

Úvaha o organizacích a organismech

Je naším osudem prožívat změny. Pokud přestanou přicházet nebo je přestaneme vnímat, jsme velmi pravděpodobně mrtví. Odtud ona moudrost moudrostí, která třikrát jinými slovy říká to samé, totiž, že *život je změna, všechno je jinak a dokonalá je v životě snad opravdu jenom smrt*. Náš život se odehrává ve věčném napětí mezi naším vnitřním konzistentním, konzervativním uspořádáním a rostoucím tlakem vnějšího prostředí na naši flexibilitu a performativnost. Tento narůstající rozpor nás pomalu ale jistě začíná trhat na kusy. Nejprve jako různá společenství a organizace a posléze především jako jednotlivce, protože jsme jako jednotlivci zranitelnější, protože nejsme dostatečně schopni vytvořit takovou míru vnitřní dělby sociálních rolí, svého druhu schizofrenie, kterou od nás naše turbulentní prostředí žádá. Jsme prostě unitární a nikoliv modulární organismy. Shrnutí a podtrženo, vytvořili jsme si sami pro sebe svět, pro který jsme nebyli stvořeni. To se může v životě stát a určitě je to i řešitelné, kdybychom nebyli ze všech stran přesvědčováni o tom, že je to důsledek jakéhosi, blíže nespecifikovaného, přírodního zákona. Tento zákon na sebe bere často jakousi univerzální identitu, mající ve svém základu slovo trh. To má ve svém důsledku jednoduchou zkratku. Kdo je proti trhu a flexibilitě, ten je proti přírodě. Ekonomická věda jako moderní tržní náboženství je sama o sobě metodickou ukázkou tohoto rozporu. Jako věda si zakládá na své vnitřní kontinuitě a konzistenci, ale navenek na sebe bere podobu hospodářské ideologie vládnoucích elit a dokáže v jejich jménu a za jejich granty s neobyčejnou flexibilitou obhájit cokoliv. Tento hluboký rozpor ji aktuálně ničí více, než si sama zaslouží.

Dovolím si jen krátký exkurs do biologie, která nás dlouhodobě učí, že podstatou evolučního vývoje unitárních organismů je významné omezení vlivu změn vnějšího prostředí na jejich genotyp. Daleko pružnější jsou v tomto smyslu organismy modulární a populace organismů nebo, chceme-li, viděno z pohledu kulturní evoluce, organizace. Poučení tedy spočívá v tom, že jako individua nejsme schopni samostatně čelit nárokům okolního prostředí, ale jako organizovaná skupina ano. Kdo by chtěl příklad ze života, pak nabízím rozvrat atomizovaného sklářského nebo textilního průmyslu v České republice. Kdo by chtěl jiný, obecnější příklad, tomu nabízím legendu o třech prutech Svatoplukových, jejíž myšlenkové bohatství je obsaženo snad ve všech mýtech tohoto světa a jeho civilizací a kultur. Není známa žádná civilizace nebo kultura, která by vznikla na individualistických principech, ale mnohé, které zkolabovaly, vykazovaly nějakým způsobem tendenci k individualismu.

Problém jednotlivců lidského rodu spočívá v tom, že jsou sice biologicky vysoce odolní proti změně prostředí, ale sociálně, ekonomicky ani kulturně nejsou jeho změnám schopni samostatně čelit. Vytvářejí proto organizace, které umožňují dělbu rolí, ale které jsou samotné prostředím vysoce zranitelné a vykazují silnou tendenci k vymknutí se původnímu účelu a vytvoření samoučelných struktur, které slouží pouze vlastnímu přežití. To je příklad celé řady institucí, které si člověk vytvořil proto, aby lépe zvládal složité procesy ochrany různých přirozených zájmů v příliš početných organizacích. Právě velký počet členů v organizaci (často již nad padesát a ojedinele i méně jedinců) si vynucuje tvorbu účelových organizací a institucí, které pak mají tendenci ovládnout i původní přirozenou organizaci, která si je zřídila. Na druhé straně existuje podobně silná tendence nových přirozených organizací k narušení chodu nebo k ovládnutí stávajících účelových organizací a institucí. V konečném

důsledku to znamená, že člověk vytvořil zejména prostřednictvím organizací a institucí sociální, ekonomické a kulturní prostředí, svět, pro který nebyl stvořen a ve kterém se mu jen obtížně přežívá. Stojí tak před ním přirozená výzva vytvořit svět jiný. Je stejně tak přirozené, že musí podrobit kritickému pohledu instrumentárium, díky kterému se do slepé uličky dostal, tedy strukturu, obsah, účel a smysl organizací a institucí, které sám vytvořil.

Proud života plyne dál přes osudy jedinců, jejich populací a druhů. Tak tomu bylo, je a také bude. Je přirozenou starostí jedinců druhu Homo sapiens sapiens, aby při tom byli co nejdéle, a podobné starosti mají i jejich společenství a organizace. Při řešení problémů zachování, vzniku, likvidace nebo jiné změny organizací nelze překročit v žádném ohledu bariéry, které představují biologická omezení jedinců. Dokonce to není možné ani eliminací některých z nich nebo dokonce celých skupin, protože i zbývající jedinci jsou těm eliminovaným beznadějně podobní a to už mnoho tisíc let... Máme problém s kategorickým vnímáním svého prostředí a v myšlení v polaritách. Neumíme uchopit ono zvláštní a jedinečné, co je obsahem života, ale nejčastěji se identifikujeme s jednou polaritou a svůj život zasvětime boji s jejím opakem, který jsme si ovšem sami vygenerovali, abychom se pokusili ve vztahu k němu prožít pocity, které nám slibuje mýtus o moci. Řečeno současným politickým žargonem - není jiné než třetí cesty, protože to, co nám ukazují elity jako standardní politické pozice a jediné cesty, nejsou ničím jiným než více méně odpornými karikaturami extrémů, které ona skutečná „třetí“ cesta sebou nutně přináší. Přitom je třeba zdůraznit, že ona není kompromisem, ona prostě jenom je a kdosi nám ji zakazuje vidět, protože bychom potom mohli pochopit, jak jsou naše vlastní pozice extrémní, absurdní a vzdálené od reality. Tato skutečnost nic nemění na tom, že vše skutečně nové zpravidla vzniká v turbulencích daleko od pásma jakkoliv dynamické rovnováhy. Tyto inovace však dříve nebo později musí projít testem „třetí cesty“, tohoto pásma dynamické rovnováhy, utkat se s ním a prokázat svou životaschopnost. V tomto souboji mohou inovace zahynout nebo se naopak prosadit jak inovace pro společnost dobré, tak i zlé.

V biologických organismech tedy existuje jakási přehrada, někteří odborníci ji říkají „weismannovská bariéra“, která brání hladkému přenosu požadavků, které prostředí klade na celkovou flexibilitu jedince a jeho podobu (fenotyp), do jeho genetické výbavy (genotypu) a tím její fixaci a posunu v čase jako nového standardu do budoucí generace. Obecně platí, že aktuální podoba jedince je dána jeho dědičně daným vnitřním nastavením a aktuálně daným vlivem prostředí. Trochu více ovlivňuje tento vnější tlak prostředí celkový genofond populace, protože má schopnost vyřadit některé jedince a jejich genotypy z dalšího reprodukčního procesu. V lidském jedinci nebo jiném organismu navíc ještě můžeme hovořit o pudu sebezáchovy a lidí někdy dokonce i o zdravém rozumu jako o instrumentech, které mají vliv na selekci tlaků prostředí jedincem.

V lidských kulturách, společenských systémech a velkých organizacích ovšem žádná podobná přehrada neexistuje. O pudu sebezáchovy nebo zdravém rozumu se nedá mluvit. Inovativní tlak vnějšího prostředí se příliš volně a často nevratně přenáší do formálních základů organizace, aniž by někdo zkoumal, jakou mají jednotlivé inovace životnost nebo dokonce jaká je jejich eventuální prospěšnost či škodlivost. Nekritické přejímání inovací vede k rozvratu samotného základu organizací a institucí a vnější tlaky tak postupně podkopávají

jejich základy, na kterých jsou budovány. Ničí tak nejen jejich formu, ale i obsah a nakonec smysl. To vede u řady dalších organizací a institucí k sebezáchovnému pašálnímu odporu k inovacím jako k takovým. To je ovšem opačný extrém, který má pro organizaci podobně zničující důsledky spočívající ve stagnaci, „zamrznutí“ a následné organizační smrti, podobné vyhynutí biologické populace nebo dokonce druhu. Absence jakékoliv podoby zdravého rozumu na úrovni organizací má svůj původ v jevu zvaném „groupthink“ a již uvedeném sklonu v myšlení v extrémech.

Na úrovni organizací existuje jediná možná podoba „weismannovské přehrady“ a tou je členy organizace společně sdílený systém hodnot s výrazně emocionálním nábojem. Takovými systémy mohou být nejen náboženství, ale celý systém nejrůznějších kultur včetně dobře utvářené vnitřní kultury nebo morálních kodexů organizace a jejich členů. Podstatně je, že sdílení hodnot musí být aktivní a provázené skutečnou emocionální vírou i skutečným strachem z porušení pravidel. V konečném důsledku je to množství a kvalita emocí, které dokáže organizace u svých členů vzbudit, které rozhodují o úspěšnosti organizace zejména při ohrožení a překonávání krizí všeho druhu. Je důležité si uvědomit, že klíčovým zdrojem těchto emocí jsou právě nerovnováhy, polarity pnutí, které vytvářejí odlišné potřeby a tendence, které na organizaci kladou vnější a vnitřní výběr. Tlak prostředí, který ve své extrémní podobě organizaci ničí, je tedy zároveň důležitou podmínkou její existence, protože tam, kde schází, ztrácí existence organizace jakýkoliv smysl.

Největším problémem ochrany „zdravého jádra“ organizace je metodika výběru těch vlivů vnějšího prostředí na populaci, kterým dává organizace tu největší váhu, preferuje je a nechává se jimi ovlivňovat. Můžeme říci, že při stále silnější absenci společně sdílených hodnot se prakticky jediným kritériem pro výběr společenských změn se stále více stávají individuální pohodlí a nepohodlí. Jde o typickou záměnu logických typů, jevu, který vede k většině známých antických nebo „russellovských“ logických paradoxů. O poměrech v třídě prvků nebo dokonce třídě tříd se rozhoduje stále více na úrovni prvků a to ještě pouze některých. Tento problém tendence přizpůsobování společenského vývoje individuálnímu pohodlí pokračuje zpravidla tak dlouho, než zplodí zčistajasna další individuální nepohodlí a to zpravidla takového kalibru, že ta předchozí nepohodlí jsou proti tomuto nepohodlí jasným pohodlím. Příkladů může být celá řada.

Problém je však ještě složitější. Jde o to, že nemáme dostatek možností rozhodnout, zda některé inovace, které chce vnější výběr prosadit do základů organizace, jsou „ty prospěšné“ nebo „ty zhoubné.“ Tytéž inovace mohou být v různých časoprostorových kontextech jednou zhoubné a podruhé prospěšné. Obecná řešení neexistují. Proto je důležité daný kontext z hlediska prostorového i časového maximálně přesně vymezit a proto je také tolik důležité neztrácet ze zřetele časovou a prostorovou omezenost organizace i inovace a především smysl a účel organizace, ke kterému má sloužit. To může problém zjednodušit, ale plnou záruku dobrého výběru rozhodně netvoří. Nezbyvá tedy než ono důvěrně známé experimentování metodou pokus-omyl. V tomto kontextu nelze rovněž opominout ani antropocentrické vnímání času, které nedovoluje příliš často přijímat řešení, která mají přinést efekty v čase delším než je volební období, lidská generace nebo dokonce životní perspektiva konkrétních jedinců.

Klíčová otázka zní, jestli tento problém, který přírodní evoluce v případě unitárních organismů tak důmyslně vyřešila, má stejně dobré řešení i na úrovni organizace, jako vrcholného produktu evoluce kulturní. Odpověď je jasná a zní, že prostě nemá. Organizace nepředstavuje totiž něco, co je dalším vývojovým stupněm lidského jedince, byť se nám to snaží velmi často namluvit. Organizace nemá vyšší stupeň personality než lidský jedinec. Organizace není ani totéž, co biologická populace, protože není tvořena většinou jednotlivci, osobami se stejnými nebo vysoce podobnými zájmy, tak jako populace je tvořena jednotlivci s takřka identickými genotypy, které se liší jen v projevech jednotlivých genových alel. Organizace je rovněž velmi často podobná nikoliv unitárnímu, ale spíše modulárnímu organismu, který je prostředím sice zranitelnější než organismus unitární, ale vždy pouze v jedné nebo v několika svých částech. Organizace je přes veškerou svou důmyslnost, až na níže uvedené výjimky, pouhým nástrojem k prosazování určité myšlenky, nápadu nebo smyslu a ten leží zpravidla mimo ni samotnou, stejně jako mimo ni stojí zpravidla ta osoba, která ji ovládá a jejíž zájem se pomocí této organizace v prostředí prosazuje. Takové organizace, a je jich naprostá většina, budeme nazývat organizace účelové. Jak smysl organizace, klíčový zájem, tak i jeho nositel jsou součástí jiné úrovně logického typu než samotná organizace. Zachovávat organizaci tedy má smysl jen tehdy, pokud slouží tomuto zájmu a veškerá nostalgie po tradici její existence je na škodu prostředí, ve kterém dokáže nefunkční organizace nebo instituce existující sama pro sebe působit velké problémy a páchat velké škody na svém prostředí. Kdo by chtěl názorný příklad skvělé organizace, jejíž účel leží a smysl leží mimo ni, pak necht' sleduje osudy vojenských jednotek od družstva až po armádu. Stejně tak jsou známé tragické důsledky pro společnost, když se armáda „udělá sama pro sebe.“

Na tomto místě je třeba se zastavit a popsat velmi důležité výjimky, kterým budeme říkat přirozené organizace. Jejich definice je taková, že vznikají z rovnoprávné vůle svých zakladatelů a fungují na jimi vzájemně dohodnutých principech bez určujícího vnějšího vlivu. Právě přirozené organizace jsou ovšem vystaveny významným omezením, která se obvykle zahrnují pod pojem „kulturní univerzálie“. Jde o lidské schopnosti, vlastnosti a druhy chování vyskytující se ve všech kulturách světa. Kulturní univerzálie si pravděpodobně v sobě neseme od chvíle, kdy jsme jako společnost vznikli, tedy od starší doby kamenné neboli paleolitu a zdá se, že si je ponese do té doby, dokud budeme příslušníky svého druhu Homo sapiens sapiens nebo možná stupidus. Především lidé prostě neumí být nestranní a objektivní a to jak individuálně, tak skupinově. Jde o významnou dichotomii my-oni. Lidé jednoznačně upřednostňují rodinné vazby a vazby ve vlastní skupině před ostatními. Naše rodina, církev, strana, národ, fotbalový klub, kultura jsou prostě ty nejlepší. Jedinci, kteří se tomuto schématu vymykají, existují, ale nejsou schopni tento tlak kulturní univerzálie dlouhodobě zvrátit. Další limity se týkají spíše vlastností lidských jedinců. Jsme geneticky nadáni nadřazeným a násilným chováním a tendujeme k sebeprosazování a to i za cenu podvádění, jsme nadáni rozumem i iracionalitou, máme své vědomí i podvědomí a tento koktejl lidské duše obsahuje jako významnou ingredienci navíc morální cit a chování. Tato divná směsice se v nejrůznějších kombinacích a objemech ingrediencí dědí, čímž se v každé generaci vytváří nový pocit nerovnosti, nespravedlnosti a jiné vnímání sociálních bariér a limitů a to i v té nejspravedlivější společnosti, jakou si umíme představit. Znamená to, že určitý pohled na svět

a způsob vnímání prostředí je u lidí nepřenosný z generace na generaci. Sociální skupiny druhu Homo sapiens (stupidus) pak na základě těchto vlastností lidského jedince projevují další dvě významné kulturní univerzálie. Tou první je to, že jakmile je skupina větší než zhruba sto osob, ale často i méně, tak se v ní už nedá udržet standardní reciprocita chování jedinců a začínají se v ní prosazovat šizofrické všeho druhu a skupina začíná potřebovat specializovaný represivní aparát. Navíc při rostoucím počtu jedinců nad stovku se jejich přirozená vzájemná důvěra i důvěra ve skupinu rychle hroutí a objevuje se tendence nahrazovat přirozenou důvěru důvěrou institucionální. Dochází k tvorbě účelových organizací a institucí, které ovšem mají rovněž své nedostatky, jak uvedeno výše. A pak už jenom zůstává ona otázka z Iuvenalisových Satir, tedy, kdo bude hlídat hlídače?!? Tou další univerzálií je obecný výskyt stupidity ve skupině, možná přímo jejich vzájemnou podmíněnost. A je to právě stupidita a z ní plynoucí chování zvané groupthink, které umožňují jednotlivcům i celým skupinám se velice podivuhodnými, leč docela dobře popsitelnými způsoby, jakými jsou například sebeklam, propaganda, zkreslování a třeba poslušnost, odříznout od reality a budovat virtuální světy, ve kterých se dokážou zcela ztratit. Pozoruhodné na tom je to, že stupiditě daleko častěji propadají skupiny elit, složené z lidí inteligentních a mocných, které potom vedou do katastrofy ty, které měly vést ke štěstí nebo je alespoň ochránit před neštěstím. Je pozoruhodné si uvědomit, že tito lidé, kteří propadají groupthinku, jsou těmi nejlepšími produkty výchovně-vzdělávacích systémů dané společnosti. Je to dáno tím, že tyto systémy stále více slouží k snadné dlouhodobé skupinové ovladatelnosti vzdělávaných a to tím více, čím jsou výběrovější. Významná omezení, která představují kulturní univerzálie pro formu, obsah, účel i smysl přirozených organizací prostě nelze opominout. Zároveň je důležité si uvědomit, že tyto kulturní univerzálie brání do značné míry naprostému zvrhnutí přirozených organizací. Díky nim se přirozené organizace nemohou stát nikdy nástrojem absolutního dobra nebo zla. Pomocí nich nikdy nevznikne ani ráj ani peklo na zemi.

Pokud hovoříme o napětí mezi tendencemi vnitřního a vnějšího výběru v organizacích, pak si musíme položit přirozenou otázku, zda je toto napětí způsobeno přílišným konzervatismem vnitřního výběru nebo příliš velkým liberalismem výběru vnějšího nebo obojím?!? Často hovoříme o zaostávání, ale jen minimálně slyšíme, že by se něco nebo někdo takřkajíc utrhlo ze řetězu, že nezdravě spěchá. Prostě naším přirozeným etalonem je to, co je daleko vpředu a stále více opovrhujeme tím, co je kolem nás. Jde o tragický omyl a důsledek asymetrie v našem myšlení, které do něj vnesla ideologie růstu růstu. Další otázkou je to, co může oba výběry sblížit?!? Oba procesy vnitřního i vnějšího výběru jsou stochastické a je tedy jasné, že onen harmonizující mechanismus musí být také stochastický a měl by způsobovat trochu liberálnější chování vnitřního výběru a trochu konzervativnější chování výběru vnějšího. Nebo jinak, trochu pružnější formu a trochu méně volatilní fungování. V základech organizace by tedy neměl ležet nějaký její hotový statický popis nebo plán či mapa, ale spíše dynamický návod k použití organizace jako nástroje v daném smyslu nebo účelu, doplněný nějakým variabilním výhledem do budoucna. *Stejně tak by v základu každé organizace měl být uložen pevný rámec sdílených hodnot nebo hodnot, k jejichž prosazování byla organizace nebo instituce založena a dále podrobná paměť organizace v podobě archivu událostí a změn, kterými organizace prošla, a to na úrovni popisu a autentických dat bez navazujících analýz a vyhodnocení a poučení, tak aby z jeho údajů bylo možné učinit*

nezávislé rozhodnutí v každém čase nezatížené minulými myšlenkovými pochody. Z hlediska své funkce by měl takový mechanismus generovat celou řadu aktivních změn směrem k prostředí tak, aby se konfrontovaly s vnějším tlakem a neponechávaly organizaci pouze na libovůli vnějšího výběru pocházejícího z vnějších zdrojů nebo naopak vnitřní strnulosti. Jinými slovy bránit se vnuceným změnám vnější i vnitřní podoby vlastní zvýšenou proměnlivostí. Jedním z klíčových hybatelů takového mechanismu by mělo být právě emoční sdílení hodnotového obsahu organizace jejími členy. To přispěje ke stochastické podobě mechanismu a určité nutné míře jeho iracionality, která bude bránit jeho pádu do racionální pasti rutinního a předem naprogramovaného vnímání změn prostředí a způsobu reakce na ně.

Pokud tedy hovoříme o mechanismu bezpečnosti organizací, možná jeho podstata, místo a funkce spočívají právě v tom, co je uvedeno výše.