

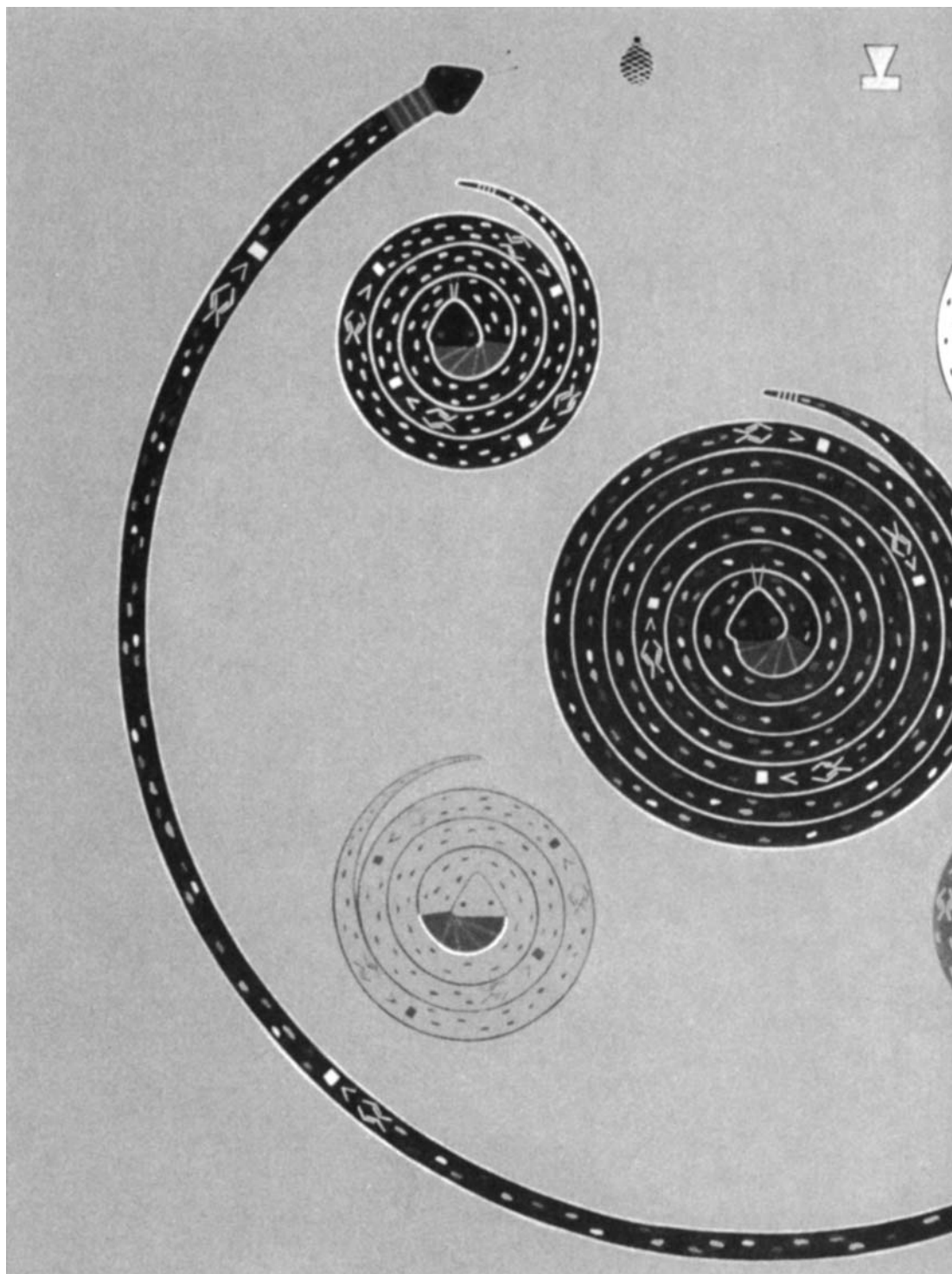
PETER M. SENGE

PÁTÁ DISCIPLÍNA

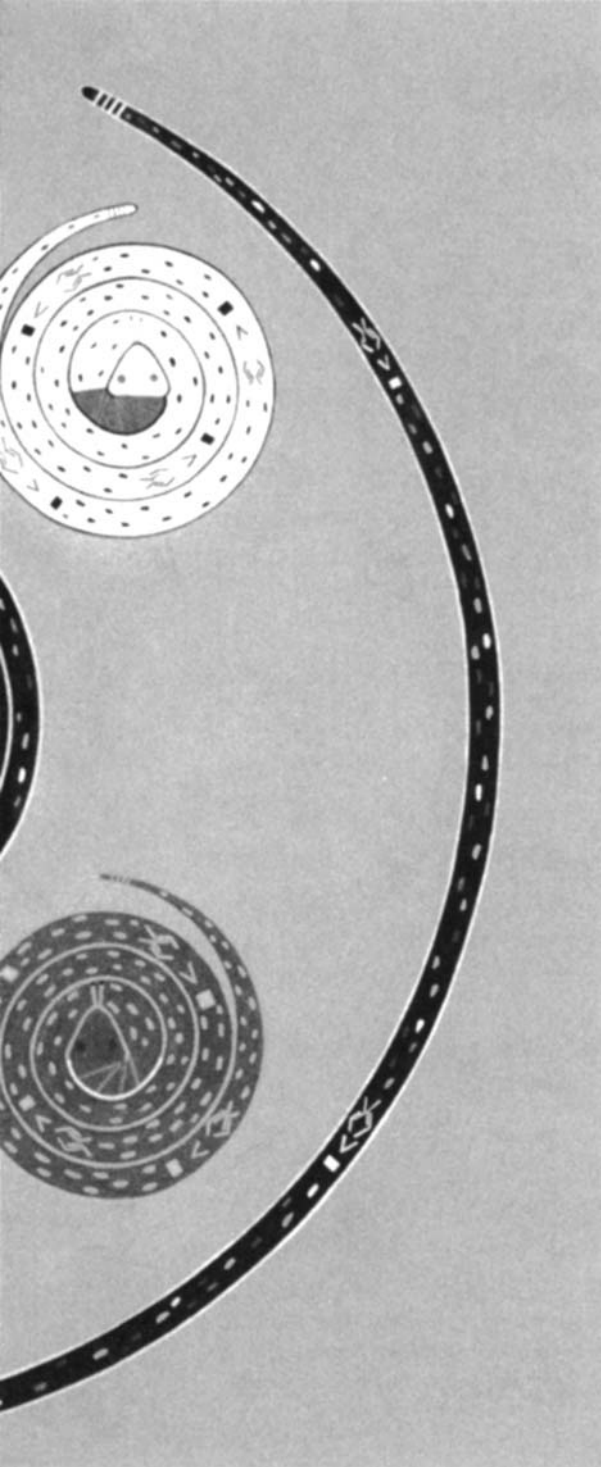
**TEORIE A PRAXE
UČÍCÍ SE ORGANIZACE**

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2007

www.mgmtpress.cz



www.mgmtpress.cz



www.mgmtpress.cz

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

ISBN 978-80-7261-162-1

Obsah

<i>Úvod k aktualizovanému vydání</i>	<i>11</i>
 ČÁST I	
JAK NAŠE JEDNÁNÍ VYTVÁŘÍ NAŠI SKUTEČNOST... A JAK JI MŮŽEME MĚNIT	19
1 „Dejte mi páku dostatečně dlouhou... a jednou rukou pohnu světem“	21
2 Trpí vaše organizace poruchou učení?	35
3 Vězni systému nebo vězni vlastního myšlení?	45
 ČÁST II	
PÁTÁ DISCIPLÍNA: ZÁKLAD UČÍCÍ SE ORGANIZACE	73
4 Zákony páté disciplíny	75
5 Změna myšlení	86
6 Přírodní vzory: rozpoznání strukturních schémat, jimž jsou podřízeny události	109
7 Sebeomezující a sebeudržující růst	129
 ČÁST III	
ZÁKLADNÍ DISCIPLÍNY: BUDOVÁNÍ UČÍCÍ SE ORGANIZACE	143
8 Osobní mistrovství	145
9 Mentální modely	177

www.mgmtpress.cz

10 Sdílená vize	204
11 Týmové učení	228

ČÁST IV**ZKUŠENOSTI A POUČENÍ Z PRAXE 263**

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

ČÁST V**CODA 383**

18 Nedělitelný celek	385
----------------------	-----

<i>Dodatek 1: Disciplíny učení</i>	388
<i>Dodatek 2: Systémové archetypy</i>	393
<i>Dodatek 3: U-proces</i>	407

<i>Poznámky</i>	411
-----------------	-----

<i>Poděkování</i>	426
<i>Poděkování při příležitosti aktualizovaného vydání</i>	429

<i>O autorovi</i>	431
-------------------	-----

<i>Věcný rejstřík</i>	432
<i>Jmenný rejstřík</i>	436

Úvod k aktualizovanému vydání

Převládající systém řízení

Na 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 nesetkal. 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. Naštěstí 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.

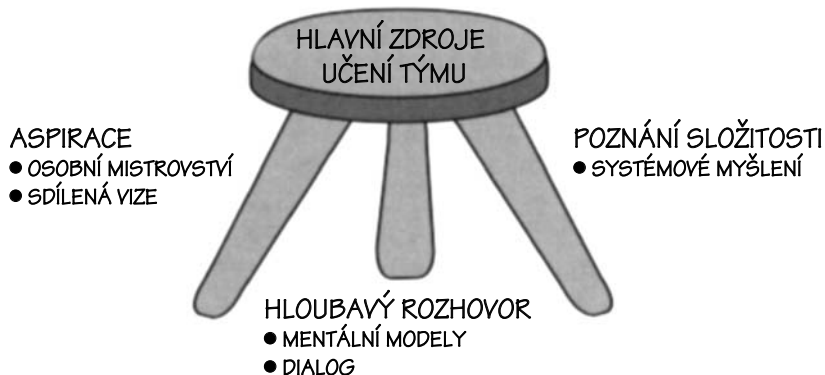
Když jsem dopis otevřel, našel jsem v něm krátký odstavec napsaný dr. Demingem. Jeho první věta mi vyrazila dech. Jakýmsi způsobem dokázal vyjádřit v jediné větě to, co já jsem se namáhavě snažil vměstnat do čtyř set stran. Je podivuhodné, uvažoval jsem, jak jasně a přímočaře se můžete vyjadřovat, když 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 vrstvu spjitosti a naznačil větší úkol, než jsem se předtím domníval:

Náš převládající systém řízení lidí ničí. Lidé se rodí vybaveni vnitřní motivací, sebeúctou, důstojností, zvědavostí 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 červené diplomy – provázejí mladé lidi i celým vysokoškolským studiem. V pracovním prostředí se pak lidé, týmy i divize podřizují hierarchickému uspořádání – těm, co se

umistují v popředí, náleží odměna, těm dole trest. Řízení podle cílů, kvóty, pobídkové mzdové systémy, podnikatelské plány – to vše spojeno v jeden celek, avšak odděleně, divize po divizi, působí další, neznámé a nepoznatelné ztráty.

Jak jsem se později dozvěděl, Deming přestal téměř úplně používat termíny „úplné 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 současné instituce ve své většině nevyužívají. S běžným chápáním TQM byl ale spojován pouze jediný prvek těchto „hlubokých znalostí“, totiž „teorie odchylky“ (statistická teorie a metoda). Ostatní tři prvky se k mému překvapení téměř přesně kryly s pěti disciplínami: „poznání systému“, „teorie vědění“ (význam mentálních modelů) a „psychologie“, zejména „vnitřní motivace“ (význam osobní vize a ryzích aspirací).

Tyto prvky Demingových „hlubokých znalostí“ nakonec vedly k nejjednoduššímu a dnes nejpoužívanějšímu způsobu představení pěti disciplín učení, způsobu, který nebyl v době dokončení původní verze knihy zřejmý. Těchto pět disciplín představuje přístupy (teorie a metody) rozvoje tří hlavních zdrojů učení: pěstování aspirací, rozvíjení hloubavého rozhovoru a poznání složitosti (komplexity). Vyšli 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 týmů“. Symbolicky jsme je představili jako třínohou stoličku, 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 postřeh 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 přizpůsobování životu ve společnosti bylo určováno způsoby myšlení a jednání, které byly pevnou součástí jejich nejformativnějších institucionálních zkušeností. „Vztah mezi šéfem a podřízeným je týž jako vztah mezi učitelem a žákem,“ prohlásil. Učitel vytyčuje cíle a žák na tyto cíle reaguje. Učitel zná odpověď a žák se k této odpovědi dopracovává. Zda uspěli, se žáci dozvídají tak, že jim to učitel poví. Do deseti let věku již všechny 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 neschopnosti 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:¹

- Řízení podle měřítek:
 - Zaměření na krátkodobé ukazatele
 - Podhodnocování nehmotných faktorů
 („Můžete změřit jen tři procenta toho, co je skutečně důležité“ – W. E. Deming)
- Kultury založené na udržování povolnosti:
 - Postup na základě uspokojování šéfových představ
 - Řízení pomocí vyvolávání strachu
- Řízení výsledků:
 - Vedení vytyčuje cíle
 - Lidé jsou zavázáni odpovědností za splnění cílů vytyčených 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 problém, který je třeba řešit
 - Konflikty se potlačují ve prospěch povrchní shody
- Předvídatelnost a kontrolovatelnost:
 - Řídit znamená kontrolovat
 - „Nejsvětější 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 jakosti“ podobně jako módu organizačního učení počátku 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 změnit tato hluboce zakořeněná přesvědčení a tyto zaběhané přístupy si vyžádá generace, nikoli roky. Ano, snad nejsamozřejmější otázka pro mnohé z nás zní: „Změní se někdy ve větší míře tento systém 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 úvahám a zamyšlení,

je dnes méně, pokud jim vůbec nějaký zbývá, a zdroje, jež mohou mnohé organizace vyčlenit na rozvoj lidí, bývají ještě vzácnější. Přitom je ovšem třeba promýšlet daleko více věcí než to, jak prostě jen urychlit změnu. Globalizace podnikání a průmyslového rozvoje zvyšuje hmotnou 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 environmentálními 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 zastánci globálního průmyslového růstu halasně opěvují jeho přínosy, lidé po celém světě reagují – pokojně i násilím – na ztráty, které znamená pro tradiční způsoby jejich života a tento měnící se kontext se promítá na obrazovce strategického radaru mnoha podnikových organizací.

Tento propojený svět současně vytváří situaci, kdy si více než kdykoli v minulosti navzájem uvědomujeme jeden druhého. Je to nevídaná 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, jaká 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 Swimma, 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 ocitáme v přechodné dějinné fázi, kdy jako by něco odcházelo a něco jiného se bolestně rodilo, kdy něco jako by se drobilo, rozkládalo a vyčerpávalo a něco jiného z těchto sutin 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 postřehy proneseny.