

# TEORIE ADAPTABILITY

Karel Slinták<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, Mostní 5139, 760 01 Zlín  
Email:slintak@fame.utb.cz

**Abstract:** The article deals with a theory of adaptability. The article aims to create the concept of an adaptive organization by system thinking. It indicates a low adaptability of organizations in the global competitive market and reveals generic structure of survival. A key element of organizational survival is adaptability, which means the ability to learn. Organizations can adapt only provided that they will develop and maintain a need of exploration and change, and they will eliminate defensive routine. The adaptive organization has a high threshold of perception and consciousness, which means that the existing sensory systems in the organizations must be changed. These systems have to leave the limits of financial accounting, stop to concentrate on the past and focus on the information needed to create the future. Adaptive model is formed by a theory of the business, organizational improvement and development of external corporate culture. Practices and techniques that are a part of the adaptive model lead to systematic analyses of organizational identity, a core of the competences and market opportunities which are essential precondition for development and creation of the immune system of organization.

**Keywords:** adaptability, adaptive organization, immune system of organization, system thinking.

**JEL classification:** M20, P47

Doručeno redakci: 6.10.2011; Recenzováno: 13.3.2013; 3.3.2013; Schváleno k publikování: 19.6.2013

## Úvod

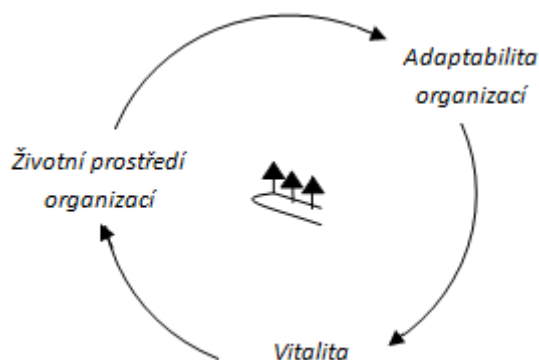
Každá doba má svou filozofii, převládající „světový“ názor. Zatímco průmyslovému věku dominovala filozofie fyzikálních věd, věku informací začíná dominovat filozofie věd biologických (Drucker 2002, Hock 2005, Kelly 2007, Senge 2007). Podle Allenové a Sandowa (2005) „tato filozofie považuje znalosti, lidi a organizace za živé systémy, to znamená, že dochází k zásadním posunům: 1. od soustředění na části k soustředění na celek, 2. od soustředění na kategorizaci k soustředění na integraci, 3. od soustředění na jednotlivce k soustředění na interakce a 4. od soustředění na vnější systémy k soustředění na systémy, jejichž součástí je i pozorovatel.“

Objevuje se nová ideje, ideje „přizpůsobivých“ (adaptivních) organizací, které oplývají větší schopností vyrovnávat se s nepřetržitým tokem změn (Hammer 2002, Kotter 2000, Senge 2009). Jak říká Hammer (2002), jsou to organizace, které se zbavují časových prodlev a průtahů. Nikdy se nedívají dopředu. Pracují pouze v přítomném okamžiku, jediné „ted“. Přizpůsobivé organizace se ukazují být tím, co Drucker (2001) označoval „leadrem“ změn. Změny totiž hrají klíčovou roli k pochopení koncepce adaptivních organizací.

Podle Druckera (2001) změny nelze řídit. Lze si před nimi pouze udržovat náskok. Změny prorostly společensko-ekonomickou realitu. Staly se faktorem, se kterým se musí počítat. Žádná organizace není vůči změnám imunní. Téměř 40 % podniků, které se nacházely na seznamu Fortune 500 od počátku devadesátých let do začátku nového tisíciletí, již neexistuje (Crainer 2000). Empirické rozborů (např. výzkum organizační dlouhověkosti provedený společností RoyalDutch/Shell) naznačují omezenou životnost sociálních systémů (de Geus 1988). Drucker (2001, 2002) varuje, že jen výjimečně překročí životnost organizace třicetiletou hranici. Pracovníci firmy Shell odhadli průměrný věk velkých organizací na méně než čtyřicet let (de Geus 1988, Handy 1999, Senge 2009). Z 500 největších firem působících

v 70. letech přežilo o třicet let později pouhých 40 % nejlepších podnikových organizací toho času. A z 12 institucí, které v roce 1900 tvořily Dow Jonesův index, přežila jako gigant jen jediná společnost, a to General Electric (Crainer 2000). Naznačené skutečnosti nejsou dílem náhody. Mají systémový charakter. Jsou způsobeny imanentním strukturním vzorcem, který je naznačen následujícím obrázkem.

**Obrázek 1:** Přežití organizací v podobě posilující zpětnovazební smyčky



Zdroj: vlastní zpracování.

Lidé se začínají smířovat se skutečností, že změny jsou nevyhnutelné. Jsou samozřejmě bolestivé a riskantní. Vyžadují velké množství práce a kolektivního úsilí. „*Pokud však organizace za svůj úkol nepovažuje stát v čele změn, nemůže přežít. V období rychlých strukturních změn jsou jedinými, kdo přežívají, lídři změn*“ (Drucker 2001).

## 1 Cíle, metodika

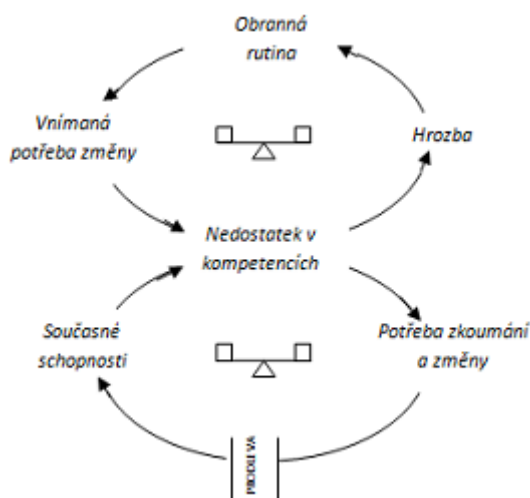
Smyslem tohoto článku je vypracovat koncept „přizpůsobivé organizace“ na základě rozboru a syntézy zastávaných teorií a při užití disciplíny systémového myšlení. Užitá metodika se opírá o dva základní logické nástroje, analýzu současného teoretického poznání a syntézu zpracovaných poznatků vedoucí k návrhu žádoucího teoretického modelu, modelování, jež povede ke zjednodušenému zobrazení zkoumaných teoretických konceptů a konstrukci nového modelu přizpůsobivé organizace, a disciplínu systémového myšlení.

Rozbor teoretických východisek se zaměřuje na čtyři zastávané teorie. Jedná se o koncepcce lídr změn a teorie podnikání podle Druckera (2001), teorie prahového jevu G. Fechnera a přizpůsobivá organizace (Hammer 2002, Senge 2009).

## 2 Teoretická východiska

Posilující zpětnovazební proces zachycený na obr. 1 naznačuje, že klíčem k odhalení organizační dlouhověkosti je adaptabilita, tj. schopnost přizpůsobovat se vnějšímu prostředí (Hamel a Prahalad 1996). Přizpůsobování ovšem znamená ochotu narušovat status quo, což je zásadní problém, na který upozorňují mnozí teoretikové (Drucker 2001, 2002, Hammer a Champy 2000, Hammer 2002, Kotter 2000, Senge 2009 a další). Bližší pohled na neochotu měnit se, její příčiny i následky, rozkresluje následující schéma pomocí systémového archetypu *přesouvání břemena*. Zásadním řešením a současně místem s potenciálem pákového účinku je v tomto případě *zkoumání*, jež v hostitelském systému rozvíjí nové schopnosti - čili učení (Senge 2009). Za symptomatické řešení a současně limit či meze adaptace (učení) lze považovat obrannou rutinu, která umenšuje vnímanou potřebu změny.

**Obrázek 2:** Systémová neschopnost učit se

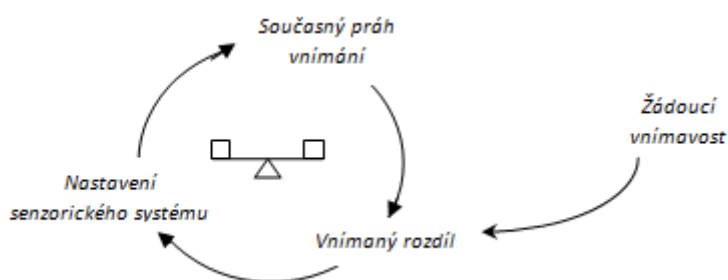


Zdroj: Senge 2009.

Systémová neschopnost učit se naznačila těsný vztah mezi adaptací a učením se. Dokonce se zdá, že tyto dva jevy jsou jevy příbuzné nebo lépe řečeno shodné (Senge 2009). Z odhalené interakce vystupuje důležitý prvek adaptace, jíž jsou informace. Jestliže je *zásadním řešením* výše užitého systémového archetypu *potřeba zkoumání a změny*, pak cílem tohoto zásadního řešení jsou *informace*. Informace se stávají klíčovým zdrojem nejen adaptace (Drucker 2001, 2002).

Teorie prahového jevu a „*podobnosti o uvařené žábě*“ nám umožňuje vidět informace ve zcela novém světle (Drucker 2001, Senge 2009). Byl to německý fyzik Gustav Fechner, který si jako první uvědomil, že vjemy, jako např. teplota předmětů a okolí, intenzita světla, hlasitost nebo píchnutí špendlíku, nevnímáme, dokud nedosáhnou určité intenzity a nepřekročí práh vnímání. Zákonitost této teorie je aplikovatelná téměř na jakýkoli jev. V podstatě to jevy nejsou. Jsou to data až do chvíle, kdy dosáhnou jisté intenzity a překročí práh vnímání. Pak se z nich stávají informace. Tím se odhaluje rozpornost dat a informací, kterou již před více než dvěma sty lety naznačil slavný německý filozof Immanuel Kant ve svém díle *Kritika čistého rozumu* (1781). Zatímco povaha dat nás vede k „obvyklostem“, to znamená, popisuje normální stav, informace jsou jevem neobvyklým. Přistoupíme-li k biologické analogii v podobě „*uvařené žáby*“, pak zjistíme, že „*vnitřní smyslový aparát, který žábě umožňuje vnímat ohrožení života, je citlivý na náhlé změny v prostředí, nikoli na pomalé, postupné změny*“ (Senge 2009). Proto se žába v ohřívající se vodě uvaří, neboť není schopna zaregistrovat postupně se zvyšující teplotu vody v nádobě, v níž se nachází (systémová neschopnost či příliš vysoká prahová mez vnímat změnu trendu). Stejně tak podle Sengeho (2009) žádná organizace nepřežije, pokud se nenaučí zvolnit tempo a vnímat postupné procesy, které často představují ty největší hrozby pro přežití v měnícím se prostředí. To závisí na zvládnutí vyvažujícího procesu, zejména pak na vyřešení nesouladu mezi současnou a žádoucí vnímavostí a uvědoměním (viz obr. 3).

**Obrázek 3:** Organizační práh vnímání



Zdroj: vlastní zpracování.

Rovněž platí, že data, která nejsou organizována, jak podotýká Drucker (2001), ale rovněž mnohem dříve Kant, jsou stále pouhými daty. Nikoho proto nezarazí procitnutí manažerů, kteří zjišťují, že „jednou z možností efektivní organizace je prostě nechat se informovat o všem neobvyklém“ (Drucker 2001). Teorie prahového jevu, ale i podobenství o uvařené žábě, tudíž odhaluje důležité teoretické ponaučení. Adaptivní model musí vycházet z informací, nikoli dat!

A zda podnikové organizace nenásledují osud uvařené žáby, naznačuje Hammerův (2002) komentář. „Ve většině organizací je změna považována za anomálii, za výjimečnou událost. Žádný podnikový sensorický systém není nastaven tak, aby ji dokázal zachytit. V provozních systémech většiny podniků je hluboce zakořeněna důvěra, že nakonec převládne kontinuita a stabilita, a tato důvěra způsobuje, že jsou všichni téměř záměrně slepí vůči tomu, co se děje kolem.“ Praktiky současných podniků se skutečně podobají podobenství o uvařené žábě, jak dokládá tabulka 1. Vedoucí pracovníci jsou velmi často odkázáni na kusá data zprostředkovaná administrativní složkou podniku, na data, která jsou souhrnná či vytažená z kontextu, na data plynoucí z finančních ukazatelů, a co je ještě horší, na data přicházející se značným zpožděním a poukazující na události, které se staly v minulém čtvrtletí, pololetí či ještě hůře v minulém roce.

**Tabulka 1:** Rozbor podnikového sensorického systému

Provozní systémy podniků	Povaha dat
Finanční a manažerské účetnictví	Sumarizovaná data
Controlling	Finanční charakter dat
Finanční řízení a plánování	Popis minulého stavu
Řízení jakosti	Interní charakter dat

Zdroj: vlastní zpracování.

Nelze předpokládat, že by se situace změnila, dokud nebudou organizace sdílet nový jazyk vhodný pro popis složitosti. „Jediným univerzálním jazykem podnikání dnes je jazyk finančního účetnictví. Účetnictví se ale zabývá detailovou, nikoli dynamickou složitostí“ (Senge 2009).

Provedená šetření také naznačila (kvantitativní výzkum, který využíval metodu dotazníkového šetření, provedený v letech 2011 - 2012 na vzorku šestapadesáti organizací bez bližšího oborového vymezení odhalil, že 80 % zkoumaných firem je odkázáno na tradiční finanční ukazatele a z těchto organizací pouze 27 % organizací využívá vícedimenzionální měřítko výkonnosti k zajišťování potřebných informací pro strategické řízení), že „ve většině podniků zůstávají indikátory změn bez povšimnutí, protože všichni usilovně pracují na udržení dosavadního stavu (Hammer 2002),“ čemuž přispívají obranné rutiny, jak dokládá obr. 2, které omezují vnímanou potřebu nového poznání a chování. K udržení statusu quo postačuje

využívat stávajících provozních systémů a hlavně nevytvářet něco nového, co by mohlo narušit kontinuitu a stabilitu. Tyto organizační vlastnosti jsou v tradičních institucích pokládány za zdroj podnikové vitality a stávají se tak normou chování pro každého zaměstnance (Drucker 2001, Hammer 2002). Zdá se proto, že lhostejnost vůči změnám není ani tak záměrná, ale spíše je institucionální (Hammer 2002, Senge 2009).

Změna organizačního poznání a chování je nejen žádoucí, ale také v kontextu vývoje vnějšího prostředí nezbytná. Prahalad (2007) volá po doplnění stávající strategické architektury o nové nástroje a metody z důvodu rostoucí složitosti a proměnlivosti vnějšího prostředí, způsobené zvyšující se inovativností na celém světě. Bude-li k inovacím docházet na různých místech světa (dnes vzniká přibližně 3000 patentů denně), budou muset podniky disponovat určitými sensorovými mechanismy a lidmi, kteří budou tyto aktivity sledovat a pečlivě monitorovat. Požadavky kladené na organizace jsou tedy zcela zřejmé, řečeno Hamelem (2007) porozumět těm diskontinuitám, jež mohou využít ve svůj prospěch: technologiím, životním stylům, regulačním opatřením apod. *„Musíte se zbavit povrchního pohledu na podnik jako soubor útvarů zajišťujících pouze výrobky a služby a dopracovat se k hlubšímu pohledu na jeho základní stěžejní kompetentnosti, musíte systematicky pracovat na pochopení toho, kde se naskýtají příležitosti pro revoluci v oboru. Zejména však musíte vytvořit zmíněný okruh lidí nakloněných změnám s odpovídající úrovní energie a s odpovídajícími nástroji, protože jinak nedosáhnete vůbec ničeho.“*

Konceptuální rozpracování organizační schopnosti přizpůsobovat se vlastnímu ekosystému nabízí tři teorie. Každá z nich se snaží dospět k nepojmenovanému závěru, jímž je „*imunitní systém organizace*“, umožňující hlubší schopnost přizpůsobovat se záplavě vnějších i vnitřních požadavků - a tedy udržovat si podmínky pro přežití v měnícím se prostředí.

## **2.1 Lídr změn**

Koncepce „lídř“ změn vychází z elementární premisy „změny nelze řídit“. Původce této teze, Peter Drucker (2001), se tudíž domnívá, že nejvýznamnější výzvou pro management nového tisíciletí je zajistit, aby se jeho organizace stala lídrem změn. Lídr změn, jak říká Drucker (2001), považuje změnu za příležitost. Lídr změn změny vyhledává, ví, jak nacházet ty pravé změny, a rovněž si uvědomuje, jak změny efektivně využít vně i uvnitř organizace.

To podle Druckera (2001) vyžaduje:

1. Strategie vytváření budoucnosti.
2. Systematické metody vyhledávání a předvídání změn.
3. Správný způsob zavádění změn, a to jak v rámci organizace, tak i mimo ni.
4. Strategie vytvářející rovnováhu mezi změnami a kontinuitou.

## **2.2 Teorie podnikání**

Peter Drucker (1994, 2001, 2002) tvrdil, že každý podnik má, ať už vědomě či nevědomě, svou vlastní „podnikatelskou teorii“. Tato „teorie“ nabývá podoby vůdčí ideje, na jejímž základě společnost vyvíjí svou podnikatelskou činnost. Jedná se tedy o předpoklady, ze kterých podniky vycházejí a kterými se řídí.

Vytvoření platné „teorie podnikání“ vyžaduje zvládnutí čtyř fází (Drucker 1994):

1. Teorie podnikání musí obsahovat rozbor vnějšího prostředí, klíčových kompetencí a poslání, přičemž tyto tři prvky musí odpovídat realitě.
2. Všechny tři prvky teorie podnikání musí být vzájemně sladěny a musí se doplňovat.

3. Teorie podnikání musí být sdílena skrze celý podnik a musí jí všichni rozumět (měla by být jasná každému zaměstnanci).
4. Teorie podnikání musí být neustále aktualizována a prověřována.

Obdobně i Kenichi Ohmae (1991) tvrdí, že účinná organizační strategie či vůdčí myšlenka zahrnuje tři hlavní aktéry: organizaci, zákazníka a konkurenci, přičemž všichni tři aktéři se navzájem ovlivňují a usilují o maximální možný vliv.

### 2.3 Přizpůsobivá organizace

Budoucnost organizací v prostředí stále více se zmiňujícím v chaosu a nejistotě zformovala ideji, že jednou z možností, jak se lépe adaptovat na rostoucí dynamiku vnějšího prostředí, je vytvořit přizpůsobivou organizaci, která pracuje pouze v přítomném okamžiku (Hammer 2002, Senge 2009).

Hammer (2002) nabízí návod, jak vytvořit takovou organizaci prostřednictvím tří vzájemně provázaných kroků potřebných ke zvládnutí nepřetržitých změn.

Přizpůsobivá organizace vyžaduje (Hammer 2002):

1. Vytvoření systému včasného varování.
2. Zavádění nových pracovních postupů
3. Budování podnikové kultury a struktury, které budou změnám nakloněny.

V zásadě se jedná o doplnění podnikové infrastruktury o dva procesy, proces řízení změn a proces reakce na změny. Jejich začlenění do strategické architektury vede k tvorbě procesu změn, který se svou funkcí podobá „*imunitnímu systému živých organizmů*“ (Hammer 2002).

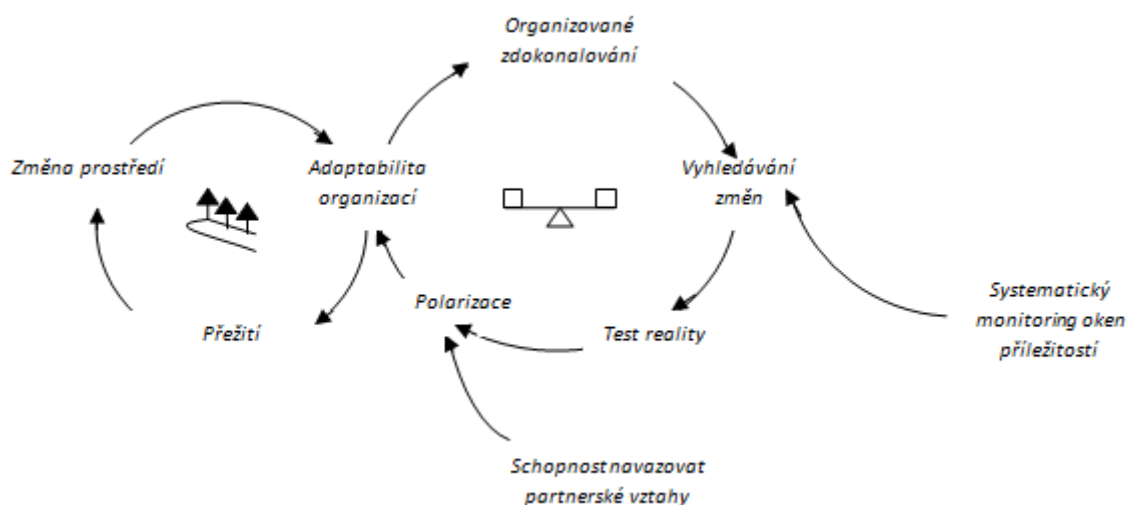
## 3 Výsledky a diskuze

Zastávané teorie, jež byly představeny v teoretických předpokladech, uvádějí návody pro konstrukci modelu adaptace. Pokud zmíněné postupy převedeme do řeči systémového myšlení, odhalí se zajímavé souvislosti a perspektivy adaptability. Mimo to, potenciálně účinný základ jazyka, s jehož pomocí se mohou týmy vedení produktivním způsobem vyrovnávat se složitostí a vnější proměnlivostí, nabízí nástroj systémového myšlení zvaný systémové archetypy, který vyladuje naše vnímání tak, abychom byli schopni vidět strukturní schémata, jimž jsou podřízeny jednotlivé události (Senge 2009).

### 3.1 Lídr změn

Čtyři základní strategie nutné pro konstrukci systémové schopnosti přizpůsobovat se přibližuje obrázek 4 za pomoci disciplíny systémového myšlení. Obrázková modelace naznačuje *systémový archetyp mezi růstu*, jež se skládá z posilujícího zpětnovazebního procesu (levá část obrázku) a vyvažujícího (nebo též zpomalujícího) procesu (pravá část obrázku). Z obrázku jsou dále patrné jednotlivé prvky celosystémové provázanosti, kdy každý prvek je současně příčinou i následkem systémových událostí (pro tento způsob chápání reality, který je v očích Petera Sengeho klíčový k pochopení skrytých strukturních vzorců, se užívá termínu „*jazyk tvořený kruhy*“). Je zřejmé, že uvedené strategie tvoří základ vyvažujícího zpětnovazebního procesu a definují tak „*kruhový*“ způsob adaptability organizací.

**Obrázek 4:** Lídr změn jako systémový archetyp meze růstu



Zdroj: vlastní zpracování.

### **Organizované zdokonalování**

Kritickým bodem tohoto prvku je organizované opouštění všeho neproduktivního. Současnost je nucena vytvářet budoucnost. Fundamentální zásadou organizací se musí stát opouštění minulosti. Otázka vycházející ze samé podstaty inovací tedy zní, kdybychom s tím začínali teď a měli k dispozici informace, které máme dnes, počínali bychom si stejně (Drucker 2001, Hammer a Champy 2000)? V jistém ohledu se tato otázka a její zodpovězení může stát důležitým nástrojem (disciplínou) k odstraňování omezujícího faktoru organizačního růstu v podmínkách rostoucí složitosti vnějšího prostředí. Organizované zdokonalování, které se postupně zakořeňuje do organizační každodennosti v podobě nepřetržitého zdokonalování, v jakékoli oblasti dříve nebo později podnikové operace transformuje. Vede k výrobovým inovacím, k inovacím služeb a k novým výrobním procesům. Vede ke zcela novým aktivitám. V konečném důsledku vede nepřetržité zdokonalování k zásadním změnám (Drucker 2001).

### **Vyhledávání změn**

Nezbytným prvkem k dosažení organizační adaptability je systematická inovační politika, to znamená vyhledávání a předvídaní změn. Bez prvotních zásad – organizovaného opuštění všeho neproduktivního, nepřetržitého zdokonalování a navazování na předchozí úspěchy – se žádný podnik nemůže stát opravdovým inovátorem (Drucker 2001). Zásada systematického inovování vyžaduje netradiční způsob myšlení, bez kterého se lídr změn neobejde. Vede organizaci k tomu, aby na změnu nahlížela jako na příležitost.

Systematická inovační politika vyvolává proces hledání změn v oblastech, které Drucker (2001, 2002) nazývá okénky příležitosti:

- Nečekané úspěchy či neúspěchy podniku (či jeho konkurentů),
- Změny v chování zákazníků,
- Potřeby procesů,
- Změny podnikatelských a tržních struktur,
- Změny v demografii,
- Změny v pojetí a vnímání (společenský názor),
- Nové poznatky.

„Všechny zdroje inovačních příležitostí musí být podrobeny systematické analýze a systematickému studiu. Hledání musí být organizované a musí probíhat pravidelně a systematicky“ (Drucker 2001), což je demonstrováno obr. 4, z něhož mimo jiné plyne omezující podmínka (tj. systematický monitoring), jenž může přerůst v zásadní limit adaptability a organizačního růstu, a která v sobě skrývá potenciál pákového účinku. Řídící zásadou archetypu mezi růstu je, že chování systému je možné změnit jen tehdy, pokud se zaměříme na omezující faktor v podobě systematického monitoringu.

### Test reality

Pokaždé, když organizace zavádí novinky (změny), je nutné využít pilotního testu, to znamená testu reality, neboť, jak říká Drucker, žádné studie, tržní výzkumy ani počítačové modely ve skutečnosti nemohou nahradit test reality. Všechno zdokonalené nebo nové je tudíž nejprve třeba vyzkoušet v malém, což znamená, že je nezbytný právě pilotní test k ověření způsobilosti navrhovaných opatření (Drucker 2001).

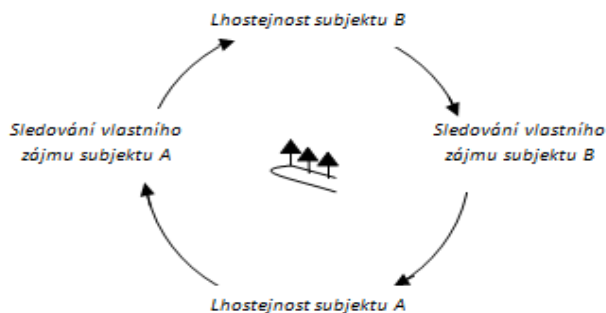
S testem reality se pojí nástroj postupného učení zvaný „hodnocení po proběhlé akci“ (after action review - AAR), jehož prostřednictvím dochází k vyhodnocování skutečnosti s očekáváním, a který dovoluje ponaučovat se (učit se) s případných rozdílů mezi realitou a předpokladem (Senge 2009).

### Polarizace

Při hledání rovnováhy mezi změnou a kontinuitou vyvstává zpětnovazební prvek polarizace. Polarizace vychází ze dvou předpokladů. Za prvé, aby se organizace dokázaly přizpůsobit vnějšímu prostředí, musí vyvinout zvláštní úsilí (Drucker 2001). A to je možná hlavní důvod, proč se tradiční organizace tak úporně brání změnám. Za druhé, změna a kontinuita jsou spíše opačné póly jednoho jevu než protiklady (Drucker 2001).

Platí proto, že „čím víc se instituce organizačně přizpůsobuje roli lídra změn, tím víc potřebuje interní i externí udržování kontinuity, tím víc musí hledat rovnováhu mezi rychlými změnami a kontinuitou“ (Drucker 2001). Cesta k nalezení této rovnováhy se, jak naznačuje obr. 4, nachází v omezující podmínce v podobě schopnosti udržovat a rozvíjet partnerské vztahy uvnitř i vně organizace. Jak dodává Drucker (2001), partnerství se musí stát při realizaci změn základem trvalých vztahů. V opačném případě se začne projevovat efekt začarovaného kruhu či proces posilující se sebestřednosti, při kterém dochází k deformaci partnerských vztahů, a nakonec k zásadnímu omezení organizační schopnosti přizpůsobovat se (viz obr. 5).

**Obrázek 5:** Deformace sociální interakce



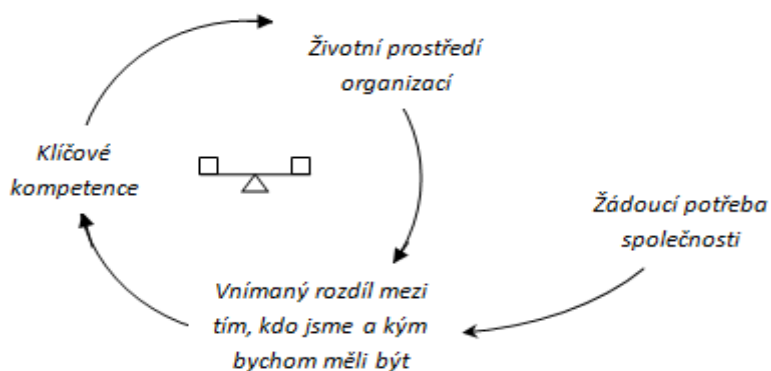
Zdroj: vlastní zpracování.



### 3.2 Teorie podnikání

Provedeme-li systémovou modelaci „teorie podnikání“, promění se nám podoba podnikatelské teorie ve fundamentální adaptivní organizační model a odkryje se vyvažující zpětnovazební proces adaptace v duchu systémového myšlení (viz obr. 6). Ekosystém definuje účel existence či smysl organizace a díky své měnící se povaze vytváří neustálý tlak na platnost úkolu, pro který organizace vznikla (uspokojování konkrétní potřeby společnosti). Vzniká tedy pnutí mezi tím, kým organizace je (poslání) a tím, kým by organizace měla být (vize). Poslání organizace zase vyžaduje specifické schopnosti k jejímu nepřetržitému naplňování. A tyto schopnosti jsou nakonec konfrontovány s vnější realitou a s mírou uspokojení společnosti. Celý cyklus se neustále opakuje a vzájemně se prolíná s dynamicky se vyvíjející organizační adaptabilitou, která je plně závislá na schopnosti přizpůsobovat se měnícím se potřebám společnosti (životního prostředí).

**Obrázek 6:** Adaptivní model dle teorie podnikání

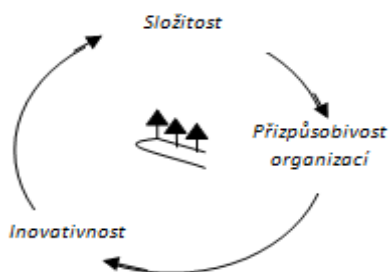


Zdroj: vlastní zpracování.

### 3.3 Přizpůsobivá organizace

Mimořádná úroveň provázanosti organizací, které vytváříme, a vzájemná propojenost a nestálost prostředí, v nichž působíme, klade daleko vyšší nároky na přizpůsobivost organizačních entit (Senge 2009). Systémově lze tyto okolnosti postřehnout v posilující zpětnovazební smyčce, která rozkrývá kruh příčinnosti organizační adaptability tak, jak to ukazuje následující schéma.

**Obrázek 7:** Eskalace přizpůsobivosti vlivem rostoucí inovativnosti

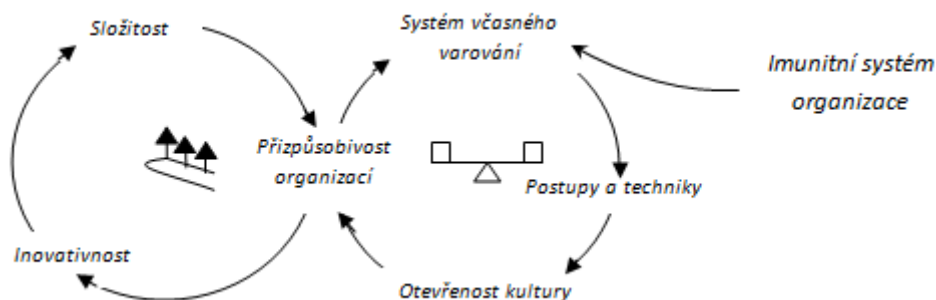


Zdroj: vlastní zpracování.

Marv Adams ze společnosti Ford tvrdí, že konektivita a nestálost nutí čelní představitele organizací řídit velice odlišným způsobem (Senge 2009). Základem úspěchu, jak naznačuje obr. 7, je schopnost držet krok s tempem změn (adaptovat se). Nový způsob řízení vyžaduje rozvoj organizací na základě principů „adaptivní“ organizace. Náhled na teoretickou koncepci přizpůsobivé organizace dle Hammera (2002) formou systémového myšlení rozkresluje

*systemový archetyp mezi růstu.* Schéma s touto strukturou odhaluje základní prvky vyvažujícího procesu, který zpomaluje přizpůsobivost organizace. I v tomto případě je zásadní věnovat pozornost omezující podmínce, jíž je imunitní systém organizace, který je sám mimo jiné vyvažujícím zpětnovazebním procesem.

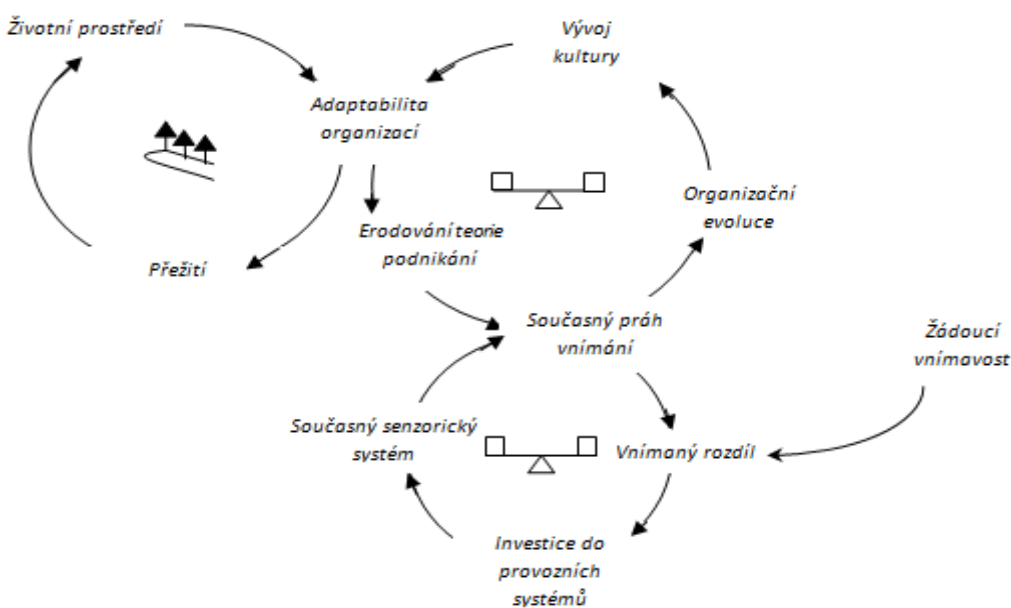
**Obrázek 8:** Přizpůsobivá organizace v kontextu archetypu mezi růstu



Zdroj: vlastní zpracování.

Imunitní systém živého organismu představuje biologickou analogii podnikové schopnosti rozpoznávat změny (Hammer 2002). Imunitní systém nemá podobu konkrétního orgánu, to znamená, že není umístěn v jedné konkrétní části těla. Je spíše rozptýlen po celém těle a kdykoli rozpozná nežádoucí jev (antigen), ihned reaguje (Hammer 2002). Každá organizace, jak vyplývá z obrázku 8, potřebuje vlastní imunitní systém. V opačném případě limituje možnost vlastního vývoje a dříve nebo později zanikne (jak dokládá zesilující smyčka na obr. 1 i na obr. 8). Je také zřejmé, že imunitní systém musí pracovat s informacemi, ne daty, což se ukazuje být klíčové k pochopení smyslu a povahy organizační adaptability (viz obr. 3). Imunitní systém organizace nabývá podoby prahového orgánu (vnitřního smyslového aparátu). Jazyk kruhu použitý k zakreslení systémové podoby organizační imunity v rámci širšího strukturního schémata v obr. 9 představuje *archetyp růstu a nedostatečných investic*, který má za následek zhoršující se adaptabilitu organizací.

**Obrázek 9:** Imunitní systém organizace v dynamice typu růstu a nedostatečných investic



Zdroj: vlastní zpracování.

Adaptabilita organizací je plně závislá na schopnosti vnímat vnější i vnitřní změny. Vnitřní smyslový aparát zobrazený v dolní části výše uvedeného obrázku naznačuje důsledky nedostatečných investic do provozních systémů (těmi jsou nejen systémy pro měření a řízení výkonnosti, ale rovněž disciplína systémového myšlení včetně cyklu hlubokého učení), jejichž pomocí podniky získávají stěžejní informace nutné k přizpůsobování se změnám vnějšího prostředí. Vlivem toho dochází ke zhoršování stavu dílčích prvků adaptivního modelu. Řetězec vztahů se nakonec dotýká samotné adaptability, jež se v pokračujícím trendu zanedbaných investic zhoršuje, což vede k snižující se vitalitě.

### **Závěr**

Organizace mohou přežít jen tehdy, pokud se dokážou přizpůsobovat změnám vnějšího prostředí. Systémový pohled tuto skutečnost potvrdil a poukázal tím na kruhovou příčinnost přežití, v němž vystupují tři vzájemně provázané vlivy: prostředí, adaptabilita a organizační vitalita. Teorie adaptability vymezila základní mechanismy, jejichž prostřednictvím mohou organizace dosahovat homeostázy, tj. schopnosti udržovat si podmínky pro přežití v měnícím se prostředí (Senge 2009).

Základem adaptivního modelu se stala vyvažující zpětnovazební smyčka v podobě teorie podnikání. Tento proces dále doplňují prvek organizačního zdokonalování a změnám otevřená kultura, jenž vytváří základní předpoklady pro navazování účelných vztahů uvnitř i vně organizace tak, aby byl zajištěn soulad mezi kontinuitou a změnou.

Adaptabilita je úzce spjata se systémovou schopností učit se, což dokazuje systémový archetyp *přesouvání břemena* se symptomatickým řešením ve formě obranných rutin a zásadním řešením v podobě potřeby zkoumání a změny. A je to právě potřeba zkoumání a změn, která je důležitým prvkem pro rozvoj vnímavosti a uvědomění na cestě k vytvoření adaptivního modelu, v jehož útroběch se ukrývá imunitní systému organizace.

Práh vnímavosti neboli vnitřní smyslový aparát podnikových organizací pak dokazuje existenci tohoto navýsost důležitého orgánu. Tento nepatrný systém mající podobu vyvažující zpětnovazební smyčky se sestává z prvků, které slouží k identifikaci problémů, sběru, interpretaci, rozšiřování a sdílení informací tak, aby bylo možné, kdykoli to je zapotřebí, očekávat zásadní reakci.

### **Poděkování**

Tento článek je tvůrčím výstupem projektu financovaného Interní grantovou agenturou UTB ve Zlíně s č. IGA/62/FaME/11/D, „*Imunitní systém organizace*“.

### **Literatura**

- [1] ALLEN, M., A. and D. SANDOW, 2005. The Nature of Social Collaboration. *Reflection, the SoL Journal*, vol. 6, no. 2, s. 1-14. ISSN 1524-1734.
- [2] CRAINER, S., 2000. *Moderní management: Základní myšlenkové směry*. 1. vydání. Praha: Management Press, ISBN 80-7261-019-8.
- [3] DE GEUS, A., 1988. Planning as Learning. *Harvard Business Review*, vol. 66, s. 70-74.
- [4] DRUCKER, F. P., 2002. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vydání. Praha: Management Press, ISBN 80-7261-066-X.
- [5] DRUCKER, F. P., 2001. *Výzvy managementu pro 21. století*. 1. vydání. Praha: Management Press, ISBN 80-7261-021-X.

- [6] DRUCKER, F. P., 2004. The theory of the business. *Harvard Business Review*, s. 95-104.
- [7] HAMEL, G. and K. C. PRAHALAD, 1996. *Competing for the Future*. 1<sup>st</sup> ed. Boston: Harvard Business Press, ISBN 978-0875847160.
- [8] HAMEL, G., 2007. Zásadní obnova konkurenční základny. In: Gibson, R., *Nový obraz budoucnosti*. 3. vydání. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-159-1.
- [9] HAMMER, M., *Agenda 21*. 2002. 1. vydání. Praha: Management Press, ISBN 80-7261-074-0.
- [10] HAMMER, M. and J. CHAMPY, 2000. *Reengineering – Radikální proměna firmy*. 3. vydání. Praha: Management Press, ISBN 80-7261-028-7.
- [11] HANDY, CH., 1999. *Hlad ducha*. 1. vydání. Praha: Management Press, ISBN 80-7261-004-X.
- [12] HOCK, D., 2005. *One from Many: VISA and the Rise of Chaordic Organization*. 1. vydání. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, ISBN 978-1576753323.
- [13] KANT, I., 2001. *Kritika čistého rozumu*. 1. vydání. Praha: Oikoymenh, ISBN 8072980351.
- [14] KELLY, K., 1995. *Out of Control: The New Biology of Machines, Social Systems, & the Economic World*. 1. vydání. New York: Basic Books, ISBN 978-0201483406.
- [15] KELLY, K., 2007. Nová biologie podnikání. In: Gibson, R., *Nový obraz budoucnosti*. 3. vydání. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-159-1.
- [16] KOTTER, P. J., 2000. *Vedení procesu změny*. 1. vydání. Praha: Management Press, ISBN 80-7261-015-5.
- [17] OHMAE, K., 1991. *The mind of the strategist: The Art of Japanese Business*. Columbus: McGraw-Hill, ISBN 978-0070479043.
- [18] PRAHALAD, K. C., 2007. Strategie růstu. In: Gibson, R., 3. vydání. *Nový obraz budoucnosti*. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-159-1.
- [19] SENGE, P., 2009. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. 1. vydání. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-162-1.