

THOMAS J. PETERS
ROBERT H. WATERMAN, JR.

HLEDÁNÍ DOKONALOSTI

*Poučení z nejlépe vedených
amerických společností*

Knihovna FF MU Brno



2 5 7 9 3 0 6 0 0 8

2 Racionální model

Professionalismus v řízení se zpravidla ztotožňuje se striktní, prakticky zaměřenou racionalitou. Viděli jsme ji vyplouvat na povrch, když Harold Geneen pátral ve společnosti ITT po „neofetištních faktích“. Vzkvétala ve Vietnamu, kde se úspěch měřil počtem mrtvol. Jejimi čaroději byli skvělí mládenci z Ford Motor Company a jejich nejvyšším bonzem byl Robert McNamara. Vyššíující racionalistický přístup k řízení ovládá podnikatelské školy. Učí nás, že dobře vycvičení profesionální manažeři zvládnou cokoli. Hledá nezajatá analytická zdůvodnění pro všechna rozhodnutí. Je dostatečně přitahován k tomu, aby byl nebezpečně mylný, a skutečně nás zavedl na seestí.

Neprozdírá nám to, co se vynikající společnosti zřejmě naučily. Nenaucí nás mluvit o obyčejného Pepka hrdinu a soustavného vítěze. Neukazuje, jak silně se mohou pracovníci ztotožnit se svou prací, jestliže jim jen trochu dovojíme do toho mluvit. Neříká nám, proč je spontánní řízení jakosti a sebekontrola mnohem efektivnější než řízení jakosti prostřednictvím inspektorů a kontrolů. Neříká nic o tom, jak si pěstoval výrokové šampióny jako první jarní poupátka. Nenutí nás k tomu, abychom dovolili – či dokonce povzbuzovali jako firma P & G – vnitřní soutěživost vzhledem k výrokovému sortimentu, zdvojeování a překrývání konstrukčních řešení či mezivýrokové přebírání nápadů. Nepřikazuje, abychom vyhazovali peníze na jakosi, služby zákazníkům a vyráběli výrobky, které vydrží a fungují. Neukazuje, jak říká Anthony Athos, že „dobří manažeři mají pro lidi stejný význam jako peníze“. Racionalistickému přístupu k řízení toho uniká mnoho.

Když jsme my dva studovali na podnikatelské škole, nejsilnější katedrou byla katedra financí a většina studentů (včetně nás) měla inženýrské tituly: byla to doba rozkvětu kvantitativních metod a jedinými faktory, jež mnozí z nás považovali za „skutečné údaje“, byla ta, která se dala vyjádřit číselně. Tak tomu bylo za starých časů, ale situace se od té doby příliš nezměníla. Když jsme školu v 60. letech končili, mohlo alespoň pár studentů proklouznout tímto systémem i s relativním uznáním díky svému daru prostě se školou „prokecat“. Dnes, jestliže „neprohnaní čísla“ (rozuměj: neudělali nějakou – jakoukoli – kvantitativní analýzu) vstupují do třídy na své nebezpečí. Mnozí studentů podnikatelských škol se tak děsí představy, že by jim během závěrečných zkoušek mohla selhat baterie v kalkulačce, že si berou náhradní baterie, náhradní kalkulačku, nebo oboje. Slovo „strategie“, které kdysi znamenalo zatraceně dobry nápad,

jak někoho vyřdit v boji, se často stává synonymem kvantitativního průlomu, analytického tahu, údajů o tržním podílu, teorie křivky učené se, založení podnikové struktury na matici se čtyřmi, devíti nebo dvaceti čtyřmi poli (myslenka matice má přímý původ v matematice) a vložení toho všeho do počítače.

Přesto jsou tu sotva patrné známky naděje. Přednášky o strategii začínají uznávat problém implementace a začínají se jím zabývat. Přednášky o výrobních metodách (přestože převážně kvantitativních) se vracejí alespoň na okraj studijních plánů. Ale „techničtí atleti“, jak je nazývá jeden z našich kolegů, bývalý ředitel závodu, jsou v americkém podnikatelském myšlení stále ještě převládající silou. Katedry financí na podnikatelských školách mají stále stejně silnou pozici jako kdysi. Talentovaní učitelé a nadaní studenti řízení prodaje a výroby — klíčových disciplín většiny oborů podnikání — jsou stále ještě tak vzácní (a tak osvěžující) jako dříve na poušti.

Abyste nám správně rozuměli. Nejme proti kvantitativní analýze jako takové. Nejlepší z dodavatelů sportovního zboží — jako P & G, Chesbrough-Pond's a Ore-Ida — propracovávají tak brilantní a adresné analýzy, že jim je jejich konkurenční mohou jen závidět. Ve skutečnosti i ty společnosti, které jsme nazvali vynikajícími, patří k těm nejlepším ve shromažďování kvantitativních údajů, jejich analyzování a využívání k řešení problémů. Ukažte nám společnost bez dobré základny faktů — dobrého kvantitativního obrazu jejich zákazníků, tržní a konkurenční — a my vám předvedeme společnost, v níž jsou priority určovány tím nejbuzantnějšíším politickým manévrováním.

Jsme proti analýze, jež je pokřivená, proti analýze, která je příliš složitá nato, aby mohla být užitečná, a příliš nepraktická nato, aby byla pružná, proti analýze, která se snaží být precizní (zejména v nevhodné době) tam, kde jde o zásadně nepoznatelné faktory — takové analýze, jako jsou podrobné tržní prognózy v době, kdy je konečné užití nového výrobku ještě nejasné (připomeňme si, že prvotní odhady předpokládaly, že počítačový trh představuje 50 až 100 jednotek), ale zejména jsme proti analýze, kterou pro limové pracovníky zpracovávají nezainteresované, na kontrolu orientované štáby. Patrick Haggerty z firmy TI trval na tom, „že ti, kdo plány realizují, je také musí dělat“ jeho prosulý systém strategického plánování byl kontrolován pouze třemi štábními pracovníky; a to pouze dočasně, a jinak stáli v čele plánovacích prací opět všíchni limový vedoucí pracovníci.

Nelíbí se nám ani takové situace, kde se činnost po čas plánování zastaví, tj. příliš často pozorovaný syndrom „paralýzy z analýzy“. Sledovali jsme příliš mnoho vedoucích pracovníků výroby, kteří prostě chtěli jen pokračovat ve své práci, ale jejich práce byla matena pracovníky z ústředních štábů, kteří vždy dovevou najít způsob, jak „dokažat“, že něco nepůjíte, přestože nevědí, jak kvantifikovat, proč by to snad mohlo jít. Personál z ústředí to hraje při zdi tím,

že zaujímá negativní postoj; a jak získává v podniku moc, potlačuje všechno našední život a iniciativu.

A především s politováním odsuzujeme nešťastné zneužívání termínu „racionální“. Racionální znamená smysluplný, logický, rozumný, znamená závěr vyplývající ze správného formulování problému. Ale v podnikatelské analýze se „racionálnímu“ dostalo velice úzkého vymezení. Je „správnou“ odpovědí, ale postrádá všechnu tu neuspořádanou bohatost lidské matérie — stejně jako dobré strategie, které nepočítají s úpornými starými návyky, realizačními bariérami a prostými lidskými nedůslednostmi. Vezměte vzhody hromadné výroby. *Kdyby se dalo* dosáhnout maximální výkonnosti výroby, *kdyby všichni* dodavatelé vyráběli a dodávali bezvadné součástky a vyráběli je včas, *kdyby* *nebylo* absentérství a *kdyby* se do cesty nestavěla nedbalá soucinnost lidí, *pak* by velké podniky měly lepší výsledky než ty malé. Ale jak ukazuje John Child ve své jedinečné kvantifikaci části této problematiky, ztrácejí podniky, jež mají 10—25 zaměstnanců a v nichž působí odborové organizace, ročně pracovními spory průměrně 15 pracovních dnů na 1 000 zaměstnanců, zatímco podniky s 1 000 a více zaměstnanci ztrácejí průměrně 2 000 dní čili 133krát více? Nebo vezmete inovace. Jistý výzkumný pracovník nedávno dospěl k závěru, že efektivnost výzkumu je v obráteném poměru k velikosti skupiny: dějele dohromady více než sedm lidí a efektivnost výzkumu klesá.³ Naše příklady malých, neformálních a pružných týmů („skunk-works“), které — pokud jde o invenci — předčí skupiny o několika stech pracovníků, to dosvědčují.

Nesouhlasíme ani s těmi, kdo tvrdí, že všechna tato témata (nadšení malých týmů, spory, které vznikají jenom jako funkce velikosti samé), jsou v managementu oblastí faktoru „umění“. Ano, kvantifikace faktorů tohoto druhu je nensadná a pravděpodobně dokonce i neúžitečná. Ale tyto faktory lze určitě posuzovat rozumně, logicky a poměrně přesně na základě průměrné dobře dokumentované dřívější zkušenosti. Skutečně to je pouze umění, co vede zarytého inženýra Johna Mitchella, prezidenta společnosti Motorola, k tomu, aby prohlásil, že zásadně nedovolí, aby v jeho závodech pracovalo více než 1 000 zaměstnanců, „protože se zdá, jako by něco začalo zadřhávat, když shromáždíte pod jednou střechou více lidí“? Anebo je to jen osvěcená verze zdravého uvážování, založeného na poměrně živé zkušenosti? Vsadili bychom na to druhé.

Proč tedy, můžete se ptát, byla úzká definice racionality, — stanovisko „stroju — bez — té — zadržané — lidské — obsluhy“ — tak dlouho zjevně přiměřená? Proč, zejména po II. světové válce, byla v souladu s úkolem dosahovat bezpříkladných přírůstků produktivity? Částečně byly tenkrát věci jednodušší: zadržena poplávka po výrobcích po II. světové válce, nepřítomnost silné mezinárodní hospodářské konkurence, pracovní síla, která byla šťastna, že má v období následujícím po hospodářské depresi vůbec nějakou práci

a „nadřazené“ postavení amerického dělníka zaplavujícího svět těmi nejlepšími a nejskvělejšími věcičkami, po nichž svět právě lácní — to všechno byly ony působící faktory.

Je tu ještě další kritický důvod. Metody řízení posledních 25 let byly skutečně nezbytné. Jak už jsme řekli, jsme zastánci rozumné analýzy. Nejlepší společností našeho přehledu kombinují polevkovou lžící rozumné analýzy s pullitrem lásky k páru v roličku — obojí je nepostradatelné. Do nástupu analytického modelu existovala pouze spekulativní metoda „prosezených kalhot“. Byla však zcela nevhodná pro složitý svět. Je pravda, že poté, kdy jsme se naučili dělit trh na segmenty, zvládat peněžní hodnotu v čase a rozumně projektovat peněžní toky, staly se tyto dovednosti nezbytnými kroky pro přežití podniku. Poříže nastaly tehdy, když se tyto metody staly pullitrem a láska k výrobku polevkovou lžící. Analytické nástroje jsou tu proto, aby pomáhaly — a dovedou to obdivuhodně — ale ještě nedovedou vyrábět nebo prodávat výrobky.

Ať byly důvody jakékoli, Spojené státy dominovaly, a jak to vyjádřil George Glider ve své knize *Wealth and Poverty (Bohatství a chudoba)*,⁴ vláda „světská racionalistická mytologie“. Bylo to tak zjevné, že Steve Lohr nedávno v článku pro *New York Times Magazine* poznamenal, že před pouhou desítkou let se svět obával, aby ho nezdeplatily americké metody řízení, nikoli naše laboratoře, naše továrny nebo dokonce jen naše velikost. „Tito američtí dobytečtí byli podle francouzského publicisty Servana-Schreibera lepší nikoli díky svým peněžním zdrojům nebo díky svým technologiím, ale díky své podnikatelské organizační schopnosti — a duši toho všeho byl americký manažer.“⁵

Ale během třinácti let od doby, kdy Servan-Schreiber svou *Americkou výzvu (The American Challenge)* poprvé uveřejnil, se něco změnilo. Podnikání v Americe vstoupilo v bažinách ekonomických a politických nesnází, jež ztělesňují zejména OPEC a sílící domácí regulace. Popravdě však tyto problémy sdílí i mnohé jiné země, z nichž některé jsou dnes „ostrovy dobrých zpráv“. Výkonost mnoha japonských a západoněmeckých společností je často uváděným důkazem toho, „že to jde“. A přitom je OPEC zásáhla mnohem tvrději než nás. A také spíše než my pracují v regulovaných ekonomických. Němečtí manažéři se musí daleko více než manažéři američtí, zabývat odborovými organizacemi. A japonské a německé využívání individuálních ekonomických stimulu je relativně mnohem slabší než naše. Ekonom Lester Thurow poznamenává:

„Konkurentní Spojených států nevolnili pracovníci uší a nestimulovali úspory ani zvyšování mzdové diferenciace. Ve skutečnosti utěšali pravý opak. Podiváček-li se na rozdíly v příjmech mezi horními a dolními 10 % obyvatelstva, pracujících Němci tvrdě a rozdíly je o 36 % menší než u nás, a u Japonců, kteří pracují ještě tvrději, je tento rozdíly až o 50 % menší. Jestliže mzdová diferenciace povzbuzuje individuální iniciativu, měli bychom být plni iniciativy, proto-

že mezi průmyslovými zeměmi, nás překonávají v nerovnosti odměňování pouze Francouzi.“⁶

V *Americké výzvě* se Servan-Schreiber zmiňuje, že kdysi — ne tak dávno — jsme hodnotili náš řídicí talenti mnohem výše než naše technické schopnosti. Ale pro zajímavost — v jakém kontextu Steve Lohr cituje Servana-Schreibera? Je to v článku nadepsaném *Renovace amerického podnikatelského řízení*, který představuje otevřený útok na americké řídicí dovednosti. Lohr vypaluje tuto salvu: „Jak rychle se věci mění. Když dnes zahraniční manažéři hovoří o svých amerických protějšcích, tak spíše pohrdlivě než s posvátnou hrůzou. A vsukku se zdá, že Spojené státy jsou posety důkazem úpadku řízení.“⁷

Koncem roku 1980 během několika málo týdnů přinesly časopisy *Newsweek*, *Time*, *The Atlantic Monthly*, *Dun's Review* (dvakrát) a dokonce i *Esquire* články na generální téma: za smutný stav amerického podnikání jsou odpovědní manažéři — nikoli OPEC, ani regulace, ani peněžní stimuly, ba dokonce ani naše nepatrné investiční výdaje ne. Čtrnáctideník *Fortune* citoval vyjádření viceprezidenta firmy Honda: „Množství peněz, které (americké automobilové společnosti) utrácí, mi skutečně nedělá starosti. Abyste mi rozuměli. Spojené státy jsou technologicky nejvyspělejší zemí, a také nejbohatší. Ale kapitálové investice samy o sobě nerozhodují. V kterékoli zemi závisí jakost výrobků a produktivita dělníků na řízení. Až Detroit změní své řídicí systémy, uvidíme silnější americké konkurenty.“⁸

Jen o pár týdnů později přinesl časopis *Fortune* ve výrazně úpravě článek nadepsaný *Evropa přerušit americký styl řízení*, který napadl naši krátkozrakost, naši tendenci přesouvat řídicí pracovníky sem tam, místo abychom budovali stabilní instituce, a naši nedostatečnou péči o výrobky, které děláme.⁹ Zdá se, že stížnosti na americké řízení lze rozdělit do pěti hlavních kategorií:

1. podnikatelské školy nás zruinují;
2. takzvaní profesionální manažéři postrádají správná hlediska;
3. manažéři se osobně nezotožňují s tím, co dělají jejich společnosti;
4. manažéři se dostatečně nezajímají o své lidi;
5. vrcholový vedoucí pracovníci a jejich štáby se izolovali ve věžích ze slonoviny, jimiž jsou analýzy.

Kritika podnikatelských škol vyvolala snad nejbouřlivější reakci ze zřejmého důvodu, že symbolizují základ a že je snadné je kritizovat. H. Edward Wrapp, renomovaný profesor podnikatelských metod na Chicagské univerzitě, podotýká: „Vytvořili jsme monstrum. Jeden kolega poznamenal, a já s ním souhlasím, že podnikatelské školy udělaly pro úspěch japonské a německé invaze do Ameriky více než cokoli jiného. Wrapp dále odsuzuje přílišný důraz podnikatelských škol na kvantitativní metody, postesknují, jež se jako ozvěna neustále vrací i v našem vlastním výzkumu. S tím očividně souhlasí i Steve Lohr, když svůj článek v *New York Times* uzavírá slovy, že „nyní je široce rozšířen názor,

že součástí tohoto našeho dnešního problému by mohli být i absolventi podnikatelských škol.¹⁰ Jiný kritik nabídl jednoduchý recept na řešení problému – takový, s nímž ne tak zcela nesouhlasíme. Michael Thomas, bývalý úspěšný investiční bankéř a v poslední době břitantní autor, říká: „Postrádají vzdělání v humanitních vědách... potřebují širší rozhled, smysl pro historii, znalost literatury a umění... zavřel bych každou postgraduální podnikatelskou školu...“¹¹ Pozorovatelé z praxe se na to dívají podobně. Od jednoho z nich ze společnosti National Semiconductor jsme slyšeli: „Absolventi Harvard Business School nebo Stanford Graduate School of Business vydrží kolem sedmácti měsíců. Nedokáží se vyrovnat s potřebou pružnosti a nedostatčnou strukturovaností.“¹²

Nedávno jsme se setkali s velice osobitou verzí stížnosti na podnikatelskou školu. Když se Rene McPherson ze společnosti Dana, který se výborně zapsal znamenitými výsledky ve velmi náročné oblasti, totiž v produktivitě odvětví s velmi malým pohybem a vysokým stupněm odborové organizovanosti, stal děkanem Stanford Graduate Business School, jeden z našich kolegů, který se právě stal proděkanem, nás pln obav vzal stranou. „Musíme si pohovořit,“ naléhal, „právě jsem měl první dlouhý rozhovor s Renem. Vypověl mi o svých zkušenostech u firmy Dana. Víte, že ani o jediné věci z toho, co tam dělal, není v našich studijních programech ani zmínka?“

CHYBNÁ PERSPEKTIVA

Podnikatelské školy však neřídí zemi. Manažeři ano. Hledisko, jež celý problém podceňuje, může být nesprávné a je výrazem nedostatku jakéhokoli citu takzvaného profesionálního manažera pro celek. Nejpříkřeji to vyjadřuje opět Ed Wrapp:

„Tento systém produkuje houfy manažerů s prokazatelnými vlohami, avšak vlohami, které se v hlavním proudu činnosti podniku neuplatní. Profesionální manažeři dychtí studovat, analyzovat a definovat problém. Jsou až po uši ve specializaci, standardizaci, efektivnosti, produktivitě a kvantifikaci. Jsou vysoce racionální a analytičtí. Kladou důraz na objektivní cile... V některých organizacích mohou uspět, jestliže prostě udělají dobré dojem na správní radu nebo jsou dobří v sepisování strategií či plánů. Tragédie je, že tyto schopnosti skrývají skutečné nedostatky v celkových řídicích schopnostech. Tito talentovaní manažeři se schovávají, když je třeba učinit konkrétní operativní rozhodnutí a často žalostně selhávají, když mají dosáhnout zvýšení zisku, zajistit splnění určitého úkolu a posunout organizaci vpřed.“¹³

I jiní pozorovatelé si povšimli stejného jevu. Jeden z přispěvatelů do prostulého čísla *Business Week*, věnovaného tématu reindustrializace, se k problému

vysovil pregnančně: vrcholové vedení většinou „postrádá smysl pro podnikání jako celek.“¹⁴ Robert Hayes a William Abernathy v článku nedávno uveřejněném v *Harvard Business Review* k tomu poskytují klíč: „Typická kariéra budoucích vrcholových vedoucích pracovníků... již dávno nespočívá v důvěrným poznáváním podnikových technologií, zákazníků a dodavatelů... Od poloviny 50. let došlo k podstatnému nárůstu procentuálního podílu nových prezidentů společností, jejichž primární zájmy a odbornost spočívají ve finanční a právní oblasti a nikoli ve výrobě.“¹⁵ A Hayes dodává: „Nestává se už příliš často, že by se vrcholový vedoucí pracovník na něco prostě podíval a řekl: „Hrome, tohle je dobrý výrobek. Vyrábějme jej, i když zatím nevíme, zda se vyplatí.“¹⁶ Frederick Herzberg, další veterán mezi pozorovateli amerických metod řízení, po více než čtyřicetileté zkušenosti prostě prohláší: „Manažeři výrobek nemilují. Vlastně se mu brání.“¹⁷

Naproti tomu máme japonský fenomenální úspěch ovládnutí trhu malých vozů. Co je přesně podstatou japonského kouzla? *Casep* *Fortune* naznačuje, že nejde jen o spotřebu benzínu: „Japonci si zaslouhují obdiv za mnohem více než za náhodný triumf, že byli schopni dodat výkonné vozy do Spojených států, kde jich byl právě nedostatek. Vynikají v jakosti součástí a dokončovacích prací, výlisky z plastických hmot sedí, dveře se neprověšují, materiály vypadají dobře a neopotebovávají se, lakýrnické práce jsou bezvadné. A co je nejdůležitější, japonská auta získala pověst svou spolehlivostí, která vyplývá z všeobecně nižšího podílu reklamací. Po technické stránce je většina japonských vozů docela obyčejná.“¹⁸

Jedním z příkladů, jímž rádi dokládáme analýzu časopisu *Fortune*, je pracovník firmy Honda, který každý večer cestou domů rovná střechu na všech hondách, kolem nichž jde. Prostě nenesu na hondě nějaký nedostatek!

Proč je to vše tak důležité? Protože vynikající výkon tak často souvisí s lidmi motivovanými přesvědčivými, prostými – ba dokonce krásnými – hodnotami. Robert Pirsig lamentuje ve svém článku *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance (Zen a umění údržby motocyklu)*: „V práci jsem přemýšlel o nedostatečné péči, jež se věnuje uživatelským příručkám k digitálním počítačům, které jsem revidoval... Byly plné chyb, nejasností, opomenutí a informací tak dokonale zamotaných, že je bylo třeba šestkrát přečíst, aby to dalo nějaký smysl. Ale co mne zarazilo napoprvé, byl soulad těchto příruček s diváckým přístupem, který jsem viděl v obchodě. Byly to příručky pro diváky.“ V každém řádku je nevysovená myšlenka: „Zde je stroj, izolovaný v čase a prostoru ode všeho ostatního ve vesmíru. Nemá žádný vztah k vám, vy nemáte žádný vztah k němu, kromě toho, že otočíte určitými přepínači, udržujete elektrické napětí a vylučujete podmínky vedoucí k poruchám.“ To je právě ono. Mechanici ve svém postojí ke stroji (šlo o Pirsigův motocykl) skutečně nezařizovali nijak odlišný postoj od postoje příručky ke stroji nebo postoje, jež jsem právě

popsal. Všichni jsme byli diváky. Tehdy mne napadlo, že vlastně *neexistuje* žádná příručka, která by se zabývala *skutečnou* údržbou motocyklu, jejím nejvýznamnějším aspektem. Mít zájem o to, co děláte, je považováno buď za nedležitě, nebo se to považuje za samozřejmost.¹⁹

Útok se dále přesouvá na nedostatek zájmu vedení o ty lidi, kteří by mohli výrobek milovat, kdyby k tomu dostali příležitost. Podle některých kritiků tato výška shrnuje vše. Profesor Abernethy vzpomíná na svůj údiv, když odhalil příčinu japonského úspěchu s auty: „Zdá se, že Japonci mají chromomou výhodu nižších výrobních nákladů... Bylo pro mne velkým překvapením, když jsem zjistil, že to není automatizací... Vyvinuli „lidský“ přístup k výrobě vozu... Mají pracovní sílu, která je zapálená do práce, dychtivá pracovat a výrobou aut nadšená... My máme odlišné základní postavení, pokud jde o produktivitu, a je to způsobeno spoustou malíčkostí. Nejde o věci, jež by bylo možno napravit investiční politikou.“²⁰

Také Steve Lohr se pouští do tohoto tématu. Odvolává se na Akio Moritu, prezidenta firmy Sony, jenž americkým manažerům vytýká, že „se příliš málo zajímají o své dělníky“. Morita pokračuje popisem své pečlivě naplánované revoluce v závodech firmy Sony v USA. Lohr poznamenává: „V závodech firmy Sony v San Diegu a v Dohamu produktivita stále narůstala tak, že dnes je velmi podobná produktivitě závodů této společnosti v Japonsku.“²¹ Ale americké výsledky firmy Sony, jímž se dostalo značné publicity, blednou před oživením výroby televizorů společnosti Motorola poté, co ji zakoupila firma Matsushita. Během pěti let, prakticky bez jakéhokoliv nahrazování pracovní síly amerického Středozápadu, se hrstce japonských manažerů podařilo snížit výdaje na záruční opravy z 22 milionů dolarů na 3,5 milionů, snížit počet vad na 100 přijímačů ze 140 na 6, snížit množství stížností za prvních 90 dnů po prodeji ze 70 na 7 % a snížit fluktuaci z 30 % na 1 % ročně.

Úspěchy firem Sony a Matsushita ve Spojených státech jsou živou připomínkou pravděpodobně neexistujícího „východního kouzla“, údajně podpráječného ohromující japonské výsledky, pokud jde o produktivitu. Jeden komentátor poznamenal: „Záležitost produktivity není ani tak esoterický japonská, jako je prostě lidská... loajalita, angažovanost vypěstovaná účinnou přípravou, osobní ztotožnění se s úspěchem společnosti a – prostě řečeno – lidský vztah mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným.“ Je tu však jeden zásadní kulturní rozdíl, který pravděpodobně v Japonsku příznivě působí na rozvoj produktivity prostřednictvím lidí. Jak nám vysvětlil jeden japonský vyšší vedoucí pracovník: „Od ostatního světa se velice lišíme. Jediným našim přírodním bohatstvím je tvrdá práce našich lidí.“

Zacházení s lidmi – nikoli peníze, stroje či mozky – jako s přírodním bohatstvím bude asi klíčem ke všemu. Kenichi Ohmae, vedoucí tokijské pobočky firmy McKinsey, říká, že v japonské *organizace a lidé* (v organizaci) jsou

spornýma. Navíc vztah k lidem povzbuzuje lásku k výrobku a vynucuje si, aby i průměrný dělník přebíral přiměřená rizika a přiměřeně přispíval k inovacím. Ohmae to vysvětluje takto:

„Japonské vedení znovu a znovu opakuje pracovníkům, že nejlépe znají problematickou výrobu ti, kteří jsou na předním voji... Dobře řízená společnost se spoléhá zejména na individuální či skupinovou inovační iniciativu a tvořivou energii. Každý zaměstnanec je využit v maximálním rozsahu své tvořivé a produktivní schopnosti... Celá organizace – schránky na zlepšovací návrhy, kroužky jakosti apod. – působí <organicky> a <podnikatelsky> na rozdílu od <mechanického> a <byrokratického>.“

Když Kimsay Mann, prezident firmy Blue Bell, druhého největšího světového výrobce konfekce, hovoří o osmi atributech dokonalého řízení, na nichž je založena tato kniha, tvrdí, že „každý z nich je o lidech“.

VĚZE ZE SLONOVINY ANALÝZY

Mohlo by se zdát, že důvodem, proč v tolika amerických společnostech chybí zaměření na výrobek nebo na lidi, je prostě soustředění pozornosti na něco jiného. To něco jiného je přehnané spolehání se na analýzu z vyšší věže ze slonoviny, přehnané spolehání se na finanční eskamotérství, čili nástroje, jež – jak by se zdálo – vylučují riziko, ale také, bohužel, vylučují činnost.

„Mnohé společnosti to přehánějí“, říká Ed Wrapp. „Plánování se jim zdá zajímavější než dopracovat se k prodejnému výrobku... Plánování je vitaným únikem před provozními problémy. Intelektuálně je vědeckější a nepřináší tlaky, jimiž opývá provoz... Formální dlouhodobé plánování téměř vždy vede k nadměrnému združďování techniky.“²²

Fletcher Byrom z firmy Koppers má návrh: „Jako systém“, říká, „jako disciplína pro skupinu lidí je plánování velmi přímé. Já říkám, jen plánujte, ale jakmile jste jednou své plánování dokončili, odložte je do šuplety. Nenechte se jím svázat. Nepoužívejte je jako hlavní vstup do rozhodovacího procesu. Používejte je hlavně k rozpoznání změny, jakmile k ní dochází.“²⁴ Podobně nedávno napsal *Business Week*: „Přiznám se, že ani firma Johnson & Johnson, ani TRW, ani 3M – všechny považované za společnosti myslící dopředu – nemají ve vedení nikoho ve funkci podnikového plánovače.“²⁵

David Ogilvy, zakladatel firmy Ogilvy and Mather, prohlásuje bez obalu: „Veššina podnikatelů je neschopna originální myšlenky, protože nejsou s to uniknout tyránii rozumu.“²⁶ Theodore Levitt, renomovaný profesor marketingu na Harvardově univerzitě, nedávno řekl: „Tvůrci modelů vytvářejí komplikované stroje rozhodnutí, jejichž aspirace na užitečnost je převyšována pouze posvátnou úctou, v níž linioví vedoucí pracovníci vyšších úrovní chovají tech-

nokraty, kteří je konstruují.“ Nakonec tu máme nedávny výsledek nové výrobové strategie společnosti Standard Brands, která absolutně selhala. Příčina byla podle článku uveřejněného v *Business Week* v tom, že firma Standard Brands si najala skupinu plánovačů ze společnosti GE, a pak jim dala něco jako provozní odpovědnost. Poté, co nechali většinu z nich odejít, prezident firmy poznamenal: „Chlapci to byli bystří, ale nebyl to ten typ lidí, kteří by dokázali výrobní programy zavést.“²⁷

Všechno to jsou jisté špatné zprávy pro ty, jejichž životním programem se stalo přežycování císel. Ale problém není v tom, že by společnost neměly plánovat. Měly by plánovat zatracené dobře. Problém je v tom, že plánování se stává samoučelým. Zachází daleko za Byromův rozumný názor, aby se jej užívalo ke zvyšování mentální připravenosti. Místo toho se plán stává pravdou a údaj, které se nehodí do předem koncipovaného plánu (např. skutečné reakce zákazníků na zkušební prodejní akci), jsou bagatelizovány nebo slepě ignorovány. Pochybné spekulace nahrazují pragmatický čin. („Už jste srovnali skutečný počet pracovníků s odhadovaným?“ byla obvyklá otázka provozního výroby jisté společnosti, kterou jsme po celá léta studovali.)

Výkonost podnikání se ve Spojených státech vážně zhoršila, alespoň ve srovnání s Japonskem, ale i některými jinými zeměmi — a v mnoha případech, pokud jde o úroveň produktivity a jakosti, i absolutně. Již nevytvoříme nejlepší nebo nejspolehlivější výrobky a zřídka kdy je vyrábíme levněji, zejména v odvětvích s mezinárodní konkurencí (např. auta, integrované obvody).

První vlna útoků na přičiny tohoto problému se zaměřila na vládní regulativy. Zdá se však, že to je odpověď neúplná. Hledání kořenů a příčin pak začátkem 80. let zavedlo přemyslivé manažery, komentátoři podnikatelské sféry stejně jako akademiky do samotného srdce řídicí praxe a všichni se snažili vypátrat, kde se stala chyba. Nepřekvapilo, že hlavní nápor nesla nedávna závislost Ameriky na nadměrném analyzování a úzce vymezeném pojetí racionality. Zdálo se, že obojí je v rozporu s japonským přístupem k pracovní síle a k jakosti — i když připustíme, že existují kulturní rozdíly.

Zkoumání narazilo na dvě hrozivé překážky. První představovala inherentní defenzivnost. Konečně se začítocilo na intelekt a duši podnikatele. Až dosud byl tliskem povzbuzován, aby proste ukázal prstem na jiné, totiž na vládu. Za druhé, útok narazil na jazykový problém. Nebyl považován za útok na „úzkou formu racionality“, to, co jsme nazvali „racionálním modelem“, volající tím po širší formě. Byl pochopen jako útok na racionaltu a logické myšlení vůbec, a tím implicitně jako povzbuzování úniku do iracionality a mysticismu. Člověk by se pak mohl domnívat, že jediným řešením je přesunout zasedání vedení firmy Ford do místního střediska zenového buddhismu. A to zřejmě řešením být nemělo.

Ale zastavme se na chvíli a zeptejme se: Co přesně myslíme pádem racionálního modelu? Hovoříme skutečně o tom, co Thomas Kuhn nazývá ve své přelomové knize *The structure of Scientific Revolutions (Struktura vědeckých revolucí)*²⁸ změnou paradigmatu? Kuhn tvrdí, že vědci v každém oboru a v každé době sdílí určitý soubor představ o světě a že pro tuto dobu tento soubor představuje převládající paradigma. To, co nazývá „noirální vědou“, se rozvíjí právě v rámci takového souboru sdílených představ. Všechny pokusy se uskutečňují striktně v hranicích těchto představ a dochází jen k malým krokům vpřed. Starým, ale příhodným příkladem je ptolémaiovský názor na vesmír (který se udržoval až do 16. století), že Země je středem vesmíru a že Měsíc, Slunce, planety a hvězdy ji obklopují vsazeny do koncentrických sfér. Byly propracovány spleťte matematické vzorce a modely, které měly přesně předpovídat astronomické jevy založené na ptolémaiovském paradigmatu. Posun paradigmatu nastal až tehdy, když Koperník a Kepler zjistili, že matematický vzorec se lépe osvědčuje tehdy, když Zemi ve středu systému nahradí Slunce.

Poté, co začne posun paradigmatu, je pokrok rychlý, třebaže plný napětí. Lidé jsou popuzeni. Valí se nové objevy podporující nový systém názoru (např. Kepler a Galilea) a dochází k vědecké revoluci. Jiné známé příklady změny paradigmatu a z toho vyplývající revoluce ve vědě představují posun k relativitě ve fyzice a k tektonice ker v geologii ... Důležitým bodem v každém případě je, že stará „racionálna“ je nakonec nahrazena novou, odlišnou a užitečnější.

O něco takového uslujeme i v podnikání. Stará racionálna je podle našeho názoru přimým potomkem školy vědeckého řízení Fredericka Taylora a již přestala být užitečnou disciplinou. Soudě podle činnosti manažerů, kteří pracují v rámci tohoto paradigmatu, patří k některým ze sdílených přesvědčení i tato:

* Velké je lepší, protože vždycky můžete dosáhnout výhod hromadné výroby. Iste-li na pochybách, konsolidujte; vyhněte překyvání, duplicity a plýtvání. Mimochodem, stanete-li se přitom velkými, postarajte se, aby vše bylo pečlivě a formálně koordinováno.

* Jedinými jistými vízcí jsou výrobcí s nízkými náklady. Funkce užítku pro zákazníka vedou výrobce k tomu, aby se v konečné analýze zaměřili na náklady. Ti, kdo přezíjí, vyrábějí vždy levněji.

* Všechno analyzujte. Naučili jsme se, že se dobrým průzkumem trhu, analýzou diskontovaných peněžních toků a dobrým rozpočtováním můžeme vyhnout velkým chybám rozhodnutím. Jestliže málo je dobré, pak více musí být lepší. Proto je třeba aplikovat takové věci, jako je analyza finančních toků, i na rizikové investice do výzkumu a vývoje. Rozpočtování používejte jako model pro dlouhodobé plánování. Dělejte prognózy. Na základě těchto prognóz stanovte pevné kvantitativní cíle. Produkujejte tusté svazky plánů, jejichž

hlavním obsahem jsou čísla. (Mimochoodem, zapomeníte, že většina dlouhodobých prognóz je nutně nesprávná již v den svého vzniku. Zapomeníte, že invenční činnost je — již z definice — nepředpověditelná.)

* Zbavte se těch, kdo narušují váš klid — tj. fanatických šampiónů. Ostatně — máme plán. Chceme vytvořit aktivitu zaměřenou na jeden nový výrobek, abychom dosáhli potřebného průlomu, a nasadíme na to, bude-li třeba, 500 techniků, protože jsme dostali lepší nápad.

* Úlohou manažera je rozhodovat. Vydávejte správné příkazy. Vydávejte přesné příkazy. Udržujte své portfolio v rovnováze. Snažte se uclivit v přizlých odvětvích. Realizace a vlastní provedení mají druhohradý význam. Vyměňte celý řídicí tým, máte-li dosáhnout správné realizace.

* Kontrolujte vše. Manažer má mít věci v pořádku a má je držet pod kontrolou. Určete do všech podrobnosti organizační strukturu. Sepisujte dlouhé popisy práce. Propracujte složité schémata matičové organizace, abyste měli jistotu, že jste připraveni na každou eventualitu. Vydávejte příkazy. Rozhodujte bez alternativ. Zacházejte s lidmi jako s výrobními činiteli.

* Využijte správné stimulační a produktivita bude následovat. Jestliže lidem dáme velké, přímé peněžní stimuly, aby správně a dobře pracovali, problém produktivity zmizí. Prepáčte nejvýkonnější pracovníky. Odstraňte 30 až 40 % přebytečných dělníků, kteří nechtějí pracovat.

* Dohlédněte, aby byla kontrolována jakost. Jakost je jako cokoli jiného; nařídte ji. Je-li to nutné, ztřofnasobte personál oddělení kontroly jakosti (zapomeníte, že v japonských automobilkách je poměr kontrolorů jakosti na jednotku výrobů právě třikrát menší než u nás). Informujte o tom prezidenta společnosti. Ukážeme jim (tj. dělníkům), co to znamená podnikat.

* Podnikání je podnikání a zase podnikání. Umlte-li čist finanční zprávy, můžete řídit cokoli. Lidé, výrobky a služby jsou prostě ty zdroje, které musíte uspořádat, abyste dosáhli dobrých finančních výsledků.

* Nejvyšší vedoucí pracovníci jsou chytrější než th. Velkou pozornost věnuje úpravě výkazu příjmů a bilancí a navenek budete vypadat dobře. A především nedopusťte, aby snad příjmy v čtvrtletním průměru přestaly růst.

* Vše je ztraceno, přestaneme-li růst. Když vyčerpáme možnosti ve svém odvětví, snažme se uplatnit v těch odvětvích, kterým nerozumíme. Přinejmenším pak můžeme pokračovat v růstu.

Přestože se zdá, že konvenční podnikatelská racionalita dnes představuje motor podnikání, tak prostě nevysvětluje většímu divodu toho, proč vynikající společnosti fungují. Proč ne? Jaké jsou její nedostatky?

Za prvé, vyčíslovací, analytická složka má v sobě zabudovanou jistou konzervativní předpojatost. Snižování nákladů se stává prioritou číslo jedna a zvyšování výnosů za tím pokulhává. To vede k posedlosti náklady, nikoli k zaujetí pro jakost a hodnotu; k záplavování starých výrobků než k propracovávání

nehotových nových výrobků nebo rozvojových záměrů. Vede to k zajišťování růstu produktivity spíše prostřednictvím investic než zmodernizováním pracovní síly. Slabost analytického přístupu k podnikatelskému rozhodování je to, že lidé analyzují, co se dá analyzovat nejsnáze, tráví tím spoustu času a více méně ignorují to ostatní.

Jak zjišťuje John Steinbruner z Harvardské univerzity: „Vyzádujeme-li kvantitativní preciznost, dosahuje se jí za běžných okolností jediné tím, že se tak zmenší rozsah toho, co se analyzuje, a tak větší významných problémů zůstane mimo rozbor.“²⁹ To vede k upnutí se na nákladovou stranu rovnice: Tam jsou čísla, nejivější. Taková fixace je nadto mechanická a snadno si ji lze představit — kupte nový stroj, abyste nahradili 19 pracovních míst, omezte papírování o 25 %, uzavřete dvě výrobní linky a zrychlete pohyb té zbyvajících.

Číselná analýza vede zároveň k dalšímu nezájemnému znehodnocení na straně rentability. Taková analýza není schopna ocenit mimořádnou přizlživost, „to navíc“ přidávané obchodními zástupci firm jako IBM nebo Frito-Lay. V souladu s nedávným postřehem se však pokazuje analytikům, když narazí na „99,5% úroveň služeb“ firmy Frito-Lay („nerozumnou“ v jejím oboru podnikání), rozzáří oči a začnou poukazovat na to, co by se dalo ušetřit, kdyby firma Frito snížila své zaujetí pro služby. Analytici mají „pravdu“. Firma Frito by okamžitě ušetřila peníze. Analytici však nemožno rozhodně prokázat, jaké důsledky by měl nepatrný stupeň nespolehlivosti služeb pro desetistýový zástup hrdiných obchodních zástupců — o maloobchodech firmy Frito nemluvě — a z toho vyplývající případnou ztrátu tržního podílu nebo pokles rentability. Z „analytického“ pohledu je nadměrná pozornost věnována spolehlivosti firmou Caterpillar („dodávka náhradních dílů do 48 hodin kdekoliv na světě — jinak to Cat platí“) nebo firmou Maytag („desetiletý bezporuchový provoz“) skutečně nesmyslná. Z analytického hlediska je záměrné zdvojování úsilí při vývoji nových výrobků firm IBM nebo 3M či „přetahování“ nápadů mezi výrobky firmy P & G právě jen zdvojováním. V kvantitativním pojetí postřádají rodinná atmosféra u firmy Delta, účta k jedinci u IBM a vášně pro čísta firm McDonald's nebo Disney jakýkoli smysl.

Vylučně analytický zplamený přístup vede k abstraktní, bezcílné filozofii. Naše posedlost počítat ve Vietnamu lidí na kusy a naše neschopnost pochopit nepomijivost a dlouhodobý obzor orientálního myšlení vyvrcholily neklakastrofálnějším plynáním lidskými, morálními a materiálními zdroji Ameriky. Ale McNamaraova fascinovanost čísly byla pouze příznakem doby. Roy Ash, jeden z jeho mladých spolupracovníků u Forda, propadl stejné chorobě. Časopis Fortune říká o jeho nezdařech u firmy Litton: „Ve svém zcela abstraktním názoru na podnikání [Ash] vychutnával do dna svůj britký úsudek při analyzování nejjemnějších účinnických metod. Jeho brilantnost ho dovedla k nejelegantnějším způsobům myšlení: budování nových měst; vystavba lodě-

zvory ... nereprodukcují typicky neuspokávané, oportunistické úpravy, které vědci skutečně dělají. Vědecká zpráva předkládá neposkrvnený zevnějšek, který reprodukuje málo anebo nic z intuitivních skoků, chybných začátků, omývá, nesprávných závěrů a šťastných náhod, které ve skutečnosti ke zkoumání také patří.¹⁴⁰

Sir Peter Medawar, nositel Nobelovy ceny za imunologii, rovnou prohlašuje: „Nemá cenu prohlížet vědecké „zprávy“, neboť nejenže zakrývají, ale aktivně zkrášlují úvahy, jež jsou příznačné pro práci, kterou popisují.“¹⁴¹

Protixperimentátorský postoj nevyhnutelně vede k nadměrné složitosti a neprůzřetnosti. Mentalita „super výrobku“ není nikde zjevnější než v hledání „superzbraně“ v sektoru obrany. Komentátor časopisu *Village Voice* poznává: „Nejrychlejší způsob, jak pochopit obavy vyvolané v Pentagonu Spinneyem [odborný analytik v divizi programové analýzy a hodnocení ministerstva obrany] je citovat jeho slova: „Naše strategie hledání stále vyšší úrovně technické složitosti a rafinovanosti způsobila, že se technologicky vyspělá řešení a bojová pohotovost navzájem vylučují.“ To znamená, že čím více peněz USA v současné době vydávají na obranu, tím méně jsou schopny bojovat ... Více peněz přineslo méně, ale složitějších letadel, která po větší časů nefungují. Rozmístění menšího množství letadel vyžaduje propracovanější a křehčí komunikační systém, který pravděpodobně ve válečných podmínkách neobstojí.“¹⁴²

Opatrnost a paralyza vyvolaná analýzou vedly k protixperimentátorskému postoji, který naopak ironicky vede k svrchované rizikové mentalitě „velké sázky“ či „superzbraně“. Stroub se otáčí ještě jednou. Vyrobí takové supervýrobky vyžaduje beznadějně komplikované a zcela nefunkční řídicí struktury. Tato tendence dosahuje svého nejvyššího výrazu ve formální maticové organizaci struktury. Je zajímavé, že již nějakých patnáct let před největším rozkvětem maticových struktur v polovině 70. let identifikoval Chris Argyris klíč k patologii organizační matice:

„Proč mají tyto nové administrativní struktury a strategie nesanáže? ... Předpokladem stojícím za touto [maticovou] teorií bylo, že budou-li jasně formulovány cíle a kritické cesty k těmto cílům, lidé se budou snažit spolupracovat, aby těchto cílů bylo dosaženo v souladu s těmi nejlepšími plány, jaké jen mohly být vypracovány. Avšak v praxi bylo těžké tuto teorii aplikovat ... Nedlouho před dokončením se papírování stalo samoučelným procesem. Cílem 71 % středních vedoucích pracovníků sdělilo, že udržování administrativy spojené s výrokovým plánováním a překusováním programu se stalo stejně významným jako převzetí odpovědnosti za výrobky přidělené každé skupině ... Jiným způsobem přizpůsobení bylo stáhnout se a přenechat odpovědnost za úspěšné provádění programu na vyšších úrovních. „Je to jejich dítě — ať ho

naucí oni chodit ... Dalším, často zmiňovaným problémem byla imobilizace skupiny nesečnými drobnými rozhodnutí.“¹⁴³

Syndrom komplexity lze porazit, ale není to snadné. Počítáč IBM 360 je jedním z příběhů velice úspěšného výrobku v historii amerického podnikání, přestože jeho vývoj byl neuspokávaný. V jeho průběhu prezident firmy Thomas Watson, Sr., požádal viceprezidenta Franka Caryho, aby „navrhl systém, který by nás ochránil proti opakovaným problémům tohoto druhu“. Cary udělal, co mu bylo řečeno. Po letech, když se sám stal prezidentem firmy, bylo jedním z jeho prvních činů, že se zbavil pracovních vývojových struktur výrobku, kterou vytvořil pro Watsona. „Pan Watson měl pravdu“, připouští. „Struktura výrokového vývoje zabránila tomu, aby se opakovaly zmatky při vývoji třistašedesátky. Bohužel dosáhne i toho, že již nikdy nevymyslíme takový výrobek jako 360.“ Odpovědi vynikající společnosti na složitost je přizpůsobivá polyplivost, administrativní verze experimentování. Neustále se reorganizuje. „Jestliže máte problém, uvolněte na něj zdroje a vyřešte ho,“ říká jeden z vedoucích pracovníků firmy Digital. „Je to tak jednoduché.“ Fletcher Byrom z firmy Koppers dodává: „Ze všeho, co jsem v různých podnicích viděl, působila nejrůznější tendence k přeroorganizovanosti, působící strnulost, jež je neúnosná v epoše rychlých změn.“ David Packard z firmy HP poznamenává: „Musíte se vyhnout tomu, aby vaše organizace byla příliš strnulá ... Jestliže má organizace efektivně fungovat, komunikace by měla probíhat tím neefektivnějším kanálem bez ohledu na organizační schéma. To je to, k čemu zde všude kolem často dochází. Často mě napadlo, že poté, co vše zorganizujete, byste měli organizační schéma zahodit.“¹⁴⁴ K tématu americké organizační racionality náš japonský kolega Ken Ohmae říká: „Většina japonských společností přiměřeně organizační schéma dokonce ani nemá. Nikdo neví, jak je organizována firma Honda, kromě toho, že uplatňuje mnoho projektových týmů a je celkem pružná ... Inovace se obvykle objevují ve styčných bodech, protože vyžadují součinnost celých oborů. Tak se zejména dnes japonská pružná organizace stává přínosnou.“¹⁴⁵

Racionalistický přístup příliš nepřeje neformálnosti. Analyzovat, plánovat, rozhodovat, specifikovat a kontrolovat jsou slovesa racionálního procesu. Vzájemně působit, ověřovat, pokusit se, selhávat, být ve styku, učit se, měnit směr, přizpůsobit, modifikovat a vidět jsou některá ze sloves neformálních řídicích procesů. Ta druhá slycháme v podnicích, jež dosahují špičkové výkonnosti, mnohem častěji. Firma Intel zřizuje zvláštní konferenční místnosti jednoduše proto, aby se zvýšila pravděpodobnost neformálního řešení problémů mezi různými obory. Firma 3M podporuje kluby všeho druhu zejména proto, aby podnítila interakce. Firma HP a Digital vydávají velké prostředky na vlastní letecké a pozemní přepravní systémy jen proto, aby se lidé chtěli vzájemně navštěvovat. Výrobek za výrobenem plyne ze základního pravidla Patricia

Haggertyho o „těsném spojování“ u firmy TI.⁴⁶ To vše znamená, že lidé spíše mluví, řeší problémy a dávají věci dohromady, než aby se přetvářovali, debatovali a odkládali věci na jindy.

Bohužel však je řízení prostřednictvím dekretů pro většinu amerických manažerů pohodlnější. Krouží nevěřičně hlavami, když slyší o firmách 3M, Digital, HP, Bloomingdale's a dokonce i IBM, o společnostech, jejichž hlavní procesy se zdánlivě vymykají kontrole. Koneckonců, kdo se zdravým rozumem by zavaděl řízení obcházáním po provozech jako pilíř podnikové filozofie, jako to činí firma HP? Ukazuje se, že neformální kontrola prostřednictvím pravidel-
né, předeem nepřipravené komunikace je ve skutečnosti mnohem tužší než vláda čísel, jímž se lze vyhnout nebo před nimiž lze uniknout. Ale započli byste se, kdybyste chtěli prodat tuto myšlenku mimo vynikající společnost.

Racionální model nás nutí snižovat význam hodnot. Sotva jsme se vůbec setkali s nějakými výraznými novými podnikovými směrnicemi, které by vyšly z piecizování cíle nebo racionální analýzy. I když je pravda, že dobré společnosti v analýzách vynikají, myslíme si, že jejich nejdůležitější rozhodnutí jsou formována více jejich hodnotami než jejich nejdůležitější rozhodnutí jsou vytvářeny širokou, povznášející smloukou kulturu, soudržný rámec, v němž pověření lidé hledají vhodná příležitost. Jejich schopnost získat mimořádné přínosy od velkého počtu lidí se mění ve schopnost vytvářet vědomí vysoce hodnotného účelu. Takový účel vždy plyne z lásky k výrobku, poskytování služeb nejvyšší jakosti a z uznávání inovací a přínosu všech. Takový ušlechtilý účel není vnitřně slučitelný s 30 čtvrtletními úkoly řízení podle cílů, 25 opatření ke snižování nákladů a 100 ponižujícími pravidly pro dělníky ve výrobě nebo s ustavičně se měnící, analyticky odvozenou strategií, která jeden rok klade důraz na náklady, příští rok na inovace a v tom přespříším bůhví na co.

V racionalistickém světě je málo místa pro vnitřní součinnost. Nelze předpokládat, že společnost bude soutěžit sama se sebou. Ale během celého výzkumu vynikajících společností jsme pozorovali mnoho příkladů tohoto jevu. Navíc jsme pozorovali, že tlak vlastních kolegů spíše — než příkazy od šéfa — působí jako hlavní motivací faktor. Firma General Motors razila myšlenku vnitřního soutěžení už před 60 lety; jejími vynikajícími realizátory jsou dnes firmy 3M, P & G, IBM, HP, Bloomingdale's a Tupperware... Vážitými zásadami jsou překryvání divizí, zdvojení výrobového sortimentu, paralelní vývojové týmy nových výrobků a široký tok informací k podnikání srovnávání a zvyšování produktivity. Jak je možné, že mnozí tuto myšlenku nepochopili?

Sklon analyzovat analyzovatelné je nakonec osudný. Je pravda, že náklady na zdvojení výrobového sortimentu a různorodost výrobních postupů lze přesně měřit. Ale < říst zisků > na základě nepřetržitého toku nových výrobků vyvinutých zanícenými šampióny a zvyšování produktivity, jež plyne z neu-

stálých inovačních soutěžících týmů, je mnohem obtížnější, ne-li zcela nemožné < přesně uchopit. >

DŮRAZ NA NESPRÁVNÉM MÍSTĚ

Nejvýznamnějším selháním úzkého pohledu racionality snad není to, že je sám o sobě nesprávný, ale to, že vedl k dramatické nerovnováze ve způsobu myšlení o řízení. Harold Leavitt ze Stanfordské univerzity to vysvětluje skvělým způsobem. Řídící proces vidí jako interaktivní tok tří proměnných: hledání cesty, rozhodování a realizace. Problémem racionálního modelu je to, že se vztahuje pouze ke střednímu prvku — rozhodování. Při vysvětlování rozdílů mezi těmito třemi aktivitami nechal Leavitt své žáky nejprve přemýšlet o politických vidcích, jejichž stereotypy nejlépe zapadají do těchto kategorií. Například typická třída studentů by zařadila prezidenta Johna Kennedyho mezi hledáče cesty. Pro stereotyp rozhodovatel by asi vybral Roberta McNamara v jeho úloze ministra obrany nebo Jimmyho Cartera jako prezidenta. Za typického realizátora každým považuje Lyndona Johnsona. („Uvažujeme společně.“ či „Raději bych ho viděl ve stanu, jak močí ven, než venku, jak močí dovnitř.“)

Abyste prohloubili pochopení, nechal Leavitt své žáky spojovat se svými třemi kategoriemi různá zaměstnání. Kategorie rozhodovatelů typů zahrnuje systematické analyticky, technicky, absolventy podnikatelských škol, statistiky a profesionální manažery — podnikové společnosti, ale většice si navzájem podobné ve svém zaujetí pro racionální přístup. „Realizátorská“ zaměstnání by byla ta, pro něž jsou podstatné pracovní kontakty s jinými lidmi — psychologové, obchodníci zástupci, učitelé, sociální pracovníci a většina japonských manažerů. Konečně v kategorii hledačů cesty nacházíme básníky, umělce, podnikatele a vůdce, kteří vtiskli svou osobní pečeti nějakému podnikovi.

Je jasné, že tyto tři procesy jsou navzájem propojeny, a důraz na kterýkoli z nich vedoucí k vyloučení ostatních dvou je nebezpečný. Podnikatelské krutiny jsou plně rádoblyhledačů cesty, umělců, kteří nic nedokončí. Také podobných realizátorů je mnoho — kompromisních obchodníků bez fantazie. A stinné stránky těch, kdo nadměrně zdůrazňují rozhodování, předmětem této kapitoly už byly. Chceme tím říci, že podnikatelské řízení má alespoň tolik společného s hledáním cest a realizací jako s rozhodováním. Tyto procesy jsou vnitřně rozdílné, ale mohou se navzájem doplňovat a posilovat.

Hledání cesty je v podstatě estetický, intuitivní proces, proces konstruktivní. Existuje nekonečné množství alternativ, jež lze pokládat za tvůrčí problém, ať už hovoříme o architektonických návrzích nebo o určujících hodnotách podnikání. V této nekonečnosti je spousta špatných nápadů a při jejich vyřazení je

racionální přístup užitečný. Obvyklé tak zůstane ještě rozsáhlý soubor dobrých řešení a nápadů, ale při jejich výběru nepomůže žádná analýza, protože konečné rozhodnutí je v podstatě otázkou vkusu.

Také realizace je velice osobitá. Jak Leavitt poukazuje: „Lidé mají velmi rádi své vlastní děti, a přiznám se tak nezajímají o děti jiných lidí.“ Jako konzultanti se znovu a znovu setkáváme s tím, že pro klienta nic neznamená, když analyticky dokážeme, že volba A je nejlepší a v *tomto bodě skončíme*. V této fázi konzultačního procesu je volba A našim dítětem, nikoli jejich, a žádná analytická brilantnost nepřiměje jinak nepředpojaté lidi, aby ji brali. Musí do problému sami proniknout a musí mu porozumět — a pak jej vezí za vlastní. Jak jsme již řekli, nejsme pro drastické narušení rovnováhy ať ve prospěch hledání cesty, nebo realizace, racionalita je důležitá. Kvalitní analýza pomůže nasměřovat podnikání správným směrem pro hledání cest a vyřadí nevhodné alternativy. Ale má-li Amerika ve světě znovu získat své konkurenční postavení nebo dokonce jen udržet to, jež má, musíme přestat s přečehováním racionální stránky.

- 1) JELINEK, M.: Institutionalizing Innovation: A Study of Organizational Learning Systems. New York, Praeger, s. 124.
- 2) CHILD, J.: Organization: A Guide to Problems and Practices. New York, Harper & Row 1977, s. 222–223.
- 3) BLUME, S. S.: Managerial View of Research (recenze publikace Scientific Productivity, ed. F. M. Andrews), Science, 4. ledna 1980, s. 48–49.
- 4) GILDER, G.: Wealth and Poverty, New York, Basic Books 1981, s. 264.
- 5) LOHR, S.: Overhauling America's Business Management. New York Times Magazine, 4. ledna 1981, s. 15.
- 6) THURLOW, L. C.: The Zero-Sum Society: Distribution and the Possibilities for Economic Change. New York, Basic Books 1980, s. 7–8.
- 7) LOHR, S.: Overhauling America's Business Management. New York Times Magazine, 4. ledna 1981, s. 15.
- 8) KRAAR, L.: Japan's Automakers Shift Strategies. Fortune, 11. srpna 1980, s. 109. Zdálo se, že první vlna útloku byla zaměřena na sužovaný automobilový průmysl, ale v polovině 1981 bylo jasné, že zralá průmyslová odvětví nejsou v nesnáziích sama. Japonci sklidili 70% podíl na trhu integrovaných obvodů pro 64kbitových paměti s přímým přístupem — které prokazatelně představovaly novinku v oboru elektroniky. Většina pozorovatelů připustila (když ne veřejně, tak tajně), že důvodem byla prostě a jasně jakost, nikoli soustředění investic.
- 9) BALL, R.: Europe Outgrows Management American Style. Fortune, 20. října 1980, s. 147–148.
- 10) Don't Blame the System, Blame the Managers. Dun's Review, září 1980, s. 88.
- 11) LOHR, S.: Overhauling America's Business Management. New York Times Magazine, 4. ledna 1981, s. 58.
- 12) UTTAL, B.: The Animals of Silicon Valley. Fortune, 12. ledna 1981, s. 94.
- 13) Dun's Review, září 1980, s. 82.
- 14) Revitalizing the U.S. Economy. Business Week, 30. června 1980, s. 78.

- 15) HAYES, R. H. — ABERNATHY, W. J.: Managing Our Way to Economic Decline. Harvard Business Review, 1980, červenec—srpen, s. 74.
- 16) LOHR, S.: Overhauling America's Business Management. New York Times Magazine, 4. ledna 1981, s. 43.
- 17) DAY, Ch. R. J. — PASCARELLA, P.: Righting the Productivity Balance. Industry Week, 29. září 1980, s. 55.
- 18) BURCK, Ch. G.: A Comeback Decade for the American Car. Fortune, 2. červenec 1980, s. 63.
- 19) PRSIG, R. M.: Zen and the Art of Motorcycle Maintenance: An Inquiry into Values. New York, Morrow 1974, s. 34–35.
- 20) GALL, N.: It's Later Than We Think (rozhovor s Williamem J. Abernathy). Forbes, 2. února 1981, s. 65.
- 21) LOHR, S.: Overhauling America's Business Management. New York Times Magazine, 4. ledna 1981, s. 23.
- 22) OHMAE, K.: Myths and Realities of Japanese Corporations (koncept), s. 11. Otištěno jako The Myth and Reality of the Japanese Corporation. Chief Executive, 1981, léto.
- 23) Dun's Review, září 1980, s. 84.
- 24) DOWLING, W. F.: Conversation with Fletcher Byrom. Organizational Dynamics, 1978, léto, s. 40.
- 25) Business Week, 30. června 1980, s. 93.
- 26) OGILVY, D.: The Creative Chef. In: Steiner, G. A. (ed.): The Creative Organization. Chicago, University of Chicago Press 1965, s. 206.
- 27) When a New Product Strategy Wasn't Enough. Business Week, 10. února 1980, s. 143.
- 28) KUHN, T.: The Structure of Scientific Revolutions. 2. vyd. Chicago, University of Chicago Press 1970.
- 29) STEINBRUNER, J. D.: The Cybernetics Theory of Decision: New Dimensions of Political Analysis. Princeton, Princeton University Press 1974, s. 333.
- 30) O'HANLON, T.: A Rejuvenated Litton Is Once Again Off to the Races. Fortune, 8. října 1979, s. 160.
- 31) LAPHAM, L. H.: Gifts of the Magi. Harper's, únor 1981, s. 11.
- 32) STEINBECK, J.: The Log from the Sea of Cortez. New York, Viking 1941. Cituje Karl Weick (Social Psychology of Organizing, 2. vyd. Reading, Addison-Wesley 1979, s. 29).
- 33) DRUCKER, R. F.: The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society. New York, Harper & Row 1969, s. 56–57.
- 34) STEINBRUNER, J. D.: The Cybernetic Theory of Decision: New Dimensions of Political Analysis. Princeton, Princeton University Press 1974, s. 333.
- 35) Tannet, s. 332.
- 36) Business Week, 13. října 1980, s. 114.
- 37) HAYES, R. H. — ABERNATHY, W. J.: Managing Our Way to Economic Decline. Harvard Business Review, 1980, červenec—srpen, s. 70–71.
- 38) GILDER, G.: Wealth and Poverty. New York, Basic Books 1981, s. 262.
- 39) Tannet, s. 252.
- 40) MERTON, R. K.: Social Theory and Social Structure. Rozšířené vyd. New York, Free Press 1960, s. 4.
- 41) JUDSON, H. F.: Search for Solutions. New York, Holt, Rinehart and Wilson 1980, s. 3.
- 42) COCKBURN, ALEX. — RIDGEWAY, J. — COCKBURN, AND.: The Pentagon Spends Its Way to Impotence. Village Voice, 18. února 1981, s. 11.
- 43) ARGYRIS, Ch.: Today's Problems with Tomorrow's Organizations. Journal of Management Studies, 1967, únor, s. 34–40.
- 44) Lessons of Leadership. David Packard. Nation's Business, leden 1974, s. 42.