

# 2

---

## Trpí vaše organizace poruchou učení?

Jen nemnoho velkých organizací se dožije alespoň poloviny délky 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.<sup>1</sup> 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 svědky toho, jak firma, v níž v současnosti pracují, během jejich pracovní kariéry zanikne.

Ve většině firem, které krachují, se s předstihem projevuje velká spousta příznaků toho, že mají potíže. Tyto příznaky jsou ale přecházeny bez povšimnutí, přestože si jich jsou jednotliví manažeři 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 přizpůsobených“ je takové nepřetržité zanikání firem možná pro společnost dobré. Ačkoli může být velice bolestné pro zaměstnance a pro vlastníky, nejde o nic více než o obrácení a nakypření ekonomické půdy – dochází k přerozdělení výrobních zdrojů ve prospěch nových firem a nových kultur. Avšak co když je vysoká úmrtnost firem pouze symptomem hlubších problémů, které sužují všechny firmy, nejen ty, které za-

nikají? Co když dokonce i ty nejúspěšnější firmy se jen velice špatně učí – sice přežívají, avšak nežijí tak, aby vůbec někdy plně využily svého potenciálu? Co když ve světle toho, jaké by organizace *mohly být*, je „excelence“ ve skutečnosti jen „prostředností“?

Není žádná náhoda, že většina organizací se učí velice špatně. Způsob, jímž jsou koncipovány a řízeny, to, jak jsou vymezena pracovní místa, a zejména to, jakému způsobu myšlení a vzájemného jednání (nikoli jen v organizacích, ale v mnohem širším rozměru) jsme učeni, zakládá významné poruchy učení. Tyto poruchy se projevují i navzdory těm největším snahám nadaných a pro věc zaujatých lidí. Často se stává, že čím více se snaží problémy vyřešit, tím horší jsou výsledky. Zdá se ale, že k učení dochází i navzdory těmto poruchám učení – neboť v určité míře se vyskytují ve všech organizacích.

Poruchy učení jsou tragické v případě dětí, zejména když zůstanou nezjištěny. Neméně tragické důsledky mají v organizacích, kde také většinou nebyvají odhaleny. První krok jejich léčby spočívá v tom, že začneme s určením a pojmenováním sedmi poruch učení:

### 1. „Jsem to, co dělám“

Jsme vedeni k tomu, abychom byli loajální vůči své práci – a to do té míry, že ji zaměňujeme se svou vlastní totožností. Když jedna velká americká ocelárna začala na počátku osmdesátých let minulého století zavírat své závody, nabídla uvolněným dělníkům možnost rekvalifikovat se pro jinou práci. Tento rekvalifikační program ale „nezabral“; dělníci se místo toho, aby jej absolvovali, pasivně propadali do nezaměstnanosti nebo získávali jen příležitostnou práci. Byli pozváni psychologové, aby zjistili, jaké to má příčiny, a ti došli k závěru, že dělníci trpí akutní krizí identity. „Jak bych mohl dělat něco jiného?“ říkali si dělníci. „Já *jsem* přece soustružník.“

Když se lidí zeptáte, čím si vydělávají na živobytí, většina z nich začne popisovat konkrétní úkoly, které každodenně vykonávají, nikoli *účel* většího organizačního celku, jehož jsou součástí. Většina vnímá sebe sama jako prvek systému, na nějž mají jen nepatrný nebo nemají vůbec žádný vliv. Dělají svou práci, vynakládají na ni svůj čas a snaží se přizpůsobovat se silám, které nemají pod kontrolou. V důsledku toho stejně tak vnímají i svou odpovědnost, která je omezena hranicemi jejich pracovního místa.

Před mnoha lety mi manažeri z jedné detroitské automobilky vyprávěli o tom, že jejich firma koupila vůz japonské výroby s jediným cílem: rozebrat jej na součástky, aby pracovníci firmy zjistili, jak je možné, že Japonci dosahují tak mimořádné přesnosti a spolehlivosti jednoho konkrétního montážního procesu, a navíc s nižšími náklady. Přišli na to, že na třech místech bloku moto-

ru byl použit týž standardní typ šroubu. Pokaždé jím byl uchycen komponent odlišného typu. Stejný montážní proces u amerického vozu vyžadoval tři různé šrouby a k nim tři různé klíče a samozřejmě tři různé skladové položky zásob – v důsledku toho byla montáž vozu mnohem pomalejší a také mnohem nákladnější. Proč Američané používali tři různé šrouby? Protože v útvaru projekce v Detroitu pracovali tři skupiny techniků a každá z nich byla odpovědná jen za ten „svůj“ komponent. V japonské automobilce měli jediného projektanta, který byl odpovědný za celé upevnění motoru a pravděpodobně i za mnohem více věcí. Ironie spočívá v tom, že každá ze tří skupin amerických techniků považovala svou práci za úspěšnou, protože jejich šroub i spojení se prostě osvědčovaly.

Když se lidé v organizacích soustřeďují jen na svou pracovní funkci a na svou práci, pociťují jen nepatrnou odpovědnost za výsledky, kterých se dosahuje na základě interakce všech pracovních funkcí. A pokud jsou navíc výsledky neuspokojivé, bývá velice obtížné zjistit, proč tomu tak je. Můžete se jediné domýšlet, že „to někdo zvorál“.

## 2. „Nepřítel je někde mimo nás“

Jeden přítel mi vyprávěl historku o chlapci z baseballového týmu, který koučoval v mládežnické soutěži. Poté, co tento hoch na místě pravého poláře, na něž jsou obvykle stavěni slabší hráči, neboť tam nemají celkem co zkazit (pálkaři jsou většinou praváci, takže odpálené míče létají na opačnou stranu hřiště), špatně zpracoval a upustil tři dlouhé vysoké míče za sebou, praštil rukavicí o zem a odkráčel na lavičku. „Na tom podělaném místě nedokáže chytit míč nikdo,“ prohlásil.

V každém z nás je určitý sklon nacházet někoho nebo něco mimo nás, na koho nebo na co bychom mohli svalit vinu, když se nám něco nepodaří. Některé organizace povyšují tento sklon na příkázání: „Vždycky najdeš nějakého vnějšího činitele, kterého obvineš.“ Marketing obviňuje výrobu: „Důvodem, proč neplníme plánované prodejní cíle, je to, že v kvalitě zaostáváme za konkurencí.“ Výroba obviňuje konstrukci. Konstrukce obviňuje marketing: „Kdyby jen přestali hloupě vrtat do našich návrhů a nechali nás projektovat výrobky tak, jak to umíme, byli bychom nejlepší v odvětví.“

Syndrom „nepřítele, který je někde mimo nás“, je ve skutečnosti vedlejším produktem postoje „jsem to, co dělám“, a nesystémového pohledu na svět, jenž je tímto postojem posilován. Když se soustřeďujeme jen na svou pracovní funkci, nevnímáme, jak naše činy působí mimo hranice naší pracovní funkce. Pokud naše činy mají důsledky, které se obracejí proti nám a škodí nám, chybně se domníváme, že tyto nové problémy mají vnější příčiny. Stejně jako člo-

věk, který je pronásledován svým vlastním stínem, se nemůžeme domnívat, že je setřese.

Působnost tohoto syndromu „nepřítele, který je někde mimo nás“, se neomezuje jen na hledání viníků v rámci určité organizace. Během posledních let své činnosti kdysi velice úspěšná letecká společnost People Express výrazně snížila ceny, vystupňovala marketingové úsilí a zakoupila firmu Frontier Airlines – vše v horečném úsilí odvrátit a potlačit domnělou příčinu vlastního úpadku: stále bojovnější konkurenty. Přesto žádný z těchto kroků nezastavil zvyšující se ztráty firmy ani nevyřešil její klíčový problém – kvalitu služeb, jež poklesla natolik, že jedinou věcí, kterou se firma mohla snažit přilákat zákazníky, zůstala nízká cena letenek.

Celé roky americké firmy, které ztratily tržní podíl ve prospěch zahraničních konkurentů, svalovaly vinu na nízké mzdy v zahraničí, na odbory, na státní regulační orgány i na zákazníky, kteří „nás zradili“ tím, že nakupovali výrobky od někoho jiného. „Nepřítel, který je někde mimo nás“, je ovšem téměř vždy jen částí příběhu. „Někde mimo“ a „zde uvnitř“ obvykle představují prvky jediného systému. Vinou této poruchy učení je téměř nemožné určit nástroj, jež bychom mohli použít „zde uvnitř“ k řešení problémů, které leží na hranici mezi námi a tím „někde mimo nás“.

### 3. Iluze převzetí iniciativy

Být „proaktivní“ se nosí. Manažeři často tváří v tvář nesnadným problémům prohlašují, že je třeba převzít iniciativu. Obvykle se tím míní to, že bychom se měli obtížím postavit čelem, že bychom měli přestat čekat, až někdo jiný něco udělá, a že bychom měli řešit problémy dříve, než přerostou v krizi. Taková „proaktivita“ je často považována za protilátku „reaktivního“ přístupu – čekání, až se nám situace vymkne z rukou, než podnikneme nějaká opatření. Je ale provedení rázného výpadu proti vnějšímu nepříteli opravdu synonymem proaktivního přístupu?

Tým vedení jedné pojišťovny, pro niž jsme kdysi pracovali, také zachvátila horečka proaktivity. Šéf týmu, nadaný viceprezident pro likvidaci pojistných událostí, vážně uvažoval o tom, že vystoupí s prohlášením, v němž chtěl kolegům v týmu sdělit, že by se jejich společnost, specializující se na pojištění majetku a odpovědnosti, neměla nechat nadále vláčet právníky, kteří vedou stále více a více sporů o náhradu škody. Firma by měla posílit své právní oddělení, takže by mohla dotáhnout více případů až k soudnímu rozhodnutí, místo aby tak často jako dosud docházelo k mimosoudnímu vyrovnání.

Spolu s několika členy týmu vedení jsme se potom začali poněkud systematictěji zabývat možnými efekty realizace tohoto nápadu: pravděpodobným po-

dílem případů, které by mohly být příznivě vyřešeny soudní cestou, pravděpodobným množstvím prohraných případů, průměrnými měsíčními příjmy a reálnými náklady bez ohledu na výsledek soudních řízení, pravděpodobnou dobou soudního projednávání případů. Je zajímavé, že scénáře, které tým zpracoval, naznačovaly, že bude docházet k neustálému nárůstu celkových nákladů, neboť vzhledem ke kvalitě úvodního přezkoumání většiny pojistných nároků firma prostě nemůže vyhrát dost projednávaných soudních případů, aby jí to vynahradilo zvýšené náklady vedení soudních sporů. Onen viceprezident pak koncept svého vystoupení roztrhal.

*Proaktivita je až příliš často jen maskovanou reaktivitou.* Ať se pohybujeme ve světě podnikání nebo v politice, pokud prostě jen vytáhneme do rázného útoku proti „nepříteli někde mimo nás“, naše jednání je reaktivní – bez ohledu na to, jak je vidíme a nazýváme my. *Skutečná proaktivita pramení z pochopení, jak my sami přispíváme ke svým vlastním problémům.* Je produktem našeho způsobu myšlení, nikoli našeho citového rozpoložení.

#### 4. Fixace na události

Dvě děti se dostanou na hřišti do sporu a vy máte situaci vyřešit. Lucy říká: „Uhodila jsem ho, protože mi vzal můj míč.“ Tommy říká: „Vzal jsem jí míč, protože mi nechce dovolit, abych si pohrával s jejím letadlem.“ Lucy argumentuje: „Nechci, aby si hrál s mým letadlem, protože mu ulomil vrtuli.“ Jsme moudří dospělí, a tak řekneme: „No tak, no tak, děti – nehádejte se a chovejte se k sobě pěkně.“ Lišíme se ale od nich v něčem, když vysvětlujeme složité situace, do nichž jsme sami zabředli? Jsme zvyklí vnímat život jako řadu událostí a myslíme si, že každá událost má nějakou zřejmou příčinu.

V rozhovorech, které probíhají v organizacích, převládá zájem o události: objem prodeje za minulý měsíc, nové rozpočtové škrty, zisk za minulé čtvrtletí, kdo byl zrovna povýšen nebo propuštěn, nový produkt, který právě ohlásili naši konkurenti, oznámení zpoždění, které bude mít uvedení našeho produktu, a tak dále. Sdělovací prostředky tento důraz na pomíjivé události ještě posilují – koneckonců, pokud je něco starší než dva dny, není to pro zpravodajství žádná „novinka“. Takové soustředění na události vede k „vysvětlením“ prostřednictvím událostí: „Burzovní index včera poklesl o šestnáct bodů,“ oznamují noviny, „což byla reakce na nízké zisky za čtvrté čtvrtletí, které ohlásily některé významné firmy.“ Taková vysvětlení mohou být pravdivá, avšak odvádějí nás od sledování dlouhodobých strukturálních vzorců změny, které leží v pozadí těchto událostí, a od poznání příčin oněch strukturálních vzorců.

Naše fixace na události je ve skutečnosti součástí našeho evolučního naprogramování. Pokud byste měli vybavit jeskynního člověka na přežití, tak prvořa-

dým kritériem vašeho stvořitelského záměru určitě nebude schopnost kontemplativního uchopení celku světa. Důležitá bude schopnost postřehnout šavlozubého tygra vlevo vzadu a pohotově zareagovat. Je ironií, že dnes ty největší hrozby pro přežití jak našich organizací, tak i našich společenských systémů nepřinášejí náhlé a nečekané události, ale pomalé, postupné procesy: závody ve zbrojení, zhoršování životního prostředí, rozklad veřejného vzdělávacího systému nebo zhoršování kvality konstrukce či kvality výrobku firmy (ve srovnání s kvalitou konkurenčních výrobků) – ano, to všechno jsou pomalé a postupné procesy.

Pokud je myšlení lidí určováno krátkodobými událostmi, není možné v organizaci dlouhodobě udržet plodné učení. Pokud jsme soustředěni na události, v nejlepším případě dokážeme předvídat nějakou událost dříve, než nastane, takže budeme moci optimálně zareagovat. Nedokážeme se ale učit tvořit.

## 5. Podobenství o uvařené žábě

Neschopnost přizpůsobovat se postupně narůstajícím hrozbám pro vlastní přežití je v systémovém zkoumání neúspěchů firem natolik všudypřítomná, že stála u zrodu podobenství o „uvařené žábě“. Když žabu vhodíte do nádoby vařiči se vody, okamžitě se bude snažit vyškrábat se ven. Avšak když žabu pustíte do nádoby s vodou o pokojové teplotě a pokud ji nijak nevylekáte, zůstane v ní. V případě, že nádoba s vodou bude stát na vařiči a vy budete postupně zvyšovat teplotu, dojde k velice zajímavému jevu. Když teplota vody stoupne na 22° C a dále na 27° C, žába nebude dělat vůbec nic. Podle všech jejích projevů se vám bude zdát, že si ve vodě nanejvýš libuje. V důsledku dalšího postupného zvyšování teploty bude žába stále malátnější a malátnější, až nakonec již ani nebude schopna z nádoby vylézt. Ačkoli jí v tom nebude nic bránit, nehne se z nádoby s vodou, dokud se v ní neuvaří. Proč? Protože její vnitřní smyslový aparát, který jí umožňuje vnímat ohrožení života, je citlivý na náhlé změny v prostředí, nikoli na pomalé, postupné změny.

Dlouhodobým případem „uvařené žáby“ je americký automobilový průmysl. V šedesátých letech minulého století američtí výrobci s velkou převahou ovládali severoamerické trhy osobních automobilů. Potom se to začalo velice pomalu měnit. Je samozřejmé, že v roce 1962 detroitská „velká trojka“ nevnímala japonské výrobce jako hrozbu pro své přežití, když jejich podíl na trhu Spojených států nedosahoval ani 4 procent. Ani v roce 1967, kdy měli necelých 10 procent trhu. Ani v roce 1974, kdy jejich tržní podíl byl necelých 15 procent. V době, kdy se zástupci „velké trojky“ začali kriticky zabývat vlastními postupy a klíčovými předpoklady – to bylo začátkem osmdesátých let – podíl Japonců na americkém trhu vzrostl na 21,3 procenta. V roce 1990 se podíl japonských

automobilek přibližoval 25 procentům a v roce 2005 dosáhl téměř 40 procent.<sup>2</sup> Vzhledem k finančnímu zdraví amerických výrobců osobních aut není jasné, zda tato žába dokáže natolik obnovit své síly, aby se uměla vyškrábat z horké vody.

Naučit se vnímat pomalé, postupné procesy vyžaduje zvolnit horečné tempo a věnovat pozornost nejen převratným procesům, ale i jemným záchvěvům. Posadíte-li se u jezírka mořské vody, jaká se vytvářejí na pobřeží při odlivu, a zadíváte-li se do vody, zpočátku si téměř ani nevšimnete, že by se v ní něco dělo. Když se ale budete dívat dostatečně dlouho, po takových deseti minutách jezírko ve vašich očích náhle ožije. Svět nádherných živočichů je tu neustále, avšak pohybuje se příliš pomalu, abychom si jej na první pohled všimli. Problém je v tom, že naše vnímání je do značné míry zablokováno v jednom určitém frekvenčním pásmu – představme si to tak, jako bychom byli schopni vnímat například jen to, co se pohybuje rychlostí 78 otáček za minutu, a proto nebyli s to postřehnout nic, co se pohybuje rychlostí 33,3 otáčky za minutu. Osudu uvařené žaby se nevyhneme, pokud se nenaučíme zvolnit tempo a vnímat postupné procesy, které často představují ty největší hrozby.

## 6. Klamná představa učení se na základě zkušenosti

Nejúčinnější učení je takové, které se opírá o přímou zkušenost. A opravdu, jíst, lézt, chodit a komunikovat se učíme metodou pokusu a omylu – aktivně jednáme a potom sledujeme následky takového jednání; a pak následuje další a odlišný aktivní krok. K čemu ale dochází, když přestáváme být schopni dohlédnout následků svého jednání? K čemu dochází, když nejdůležitější následky našeho jednání se projevují až ve vzdálené budoucnosti nebo v odlehlé části většího systému, v jehož rámci vyvíjíme svou činnost? Každý z nás má svůj „horizont učení“, rozsah vidění v čase a prostoru, v němž vyhodnocujeme svou efektivnost. V případě, že naše aktivní kroky mají důsledky, které tento horizont učení přesahují, je nemožné učit se z přímé zkušenosti.

V tom spočívá základní dilema učení, před nímž organizace stojí: *nejvíce se naučíme na základě zkušenosti, avšak nikdy nebudeme mít přímou zkušenost s následky mnoha svých nejdůležitějších rozhodnutí.* Nejkritičtější rozhodnutí, která se v organizacích přijímají, mají celosystémové následky, jejichž působení se rozprostírá na celé roky a na celá desetiletí. Rozhodnutí v oblasti výzkumu a vývoje se v první řadě promítají do marketingu a do výroby. Investice do nových výrobních zařízení a procesů ovlivňují kvalitu a spolehlivost dodávek na celé desetiletí a možná i déle. Povýšení vhodných lidí do vedoucích funkcí má vliv na strategii a na organizační klima příštích několika let. Právě to jsou případy rozhodnutí, která neposkytují nejmenší příležitost k učení se na základě pokusu a omylu.

Zvlášť těžké je pozorovat cykly, a tak se z nich učit, pokud trvají rok nebo dva. Jak poznamenává autor v oblasti systémového myšlení Draper Kauffman, Jr., většina lidí má krátkou paměť. „Když se projeví dočasný přebytek pracovníků určité kvalifikace,“ píše, „všichni hovoří o ohromné převaze nabídky a mladým lidem se důrazně doporučuje, aby se této odbornosti vyhýbali obloukem. Během několika roků se tak vytvoří nedostatek, nabídka zaměstnání je obrovská a mladým lidem jsou adresovány horečné výzvy, aby se věnovali této profesi – čímž se vytváří přebytek pracovníků této kvalifikace. Je zřejmé, že nejvhodnější doba, kdy začít s přípravou na výkon určité profese, nastává tehdy, kdy lidé již několik let hovoří o nadbytku pracovníků určité kvalifikace a kdy se této odbornosti začíná věnovat jen málo jiných lidí. Tak také dojde k tomu, že ve chvíli, kdy ukončíte svou kvalifikační přípravu, zrovna začne být pocíťován nedostatek pracovníků vaší kvalifikace.“<sup>3</sup>

Organizace se tradičně pokoušejí překonat obtíže tohoto vyrovnávání se se šíří dosahu rozhodnutí tím, že se rozdělují na menší jednotky. Zavádějí funkční hierarchie, které lidé dokáží snáze „uchopit“. Tyto funkční divize se ale mění v uzavřená panství a to, co kdysi představovalo ukázkou vhodné dělby práce, se zvrhává v „ohrazená políčka“, která znemožňují veškeré kontakty mezi jednotlivými funkčními oblastmi. A výsledek? Analýza většiny důležitých problémů ve firmě, složitých otázek, které překračují hranice jednotlivých funkcí, se stává nebezpečným podnikem nebo se jí prostě nikdo ani nezabývá.

## 7. Mýtus týmu vedení

Vpřed do boje s těmito dilematy, vadami a poruchami kráčí „tým vedení“, skupina chytrých a zkušených manažerů, kteří zastupují různé funkční oblasti organizace a různé odbornosti. Očekává se od nich, že společně dokáží řešit složité problémy, které překračují hranice jednotlivých funkcí a z hlediska celé organizace mají kritický význam. Nakolik opravdu věříme, že takové typické týmy vedení dokáží překonat tyto poruchy učení?

Velice často dochází k tomu, že týmy v podnicích věnují nejvíce času bojům o pravomoci, úsilí vyhnout se čemukoli, co by mohlo vyvolávat zdání, že nejsou z personálního hlediska optimální, a předstírání, že všichni jejich členové podporují kolektivní strategii týmu – udržují zdání soudržného týmu. Aby si uchovaly tento image, snaží se umlčet nesouhlasné projevy, lidem, kteří mají vážné výhrady, je znemožňováno přednést je veřejně, a jejich společná rozhodnutí jsou proto jen nanicovatými kompromisy, které jsou odrazem toho, co nikomu nevádí a s čím se všichni dokáží smířit, nebo jsou výrazem mínění jedné osoby, které se neprávem vydává za názor skupiny. Pokud se setkáváme s projevy nesouhlasu, mívají podobu obvinění, bývají vyjádřeny tak, že polarizují



mínění ve skupině, a neodkrývají základní rozdíly v předpokladech a zkušenostech, aby se z nich tým jako celek mohl poučit.

„Většina týmů vedení se pod tlakem rozpadá,“ napsal Chris Argyris z Harvardovy univerzity, který se dlouhodobě zabývá procesy učení v týmech vedení. „Tým může fungovat celkem dobře, když jde o rutinní záležitosti. Když jsou ale jeho členové vystaveni složitým problémům, které jsou jim třeba nepříjemné nebo je mohou ohrožovat, zdá se, že veškerá ‚týmovost‘ jde do háje.“<sup>4</sup>

Argyris dokládá, že většina manažerů vnímá kolektivní zkoumání jako ve své podstatě ohrožující. Školy nás učí tomu, abychom nikdy nepřiznávali, že neznáme odpověď, a většina velkých organizací toto poučení v lidech upevňuje, neboť odměňují lidi, kteří vynikají tím, že dokáží obhájit své názory, nikoli tím, že se pouštějí do zkoumání složitých problémů. (Kdy naposledy byl ve vaší organizaci odměněn někdo spíše za to, že vznesl nepříjemnou otázku týkající se současných firemních postupů, než za to, že vyřešil naléhavé problémy?) I když si nejsme odpovědi jisti nebo o věci nic nevíme, naučili jsme se chránit sami sebe před nepříjemným pocitem, který nám přináší to, že bychom veřejně projevíli svou nejistotu nebo neznalost. Tým proces potlačuje i jakékoli nové poznatky, které by nás případně mohly ohrozit. Důsledkem toho je to, čemu Argyris říká „dovedná neschopnost“ – týmy plné lidí, kteří jsou neuvěřitelně zběhlí v tom, jak se uchránit před veškerým učením.

## Poruchy učení a disciplíny

Uvedené poruchy učení nás provázejí odnepaměti. Ve své knize *The March of Folly (Pochod bláznů)* Barbara Tuchmanová sleduje historii uplatňování ničivé zásady „jednání v rozporu se svými nejvyššími zájmy“<sup>5</sup> ve velkém měřítku, od pádu Tróji až po angažovanost Spojených států ve Vietnamu. Jak ukazuje jeden příběh za druhým, vůdčové nebyli schopni dohlédnout následků své vlastní politiky, i když třeba byli předem varováni, že je v sázce jejich život. Když budete číst mezi řádky toho, co Tuchmanová píše, uvidíte, že ve 14. století trpěli francouzští panovníci z rodu Valois poruchou učení typu „jsem to, co dělám“ – když devalvovali měnu, fakticky neviděli, že podněcují novou francouzskou střední třídu k povstání.

Velká Británie v polovině osmnáctého století prožívala těžký syndrom „uvažené žáby“. Britové prožívali „celé desetiletí,“ jak napsala Tuchmanová, „stupňujících se střetů s [americkými] koloniemi, aniž by jakýkoli [oficiální britský činitel] vyslal jediného zástupce a tím méně ministra přes Atlantský oceán..., aby zjistil, co ohrožuje vzájemné vztahy...“<sup>6</sup> V roce 1776, kdy propukla americká revoluce, byly vzájemné vztahy již nenapravitelně narušené. Na jiném místě Tuchmanová popisuje kardinály římskokatolické církve z patnáctého a šestnáctého

tého století, tragický „tým“ vedení, od něž zbožnost vyžadovala, aby jeho členové projevovali zdání bezvýhradné shody. Zákulisní jednání, pomluvy za zády a v některých případech i ostřejší nástroje vražené rovnou do zad vynesly na scénu oportunistické papeže, kteří zneužívali svého úřadu natolik, že vyvolali protestantskou reformaci.

Nověji pak podobné příběhy domýšlivosti a slepoty, které vedou ke zkáze, vypráví historik Jared Diamond, avšak oběťmi jsou tentokrát celé civilizace. Diamond ukazuje – od říše Mayů po kulturu obyvatel Velikonočního ostrova – jak se zhroutily mocné a významné říše, často v pozoruhodně krátkém časovém intervalu. Podobně jako v organizacích, které se blíží krachu, tak i v takových velkých říších většina lidí cítí, že není vše v úplném pořádku, avšak jejich instinkty jsou s mnohem větší silou spíše obhajovány tradičními postupy a způsoby činnosti, než aby je tyto postupy a způsoby činnosti zpochybňovaly – natož aby byly nápomocny rozvoji schopnosti je změnit.<sup>7</sup>

Dnes žijeme v neméně nebezpečné době, v níž přetrvávají tytéž poruchy učení, a to i se svými následky. Jsem přesvědčen o tom, že pětice disciplín učící se organizace může účinkovat jako lék na tyto poruchy učení. Avšak ze všeho nejdříve musíme tyto poruchy učení nahlédnout mnohem jasněji, neboť se velice často ztrácejí ve vřavě a halasu každodenních událostí.