejsou vůbec žádnými dilematy. Jsou to výtvory spíše „okamžitkového“ než „procesního“ myšlení a jakmile své myšlení vedomě soustředíte na změny probíhající v čase, ukáže se vám tato dilemata ve zcela novém světle.

Dlouhé roky se američtí výrobci domnívali, že si musí vybrat mezi nízkými náklady a vysokou kvalitou. „Náklady na kvalitnější výrobky musí být vyšší,“ myšleli si. „Jejich montáž je časově náročnější, vyžadují použití dražších materiálů a komponentů a nutný je i větší rozsah kontrolních činností zaměřených na kvalitu.“ Nevzáli v úvalu, že by všechny přístupy, které zvyšují kvalitu a snižují náklady, mohly jít průběžně ruku v ruce. Nepomyšleli na to, že zásadní zlepšení v pracovních procesech by mohla vyloučit různé předělávky, odstranit potřebu kontrolních kvalit, omezit počet stížností zákazníků, snížit náklady na záruční opravy, posílit loajalitu zákazníků a srazit náklady na reklamu a na akce na podporu prodeje. Nedošlo jim, že by si mohli vybrat oba cíle – za předpokladu, že by byli ochotni na jeden si počkat, zatímco se budou soustřeďovat na ten druhý. Vynaložení času a peněz na rozvoj nových dovedností a zavedení nových montážních postupů, prosazení nových přístupů, kdy do zvyšování kvality bude zapojen každý pracovník, to jsou významné vstupní položky „nákladů“. V následujících měsících možná porostou jak kvalita, tak i náklady; a přestože některých úspěchů (například v podobě snížení objemu předělávek) může být dosaženo poměrně rychle, v plném rozsahu se úspory nákladů projeví třeba až za několik let. Řadu zdánlivých dilemat tvoří jen vedlejší produkty statického myšlení – centralizovaný dohled oproti místní kontrole, šťastní a pro práci zapálení zaměstnanci oproti konkurenčním opatřením nákladům na pracovní sílu nebo odměňování individuálních úspěchů oproti snaze o to, aby všichni pracovníci měli pocit, že si jich zaměstnavatel váží. Vy-padá to, jako by v případě podobných rozhodovacích situací šlo jen o nekompromisní rozhodování mezi „bud“ a „nebo“, protože myslíme na to, co je možné v pevně daném časovém okamžiku. Přítští měsíc se možná ukáže, že si opravdů musíme vybrat buď jedno, nebo druhé, avšak skutečný pákový účinek spočívá jen v tom, zda postřehujeme, jak se v průběhu času mohou zlepšit jedna i druhá alternativy.⁶

10. Když rozpilme slona, nedostaneme tak dva malé slony

Živé systémy jsou celistvé. Jejich charakter je závislý na celku. Totéž platí pro organizace: porozumnění těm nejzákladnějším manažerským otázkám vyžaduje schopnost vidět celý systém, jenž tyto otázky vyvolává.

Smysl tohoto zákona názorně ukazuje jiný slonísky příběh. Když se tři slepci srazili se slonem, všichni hlasitě vykřikli. „Je to nějaká velká věc, dřsná a nerovná, rozlehlá a široká, něco jako koberec,“ zvolal první, jenž chytl slona za ucho. Druhý slepec, který držel slona za chobot, řekl: „Držím se tvrdých faktů. Je to rovná a dutá trubice.“ A třetí slepec, jenž se dotýkal slonovy přední nohy, prohlásil: „Je to mohutné a pevné, jako sloup.“ Líši se nějak tito tři slepci od šeffů výroby, marketingu a výzkumu, jak je známe z mnoha našich firem? Všichni jasně vnímají problémy celé firmy, avšak žádají z nich nevidí, jaké jsou vzájemné interakce provozních zásad jeho oddělení s provozními zásadami ostatních oddělení. Je zajímavé, že slonísky příběh končí poznánkou, že „vzhledem ke způsobu poznávání, který je jim vlastní, tito muži nikdy nepoznají slona“.

Vidět „celého slona“ neznamená, že všem organizačním problémům lze porozumět jen tak, že vezmeme na zřetel celou organizaci. Některým problémům můžeme porozumět, jediné když se zaměříme na poznání vzájemných interakcí důležitých funkčních oblastí, jako jsou výroba, marketing a výzkum; ale tam, kde se v dané funkční oblasti prosazují kritické systémové vlivy, se objevují i jiné problémy; a další tam, kde je třeba brát v úvahu dynamiku celého odvětví. Klíčová zásada, které se říká „zásada hranice systému“, tvrdí, že je třeba prozkoumat ty interakce, jež jsou pro daný problém nejdůležitější, tedy *bez ohledu* na formální hranice organizace.

Důvod, proč je obtížné tuto zásadu uplatňovat v praxi, vězí již v konceptním pojetí organizací, které lidem brání v tom, aby mohli pozorovat důležité interakce. Jedním z jeho obvyklých projevů je posilování přísného vnitřního rozdělení, které potlačuje přenos informací přes hranice jednotlivých oddělení, jako jsou například ty, jež se týčí mezi marketingem, výrobou a výzkumem. Dalším je třeba zamechávání problémů jiným, jejich opouštění, aby je za nás někdy vyřešil někdo jiný. Mnohá evropská města se vyhnula problémům kriminality; hlubokého zakorenění chudoby a závislosti celých skupin obyvatelstva na pomoci druhých, které sužují centra tolika amerických měst. Dokázala se totiž přinutit k pohledu na místky vah, které musí zadržává nístecká oblast udržovat v rovnováze. Jednou z cest jejího dosažení je třeba zachování širokých pásů příměstské zeleně, které brání růstu předměstí a zvyšování počtu lidí, kteří dojíždějí do vnitřního města za práci, avšak žijí mimo město. Naproti tomu řada amerických měst se vydala cestou povzbuzování trvalého rozšiřování okrajových sídlištních celků, které umožňují bohatším občanům stěhovat se dále a dále od městských center a od jejich problémů. (Dnes zblázněné oblasti, jako jsou

Harlem v New Yorku nebo Roxbury v Bostonu, byly původně čtvrtěmi, v nichž žili příslušníci vyšší společenské třídy.) Velké firmy dělají totéž, když nepřetřítě skupují nové podnikatelské projekty a snaží se „vydolit“ ty podnikatelské projekty, které se rozhodly považovat za již zralé, místo aby do nich něco vracely v podobě nových investic.

Mimochodem, někdy se lidé nezaslaví a slona tak jako tak rozpili. Nedostanete tak ale dva malé slony; bude to jen pěkná kaše. Když říkáme „kaše“, míním tím složitý problém, v němž nenajdete příležitosti k dosažení pákového účinku, neboť takové příležitosti s potenciálem vysokého účinku změny leží jen v pásmu interakcí, které ovšem nemůžete spatřit, když se budete dívat jen na ten svůj kousek slona, jež držíte.

11. Na nikoho a na nic nesvalujte vinu

Všichni máme tendenci na někoho nebo na něco za své problémy svalovat vinu – na konkurenty, na sdělovací prostředky, na změnu náklady na trhu, na vládu. Systémové myšlení nám ukazuje, že neexistuje žádný oddělený „jiný“ systém; že vy i všichni ostatní jsme součástími jediného systému. Možnost léčby spočívá v navázání vztahu se svým „nepřítelem“.

Změna myšlení

Nový pohled na svět

Každý v sobě máme nějakou složku vlastní bytosti, již úspěšně složená skládáčka dělá doboje, která cítí potřebu, když může vidět obraz vynorujícího se celku. Krásná nějaká osoba, květiny nebo básně spočívá ve vlnění jejího celku. Je zajímavé, že anglická slova pro „neporušený celek“ („whole“) a „zdraví“ („health“) mají společný kořen (staroanglické slovo *hal*, jehož vliv je patrný i ve slovním spojení „hale and hearty“ – „veskrz naskrz zdravý jako huk“). A tak by nás nemělo ani trochu překvapit, že nezdřavost a zkaženost našeho dnešního světa je přímo úměrná naší neschopnosti vnímat jej jako celek.

Systémové myšlení je disciplína umožňující vidět celky. Je to rámec spíše pro rozpoznávání vzájemných vztahů než pro nahližení věcí, spíše pro zaznamenávání vzorců změny než klidových „momentek“. Je to soubor obecných zásad – zformulovaných v průběhu dvacátého století, jež mají původ v oborech tak rozmanitých, jako jsou přírodní a společenské vědy, technické vědy a management. Je to také soubor konkrétních nástrojů a technik, které vycházejí ze dvou myšlenkových tradic: jednou jsou koncepce „zpětné vazby“, které vypracovala kybernetika, druhou pak je inženýrská teorie „servomechanismů“, jejíž kořeny sahají do devatenáctého století. V průběhu minulých třiceti let byly tyto nástroje použity k tomu, aby nám pomohly porozumět širokému spektru systémů – podnikových, urbanistických, regionálních, ekonomických, politických,

otevřenosti – vůči jmennému předuva vzájemných spojení, které dává živým systémem jejich jedinečný charakter.

Systémové myšlení dnes potřebujeme mnohem více než kdykoli v minulosti, neboť začínáme být pohlcováni složitostí. Lidstvo je snad poprvé v historii schopno vytvářet mnohem více informací, než je kdokoli schopen řídit, rozvíjet mnohem větší vzájemné závislosti, než je kdokoli schopen sáhnout, udržovat změny tempem, jemuž žádný jedinec nemůže stačit. Rozsah dnešní složitosti samozřejmě nemá historické obdoby. Všude kolem nás jsou příklady „systémového zhroutení“ – jsou to problémy jako globální oteplování, změny klimatu, mezinárodní obchod s drogami, obchodní a rozpočtové schodky Spojených států – problémy, které nemají jednoduchou místní příčinu. Podobně se rozpadají i organizace, a to navzdory skvělým výkonům jednotlivců a inovacím výrobcům, protože nejsou schopny spojit své rozmanité funkce a nadané pracovníky do jednoho produktivního celku.

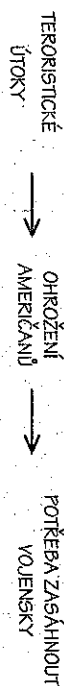
Složitost snadno může narušit sebeobdivu a odpovědnost jednotlivců – jak to vyjadřuje onen častý refén, „všechno je to na mě moc složité“ nebo „s tím já nic nenadělám – to je otázka systému“. Systémové myšlení je protiútokem proti tomuto pocitu bezmoci, jenž se mnohých z nás při vstupu do „věku vzájemné závislosti“ zmocňuje. Systémové myšlení je disciplínou umožňující vidět „struktury“, které jsou základem složitých situací, a rozlišovat změny s vysokým potenciálem účinnosti od změn s nízkým potenciálem účinnosti. A tak tím, že vidíme celky, se učíme, jak upravitovat zdraví. K tomu nám systémové myšlení nabízí jazyk, jehož začátkem je změna struktury způsobu našeho myšlení.

Rikám systémovému myšlení pátá disciplína proto, že je pojmovým jádrem, které leží v základu všech pěti disciplín učení, jež popisuje tato kniha. Všechny se zabývají změnou myšlení, přechodem od vnímání části k vnímání celků, od pohledu na lidi jako na bezmocné reaktivní bytosti k jejich vnímání jako aktivních spoluvůrců vlastní skutečnosti, od reagování na současnost k vytváření budoucnosti. Bez systémového myšlení neexistuje ani pobídka, ani nástroj integrace disciplín učení, jakmile jsou zavedeny do praxe. Jako pátá disciplína je systémové myšlení základem toho, jak učící se organizace přemýšlejí o svém světě.

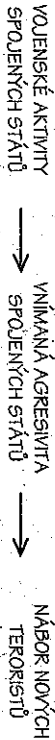
Součástí původního vydání knihy *Pátá disciplína* byl rozbor „nejpalčivějšího příkladu“ potřeby systémového myšlení tehdejší doby, závodů ve zbrojení mezi Spojenými státy a Sovětským svazem, „závodů, v nichž šlo o to, předvést, kdo by se dokázal nejrychleji dostat tam, kam se nikdo nechoce dostat“. Poznámka jsem, že tyto tragické „závodů“, vyčerpaly americkou a zpusťosťily sovětskou ekonomiku“, a rozbor jsem uzavřel myšlenkou, že se situace změní, jen když jeden z protivníků dospěje k rozhodnutí, že již není děje „ochoten závodit“. Je ironií, že do roka poté, co jsem ta slova napsal, učinilo rázný konec tímto tragickým závodům ve zbrojení zhroutení Sovětského svazu. Dnes se ale

Spojené státy a spolu s nimi i velká část ostatního světa staly účastníky dalšího závodu, jehož cíl, jak se zdá, je tam, kam nikdo nechce dospět, takzvané války proti terorismu.

Křehký války proti terorismu, podobně jako v případě americko-sovětských závodů ve zbrojení, nespochybují v soupeřících politických ideologiích, v konkrétních druzích zbraní, ale ve způsobu myšlení, který je oběma stranám společný. Například hledisko, jímž se nechala ovládnout politická elita Spojených států, se do značné míry podobá tomuto schématu:

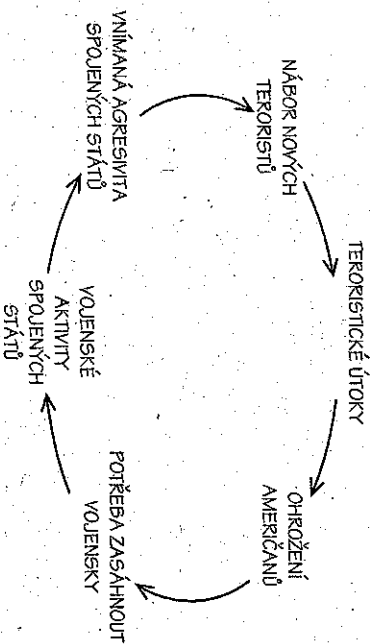


A takto nějak vidí svou situaci teroristé:



Z hlediska Američanů jsou teroristické sítě jako Al-Káida v postavení agrese a vojenská expanze Spojených států je obrannou reakcí na tuto hrozbu. Z hlediska teroristů jsou agresorem jak ve smyslu ekonomickém, tak i ve smyslu vojenském Spojené státy, a tomu, že jde o rozšířený názor, nasvědčuje i přítih nových aktivních stoupenců podobných sítí.

Ony dvě přímký ale tvoří kruh. Jednotlivá „lineární“ nesystémová hlediska dvou protivníků vytvářejí ve vzájemné interakci „systém“, soubor navzájem se ovlivňujících proměnných:



Systémový pohled na boj s terorismem ukazuje, že jde o nekonečný cyklus agrese. Spojené státy reagují na vnímané ohrožení Američanů zvyšováním

vojenství, zatímco teroristé na vzrůstající agresi Spojených států reagují

ti, to vede ke zvyšování náboru nových teroristů, což... a tak dále a tak dále. Každá ze stran se ze svého vlastního hlediska soustřeďuje na své krátkodobé cíle. Obě strany reagují na vnímané ohrožení. Avšak jejich jednatí vyústuje ve zvyšování vzájemného ohrožení. Zde, stejně jako v mnoha jiných systémech, konání samozřejmě věci nevede ke zřejmým, žádoucím výsledkům. Dlouhodobým výsledkem úsilí obou stran je vyšší nebezpečí pro všechny.

Je zajímavé, že právě Spojeným státům se nezdá osvojit si skutečně systémový pohled, nazvody hojnosti „systémových analytiků“, kteří zkoumají zbraně teroristů a další jejich zdroje, a nazvody nejvyššího informacím technologickým, včetně složitých počítačových simulací? Proč nám tedy tyto domnělé nástroje pro zvládnutí složitosti nepřinesly schopnosti uniknout nelogickým bojům s terorismem?

Důvod je stejný jako u otázky, proč tak propracované nástroje prognózování a podnikové analýzy, jakož i skvělé strategické plány obvykle nepřinášejí ony očekávané zásadní změny v řízení podniků. Všechny jsou vytvořeny ke zvládnutí takového typu složitosti, v němž přehází v úvahu mnoho proměnných: *detailové složitosti*. Existuje ale ještě *druhý typ složitosti*. Je jím *dynamická složitost*, situace, v nichž příčina a následek jsou sotva patrné a kde souvislosti mezi zásahy a jejich účinky nejsou po čase úplně zřejmé. Tradiční metody prognózování, plánování a analýzy nejsou vybaveny k tomu, aby se mohly vyrovnávat s dynamickou složitostí. Případem, který zahrnuje detailovou složitost, je sledování složitého souboru pokynů při montáži nějakého stroje, stejně jako je jím udržování skladových zásob v diskontní maloobchodní jednotce. Žádný z těchto případů ovšem není zvláště složitý dynamicky.

Když má totiž jednatí zásadně odlišné krátkodobé a dlouhodobé účinky, je to případ dynamické složitosti. V případě, že nějaký krok vyvolává jeden soubor následků v jednom místě a velice odlišný soubor následků v jiné části systému, jde o dynamickou složitost. Pokud zřejmě zásahy přinášejí nečekané následky, setkáváme se zde s dynamickou složitostí. Gyroskop je dynamicky složitě zařízení: pokud zapůsobíte shora silou na jeden jeho rám, pohne se dolůva, posuďte-li druhý jeho rám dolůva, pohne se nahoru. A přesto jak triviálně jednoduchý je gyroskop ve srovnání se složitou dynamikou podniků, v němž něco vytvořit trvá dny, týdnů trvá připravit novou marketingovou kampaň, měšice pak přijmout a zapracovat nové lidi a celé role vyžaduje vývoj nových výrobků, výchozí manažerských kádrů a získání prostředků díky kvalitě – a všechny tyto procesy nepřetržitě vstupují do vzájemných interakcí.

Potenciál skutečného pákového účinku ve většině manažerských situací spočívá v poznání dynamické složitosti, nikoli detailové složitosti. Vyvažování tržního růstu a rozšiřování kapacit je dynamický problém. Vytvoření ziskového mixu ceny, kvality výrobku nebo služby, estetického provedení a distribuční

dostupnosti, který je zárukou silného postavení, je dynamický problém. Zvyšování kvality, snižování celkových nákladů a uspokojování zákazníků trvale udržitelným způsobem — to je dynamický problém.

Většina systémových analýz se nanestěsí soustředuje spíše na detailovou než na dynamickou složitost. Simulace pracující s tisíci proměnných a se složitými paletami podrobnosti nás spíše mohou rozptylovat a bránit nám v rozpoznání strukturálních vzorců a vzájemných vztahů. Pro většinu lidí „systémové myšlení“ bohužel fakticky znamená „boj proti složitosti pomocí složitosti“, vymyšlení stále „složitějších“ (spíše bychom měli říci „detailnějších“) řešení stále „složitějších“ problémů. To je ale ve skutečnosti protiklad pravého systémového myšlení.

Boj s terorismem je v tom nejzákladnějším smyslu problémem dynamické složitosti. Poznáání příčin a možných nápravných opatření vyžaduje schopnost rozpoznávat vzájemné vztahy, například mezi opatřeními Spojených států k posílení vlastní bezpečnosti a imagem agresora, který mohou tímto opatřeními v očích mnoha lidí získávat. Vyžaduje smysl pro to, že následky nějakého jednání se dostávají s prodlevou, jak to ukazuje třeba příklad rozhodnutí Spojených států zasáhnout vojensky a následného přílivu nových teroristů. A vyžaduje schopnost vidět strukturální vzorce změny, jako je třeba neustálé stupňování napětí, nikoli jen okamžité situace.

Schopnost vidět důležité vzájemné vztahy, které leží v základech problému, přináší i nové postřehy o tom, co by se dalo dělat. Zřejmou otázkou v případě boje s terorismem, stejně jako ve všech jiných případech dynamiky stupňování, je: „Lze rozbit tento začarovaný kruh? Lze válku nebo terorismus zvrátit tak, aby bylo možno vytvořit zvolna mohlutnější kruh bezpečnosti?“ Je samozřejmě, že v globálním a středověchodním geopolitickém systému existuje velké množství dalších faktorů, které mají vliv na jednoduchou dynamiku stupňování, jak je naznačena výše. Každý skutečný pokrok bude ale záviset na mnohem hlubším pochopení, jak sami lidé v regionu (většně těch, kteří představují potenciální posily nebo stoupence teroristických skupin) vnímají otázku bezpečnosti a jaké jsou jejich skutečné tužby z hlediska pokroku a rozvoje. Bude-li se prostě někomu zvnějšku vnuccovat pojetí pokroku, zejména takové, které prosazuje strana, jež je vnímána jako agresor, s nímž se dostal do sporu, nelze tak omezit vnímané hrozby.

Podstata disciplíny systémového myšlení spočívá ve změně myšlení:

- ve schopnosti vnímat spíše vztahy než lineární řetězce příčin a následků;
- ve schopnosti vnímat spíše procesy změny než okamžité stavy.

Východiskem praxe systémového myšlení je porozumění jednoduchému pojmu „zpětná vazba“, jenž ukazuje, jak se aktivity mohou posilovat nebo jak

mohou působit proti sobě navzájem (vyvažovat se). *Pomáhá v osvojování si schopnosti rozpoznávat typy „struktur“: které se znovu a znovu vrací: zárody ve zbrojení jsou druhovým (generickým) či archetypovým vzorcem stupňování (eskalace) a ve své podstatě se nijak neliší od bojů pouličních gangů o sféry vlivu, rozpadu manželství nebo reklamních biter dvou firem, které vedou cenovou válku o tržní podíl. Systémové myšlení dále vytváří bohatý jazyk pro popis široké palety vzájemných vztahů a vzorců změny. A konečně zjednodušuje život tím, že nám pomáhá vidět hlubší strukturální vzorce, které tvoří podloží událostí a různých podobností.*

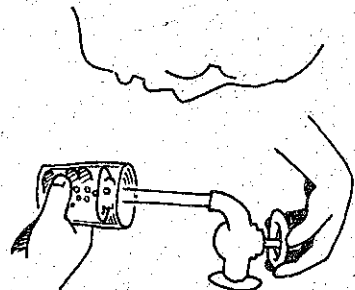
Učit se jakémukoli novému jazyku je zpočátku těžké. Ale jakmile zvládnete základy, začne to být snazší. Výzkumny prováděné v malých děti ukazují, že mnohé z nich se učí systémovému myšlení velice rychle.⁴ Ukazuje se, že máme latentní dovednosti systémového myšlení, které ale tradicí soustava vzdělávání v duchu lineárního myšlení rozvíjí nedostatečně nebo je dokonce i potlačuje. Doufejme, že následující text pomůže znovuoobjevit některé z těchto skrytých dovedností a probudí onoho systémového myslitele, který je v každém z nás.

Rozpoznávání kruhů příčinnosti⁵

Skutečnost je tvořena kruhy, avšak my vidíme přímký. Zde leží i začátky našich omezení, pokud jde o systémové myšlení. Jeden z důvodů takové zlomkovitosti našeho myšlení plyne z našeho jazyka. Jazyk utváří vnímání. To, co vidíme, záleží na tom, co očekáváme, že uvidíme. Západní jazyky se svou strukturou typu podmět – sloveso – předmět mají silný sklon k lineárnímu vidění.⁶ Chceme-li vidět celosystémové vzájemné vztahy, potřebujeme jazyk vzájemných vztahů, jazyk tvořeny kruhy. Bez takového jazyka naše navyklé způsoby vnímání světa přinášejí jen neúplné pohledy a vyvolávají kontraproductivní jednání — jako v případě lidí, kteří rozhodují v boji s terorismem. Takový jazyk je důležitý právě v tvář dynamicky složitým problémům a strategickým rozhodovacím situacím, zejména když jednotlivci, týmy a organizace musí dohlédnout až za události a do hlubší sil, které utvářejí změnu.

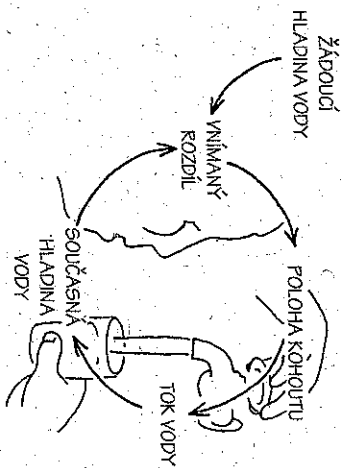
Abychom si názorně vyloužili tyto zárodky nového jazyka, představme si velice jednoduchý systém — natočení sklenky vody. Můžete si pomyslet: „To není žádný systém — to je příliš jednoduché.“ Ale zamyslete se nad tím ještě jednou. Z hlediska lineárního přístupu řekneme: „Plním sklenku vodou.“ Co má vztah s nás na mysl, se velice podobá otázkám na následující straně.

Při tom, když plníme sklenku vodou, ovšem ve skutečnosti sledujeme, jak stoupá hladina vody. Průběžně sledujeme „rozdíly“ mezi skutečnou úrovní a naším záměrem, žádoucí hladinou vody. Když se vodní hladina přiblíží žádoucí úrovni,



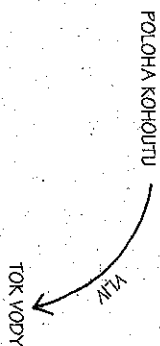
přizpůsobíme polohu kohoutu tak, aby se tok vody zpomalil, až jej nakonec uzavřeme úplně, když je sklenka plná. Když plníme sklenku vodou, jsme ve skutečnosti zapojeni do systému regulace vody, který má pět proměnných: žádoucí hladinu vody, současnou hladinu vody ve sklenici, rozdíl mezi těmito dvěma hladinami, polohu kohoutu a tok vody. Tyto proměnné jsou organizovány v kruhu, resp. v podobě smyčky přičinných vztahů, které říkáme „proces zpětné vazby“.

Proces probíhá nepřetržitě tak, až je dosaženo žádoucí úrovně hladiny vody. Lidé bývají našim pojetím zpětné vazby zmateni, neboť často toto slovo používáme poněkud odlišným způsobem – jde o získávání mínění o našem jednání. „Poslytněte mi nějakou zpětnou vazbu z hledem k tomu výrobnímu rozhodnutí“, řeknete třeba. „Co jste si mysleli o tom, jak jsem to vyřešil?“. V takovém kontextu „pozitivní zpětná vazba“ znamená povzbudivé komentáře a „negativní zpětná vazba“ špatné zprávy. V rámci systémového myšlení jde ale v případě zpětné vazby o širší koncepci. Je jí míněn jakýkoli oboustranný (reciproční) tok vlivu. Axiómem systémového myšlení je, že každý vliv je jak příčinou, tak i následkem. Nic není nikdy ovlivňováno jen jedním směrem.



Jak číst systémový diagram

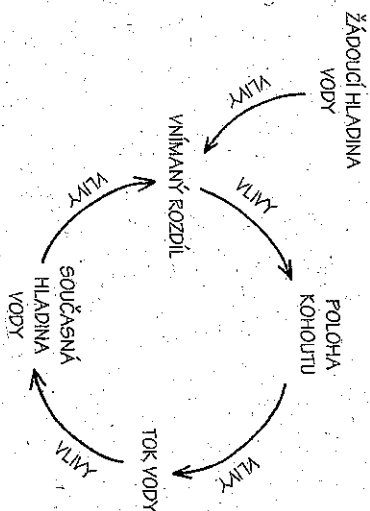
Klíčem k systémovému vnímání skutečnosti je schopnost vidět spíše kruhy vlivu než příčky. To je první krok k překonání reaktivního přístupu, který je nevynutitelným důsledkem „lineárního“ myšlení. Každý kruh vypráví příběh. Bude-li sledovat toky vlivu, zahlednete pravdělné, čas od času se opakující vzorce, které situaci zlepšují nebo zhoršují.



Od každého prvku situace můžete vést šipku, která představuje vliv na jiný prvek. Ve schématu nahoře šipka směřuje od polohy kohoutu k toku vody. Každá zrněna polohy kohoutu pozmění tok vody. Takové šipky ale nikdy neexistují odděleně.

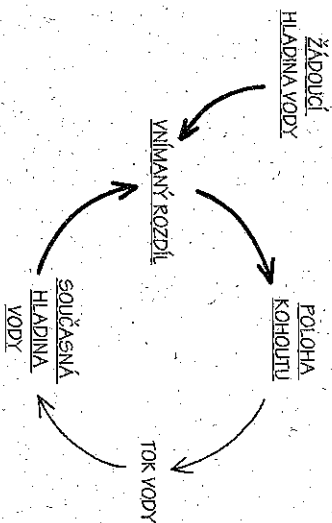
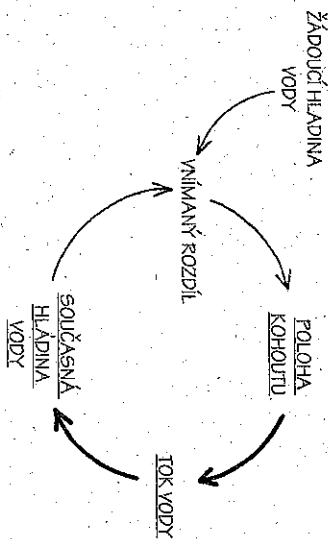
Chcete-li sledovat celý příběh, začněte u libovolného prvku a sledujte z něj vyplývající krok a pohybujte se v kruhu tak jako dětský vláček na své opakující se cestě. Dobrým místem, kde začít, je krok, jež učinil rozhodovatel:

Nastavují polohu kohoutu, která upravuje tok vody, jímž se mění úroveň vodní hladiny. Jak se mění úroveň hladiny vody, mění se vlniný rozdíl (mezi současnou a žádoucí úrovní hladiny vody). S tím, jak se mění tento rozdíl, mění se opět poloha mé ruky na kohoutu. A tak dále...



Hlavní dovedností při čtení diagramu kruhu zpětné vazby je schopnost vnímat příběh, jejíž diagram vypráví: jak struktura vytváří konkrétní vzorec chování (či – v rámci složitě struktury – několik vzorců chování) a jak by omezen vzorec mohl být ovlivňován. Příběhem v tomto případě je naplňování sklenky vodou a postupné uzavírání kohoutu, jak se sklenka plní.

Ačkoli je pojem zpětnovazební smyčky celkem jednoznačný, převrací hluboce zakotvené způsoby myšlení – jako je třeba chápání přičinnosti. Když běžně říkáme „plním sklenici vodou“, naznačíme tím, aniž bychom o tom nějak příliš přemýšleli, jednostrannou kauzalitu – „přičinuji se o to, že hladina vody stoupá“. Či poněkud přesněji: „Má ruka na kohoutu řídí vydatnost přítoku vody do sklenky“. Je zřejmé, že tato výpověď popisuje pouze polovinu zpětnovazebního procesu: vazby směřující od polohy kohoutu k toku vody a k úrovni hladiny vody.



Tato výpověď by ale byla pravdivá asi tak, jako bychom popisovali jen druhou polovinu procesu: „Úroveň hladiny vody ve sklenici řídí mou ruku.“

Obě výpovědi jsou stejně neuplné. Úplnější vyjádření příčinných vztahů je to, že můj záměr naplnit sklenici vodou vytváří systém, který je příčinou toho, že voda teče do sklenice, když je úroveň hladiny vody nízká, a potom uzavírá tok, když je sklenice plná. Jinými slovy, struktura je příčinou chování a struktura se projevuje prostřednictvím svého záměru a svého jednání. Tento rozdíl je důležitý, neboť schopnost vnímat jen jednotlivé činy a neschopnost vidět strukturu, která je podložením těchto činů, jak jsme toho byli svědky při hře na distribuční píva v kapitole 3, tvoří kořeny naší bezmocnosti, když se octáme ve složitých situacích.

Fakticky všechna naše vyjádření o přičinnosti vztahů, která formulujeme v každodenním jazyku, jsou krajně podezřelá! Většina z nich je pevně zakotvena v lineárním způsobu vidění a uvažování. Přesná jsou přinejlepším jen částecně a jsou zatížena vnitřní náchylností k popisování částí recipročních procesů, nikoli celého procesu.

Další myšlenkou, kterou perspektiva zpětné vazby převrací, je antropocentrismus či vnímání nás samých jako středu všeho dění. Jednoduchý popis – „plním sklenici vodou“ – naznačuje představu světa, v němž lidský činitel, který je středem veskerých činností, působí na bezduchou skutečnost. Ze *systémové perspektivy je lidský činitel částí zpětnovazebního procesu, nestojí mimo tento proces. To předstává zásadní posun vnímání. Umožňuje nám to vidět, jak jsme nepřetržitě ovlivňováni svou skutečností a jak ji zároveň nepřetržitě i ovlivňujeme. Právě tento posun vnímání prosazují ekologové, když tak horlivě volají po tom, že bychom se měli považovat za součást přírody, nikoli se z přírody vydělovat. Je to posun vnímání, k němuž dospělo mnoho velkých světových filozofických systémů a které je zřejmě napříkladem i z pokřátání, které nacházíme v *Bhagavadgítě*:*

Stručně všech činů jsou jen mocností přírody. Já, svedené sobectvím, však míní: „Jsem to já, kdo koná.“

Kromě toho pojem zpětné vazby vnaší složitost do etického tématu odpovědnosti: Kdo nese odpovědnost v boji s terorismem? Podle lineárního názoru každé ze stran odpovědnost zcela jasně leží právě na té druhé straně. „Jsem to jejich agresivní čin, které jsou příčinou toho, že na mě musíme reagovat.“ Lídnější pohled vždy nachází jednoduše těžší odpovědnost. Když se něco nedá, po ruce je buď obvinění – „on, ona, ono za to může“, nebo přijetí viny – „mohu za to já“. Na hlubší úrovni není mezi obviněním a přijetím viny žádný rozdíl, neboť jedno i druhé pramení z lineárního vnímání. Z lineárního hlediska vždy hledáme někoho nebo něco, na koho nebo na co bychom mohli přenést odpovědnost – můžeme svou pozornost dokonce zaměřit i vůči nějakému činitele skrytému v nás samých. Když byly mému synovi čtyři roky, říkával: „Můj žaludek mi nedovolí, abych jedl zeleninu,“ když ji odmítal jíst. Můžeme

se usmívat, ale opravdu se liší jeho přenášení odpovědnosti od postoje dospělého, který říká, "mé neurozy mi brání v tom, abych dřívevol lidem?"

Při osvojování si systémového myšlení se vzdáváme předpokladu, že existuje nějaký jednotivce nebo jednotlivý činitel, který nese odpovědnost. Zpětnovazební perspektiva naznačuje, že *odpovědnost za problémy, které tvoří systém, nesou všichni*. Z toho však nutně neplyne, že každý z těch, kdo jsou do systému zapojeni, může přispět ke změně systému stejným dílem.

To ale znamená, že hledání obětí beránek – což je zvlášť přizpůsobivá zába-va v individualistických kulturách, jako je třeba kultura Spojených států – nikam nevede.

Konečně pak pojem zpětné vazby názorně dokladujeme omezení našeho jazyka. Když se snažíme slovy popsat dol konce i velice jednoduchý systém, jako je pláň sklennice vodou, vypadá to velice neobratně: „Když točím do sklennice vodu, působí tu zpětnovazební proces, který mě přiměje, abych přizpůsobil polohu kohoutu, čímž se upravuje tok vody, který se promítá do změny úrovně její hladiny. Členní tohoto procesu je zvýšit úroveň hladiny vody až na žádoucí úroveň.“ Právě to je důvodem, proč pro popis systému tolik potřebujeme nový jazyk. Je-li tak nesnadné popsat tak jednoduchý systém, jako je pláň sklennice vodou, *představte si potíže, které nás čekají, když použijeme každodenní jazyk k popisu čí-rych a romantických zpětnovazebních procesů v nějaké organizaci*.

Je to jen otázka návyku. Při popisu svých zkušeností jsme zvyklí používat lineární jazyk. Jednoduchá vyjádření o přičinnosti a odpovědnosti pociťujeme jako známá a pohodlná. Reč nejde o tom, že bychom se jich měli vzdát, stejně jako po nás nikdo nechce, abychom přestali používat svou mateřštinu a učili se jinému jazyku. Existuje mnoho situací, v nichž jednoduchý lineární popis posadí a kde by pátrání po zpětnovazebních procesech bylo ztrátou času. Avšak nikoli tehdy, když řešíte problémy dynamické složitosti.

Posilující a vyvažující zpětná vazba a prodlevy: stavební prvky systémového myšlení

Existují dva odlišné typy zpětnovazebních procesů: posilující a vyvažující. *Posilující* (či zesilující) zpětnovazební procesy jsou motory růstu. Kdyžkoli se ocitáte v situaci, kde se projevuje růst, můžete si být jisti, že tam působí posilující zpětná vazba. Posilující zpětná vazba může být i motorem zvyšujícího se poklesu – takového vzorce poklesu, kde se malé propady samy menší ve větší a větší, jako tomu bývá při znehodnocení bankovních aktiv v době propuknutí finanční paniky.

Vyvažující (či vyrovnávající) zpětná vazba se projevuje všude tam, kde se setkáváme s cílově orientovaným chováním. Pokud se cíl nemá pohybovat, po-

tom bude vyvažující zpětná vazba působit podobně jako brzdy v autě. Pokud se má cíl pohybovat rychlostí pětadevadesát kilometrů za hodinu, potom se vyvažující zpětná vazba přičiní o to, abyste zrychlili na pětadevadesátku, ale ne více. Cíl může být vyjádřen jako jednoznačně kvantitativní cíl jako v případě, kdy firma usiluje o určitý, konkrétně daný podíl na trhu, nebo může být nevy-složené a samozřejmě předpokládány – jako třeba špatný návyk, jehož se sice snažíme odříci, ale přesto se jej pevně držíme.

Součástí mnohých zpětnovazebních procesů kromě toho jsou „*prodlevy*“, přeměny v rámci toku vlivů, která vysvětlují, proč se následky určitého jedná-ní projevují postupně.

Všechny myšlenky, které se promítají do jazyka systémového myšlení, jsou vytvořeny z těchto prvků, podobně jako věty v naší mateřštině jsou vytvořeny z podstatných jmen a sloves. V okamžiku, kdy si osvojíme tyto skladebné prvky, můžeme začít vytvářet příběhy: systémové archetypy, kterým bude vě-nována následující kapitola.

Posilující zpětná vazba: poznání toho, jak malé změny mohou narůstat

Pokud jste zapojeni do systému s posilující zpětnou vazbou, může se vám stát, že si nepovšimnete, jak malé krůčky mohou vyrůst až do podoby velkých násled-ků – ať v dobrém či špatném smyslu. Když vidíte systém, často vám to dovoří ovlivňovat to, jak systém funguje.

Například manažeri často nedoceňují rozsah, v němž jejich vlastní očekává-ní ovlivňují výkonnost podřízených. Když se setkám se schopným člověkem, věnuji mu zvláštní pozornost, aby své schopnosti nadále rozvíjel. Když se mu daří, cítím, že mé původní hodnocení bylo správné a pomáhám mu ještě více. A naopak ti, které považuji za méně schopné, k nimž se chovám přezíravě a jimž nevěnuji pozornost, podávají špatný výkon a pracuji bez zájmu, což v mé mysli dále ospravedlňuje malou pozornost, kterou jim věnuji.

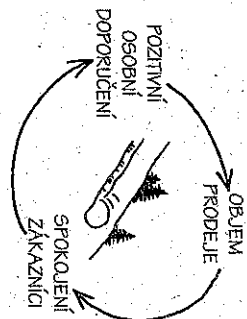
Psycholog Robert Merton jako první označil tento jev za „sebenaplnující se prototyp“⁸. Je znám také jako „Dygmationiv efekt“, a to podle slavné hry George Bernarda Shawa (později podle ní vznikl muzikál *My Fair Lady*). Shaw zase svou hru pojmenoval podle postavy z řecké a římské mytologie, sochaře, který byl tak silně přesvědčen o kráse sochy, kterou vytvořil, že jeho dílo ožilo. Prokázalo se, že Dygmationiv efekt působí v nespolečném řadě situací.⁹ S jed-ním z jeho příkladů se setkáváme ve školách, kde učiteléiv názor na žáka ovliv-nuje chování tohoto žáka. Jane je plachá a v prvním pololetí dosahuje v nové škole mimořádně špatných výsledků (protože její rodiče se neustále hádají). To vede jejího učitele k tomu, že si o ni začne myslet, že nemá dostatečnou moti-

vaci. V dalším pololetí ji učitel věnuje ještě menší pozornost a její výsledky jsou opět mizerné a dále se zhoršují. Během času se Jane propadá do sestupné spirály neustálého zhoršování, špatných výsledků, nálezky a nezajímavé učitelé a dalšího propadu. Takovým způsobem jsou žáci neumyslně přesouváni na „kolej“ vysokého hodnocení vlastních schopností tam, kde se jim dostává osobní pozornosti, nebo nízkého sebehodnocení tam, kde se jejich špatné školní výsledky jen dále posilují po sestupné spirále zhoršování.

V *procesech posilování*, jako je Pygmalionův efekt, malá změna postupu sama mnohnutí. Každý pohyb, který se objeví, je zesilován a podněcuje větší pohyb v tom směrem. Neopatrný krok na sebe nabaluje další a další a ještě další podobné kroky, takže bychom jej mohli pro názornost přirovnat třeba ke složené mnu úroku. Některé posilující (zesilující) procesy tvoří „začarované kruhy“, v nichž něco prostě začne španěle a dále se ještě zhoršuje. Klasickým příkladem je „ropná krize“. Jakmile se rozkřikne, že bude nedostatek benzínu, spustí to nekonečný příval automobilistů, kteří vyražejí k místním čerpacím stanicím natankovat. V okamžiku, kdy se lidé začnou setkávat u čerpadel s řadami čekajících aut, začínou být přesvědčeni, že krize je již tady. To odstartuje paniku a vlnu křičování. Zakrátko úpíne každý tankuje „vrchovatou“, i když má třeba nádrž ještě ze tři čtvrtin plnou, neboť se nechce dostat do úzkých, kdyby se snad benzinová čerpadla ocitla na suchu. Ke stejné věci dochází, když se před velkou bouří vybičuje poplávká po potravinách nebo po balené vodě a když lidé očekávají, že bude přerušena dodávka elektrické energie a že se zhroutí obvyklé zásobování. Dalším podobným případem jsou situace, kdy lidé berou útokem banky, nebo panický prodej určitých druhů akcií, když se roznesse, že jejich hodnota klesá. Všechno to jsou příklady struktur stupňování, kdy malé kroky nezáhodoucím směrem uvolňují posilující se spirálu.

Na posilujících zpětnovazebních smyčkách však není nic bytostně špatného. Existují i blahodárné kruhy – procesy, které se posilují v žádoucích směrech. Například tělesná cvičení mohou vést k posilující se spirále; cítíte se lépe, a tak cvičíte ještě více, odměnou je vám ještě lepší pocit, a proto v cvičení ještě přidáte. Bój s terorismem běží naopak – když bylo možné takový zpětný proces utáčet, vznikl by další blahodárny kruh. Růst prodeje každého nového výrobku vyžaduje posilující se spirály. Například poplávká po řadě výrobků rostie díky šíření osobních doporučení mezi zákazníky. Osobní doporučení nějakého výrobku mohou posílit „nabalování“ poplávký (podobně jako v případě vozu Volkswagen Brouk nebo přehrávače iPod), kdy jedni spokojení zákazníci doporučí výrobek jiným lidem, z nichž se stanou také spokojení zákazníci, kteří výrobek doporučí opět dalším... Aktn fyzického sdílení informací (nebo hudebních nahrávek) dodávají dnešní síťová zařízení další posilující dynamiku: jakmile určitý člověk má takové zařízení, může informace sdílet jen s dalšími lidmi, kteří vlastní podobná zařízení.

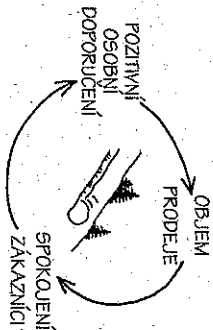
Takto byste mohli nakreslit diagram pozitivního procesu šíření osobních doporučení, který je motorem růstu prodeje a spokojenosti zákazníků:



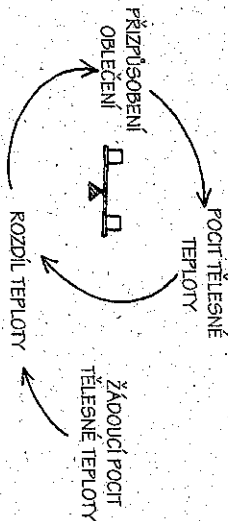
Jak číst diagram posilujícího se kruhu

Posilující se proces prodeje, jehož příčinou jsou zákazníci, kteří si navzájem mezi sebou vypíňávají o vašem výrobku

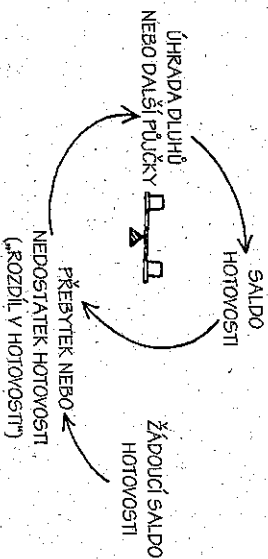
Tento obrázek ukazuje posilující se zpětnovazební proces, v němž se činnosti nabalují, v němž působí efekt sněhové koule. Celý proces můžete opět sledovat tak, že se projdete v kruhu:



Jestliže je výrobek dobrý, větší objem jeho prodeje znamená více spokojených zákazníků, což zase znamená více pozitivních osobních doporučení. To povede k ještě většímu objemu prodeje, což znamená ještě širší rozšíření osobních doporučení... a tak dále. Na druhou stranu, pokud je výrobek vadný, blahodárny kruh se promění v začarovaný kruh: prodej přináší méně spokojených zákazníků, méně pozitivních osobních doporučení a menší objem prodeje, což dále vede ke snižování počtu pozitivních osobních doporučení a k ještě nižšímu prodeji.



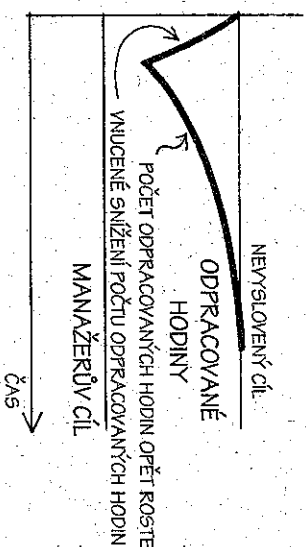
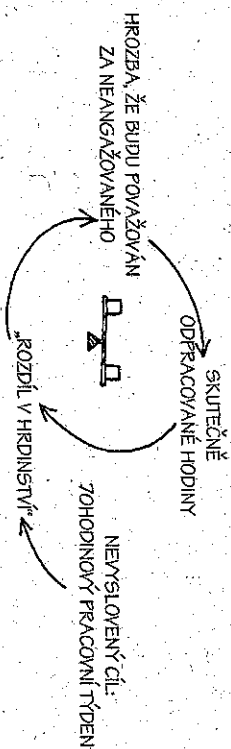
roby a objednávaní materiálů nepřetržitě přizpůsobuje s ohledem na změny v přicházejících objednávkách; krátkodobé (akční) a dlouhodobé (ceníkové) ceny se přizpůsobují, když firma reaguje na změny poptávky nebo na změny cen konkurentů; půjčky se přizpůsobují změnám v saldu hotovosti nebo změněn finančních potřeb.



Planování vytváří dlouhodobé vyvažující procesy. Útvar lidských zdrojů může stanoviti dlouhodobé růstové cíle v oblasti počtu pracovníků a jejich kvalifikačního profilu, aby držel krok s očekávanými potřebami. Plány útvarů tržního výzkumu a vývoje utvářejí vývoj nových produktů a investice do lidí, technologií a výrobních zařízení tak, aby bylo dosaženo konkurenční výhody.

Důvodem, proč vyvažující procesy v managementu jsou tak problematické, je to, že cíle zůstávají často nevyřizovány a že někdo si neuvědomuje, že vyvažující procesy vůbec existují. Vzpomínám si na jednoho dobrého přítele, který se bezvýsledně snažil omezit vysoký syndrom vyhoření mezi odbornými pracovníky své rychle rostoucí vzdělávací firmy. Rozeslal vnitřní sdělení, zkrátil pracovní dobu, dokonce nechal divně zavřít a zamykat kanceláře – vše ve snaze dosáhnout toho, aby se jeho lidé nestávali oběťmi přepracování. Avšak všechna jeho opatření vyšla naprázdno – lidé jeho vnitřní sdělení nebrali; na vědomí zkrácení pracovní doby nerespektovali a po uzavření kanceláří si brali práci domů. Proč? Protože nepsaná zásada organizace říká, že *staneš-li hrdinové, lidé, jimž jde o blaho organizace a kteří také mohou v organizaci po-*

stupovat, pracují sedmadesát hodin týdně – což byla zásada, kterou ustavil můj přítel sám v důsledku své pověsme energie a svého zvyku pracovat i po večerech.



Chceme-li pochopit, jak nějaký organismus funguje, musíme poznat jeho vyvažující procesy – ty, které jsou vyslovené i nevyslovené. Mohli bychom se naučit nazpaměť dlouhé seznamy částí těla, tělesných orgánů, kostí, žil a krevních cév, a přesto nebudeme vědět, jak tělo funguje – dokud nepochopíme, jak netvosvalový systém udržuje rovnováhu, jak srdečněcívním systémem udržuje tlak krve a koncentrace kyslíku. Proto se různé pokusy o změnu společenského systému setkávají s nezdarem. Státem řízená ekonomika nutně zkracuje, neboť zpřehňává celou řadu různých samoopravných procesů, které působí v systému volného trhu.¹⁰ Proto se fyzice firem často nezdaří. Když se před několika lety sloučily dvě bostonské nemocnice, obě s vynikající tradicí péče o pacienty, nová větší nemocnice sice měla to nejmmodernější vybavení, avšak ztratila ducha osobní péče i loajalitu zaměstnanců, které byly vlastní oběma původním institucím. V nové nemocnici byly jemné vyvažující procesy, které v původních nemocnicích hlídaly kvalitu, zajišťovaly, že se věnuje pozornost potřebám zaměstnanců a že jsou udržovány přátelské vztahy s pacienty, přerušeny novými administrativními strukturami a postupy.

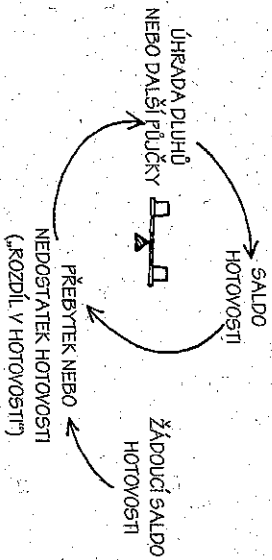
Přestože jsou vyvažující procesy z konceptuálního hlediska jednoduché, mohou vyvolávat překvapivé a problematické chování, jestliže probíhají nepozorovaně.

Obecně platí, že zpozorovat vyvažující smyčky je mnohem obtížnější než zpozorovat posilující smyčky, neboť často to vypadá, jako by se nic nedělo. Otivrdný není ani bouřlivý růst prodeje a marketingových výdajů, ani počtu jedenných zbraní nebo tisíců lekání. Vyvažující proces naopak udržuje status quo, dokonce i když si všichni zúčastnění přejí změnu. Jen pocit, že musíte „utkat ze všech sil, abyste se udrželi na téže místě“, jak to vyjádřila Červená královna Lewis Carrollova, nasvědčuje tomu, že někde poblíž může existovat vyvažující smyčka.

Vůdčí osobnosti, které se pokoušejí prosadit v organizaci změnu, se často nevědomky zaplétají do podobných vyvažujících procesů. Zdá se jim, že všechno jejich úsilí naráží na náhly odpor, jenž jako by přicházel odnikud. Ve skutečnosti, jak zjistil i můj přítel, který se snažil omezit výskyt případů vyhročení mezi svými zaměstnanci, je odpor reakcí systému, jenž se pokouší udržet orientaci na nevyřazený cíl systému. Dokud nebude tento cíl rozpoznán a pojmenován, úsilí o změnu je odsouzeno k nezdaru. Dokud takový vůdce bude představovat vzor, jeho pracovní návyky budou určovat normu. Buď musí změnit své zvyky, nebo zavést nové a odlišné vzory.

Jak číst diagram vyvažujícího se kruhu

Proces vyvažování salda hotovosti s ohledem na přebytek nebo nedostatek hotovosti



Tento diagram ukazuje vyvažující zpětnovazební proces.

Chcete-li si celý proces projit, obecně nejjednodušší je začít u „rozdílu“ – u nesouladu mezi tím, co je žádoucí, a tím, co existuje.

Máme k dispozici hotovost, která není dostatečná pro pokrytí našich současných potřeb. (Jinými slovy, existuje rozdíl mezi žádanou a skutečným saldem hotovosti.)

Potom se podívejte na kroky, které byly k napravení tohoto rozdílu podniknuty:

Vypůjčme si peníze, takže budeme mít k dispozici více hotovosti a původní rozdíl se sníží nebo vyrovná.

Diagram ukazuje, že vyvažující proces působí vždy tak, aby omezil rozdíl mezi tím, co je žádoucí, a tím, co existuje. Mimoto, takové cíle, jako je žádané saldo hotovosti, se časem mění s ohledem na růst či pokles podnikatelské činnosti. Bez ohledu na to však vyvažující proces bude působit i nadále, aby se skutečné saldo hotovosti přizpůsobovalo tomu, co je potřebné a žádané, přestože se cíl mění.

Kdykoli se projevuje odpor vůči změně, můžete se spolehnout na to, že zde probíhá jeden či více „skrytých“ vyvažujících procesů. Odpor vůči změně není ani náhodným vtroučením, ani žádnou tajuplnou záhadou. Téměř vždy jej vyvolá ohrožení tradičních norem a postupů. Často tyto normy byvají veškány do přediva usťálených mocenských vztahů. Tyto normy jsou hluboce zakotvené, neboť stejně hluboce zakotvené je i rozdělení pravomocí a kontroly. Chyť vůdci se spíše pokoušejí poznat zdroje odporu, než aby tlačili stále větší a větší silou ve snaze překonat odpor vůči změně. Zaměřují se přímo na nevyřazené normy a mocenské vztahy, do nichž jsou tyto normy zasazeny.

Prodlév: když se věci... nakonec... uskuteční

Jak vidíme, vypadá to, jako by systémy samy myslěly. Nikde to není zřejmější než v případě prodlév – zpoždění, s nímž se dostávají důsledky vašich činů po čínech samých. Prodlév vás mohou vést k tomu, že přestěříte, že značně nadsadíte svůj odhad atd., nebo mohou mít pozitivní účinek v případě, že je rozpoznáte a budete s nimi pracovat.

Ve světn klasickém článku, který otiiskl časopis *Sloan Management Review*, Ray Stara, někdější generální ředitel firmy Analog Devices a zakladatel Massachusettské rady pro vyspělé technologie (Massachusetts High Technology Council) napsal, že „jedním z nejučinnějších kroků ke zlepšení výkonnosti systému je minimalizace prodlév systému“. Stara odkazoval na zvyšující se povědomí amerických výrobců v druhé polovině osmdesátých let o tom, že jejich

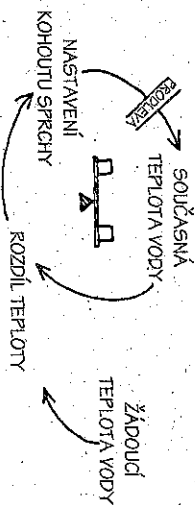
tradici soustředění na přísnonu kontrolu zásob ve skladech je v podstatě méně účinné než přístup jejich japonských protějšků ke snižování prodey, takže k přeasobení nebo k nedostatečnému zásobování u nich především vřbec nedochází. Tak postupně vznikla i myšlenka „konkurenčního jednání založeného na času“. Způsob, jímž přední firmy řídí čas, říká George Stalk, viceprezident firmy Boston Consulting Group, „při výrobě, při vývoji nových výrobků, při prodeji a distribuci, představuje ten nejúčinnější nový zdroj konkurenční nevýhody“. Naopak oceňuje, jaký význam mělo zkracování prodey, které se vyvíjelo v základ „pružné výroby“ i současně „šitlé výroby“.¹¹

K prodey mezi jednáním a jeho důsledky dochází ve všech systémech, do nichž jsou zapojeni lidé. Investujeme teď, abychom sklízeli přínosy ve vzdálené budoucnosti; přijímáme dnes určitou osobu, ale víme, že mlouou uběhnout měsíce, než dosáhne plné produktivity; vynakládáme zdroje na nový projekt a víme, že uplynou celé roky, než se nám projekt začne vyplácet. Prodey jsou ale často neodhaditelné a vedou k nerovnováze. Například při hře na distribuci piva jednotliví rozhodovatelé trvale chybne posuzovali prodey, s nimiž buďou vyřizeny jejich objednávky, když se domnívali, že již musí být vyřizeny.

Prodey – kdy se účinek jedné proměnné na jinou proměnnou projevuje s jistým zpožděním – tvoří třetí základní stavební prvek systémového jazyka. Prakticky ve všech zpětnovazebních procesech se projevuje určitá forma prodey. Často ale tyto prodey zůstávají buď nerozpoznány, nebo nebyvají správně pochopeny. Výsledkem toho může být „přesřelení“, situace, kdy ve smaze dosáhnout žádoucího výsledku jdete dále, než je třeba. Prodey mezi jidlem a pocitem plnosti bývá trestem mnoha rozjářených stolovníků, v okamžiku, kdy bychom měli přestat jíst, ještě nemáme pocit nasycenosti, a tak jíme dál, až se přecpeme k prasknutí. Prodey mezi zahájením nových stavebních projektů a jejich dokončením vyúsťuje do zahlcení tihů nemovitostí a do jejich případného otěsu. Pravidelným výsledkem prodey mezi zadáním objednávky piva a jeho dodáním při hře na distribuci piva jsou přemstěně objednávky.

Nerozpoznané prodey mlouou také vést k nerovnováze a ke zhroutení, zvláště když jsou dlouhé. Například nastavení teploty vody ve sprše je mloumem obtížnější v případě, že musíme počítat s desetivteřinovou prodey, než se teplota vody ustálí na žádoucí hodnotě, než v případě, že taková prodey je jen vteřinová nebo dvoivteřinová.

Jak číst diagram s prodey



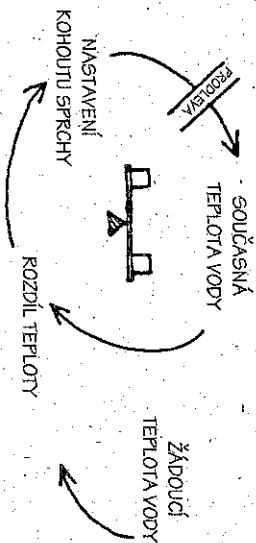
Vyvažující proces s prodey: pomaleji reagující sprcha

Setkáváme se opět s diagramem zpětné vazby „vodního kohoutu“ – ale tentokrát napojeného na poněkud postarší rozvod. Dochází totiž k významné prodey mezi okamžikem, kdy otočíte kohoutem, a okamžikem, v němž znamená změny v toku vody. Ony dvě přičné čáry představují prodey.

Šipky s přičnými čarami vám neřikají, kolik vteřin (nebo let) bude prodey trvat. Víte, že je dlouhá natolik, aby mohla přinést změnu.

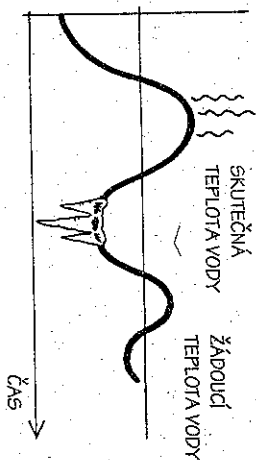
Když sledujete šipku opatřenou symbolem prodey, můžete do příběhu, který si v mysli převyprávujete, slovo „nakonec“. Otočil jsem kohoutem, čímž se nakonec změnil i tok vody. „Nebo: „Začal jsem s realizací nového stavebního projektu a nakonec byly domy postavené. „Nebo se vám možná bude chtít přeskocit dobu – „ráz, dva“ – když si budete celý proces a jeho diagram procházet a číst.

Během oněch deseti vteřin poté, co přidáte teplotu, voda zůstane studená. Vaše jednání se neseťkalo s žádnou odezvou; takže *vinníte*, že váš čin nemá žádný účinek. A tak přidáváte a přidáváte teplotu. Když konečně začne téci teplota, z kohoutu vytryskne gejzír téměř vařící vody. Vyskočíte a otočíte kohoutem



na opačnou stranu: a po další prodlevě je voda opět studená. A tak dále a dále procházíte smyčkou vyvažujícího procesu. Každý cyklus přizpůsobení trochem vyvažuje předchozí cyklus. Takový diagram by vypadal následovně:

Čím agresivněji se budete chovat – čím rázněji budete otáčet kohoutem – tím déle vám bude trvat, než dosáhnete správné teploty vody. To je jedno z pončení, která přináší vyvažující smyčky s prodlevami: že agresivní jednání čas-to vede k pravému opaku toho, co bylo zamyšleno. Přináší nerovnováhu a kolísání, místo aby vás rychleji dovedlo k vašemu cíli.



V posilujících smyčkách nejsou prodlevy o nic méně problematické. V boji s terorismem každá ze zúčastněných stran pocítuje výhodu plynoucí z rozšiřování vlastních činností, a to v důsledku toho, že reakce druhé strany přichází s určitou prodlevou. Prodleva se může pohybovat od dnů po měsíce či dokonce i roky – podle toho, kolik času si vyžadá nastromáždění zdrojů potřebných pro další cyklus útoků. Částečně je to právě tato dočasně potřebovaná výhoda, co uděluje proces stupňování v polýbu. Pokud by jedna i druhá strana byly schopny okamžitě reagovat na zvyšování zdrojů opačné strany, ani jedna z nich by neměla žádné podněty k dalšímu stupňování.

Systémová perspektíva se obecně zaměřuje na dlouhodobé hledisko. Proto jsou prodlevy a zpětnovazební smyčky tak důležitě. Krátkodobě je často můžete přehlížet; jsou bezvýznamné. Vráťte se přece jen proto, aby vás trápily a sužovaly dlouhodobě.

Posilující zpětná vazba, vyvažující zpětná vazba a prodlevy jsou docela prosté. Plně se uplatňují jako stavební prvky „systémových architektur“ – složitějších struktur, které se znovu a znovu vyskytují v našem osobním i pracovním životě.

6

Přírodní vzory: rozpoznání strukturálních schémat, jímž jsou podřízeny události

Před několika lety jsem se stal svědkem tragické nehody, k níž došlo časně zjara během vodáckého výletu ve státě Maine. Doplnil jsem k malé přehradě a přirazili jsme ke břehu s úmyslem přenést svá plavidla a obejít překážku po souši. Vzápětí po nás dorazila druhá skupina. Jeden mladík, který během cesty popíjel, se rozhodl, že na svém gumovém raftu propadne propustí v hrázi přehrady. Propnul, ale jeho raft se převrátil a muž se utopil proudem mrazivé vody. Nebylo možné se k němu přiblížit, a tak jsme s hrůzou sledovali, jak se zoufale snaží plavat směrem po proudu řeky a bojuje s vířící se vodou vratné vlny, která jej strhávala zpět k patě hráze. Jeho boj trval jen několik minut, potom zemřel na podchlazení. Jeho bezvládné tělo okamžitě strhl vodní vír. O několik vteřin později se tělo objevilo na hladině, o nějakých deset metrů níže po proudu řeky, mimo dosah vodních vírů. To, o co bezúspěšně bojoval v posledních okamžicích svého života, po jeho smrti obstaraly vodní proudy během několika vteřin. Je ironií, že tím, co jej připravilo o život, byl právě jeho boj proti silám působícím u paty hráze. Nevěděl, že jediný způsob, jak vyváznout, je „protiintuitivní“, nesamozřejmý“. Kdyby se nesnažil držet hlavu nad vodou a potopil se tak, aby jej strhl unášejší proud, o něco níže by vyplaval a byl by přežil.

Tento tragický příběh obrazně vyjadřuje základ systémového pohledu, jenž byl neaktivně vyzkoušen v národně hru na říčníhnutí níva v kanálu 3 a notm na