

Metafory organizační změny

MICHAL ČAKRT*

Československé manažerské centrum, Čelákovice

Metaphors of Organisational Change

Abstract: This article advances the proposition that underlying usually unarticulated understandings of many situations – in this case, of changes in organisations – are often shaped and revealed metaphorically. How a person speaks about or describes a change is both indicative of his or her understanding of the change in question, and of ways of cueing and influencing listeners, understanding and responses.

Four types of organisational changes are discussed: the mechanical, with its fix – and – maintain type of orientation; the developmental change, which stresses the building and development of what already is; the transitional change, adopting the imagery and metaphors of movement and relocation; and the transformational, implying acts of liberation, recreation or reincarnation.

Sociologický časopis, 1994, Vol. 30 (No. 3: 306-316)

V obecném povědomí stejně jako v různých odborných prostředích nezdědka převládá názor, že co není rozbito, nemá se spravovat. „Nikdy neměňte vítěznou sestavu“, „Pokud to funguje, tak do toho nešťouřejte!“, tyto a podobné výroky slyšíme ze všech stran. Platí to i v životě organizací. Pokud organizace nějak funguje, když podnik alespoň jakž takž vydělává, nemusí se hromadně propouštět, akcionáři nedělají povyk a banka nám nešlape na paty, raději necháme věci v klidu.

Nahlíženo symbolicky, může být takovýto postoj zdrženlivosti nebo dokonce odporu vůči změnám či „novotám“ projevem určitých neartikulovaných, zamlčených, implicitních předpokladů o povaze světa a jeho běhu. Každý jedinec a vlastně každý kulturní systém vnímá a interpretuje empirické jevy vnější reality skrze soubor nějakých přesvědčení a předpokladů. Ve většině případů jsou tato přesvědčení a předpoklady, tato východiska a optika, již se díváme na svět, podvědomá, nereflektovaná a zřídka kdy prověřovaná nebo zpochybňovaná. Podvědomě je nosíme v sobě jako neartikulovaný soubor ideálních preferencí. Prostě nějak *jsou*.

Tato nezpochybňovaná danost často působí, že je pokládáme za „správné“, „přirozené“, „samozřejmé“, „každému jasné“. V rovině uvažování to sebou nese jakýsi jejich morální rozměr. Podle nich věci posuzujeme a hodnotíme jako žádoucí a nežádoucí, správné a nesprávné – to vše aniž si měřítko, které uplatňujeme, vůbec uvědomujeme. Důsledkem jsou pak až odkudsi z hloubky našich hodnotových orientací vycházející postoje a stanoviska, pevně zakotvené a pokud možno neměnné, něco, v čem bychom sotva strpěli kompromisy.

To, jak se na svět díváme a jak jej vnímáme a hodnotíme, má hluboký a neuvědomovaný vliv na naše jednání. Často náš postoj vyjadřujeme jednou nebo

*) Veškerou korespondenci posílejte na adresu: PhDr. Michal Čakrt, Československé manažerské centrum, nám. 5. května 2, 250 88 Čelákovice, tel. (0202) 921 00, fax (0202) 919 97.

několika málo oblíbenými metaforami, které naše okolí vnímá jako pro nás „typické“. Pokládá-li například někdo mezilidskou komunikaci implicitně za něco jako „telefonní rozhovor“, pak může mít sklon označovat její nedostatky jako „poruchy“, které může přisuzovat „elektrickým výbojům“, „přerušnému vedení“ a podobně. Naproti tomu třeba počítačová metafora může zase v téže záležitosti poukazovat k „špatně odladěnému programu“, „nekompatibilitě hardware a software“ a tak dále. Co už je méně zřejmé, je, že náš pohled už předjímá nějaká řešení: zavěsme a zavolejme znovu, opravte vedení, pořiďte si vhodný počítač/program, nahraďte vadnou součástku novou a podobně.

Slova, metafory, jimiž se snažíme uchopit realitu, tato neviditelná a neartikulovaná východiska, ovlivňují rozhodujícím způsobem naše jednání. Podívejme se nyní na to, jak lze přistupovat v naší hektické době k fenoménu změny, ať už na makroúrovni celospolečenských jevů, tak i mikroúrovni organizační či podnikové reality.

Metafora jako kognitivní zkratka

Mnoho našich osobních, individuálních teorií a pojetí je vystavěno na **metaforách**, které nás nepozorovaně vedou k určitým pohledům a výkladům, nezdědka velmi důležitým. Metafora bývá často považována za prostředek k obohacení diskuse nebo výkladu, avšak její význam jde mnohem dále. Užívání metafor indikuje náš způsob myšlení a nazírání. *Metaforou rozumíme přenos významu určitého pojmu na jiný pojem, kterým se tento objasní nebo zpřístupní.* Tímto způsobem snadněji pochopíme jednu věc pomocí jiné. Zpravidla se jedná o přenos z poměrně známé oblasti na něco nového nebo méně známého. Jejich předností je, že se vztahují na celé systémy nebo oblasti a mohou tak pojmut celou třídu jevů. V tomto smyslu jsou mentálními obrazy, které holisticky přenášejí informaci a tak umožňují vnímat daný objekt jako koherentní celek. Podobně jako obraz může metafora nahradit tisíce slov, protože se opírá o nějakou zkušenost spojenou s určitou situací nebo zážitkem, spíše než s nějakými jejich složkami či jednotlivými veličinami. Jednou ze zajímavých a méně poznávaných vlastností metafor ovšem je, že poskytují poněkud jednorozměrnou perspektivu. Tím, že vypíchnou jedny znaky a zdůrazní jednu interpretaci, mají sklon odsunout do pozadí jiné. Pro plnější pochopení musíme být schopni vidět, jak různé, často rozporné stránky jevu mohou koexistovat vedle sebe v komplementární až paradoxní podobě.

Metafora je tedy formou symbolického, na rozdíl od doslovného, vyjádření. Vedle jejich zjevného užitku pro básníky a politiky mají i další význam. Psychologové vědí, že metafory jsou základním můstkem spojujícím břehy reality a symboliky, skutečnosti a významu, kognice a afektu a v neposlední řadě vědomé a nevědomé. Jako takové, bývají metafory prostředkem vyjádření abstraktních představ, idejí, intuicí, záměrů, které nejsou snadno uchopitelné analytickým rozumem a racionálním přístupem. Lingvisté poukazují na to, že metafora je základním nástrojem porozumění a vyjadřování zejména afektivních, emocionálních či abstraktních zážitků. Poukazuje se i na to, že technický překlad se zabývá převáděním slov z jazyka do jazyka, zatímco umělecký, literární překlad převádí významy.

Z tohoto pohledu výrok „Pokud to funguje, tak do toho nešťourejte!“ je něčím více než instinktivní, intuitivní obavou z neznámého a vyjádřením neochoty něco měnit. Je manifestním výrazem určitého vnitřního hlubšího souboru přesvědčení mluvčího, který tento chová o povaze reality a způsobu její kontinuity. Z diagnostického hlediska můžeme prozkoumat takovýto výrok, jako by byl myšlen doslova, což ve většině případů

samozřejmě nebývá. Způsob vyjadřování je totiž často klíčem k tomu, jak daná osoba myslí, „když na to nemyslí“.

Především je třeba nejdříve se otázat, co je *to*, co funguje. Po zjištění toho, *co* „funguje“ a do *čeho* se nemá „šťourat“, se můžeme zaměřit na další část výroku. Předpokládejme v intencích shora řečeného mikropohledu, že se jedná o podnik nebo o nějakou organizaci obecně. Mluví tedy říká: „Pokud **organizace** funguje, tak do ní nešťourejte!“ Obě slovesa se zdají poukazovat k něčemu, co funguje, co normálně plní svou funkci a co se „šťouráním“ může stejně dobře poškodit jako spravit. Většinou to bývají nějaké stroje nebo mechanismy: automobil, pračka, soustruh, sporák, počítač, psací stroj, kotel nebo něco podobného. Jinými slovy, výrok přirovnává organizaci ke stroji, mechanismu, který vyžaduje opravu jenom, pokud se porouchá, a naznačuje, že zbytečné „šťourání“ může dosavadní (a zřejmě uspokojivý – „*ono to funguje*“) stav zhoršit. Zdá se tedy rozumné předpokládat, že v okamžiku použití takového výroku mluví, ať už vědomě, nevědomě či podvědomě, pokládá organizaci za stroj a vybízí ostatní, aby jej v tom následovali. To rozhodně není triviální asociace, zejména vezmeme-li v úvahu důsledky, které z rozšíření metafory stroje na organizaci, vnímanou jako mechanismus, plynou. Všechno by zde mělo hladce běžet, být dobře naolejováno, efektivní, zkonstruované tak, aby se všechny součástky a díly k sobě perfektně hodily a společně přispívaly jedinému cíli, jednoznačnému, nedvojsmyslnému účelu. Všechno zde musí „klapat“, „jít jako hodinky“, nevybočovat z řady.

Přijmeme-li takovouto metaforu, která je jistě v mnoha případech zcela legitimní, přijímáme s ní často mlčky i řadu předpokladů a důsledků. Síla takovéto například mechanické metafory spočívá v tom, že postuluje objekt, který bude přehledný, bez vlastní vůle a adaptability, patrně s jednotnými a srozumitelnými předurčenými cíli a účely. Bude se mu nejlépe dařit v prostředí, které bude stabilní a které si žádá předvídatelné, dlouhodobé fungování, produkci opakovaných a zpravidla velkých dávek téhož, s maximální přesností ve vztahu ke standardům, kdy „lidské součástky“ jsou srozuměny se svou rolí, kterou umějí – jak jinak než nejlépe mechanicky – spolehlivě vykonávat. Je mnoho organizací, které jsou úspěšné právě díky bezchybné aplikaci takovéto fyzikální metafory, na všechny můžeme vykonávat jednu z globálně nejúspěšnějších firem naší doby, světoznámý McDonald's. [Morgan 1986: 34]

Na druhé straně nelze přehlédnout i její omezení. Pokud se prostředí změní, má takováto organizace zpravidla ohromnou setrvačnost, která jí brání včas se přizpůsobit; chybí mechanismy rozpoznání a provedení změny. Dále může mechanické chápání a fungování snadno vést k režimu bezduché byrokracie a despotie, kde proces převáží nad výsledky a kde zájmy organizace, celku jsou vždy a ve všech případech nadřazeny zájmům lidí, kteří zde pracují; jsou to jenom „součástky“, které se však mohou vzbouřit a vyvolat dysfunkci, na niž takovýto typ organizace není připraven. V neposlední řadě může mechanistická organizace mít dehumanizační vliv na lidi, zejména na jejich nižších úrovních.

Mechanická metafora tedy vybízí k pojmání změn jako nápravy nějaké (prokazatelné) poruchy. Pokud není taková podmínka splněna je zásah do mechanismu pokládán za „šťourání“ či jinou podobně neblahou činnost. Oprava by tudíž měla být provedena s pokud možno co nejmenšími „prostoji“ a v co nejmenším rozsahu, jenom nezbytně nutném proto, aby se vše zase „rozběhlo“. Změna tedy implikuje něco jako nedostatečnou údržbu či špatnou obsluhu, které vedou k poruše, odchylce od normálu. Psychologicky pak příchod někoho, zpravidla zvenčí, cizího, kdo „dá věci zase do

pořádku“, přináší pocit provinění, například ze zanedbání čehosi, v každém případě však negativní emoci. Tím se dá vysvětlit občasná reakce typu „u nás není nic v nepořádku“, „my si na to stačíme sami“. Opraváře, nápravy netřeba.

Příklad z praxe

Ještě v období před listopadem 1989 byla naše skupina zabývající se manažerským poradenstvím přizvána do jednoho průmyslového podniku. Tamní ředitel cítil, že „věci nejdou tak, jak mají“, všechno se „honí na poslední chvíli“, v podniku „to skřípe“, „každý si dělá, co chce“. Rád by s tím něco udělal, nejspíše asi „nějakou změnu organizační struktury“. Organizační struktura bývá velmi oblíbeným předmětem reformních snah, jakož i terčem a nástrojem četných nápravných kampaní; v tom, že bývá ztotožňována s hlavním hybatelem změn vůbec a že je v ní nejednou spatřována téměř spásná moc, je zpravidla přímým výhonkem mechanistického pohledu. Uvažme jen, jak často čteme nebo slyšíme v poslední době v nejrůznějších souvislostech slovo „restukturalizace“, užívané jako synonymum pro jakoukoliv organizační změnu.

Vrcholové vedení oné strojírenské firmy, lidé většinou s technickým vzděláním, byli velmi typickými představiteli chápání organizace stroje. Ředitel nařizoval svým náměstkům, aby „věci rychle dali do pořádku“ a „koukali splnit plán“, to je splnit předem dané (především kvantitativní) cíle. Jeho podřízení poctivě procešávali fabriku a hledali, co „nefunguje“, aby to nechali „spravit“. Až na pár banalit, které v té době bylo možné najít v kterémkoliv podniku, na nějaké podstatnější závady nepřišli. Všechno bylo v zásadě „normální“. Pokrčili tedy rameny, a protože až doposud neměli potíže, které by se nějak křiklavě vymykaly z tehdejšího normálu a zvyklostí doby, celou situaci si zracionalizovali a vyjádřili naději, že věci se „nějak spravi samy“. Když už se ale celé věci věnovalo tolik času, dodali, měli by pár návrhů, jak podnik trochu přeorganizovat, tj. jak změnit konstrukci jejich „stroje“ tak, aby „mechanismy“ komunikace, nadřízenosti a podřízenosti, fakturace, přípravy výroby a další „lépe klapaly“.

Měli jsme s vrcholovým týmem několik sezení, při nichž jsme se snažili je přesvědčit, že jiná organizační struktura je jenom součástí širšího procesu změn, že musí korespondovat se strategií (tehdy se říkalo koncepcí rozvoje podniku), personálními otázkami. Upozorňovali jsme je také na to, že takovýto počín má i svůj kulturně-symbolický rozměr, jak si lidé budou akty vedení vykládat, kdo „půjde výše“ a kdo „dolů“, kdo bude komu podléhat a kdo komu „poroučet“. Z celého projektu zůstalo jen u formálních změn, hodiny byly stráveny nad různými návrhy „pavouků“, vypsáno mnoho tlustých fixů, pomalováno nemálo balících papírů a ventilováno mnoho emocí. Nakonec se cosi nakreslilo a s velkou pompou na plenárce ROH ohlásilo osazenstvu jako spásné opatření. Věci se však nelepšily a lidé začali být frustrováni. Ti nahoře obviňovali ty dole, „že jedou na púl plynu“ a řady dalších prohrěšků, ti zezdola neměli dobrého slova pro ty nad nimi a vyčítali jim, že „nejsou schopni dát věci do řichtyku“.

Na našich soustředěních s představiteli podniku jsme podnik prakticky rozebrali a zase skládali dohromady, aniž se přišlo na to, co „funguje špatně“. Nikdo frapantně neporušoval organizační řád, pracovní předpisy, zákazníci platili s vcelku standardním zpožděním a oni zase svým dodavatelům také tak, nedostatky v MTZ (podle tehdejší hantýrky v materiálně technickém zásobování) ani DOV (dodavatelsko odběratelských vztazích) nepřesahovaly celostátní standard. Příčiny krize se nedařilo odhalit. Na naše naléhání, že dělají vcelku dobře řadu špatných věcí, argumentovali svou „reorganizací“. Bylo to, jako kdyby někdo chtěl s Tatraplánem vyhrát 1000 mil v Indianapolis: nešlo

jenom o to, že měli „stroj“ z jiné doby, je to i úplně jiný závod. Starý stroj, byť i v perfektním stavu, neměl šanci.

Při vzpomínce na tuto zkušenost často svým studentům připomínám slova guru managementu, Američana rakouského původu Petera Druckera: „Výsledků v podnikání dosahujeme využíváním příležitostí, nikoliv řešením problémů.“ [Drucker 1968: 19] Řešením problému obnovíme nějaký „normální“, rozuměj minulý, stav. Nanejvýše tím můžeme předejít nějaké ztrátě nebo zabránit katastrofě, ale kupředu se nedostaneme. Je to, jako bychom radili tonoucímu, aby šlapal vodu. Ano, udrží se nějakou chvíli naživu. Skutečným cíle je však nikoliv držet se na jednom místě nad hladinou. Odpovídajícím počinem je využít toho, že voda nadnáší, naučit se plavat a teprve tak se někam dostat. Nejdříve možná jenom do bezpečí, později třeba i někam dále.

Podnik, o němž byla řeč, nějak doklopýtal do roku 1989, mnoho času už do listopadu tak jako tak nezbyvalo, a po té nám sešel z očí. Nejenom tam, ale i ve vedení naší země nahradila sametová revoluce lidi, kteří chtěli udržovat v chodu starý stroj, těmi, kteří usilovali o zásadní změnu.

Nechci, aby vznikl falešný dojem, že každá změna musí být zásadní a jít až k samotným kořenům a nenechat kámen na kameni. I údržba stávajícího mechanismu je důležitá a nelze ji ve jménu nějakého jakkoliv vznešeného cíle trvale zanedbávat. Šlo mi o to ilustrovat, jak způsob našeho vyjadřování a uvažování působí na to, jak věci vidíme a jak ve skutečnosti jednáme. Náš samotný slovník, zvláště přejmou-li jej ostatní, se pak stává samostatnou realitou, která žije vlastním životem a ovlivňuje naše myšlení i činy.

Druhy změn

Mechanická metafora údržby a opravy není jistě jediná, již lze proces změny postihnout. Nabízejí se přinejmenším tři další procesy změn: rozvojový, přechodový, transformační. Jak se od sebe liší? Každý z nich má své vlastnosti a charakteristiky:

- **Rozvojová** změna vychází z minulosti a prodlužuje její trendy do budoucna, například zvýšením výkonnosti prostřednictvím týmové práce, změnou struktury či lepší organizací.
- **Přechodová** změna znamená pohyb od jednoho stavu nebo fáze rozvoje k jiné, například přechod od manuální výroby k mechanické nebo od mechanické k automatizované.
- **Transformační** změna znamená zásadní přerod, přeměnu z jednoho typu existence na zcela jiný, například od státního monopolu do konkurenčního tržního prostředí.

Nebude asi sporu o tom, že každá z těchto změn je svou povahou jiná a představuje zcela odlišné procesy. Už sama slova, která tyto rozdílnosti vyjadřují, vyvolávají jiné asociace a představy.

V **rozvojové** změně se staví na *existujících* základech a vylepšuje se *existující* stav, například se zvyšuje výroba, zkracuje čekací doba apod. Vyvolává představu například budovy ve stavbě, která roste vzhůru. Změna je popisována v pozitivních pojmech – růst, zlepšení, zkvalitnění apod. Její cíle jsou předem dohodnuty a výsledky předem známy. Na lidi, kteří ji řídí nebo na ní pracují, je tendence pohlížet jako na trenéry, kouče, režiséry apod. Jejich úkolem je „postavit organizaci na pevnější základy“, „rozvíjet (existující) přednosti“, „mobilizovat (existující) rezervy“, „stimulovat další růst“, něco „pěstovat“ (co už je zaseto) a tak dále.

Konkrétními projevy takto pojímané změny je například hledání nových odbytišť, snaha zintenzívnit reklamu, urychlit vyřizování objednávek, zvýšit kapacitu toho či onoho, snížit náklady na jednu nebo druhou věc. Zpravidla zde absentuje orientace na nové trendy, například demografické proměny, posuny v zákaznických preferencích či hledání nových dodavatelů. Rozvíjí se to „co už máme“, „co známe a umíme“.

V **přechodové** změně se organizace posouvá z jednoho známého stavu do jiného, rovněž relativně známého stavu, resp. stavu jehož kritické parametry jsou pod kontrolou. Příkladem nám budiž *perestrojka* se zachováním mocenského monopolu jedné strany a centrálního plánování hospodářství. Metaforicky lze takovýto proces postihnout jako změnu místa, přestěhování. Můžeme slyšet výrazy jako „pohnout se kupředu“, „vydat se po nové cestě“, „jít nejlepší cestou“, „vyhnout se slepým uličkám“, „obejít nástrahy“ a „opustit staré (například pořádky)“, popřípadě termíny jako „trajektorie přechodu“. Nesouhlas s takovým postupem pak bývá vyjadřován jako neexistence „jasného cíle“, spory o „nejlepší cestu“, debaty o tom, kdo „se má pohnout“ a jak „rychle jít“ nebo také zda „všechno (minulé) zahodit“. Agenti změny jsou viděni jako vůdci, průvodci, někdy také plánovači, průzkumníci či „předsunutá hlídka“, možná i „předvoj“. Je tomu tak proto, že místo určení mají znát lépe než ostatní, mají „kompas“ nebo „mapu“, nejlépe obojí, a vědí, co nás může na cestě potkat. Jejich úkolem je zajistit, aby všichni šli „správným směrem“ a „stejným tempem“, pečovat o to, že „všichni jsou na palubě“, hlídat odchylky od „nastoupeného kursu“ i to, že „nikdo nezůstane stát“, a když tak s rizikem, že „kdo chvíli stál, už stojí opodál“. Jakmile se dospěje do cíle, jejich význam klesá, dokonce se mohou stát nepohodlní.

Přechodem například může být změna z tradiční sazby, třeba časopisu, na fotosazbu, popřípadě když restaurace podávající dosud jenom obědy, začne prodávat i snídaně. Až na výjimky zůstává organizace tím, čím byla, zásadně se nemění styl práce, skladba pracovníků ani struktura organizace, popisy práce, způsoby odměňování a další.

Při **transformační** změně jde také o přerod z jednoho stavu do druhého. Metafory transformace však nehovoří o prostorovém přemístění, ale o přeměně z jedné formy bytí do jiné, principiálně odlišné od předchozí. Tato reinkarnace, kdy se organizace stane „něčím jiným“, je pochopitelně mnohem radikálnější a zásadnější než rozvoj, při němž jde především jen o zlepšení, vylepšení toho, co už tu je, ale co se neodděluje od svých „základů“, „kořenů“, „podstaty svého bytí“. Při transformační změně se rozcházíme s minulostí někdy v dobrém, někdy ve zlém, někdy s nostalgií nebo s ulehčením, ale rozcházíme, přestřihujeme pupeční šňůru, odpoutáme se a jdeme do neznáma.

Metaforika takovéto změny hovoří o „probuzení“, „prohlédnutí“, „uniknutí“, „očistě“, „osvícení“, dosažení „pravé podstaty“ či „přiklonu či návratu k ‚pravým‘ či ‚nejzákladnějším‘ hodnotám“. Organizace procházející takovouto změnou může svůj stav charakterizovat jako „procitnutí“, „opuštění ulity“ či „klece“, „odhození balastu“, možná i o „spatření světla“, ne-li o „znovuzrození“ a „vzkříšení ducha zakladatelů“. Strůjci změn se „rozcházejí s minulostí“, takovým či onakým „dědictvím“ a „zátěží“. Věci se znovu definují, „dělají nově“, „znovu rodí“. Hlavní strůjce změn je pak vizionářem, architektem, tvůrcem, někdy dokonce osvoboditelem, ba spasitelem. Je to člověk, který je schopen „vidět nové možnosti“, „rozpoznat příležitosti“ a „dát vzniknout nové organizaci“.

Tabulka 1. Význam metafor pro hodnocení a činnost

Situace: Dodávky se opoždějí, protože se ve firmě příliš papíruje, doklady se posílají sem a tam, do jednoho oddělení ke druhému. Faktury se vypravují pozdě a je v nich plno nedostatků.

Metafora	Vnitřní hodnocení	Vnější akce
Údržba a oprava	<i>„Stroj“ se nám někde porouchal. Musíme jej opravit, provést údržbu a také možná (znovu/lépe) vycvičit jeho obsluhu.</i>	„Trochu nám to tady neklape. V soukolí nám to skřípe. Nevíme, jestli je to nějaká závada či co, ale musíme to co nejrychleji dát do pořádku. Nemůžeme si dovolit prostoje. Sežeňte někoho, kdo tomu rozumí a kdo má ty správné nástroje. Ale honem!“
Výstavba a rozvoj	<i>Základy máme zdravé a pevné. Naše postupy jsou v pořádku. Musíme se jen naučit lépe a efektivněji je využívat, účinnější spolupráci a méně posunování papírů sem a tam.</i>	„Můžeme dělat věci lépe než dosud. Máme z čeho vycházet a o co se přit. Musíme jenom zvednout naši výkonnost. Stavít si náročné cíle, posílit pocit sounáležitosti a vybudovat dobrou partu. Sežeňte někoho, kdo se vyzná v rozvoji týmové práce!“
Přechod a přesun	<i>Budeme muset opustit naše staré způsoby manuálního zpracování objednávek a přejít na nový automatizovaný systém. Pro mnohé bude těžké rozloučit se s minulostí, ale musíme se pohnout kupředu.</i>	„Musíme jít stále vpřed, s dobou. Zůstali jsme trčet ve starém systému příliš dlouho, ale teď nastal čas nechat jej za sebou a vydat se vstříc novému. Máme před sebou dlouhou cestu a tak je lepší začít raději hned. Sežeňte někoho, kdo už ji prošel nebo kdo ví kudy jít!“
Osvobození a proměna	<i>Musíme otevřít oči, zbavit se iluzí a všechno od základu nově promyslet a navrhnout. Ten dosavadní hierarchicko-sekvenční systém už musí jednou provždy skončit. Musíme firmu úplně předit.</i>	„Je na čase, abychom se probudili do reality. Nabrali jsme spoustu balastu a nyní se musíme vrátit k tomu nejpodstatnějšímu. Bude třeba se rozloučit s tradičním myšlením a začít úplně znova, s čistým stolem a čistou hlavou. Možná, že budeme potřebovat úplně nové lidi. Sežeňte někoho, kdo nám pomůže vytvořit novou vizi budoucnosti a proměnit firmu v moderní organizaci budoucnosti!“

Pramen: [Marshak 1993: 50]

Naše převratná porevoluční doba dává průchod poslednímu typu změn častěji, než by bylo běžně obvyklé. Je pochopitelné, že v dobách „více normálních“ jsou nejfrekventovanější změny typu „údržba a oprava“, po nich změny rozvojové s tím, že změny transformační jsou spíše výjimečné a dostávají se jenom čas od času, s určitou cyklicitou. Na druhou stranu je třeba říci, že ne všichni pochopili, jaké neopakovatelné možnosti doba po revoluci nabídla a nabízí a jsou – někdy úmyslně, někdy z neznalosti, jindy třeba jen z nedostatku odvahy – stále v zajetí metafor a pojetí změn nižšího řádu.

Použití metafor změny

Pojednání o metaforách změny a jejich vlivu na naše rozhodnutí a činy nemá smysl jenom jako akademická úvaha. Málo známá problematika nevyřčených, neprovořených a proto nikdy nezpochybněných předpokladů a východisek, které není z toho důvodu třeba nikdy testovat má svou nepochybnou praktickou stránku, pro niž mohou být užitečným nástrojem pro uskutečnění změn. Několik příkladů sepětí metafor s vnitřní reprezentací a hodnocením situace na straně jedné a sklonem k určitému druhu činnosti uvádí tabulka 1.

Metafory pomáhají definovat situaci a náš vztah k ní. Znalost toho, jakých metafor lidé užívají – ať už jsou si toho vědomi či nikoliv – nám pomáhá poznat, jak situaci vidí a chápou. Nasloucháme-li pozorně tomu, co lidé říkají a k jakému výrazivu se utíkají, poskytneme nám to vcelku spolehlivou predikci i jejich budoucího chování. Takže prohlásí-li někdo například: „Máme zdravé základy, na nichž se dá stavět. Teď potřebujeme hlavně...“ můžeme se značnou dávkou spolehlivosti usuzovat, že představa mluvčího vychází z referenčního rámce rozvojové změny. Chápeme-li toto hodnotové pozadí, můžeme se buď „vyładit“ na vlnu řečníka a hovořit v intencích jeho metafor, nebo se můžeme pokusit jej přimět, aby svůj slovník změnil a tím přestoupil i do jiného vztažného rámce, viděl a chápal situaci jinak a implicitně se přiklonil i k jiným cílům a prostředkům.

Díky vazbě mezi verbálním metaforickým vyjádřením, nevyjádřeným východiskům a orientacím a tím jak člověk vnímá a následně i jedná, je možné:

1. Diagnostikovat zamlčené předpoklady a přesvědčení, z nichž vychází, věnováním pozornosti tomu, jak se řečník vyjadřuje a jaké metafory a obraty používá.
2. Vhodným použitím metafor a obrazných vyjádření vybrat, připravit a sjednotit lidi s vhodnými předpoklady a postoji pro ten typ praktické akce, který zamýšlíme.
3. Zmást lidi úmyslně nebo neúmyslně použitím nepřipadných a nesourodých metafor přirovnání.

Podívejme si nyní na tato tvrzení podrobněji.

Každou situaci můžeme vidět, interpretovat, zhodnotit a popsat mnoha různými způsoby a z řady hledisek. Každý se díváme na svět skrze naše mnohdy neuvědomované předpoklady, z nichž vyvěrají naše záměry i způsoby vyjadřování. Někdo je nakloněn interpretovat tutéž situaci, jako by se jednalo o porouchaný mechanismus, jiný ji vidí jako projekt výstavby, další jako přesun z A do B a ostatní jako vyvázání se z pout.

Zkusme si to sami na sobě. Protože kolem nás není v dnešní době rozhodně nedostatek organizací, které prošly v posledních málo letech značně zásadní změnou, nebude to jistě nic těžkého. Zamyslete se nad některou z těchto změn, kterou jste spolu se svou organizací v nedávné době jistě prošli. Byla to spíše oprava, protože „něco nefungovalo“? Jednalo se o to, aby se to, co bylo, zlepšilo, zrychlilo, zvětšilo a tak podobně? Byl to přechod z úrovně I na úroveň II, přechod na jinou „trajektorii“, změna

od něčeho k něčemu? Anebo šlo o zásadní proměnu, při níž přišel na svět nový „živočišný druh“, popřípadě jste se vrátili k „pravé“ (pra)podstatě?

Způsob, jakým situaci vnímáme a interpretujeme – metafory, které užijeme k postižení toho, co se děje – se promítá do činnosti. Není pravděpodobné, že bychom si například řekli: „Trochu nám to ve výrobě skřípe, takže si vytvoříme zcela novou vizi, rozejdeme se s minulostí a vdechneme našemu podniku nového ducha!“. Podivně by znělo i „Už musíme jednou provždy skoncovat s tím, jak zaostáváme za konkurencí ve kvalitě, takže držíme se toho, co máme, a snažíme to rozvíjet a posílit!“.

Metafory a přirovnání používaná lidmi při veřejných vyhlášeních jsou často vcelku spolehlivým indikátorem jejich soukromých, osobních dispozic a premis. Řekne-li tedy někdo: „Je na čase, abychom přešli od funkcionálního uspořádání na divizní organizační strukturu,“ můžeme vcelku spolehlivě předpokládat, že se opírá o přechodové chápání změny a bude se ohlížet po někom, „kdo zná cestu“ a kdo „už tam byl“. Pokud tutéž metaforu přijme za svou a používá více lidí, budou patrně i jednat ve vzájemném souladu. Můžeme pak předpokládat menší pravděpodobnost konfliktu, a dojde-li k němu, bude asi i méně závažný. Bude-li ale jeden chtít věci „lépe sladit“, druhý „pohnout se z místa“ nebo „ukončit hnutí“ a třetí „nevzdávat se čeho jsme dosáhli“, pak je pravděpodobnost společného směřování mnohem nižší. Lidé se pak mohou donekonečna hádat o příčinách i možných nápravách daného stavu a neuvědomovat si, že jejich nevyjádřené, zamlčené předpoklady a východiska jim znemožňují jeden druhého alespoň v klidu vyslechnout, natož pochopit.

V průmyslovém podniku, který je v potížích, mohou zástupci výroby vidět příčinu „v písku v soukolí“, zatímco finančníci by se „rádi dostali z minusu“, lidé z konstrukce a rozvoje mohou argumentovat ve prospěch „zcela nové generace výrobků X“ a další skupiny ještě jinak. Možná proto, že různé oblasti a oddělení v jedné organizaci přitahují různé typy lidí, s různými hodnotovými orientacemi a horizonty, nemusí mezi nimi dlouho probíhat vůbec žádná předmětná diskuse, která by vedla k nějakému cíli a posunula celou situaci směrem od nežádoucího stavu. Tento stav je ještě komplikovanější u smíšených podniků, *joint ventures*, kde se přidávají bariéry kulturní a jazykové.

Nesoulad mezi zamýšleným typem změny a způsobem, jakým se o ní hovoří, může vést u podřízených ke stresům a traumatům. Mluví-li vedoucí skupina například mezi sebou o „rozchodu s minulostí“, o nutnosti „konečně se probudit“ a podobně, pak lze usuzovat, že má na mysli nejspíš transformační změnu. Taková změna je náročná, trvá dlouho, než se uskuteční, a vyžaduje od lidí velmi podstatné a fundamentální úsilí v přeměně toho, co a jak dělají. Pokud ale navenek, mimo zdi svých pracoven a jednacích sálů, manažeři hovoří o „další fázi vývoje“, „navázání na nejlepší tradice“ a tak dále, vysílají zcela jiné signály, než které zamýšlejí. Lidé, kteří se k nim přimknou a budou je následovat ve víře, že jde o rozvojovou změnu, budou zmateni a zklamáni, nepřipraveni emocionálně ani psychicky. Jejich účast v procesu změn bude patrně neúčinná a činy polovičaté a nezacílené. Iničiátoři změn budou mít sklon dívat se na ně jako na neschopné, lenochy, zpátečníky, zápecníky a zbedněnce. Proto úspěšní vůdci změn používají sdílených a často opakovaných hesel a sloganů, mají kolem sebe vykladače jejich záměrů a nelitují času na školení, výklady a indoktrinaci. Časem se ovšem i ta nejlepší hesla oposlouchají a omelou a dále již nepůsobí.

Závěr

Způsob, jakým se zmocňujeme světa a jakým jej chápeme, je často opřen o soubor vnitřních předpokladů a východisek, které se navenek projevují verbální metaforikou. V případě organizačních změn jsou metafory jednak:

- indikátorem toho, jak mluvčí vnitřně pojímá a chápe situaci, o níž vypovídá, a jednak
- prostředkem k tomu, jak ovlivňuje své posluchače.

Změna může být změnou, ale symbolická označení, která jsou použita pro její charakterizaci, spojená s pojmy „údržby“, „rozvoje“, „přechodu“ či „transformace“, nabývají zcela jiného významu. Málo řečníků se obtěžuje vyložit předem, z jakého referenčního rámce vychází.

Tím, jak se o skutečnosti vyjadřujeme, nevypovídáme jenom sami o sobě, ale tutéž realitu vytváříme pro sebe i pro druhé [srv. Berger, Luckman 1966]. Je zásluhou polistopadových vlád, že jejich představitelé důsledně a soustavně odmítali pojem ekonomická reforma a od začátku národu vštěpovali termín transformace. Možná i proto jsme dnes o něco dále než jiné reformní země.

MICHAL ČÁKRT studoval v letech 1968-69 na New York University. V roce 1975 absolvoval sociologii na FF UK, doktorát získal v roce 1977 tamtéž. Od počátku 80. let se věnuje otázkám řízení a jejich společenskovo-vedním aspektům, zprvu ve Výzkumném ústavu strojírenské technologie a ekonomiky, později prověřoval teorii praxi ve firmě CAPA. V současné době působí v Československém manažerském centru v Čelákovících. Začátkem 90. let byl na několika dlouhodobých stážích v USA, na University of California a Harvard Business School.

Literatura

- Berger, Peter L. a Thomas Luckman 1966. *Social Construction of Reality*. Garden City: Doubleday.
- Drucker, Peter 1968. *Podnikové řízení a hospodářské výsledky*. Praha: Svoboda.
- Marshak, Robert J. 1993. „Managing the Metaphors of Change.“ *Organizational Dynamics*, Summer: 44-56.
- Morgan, Gareth 1986. *Images of Organization*. San Francisco: Sage.
- Schein, Edgar H. 1993. *Organizational Culture and Leadership* (2nd. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Siegelman, Ellen Y. 1990. *Metaphor and Meaning in Psychotherapy*. New York: The Guilford Press.
- Tsoukas, H. 1991. „The Missing Link: A Transformational View of Metaphors of Organizational Science.“ *Academy of Management Review* 16: 566-585.

Summary

Metaphors transfer meaning from one domain to another. We use them to clarify or explain things by rendering them more familiar. This article advances the proposition that underlying usually unarticulated understandings of many situations – in our case of changes in organisations – are often shaped and revealed metaphorically. Every individual, and, for that matter, every cultural system, views and interprets empirical events through a set of beliefs and assumptions. More often than not, these beliefs and assumptions are subconscious and rarely probed or questioned. Yet they exert a profound influence on a person's perception of a situation, and what actions, that person will or will not be taken. This article demonstrates how, in the context of organisational change, the use of metaphors is based on a set of assumptions that are critical to how people

assess the need for change – and, indeed, their conception of change itself. Thus, paying attention to managing the metaphors of change becomes a critical competency for any change agent.

We first discuss the mechanical metaphor of organisation, which implies that the people running it are operators or engineers. When it „breaks down“ and needs „fixing,“ a repair person, maintenance worker or mechanic is called.

The concept of developmental change builds on the past and strives to improve the already existing structure. The metaphors and imagery are analogous to construction or developmental growth. Developmental change agents are often referred to as trainers, coaches, and/or developers.

Transitional change involves a move from one state or condition to another. It uses metaphors of relocation or movement from one place to another. It is carried out by people who could be described as planners, guides or explorers who are familiar with the journey. Once the organisation „arrives“, they are no longer needed.

Transformational change implies the transfiguration from one state of being to a fundamentally different one. The imagery centres on „becoming“ something different; thus the change is more radical and extreme than in the previous cases. Here a fundamental alteration in who or what the organisation is occurs. The change agent is often even likened to a liberator, visionary or creator.

In short, how one conceives of something is often based on the implicit or explicit metaphorical system(s) used to comprehend and engage reality. Paying attention to how an organisational change is described metaphorically is both an indicator of the speaker's internal understanding and assessment of the situation and its needs, and a way of cueing and influencing listeners' understanding and responses.