

S laskavým svolením londýnského nakladatelství Business Books Limited pokračujeme v uveřejňování další kapitoly z knihy Carol Kennedyové "Guide to the Management Gurus", věnované tentokrátě Tomu Petersovi a Robertu H. Watermanovi JR.

TOM PETERS (nar.1942)

ROBERT H. WATERMAN JR (nar. 1936)

Kult excelence a návod na řízení chaotických změn

Tom Peters a Robert Waterman budou vždy spojováni díky fenomenálnímu úspěchu knihy Search of Excellence i když je to jediná kniha, kterou tito dva bývalí konsultanti firmy McKinsey společně napsali. Od jejího prvního vydání v roce 1982 si každý z nich vydobyl vlastní významné postavení mezi autory a školiteli managementu.

Excellence je určitě nejlépe celosvětově prodávaná kniha z oblasti byznysu. Její prodej byl na obou stranách Atlantiku nejdříve pomalý, ale jak se její reputace ústním podáním rychle šířila, začaly organizace náhle objednávat „pro své manažery 50, 100, 200 kopií“, vzpomíná její britský vydavatel. Milion výtisků bylo prodáno v rekordním čase jednoho roku a do současnosti se prodalo 5 milionů. Navzdory faktu, že výkonnost dvou třetin jeho „excelentních“ podniků od té doby klesla - Peters začal svou knihu z roku 1987 Thriving on Chaos odvážnými slovy „Neexistují excelentní podniky“ - kniha In Search of Excellence je stále znovu dotiskována a její výrazná černá, bílá a zlatá obálka mizí z regálů letištních knižních stánků, ve kterých se prodává většina knih z oblasti byznysu.

Předtím než vstoupil v roce 1994 do firmy McKinsey, pracoval Peters dva roky v Pentagonu, kde byl fascinován „komplexní organizací“. Pak vystudoval na Cornellově universitě stavitelství a sloužil ve Vietnamu. Později studoval MBA ve Stanfordu a pracoval ve Washingtonu v Ústavu pro řízení a rozpočet. Dnes, spolu s Michaellem Porterem, se v oblasti managementu může považovat za nejvyhledávanějšího a nejdražšího řečníka na světě. Společnost Tom Peters Group vybudovala obrovský business ve videokazetách, kazetách, televizních seriálech i osobních vystoupeních a konzultačních pracích.

Bob Waterman je povahově pravým opakem vysoce aktivního, výbušného Peterse, který během svých temperamentních přednášek promáčí potem košili. Vysoký, rezervovaný kalifornian Waterman říká, že by mohl přednášet, pokud by se tak rozhodl, stejně často jako Peters - zhruba jednou za dva dny - ale lakonicky dodává „Proč se uštvat?“ Více než Petersonovo hektické cestování mu vyhovuje řídit po dva dny v týdnu vlastní konsultační firmu v San Francisku, přednášet 24 až 30 krát v roce a pracovat jako poradce v předsednictvu několika menších podniků.

Waterman strávil u firmy McKinsey jednadvacet let a ze začátku pracoval na problému restrukturalizace a decentralizace velkých organizací. Pracoval v Japonsku a Australii a v roce 1976 se vrátil do San Franciska, kde začala jeho spolupráce s Petersem. Oba muži z firmy po vydání Excellence odešli - Peters jako první, po něm Waterman v roce 1986 - a ačkoliv o dalším spoluautorství uvažovali, McKinsey po Petersově odchodu zájem neprojevil a tak Peters napsal pokračování A Passion for Excellence s Nancy Austinovou.

Petersova činnost se obrátila jiným směrem v knize Thriving on Chaos (1987), která zahájila řadu knih na téma řízení změny. Ve Watermanově práci The Renewal Factor, vydané také v roce 1987 jsou některé myšlenky uvedené v Excellenci dále rozvinuty, hlavně zásada „učit se z toho nejlepšího“, ale také je zde vyzdvížena nutná potřeba manažerů ovládnout a řídit změnu a nepředvídatelné události.

Z oblasti teoretického managementu čte Waterman nejráději knihy, které nazývá „trvalky“ a kam patří práce Karla Weicka o organizacích, Strategy and Structures Alfreda Chandlera, práce Chestera Barnarda, experimenty Elton Mayo Hawthoma („ukázali, že pouhým zájmem o věc dá udělat mnohem více“), Druckerova kniha Managing for Results, Mintzbergova kniha How Managers Spent Their Time a knihy Warrena Bennis, zvláště jeho ranější práce o vývoji organizací („připomíná Druckera, ale je víc teoretický“). Nedávno na něj měla největší vliv kniha Jamese Gleicka Chaos, briliantní „tour de force“ o nepředvídatelné povaze přírody. „Je to práce ohromné důležitosti, úplně nové odvětví matematiky. Jako by počty byly znovuobjeveny. Dovíte se mnoho o dědičné nezařaditelnosti věcí a proč věci nefungují tak, jak to očekáváme. Dovíte se mnoho o trhu cenných papírů.“

Waterman věří, že práce F.W. Taylora byla něco jako „základní kámen“ a že „stále žijeme ve světě stvořeném Taylorem; specializace práce, mechanizace, rozdělení práce do funkcí“. Připomíná, že mnozí manažeři, ať to jakkoliv popírají, stále v podstatě praktikují taylorismus.

V jeho poslední knize Adhocracy: the Power to Change, Waterman rozvinul koncept prvně uveřejněný Druckerem a Mintzbergem (a Alvinem Tofflerem ve Future Shock) zabývající se inovačními projekčními týmy, které spolupracují v celé organizaci bez ohledu na hranice oddělení. Pracuje v současnosti na jedné charakteristice organizací, která by před rokem 1990 nebyla asi plně pochopena, identifikuje, jakým způsobem se podniky kladně představují veřejnosti; „rysy organizace, díky kterým o ní lidé získávají dobré mínění. Patří tam, říká Waterman, nejvyšší kvalita, samořídící se týmy, podnikatelská a sociální odpovědnost ... podniky, které prosperují a přitom se chovají odpovědně, „které nemyslí jen a jen na zisk“

Peters a Waterman slovo „excelence“ povýšili na téměř odvětví teoretického managementu. Jejich fenomenálně úspěšná kniha dala vzniknout mnohým imitátorům a byla předmětem fascinující studie japonského Kenichi Ohmae a také McKinseyho. Ačkoliv, říká Waterman, sami si původně nijak nepředstavovali, že se jejich práce stane takovým mezníkem.

Záměrem pouze bylo pokračovat v McKinseyho projektu započatého v roce 1977, analyzovat příklady 43 organizací z 500 nejúspěšnějších uvedených ve Fortune, které po 20 let trvale přebíjeli své konkurenty v 6ti finančních ukazatelích:

- trvalý nárůst aktiv
- trvalý nárůst majetku
- poměr tržní hodnoty k účetní hodnotě
- návratnost ekvity
- kapitálová návratnost
- návratnost prodeje

Peters a Waterman rozvinuli proslulé McKinseyovy zásady, „sedm-S“, užívané pro analýzu organizací: Struktura, strategie, systémy, styl managementu, zkušenosti, zaměstnanci (staff v angl.) a sdílení hodnot. Při uplatnění těchto zásad na vybraných 43 organizacích identifikovali osm charakteristik, které byly všem společné:

- Smysl pro čin: nejen začít ale i pokračovat
- Blízký vztah k zákazníkovi: učení se od lidí, kterým slouží
- Autonomie a podnikatelství; vzít za své inovace a hýčkat „šampióny“
- Zvyšování produktivity pomocí lidí; pohlížení na „obyčejné“ zaměstnance jako na zdroj kvality
- Přiložit ruku, snaha o hodnotu: management ukazuje své zaujetí
- Vytrvalost: zůstaň u toho, co umíš
- Jednoduchá forma, málo zaměstnanců: některé z nejlepších podniků mají minimum vedoucích pracovníků
- Současné volné i pevné zásady; kombinace autonomie na nejnižší úrovni s hodnotami vytyčenými ústředím

Peters a Waterman našli, že všech jejich 43 podniků bylo „v základě brilantních“. Téměř v každém případě byla také kultura excelence a její vývoj ovlivněn v určitém stadiu silným vůdcem.

Pět let po publikování knihy dvě třetiny těchto podniků zaznamenalo různé stupně potíží, mezi nimi Aari, Avon, Wang a DuPont. Podle původních kritérií by se jich jako „excelentní“ mohlo označit pouhých 14.

Peters a Waterman, každý z nich samostatně, došli k závěru, že žádný z uvedených typů neobstojí v dnešních chaotických podmínkách světového byznysu natolik dlouho, aby si titul „excelentní“ udržel. V Thriving on Chaos uvádí IBM - „prohlášeno za padlého v roce 1979, za nejlepšího z nejlepších v roce 1982 a opět za padlého v roce 1986“. People Express, jedna z hvězd jejich knihy, se úplně zhroutil.

Termín excelence, navrhuje P & W, potřebuje předefinovat - excelentní firmy jsou nyní ty, které věří ve stálé zlepšování a požadavky stálé změny.

Základním konceptem v pozadí titulu Thriving on Chaos, který rozezněl souhlasnou strunu v mnoha gurus pozdních 80tých let, byla potřeba přejít od hierarchálního pyramidálního typu managementu k typu horizontálnímu, rychlému, vícefunkčnímu, kooperativnímu.

Peters vypracoval 45 pravidel, jimiž by se manažeři na každé úrovni měli řídit. Jsou to tyto:

- Revoluce kvality
- Být plně oddaný službě
- Dosáhnout úplnou odezvu zákazníků
- Stát se opravdu mezinárodními, malé i velké firmy
- Usilovat o dosažení jedinečnosti
- Naslouchat zákazníkům, konečným uživatelům, dodavatelům, obchodníkům
- Učinit výrobu hlavním nástrojem marketinku

- Nešetřit na investicích do lidí, prodeje, servisu, distribuci (udělat z nich podnikové hrdiny)
- Stát se přímo „posedlý“ zákazníky
- Vytvořit inovační strategii
- Používat vícefunkční týmy pro všechny akce související s rozvojem
- Nahradit testy a prototypy za návrhy
- Ignorovat rčení „Není to vynalezeno námi“ a naučit se přijímat to nejlepší (praktikkovat „tvořivou výměnu“)
- Pro zahájení používat systematické ústní podání
- Tleskat šampiónům
- Symbolizujte inovaci
- Podporovat i neúspěchy veřejným odměňování dobře myšlených nápadů
- Měřit inovace
- Učinit inovace způsobem života všech
- Zúčastnit všechny zaměstnance ve všech funkcích skutečně ve všem
- Cokoliv je možné, organizovat pomocí týmů
- Nelítovat času věnovaného náboru
- Investovat do lidí tolik kolik investujete do přístrojů
- Odvážně všechny finančně motivovat
- Garantovat trvalé zaměstnání většině pracovníků
- Zredukovat radikálně vrstvy manažerů
- Změnit náplň funkce manažerů střední úrovně z dozorců na poradce
- Zredukovat a zjednodušit papírování a byrokratické postupy
- Denně se utkat s tradičním způsobem řízení
- Zavést a žít „umožňující a zplnomocňující vizi“ (Úspěšné vedení na všech úrovních se vyznačuje základní filosofií/hodnotami/ a představou o způsobu, kterým chce podnik či oddělení vyniknout/
- Vést osobním příkladem
- Praktikovat zprůhledněné řízení
- Stát se náruživými posluchači
- Zajistit, aby si přední pracovníci byli vědomi své ceny
- Rozebrat každý jednotlivý způsob, jímž se přidělují úkoly a radikálně ho zefektivnit
- Odstranit zátěž byrokracie
- Zaměřit se na vámi provedené nedávné změny - na ty, co udělali Vaši podřízení. Ptát se aspoň tucetkrát denně, zavést všeobecný pocit naléhavosti
- Vytvořit jednoduché systémy, které povzbuzují spoluúčasť a porozumění
- Zjednodušit kontrolní systémy (např. oceňování výkonnosti, naplánování cílů, popis práce)
- Sdílet své informace s ostatními
- Vytyčit konzervativní finanční cíle
- Vyžadovat naprostou čestnost ve všech jednáních, a to jak uvnitř, tak mimo podnik

Watermanův návod pro obnovu vitálnosti a výkonnosti podniku v knize The Renewal Factor obsahoval bodů pouze osm:

- Oportunistické využívání informací: „Obnovující se podniky zacházejí s informacemi jako se svou hlavní strategickou výhodou, a s flexibilitou jakou se svou hlavní zbraní“.
- Směr a zplnomocnění: „Obnovující se podniky pohlíží na každého jako na zdroj tvořivých nápadů ... Jejich manažeři určí hranice a jejich lidé sami najdou způsob jak uvnitř těchto hranic dělat svou práci co nejlépe.“
- Přátelská fakta, vítaná kontrola: „Obnovující se organizace pohlíží na fakta jako na přátele a na finanční kontrolu jako na zdroj užitečných informací.“
- Odlišné zrcadlo: schopnost odpoutat se od podniku a podívat se na něj z odlišné perspektivy.

- ❑ Týmová práce, důvěra, politika a moc: prvé dvě jsou společné všem obnovujícím se organizacím, druhé dvě se v nich nikdy nenajdou.
- ❑ Příčiny a závaznost: „Pocit závaznosti vyplyne z manažerovy schopnosti rozložit velké úkoly do mnoha malých , takže přispívá každý.“
- ❑ Přístupy a zájem: „spíše se něco udělá díky viditelnému zájmu vedení než pouhému nátlaku“.
- ❑ Stabilita v pohybu: obnovující se organizace mají „ve zvyku nedbat zvyklostí“.

Peters a Waterman se společně zasloužili o popularizaci studia managementu širokému okruhu čtenářů a o zahájení nového směru v manažerském myšlení. Jejich Excellence překonala v počtu prodaných výtisků knihy všech ostatních autorů. Jimi upřesněný výklad pojmů jako např. podniková kultura a hodnoty pojmy platí dnes stejně jako v roce 1982. Později, během změn v charakteru podnikání, které stále více podléhá šokům a výpadkům, vytvořil každý z nich osobitý styl řízení změny - koncepci, kterou by přijmulo ještě před deseti lety málo podniků, ale která je dnes nezbytnou podmínkou průmyslového přežití.