

# 1 | Konec managementu?

**J**AK PODLE VÁS BUDE VYPADAT BUDOUCNOST MANAGEMENTU? SOUSTŘEĎTE MYSL na dobu, která přijde za deset dvacet let: Jak budou organizovány a řízeny nejúspěšnější firmy zítřka? Jakými novými a neortodoxními manažerskými postupy se bude avantgarda odlišovat od staré gardy? Co z toho, co manažeři předních organizací budou dělat nebo dělat *nebudou*, by bylo pro dnešní podnikové vůdce překvapením? Co bude odlišné na způsobu, jímž budou tyto firmy řídit svůj lidský potenciál, rozmisťovat zdroje, vypracovávat strategii a měřit výkonnost?

Jinými slovy, umíte si představit dramatické změny toho, jak bude v příštích letech mobilizováno a organizováno společné pracovní úsilí lidí? Dokážete předvídat zásadní a dalekosáhlé změny toho, jak manažeři řídí? Nebudte vyděšeni, pokud vaše odpovědi budou záporné. Vzhledem k tomu, jak málo se praxe managementu změnila v posledních několika desetiletích, sotva může překvapit, že většina lidí si bude jen s obtížemi představovat, jak by se management mohl proměnit v desetiletích nadcházejících.

## Management – zrající technologie

Ve srovnání se závažnými změnami, které jsme mohli sledovat v minulém půlstoletí v oblasti technologií, životního stylu a geopolitiky, to vypadá, jako by se praxe managementu vyvíjela hlemýždím tempem. Kdyby se takový generální ředitel období šedesátých let minulého století náhle ocitl v současnosti, sice by byl nepochybně překvapen flexibilitou dodavatelských řetězců, které dnes reagují v reálném čase, i schopností poskytovat zákazníkům nepřetržitou podporu, nicméně by zjistil,

že rituály dnešních vrcholových manažerů se liší jen nepatrně od rituálů, které ovládaly život podniků před jednou nebo dvěma generacemi. Hierarchie jsou dnes možná plošší, avšak nezmizely. Zaměstnanci v přední linii jsou dnes možná chytřejší a kvalifikovanější, ale stejně jako dříve se od nich očekává, že budou poslušně souhlasit se všemi rozhodnutími vedení. Manažeři nižších úrovní řízení jsou i nadále přijímáni vyššími manažery. Strategie je i dnes formulována na nejvyšších úrovních hierarchie. A zásadní rozhodnutí přijímají lidé s úchvatnými tituly a s ještě úchvatnějšími platy. V organizacích je v současnosti možná méně manažerů střední úrovně řízení, avšak ti, kteří zůstali, dělají to, co manažeři dělají odedávna – připravují rozpočty, přidělují úkoly, vyhodnocují výkonnost a snaží se přimět své podřízené k lepšímu výkonu.

Proč se zdá, že management zůstal zaklesnut v minulosti? Možná proto, že jsme dosáhli *konce* managementu – v tom smyslu, v jakém Francis Fukuyama tvrdí, že jsme dospěli ke konci historie. Pokud je liberální demokracie konečnou odpovědí na dlouhodobé usilování lidstva o politické sebeurčení, moderní management v podobě, v jaké se rozvinul v minulém století, je konečnou odpovědí na letité hledání toho nejefektivnějšího způsobu spojování a seskupování pracovního úsilí lidí. Je možné, že jsme více či méně zvládli vědu o organizování lidských bytostí, rozmisťování zdrojů, určování cílů, zpracovávání plánů a minimalizování odchylek od těch nejlepších dokumentovaných praktických postupů. Většina těch opravdu nejtěžších problémů managementu již možná byla vyřešena.

A nebo také ne. Co když moderní management *dosud nedosáhl* nejvyššího bodu efektivnosti a co když, uvážíme-li výzvy, kterým budeme muset čelit, dokonce ani nestoupá na ten správný vrchol? Stuart Kauffman, nadaný biolog a absolvent Santa Fe Institute, užívá k popisu mezí evolučního pokroku pojmu „krajina přizpůsobenosti“ („fitness landscape“).<sup>1</sup> V jeho obrazném horském pásmu tomu je tak, že vyšší vrcholky představují vyšší úrovně evoluční vyspělosti. Tím, jak se biologický druh přizpůsobuje a mění se, stoupá v této krajině přizpůsobenosti ještě výše. Zpočátku, kdy se vychází z hlubokého údolí, vedou všechny stezky vzhůru. S postupným vývojem druhu se ale podíl terénu, který odpovídá ještě vyšším polohám, neustále zmenšuje. Časem je k dispozici stále méně a méně cest, jež vedou vzhůru, a konečně více je těch, které vedou dolů. Tempo evoluce se v důsledku toho zpomaluje. V rozšiřující se „krajinně přizpůsobenosti“, to znamená v krajině s mnoha možnými stezkami, je nepravděpodobné, že by se určitý druh někdy přiblížil vývojovému ekvivalentu vrcholu K2 nebo Kančencongy. Svou klikatící se cestu naopak možná ukončí na nějakém místním vrcholku – na skále, která je pouhým stínem oproti horám, jež se rýsují na horizontu.

Jsem přesvědčen o tom, že v podobné tíživé situaci se může nacházet i dnešní moderní management. Po prudkém vývoji v první polovině dvacátého století nyní

„technologie“ managementu dosáhla takového místního vrcholku. Místo aby management byl pevně usazen na špici nějakého Everestu úspěšnosti, spokojeně si hoví na obyčejném kopci v Appalačském pohoří – řekněme na takovém Mount Love. Ačkoli z vrcholku Mt. Love, jehož nadmořská výška se blíží 2000 metrů, je možné zahlédnout i vyšší hory, žádná z nich ale nepatří mezi himálajské osmitisícovky.

To není snaha o snižování úspěchů managementu. To, že máte v garáži dvě auta, televizor v každé místnosti a digitální zařízení v každé kapse, je zásluha tvůrců moderního managementu. Neboť zatímco institucionální inovace, jako jsou akciová společnost či patentové právo, dláždily cestu modernímu ekonomickému pokroku, a technické novinky – od telefonu až po mikroprocesor – zajistily většinu jeho pohonné energie, byl to objev průmyslového managementu na úsvitu dvacátého století, jenž proměnil osvícené zásady a vědecké objevy v globální prosperitu.

A opravdu, někdo by mohl tvrdit, že soubor nástrojů moderního managementu – do nějž patří analýza odchylek, plánování a hodnocení investičních záměrů, projektové řízení, odměňování podle výkonnosti, strategické plánování a podobně – se právem řadí mezi největší objevy lidstva – spolu s ohněm, písmem a demokracií. Vezměte si takového univerzitního studenta, jenž míří na jarní prázdniny a za letenku do Fort Lauderdale utratí méně než za popíjení tam, hbitoprstého hráče počítačových her, který vyklopí pár stovek babek za PC a očekává, že dostane stroj, jenž svým výkonem předčí včerejší superpočítače, vášnivého gurmána, na nějž nedělá naprosto žádný dojem skutečnost, že mu jeho vybraný supermarket nabízí možnost výběru z více než dvaceti druhů *aceto balsamico*, nebo čínského továrního dělníka, který si bude moci brzy dovolit svůj první motocykl – všichni tito lidé a dalších pár miliard lidí s nimi, ti všichni by měli padat na tvář před ostatky Daniela McCalluma, Fredericka Winslowa Taylora, Maxe Webera, Chestera Barnarda, W. Edwardse Deminga, Petera Druckera a všech ostatních apoštolů a zvěstovatelů moderního managementu.

A přesto během doby každý velký objev, včetně managementu, urazí velký kus cesty, která vede od zrození ke zralosti, a tu a tam i ke stáří. To je ona známá S-křivka, názorné vyjádření průběhu osvojování inovace, přičemž její dynamika je věrným odrazem dynamiky oné Kauffmanovy horské túry. Nové vynálezy, jako je například kočár na benzinový pohon Gottlieba Daimlera, který byl poprvé veřejně předveden roku 1886, obvykle mívají pomalý nástup. Zpočátku se vyskytují desítky technických překážek, které sužují vynálezce a brzdí pokrok. Po překonání těchto počátečních obtíží se tempo zlepšování zvyšuje. Narůstají znalosti a celé shluky inovací brzy novým způsobem vymezují pole možného. Nevyhnutelně se ovšem uplatňuje zákon klesajících výnosů a v jistém bodě začne tempo postupu polevovat. A když je dosaženo fyzických mezí, bývá již obtížné zaznamenat další významnější pokroky.

Věk bouřlivého, tvořivého dospívání managementu je bohužel již téměř celé

jedno století za námi. Fakticky většina základních nástrojů a technik moderního managementu byla vytvořena jednotlivci, kteří se narodili v devatenáctém století, nedlouho po skončení americké občanské války. Tito neohrožení průkopníci rozvinuli standardizované popisy pracovních míst a funkcí a metody práce. Přišli s protokoly výrobního a časového plánování. Osvojili si jemnosti nákladového účetnictví a analýzy ziskovosti. Zavedli systémy sledování výjimek z pravidla a propracovali podrobné nástroje finančního řízení. Přišli s pobídkovými systémy odměňování a ustavili personální oddělení. Vytvořili důmyslné nástroje plánování a hodnocení investičních projektů a do roku 1930 také navrhli základní architekturu mnohodivizní organizace a rozvedli zásady řízení značek.

Nyní si zkuste v myšlenkách projít historii managementu posledních dvaceti či třiceti let. Dokážete najít deset inovací stejného měřítka, jako mají inovace, jež položily základ moderního managementu? Já ne. Model managementu průmyslového věku, podobně jako benzinový motor, dohasíná na vzdáleném konci inovační S-křivky a je možné, že již dosahuje hranice, za níž se nemůže dále zlepšovat.

To samozřejmě vyvolává otázku, zda skutečně *potřebujeme* nový model managementu, a pokud ano, zda je někde na dohled nějaký, který bychom si mohli osvojit. Možná bychom měli oslavovat konec managementu. Po desetiletích usilování možná již prostě neexistují, netyčí se na obzoru žádné vrcholky, které bychom mohli zlázat, nemůžeme již objevit žádné nové S-křivky.

Přesto bychom se ještě před tím, než otevřeme šampaňské, měli ptát sami sebe, zda nám status quo skutečně vyhovuje. Jsou naše pracovní životy natolik uspokojivé a jsou naše organizace tak nekonečně schopné, že je teď zcela zbytečné toužit po něčem lepším? Já si to nemyslím. Vezměme si opět demokracii. Přestože může jít, jak to vyjádřil Winston Churchill ve svém slavném výroku, o nejlepší ze všech špatných způsobů vlády, které známe, demokracie ve své podstatě obsahuje rozpory, které teprve musí být uspokojivým způsobem vyřešeny. Na prvním místě mezi nimi stojí náročný úkol, jímž je ochrana práv menšin, a zároveň nutnost ctít vůli většiny. Ochrana politicky bezprávných je problém, který dlouhodobě sužuje demokratické společnosti po celém světě – ať má podobu ostudného zacházení s příslušníky kmenů původního obyvatelstva nebo dnešních debat o právech nelegálních pracovníků ve Spojených státech či neustále se opakujících výbuchů antisemitismu či nedávných roztržek v souvislosti se snahou o integraci rychle rostoucí muslimské menšiny v Evropě. A před námi stojí nové výzvy. Jak se demokratické společnosti mohou chránit například před hrozbou terorismu, aniž by pošlapávaly občanská práva? Jak se mohou vymanit z patového sevření, do něž je uvrhává prosazování zvláštních skupinových zájmů, aby mohly odvrátit rizika změn globálního klimatu? Vzhledem k těmto a podobným nepřijemným problémům musíme s odhodláním doufat, že praxe demokracie se bude vyvíjet i nadále.

Pokud před demokracií, nějakých dva a půl tisíce roků po jejím zrodu v antickém Řecku, se i nadále rýsují vrcholky, na které může stoupat, bylo by domyšlivé domnívat se, že po pouhém století svého vývoje moderní management vyčerpal svůj evoluční potenciál – stejně jako by bylo bláhové předpokládat, že technologie, které nám tak obdivuhodně sloužily během dvacátého století, budou stejně dobře vyhovovat nárokům jednadvacátého století. Fakt je, že navzdory svým dosavadním nepopíratelným úspěchům, nám moderní management zanechává soubor složitých hlavolamů, obtížných a nejednoznačných rozhodovacích situací, které vyžadují odvážné myšlení a nové přístupy. A když se podíváme vpřed, vidíme, že budeme muset přejít močál nových problémů – nesnáží a nepřijemných dilemat, které obnažují omezení našich opotřebovaných systémů a procesů.

## Překonávání starých dilemat

V průběhu svého vývoje se moderní management úspěšně vypořádal s mnoha velkými problémy – složité a velké úkoly dokázal rozložit do řady malých a opakujících se kroků, úspěšně prosazoval dodržování standardních provozních postupů, naprosto přesné měření nákladů a zisků, dokázal koordinovat pracovní úsilí desítek tisíc zaměstnanců a sladovat provozní činnosti v celosvětovém měřítku. Tyto úspěchy však přišly pěkně draho. Soukolí moderního managementu nutí náladové, tvrdohlavé a svobodomyšlné lidské bytosti, aby se podřizovaly standardům a pravidlům, a při tom však rozmařile plýtvá obrovskými zásobami představitelů lidí a jejich iniciativy. Do provozních činností vnáší disciplínu, avšak ohrožuje přizpůsobivost organizace. Z násobuje kupní sílu spotřebitelů po celém světě, ale stejně tak zotročuje milióny lidí v kvazifeudálních, hierarchických organizacích. A přestože moderní management pomáhá zásadním způsobem zvyšovat výkonnost podniků, neexistují v podstatě žádné důkazy, že by díky jeho přispění jednaly také etičtěji.

Moderní management přináší mnoho a mnoho si také na oplátku vzal a neustále bere. Možná nastává čas, abychom se na vše podívali od základů znovu. Musíme se naučit koordinovat pracovní úsilí tisíců jednotlivců, aniž bychom vytvářeli tíživou hierarchii dohlížitelů, pevnými otěžemi ovládat náklady, avšak nepotlačovat při tom představitelů lidí, musíme se naučit budovat organizace, v nichž se kázeň a svoboda navzájem nevyklučují. V tomto novém století se musíme snažit o překonání oněch zdánlivě nevyhnutelných dilemat, která jsou skličujícím dědictvím moderního managementu.

## Zdolávání nových výzev

Ačkoli praxe managementu se možná nebude vyvíjet tak rychle, jako se vyvíjela kdysi, prostředí, jemuž jsou vystaveny podniky jednadvacátého století, je mnohem nestálější než kdykoli dříve. Toto nové století je možná ještě v samých svých začátcích, avšak již nám předkládá četné zárodky hrozivých problémů řízení, jež se nápadně liší od problémů, které podrobovaly zkoušce naše předchůdce:

- V souvislosti s tím, jak se zrychluje tempo změn, stále více a více firem zjišťuje, že se nacházejí na špatné straně křivky změny. Nedávný výzkum, který provedli L. G. Thomas a Richard D'Aveni,<sup>2</sup> naznačuje, že odvětvové prvenství přechází z jedné ruky do druhé mnohem častěji a že mnohem rychleji než kdykoli dříve v minulosti se ztrácí a mizí i konkurenční výhoda. Dnes to nebývá jen čas od času jedna firma, kterou vyšachuje budoucnost, ale stává se to rovnou celým odvětvím – ať to je odvětví tradiční osobní letecké dopravy, ať to jsou obchodní domy tradičního stříhu, provozovatelé televizních sítí, velké farmaceutické firmy, američtí výrobci automobilů, vydavatelství novin či hudební vydavatelství.
- Deregulace spolu s doprovodnými minimalizačními efekty nových technologií zcela zásadním způsobem snižují bariéry vstupu do celé řady odvětví, jako jsou například vydavatelství, telekomunikace, bankovní služby a letecká doprava. V důsledku toho se rozrušují odvěkové oligopolity a na vzestupu je konkurenční „anarchie“.
- Ve stále vyšší míře se firmy zaplétají do „hodnotových sítí“ a „ekosystémů“, nad nimiž mají pouze částečnou kontrolu. Výsledkem toho bývá, že konkurenční výsledky jsou stále méně produktem tržních sil a stále více jsou produktem obratného vyjednávání. Rozvolňování dřívější vertikální integrace, odbourávání zprostředkujících článků, spolupráce s nezávislými externími dodavateli spolu s rozšiřováním praxe společných vývojových projektů a odvětvových sdružení ponechávají firmám stále menší a menší vliv na běh jejich vlastního osudu.
- Digitalizace všeho, co není přišroubované, ohrožuje firmy, které si vydělávají na živobytí tvorbou a prodejem duševního vlastnictví. Výrobci léků, filmová studia, vydavatelství i módní návrháři, ti všichni se ze všech sil snaží přizpůsobit se pro život ve světě, kde informace a myšlenky „se chtějí volně šířit“.
- Internet rychle přesunuje vyjednávací převahu od výrobců ke spotřebitelům. „Loajalita“ zákazníků v minulosti často bývala produktem vysokých nákladů vyhledávání a omezených informací, přičemž firmy pravidelně těžily z nevědomosti zákazníků. Dnes zákazníci mají moc, jakou nikdy dříve neměli – a ve

světě téměř dokonalé informovanosti je stále méně a méně místa pro průměrné výrobky a služby.

- Životní cykly strategií se zkracují. Díky přebytku kapitálu, moci spolupráce s externími dodavateli a globálnímu dosahu webu je snadné rozběhnout nový podnikatelský projekt rychleji než kdykoli v minulosti. Avšak čím rychleji podnik roste, tím dříve naplňuje příslib svého výchozího podnikatelského modelu, dosahuje svého vývojového vrcholu a vstupuje do období stáří. Parabola úspěchu dnes často připomíná krátký, ostrý hrot.
- Prudce klesající náklady na komunikaci a globalizace otevírají vstup do odvětví spoustě nových, ultranízkonákladových konkurentů. Tito nově příchozí se dychtivě snaží těžit ze všeho, do čeho investovala a co zavedla „stará garda“. Zatímco některé tradiční firmy se připojí k účastníkům „závodu ke dnu“ a přesunou své klíčové činnosti do zemí s nejnižšími náklady, pro řadu jiných firem bude provedení rekonfigurace vlastních globálních podnikatelských aktivit obtížné. V souvislosti s tím, jak indické firmy odsávají pracovní místa v odvětví služeb a Čína neustále zvyšuje svůj podíl na celosvětové výrobě, firmy ve všech ostatních zemích budou těžce bojovat o udržení svých zisků.

Tyto nové skutečnosti vyžadují nové organizační a manažerské způsobilosti. Aby firmy mohly prosperovat ve stále nejistějším světě, musí si osvojit strategickou přizpůsobivost stejně vysoké úrovně, jako je úroveň jejich provozní efektivnosti. Mají-li ochránit své zisky, musí se proměnit ve zdroje zásadních inovací, které vytyčují nová pravidla. A pokud mají svou vynalézavost a nápaditost překonat rostoucí dav začínajících a nově nastupujících firem, musí se naučit tomu, jak podněcovat své zaměstnance, aby ze sebe každodenně vydávali to nejlepší. Toto jsou výzvy, na něž se musí zaměřit inovátoři managementu jednadvacátého století.

## Omezení svými genetickými předpoklady

Jestliže jste prožili nějaký čas ve velkých organizacích, víte, že očekávat, že budou strategicky pohotové a nedočkavě inovativní nebo že to budou nějaká zvlášť přitažlivá místa pro práci – prostě očekávat od nich něco více než čistou efektivnost – je jako očekávat, že pes bude tančit tango. Psi jsou čtyřnozí živočichové. K tanci nemají předpoklady. A podobně je to s velkými organizacemi. V důsledku jejich manažerských předpokladů jsou některé věci snadné, a jiné jsou naopak v podstatě nemožné. Optimalizace procesů a provozních činností, snižování nákla-

dů, neustálé zlepšování, využívání vnějších zdrojů čili spolupráce s externími dodavateli, přemísťování provozních činností do zemí s výhodnějšími podmínkami pro podnikání: to vše naprosto odpovídá genetickým sklonům velkých firem. Ve všech těchto případech jde o to být lepší, pohotovější, rychlejší a levnější – v životě firem je to taková obdoba toho, že psi prohánějí kočky a očurávají sloupy pouličních svítilen. Řešení některých nepříjemnějších situací moderního managementu a vyrovnávání se s matoucími diskontinuitami zítřka bude naneštěstí vyžadovat cosi, co se spíše podobá změně genetické informace. Dovolte mi, abych to vysvětlil.

Moderní management není prostě jen soubor užitečných nástrojů a technik; je to *paradigma*, mám-li si vypůjčit chytlavý a až příliš používaný termín z pojmové výbavy Thomase Kuhna. Paradigma je více než způsob myšlení – je to světový názor, hluboké přesvědčení o tom, které typy problémů stojí za to řešit nebo dokonce které jsou vůbec řešitelné. Kuhn k tomu říká: „Paradigma je kritérium výběru problémů, o nichž... lze předpokládat, že mají řešení. Ve značné míře to budou jediné problémy, k jejichž řešení společenství... bude své členy povzbuzovat. Ostatní problémy... jsou odmítány jako metafyzické... či někdy jako až příliš pochybné, aby stálo za to vynakládat na ně čas. Paradigma tak vlastně může společenství i izolovat od oněch společensky důležitých problémů, které nejsou redukovatelné do podoby [známé] skládačky, neboť je nelze vyjádřit z hlediska pojmových a účelových nástrojů, jež poskytuje paradigma.“<sup>3</sup>

Všichni jsme vězni svých paradigmat. A jako *manažeři* jsme zajatci paradigmatu, které klade usilování o efektivnost před všechny ostatní cíle. To sotva může někoho překvapit, neboť moderní management byl vyvinut jako nástroj řešení problému neefektivnosti. Význam této myšlenky nám pomůže podtrhnout kousek historie.

Ačkoli je nemožné přesně datovat zrod moderního managementu, většina historiků klade do blízkosti počátku celého jeho příběhu osobnost Fredericka Winslowa Taylora a Taylora považuje za nejvlivnějšího inovátora managementu dvacátého století. Taylor byl přesvědčen o tom, že velké přírůstky produktivity zajistí empirický, o zjištěné údaje se opírající přístup k organizaci práce. Jako „otec vědeckého managementu“ Taylor bojoval proti zbytečným pohybům, chybně navrženým úkolům, příliš volným či nerealistickým výkonnostním normám, nesouladu mezi požadavky pracovního místa a schopnostmi pracovníka a proti pobídkovým systémům, jež nepodněcují k nejvyššímu úsilí – proti sokům, které by okamžitě poznal každý z manažerů jednadvacátého století.

Taylor měl za to, že základem efektivnosti je „vědět přesně, co chcete, aby lidé dělali, a potom dohlédnout na to, aby to skutečně udělali tím nejlepším a nejlevnějším způsobem“.<sup>4</sup> Byl přesvědčen, že management se může stát „opravdovou vědou, opírající se o jasně vymezené zákony, pravidla a zásady jako o svůj základ“.<sup>5</sup> Pro Taylora, stejně jako pro každého generálního ředitele, který má na mysli hospodár-

nost, ale i pro každého konzultanta zvěstujícího efektivnost, spočívá od těch dob tajemství vyšší produktivity v „systematickém managementu“.<sup>6</sup> A opravdu není těžké si představit Taylora, jak shlíží ze svého dobře zorganizovaného a fungujícího nebe a laskavě se usmívá na přívržence hnutí Six Sigma, kteří pokračují v šíření jeho evangelia. (Překvapit by jej mohlo jedině to, že manažeři jednadvacátého století se neustále potýkají s týmiž problémy, které zaměstnávaly jeho nápaditou mysl před sto lety.)

Důkazem Taylorova příspěvku (či obecněji řečeno, příspěvku managementu) k hospodářskému pokroku je více než sto let trvalého růstu produktivity výrobních závodů. Například v období let 1890 až 1958 vzrostl ve Spojených státech produkt vyrobený za jednu hodinu práce téměř pětkrát a od té doby se i nadále zvyšuje. Průvodním jevem zvyšování produktivity je však také stále vyšší byrokratizace. Jak jinak by totiž mohlo být dosaženo Taylorova cíle mechanizace práce než prostřednictvím budování byrokracie s jejími standardizovanými rutinními postupy, přesně nalinkovanými popisy práce, hierarchicky, kaskádovitě odvozenými cíli a s hierarchickými strukturami podřízenosti?

Max Weber, proslulý německý sociolog a Taylorův současník, považoval byrokracii za vrchol společenské organizace: „Zkušenost téměř univerzálně potvrzuje, že čistě byrokratický typ správní organizace... je, z čistě technického hlediska, schopen dosahovat nejvyššího stupně efektivnosti a v tomto smyslu je formálně tím nejracionálnějším známým prostředkem výkonu svrchované moci nad lidskými bytostmi. Je nadřazen jakékoli jiné formě svou přesností, stabilitou, přísností své disciplíny a svou spolehlivostí. Vedení organizace i lidem, kteří v jeho duchu jednají, tak zajišťuje zvláště vysokou míru vypočitatelnosti výsledků.“<sup>7</sup>

Weberova ideální organizace měla několik jedinečných vlastností:

- Pro každého člena organizace byla jasně načrtnuta dělba práce a odpovědnosti.
- Pracovní místa byla organizována hierarchickým způsobem a výsledkem toho byl různý rozsah pravomoci.
- Členové organizace byli na jednotlivá pracovní místa vybíráni na základě své technické způsobilosti nebo svého vzdělání.
- Manažeři pracovali pro vlastníky podnikové organizace, ale sami přímými vlastníky nebyli.
- Každý v organizaci se podřizoval přísným pravidlům a kontrolním opatřením, která měla závažnost pro jeho konkrétní práci a pracovní místo. Tato pravidla byla neosobní a byla uplatňována jednotně.<sup>8</sup>

Jen málo z toho by překvapilo manažera jednadvacátého století. A přestože Max Weber je již téměř devadesát let mrtev, kontrolní moc, přesnost, stabilita, disciplína

a spolehlivost – znaky, které uctíval ve své oslavě byrokracie – zůstávají i nadále kanonickými ctnostmi moderního managementu. Přestože můžeme byrokracii s politováním odsuzovat, nepřestává tvořit organizační princip prakticky každé komerční organizace i každé organizace veřejného sektoru na světě, včetně té vaší. A zatímco progresivní manažeři možná usilovně pracují na tom, aby vylepšili její otupující účinky, jen pár z nich si dokáže představit životaschopnou alternativu.

A jsme tam, kde jsme: i nadále řešíme hádanky podobné Taylorovým a žijeme v organizacích, o nichž hovořil Weber. Máme-li být spravedliví, musíme říci, že mnohých z nových manažerských výzev jednadvacátého století jsou si správně rady i týmy podnikových vedení vědomy a že tu a tam se můžeme setkat s opravdu vážnými pokusy o inovace managementu (některé z nich budou popsány v následujících kapitolách). Náš pokrok je přesto až dosud omezen naším manažerským paradigmatem, které je soustředěno na efektivnost a zakládá se na byrokracii. Většina z nás dosud myslí jako ti psi.

## Revoluční příkaz

A tak improvizujeme, záplatujeme a zpětně přizpůsobujeme. Vytváříme inovační projekty a jednotky místo organizací, které by byly prodchnuty duchem inovací shora až dolů. Zaměstnancům říkáme „spolupracovníci“ a „členové týmu“, avšak nijak zásadně nerozšiřujeme rozsah jejich jedinečných pravomocí. Povzbuzujeme lidi, aby vítali změny, ale odmítáme přijmout zásady aktivismu vycházejícího zdola. Mluvíme o rozhodujícím významu zásluhovosti, avšak ke koncepci odměňování na základě třistašedesátistupňového hodnocení, všestranného hodnocení opírajícího se o zpětnou vazbu poskytovanou nejen nadřízenými, nýbrž i kolegy a podřízenými, se stavíme přezíravě.

Je pravda, že většinu z nás tvoří příznivci starého paradigmatu. Jsme příslušníky *byrokratické třídy*. Jako vrcholoví rozhodovatelé, manažeři a nadřízení jsme se naučili užívat technologie managementu – plánovacích konferencí, porad při příležitosti tvorby rozpočtů a systémů měření výkonnosti – abychom dosáhli realizace různých věcí. Ještě důležitější je, že k tomu, abychom se dostali kupředu, jsme se naučili využívat výsad souvisejících s naším postavením, svého přístupu k moci a své vytréně odbornosti. Řeči o revoluci – zvláště o revoluci v *managementu* – nás znervózňují. Kdo se ocitne nahoře, ptáme se, když budou pravidla a role managementu postaveny na hlavu?

Přes všechny své výhrady víme, že Kuhnovo ústřední tvrzení je nepopiratelné:

skutečný pokrok si žádá revoluci. Nemůžete se došourat na dráhu další S-křivky. Musíte skočit. Musíte se přenést přes své předsudky, přes osvědčené postupy všech ostatních, přes rady všech expertů i přes veškeré své pochybnosti. Jak uvidíme, nemusíte skákat a vyklopit při tom stovky milionů dolarů nebo při tom nebezpečně riskovat celou svou kariéru. Nemusíte skákat bez nejmenšího ponětí o tom, kde přistanete. Rozhodně ale musíte skočit – přinejmenším tak, že při tom využijete své představitivosti.

Taylor chápal, že průlomy v managementu vyžadují velké myšlenkové skoky. V roce 1912, padesát let před vydáním Kuhnovy zásadní knihy, Taylor stanul před parlamentní vyšetřovací komisí a tvrdil, že vědecké řízení nevyžaduje nic menšího než myšlenkovou revoluci.

Vědecké řízení tak ve své podstatě vyžaduje naprostou myšlenkovou revoluci, úplný mentální obrat na straně dělníka zapojeného do práce v jakémkoli výrobním zařízení nebo oboru – úplnou revoluci v myšlení těchto mužů se zřetelem k jejich povinnostem vůči vlastní práci, vůči vlastním spolupracovníkům a vůči jejich zaměstnavatelům. A stejně tak vyžaduje úplnou revoluci v myšlení těch, kteří představují stranu managementu – předáků, vedoucích oddělení, majitelů podniků, členů správních rad – úplnou revoluci v jejich myšlení se zřetelem k jejich povinnostem vůči jejich spolupracovníkům ve vedení, vůči jejich dělníkům a vůči všem jejich každodenním problémům. A bez této naprosté myšlenkové revoluce na obou stranách vědecké řízení neexistuje.<sup>9</sup>

Taylor, podobně jako mnoho jiných zvěstovatelů budoucnosti, ve své revoluční rétorice možná poněkud přeháněl, ovšem jen hrstka jeho současníků by pochybovala o jeho tvrzení, že vědecké řízení představuje rázný rozchod s tradicí.

Vezměte v úvahu, že v roce 1890 měla průměrná firma ve Spojených státech čtyři zaměstnance a jen několik firem mělo více než pár stovek zaměstnanců. Kdybyste v té době žili, těžko byste si dokázali představit, že nějaká firma by někdy mohla dosáhnout velikosti firmy U.S. Steel, která se poté, co v roce 1901 převzala firmu Carnegie Steel, stala první firmou na světě, jejíž tržní hodnota dosáhla jedné miliardy dolarů. Bylo by pro vás takřka neuvěřitelné, že podnik založený v roce 1903 – Ford Motor Company – bude o deset let později vyrábět více než půl milionu aut ročně. A stejně obtížné by bylo předvídat všechny ty zásadní pokroky v managementu, které to vše společně umožnily.

Mohla by se praxe managementu změnit v prvních dvou či třech desetiletích tohoto století stejně radikálně, jako se změnila v průběhu úvodních let dvacátého století? Pevně v to věřím. A nejen to, jsem přesvědčen, že se o to musíme *příčinit*.

Proč jsou inovace managementu důležité

Výzvy, kterým musí čelit vůdčí osobnosti podnikových organizací jednadvacátého století, jsou přinejmenším stejně hrozivé, vzrušující a neobyčklé jako ty, před nimiž stáli průkopníci světového průmyslu před sto lety. Jistě, jsme svázáni s minulostí a většina z nás je nějak zainteresována na současném stavu managementu. Avšak pokud lidské bytosti dokázaly vymyslet moderní průmyslové organizace, potom dokáží zajistit i jejich novou proměnu.

Je pravda, že v průměrných programech kursů obchodních škol, v bestsellerech literatury o managementu či v programech rozvoje vůdčích dovedností nenacházíme mnoho náznaků, že bychom měli k dispozici zásadně odlišné způsoby toho, jak vedeme, plánujeme, organizujeme, motivujeme a řídíme dnes. Opravdoví inovátoři se však nikdy nenechávají svazovat tím, co je; naopak sní o tom, co by být mohlo. Odtud i cíl této knihy: pomoci vám a vašim kolegům nejdříve si představit a potom i vytvořit budoucnost managementu.

## 2 | Nejvyšší výhoda

**P**ROČ BYSTE MĚLI VY A VAŠI KOLEGOVÉ PŘIJÍMAT VÝZVU, KTEROU JE ZÁSADNÍ přeměna managementu? Proto, mám-li to říci nepokrytě, že inovace managementu se vyplatí. Ve srovnání s jinými druhy inovací má tento druh inovací nedostižnou schopnost vytvářet zásadní a trvalé změny konkurenční výhody. Dříve, než prozkoumáme důkazy na podporu tohoto tvrzení, vyložme jasně své definice. Co přesně je inovace managementu? A jak se liší od jiných druhů inovací?

### Jaká je definice inovace managementu

Inovace managementu je pro naše účely vše, co *zásadně mění způsob, kterým se realizuje výkon managementu, nebo významně modifikuje obvyklé organizační formy a co takto posunuje cíle organizace*. Jednoduše řečeno, inovace managementu mění způsob, jímž manažeři dělají to, co dělají, a to způsobem, jenž zvyšuje výkonnost organizace.

Co tedy vlastně manažeři dělají? Během minulé stovky let se badatelé zabývající se podniky a jejich řízením dostatečně shodli na tom, jaké jsou prvky *výkonu managementu*. V roce 1917 Henri Fayol, raný teoretik managementu, popsal výkon managementu jako soubor činností plánování, organizování, vydávání příkazů, koordinování a kontrolování<sup>1</sup> – což je definice, která by u dnešních vedoucích pracovníků vyvolala jen málo námitek. Má vlastní syntéza stoletého bohatství teorií managementu naznačuje, že *praxe* managementu znamená:



- Určování a programování *cílů*.
- Motivování a zaměřování *úsilí*.
- Koordinování a kontrolování *činností*.
- Rozvíjení a umísťování *talentů*.
- Získávání a uplatňování *znalostí*.
- Shromažďování a rozmísťování *zdrojů*.
- Navazování a udržování *vztahů*.
- Vyvažování a uspokojování *požadavků zájmových skupin*.

Tyto úlohy mají ústřední význam pro dosažení cílů člověka, ať je to vypravení letu na Mars, řízení střední školy, výroba hollywoodského trháku či zorganizování prodeje pečiva v místní náboženské obci, jehož výnos bude určen na dobročinné účely. Vše, co naprosto zásadně mění způsob, jímž se tato práce vykonává, může být označováno jako inovace managementu.

K inovacím managementu je možné přiřadit také změny, které vytvářejí a vnášejí novou hodnotu do organizačních struktur a rolí. Firmy jsou tvořeny podnikatelskými jednotkami, odděleními, pracovními skupinami, společenstvími pro výměnu zkušeností s nejlepšími dokumentovanými postupy, aliancemi s dodavateli, partnery a předními zákazníky. Nové podoby spojení těchto subjektů mohou vytvářet inovaci managementu. Například projekt InnoCentive, který byl jako samostatná organizace vyčleněn z firmy Eli Lilly and Company, vytvořil globální trh vědeckých znalostí, jenž dovoluje „hledajícím“ firmám zadávat řešení obtížných technických problémů síti více než 70 tisíc vědců z celého světa. Během tří let od zahájení své činnosti síť InnoCentive rozdělila více než jeden milion dolarů „prémii“ společenství „řešitelů“, kteří často úspěšně rozlouskli problémy, jež vyváděly z míry různé interní týmy výzkumu a vývoje. Přestože cílem projektu InnoCentive jsou vědecké inovace, procesy a struktury, jež podporují jeho globální síť poptávajících a řešitelů, jsou prvotřídním příkladem inovace managementu, a to v tom smyslu, že jejich součástí jsou i nové způsoby zaměřování úsilí, koordinování činností a uplatňování znalostí, což jsou všechno prvky manažerské práce.

Zatímco provozní inovace se soustřeďují na určité *podnikatelské* procesy firmy (nákup a zásobování, výroba, marketing, vyřizování objednávek, služby zákazníkům atd.), inovace managementu se zaměřují na procesy *řízení* určité firmy – doporučení a postupy, jež určují, jak se manažerská práce každodenně vykonává. K takovým typickým procesům patří:

- Strategické plánování.
- Tvorba investičních rozpočtů.
- Projektové řízení.

- Přijímání a povyšování pracovníků.
- Výcvik a kvalifikační rozvoj.
- Interní komunikace.
- Řízení znalostí.
- Pravidelná vyhodnocování podnikatelské činnosti.
- Hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Tyto procesy zavádějí standardní protokoly pro výkon běžných úkolů managementu, jako je třeba hodnocení zaměstnanců nebo posuzování žádostí o prostředky na investice. Prosazují nejlepší dokumentované praktické postupy tím, že úspěšné techniky převádějí do podoby nástrojů a metod, které mají široké pole uplatnění. Rovněž utvářejí manažerské hodnoty tím, že posilují určité způsoby chování a jiné nikoli. Jednoduše řečeno, procesy řízení jsou „převody“, které přenášejí zásady managementu do každodenní praxe. Dokonce ani ve středně velké organizaci není možné změnit ono *co a jak* v řízení, aniž by došlo ke změně procesů, které jsou pro onu práci určující.

## Síla a moc inovací managementu

Během několika minulých let jsem spolu se svými dvěma kolegy z London Business School, s profesorem Julianem Birkinshawem a s doktorem Michaelem Molem, zkoumal historii inovací managementu. Dodnes jsme prozkoumali více než stovku prvořadých manažerských inovací, k nimž došlo v průběhu dvou století. Jeden nevyhnutelný závěr: zásadní pokroky v manažerské praxi často vedou k významným posunům v konkurenčním postavení a průkopnickým firmám propůjčují dlouhodobé výhody.

Vezměte si například hrstku oněch firem, které v průběhu dvacátého století s největší důsledností dosahovaly úspěchu: General Electric, DuPont, Procter & Gamble, Toyota a Visa. Co tyto firmy pohánělo tak, že je to dovedlo do postavení globálních lídrů? Samozřejmě, roli zde hrály obvyklé faktory – skvělé produkty, disciplinovaná realizace a prozíraví vůdci. Pokud ovšem půjdete hlouběji, objevíte, že to byly především a v rozhodující míře inovace managementu, které tyto firmy navedly na dráhu vedoucí k významnosti.

- *Věda o řízení*. V prvních letech dvacátého století firma General Electric zdokonalila nejpozoruhodnější vynález Thomase Edisona, totiž průmyslovou



výzkumnou laboratoř. Úspěch firmy GE při přenosu disciplíny managementu do chaotického procesu vědeckého objevování dovolil Edisonovi tvrdit, že jeho laboratoře dokáží přicházet s menším objevem či vynálezem každých deset dnů a s významným inovačním průlomem každých šest měsíců. To nebylo žádné plané chvástání. Během první poloviny dvacátého století firma GE získala více patentů než jakákoli jiná firma ve Spojených státech.

- *Rozmístování kapitálu.* Firma DuPont sehrála průkopnickou roli v rozvoji technik tvorby investičních rozpočtů poté, co v roce 1903 začala používat kalkulace návratnosti investic. O pár roků později firma vytvořila rovněž standardizovaný postup srovnávání výkonnosti velké řady svých výrobních oddělení. Tyto novinky řešily některé naléhavé problémy: Jak racionálně rozmístit investiční prostředky, když stojíte před obrovskou paletou potenciálně lákavých projektů? Nové nástroje rozhodování pomohly firmě DuPont stát se jedním z největších průmyslových gigantů Spojených států.
- *Řízení nehmotných aktiv.* Přední postavení firmy Procter & Gamble v odvětví baleného spotřebního zboží má své kořeny v raných třicátých letech minulého století, kdy firma začala formalizovat svůj přístup k řízení značek. Myšlenka vytváření hodnoty z nehmotných aktiv byla v té době naprosto nová. V následujících desetiletích firma P&G při budování a řízení silných značek neustále stavěla na tomto svém počátečním prvenství. V roce 2007 podnikatelské portfolio firmy P&G zahrnovalo celkem 16 značek, jejichž roční prodeje převyšovaly jednu miliardu dolarů.<sup>2</sup>
- *Využívání znalostí každého zaměstnance.* Firma Toyota je s velkým předstihem nejziskovější výrobce automobilů na světě. Její úspěch se do značné míry opírá o její nenapodobitelnou schopnost zapojovat zaměstnance do vytrvalého úsilí o vyšší efektivnost a jakost. Více než čtyřicet let je schopnost neustálého zlepšování firmy Toyota poháněna vírou ve schopnost „řadových“ zaměstnanců řešit složité problémy. A opravdu, lidé ve firmě Toyota někdy hovoří o systému výroby firmy (Toyota Production System, TPS) jako o „systému myslících lidí“ („Thinking People System“). V roce 2005 japonští zaměstnanci firmy Toyota předložili více než 540 tisíc zlepšovacích návrhů.<sup>3</sup>
- *Budování globálního společenství.* Visa, první „virtuální“ firma na světě, vděčí za svůj úspěch organizační inovaci. Když zakládající banky firmy Visa začátkem sedmdesátých let minulého století vytvářely toto konsorcium, pokládaly tak základy toho, co se mělo stát jednou z nejrozšířenějších značek na světě. Byla zde klíčová manažerská výzva: vytvořit organizaci, která by bankám dovolovala soutěžit o zákazníky, zatímco budou spolupracovat na rozvíjení infrastruktury, zavádění standardů a budování značky. Dnes je Visa jemnou sítí, která spojuje více než 21 tisíc finančních institucí a 1,3 miliardy držitelů karet. Síť Visa

každoročně zpracovává nákupy v hodnotě vyšší než 2 bilióny dolarů – zhruba 60 procent všech transakcí, při nichž se využívá kreditních karet.

Tyto případy (jakož i novější případy, které prozkoumáme v následujících kapitolách) zdůrazňují rozhodující roli, kterou inovace managementu často hrají, když firmám pomáhají vytvořit si trvalé výhody. Opravdu se zdá, že žádný jiný faktor nepřispěl k zajištění dlouhodobého konkurenčního úspěchu více.

Takové zdánlivě odvážné tvrzení podporují i zjištění vojenských teoretiků, kteří probádali důvody trvalé vojenské převahy. Zdá se, že i v tomto případě mají inovace managementu klíčový význam. Ve válečných bitvách stejně jako v podnikání je většina vítězství Pyrrhových a dočasných. A přesto lze tu i tam na krvavých stránkách historie sledovat vojenský režim, jenž důsledně porážel své nepřátele, a to často i navzdory jejich lidské a materiální převaze. Dokážete si asi představit, že tyto případy vzbuzují značnou pozornost vojenských teoretiků, kteří podobně jako profesori obchodních škol mají zájem o odhalení nejhlubších důvodů konkurenční výhody. Proč tomu tak je, ptají se tito analytici, že některá pozemní i námořní vojska se těší dlouhotrvajícím obdobím vojenské převahy?

Když jsou před tuto otázku postaveni laici, za důvod úspěchu obvykle považují lepší zbraně. Nejlépe by to mohly potvrdit tyto příklady:

- Smrtící a obávaný dlouhý luk z tisového dřeva, který ve čtrnáctém století dovolil lučištníkům krále Edwarda III. ušetřit nepřátelům Anglie řadu zničujících úderů.
- Pohyblivý a rychlý trojstěžník, produkt iberské vynalézavosti patnáctého století, který poskytl velkou výhodu evropským mocnostem při budování jejich říší obepínajících celý svět.
- Jehlovka s nabíjením zezadu, puška zdokonalená v polovině devatenáctého století, která přinesla pruským pěšákům značnou palebnou převahu nad jejich evropskými protivníky.
- Laserem a satelitem naváděné střely, které umožnily koaličním silám s chirurgickou přesností ničit vojenská zařízení Saddáma Husajna během první i druhé války v Zálivu.

Přesto však pozorná četba vojenské historie, podobná třeba té, kterou nabízí MacGregor Knox a Williamson Murray ve své knize *The Dynamics of Military Revolution (Dynamika vojenské revoluce)*,<sup>4</sup> naznačuje, že většina technologických výhod neměla dlouhého trvání. Při bitvě se jedna strana zmocní zbraní té druhé nebo ještě lépe, zajme ty, kteří ony zbraně zhotovili. Zapůsobí úplatky a řemeslníci přeběhnou na stranu protivníka. Cizí špióni se zmocní konstrukčních plánů

nebo se zbraně prodají spojencům, z nichž se později stanou nepřátelé. Taktické a strategické výhody – plody geniálního válečného vůdcovství – jsou jen o něco méně prchavé. Úspěšné taktické manévry na bojišti a nová seskupení sil bývají obvykle rychle napodobeny, takže původní výhoda bývá stejně rychle neutralizována. Zatímco špičkovou technologií, taktickou genialitou či jakýmkoli jiným z tuctu dalších faktorů lze vysvětlovat výsledek jedné bitvy, žádný z těchto faktorů nemůže být považován za příčinu opakovaných vojenských úspěchů – za příčinu schopnosti znovu a znovu vycházet z chaosu války vítězně.

Co tedy stojí za *dlouhodobou* vojenskou výhodou – pokud to nejsou vyspělá vojenská výzbroj a skvělí velitelé? Knox a Murray tvrdí, že dlouhotrvající vůdcovství je většinou produktem zásadních pokroků v oblasti vojenské doktríny a organizace.<sup>5</sup> Pozemní i námořní vojska, která v historii dosahovala vítězství s tou největší pravidelností, byla ta, jež se dokázala rozloučit s minulostí a byla schopna představit si nové způsoby motivování, zařazování, výcviku i bojového nasazování svých vojáků. Šlo o inovátory managementu.

Tři krátké příklady nám pomohou podtrhnout tuto zásadní myšlenku.

Úspěch britské armády v Indii od poloviny osmnáctého století až do jejího stažení z indického subkontinentu o dvě století později měl jen málo společného s její palebnou převahou. Indická výzbroj byla přinejmenším stejně dobrá, jako byly anglické zbraně. Na vévodu z Wellingtonu udělala během jeho služby v Indii v roce 1800 kvalita v Indii vyráběných děl ve skutečnosti takový dojem, že je začlenil do výzbroje svých dělostřeleckých jednotek.<sup>6</sup> Naopak, dobytí jihovýchodní Asie Anglií se v největší míře opíralo o relativní výhody v podobě plukovní struktury jednotek – o organizační inovaci. Podle profesora Johna Lynna:

Pluk poskytl základ pro zřízení trvalých britsko-indických vojenských posádek v Indii, které dokázaly porazit velký indický stát Mysore, konfederaci Maratha a konečně i houževnaté sikhly. Pluk se stal vysoce efektivní studnicí původních kulturních hodnot, vycházejících z místních kodexů osobní a společenské cti, což by v případě dočasných nebo nepravidelných vojenských jednotek nebylo možné.<sup>7</sup>

A protože král nebo královna byli tisíce mil vzdáleni, pluk byl blízkým ohniskem, na něž se mohla soustředit synovská lojalita vojáka. Pluk pak navíc jako polotrvalá organizace byl ideálním mechanismem přenosu těžce nabytých znalostí z jednoho vojenského tažení na druhé – znalostí, které v dřívějších časech přicházely vniveč, když byly jednotky po ukončení válečného stavu rozpuštěny.

Napoleon, jehož válečná tažení jsou i dnes rozebírána ve válečných akademiích po celém světě, vděčil za mnohé své úspěchy inovaci vojenské doktríny. V době do Francouzské revoluce francouzské vojenské jednotky bojovaly za panovníka – za vzdálenou a často i nudnou postavu. Avšak v porevoluční Francii se Napoleonovi podařilo rozdmýchat žhavé uhlíky nacionalismu v požár vojenského nadšení. Vypadalo to tak, že *občany* je možno vyburcovat, aby bojovali *za slávu Francie* s takovou zuřivou oddaností, kterou by v nich nemohl vyvolat žádný feudální systém. Výsledek: bojová síla, kterou Carl von Clausewitz označoval jako „ničivou sílu války, opírající se o silné stránky všeho lidu.“<sup>8</sup>

Pruská armáda po drtivé porážce od Napoleonových vojsk v roce 1806 přijala řadu organizačních inovací, které byly nakonec napodobovány všemi velkými armádami na světě. Ozbrojené síly se prudce odklonily od stoletých tradic – jmenování důstojníků se mělo nadále řídit přísně uplatňovanou zásadou zásluhovosti – neměli být již povyšováni na základě svého urozeného původu. Další zásadní inovací bylo vytvoření systému generálního štábu. Velký reformátor pruské armády Gerhard von Scharnhorst byl přesvědčen, že pro armádu je nebezpečné, kdyby se měla příliš spoléhat na vynikající schopnosti jednoho nebo dvou generálů. Místo toho bylo třeba vychovat kádr technicky vycvičených a mimořádně nadaných nižších důstojníků, kteří by byli schopni poskytovat svým velitelům nezávislou radu. Tak se zrodil pojem linie a štábu,<sup>9</sup> organizační zásada, která byla implementována v podstatě v každé moderní firmě.

Ať člověk zkoumá průmyslovou nebo vojenskou historii, poučení je stejné: inovace managementu jsou důležité, a to dost. Avšak jak přesně inovace managementu vytváří konkurenční výhodu? A jaké druhy inovací managementu budou pravděpodobně těmi nejužitečnějšími?

## Od inovace k výhodě

Inovace managementu obvykle přináší konkurenční výhodu, když je splněna jedna či více ze tří podmínek: inovace je založena na *nové zásadě managementu*, jež zpochybňuje nějaký odvěký správný názor, inovace je *systémová*, zahrnuje řadu procesů a metod, a/nebo inovace je součástí *nepřetržitého programu* rychlého sle-

du objevů, kdy pokrok během času narůstá. Dovolte mi krátce se zmínit o každé z těchto tří kritických podmínek.

Vezměme si ze všeho nejdříve automobilový průmysl. Proč po desetiletích veškerých snah domácí američtí výrobci osobních automobilů až dosud nedokázali napodobit hyperefektivní systém výroby firmy Toyota? To byla otázka, kterou jsem před několika lety položil skupině vyšších vedoucích pracovníků v jedné z velkých amerických automobilek. Zrovna jsme dojedli bohatý oběd v jednom elegantním hotelu, když nad kávou jeden z nejvyšších finančních manažerů této firmy poznamenal, že jeho firma právě dokončila dvacátou výroční benchmarkingovou studii firmy Toyota. Co nového, podivil jsem se nahlas, se firma dozvěděla ve dvacátém roce, co by se již nedozvěděla v devatenáctém, osmnáctém, sedmnáctém a v jiných předchozích rocích? Nepokrytý podtext mé otázky visel ve vzduchu jako štiplavý cigaretový kouř. Proč si pořád hraje na honěnou? Po chvíli rozpačitého ticha promluvil jeden z vyšších vedoucích pracovníků a nabídl vysvětlení, které formuloval nějak takto:

Před dvaceti lety jsme začali vysílat své mladé pracovníky do Japonska, aby zkoumali Toyotu. Přijížděli zpět a říkali nám, jak dobrá Toyota je, a my jsme jim jednoduše nevěřili. Měli jsme za to, že někde vynechali nějakou nulu – nikdo přece nemůže vyrábět auta s tak malým počtem vad na jedno vozidlo nebo s vynaložením tak malého množství pracovních hodin. To bylo pět let před tím, než jsme skutečně pochopili, že nás Toyota poráží v celé řadě důležitých oblastí. V následujících pěti letech jsme si říkali, že všechny výhody Toyoty jsou kulturní povahy. Všechno se to točilo kolem pojmů *wa* a *nemawaši* – což je jedinečně japonský duch spolupráce a výměny rad, ježž Toyota pěstovala u svých zaměstnanců. Byli jsme přesvědčeni o tom, že američtí dělníci by nikdy nepřijali takové paternalistické postupy. Potom, samozřejmě, Toyota začala ve Spojených státech stavět své výrobní závody, které dosahovaly stejných výsledků jako její závody v Japonsku – výmluva na kulturní zvláštnosti se ukázala jako lichá. Dalších pět let jsme se soustředovali na výrobní procesy firmy Toyota. Zkoumali jsme, jak v Toyotě využívají tovární automatizace, její vztahy s dodavateli, systémy just-in-time, prostě všechno. Avšak navzdory všem benchmarkingovým studiím to nevypadalo, že bychom někdy mohli ve svých továrnách dosáhnout stejných výsledků. Teprve v posledních pěti letech jsme si konečně přiznali, že úspěch Toyoty je založen na zcela odlišném souboru zásad – který se týká schopností jejích zaměstnanců a odpovědností jejích vůdčích osobností.<sup>10</sup>

Je podivuhodné, že výrobcům osobních vozů ve Spojených státech trvalo téměř dvacet let, než rozluštili, v čem spočívá výhoda firmy Toyota. Na rozdíl od jejích

západních soupeřů byla Toyota přesvědčena o tom, že zaměstnanci v první linii mohou být něčím více než pouhými kolečky v bezduchem výrobním stroji. Pokud se jim dostane správných nástrojů a vhodného výcviku, mohou se stát řešiteli problémů, inovátory a průkopníky změn. Toyota ve svých pracovnících rozpoznala génia nezbytného pro nikdy nekončící a rychlé zlepšování provozních činností. Naproti tomu americké automobilky měly sklon podceňovat možné přínosy zaměstnanců první linie a místo toho se ve věci zlepšování jakosti a efektivnosti spoléhaly na štábní experty. Pohrdání inteligencí výrobních dělníků bylo takové, že Henry Ford jednou mrzutě poznamenal: „Proč je tomu tak, že kdykoli si vyžádám pár rukou, s nimi přichází i mozek?“

V posledních čtyřiceti letech Toyota dostávala od svých lidí, den po dni, rok po roku, více, než její konkurenti dostávali od těch svých – což je výhoda, která se odráží v neustále se zvyšujícím tržním podílu Toyoty i v neustálém růstu její tržní hodnoty. Přestože američtí výrobci automobilů v současnosti usilovně pracují na plnějším využití myšlenkového potenciálu svých zaměstnanců, systém managementu, který měl kořeny v intelektuálním feudalismu, je přišel draho.

Jak tento příklad ukazuje, dogmata managementu bývají zakořeněna tak hluboko, až se stávají téměř neviditelnými, a lidé je vyznávají tak oddaně, že jsou v podstatě nenapadnutelná. A pokud jde o inovace managementu, čím netradičtější bude jejich základní princip, tím déle bude konkurentům trvat, než dokáží zareagovat. V některých případech se mohou škrábat na hlavě celá desetiletí.

Podobně obtížné pro protivníky bývá napodobit výhody, které jsou *systémové* povahy, jež zahrnují celou síť jednotlivých inovací, dotýkajících se celé řady procesů managementu. V roce 1999 Dave Whitwam, tehdejší předseda správní rady firmy Whirlpool, vyzval své kolegy, aby přišli s inovacemi hluboce zavedené klíčové způsobilosti firmy. Od samého počátku Whitwam dával jasně najevo, že nestojí o žádný jednorázový a jednoúčelový program, firemní inkubátor nebo divizi nových podnikatelských projektů. Žádal něco hlubšího a systémovějšího. Jeho prvním krokem bylo, že pověřil Nancy Snyderovou, jinak velice uznávanou viceprezidentku firmy, aby ve firmě Whirlpool plnila roli „cara“ inovací. Úkolem Snyderové bylo soustředit kolegy kolem toho, co se mělo změnit v pětileté úsilí o zásadní proměnu procesů řízení firmy. Snyderová a její spolupracovníci, s pomocí chicagské poradenské firmy Strategos, pracovali na proměně každého z klíčových procesů řízení firmy Whirlpool v katalyzátor inovací. Šlo zejména o tyto klíčové změny:

- Z inovací učinit ústřední téma programů rozvoje vůdčího potenciálu firmy Whirlpool.
- Významný podíl každoročních investičních výdajů vyhradit na skutečně inovační projekty.

- Vyžadovat, aby každý plán vývoje výrobku zahrnoval značný podíl inovace, která je úplnou tržní novinkou.
- Vycvičit více než 600 mentorů inovací, jejichž úkolem bude podporovat inovace v celé firmě.
- Všechny zaměstnance s pevným měsíčním platem zapojit do internetového kurzu podnikatelských inovací.
- Inovace pojímat jako významnou složku dlouhodobého plánu mimořádných odměn vrcholového vedení.
- Při čtvrtletních poradách zaměřených na vyhodnocování podnikatelských výsledků vždy vyhradit čas na důkladnou diskusi o inovační výkonnosti každé jednotky.
- Ustavit inovační radu, která bude sledovat a urychlovat nejslibnější inovační nápady firmy.
- Vytvořit portál věnovaný inovacím, jenž zaměstnancům poskytne přístup k přehlednému souboru inovačních nástrojů, údaje o všech rozpracovaných inovacích firmy v celosvětovém měřítku a příležitost přispívat svými návrhy, podněty a myšlenkami.
- Vypracovat soubor měřítek pro sledování inovačních přínosů, průběhu a výsledků inovačních projektů.

Tyto změny nebyly výsledkem nějakého vysoce propracovaného, podrobného celkového plánu. Docházelo k nim naopak v průběhu inovační „pouti“ firmy Whirlpool, přičemž často byly reakcí na překážky, které nebylo možno zpočátku předvídat.<sup>11</sup>

A přínosy? V roce 2005 firma Whirlpool získala z výrobků, které splňují její nové náročné inovační standardy, 760 miliónů dolarů (z celkových ročních tržeb 14,3 miliardy dolarů), což byl významný nárůst oproti 10 miliónům dolarů v roce 2001. Kromě toho měla rozpracováno 568 inovačních projektů a 195 z nich bylo připravováno na tržní uvedení. Jeff Fettig, současný předseda správní rady firmy, počítal, že tyto nové iniciativy nakonec v tržbách firmě přinesou až tři miliardy dolarů ročně.<sup>12</sup>

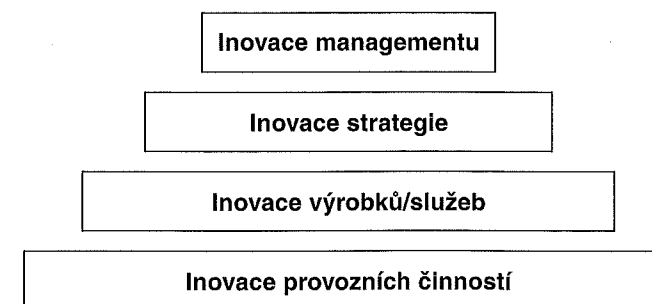
Přestože o inovačních projektech firmy Whirlpool byla zveřejněna celá řada zpráv, konkurenti by jen s obtížemi napodobovali to, co je nyní hluboce zakořeněným inovačním systémem – ze stejného důvodu, proč by bylo nesnadné napodobit mnohostrannou výhodu firmy Toyota, kterou představuje její systém řízení. Jen pár zlomkových poznatků, které nějaký konkurent získá o jedinečných manažerských postupech, pro něj bude mít jen omezenou cenu, když se bude pokoušet napodobit určitý *systém* řízení v jeho celistvosti. Chcete-li nějakou analogii, představte si, že se budete snažit rekonstruovat perský koberec z několika pramenů hedvábí.

A konečně, firma si někdy může vybudovat určitou manažerskou výhodu jen díky tomu, že bude prostě *vytrvalá*. Na světě asi neexistuje firma, která by si při rozvoji skvělých vůdčích osobností počínala lépe než firma General Electric. Zatímco

mnoho prvků jejího systému rozvoje vrcholových vedoucích pracovníků jiné firmy již převzaly a napodobují – jako je například výcvikové středisko GE v Crotonville ve státě New York, třistašedesátistupňový proces hodnocení, způsob, jímž GE podněcuje své manažery ke spolupráci, a její tvrdé a nesentimentální odstraňování těch, kteří nepodávají dostatečný výkon – jen pár z nich by mohlo tvrdit, že se vyrovnají GE ve schopnosti pěstovat výjimečné vůdčí osobnosti. Tato zdatnost firmy GE není ani tak produktem jediného zásadního průlomu, ale spíše dlouhodobého a nepolevujícího zaujetí pro zvyšování kvality vlastního manažerského potenciálu – zaujetí, které plodí opakované manažerské pokroky. V roce 2006 například firma GE vyhlásila další iniciativu pro oblast rozvoje vůdčího potenciálu, tentokrát zaměřenou na rozvoj vrcholových vedoucích pracovníků, kteří by firmě mohli pomoci zvýšit tempo jejího organického růstu. Každá firma, která by chtěla vyrovnat výhodu firmy GE v oblasti vůdčího potenciálu, brzy zjistí, že udržovat na mušce tuto velice rychle se pohybující kořist není snadné.

## Inovace managementu v kontextu

Inovace nabývají mnoha podob: mohou to být inovace provozních činností, produktové inovace, inovace strategie a samozřejmě i inovace managementu. Každý z těchto druhů inovací svým vlastním způsobem přispívá k celkovému úspěchu, ale pokud bychom měli paletu těchto různých forem inovací uspořádat hierarchicky, kdy vyšší vrstvy budou označovat vyšší úroveň vytváření hodnoty a udržitelnosti konkurenční výhody, potom inovacím managementu připadne nejvyšší postavení (obrázek 2.1). Pochopení, proč tomu tak je, je důležitým krokem v zajišťování angažovanosti vaší firmy pro inovace managementu, takže se pojdme na pyramidu inovací podívat zdola.



Obrázek 2.1 Pyramida inovací

V základech pyramidy leží *inovace provozních činností*. Ve světě hyperkonkurence má provozní excelence zásadní význam, avšak aniž by firma přišla s nějakou zásadní inovací managementu podobnou přístupům firmy Toyota nebo s objevným podnikatelským modelem ve stylu firmy Ikea, jen zřídka jí inovace provozních činností přinesou rozhodující, dlouhodobou výhodu. Tak tomu je z několika důvodů. Za prvé, špičkové postavení v oblasti provozních činností často do značné míry závisí na kvalitě infrastruktury informačních technologií firmy. Novinky v oblasti hardwaru i softwaru se však bohužel šíří velice rychle, takže udržet si výhody založené na IT je, jak každý ví, velice obtížné.<sup>13</sup> Za druhé, mnoho firem dnes přenáší celou řadu podnikatelských činností na třetí strany čili využívá při jejich zajišťování spolupráce s externími dodavateli – bývají to dodavatelé, kteří často spolupracují s několika firmami v rámci jednoho odvětví a kteří proto nemívají motivaci k tomu, aby pomáhali jedinému zákazníkovi s budováním jeho jedinečné konkurenční výhody. Přestože spolupráce s externími dodavateli i přenášení podnikatelských činností do regionů s nižšími náklady mohou firmě pomoci držet krok s konkurencí, jen výjimečně jí přinášejí nějakou významnou, zvláštní a nenapodobitelnou konkurenční výhodu. A konečně tu jsou neustále se rozrůstající zástupy poradců, kteří celé dny pracují na přenosu nejlepších dokumentovaných praktických postupů z mimořádně úspěšných firem do těch průměrných. A to také zpravidla vyrovnává konkurenční výhody v oblasti provozních činností.

Vyšší úroveň inovací pak představují *produktové inovace*. Není pochyb o tom, že ikonický produkt může firmu velice rychle vynést ze stínu do kultovního postavení (vzpomeňte si například na vysavače firmy Dyson, založené na využití tzv. cyklónové technologie, která zajišťuje lepší funkčnost zařízení, přičemž vylučuje nutnost používání výměnných sáčků na smetí). Avšak bez zajištění vymahatelné patentové ochrany bude většina výrobků rychle bezostyšně napodobena. Kromě toho pak stále se zvyšující tempo technického pokroku často poskytuje dnešním začátečníkům příležitost výrazně předběhnout včerejší průkopníky. V důsledku toho výrobky, které přinášejí nějaké průlomové řešení, jen ve vzácných případech firmě v jejím odvětví zajišťují dlouhodobé vedoucí postavení. Například trvalo jen pár roků, než firma Samsung napodobila supertenký design mobilních telefonů firmy Nokia, než jiní výrobci golfových holí dostihli herní výhody Callawayovy „Velké Berty“ nebo než firma Hoover přišla se svým vlastním „cyklónovým“ vysavačem, s modelem Cyclonic.

Další vrstvou pyramidy jsou *inovace strategie* – smělé podnikatelské modely, které stavějí dosavadní držitele vedoucího postavení do defenzivy. K vynikajícím příkladům patří Ryanair, přední evropská nízkonákladová letecká společnost, obchod s hudebními nahrávkami iTunes firmy Apple nebo vkusné, ale laciné oblečení od firmy Zara. Zcela nový a převratný podnikatelský model může ino-

vátorovi přinést tržní hodnotu v řádu miliard dolarů, avšak v průměru lze určitý podnikatelský model rozluštit a neutralizovat mnohem snáze než netradiční, kacířský systém řízení. Údajně nedostižné vedoucí postavení firmy Wal-Mart nebrání v rozkvětu jiným maloobchodním řetězcům, jako jsou Costco nebo Target. Snůška nízkonákladových leteckých společností ve Spojených státech, k nimž patří například Frontier, JetBlue, AirTran a America West (ta se nedávno sloučila s firmou US Airways), vykrádá celé kapitoly z kdysi jedinečného scénáře firmy Southwest Airlines. A přestože z průkopníků outsourcingu v Indii – z firem, jako jsou Infosys nebo Wipro – se stali odvětvoví giganti, musí se tyto firmy i nadále každodenně rvát, aby uhájily své vedoucí postavení před smečkou závistivých a odhodlaných uchazečů, kteří jsou stejně dychtiví zužitkovat výhodu nízkých mezd v Indii.

Jde tedy o to, že ne všechny typy inovací jsou stejně důležité. V případě, že se *inovace managementu* soustředí na velké a závažné problémy, mívají jedinečnou schopnost přinášet jen stěží napodobitelné výhody. Proč? Protože některé kacířské úchylky jsou kacířštější než jiné. Pro vás například bude snazší přizpůsobit svou volbu v oblasti módních trendů než změnit své náboženské přesvědčení. Pro většinu vedoucích pracovníků bude podobně jednodušší ocenit přínosy převratného podnikatelského modelu než se vzdát klíčových zásad svých nejhlubších přesvědčení v oblasti managementu.

## Varování

Ne každá inovace managementu vytváří konkurenční výhodu. Některé z nich jsou jen přírůstkové. Některé se ubírají chybným směrem. A mnohé se nikdy nevyplatí. Jistě, totéž lze říci i o jiných druzích inovací. Inovace managementu se podobně jako jiné druhy inovací řídí zákonem mocniny: na každou opravdu radikální myšlenku, jež navždy změni praxi managementu, připadají desítky jiných, které mají menší cenu a jsou méně vlivné. Neexistuje žádná omluva, proč neinovovat. Inovace je vždy otázkou velkých čísel: čím více inovací uskutečníte, tím vyšší je pravděpodobnost, že sklidíte tučné zisky.

Kromě toho platí, že žádná inovace managementu, jakkoli převratná, odvážná či směle provedená, nebude vynášet konkurenční dividendu navždy. Historie inovací managementu zná mnoho firem, které tradičním myšlením oťásly jednou, avšak nikdy již tento svůj čin nezopakovaly. Ačkoli jejich hvězdy již desítky let pohasínají, firmy Ford a General Motors kdysi patřily k nejpřednějším inovátorům managementu. Někdejší vůdčí postavení Fordu se neopíralo jen o zavedení pohyblivé montážní linky, ale rovněž o inovace metod managementu potřebných k řízení tehdy největší, nejvíce vertikálně integrované firmy na světě. A firma GM, jak již bylo

zmíněno, přišla s divizním organizačním modelem. Dnes však jsou jejich modely řízení stejně nevýrazné jako jejich auta. Uplynulo již téměř století od doby, kdy každá z těchto firem vedla skutečnou revoluci v managementu.

## Krátkozrakost managementu

S ohledem na způsobilost inovací managementu zajišťovat nepřekonatelnou výkonnost je podivné, že jen tak málo firem disponuje propracovaným procesem nepřetržitých inovací managementu. Zalistujeme-li v předních světových časopisech věnovaných otázkám byznysu, utvrdí nás to v přesvědčení o ústředním postavení inovací managementu. Během minulých sedmdesáti let se spojení „technologická inovace“ nebo „technická inovace“ objevilo v názvu nebo v souhrnu více než 52 tisíc článků. Více než tři tisíce článků se soustředily na „produktové inovace“. Poměrně novému tématu „inovací strategie“ (do něhož zahrnujeme i témata jako „podnikatelské inovace“ a „inovace podnikatelského modelu“) se věnuje více než 600 článků. Článků o „inovacích managementu“, o „manažerských inovacích“, o „organizačních inovacích“ a „administrativních inovacích“ nejsou dohromady ani tři stovky, přičemž téměř všechny z nich se zaměřují spíše na *šíření* než na *objevování* nových postupů managementu – což je tendence, která je pochopitelná jen tehdy, když budete přesvědčeni, že lepší je nechat se vést a řídit se příkladem jiných než vést – než jít v čele a vybírat si svou cestu.

Dnes o sobě každý generální ředitel tvrdí, že je strážcem a podporovatelem inovací – proč tedy ta slepá skvrna velká jako stodola, když přijde na inovace *managementu*? Jsem přesvědčen o tom, že existují tři pravděpodobná vysvětlení. Za prvé, většina manažerů se nepovažuje za objevitele. Na rozdíl od techniků či marketérů, a od nedávné doby i od tvůrců strategií, nemají inovace ve vymezení role průměrného manažera ústřední místo. Ve většině firem jsou manažeři vybíráni, připravováni a odměňováni s ohledem na svou schopnost zajišťovat více téhož, s vyšší efektivností. Nikdo od manažerů *neočekává*, že budou inovátory. Spíše se od nich očekává, že budou proměňovat nápady *jiných* lidí v růst a v zisky.

Za druhé, mnoho vrcholových vedoucích pracovníků má pochybnosti o tom, zda jsou ony smělé inovace managementu vůbec možné. Pracovníci výzkumu a vývoje a specialisté na vývoj nových výrobků jsou udržováni ve víře, že další velká věc je prostě hned za rohem. Kolik vrcholových vedoucích pracovníků naopak chová naději, že by mohli získat příležitost vést další velkou revoluci v oblasti managementu? Je zvláštní, že manažery nijak nepřekvapuje, že v přírodních vědách dochá-

zí ke skokovému vývoji, a přesto je nijak nevyvádí z míry, že se totéž neodehrává v praxi managementu.

Když jsou konfrontováni s tímto rozporem, mnozí vedoucí pracovníci argumentují, že nezměnitelné zákony lidské přirozenosti omezují pásmo dosažitelných možností mobilizovat a organizovat úsilí lidí. Tvrdí, že existují meze se zřetelem k tomu, na kolik lidí může jedna osoba efektivně dohlížet, s ohledem na míru, v jaké lze rozdělovat pravomoci nebo důvěřovat zaměstnancům, vzhledem k ochotě jednotlivců podřizovat své osobní zájmy zájmům organizace jako celku. Ať jsou tyto meze skutečné nebo domnělé (jak ukáží, většinou platí druhá možnost), nabízejí manažerům konejšivou alternativu předpokladu, že to je nedostatek představitelství, co omezuje inovace v managementu.

Většina manažerů se považuje za pragmatické muže činu, nikoli za snílky upírající oči ke hvězdám. Jejich zkušenost jim říká, že pokrok v managementu bývá spíše přírůstkové než revoluční povahy – a mají jen málo důvodů domnívat se, že by tomu někdy mohlo být jinak. Jak ale uvidíme, *může* tomu být jinak a *musí* tomu být jinak – budoucnost to vyžaduje.



## 3 | Program inovací managementu

**J**AKO LIDSKÉ BYTOSTI JSME VYMEZOVANI VĚCMI, JIMIŽ SE ZABÝVÁME A KTERÝM sloužíme, a problémy, o jejichž překonání usilujeme. Ať jde o případ Nelsona Mandely a jeho boje proti metle apartheidu, o úsilí Craiga Ventera o rozluštění lidského genomu či o snahu Larryho Page a Sergeye Brina vnést řád do nekonečné rozlehlosti kyberprostoru, je to v každém z těchto případů zaujetí pro řešení *mimořádných* problémů, co vytváří možnost dosažení *mimořádných* úspěchů. Proto máte-li objevit budoucnost managementu, budete potřebovat více než intelektuální víru v hodnotu inovací managementu. Budete potřebovat hluboké zaujetí pro určitou velice zvláštní, velice vznešenou a náročnou výzvu.

### Budte smělí

Pokud jsou v posledních letech inovace managementu převážně jen přírůstkové povahy, může to být důsledkem nedostatečné odvahy při výběru problémů, které se rozhodujeme řešit. Zamyslete se nad tím, zda vaše firma někdy přijala takovou manažerskou výzvu, která by byla zcela bezpříkladná, v jejímž případě byste nemohli spoléhat na to, že vás povede zkušenost jiné firmy. Firma General Electric ano. V roce 2006 předseda její správní rady Jeff Immelt vytyčil svým kolegům cíl, podle něž by tržby GE měly růst dvojnásobným tempem, než je tempo růstu globálního hrubého domácího produktu, přičemž by se do tohoto růstu neměly započítávat přínosy akvizic. Žádné firmě velikosti GE se dosud nikdy nepodařilo udržet růst tohoto druhu, což však přesto Immelta neodradilo od přijetí takové náročné výzvy. Neexistuje žádná záruka, že firma GE svých



růstových cílů dosáhne, avšak pokud se jí to nezdaří, určitě to nebude v důsledku nedostatku kuráže.

Ačkoli řešení velkých problémů pokaždé nepřináší velké pokroky, řešení malých problémů je nepřináší nikdy. Jak to kdysi vyjádřil nositel Nobelovy ceny zoolog sir Peter Medawar: „Nudné nebo ohlupující problémy plodí jen nudné nebo ohlupující řešení.“<sup>1</sup> Proto budete potřebovat smělost v myšlení.

Obáváte-li se nabrat si více, než unesete, pamatujte si dvě věci. Za prvé, není vždy nutné podstupovat velká rizika, abyste vyřešili velké problémy. Inovace jsou obvykle iterativním procesem, kde se řešení objevují jako výsledek uplatňování metody pokusu a omylu. V prvních letech amerického kosmického programu vědci vyslali do vesmíru více než deset opic, než do rakety připoutali první lidskou bytost. Jak uvidíme v následujících kapitolách, chcete-li ověřit novou odvážnou manažerskou myšlenku, nemusíte hrát vysokou hru.

Za druhé, pokud je problém dostatečně velký, jakýkoli pokrok bude cenný, i kdybyste nikdy nedospěli k „řešení“. Kdysi jsem zaslechl, jak bývalý ministr zahraničí Spojených států George Schultz vysvětloval, jaký je rozdíl mezi „problémy, které můžete řešit“, a problémy, „na nichž můžete jen pracovat“. Jako zkušený diplomat ví, že některé problémy, jako jsou etnické spory, světová chudoba nebo terorismus, nemají žádné okamžité, trvalé a univerzální řešení. Přesto také chápe, že když se postavíte tak velkým a důležitým problémům, i ty nejskromnější pokroky mohou být velice přínosné. Může se ukázat, že mnohé z nejsložitějších problémů managementu jednadvacátého století jsou problémy, na nichž je možné jen pracovat – budou odolávat pokusům o rychlé řešení, avšak odmění neústupné, vynalézavé úsilí.

Řešení velkých problémů vyžaduje důvtip, odvalu a vytrvalost. Tyto lidské vlastnosti nejvíce probouzí to, když problémy, které je třeba řešit, jsou nejen závažné, ale rovněž i burcující. Frederick Taylor byl zbožný kvaker a jeho soustředěné zaujetí pro efektivnost vyrůstalo z jeho přesvědčení, že promarnit jedinou hodinu lidské práce je neřest, pokud lze plnění úkolu zorganizovat tak, aby jej bylo možno vykonat efektivněji. To, že Taylor dokázal strávit celé dny zkoumáním, jaké jsou nejproduktivnější způsoby nakládání a přehazování uhlí lopatou, nebylo jen průkazným projevem jeho utkvělé myšlenky, nýbrž i jeho misionářského zápalu pro zmnožování hodnoty lidského úsilí. Toto vášnivé zaujetí jasně prosvítá i z úvodu jeho díla *Principles of Scientific Management (Zásady vědeckého řízení)* z roku 1911: „Plytvání materiálními věcmi můžeme vidět a vnímat. Neobratné, neefektivní nebo špatně vedené pohyby lidí za sebou ale nezanechávají žádnou viditelnou nebo hmatatelnou stopu. Jejich uvědomění si vyžaduje akt paměti, úsilí představitosti. A právě proto, dokonce i když naše každodenní plytvání tímto zdrojem je větší než naše plytvání materiálními věcmi, nás první případ plytvání hluboce znepokojuje, zatímco ten druhý s námi sotva pohne.“<sup>2</sup>

S ohledem na Taylorovu mimořádně vlivnou roli v historii managementu uděláme dobře, když budeme dbát jeho příkladu: chcete-li maximalizovat své šance na dosažení bezpříkladné inovace managementu, věnujte se problému, který je *závažný a zároveň podnětný, zásadní a zároveň působivý*.

Pokud jste takovou výzvu dosud ještě neobjevili, zde je několik návodných otázek, které vám pomohou soustředit své pátrání:

- Za prvé, jaké jsou nové výzvy, které pro vaši firmu chystá budoucnost? Jaké objevující se diskontinuity budou napínat její procesy a postupy řízení až k prasknutí? *Jaký je „zítřejší problém“, na němž musíte právě teď začít pracovat?*
- Za druhé, jaké náročné případy vyvažování protikladů patří k těm, u nichž si vaše firma vlastně nikdy nepočíná správně? Existuje nějaké kritické dilema, kdy jedna strana jako by vždy *převažovala* na úkor druhé? *Jaká frustrující vylučující dilemata „bud/nebo“ byste chtěli přeměnit ve slučovací „a“?*
- Za třetí, kde a jaké jsou ve vaší firmě největší rozdíly mezi slovy a skutečností? Kterými žádoucími hodnotami je pro vaši firmu v současnosti nejobtížnější se v každodenním životě řídit, popřípadě které hodnoty je pro ni dnes nejobtížnější institucionalizovat? *Jaký vyznáváte ideál, jež byste rádi proměnili v pevně zakotvenou způsobilost?*
- A konečně, co vás rozhořčuje? Jaké jsou frustrující *nezpůsobilosti*, které sužují vaši firmu a jiné, jí podobné organizace? *Jaká její „to nejde udělat“ je třeba obrátit v „to dokážeme“?*

Nyní, když jste se zaměřili na velkou a náročnou výzvu, ji budete muset rozložit na menší, lépe zvládnutelné prvky. To vám dovolí soustředit svou energii na závažné dílčí problémy a pomůže vám to maximalizovat výnosnost vašeho inovačního úsilí.

A protože technologie managementu se od firmy k firmě liší jen mírně, pochopíte, že většina problémů, s nimiž se musíte vypořádat, se vyskytuje i v mnoha jiných firmách, a že nejde o nějakou vaši zvláštnost. To vám také usnadní diagnostický proces. Mnoho již bylo napsáno například o tom, proč se firmy mění tak pomalu, nebo o tom, že byrokracie dusí nové myšlenky.<sup>3</sup> Skutečně náročná výzva však nespočívá v určení diagnózy, nýbrž ve stanovení správné terapie. Víme dost o tom, proč velké firmy nejsou schopny určitých věcí (jako proaktivně obnovovat své strategie nebo rozvíjet nové podnikatelské oblasti a projekty), přesto však navzdory hromadě rad a výstrah se zdá, že tato omezení se podařilo překonat jen hrstce firem. Ne že by se nám nedostávalo pronikavých rozborů; čeho se nám nedostává, jsou skutečně odvážné a nápadité alternativy statusu quo současného managementu – a armáda inovátorů, kteří mají vytrvalost, aby od základů proměnili management.

## Utváření vašeho programu inovací managementu

Ve zbývající části této kapitoly načrtnu tři nejobtížnější výzvy, před nimiž firmy stojí v tomto novém století.

1. Dramaticky zvýšit tempo strategické obnovy v organizacích – ve velkých i v malých.
2. Inovace proměnit v každodenní úkol všech.
3. Vytvořit vysoce přitažlivé pracovní prostředí, podněcující zaměstnance k tomu, aby ze sebe vydávali to nejlepší.

Zdůvodním, proč si tyto náročné výzvy zaslouží, aby stály v popředí *vašeho* programu inovací managementu, a potom je rozložím do řady soustředěnějších druhotných témat.

Můj cíl je v tomto směru dvojitý. Za prvé, chci vám pomoci probudit v sobě zájem pro určitou velkou výzvu managementu jednadvacátého století. Každý z problémů, které budu dále probírat, je závažný a důvodný. Celkem vzato, pro organizace jednadvacátého století jsou tím, co pro podniky začátku dvacátého století byly efektivnost, rozsah výroby a kontrola – a nemám nejmenších pochyb o tom, že nejúspěšnější podnikové organizace příštích let budou ty, které si budou počínat nejlépe při zvládnání těchto klíčových výzev.

Za druhé, chci názorně předvést ten druh argumentace, který budete potřebovat, pokud doufáte, že pro svou věc získáte i ostatní. Vaši potenciální příznivci se budou ptát: Proč je důležité, abychom se tím problémem zabývali *právě teď*? Proč vyžaduje *naprosto zásadní* inovaci? A co *přesně* vyžaduje nápravu? Na tyto otázky budete muset mít přesvědčivé odpovědi.

Cílem této kapitoly tedy není navrhnout konkrétní řešení trojice našich rozhodujících problémů – to přijde později. Má vám spíše poskytnout určité orientační body, které vám pomohou při utváření vašeho vlastního programu inovací managementu: Soustřeďuji své myšlení na skutečně velkou a závažnou výzvu? Dokáží pro ni přesvědčivě argumentovat? Jdu dostatečně hluboko až k těm nejzákladnějším a nejhlubším příčinám?

## Budování firmy, která je stejně rychlá jako změna sama

Jen málo můžeme s jistotou říci o budoucnosti s výjimkou toho, že někdy v příštím desetiletí bude vaše firma vystavena nutnosti změnit se způsobem, který nemá v její minulosti žádné obdoby.<sup>4</sup> Buď se přizpůsobí, nebo bude nejspíše klopýtat, buď provede zásadní sebeobnovu, nebo bude procházet vyčerpávající restrukturalizací. S ohledem na dosavadní výkonnost odvětvových vůdců po celém světě je ta druhá možnost pravděpodobnější než ta první. Zdá se, že jen hrstka firem je schopna měnit se s potřebným předstihem.

Vždy existovali dinosauři – firmy jako Kodak, Sony, Sears, General Motors, Toys „R“ Us nebo Sun Microsystems – kteří včas nedokázali provést zásadní sebeobnovu a museli za to zaplatit. V posledních letech však za křivkou změny zaostávala celá odvětví. Provozovatelé televizních stanic a vydavatelé denních novin, hudební vydavatelství i francouzští obchodníci s vínem, tradiční letecké společnosti a velké farmaceutické firmy, američtí výrobci automobilů i evropští módní tvůrci – ti všichni bojují o omlazení svých vážně zastaralých podnikatelských modelů. Jistě, mnohé z firem v těchto odvětvích nakonec opět získají pevnou půdu pod nohama. Mezi tím však přijdou vlny miliard dolarů a budou ztraceny milióny zákazníků. Taková je cena špatné přizpůsobivosti.

Čím by bylo možno objasnit tuto epidemii stárnutí? Šíří se proto, že by vrcholoví vedoucí pracovníci po celém světě náhle přišli o rozum? To není pravděpodobné. Pokud kdysi nesmrtelné podnikatelské modely náhle zkomírají, je tomu tak proto, že se mění prostředí – a co se mění nejnápadněji, je změna sama. To, co odlišuje naši dobu od všech ostatních, nejsou důsledky telekomunikací, které „zplošťují“ svět, není to hospodářský vzestup Číny a Indie, není to zhoršování našeho klimatu ani vzrůstání dávných náboženských nepřátelství. Je to spíše horečně se zvyšující tempo změny.

V příštích desetiletích bude přizpůsobivost každé společnosti a organizace, každého jednotlivce vystavena takovým zkouškám jako nikdy předtím. Odchytky a změny však našťastí přinášejí nejen obtížné problémy, ale i příležitosti. Avšak vyváženost příslibů a rizik každé konkrétní organizace závisí na její schopnosti přizpůsobit se. Nejzávažnější otázka pro každou firmu jednadvacátého století proto zní: Měníme se tak rychle, jako se mění svět kolem nás? Jak vidíme, odpověď v případě mnoha firem bude „ne“.

Ačkoli vrcholoví vedoucí pracovníci ochotně uznávají, že výrobky a služby je třeba pravidelně inovovat, často mívají za to, že strategie, podnikatelské modely, způsoblosti a klíčové hodnoty jsou v podstatě nesmrtelné. Takový předpoklad je

stále častěji neuváženě rizikový. Firmy přicházejí o budoucnost, když zaměňují dočasné s věčným a nadčasovým; a dnes je téměř vše jen dočasné.

Přehled rozsáhlé literatury o řízení změny odkrývá znepokojující fakt. Téměř všechna pojednání o *hluboké* změně – zahrnující velké posuny v podnikatelském modelu nějaké firmy nebo v jejím klíčovém poslání – jsou příběhy zásadního obratu směřování firmy, přičemž jako hrdina je v typickém případě vylíčen nový generální ředitel firmy. Vypadá to, jako kdyby hluboká změna byla téměř vždy vyvolávána krizí, jako kdyby byla jen epizodická a přesně naprogramovaná – jako by se jí dosahovalo jen prostřednictvím hierarchicky stupňovitého přenosu přísně formulovaných sdělení, událostí, cílů a opatření shora až dolů. Je špatné, že jen výjimečně je hluboká změna zaměřena především na příležitosti a je nepřetržitá, produktem podstatné schopnosti organizace učit se a přizpůsobovat se. Přestože je důvod oslavovat skvělý obrat, který provedl Lou Gerstner v IBM, vzkříšení Nissanu podobné vzkříšení Lazarovu, o něž se zasloužil Carlos Ghosn, nebo znovuoživení módní značky Burberry, o které se postarala Rosemary Bravo, podobný zásadní obrat bývá tragicky opožděnou transformací – nákladnou náhražkou dobře načasovaného přizpůsobení.

Cílem tedy je vybudovat organizace, které budou schopné nepřetržitě sebeobnovy bez zraňujících otřesů. Jako vhodná analogie zde mohou posloužit autonomní tělesné systémy. Když vkročíte na tréninkový běžecký pás a dáte se do běhu, vaše srdce automaticky zvýší zásobování vašich svalů krví. Když stanete před posluchači, abyste přednesli řeč, vaše nadledvinky začnou spontánně produkovat hormon, jenž zrychluje váš srdeční tep a zvyšuje vaše schopnosti. A když se zadíváte na někoho, kdo vás tělesně přitahuje, vaše zorničky se reflexivně rozšíří, jak se budete vpíjet do toho žádoucího vzezření. Automaticky. Spontánně. Reflexivně. To nejsou slova, která bychom obvykle používali při popisu hlubokých změn ve velkých organizacích. A zde spočívá náročná výzva: proměnit hluboké změny spíše v autonomní proces – vybudovat organizace, které jsou schopny nepřetržitě sebeobnovy bez výskytu krizí.

Ke strategické setrvačnosti přispívá mnoho faktorů, avšak tři z nich představují pro včasnou sebeobnovu zvláště vážnou hrozbu. Prvním z nich je tendence týmu vedení popírat či přehlížet potřebu změny strategie. Druhou z nich je nedostatek přitažlivých alternativ k současnému stavu, jenž často vede ke strategickému ochrnutí. A třetí faktor: alokační nepružnosti, které znesnadňují přeskupování a nové rozmístování schopností a kapitálu a jejich nasazování na nové iniciativy. Každá z těchto překážek stojí v cestě pokojné změny, takže každá z nich si zaslouží být v ohnisku inovací managementu.

## Přezíravost

Každý podnik je úspěšný až do té doby, kdy úspěšný není. Co je však znepokojující, je to, jak často bývá vrcholové vedení překvapeno, když nastane ono „není“. Ten údiv, to opožděné poznání, že podmínky se zásadně změnily, prakticky zaručují, že dílo obnovy bude významně a možná i nebezpečně pozdrženo.

Přezíravost se vyvíjí podle známého vzorce. Znepokojivé jevy jsou nejdříve *odmítány* jako nemožné a nezávažné, potom jsou *mylně odůvodňovány* jako nenormální či nenapravitelné, dále jsou váhavě *zlehčovány* prostřednictvím obranného jednání a až potom konečně, přesto ne vždy, jsou čestně *připuštěny*.

Nedávná agónie hudebního průmyslu představuje v tomto směru typický případ. Nahrávací firmy původně opovrhovaly možnosti stahovat hudební skladby z internetu. Stahované soubory ve formátu MP3 měly nižší zvukovou kvalitu než skladby uložené v tradičních formátech na CD a stahování hudby představovalo těžkopádný a časově náročný proces. A kdo by chtěl vůbec poslouchat hudbu na osobním počítači? Avšak navzdory onomu sebekonejšivému opovrhování se sněhová koule stahování hudebních skladeb začala valit z kopce dolů. Vrcholoví manažeři v New Yorku či v Londýně přesto i nadále podceňovali tento trend a veřejně si stěžovali, že nový distribuční model je založen veskrze na krádeži. Kdyby lidé museli za hudbu *zaplatit*, příval stahovaných skladeb by se zpomalil v nepatrný čůrek. Odvětví jednalo podle této logiky a přijalo drakonickou strategii: pohrozilo žalobami všem těm morálně závadným studentům na kolejích, kteří si raději stáhnou do počítače pár skladeb své oblíbené kapely, než aby utratili patnáct dolarů za celou desku ve značkové prodejně. A když odvětví konečně začalo experimentovat se svými vlastními on-line distribučními modely, jeho kriminalizační přístup ke správě digitálních práv byl důvodem toho, že jeho rodící se služby byly prakticky nepoužitelné. Široce otevřenými dveřmi do budoucnosti procházkovým krokem do odvětví vstoupila firma Apple a rychle se stala největším světovým on-line distributorem hudebních nahrávek. Taková je cena přezíravosti.

Jak by se dalo očekávat, náchylnost k popírání znepokojujících faktů se zvyšuje s tím, jak člověk postupuje v hierarchii výše. Má to jeden důvod: firemní vůdci často bývají dost vzdáleni zakrvácenému ostří změny, aby si sami dokázali uvědomit rostoucí riziko, jež hrozí dlouhodobě uctívanému podnikatelskému modelu. A protože nemají vlastní podpurné důkazy, je nepravděpodobné, že by příliš dopřávali sluchu vzdálené ozvěně poplašných zvonů, do nichž bijí jedinci kdesi na firemní periférii.

## Nedostatek nových strategických alternativ

Chce-li se firma vymanit z gravitačního pole ekonomicky nejistého a zkoušeného podnikatelského modelu, potřebuje mít celou sadu přitažlivých *nových* strategických možností – zajímavých alternativ současného stavu. Problémem je ovšem to, že jen skutečně málo firem si vypracovalo organizovaný proces vytváření stovek nových strategických možností, ačkoli právě to je nezbytnou podmínkou zásadní sebeobnovy firmy.

Inovace se řídí zákonem druhé mocniny, respektive odmocniny: z každé tisícovky neobvyklých nápadů jen sto stojí za to, aby se s nimi experimentovalo, z této stovky ne více než deset nápadů je hodno významnější investice, přičemž pouze dva nebo tři nápady nakonec přinesou podnikatelskou prosperitu. Investoři rizikového a rozvojového kapitálu této aritmetice rozumějí. Taková typická investorská firma v daném roce přezkoumá tisíce podnikatelských plánů, její představitelé se setkají se stovkami začínajících podnikatelů, investují tak do desítky firem a potom doufají, že z jedné nebo ze dvou z nich se stane další Google, Cisco nebo Amgen. Zdá se však, že jen nemnoho manažerů je ochotno uznat tuto nevyhnutelnou aritmetiku inovací.

Dobrou analogii zde představuje majestátný dub. Projděte se lesem někde v severní Kalifornii a zjistíte, že zem je v něm pokryta žaludy. Příroda není rozhovačná, takže jak si vysvětlit takovou marnotratnost? Jednoduše: dub neví, které plochy půdy jsou úrodné a které nikoli. Hojnost žaludů je tak projevem „vyhledávací strategie“, jejímž cílem je nalézt nejpříhodnější kombinaci půdy, světla a vláhy. A podobně jako v případě křehkých zárodků inovací v organizačním prostředí je téměř nemožné předem vědět, které žaludy vzklíčí a které nikoli. (Kdo by například v roce 1996 řekl, že tržní hodnota tehdy začínajícího aukčního serveru eBay bude jednoho dne vyšší než 35 miliard dolarů?) Proto inovace přicházejí zkrátka, když vrcholoví vedoucí pracovníci požadují pevné záruky budoucího úspěchu, než investují dokonce i jen malé částky kapitálu a schopností firmy do rodících se nápadů.

To ovšem neznamená, že každý nový nápad, jakkoli bláznivý, si zaslouží, aby byl financován. Stejně jako výletník v lese může rozpoznat žaludy od králičích bobků, je možné odlišit nápady, které jsou v podstatě slibné, od těch, které jsou zaručeně pitomé. To ale znamená, že vrcholoví manažeři nebo investoři rizikového a rozvojového kapitálu musí investovat do portfolia strategických alternativ a musí odolávat pokušení ukvapeně soustředit své zdroje na jeden či dva „jisté“ nápady. A opět je to hra velkých čísel. Přestože střední výnos portfolia rizikového investora se může blížit nule (mnohé projekty, možná jejich většina, nakonec zkrachují), průměrný výnos může být doslova úžasný – díky neproporcionálnímu efektu jednoho či dvou skvělých úspěchů. Poučení je zde jasné: pokud manažeři chtějí vybudovat

přizpůsobivou firmu, musí věnovat méně pozornosti vyřazování nápadů s nízkou pravděpodobností úspěchu a více se soustředit na vytváření rozmanitého portfolia nepříměstkových strategických alternativ.

## Alokační nepružnosti

Skutečnou překážkou sebeobnovy firmy někdy nebývá nedostatek alternativ, ale nedostatek flexibility při rozmisťování zdrojů. Až příliš často tomu bývá tak, že tradičně zavedeným programům se dostává štědrého financování, zatímco nové iniciativy jdou po žebrotě. Právě to je nejčastější důvod, proč firmy přicházejí o budoucnost – nadměrně investují do toho, „co jest“, na úkor toho, „co by mohlo být“. Existuje několik věcí, které v typickém případě znemožňují včasné přeskupení zdrojů ve středně velkých či ve velkých organizacích.

Ve většině firem má moc určitého manažera přímou souvislost se zdroji, které má pod kontrolou – přijít o zdroje znamená ztratit status a vliv. Osobní úspěch navíc často závisí pouze na výkonnosti jednotky či projektu daného jednotlivce. Důsledkem toho je, že manažeři programů vzdorují pokusům o přerozdělení, o realokaci „svého“ kapitálu a lidí na nové iniciativy – nehledě na to, nakolik přitažlivé mohou tyto nové projekty být. Je samozřejmě nepatřičné, aby vedoucí pracovníci vyvolávali dojem, že sledují jen úzce omezené zájmy, takže často své motivy skrývají za fasádu zdánlivě obezřetných podnikatelských zdůvodnění. Nové projekty jsou považovány za „neprověřené“, „rizikové“ nebo za případné „rozptylování zdrojů“. A tak zatímco vrcholoví manažeři budou třeba zvesela financovat akvizice v hodnotě miliard dolarů, někdo o několik úrovní řízení níže, který se snaží „vypůjčit si“ půltucet nadaných lidí na nový projekt nebo „odloupnout“ pár tisíc dolarů z rozpočtu na zavedený program, pravděpodobně zjistí, že je to dost nepříjemný a obtížný úkol.

Sklon k upevňování statusu quo tím způsobem, že se nějaký projekt štědrě financuje, je posilován dvěma dalšími faktory. Za prvé, ve většině firem existuje monopson na nové nápady (monopson je situace, kdy existuje jeden kupující; v případě monopolu má dominantní postavení jeden prodávající). V typickém případě to vypadá tak, že zaměstnanec pracující na nižší či střední úrovni organizace má jedinou možnost, kam se obracet se žádostí o financování – směrem vzhůru v hierarchii příkazovací pravomoci. Pokud rodící se projekt neladí s šéfovými nejbližšími prioritami, nedostane se mu ani financování. Chcete-li analogii, představte si takové Silicon Valley, v němž působí jediný investor rizikového a rozvojového kapitálu. Kolik skvělých nápadů by podle tohoto scénáře nikdy nespátrilo světlo světa? Mějte na mysli, že většinu podnikatelů nejprve odmítne sedm či

osm investorů rizikového a rozvojového kapitálu, než narazí na prvního ochotného investora.

Za druhé, proces alokace zdrojů je obvykle zaujatý proti novým myšlenkám, neboť vyžaduje jistou míru určitosti, pokud jde o stanovení objemů produkce, nákladů, časových termínů a zisků. Takový požadavek samozřejmě nelze uspokojit, když je myšlenka opravdu nová. Zatímco předvídat návratnost projektu, který je jen lineárním rozšířením existujícího podnikatelského projektu, je poměrně snadné, zkalkulovat návratnost realizace nějakého netradičního nápadu bude vždy o mnoho těžší. Právě proto investoři rizikového a rozvojového kapitálu rozkládají své riziko tak, že investují spíše do řady firem než do jediného začínajícího projektu. Naproti tomu velké firmy mívají tendenci vnímat každý nový nápad jako samostatnou investici a v důsledku toho požadují určité záruky, které jim mohou poskytnout jen projekty, jež představují jen mírná rozšíření existujících činností. Na rozdíl od toho manažeři, kteří řídí zavedené podnikatelské projekty, musí jen zřídkakdy obhajovat strategická rizika, která podstupují, když pumpují slušné peníze do pomalu se rozkládajícího podnikatelského modelu nebo když vynakládají štedré finanční zdroje na činnost, jejíž výnosy se již neustále snižují.

Toto kratičké přezkoumání překážek strategické přizpůsobivosti zvýrazňuje několik závažných a náročných výzev inovace managementu:

1. Jak zajistíte, aby nepříjemná informace nebyla při svém pohybu vzhůru organizační hierarchií opomíjena nebo jednoduše „odvysvětlena“?
2. Jak vybudujete proces řízení, jenž nepřetržitě plodí stovky nových strategických možností?
3. Jak budete zrychlovat přerozdělování zdrojů od tradičně zavedených programů k iniciativám orientovaným na budoucnost?

Tento seznam dále rozšíříme, až se ponoříme do dalších dvou problematičtých otázek managementu, které se soustřeďují na budoucnost.

## Inovace jako každodenní úkol všech

Ve světě, v němž se životní cykly strategií rychle zkracují, představují inovace jediný způsob, jak firma může obnovit svůj nárok na úspěch. Je to také jediný způsob, jak může přežít ve světě urputné konkurence.

Mnoho firem bylo v minulých desetiletích uchráněno ostrých poryvů schum-

peterovské konkurence. Regulační bariéry, patentověprávní ochrana, distribuční monopoly, nerovné postavení zákazníků, jedinečné firemní standardy, výhody velkých objemů produkce, dovozní přírážky či kapitálové překážky, to vše byly bašty chránící zavedené odvětvové aktéry před vlivem darwinovské konkurence drtící ziskové marže. Dnes se mnohé z těchto prvků opevnění hroutí.

- Deregulace a liberalizace obchodu snižují bariéry vstupu do odvětví tak rozmanitých, jako jsou bankovníctví, letecká doprava a telekomunikace.
- Moc webu znamená, že začínající podniky již nemusí budovat globální infrastrukturu, aby mohly oslovit světové trhy. To dovolilo firmám jako Google, eBay nebo MySpace mimořádně rychle rozšířit jejich podnikatelský záběr.
- Podnikatelským subjektům, které nově vstupují do odvětví, pomáhá také dezintegrace velkých firem v podobě rozkladu jejich vertikální integrace a nutnosti spolupracovat s externími dodavateli. Dobře zavedení aktéři v jednotlivých odvětvích předávají více a více svých činností nezávislým dodavatelům, čímž vytvářejí tisíce „dodavatelů rukou“, kteří jsou ochotni prodávat své služby komukoli. Firmy, které nově vstupují do odvětví, mohou využívat této globální základny konstruktérů, konzultantů a smluvních výrobců, takže mohou přeskočit různé vývojové fáze a vstoupit do odvětví téměř již jako zcela dospělé a plně rozvinuté podniky.
- Zavedené firmy musí soupeřit rovněž s rostoucím množstvím nízkonákladových konkurentů – firem, jako jsou Huawei, čínský výrobce telekomunikačních zařízení, který svým technikům vyplácí nástupní plat pouhých 8500 dolarů ročně. Ne všichni konkurenti stlačující ceny však přicházejí z Číny nebo z Indie. Ikea, Zara, Ryanair a AirAsia jsou jen vybrané příklady firem, jež zásadním způsobem změnilly strukturu nákladů ve svých odvětvích.
- Ziskové marže osekávají také zákazníci vybavení přístupem k internetu. V době do nástupu internetu si většina spotřebitelů nemohla být jista, že dostává tu nejlepší nabídku, pokud jde o hypotéku na dům, o podmínky užívání kreditní karty nebo o půjčku na nákup auta. Takový nedostatek osvěty podporoval slušné ziskové marže. Nevědomost spotřebitelů však den ode dne klesá. Jedna britská webová stránka vybízí zákazníky, aby zadali podrobnosti svých nejčastěji užívaných kreditních karet, včetně jejich běžných zůstatků, a potom jim přesně spočítá, kolik by ušetřili, kdyby přešli k používání karty, s kterou jsou spojeni lepší platební podmínky.
- Internet navíc vynulovává transakční náklady. Provize, které plynou všemožným tvůrcům trhu – dealerům, makléřům či jiným zprostředkovatelům, se propadají nebo se brzy začnou propadat do hlubin.
- Pod palbou je i další zdroj napětí – distribuční monopoly. Na rozdíl od vydavate-



lů novin a časopisů bloggeři nepotřebují k tomu, aby oslovili své čtenáře, žádnou fyzickou distribuční síť. Podobně ani nové hudební skupiny nemusí nadbíhat zástupcům hudebních vydavatelství, když si mohou základnu svých fanoušků budovat prostřednictvím sociálních sítí, jaké se rozvíjejí třeba na stránkách MySpace.

Bortící se bariéry vstupu do odvětví, hyperefektivní konkurenti, stále mocnější zákazníci – to jsou síly, které budou stlačovat ziskové marže v příštích letech. V tomto nevlídném novém světě bude každá firma postavena před neúprosnou volbu: buď zažehnout ohně inovací, nebo se připravit na namáhavé udržování ubohé existence ve světě, v němž faktorem, jenž rozhoduje o tom, zda firma bude vydělávat nebo zda zkrachuje, jsou co nejnížší náklady práce (čínských vězňů, kohokoli?).

S ohledem na tuto skutečnost je překvapivé, že tak málo firem považuje inovace za úkol všech. Většinou jsou totiž inovace i nadále vykazovány do organizačních ghett – i nadále za ně mívají odpovědnost specializované jednotky, jako jsou útvar vývoje nových výrobků nebo oddělení výzkumu a vývoje, v nichž jsou tvořiví jednotlivci drženi v bezpečné vzdálenosti od těch, kteří musí „udržovat podnik v chodu“.

Inovace jsou dnes oblíbeným, módním slovem dne, ale i nadále zde zeje propast mezi slovy a skutečností. Pokud o tom snad pochybujete, vyhledejte pár lidí krátce po nástupu do zaměstnání a položte jim následující otázky:

1. Jak jste byli vybaveni k tomu, aby se z vás stali podnikoví inovátoři? Jakého výcviku se vám dostalo? Jaké nástroje vám byly poskytnuty?
2. Je vám k dispozici kouč nebo mentor pro oblast inovací? Působí ve vaší organizační jednotce odborník na inovace, který by vám pomohl s rozpracováním vašeho objevného nápadu?
3. Jak snadné je pro vás získat přístup k finančním zdrojům určeným na podporu experimentování? Jak dlouho by vám trvalo, než byste dostali pár tisíc dolarů na nový projekt? Kolika úrovněmi byrokracie byste se při tom museli propracovávat?
4. Tvoří inovace formální součást popisu vaší práce? Závisí vaše odměna částečně i na vaší výkonnosti v oblasti inovací?
5. Podporují procesy řízení vaší firmy – tvorba rozpočtů, plánování, obsazování pracovních míst atd. – vaši práci jako inovátora nebo ji naopak brzdí?

Nedivte se, pokud uvedené otázky v lidech vyvolají jen o málo více než svraštělení obočí a tázavé pohledy. Pravda je, že na této planetě neexistuje více než hrstka firem, které, podobně jako firma Whirlpool, vybudovaly všezahrnující celofiremní systém inovací.

Ačkoli ve velkých firmách existuje mnoho zábran stojících v cestě inovacím, zvláště škodlivé jsou tři z nich, a proto je také tak důležité je překonat.

## Tvůrčí apartheid

Existuje velká spousta lidí, včetně generálních ředitelů firem, kteří jsou přesvědčeni o tom, že tvůrčí schopnosti jsou mezi lidmi poměrně vzácné. Podle tohoto názoru existuje nepatrná menšina jednotlivců, kteří jsou vysoce nápadití a vynalézaví, a pak prý existuje velká většina lidí, kteří nápadití a vynalézaví nejsou. Má zkušenost potvrzuje, že tento předsudek je mimořádně silný mezi lidmi, kteří vykonávají „tvůrčí“ povolání – mezi filmaři, designéry, podnikateli a podobně. Přestože tito jednotlivci mohou být nadáni tvůrčími schopnostmi, často zapomínají přiměřeně docenit nesčetné množství faktorů vnějšího prostředí – podnětných učitelů, nekonvenčních rodičů a štěstí na práci – které podporovaly jejich zaujetí a poskytovaly jim příležitost rozvíjet své nadání. Většina lidí v některé z oblastí svého života projevuje tvořivost. Stephen Fry, anglický herec, který si jako všichni herci vydělává na živobytí tím, že papouškuje to, co napsali jiní, je rovněž úspěšným spisovatelem a básníkem. Jiní lidé malují, skládají hudbu, zahradičí nebo vymýšlejí nové způsoby, jak pobavit svá znučená batolata. Pokud lidé neprojevují tvůrčí schopnosti v práci, nebývá to proto, že by neměli představivost, ale spíše proto, že k tomu nemají příležitost.

Před padesáti lety byla většina generálních ředitelů firem přesvědčena o tom, že „řadoví“ zaměstnanci nejsou schopni řešit složitější provozní problémy, jako jsou problémy jakosti a efektivnosti. Pro moderního vedoucího pracovníka, který je obeznámen s přínosy *kaizen* (neustálého zlepšování), úplného řízení jakosti a hnutí Six Sigma, je taková myšlenka obyčejnou zaslepeností. Přesto však dnes mnoho generálních ředitelů firem asi nebude ochotno připustit, že další nápad, který vaší firmě přinese miliardy dolarů, by mohl vzejít od nějakého zaměstnance odměňovaného hodinovou mzdou nebo od neustálým cestováním unaveného obchodního zástupce. Historie přesto ukazuje, že podněty k inovacím téměř vždy přicházejí z nečekaných míst, často od jednotlivců, kteří svým přátelům a rodinám připadali jako docela obyčejní lidé. Sir Godfrey Hounsfield, vynálezce počítačové tomografie odměněný Nobelovou cenou, nikdy nezískal univerzitní diplom. Stejně tak jej nezískal ani sir Richard Branson, který začínal v hudební branži, když prodával z kufru svého auta desky. Andreas Pavel, jenž jako první přišel s myšlenkou osobního přehrávače hudby, byl brazilský student filosofie žijící ve Švýcarsku. (Jeho průkopnický patent mu nakonec přinesl milióny dolarů v licenčních poplatcích od firmy Sony.)<sup>5</sup> Navzdory těmto a tisícům podobných příkladů se zdá, že jen nemnoho vrcholových

vedoucích pracovníků je přesvědčeno o tom, že „řadoví“ zaměstnanci by mohli být mimořádnými inovátory. Avšak ve světě, kde na inovacích záleží více než kdykoli jindy v minulosti, je tento druh šovinismu nejen pomýlený, ale potenciálně je i sebevražedný.

Uprostřed práce na této kapitole mě televize CNBC požádala o rozhovor na téma inovací. Během diskuse jsem upozornil na skutečnost, že firma Whirlpool procvičila více než 35 tisíc svých zaměstnanců v zásadách podnikatelských inovací. V tomto okamžiku mi další z diskutujících skočil do řeči: „Nemůžete naučit lidi tvořivosti“, prohlásil. „Bud' jste tvořiví, nebo nejste.“ Pokud by to mělo být pravda, neexistovaly by malířské a návrhářské školy nebo programy studia architektury, a stejně tak zbytečné by byly i kursy tvůrčího psaní. Skutečnost je taková, že tvořivost je lidská vloha, podobně jako inteligence, hudební nadání nebo koordinace pohybů očí a rukou. A jako každá jiná vloha může být posilována prostřednictvím výuky a cvičení.

Jistě, někteří lidé mají větší tvůrčí schopnosti než jiní, avšak v šedých prostorech organizací sotva někdo plně využívá svého tvůrčího potenciálu. Proč? Protože lidé nedostali potřebné nástroje a čas k tomu, aby mohli své nadání uplatňovat, a také nenesou žádnou odpovědnost za to, že je skutečně budou uplatňovat. Výsledkem je to, že firmy pravidelně plýtvají obrovskými dávkami představitosti lidí – což je marnotratnost, kterou je skutečně těžké obhájit, když poryvy tvůrčí destrukce dosahují síly vichřice. Oddělení výzkumu a vývoje a organizační jednotky soustřeďující své úsilí na nové podnikatelské projekty mají ve firmách své místo, avšak uzavřené skupinky duchaplných jednotlivců se nemohou vyrovnat celým firmám plným zaměstnanců, kteří dávají volný průchod své tvořivosti. Jestliže se Toyota stala jednou z nejuznávanějších firem na světě díky využívání schopností svých zaměstnanců řešit problémy, jen pomyslete, čeho by vaše firma mohla dosáhnout, kdyby plně využívala tvůrčích schopností každého ze svých zaměstnanců.

### Zátěž starých mentálních modelů

Inovátoři jsou od přirozenosti „jiní“. Problém je v tom, že včerejší kacířské názory se často mění v zítřejší dogmata, a když k tomu skutečně dojde, inovace se oddalují a křivka růstu se začne zplošťovat.

Vezměte si případ firmy Dell Inc. Podnikatelský model firmy Dell – přímé kanály, modulové konstrukční řešení, podpora zákazníků prostřednictvím webových stránek – z ní udělal největšího výrobce osobních počítačů na světě a ze zakladatele firmy Michaela Della multimiliardáře. Jak těžko by se podle vás za

takových okolností mohlo Michaelu Dellovi připouštět, že jeho tolikrát vychvalovaný podnikatelský model již možná překročil svůj zenit? Jak nesnadné by pro něj bylo uznat, že firma Hewlett-Packard již vyrovnala nákladovou výhodu Delli? Nebo že přitažlivé výrobky firmy Apple a nápadité pojetí jejích prodejen uvádějí zákazníky do vytržení? Nakonec se zdá, že je to velice obtížné a velice nákladné: ve chvíli, kdy píšete tyto řádky, Dell ztrácí své vedoucí postavení na trhu ve prospěch firmy HP, cena akcií firmy se prudce propadá a celou firmu vyvedl z rovnováhy vynucený odchod jejího kdysi vysoce oceňovaného generálního ředitele Kevina Rollinse.

V tomto případě i v mnoha jiných není skutečnou překážkou strategické inovace jen prostá přezíravost – je to kombinace hlubokých přesvědčení o bytostné nadřazenosti podnikatelského modelu, přesvědčení, která jsou stvrzována milióny zákazníků; přesvědčení, jež jsou pevně uchováována ve fyzické infrastruktuře i v provozních manuálech; přesvědčení, která se zatvrzují do podoby náboženského vyznání; přesvědčení, která jsou udržována tak pevně, že jen zřídkakdy je věnována pozornost myšlenkám, jež s nimi nejsou v souladu, a když k tomu přece jenom dojde, jen výjimečně se takovým myšlenkám dostane více než vlažné podpory.

Věcí, která – na rozdíl od všeobecně rozšířené představy – nejvíce brzdí inovace ve velkých firmách, není nedostatek odvahy podstupovat rizika. Velké firmy totiž podstupují velká a často neuvážená rizika každý den. Skutečnou brzdou inovací je zátěž starých mentálních modelů. Vrcholoví vedoucí pracovníci, kteří jsou ve svých funkcích již delší dobu, často do existujících strategií investovali značné dávky vlastního emocionálního kapitálu. To platí zejména pro zakladatele firem. Ačkoli mnozí z nich začínají tak, že jdou proti proudu, úspěch je často proměňuje v kardinály, kteří mají pocit, že musí bránit jedinou pravou víru. Pro zakladatele je těžké uznat myšlenky, jež ohrožují základy podnikatelských modelů, které vytvořili. Zaměstnanci na nižších úrovních to vědí, a proto svým nápadům přistihují křídla, neboť je jim jasné, že cokoli, co se příliš vzdaluje konvenčnímu myšlení, nezíská podporu vedení. Rozsah inovací se v důsledku toho zužuje, zvyšuje se riziko zranitelnosti firmy a mladí kontroverzní či nekonvenční pracovníci firmy se začínají poohlížet po příležitostech jinde.

Pokud jde o inovace, tradiční přesvědčení firmy jsou mnohem větší zátěží než její tradiční náklady. Mám však zkušenost, že systematický proces zpochybňování hluboce zakořeněných předpokladů zavedlo skutečně jen pár firem. Pouze několik firem podniklo odvážné kroky a otevřelo svůj strategický proces odlišným názorům. Jen pár firem výslovně povzbuzuje převratné inovace. A co je ještě horší, o tom, které myšlenky dostanou podporu a které budou zaraženy, obvykle rozhodují vrcholoví vedoucí pracovníci s doktrinářskými názory. To se musí změnit.



## Žádné „prostoje“

Firmy ve snaze o zajištění co nejvyšší efektivity vymýtily ze svých provozních činností spoustu hluchých míst a neproduktivních prostojů. To je dobrá věc. Nikdo nemůže nic namítat proti cíli v podobě snižování úrovně zásob, zmenšování objemu pracovního kapitálu a osekávání režijních nákladů. Problémem je ale to, že když z firmy vystrnadíte vše, co je neefektivní, vyženete z ní i veškeré inovace. Inovace vyžadují čas – čas na snění, čas na přemýšlení, čas na učení, čas na vynalézání, čas na experimentování. A vyžadují *nepřerušovaný* čas – čas, v němž si můžete dát nohy na stůl a zírat do prázdna. Jak to vyjádřil Pekka Himanen ve své pokloně, kterou vzdal hackerům: „...nejvýznamnějším zdrojem produktivity v informační ekonomice je tvořivost, a není možné vytvářet zajímavé věci v neustálém chvatu nebo podle nařízených pravidel během pevné pracovní doby.“<sup>6</sup>

Zatímco lidem z útvarů výzkumu a vývoje nebo z vývoje nových výrobků se dostává času na inovování, většina zaměstnanců se z takového přepychu těšit nemůže. Každý den přináší palbu e-mailů a telefonátů a nepřetržitý sled porad. V tomto světě, kde potřeba neustále „reagovat“ tříští pozornost lidí na tisíc drobných úlomků, neexistuje žádný „čas na přemýšlení“. A v tom spočívá problém. Ať je tvořivost vašich kolegů jakkoli velká, pokud nedostanou právo čas od času opustit svá stanoviště a pracovat na něčem, co *není* v danou chvíli zásadně nezbytné, jejich tvořivost bude většinou i nadále podřimovat.

Rozumím, to všechno vy již znáte – jak se tedy tato znalost odráží v procesech řízení vaší firmy? Jak obtížné je pro zaměstnance první linie získat souhlas s tím, aby mohl 20 procent svého pracovního času věnovat projektu, jenž nijak nesouvisí s jeho každodenní činností ani s „klíčovou podnikatelskou oblastí“ vaší firmy? A jak často k něčemu takovému dochází? Sleduje vaše firma, kolik pracovního času vaši zaměstnanci tráví rozpracováváním nápadů, které jsou z hlediska klíčové oblasti jejich odpovědnosti okrajové? Příkladá se takovým „prostoje“ stejný význam jako efektivity nákladů? Pravděpodobně nikoli. Lidé mají ve vaší firmě jistě spoustu důvodů k tomu, aby měli spoustu práce. („Když to bude vypadat, že pracuji do padnutí, možná mé pracovní místo nepřevedou někam do ciziny.“) Kde jsou ale podněty, které by zaměstnance povzbuzovaly k tomu, aby věnovali čas poklidnému snění o budoucnosti?

A tak je zde další dávka náročných výzev pro neohroženého inovátora managementu:

1. Jak dokážete zapojit každého jednotlivce ve své firmě do inovační činnosti a vybavit jej nástroji podporujícími tvořivost?

2. Jak dokážete zajistit, aby svatá přesvědčení vrcholového vedení nesešněrovala inovace a aby kacířské myšlenky dostávaly příležitost prokázat svou cenu?
3. Jak dokážete vyhradit čas a prostor pro inovace vycházející zdola, a to v organizaci, která se do úmoru snaží, aby dosáhla potřebných výsledků dnešního dne?

Dosáhnete-li se zřetelem k těmto výzvám významného pokroku, vaše firma ustaví nové standardy inovačních činností.

Přejděme nyní k naší poslední metavýzvě.

## Vytváření firmy, v níž všichni ze sebe vydávají to nejlepší

Požádejte skupinu svých kolegů, aby popsali jedinečné vlastnosti vaší firmy, a je pravděpodobné, že jen hrstka z nich mezi nimi uvede přizpůsobivost a vynalézavost. Když je však požádáte, aby sestavili seznam typických rysů, jimiž se lidské bytosti liší od jiných druhů, na čelném místě jejich seznamu budou pružnost a tvořivost. Důkazy těchto vlastností vídáme každý den – v sobě i v ostatních kolem nás. Všichni známe nějaké lidi, kteří změnili kariéru, protože hledali nové výzvy nebo protože toužili po vyváženějším životě. Známe lidi, kteří změnili své spotřebitelské návyky v zájmu zachování planety. Máme přátele nebo příbuzné, kteří prošli duchovní proměnou, dostali nárokům rodičovství či překonali nějakou tragédii. Každý den se setkáváme s lidmi, kteří píšou blogy, experimentují s novými recepty, míchají taneční melodie nebo různě přizpůsobují své automobily. Jako lidské bytosti jsme *podivuhodně* přizpůsobiví a tvořiví, přestože většina z nás pracuje ve firmách, jež takové *nejsou*. Jinými slovy, pracujeme pro organizace, které nejsou příliš lidské.

Vypadá to, jako by v moderních organizacích bylo něco, co ničí přirozenou pružnost a tvořivost lidí, něco, co zaměstnance během pracovního dne doslova zbaňuje těchto vlastností. A viník? Zásady a procesy řízení, které upevňují disciplínu, přesnost, hospodárnost, racionalitu a řád, avšak jen malou hodnotu přikládají uměleckým schopnostem, nekonformnosti, originalitě, odvaze a elánu. Prostě řečeno, většina firem je jen zlomkovitě lidské povahy, neboť vytvářejí prostor pouze pro zlomek těchto vlastností a způsobilostí, které nás *činí* lidmi. Miliardy lidí chodí denně do práce, avšak příliš mnoho z nich je náměsíčných. Výsledek: organizace, které soustavně podávají výkon, jenž zaostává za jejich možnostmi.

V roce 2005 poradenská firma Towers Perrin provedla výzkum mezi 86 tisíci zaměstnanci, kteří pracovali ve velkých a středních firmách v 16 zemích.<sup>7</sup> K vyhod-

nocení míry, do jaké se zaměstnanci angažují pro svou práci, řešitelé výzkumného úkolu používali devítibodový seznam. Respondenti se měli vyjádřit, jak silně se ztotožňují s následujícími výroky:

- Opravdu mi leží na srdci budoucnost mé organizace.
- Jsem hrdý na to, že mohu jiným říci, že pracuji v této organizaci.
- Má práce mi přináší pocit osobního úspěchu.
- Svou organizaci bych doporučil příteli jako místo, kde je dobré pracovat.
- Má organizace mě podněcuje k tomu, abych podával ten nejlepší výkon, jakého jsem schopen.
- Víím, jak má jednotka/mé oddělení přispívá k úspěchu organizace.
- Chápu, jaký je vztah mé role v organizaci k celkovým úkolům, cílům a záměrům mé organizace.
- Jsem ochoten vynaložit značné mimořádné úsilí nad rámec toho, co podle obvyklých předpokladů pomůže mé organizaci uspět.
- Mám osobní motivy, abych pomáhal své organizaci k dosažení úspěchu.

Pro každého respondenta bylo propočítáno celkové bodové hodnocení, které určovalo, do jaké míry se konkrétní jednotlivec „vysoce angažuje“, „průměrně angažuje“ nebo „neangažuje“ pro svou práci. Po shrnutí všech údajů výzkumní pracovníci došli k jedinému možnému závěru: „*Velká většina zaměstnanců na všech úrovních organizace se plně neangažuje pro svou práci.*“<sup>8</sup> [Zdůrazněno autory studie.] Podle tohoto výzkumu pouhých 14 procent zaměstnanců na světě se vysoce angažuje pro svou práci, zatímco 24 procent zaměstnanců práce nezajímá. Zbytek se pohybuje někde kolem vlažného průměru.

Jinými slovy, zhruba 85 procent lidí, kteří na světě pracují – od Montrealu po Mnichov, od Pittsburghu po Paříž a od Dublinu po Dillí – ze sebe vydává méně, než by mohli. To je hanebné plýtvání lidskými schopnostmi, jež umožňuje pochopit, proč tolik organizací je méně schopných než lidé, kteří v nich pracují.

Je zvláštní, že mnozí z těch, kdo pracují ve světě podniků – od nižších úředníků až po mocné generální ředitele – se tomuto stavu věcí poddali. Zdá se, že je nijak nevyvádí z míry ohromující rozpor mezi základní přirozeností lidských bytostí a základní přirozeností organizací, v nichž pracují. V minulých letech možná šlo tyto nesrovnalosti přehlížet, avšak ne dnes – ve světě, v němž přizpůsobivost a inovace jsou nutnou podmínkou konkurenčního úspěchu. Výzva: provést zásadní obnovu svých systémů řízení tak, že budou povzbuzovat lidi k tomu, aby s sebou každý den brali do práce všechny své schopnosti.

Lidské schopnosti, které přispívají ke konkurenčnímu úspěchu, mohou být uspořádány hierarchicky. Nejníže stojí poslušnost – schopnost přijímat směrnici

ce a dodržovat pravidla. To je základní úroveň. Vyšší příčku žebříku představuje píle. Pilní zaměstnanci jsou odpovědní. Nesnaží se nic obcházet. Jsou svědomití a ukáznění. Následující úroveň tvoří znalosti a rozumové schopnosti. Většina firem vynakládá velké úsilí na to, aby získaly intelektuálně nadané zaměstnance. Cení si chytrých lidí, kteří dychtivě zvyšují své dovednosti a jsou ochotni přebírat nejlepší dokumentované praktické postupy od jiných. Nad rozumovými schopnostmi stojí iniciativnost. Iniciativní lidé nečekají, až jim někdo řekne nebo je požádá. Vyhledávají nové výzvy a neustále se rozhlížejí po nových způsobech, jak by mohli vytvářet hodnotu. Ještě výše stojí dar tvořivosti. Tvořiví lidé jsou zvědaví a nezkratní. Neobávají se říkat hloupé věci. Spoustu rozhovorů začínají slovy: „Nebylo by bezva, kdybychom...“ A konečně, na samém vrcholku stojí vášnivě zaujetí. Vášnivě zaujetí může lidi přivést k tomu, že budou dělat hlouposti, ale je onou tajnou přísadou, která mění záměr v úspěch. Vášnivě zaujatí lidé překonávají překážky a odmítají vzdát se. Vášnivě zaujetí je nakažlivé a sólová tažení proměňuje v masová hnutí. Jak to vyjádřil anglický romanopisec E. M. Forster: „Jeden vášnivě zaujatý člověk je lepší než čtyřicet lidí, kteří jsou jen zaujatí.“

Kdybychom měli kvantitativně vyjádřit relativní přispění každé z těchto lidských schopností k vytváření hodnoty, a to při vědomí toho, že žijeme ve světě, v němž efektivnost a disciplína jsou samozřejmými podmínkami, stupnice by vypadala nějak takto:

Vášnivě zaujetí	35 %
Tvořivost	25 %
Iniciativnost	20 %
Rozumové schopnosti	15 %
Píle	5 %
Poslušnost	0 %
	<hr/>
	100 %

Nechci říci, že poslušnost nemá doslova *žádnou cenu*. Firma, v níž nikdo nedodrží *žádná* pravidla, se brzy propadne do anarchie. Tvrdím však, že zaměstnanci, kteří dodržují pravidla, mají zanedbatelnou cenu z hlediska konkurenční výhody, kterou vytvářejí. Ve světě, v němž žijí téměř 4 miliardy strádajících lidí, dychtivých stoupat po žebříku hospodářského pokroku, není obtížné nalézt poslušné a usilovně pracující zaměstnance. A jak je tomu s rozumovými schopnostmi? Celé roky slyšíme, že žijeme ve znalostní ekonomice; avšak v souvislosti s tím, jak se znalosti samy stávají zaměnitelnou komoditou, ztratí i mnoho ze svého potenciálu pro vytváření konkurenční výhody.

Poslušnost, píli a odborné znalosti je dnes možno koupit téměř za babku. Od Bengáluru až po Kanton se proměnily v globální komodity, v obecně dostupné, zaměnitelné produkty bez jedinečných rozlišujících znaků. Jednoduchý příklad: otočte svůj iPod a na jeho zadní straně najdete vyrytých šest slov, která jsou předzvěstí budoucnosti konkurence: „Designed in California. Made in China.“ Přestože obě místa jsou uvedena stejně velkým písmem jako rovnocenná, k pozoruhodnému úspěchu přehrávačů hudby od firmy Apple sít jejich asijských subdodavatelů přispívá jen poměrně málo. Je třeba je připsat spíše konstruktérům, marketérům a právníkům firmy Apple. Je zřejmé, že ne každý kultovní výrobek bude vymyšlen a zkonstruován v Kalifornii a vyroben v Číně. Jde však o toto: pokud chcete obsadit hospodářské výšiny v *tvůřivé ekonomice*, potřebujete zaměstnance, kteří nebudou jen svolní, pečliví a bystří – musí být také plni chuti, trochu potřeštění a horliví. A tak se musíme ptát: jaké jsou překážky, které stojí v cestě k dosažení tohoto stavu organizační blaženosti?

### Příliš mnoho managementu, příliš málo svobody

Přestože většina vrcholových vedoucích pracovníků ochotně potvrdí a uzná hodnotu iniciativnosti, tvořivosti a vášnivého zaujetí, stojí před obtížným hlavolamem. Jsou totiž vzhledem ke své přípravě i povaze *manažery*, *řídícími* pracovníky. Jsou placeni za to, že budou dohlížet, kontrolovat a spravovat. Těmi nejvzácnějšími lidskými schopnostmi jsou však dnes právě ty, které jsou nejméně *řiditelné*. Ačkoli nástroje řízení mohou přinutit lidi, aby byli poslušní a pilní, nemohou z nich udělat tvořivé a angažované pracovníky.

Každý, kdo někdy řídil univerzitu, filmové studio nebo projekt vývoje softwaru s otevřeným zdrojovým kódem, vám potvrdí, že pokud máte z lidí dostat to nejlepší, spíše to znamená řídit je méně než více. To znamená vydávat méně příkazů, méně dbát na přesnou koordinaci a vynakládat méně času na kontrolování lidí. Méně řídit neznámá jen to, že budete mít méně řídicích pracovníků. Nové účinné komunikační nástroje dovolují firmám ztenčovat řady manažerů střední úrovně řízení – to však ale neznámá, že zaměstnanci jsou spoutáni o něco méně, než byli spoutáni v minulosti; jednoduše to znamená, že pro manažery je snazší řídit více lidí. Management se stal efektivnějším, avšak pochybuji, že by většina zaměstnanců měla pocit, že managementu je kolem nich méně.

Žádat řídicího pracovníka, aby méně řídil, je totéž, jako kdybyste vyzývali tesaře, aby přitloukal méně hřebíků, nebo ředitele střední školy, aby nenechával tolik žáků za trest po škole – vždyť to je právě to, co tito lidé *dělají*. Avšak přísný dohled, strnulé plány, vyčerpávající hodnocení, sešněrované zásady, závazné postupy – celý

ten výchozí předpoklad managementu jako „otce, který ví všechno nejlépe“ – jsou v rozporu s budováním firem, v nichž je plno energických, trochu vzdorovitých, ale nadšených souputníků. Chcete-li získávat ničím nespoutané příspěvní svých zaměstnanců, budete muset svázat ruce managementu – nebo alespoň několik jeho prstů.

V posledních letech se toho hodně namluvilo o zapojení zaměstnanců, o posilování jejich pravomocí, o sebeřízení. V četných firmách se o zaměstnancích hovoří jako o „spolupracovnících“ nebo o „členech týmu“ ve snaze zamaskovat jejich bezmocnost. Zamyslete se sami nad tím, zda se svobody a výsady zaměstnanců první a druhé linie ve vaší firmě v posledním desetiletí nějak zásadně rozšířily. Mají více volnosti při navrhování vlastního pracovního místa? Mají větší slovo při volbě, na čem budou pracovat, nebo při rozhodování o tom, jak budou vykonávat své povinnosti? To jsou důležité otázky. Většina z nás pravděpodobně nebude nadšena z úkolu, který nám bude *přidělen*. Projevujeme nevoli, když se nás někdo snaží držet na uzdě. V jistém smyslu jde o hru s nulovým součtem: čím vlezlejší bude manažerský dohled a čím těsnější budou okovy závazných zásad a procesů, tím méně vášnivého zaujetí budou lidé projevovat pro svou práci. Nemůžete očekávat, že z automatů budou nadšenci.

### Příliš mnoho hierarchie, příliš málo společenství

Kdy v životě vám práce přinášela největší radost a nejvíce vás aktivizovala? Možná jste vedli nějaký iniciativní projekt, do nějž se tehdy zapojila řada skvělých a nápaditých spolupracovníků. Možná to bylo v době, kdy jste v malém týmu, prodchnutém podnikatelským duchem, budovali novou firmu. Možná jste spolu s dalšími nadšenými dobrovolníky omítali zdi při stavbě jednoho z obytných domů, když jste se zapojili do programu neziskové organizace Habitat for Humanity. Není důležité, jaké byly konkrétní okolnosti oné epizody vašeho života, ale vsadím se, že se do ní zapojila skupina lidí, které spojovala jejich oddanost společné věci, kteří se nenechali odradit nedostatkem zdrojů a odborných znalostí a více se starali o to, čeho by mohli společně dosáhnout, než o to, jak by měly být rozděleny zásluhy. Krátce řečeno, byli jste příslušníky společenství.

Hierarchie se dobře osvědčují při *seskupování* pracovního úsilí, při koordinování činností mnoha lidí, kteří mají velice rozmanité role. Nejsou ale příliš vhodné k *mobilizování* pracovního úsilí, k podněcování lidí, aby překračovali hranice své dosavadní výkonnosti. Pokud jde o mobilizování lidských schopností, dosahují společenství vyšší účinnosti než byrokracie. To má několik důvodů. Základnou směnou v byrokraciích je smlouva – dostanete zapláceno za to, že budete dělat, co vám bylo přiděleno jako úkol. Ve společenství je směna dobrovolná – nabízíte svou práci za

příležitost podílet se na něčem, co je důležité, nebo za možnost uplatnit své vlohy. V byrokratických organizacích jste výrobním faktorem. V rámci společenství jste partnerem, který se podílí na společné věci. „Loajalita“ v byrokratických organizacích je produktem ekonomické závislosti. Základem oddanosti a angažovanosti ve společenství je osobní ztotožnění jednotlivce se záměry a cíli skupiny. V otázce dohledu a kontroly spoléhají byrokracie na četné úrovně řízení a na celou síť zásad jednání a pravidel. Společenství jsou naproti tomu závislá na normách, hodnotách a na vlídném kolegiálním pobízení a usměrňování. Požadovaná příspěvní jednotlivců obvykle bývají v byrokratických organizacích přesně vymezena – lidé z marketingu pracují na marketingových plánech, lidé z finančního oddělení se zabývají čísly. Ve společenství jsou pro určení, kdo co bude dělat, důležitější schopnosti a ochota než diplomy a popisy práce. A zatímco odměny poskytované v byrokratických organizacích jsou většinou finanční, ve společenství bývají většinou emocionální. Ve srovnání s byrokraciemi se ve společenstvích projevuje mnohem méně formálního řízení. Právě to, více než cokoli jiného, je důvodem, proč společenství dokáží zesilovat lidské schopnosti.

Dříve, než mne označíte za idealistického snílka nebo za čirého blázna, dovolu mi, abych to objasnil: netvrdím, že bychom měli chtít, aby všechny organizace fungovaly jako svého druhu skautský oddíl. Nejsem naivní. Víím, že by bylo nemožné dosáhnout toho, aby lidé denně chodili do práce bez vyhlídky na výplatní pásku – za hřejivé a neurčité pocity nekoupíte ani jídlo na rodinný stůl, ani benzin do auta. Ale mám zde zajímavý myšlenkový experiment: předpokládejte, že jste se dozvěděli, že během dvanácti měsíců vás blížící se finanční krize přiměje k tomu, abyste každému zaměstnanci své firmy snížili plat o třetinu. Dále předpokládejte, že vaše firma je velice štíhlá a že každý z vašich pracovníků přispívá něčím nepostradatelným. Pokud je tedy vaším cílem minimalizovat riziko hromadného odchodu zaměstnanců, až finanční krize nakonec udeří, jaké změny byste v následujících několika měsících provedli, abyste si uchovali naději, že vaši kolegové nebudou opouštět lod? Věnujte té otázce nějaký čas, buďte tvořiví. Odhaduji, že změny, jež budete nakonec v duchu předjímat, budou přesně ty změny, které by měly do vaší firmy vnést takovou atmosféru, aby se v ní lidé cítili spíše jako v otevřeném společenství než jako v hierarchické organizaci.

### Příliš mnoho nabádání, příliš málo účelu

Iniciativnost, tvořivost a vášnivě zaujetí jsou dary. Jsou to dobročinné příspěvky, které zaměstnanci podle okamžité situace, den po dni, každým okamžikem a podle svého rozhodnutí organizaci buď věnují, nebo nevěnují. Nelze je od nich vymáhat.

Pokud jste generálním ředitelem, nedostane se vám těchto darů tím, že budete lidi nabádat, aby pracovali usilovněji, nebo že jim budete nařizovat, aby milovali své zákazníky a sprovodili ze světa své konkurenty. Můžete tyto schopnosti získávat, když sobě a svým kolegům začnete klást otázku: Jaký druh účelu by si *zasloužil* to nejlepší, co ze sebe dokáží vydat ti, kdo zde pracují? Jaká vznešená věc by mohla podnítit lidi, aby velkomyslně rozdávali ze svých schopností?

Během let jsem byl ve velkých firmách svědkem velkého počtu všelijakých hurá motivačních proslovů. Viděl jsem generální ředitele bušit do řečnického pultíku, do ušních bubínků mi duněly burácivé optimistické chorály, sledoval jsem tisíce rozjařených zaměstnanců, jak jásají a podupávají. Problém je v tom, že takový adrenalinový nápor je pomíjivý. Může vyvolat hřmění emocí, nikoli však dlouhý a vydatný déšť přínosných příspěvní – k tomu je třeba více než bezdechého nabádání, to vyžaduje morální příkaz. Takový morální příkaz by mohl přinášet neuvěřitelně krásné produkty – což je cíl, kterým jsou motivováni mnozí zaměstnanci firmy Apple. Mohl by léčit nemoci, které se kdysi považovaly za nevléčitelné – to je poslání, jímž jsou podněcováni lidé ve firmě Genetech. Mohl by shromáždit veškerou moudrost světa a dát ji k dispozici všem – což je velkolepá představa, o kterou se opírá projekt Wikipedia.

Morální příkaz nemohou vyrobit autoři proslovů a nemohou jej podchytit ani žádní poradci. Není možné jej sflikovat během dvoudenní výjezdni akce. Musí spíše vyrůst z nějakého nefalšovaného vědomí poslání, možnosti nebo z pobouření. Má-li být vnímán jako ryzí, musí být účelem, nikoli prostředkem.

Zamyslete se nad procesy řízení ve své firmě. Kolik času a pozornosti věnují tyto rituály rozhovorům o smyslu a osudu? Zaručuji, že ne mnoho. Zúčastněte se takové typické porady vedení – na níž se bude diskutovat třeba o strategii, o rozpočtech, o zaměstnancích nebo o čemkoli jiném – a nejenže zaznamenáte nápadnou nepřítomnost myšlení, které vyžaduje pravou mozkovou hemisféru, ale navíc ani neuslyšíte prakticky vůbec nic, co by naznačovalo, že účastníci takové porady mají *srdce*. Krása. Pravda. Láska. Služba. Moudrost. Spravedlnost. Svoboda. Soucit. To jsou morální příkazy, které již celé věky probouzejí lidské bytosti k mimořádným výkonům. Je potom smutné, že jazyk managementu má pro tyto ctnosti tak málo místa. Jednoduše řečeno, je nepravděpodobné, že byste od svých zaměstnanců získali nějaké velkomyslné příspěvní, dokud nebudou mít pocit, že pracují na dosažení cíle, který zhrnuje také nějaké velkomyslné ideály.

Jako inovátor managementu možná ve své firmě nebudete mít takové postavení, které by vám umožňovalo samostatně utvářet pojetí účelu vaší firmy, avšak můžete hledat způsoby, jak vetkat diskuse o účelu a o zásadách do témat rozhovorů členů vedení firmy. Až budete například příště opět sedět na poradě a povede se diskuse o tom, jak z vašich zaměstnanců vymáčkout další zvýšení výkonnosti, mohli bys-

Proč jsou inovace managementu důležité

te se zeptat: „K jakému účelu a v čí prospěch od svých zaměstnanců požadujeme, aby ze sebe vydávali to nejlepší? Angažujeme se pro účel, jenž si opravdu zaslouží jejich iniciativnost, představitivost a vášnivě zaujetí?“

Existuje tedy ještě několik dalších úkolů, které musíme začlenit do svého programu inovací managementu:

1. Jak dokážete rozšířit rozsah svobod zaměstnanců díky tomu, že uberete řízení, aniž byste však obětovali soustředění, disciplínu a řád?
2. Jak dokážete vytvořit firmu, v níž bude lidí spojovat spíše duch společenství než byrokratická mašinérie?
3. Jak dokážete rozšířit vědomí poslání, které lidé v celé organizaci pocítují, a to způsobem, jenž by odůvodňoval mimořádné přispění?

Doufám, že problémy, které byly probrány v této kapitole, vás budou inspirovat a poskytnou vám určité srovnání pro vaše vlastní usilování jako inovátora managementu. V tomto bodě budete možná pochybovat, zda lze opravdu učinit nějaký pokrok při řešení tak velkých problémů. Jsou řešitelné? Opravdu můžete řídit méně, aniž byste skončili v chaosu? Je opravdu vhodné nechat zaměstnance, ať si vyberou, na čem by rádi pracovali? Můžete vnést určité uvolnění do jinak vysoce disciplinované organizace? Můžete dokázat, aby v podnikové organizaci usilující o zisk zavládl duch společenství? Pokud jste v tomto směru skeptičtí, potom nastal čas setkat se se třemi průkopníky managementu dnešních dnů. Tyto firmy se potýkaly s týmiž zdánlivě nepřekonatelnými výzvami, které jsem vyložil v této kapitole – a dosáhly skutečného pokroku.

Ve firmě Whole Foods pracují jedni z nejmotivovanějších a nejangažovanějších zaměstnanců ze všech velkých maloobchodních řetězců. Firma W. L. Gore bývá považována za nejinnovativnější firmu světa a je to jedna z nejzvláštnějších a nejefektivnějších organizací na této planetě. A pak je tu firma Google. Přestože je mladá a stále ještě nevyzkoušená, propracovává systém řízení, který nade vše ostatní oceňuje přizpůsobivost. Ačkoli tyto firmy nejsou dokonalé či nepřekonatelné, jsou posly nového řádu managementu – nepřetržitého experimentování s inovacemi managementu, z něž si můžeme brát poučení – prospěšná i varovná. Takže pokud si stále nejste jisti, zda je možné plivnout do tváře manažerské pravověrnosti a být toho i živoucím příkladem, nepřestávejte číst. Nechte se ovlivnit touto trojicí „zrádců“ tradičního managementu. Tedy čtete dále a já vám vyložím základy toho, jak proměňovat záměry a vnuknutí v opravdové inovace managementu.

ČÁST

II

Inovace  
managementu  
v praxi