

Řízení informačních institucí **[učící se organizace]**

18. 3. 2022

PETER M.
SENGE

PÁTÁ DISCIPLÍNA

TEORIE A PRAXE
UČÍCÍ SE ORGANIZACE

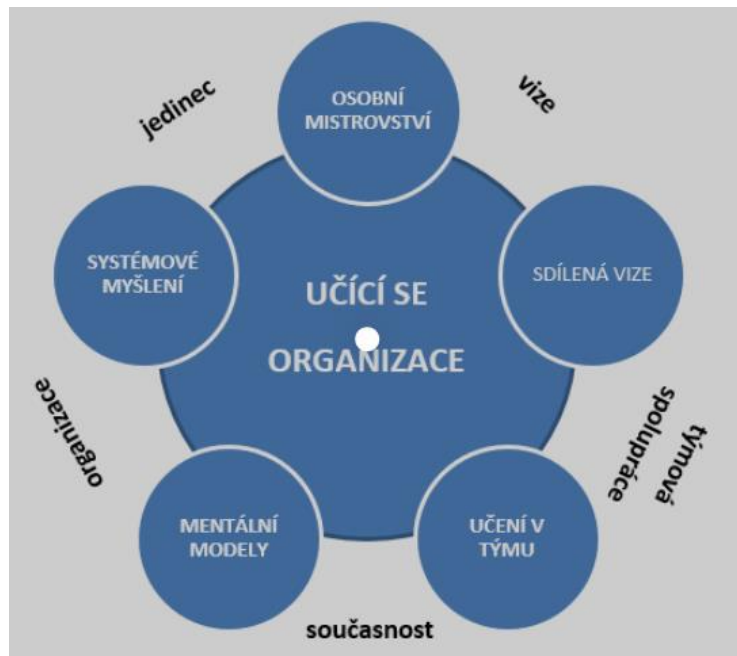


MANAGEMENT PRESS
mp

Společnost vědění / učící se společnost

<https://www.slideshare.net/LenkaD/spolecnost-vedeni-uc-se-spolenost-zamen-environmentalni-vychova>

Pět disciplín - umění a fungování učících se organizací Peter M. Senge



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

1 - osobní mistrovství

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

2 - Mentální modely

Vnitřní představy o světě a tom jak věci fungují, včetně předpokladů, předsudků i zobecnění, jež mají výrazný vliv na naše jednání. Příklady předsudků a zobecnění: lékaři jsou úzkoprsí, sestry jsou nepříjemné, doktoři nerozumí řízení. Jiné příklady se mohou týkat organizací: s lidmi na vyšších úrovních se zachází jinak než s těmi dole, " tak se to u nás dělá". Arie de Geus: trvalá adaptace a růst firmy v měnícím se ekonomickém prostředí závisí na "schopnosti instituce učit se, což je proces, kdy vedoucí týmy mění své mentální modely společnosti, jejich trhů i konkurence. Z tohoto důvodu chápeme plánování jako proces učení se a plánování uvnitř korporace je institucionalizovaným učením".

3 - Sdílená vize

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

4 - Týmové učení

Týmy odborníků, jejichž výkon závisí na brilantnosti ostatních a jejich schopnosti pracovat dohromady (spolupracovat). Aby k tomu mohlo dojít, je třeba určitého správného vyladění, ve kterém lidé jednají jako tým a ne skupina jednotlivců s divergujícími zájmy. ("Soubor jednotlivců s IQ nad 120 má kolektivní IQ 63.") Pro skutečné týmové učení musí existovat jak dialog, tak i diskuse, což se většinou nerozlišuje a častější je diskuse. Účelem dialogu je porozumět, sdílet, ne přesvědčit a vyhrát. Nejde ani tak o soudy a hodnocení, ale spíše o otevřenost. Diskuse (discussion), kde slovní základ spočívá v kořeni percussion (náráz, úder), často zahrnuje verbální škádlení, vzájemné špičkování a jde v ní vlastně o přesvědčení ostatních - převahu. Základem učících se organizací nejsou ,špičkoví jedinci, ale učící se týmy - ty jsou jednotkami organizace.

5 - Systémové myšlení

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

Kapitola 2 - Má vaše firma naučenou schopnost neučit se?

I - "**Jsem tím, co dělám**" Potíže s přeškolením - změnou profesionální identity. Mé zodpovědnosti začínají zde a končí tam. Zním svou práci - ne však její účel a konečný, celkový

2 - "Za to můžou oni!"

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

3 - Iluze rozhodných kroků

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

4 - Fixace na události

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

5 - Metafora s uvařenou žábou

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

6 - Klamná představa, že zkušenost nás naučí

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

7 - Mýtus manažerského týmu

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

Kapitola 4 - Zákony páté disciplíny

1 - Problémy dneška pramení ze včerejších "řešení"

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

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

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

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

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

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

8 - Malé změny mohou způsobit velké důsledky - jenže ty nejúčinnější páky bývají právě nejméně zřejmé.

9 - Není na koho svalit vinu.

Když vám chybí smysl

6 příznaků a co s tím

Smysl

Každý o tom pořád mluví.
Je to příliš abstraktní.
Nikdo se tím nechce zabývat.

Je to jen slovo.

#bullshit



Smysl

Definice

/Co to je/

Kdo má proč žít, unese
téměř každé jak.

Nietzsche



Příznaky ?

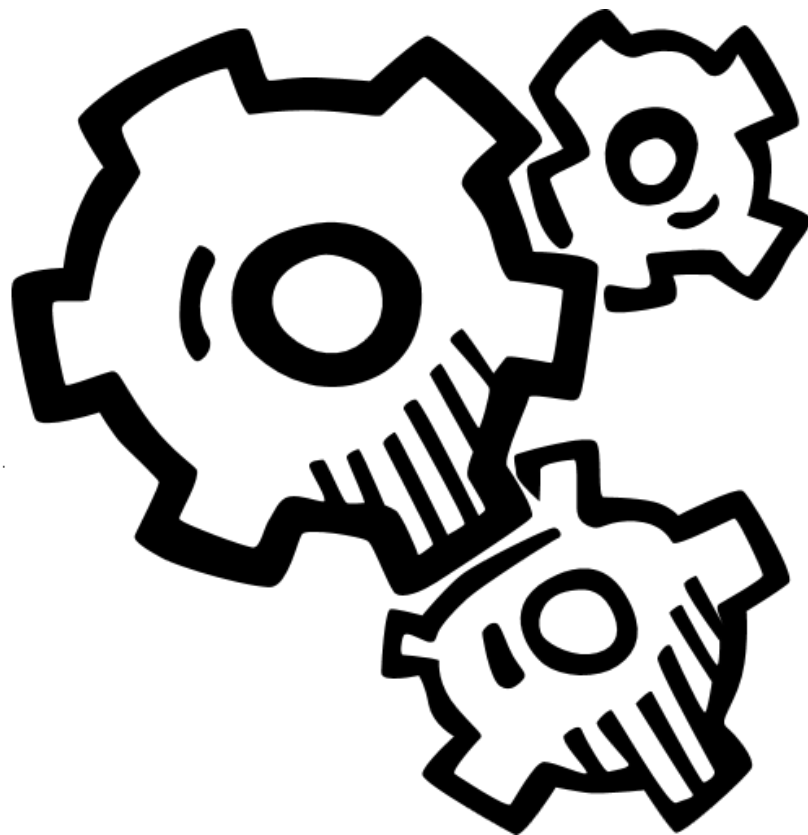
/Když to chybí/

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

Jaký smysl

Života
Jednání
Práce

Projektu



Projekt

Všechno je projekt

Plánování

Akce a reakce

Reflexe

Před-projektová f.

Projektová f.

Po-projektová f.



Něco se bude dít

Kecání

Plánování

Přípravy

Děje se to

Dodržení plánu

Vyrovňávání se s

neplánovaným

Tak se to stalo

Radování

Poučení

Zkušenost

Projekt je...

Bylinková zahrádka

Pletení svetry

Kapela

Cesta do práce

Dítě

Diplomka

/Třeba./



Cokoliv, **na čem vám záleží** a chystáte se to **uskutečnit**.

/Třeba život./

6 příznaků

1

Nevíte kdo jste, **co je vaše a co ne.**
Děláte všechno, neděláte nic.

Nevíte co odmítnout, co přijmout.
Jak se postavit k náročné situaci.
Jak prioritizovat.
Kdy odejít.
Jak a podle čeho se rozhodnout.

#identita

2

Nejste **konzistentní**.

Reagujete v podobných situacích různě.
Vaše rozhodnutí stojí na momentálních okolnostech.
Přijde vám to prostě jako dobrý / špatný nápad.
Nemáte argumenty.
Pletete si intuici s vágním pocitem.

#integrita

3

Nevidíte **výsledky**.

Jedete na prázdko a myslíte si, že je to rutina, která je nutnou součástí všeho.

Nemáte základní opěrné body podle kterých poznáte, že jdete správným směrem.

Chybí vám mezipatra.

#potřeba

4

Nikdo vás nevidí, chybí vám uznání.

Acknowledgement.

Je to zbytečné, k ničemu.

Kdyby to nebylo, tak by se nic nezměnilo / nikomu by to nechybělo.

Není rozdíl v tom, jestli ta věc je nebo není.

Proč byste to navíc měli dělat zrovna vy? Je to přeci jedno.

#respekt

5

Nevíte, k čemu to je.

K čemu to vede.

Chybí vám cílovka (publikum).

Na nikoho (nic) nemyslíte. Děláte věc pro věc samotnou.

Nedokážete identifikovat hodnoty, cíle.

Čeho se tím snažíte dosáhnout?

Cíl je natolik vzdálený nebo abstraktní, jakoby vůbec nebyl.

#účel

6

Chybí vám **bigger picture** / být součástí něčeho většího.

Jste ve vakuu.

Ironie / sarkasmus / sebekarikatura.

To co děláte je tak banální a malé, že je to směšné.

Nesouvisí to s ničím a je to jen blbé /cokoliv/ uprostřed ničeho.

#kontext

Kde to vážne ?
/Slova/

#identita

#integrita

#potřebnost

#respekt

#účel

#kontext



Když vám chybí smysl

6 příznaků a co s tím

Tak co s

tím?

Smysl

1 Je to **skutečné**

Když vám to chybí, poznáte to.

Fakt.

2 Je to něco **konkrétního**

You can't change what you don't acknowledge. /Dr. Phill/

Příznaky.

První krok.

3 Je to **důležité**

Změny.

Pružení v kolenou.

#identita

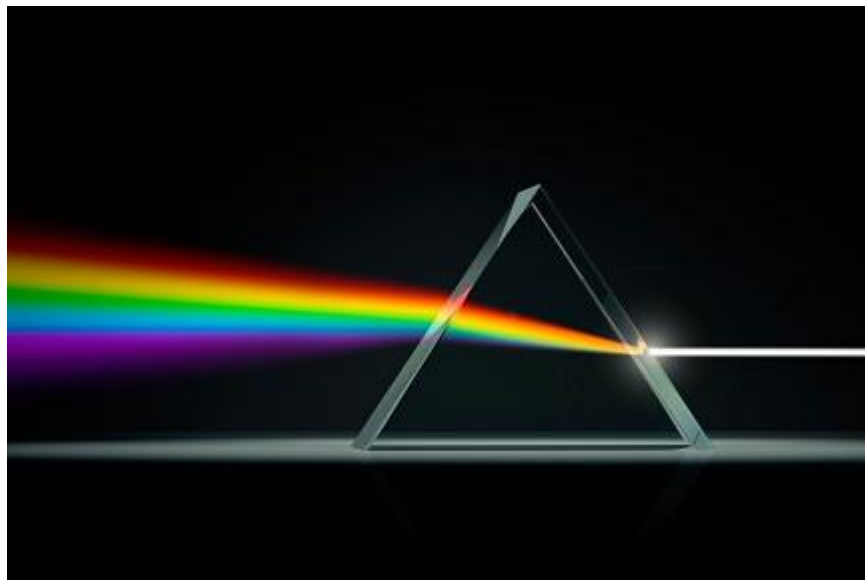
#integrita

#potřebnost

#respekt

#účel

#kontext



= smysl

/Awww/

Proč jsem o tom mluvil

Když nevíte

Když jste ztraceni

Když něco nejde

Když děláte rozhodnutí

Když vás čeká něco nového

Když máte obavy

Když pracujete na projektu.

Demytizace abstraktního #bullshitu

Zasejte a pečujte

Zastavte se

Povídejme si o tom

Když chybí smysl...

Nevíte kdo jste, co je vaše a co ne. Děláte všechno, neděláte nic.

Nevíte co odmítnout, co přijmout, jak se postavit k náročné situaci, jak prioritizovat, kdy odejít, jak a podle čeho se rozhodnout.

#identita

Nejste konzistentní.

Reagujete v podobných situacích různě, vaše rozhodnutí stojí na momentálních okolnostech. Přijde vám to jako dobrý nebo špatný nápad, nemáte argumenty, pletete si intuici s vágním pocitem.

#integrita

Nevidíte výsledky.

Jedete na prázdno a myslíte si, že je to rutina, která je nutnou součástí všeho. Nemáte základní opěrné body podle kterých poznáte, že jdete správným směrem.

#potřebnost

Nikdo vás nevidí, chybí vám uznání. Acknowledgement.

Je to zbytečné, k ničemu, kdyby to nebylo, tak by se nic nezměnilo / nikomu by to nechybělo, není rozdíl v tom, jestli ta věc je nebo není. Proč byste to navíc měli dělat zrovna vy? Je to přeci jedno.

#respekt

Nevíte, k čemu to je, k čemu to vede.

Chybí vám cílovka (publikum), na nikoho (nic) nemyslíte. Děláte věc pro věc samotnou. Nedokážete identifikovat hodnoty, cíle. Čeho se tím snažíte dosáhnout? Cíl je natolik vzdálený nebo abstraktní, jakoby vůbec nebyl.

#účel

Chybí vám bigger picture / být součástí něčeho většího.

Jste ve vakuu. Ironie / sarkasmus / sebekarikatura. To co děláte je tak banální a malé, že je to směšné, nesouvisí to s ničím a je to jen blbý projekt uprostřed něčeho.

#kontext

KISK a smyl

[KISK vize \(typeform.com\)](https://typeform.com)