

{jathumbnail off}

Provozní slepota je velice často omílaným termínem, který má jasný vliv na [stagnaci firem během evoluční fáze](#)

, ale své nezvratné dopady má i na oblast lidských zdrojů – na to, jak to v týmu funguje, jaká je v něm

[psychologická bezpečnost](#)

, jaká je

[Employee Experience](#)

zaměstnanců, i na to, jak jsou

[zaměstnanci v práci spokojení](#)

. Pojdme se tedy na provozní slepotu podívat trochu vědecktěji, z pohledu psychologie a neurofyziologie.

Pod svícnem bývá tma

Staré české přísloví říká, že pod svícnem bývá tma. V korporátním prostředí to platí dvojnásob. Provozní slepota zde bývá tak velká, že revoluční fázi vývoje každé společnosti ve smyslu Greinerovy teorie obvykle provázejí personální změny na manažerských postech [5]. **Původní manažeři totiž takové revoluční změny často kvůli provozní slepotě nejsou schopni**. Všichni ostatně asi známe kreslený vtip o dvou chlapících tlačících kárku se čtvercovými koly, kteří nemají čas nasadit kulatá kola, která jim nabízí třetí chlapík „zvenčí.“ Jen v reálném byznysu to není vtipné. Běžně se to děje a firmu to stojí peníze v podobě ušlé příležitosti, která se projevuje klesajícím tempem růstu společnosti (viz [5]).



Fyziologie mozku a její vliv na naši provozní slepotu

Za naši provozní slepotu mohou s trochu nadsázky řečeno [naši rodiče](#). Až takhle jednoduché to je. Mnozí „management guruové“ se léta snaží včlenit mezi práci a život pomlčku, ale

[těžko](#)

[hledat work-life balance, když práce je jen podmnožinou našeho života](#)

. To, jakým je manažer člověkem určuje i to, jakým bude manažerem, aspoň po stránce interakce se zaměstnanci, zvládnání stresových situací, prezentačních dovedností, schopností vyjednávat apod. Samozřejmě jsou k tomu ještě potřeba také nějaké „tvrdé“ znalosti a dovednosti.

Britský psychiatr a proděkan lékařské fakulty University of Sheffield Steve Peters [4] říká, že v temném laloku našeho mozku se ukládají automatizované programy pro řešení de facto libovolných situací – od chůze, přes jízdu na kole, bruslích, koni či v autě, až po schémata pro řešení konfliktů, reakce na stres či vyrovnávání se s vlastními chybami. S ohledem na to, že tato část mozku má podle jeho zjištění při výzkumu na MRI (magnetická rezonance) 20× rychlejší odezvu než čelní lalok mozku zodpovědný za racionální a logické myšlení, snažíme se tyto automatizované programy, jakmile jsou uloženy, co nejvíce využít. Jeho zkušenost pak

říká, že ty programy, které si v mozku uložíme do 8 let věku – tj. ty převzaté od rodičů, prarodičů, sourozenců, trenérů, učitelů, dětských hrdinů apod. – už nelze změnit. To v podstatě znamená, že **pokud se dostaneme do aspoň trochu známé situace, vypínáme své racionální myšlení a jednáme klidně jako osmileté děti**

Paul Ekman, americký psycholog zaměřující se na problematiku emocí s tím ve značné míře souhlasí. Jen automatizované programy spojuje výlučně s emocemi [3]. Celý proces ukládání těchto programů pak podrobněji popisuje Joseph E. LeDoux, americký neurovědec, který svůj život zasvětil biologické podstatě emocí a paměti. LeDoux říká [3], že v okamžiku, kdy se u nás vytvoří nový emoční spouštěč – kupříkladu strach z vystupování na veřejnosti – vzniká v mozku nová buněčná sestava (cell assembly). Jedná se o spojení buněk v temenním laloku obsahující záznam toho, co emoce vyvolalo a jak silné byly, s buňkami se záznamem toho, jaká byla naše reakce. Toto propojení však nemusí být trvalé a lze jej s různým stupněm námahy přerušit.

Problém je však v tom, že z pohledu psychologie je tohle všechno nevědomý proces, který vede například k tomu, že:

- je nám někdo bezdůvodně nesympatický,
- bezdůvodně ignorujeme něčí faktické poznámky a automaticky je hodnotíme jako nesmyslné,
- odmítáme vidět některé věci, respektive iracionálně snižujeme jejich význam,
- nás ostatní (více než 1 člověk) upozorňují na nějaké naše nežádoucí chování, kterého si naprosto nejme vědomi apod.

A nevědomý je proto, že podle Ekmana [3] vyvolání a uplatnění takové „emoční sestavy“ trvá jen řádově milisekundy. Je to tak rychlé, že vědomě nejsme schopni takovou událost v danou chvíli zpracovat. Receptem na pochopení svých emocí, který Ekman doporučuje, je reflektivní (následné) hodnocení, ideálně s [psychoterapeutem](#), anebo meditace [3]. A právě reflektivní hodnocení i využití meditativních technik jsou častým tématem našich sezení s [soukromými i firemními klienty](#).

V ohrožení nejsme schopni jednat logicky, proto jsme provozně slepí

Ekman říká, že emoce mění to, jak vidíme svět [3]. A potvrzuje to i Peters [4], který to vysvětluje silnou hormonální reakcí vyvolanou amygdalou (část mezimozku), která vyvolává fyziologické změny připravující nás na jednu z pradávných primitivních reakcí, které jsou schopny v ohrožení i zvířata – útok (šelmy), útěk (např. antilopa) či ustrnutí (pštros, chameleon). Ekman říká, že pod vlivem emocí (libovolných) se nepokoušíme hledat důvody, proč danou emoci prožíváme (např. proč je nám ten člověk tak nesympatický, byť ho neznáme), ale naopak se snažíme najít co nejvíce nových podnětů, které nám naši stávající informaci potvrdí, ignorujeme známé informace a hodnotíme prostředí kolem sebe v souladu s prožívanou emoci. Kognitivní psychologie to označuje jako tzv. [kognitivní zkreslení](#). A také Ekman vnímá jako jednu z nejsilnějších emocí strach (vyvolaný pocitem ohrožení). V moderní společnosti už ale nejde o primitivní strach o přežití, ale často o strach z narušení sebepojetí, společenského postavení, autority, budovaného obrazu, atd.

Nejvliv

nější příčinou naší provozní slepoty je tak úplně obyčejný strach.

A nejsilnějším strachem v českém korporátním prostředí bývá strach ze selhání, který opět útočí na naše dětství – když selžu, maminka/tatínek mě nebudou mít rádi, neposkytnou mi bezpodmínečnou lásku a přijetí.

Na odstranění provozní slepoty existují ověřené nástroje

Provozní slepota není rozhodně žádnou novinkou. V managementu to bylo velké téma dřív než v samotné psychologii a neurofyziologii (která na jeho zkoumání tou dobou neměla přístroje a metody). V roce 1979 Jack K. Fordyce a Raymond Weil [2] publikovali svůj článek *Methods for Finding Out What's Going On* (metody, jak zjistit, co se děje), který je „manuálem“ pro vyřešení provozní slepoty při řízení firmy a intenzivně využívá řadu psychoterapeutických technik a nástrojů. Autoři přitom předjímají, že **k odhalení provozní slepoty je nezbytná účast někoho z vnějšku daného týmu či firmy**. Celkem navrhuje a popisuje 7 různých metod, jak s provozní slepotou bojovat:

1. Dotazníky a instrumenty (dotazníky s vysvětlením nezbytné teorie managementu dotazovaným)
2. Strukturované rozhovory s pečlivě zvoleným seznamem otázek („Jak to tady funguje? Kdo je ve vašem týmu nejlivnější? Co děláte, když narazíte na problém s jiným oddělením?“ apod.)
3. Pocítění – skupinové sezení se 4 skupinami po 12 zaměstnancích z různých pracovních pozic (složení skupin je pevně dáno). Tuto metodu mimochodem využíváme i u našich [m anažerských skupin](#)
4. Hlasování (strukturovaný dotazník s možností vybírat jen z předpřipravených odpovědí a hodnot)
5. Tematické koláže (např. na témata „Jaké pocity ve vás vyvolává váš tým? Jak se v naší firmě cítíte?“)
6. Tematické kreslení (např. „Namalujte kolečko pro každého člena týmu, včetně vedoucího, a zvolte jeho velikost podle jeho vlivu. Namalujte, jaké je to být členem vašeho týmu,“ apod.)
7. Fyzická reprezentace firmy nebo týmu (např. „Rozestavte si členy týmu podle toho, kteří jsou vám nejbliže).

Bez vnějšího elementu se neobejdete

Chtít sám identifikovat existenci provozní slepoty a její příčiny je podobné jako snažit se přijít sám na to, že mám nádorové onemocnění. Dynamika obou těchto fenoménů je totiž obvykle stejná. Potíže, které nádorové onemocnění způsobuje, se dostávají velice pozvolna. Den po dni, týden po týdnu, měsíc po měsíci, takže jsou pro nás normální. To, že nás někde píchá, že nás bolí hlava, že jsme unavení, že třeba občas krvácíme při stolici, vnímáme už jako normu a přičítáme to tomu, co se nám děje v posledních dnech či týdnech (hodně stresu, změna času, změna počasí, hádky doma, atd.). Proto je většina nádorových onemocnění odhaleno náhodou, až při vyšetření u lékaře – tedy někoho třetího. S provozní slepotou je to stejné. Často na ni upozorní nový člen týmu, externí poradce, či auditor. Jenže od zjištění je k odstranění velmi dlouhá cesta, stejně jako u rakoviny. A stejně jako rakovina může být pro váš organismus fatální, může i provozní slepota eliminovat nástup revoluční změny [v okamžiku, kdy je už zcela nezbytná](#) [5]. Vy ale na

provozní slepotu nemusíte být sami, rádi vám s ní totiž [pomůžeme](#)

Bonus na závěr: Moderní technologie provozní slepotu zhoršují

Zajímavý pohled na provozní slepotu přináší i Charissa Terranova [1], docentka estetiky z University of Texas, která postuluje myšlenku, že naši provozní slepotu umocňují a zhoršují moderní technologie. Doslova říká, že: *„když jednáme uvnitř „chytrých“ prostředí, naše aktivity jsou spojeny s výpočetními agenty, jejichž činnost (či aspoň její část) není pod naší kontrolou a zároveň dalece překračuje to, čeho jsme si vědomi.“*

Myslí tím to (což dále ve svém článku rozvádí), že vlastně nemáme žádný přístup k ani přehled o procesech, které jsou za jednotlivými chytrými zařízeními skryty. Abych to převedl do praktičtějšího příkladu – sednete do auta, otočíte klíčkem a „ono to nějak funguje.“ Pokud to nefunguje, jsme ztraceni a voláme odtahovou službu. Přitom s autem, které nespouští, si spojíme silné emoce a vytvoříme si pro tuto situaci i novou emoční sestavu. Naše pozornost se však od problému „potřebuji se dostat z místa A do místa B“ přesune k „nejede mi auto.“ V takové situaci přitom řadu dalších aspektů původního problému zcela přehlédneme, či dokonce nevidíme, protože jednáme dál v emoci vyvolané emoční sestavou, jak bylo vysvětleno již výše.

Od nástupu IT do řízení chodu podniků a od nástupu tzv. Průmyslu 4.0 je přítom tento fenomén každodenní součástí chodu společnosti. Jenže zatímco běžně rozporujeme např. nastavení rozpočtu pro marketingovou kampaň na určitý produkt. Nastavení procesů uvnitř nástrojů pro řízení výroby tohoto produktu už často nerozporujeme, protože je ani neznáme. Podle Terranovy se tak stávají de facto nevědomými [1]. Moderní technologie nás tak posledních 200 let uvrhují do ještě větší hloubky provozní slepoty a do zasetí procesů, které „kdysi kdosi nějak“ vymyslel. Když přestane fungovat ERP systém řídící výrobu, často pak řešíme problém s nefunkčním IT namísto problému, že potřebujeme něco včas vyrobit a dodat.

Použité zdroje

- [1] TERRANOVA, Charissa. *Operational Blindness in the Twentieth Century: The Emerging Digital Image in Art from Gestalt to Distributed Network* [online]. [cit. 2016-09-22]. Dostupné z: http://www.academia.edu/5776350/Operational_Blindness_in_the_Twentieth_Century_The_Emerging_Digital_Image_in_Art_from_Gestalt_to_Distributed_Network
- [2] FRENCH, Wendell L., Cecil BELL a Robert A. ZAWACKI. *Organization development: theory, practice, and research*. Rev. ed. Plano, Tex.: Business Publications, 1983. ISBN 0256026890.
- [3] EKMAN, Paul. *Odhalené emoce: naučte se rozpoznávat výrazy tváře a pocity druhých*. Přeložil Eva NEVRLÁ. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2015. Pod povrchem. ISBN 978-80-87270-81-3.
- [4] PETERS, Steve. *Paradox šimpanze*. Brno: Zoner Press, 2013. ISBN 978-80-7413-257-5.
- [5] ZIKMUND, Martin. Teorie evoluce a revoluce: Co vaši firmu čeká a nemine. *BusinessVize.cz* [online]. 2015 [cit. 2016-09-22]. ISSN 1805-0263. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/teorie-evoluce-a-revoluce-co-vasi-firmu-ceka-a-nemine>

Napsal uživatel Martin Zikmund

Čtvrtek, 22 Zář 2016 17:44 - Aktualizováno Čtvrtek, 22 Zář 2016 17:51

[Joomla SEO powered by JoomSEF](#)