

www.mgmtpress.cz

Gary Hamel
& Bill Breen
Budoucnost
managementu

Management Press, Praha 2008

Z angličtiny přeložila Irena Grusová

Gary Hamel
with Bill Breen

The Future of Management

Original work copyright © 2007 Gary Hamel
Published by arrangement with Harvard Business Press
Translation © Irena Grusová, 2008
Cover design © Petr Foltera, 2008
All rights reserved

ISBN 978-80-7261-188-1

I Obsah

<i>Předmluva</i>	9
<i>Poděkování</i>	13
Část I Proč jsou inovace managementu důležité	15
1 Konec managementu?	17
2 Nejvyšší výhoda	29
3 Program inovací managementu	45
Část II Inovace managementu v praxi	69
4 Vytváření společenství účelu (<i>Whole Foods Market</i>)	71
5 Budování demokracie inovací (<i>W. L. Gore</i>)	83
6 Usilování o evoluční výhodu (<i>Google</i>)	99
Část III Obrazy budoucnosti managementu	117
7 Zbavování se pout minulosti	119
8 Osvojování si nových zásad	137
9 Ponaučení z periferie	167
Část IV Utváření budoucnosti managementu	191
10 Proměna v inovátora managementu	193
11 Utváření managementu 2.0	215
<i>Poznámky</i>	229
<i>Rejstřík</i>	237
<i>O autorech</i>	243

I Předmluva

Na Štědrý večer roku 1968 se velitelský modul kosmické lodi *Apollo 8* jako vůbec první těleso zhotovené lidskou rukou dostal na oběžnou dráhu Měsíce. Když se potom vracel k Zemi, zeptal se synek jednoho z pracovníků pozemního řídicího střediska svého otce: „Kdopak řídí tu kosmickou loď?“ Otázku předali posádce vracející se domů a astronaut Bill Anders mu odpověděl: „Myslím, že většinu řízení teď obstarává sir Isaac Newton.“

Stejně jako onen zvědavý chlapec bych chtěl i já vznést otázku: Kdo řídí vaši firmu? Budete možná v pokušení odpovědět „naš generální ředitel“ nebo „tým nejvyššího vedení“ nebo „my všichni na střední úrovni řízení“. A budete mít pravdu, ale nebude to pravda celá. Právě teď je vaše firma do značné míry řízena malou klikou dávno zesnulých teoretiků a praktiků, kteří v počátečních letech dvacátého století odhalili pravidla a zásady „moderního“ managementu. Jsou to duchové, kteří obývají zatuchlá soukolí řízení. Jsou to jejich dekrety, co jako ozvěna dávných desetiletí neviditelným způsobem utváří způsob, jímž vaše firma rozmisťuje zdroje, připravuje rozpočty, rozděluje moc, odměňuje lidi a přijímá rozhodnutí.

Vliv těchto patriarchů je tak pronikavý, že technologie managementu se v jednotlivých firmách liší jen nepatrně. Většina firem má zhruba podobnou hierarchii řízení (stupňovitá posloupnost výkonných viceprezidentů, vyšších viceprezidentů a viceprezidentů). Používají obdobné systémy kontroly, uplatňují podobné postupy v oblasti lidských zdrojů a plánovací rituály a opírají se o srovnatelné struktury podřízenosti a systémy hodnocení. Proto také generální ředitelé mohou tak snadno přecházet z jedné firmy do druhé – řídicí páky a kontrolní přístroje jsou v pilotní kabině každé organizace více méně stejné.

Avšak na rozdíl od fyzikálních zákonů nejsou zákony managementu ani předjednané, ani věčné – a dobré je rovněž to, že nástroje managementu dnes úpějí pod tíhou nákladu, pro něž nikdy nebyly určeny. Šokové změny, prchavé výhody,

technologické zlomy, dotírající konkurenti, roztržité trhy, všemocní zákazníci, svěhlaví akcionáři – tyto výzvy jednadvacátého století prověřují koncepční meze organizací po celém světě a obnažují omezení modelu řízení, který nedokáže držet krok s dobou.

Vezměte si obrovské produktové průlomy, které v posledním desetiletí či dvou změnily způsob našeho života: osobní počítač, mobilní telefon, digitální hudba, elektronická pošta a interaktivní síťová společenství. A teď zkuste přijít na nějaký průlom v praxi managementu, který by měl podobný vliv na oblast byznysu – cokoliv, co zásadně mění způsob, jakým jsou řízeny velké podnikové organizace. Není to jednoduché, že? A v tom tkví problém.

Management je zastaralý. Je to, podobně jako spalovací motor, technologie, která se většinou přestala vyvíjet, a to není dobré. Proč? Protože management – schopnost organizovat zdroje, vypracovávat plány, programovat práci a podněcovat úsilí – má ústřední význam pro dosažení lidských záměrů. Když je méně efektivní, než by mohl nebo než by měl být, doplácíme na to všichni.

To, co nejvíce omezuje výkonnost vaší organizace, není ani její provozní model, ani její podnikatelský model, nýbrž model jejího řízení. Proto tato kniha. Mým úkolem je pomoci vám stát se průkopníky managementu jednadvacátého století; pomoci vám odhalit zásady, procesy a postupy managementu vhodné pro náš postmoderní věk. Ukáži, že *inovace managementu* má jedinečnou schopnost zajistit vaši firmě dlouhodobou výhodu, a načrtnu kroky, které musíte udělat, abyste si nejprve mohli představit a abyste potom mohli i vytvořit *budoucnost managementu*.

Když jsem již řekl pár slov o tom, o čem je tato kniha, dovolte mi krátce se zmínit i o tom, o čem *není*. Přestože následující stránky přinášejí spoustu příkladů a příběhů, kniha není zhuštěným přehledem nejlepších dokumentovaných praktických postupů. Neobsahuje výzvy typu „jdi a udělej to takto“. Upřímně řečeno, dnešní nejlepší praktické postupy nejsou dost dobré. Dokonce ani ty „nejobdivovnější“ světové firmy nejsou tak přizpůsobivé, jak potřebují být, tak inovativní, jak by mohly být, a ani pracovat v nich není tak zábavné, jak by mělo být. Předpokládám, že pokud jde o budoucnost managementu, raději byste chtěli být těmi, kdo budou udávat krok a půjdou vpředu, než těmi, kteří se nechají vést. Tato kniha je proto průvodcem k odhalování a utváření nejlepších *zítřejších* praktických postupů – již dnes.

Tato kniha není ani vizí budoucnosti managementu, kterou by měl jediný člověk. Přestože budu poukazovat na to, co podle svého přesvědčení považuji za některé z nejslibnějších příležitostí k zásadní obnově managementu, mám v sobě dost pokory, abych věděl, že představivost a prozíravost jediné osoby nemohou zastoupit či nahradit představivost a prozíravost mnoha dalších. A tak spíše, než bych se vám snažil vnucovat *svůj* názor na budoucnost, chci vám pomoci vytvořit si vlastní

názor. Pokud byste chtěli nějakou analogii, představte si kurs o podnikání a podnikavosti, kdy cílem lektora je naučit vás, jak vypracovat skvělý podnikatelský plán. Takže mým cílem je poskytnout vám myšlenkové nástroje, které vám umožní vytvořit svůj *vlastní* program inovace managementu a potom jej také realizovat. Mohu být koučem a rádcem, avšak vize musí být koneckonců vaše.

Mám však přesto jeden sen. Je to sen o organizacích, které jsou schopny spontánní sebeobnovy, v nichž drama změny není doprovázeno bolestným traumatem rozvratu. Sním o podnicích, v nichž každá činnost pulsuje elektrizujícím proudem inovací, kde bořitelé tradic vždy přetrumfnou reakcionáře. Sním o firmách, jež si skutečně zaslouží vášnivě zaujetí a tvořivost lidí, kteří v nich pracují, a zcela přirozeně v lidech probouzejí to nejlepší, co v nich je. Samozřejmě, nejsou to jen sny; jsou to závazné příkazy. Jsou to nevyhnutelné výzvy pro každou firmu, která si chce v nastávajících bouřlivých dobách uchovat naději na prosperitu – a obstát tváří v tvář těmto výzvám je možné pouze díky nápaditým inovacím managementu.

A tak je to kniha pro snílky, kteří jsou *zároveň* muži (a ženami) činu. Je určena každému, kdo má pocit, že jej ochromuje byrokracie, koho znepokojuje, že „systém“ dusí a potlačuje inovace, kdo je skrytě přesvědčen o tom, že úzká místa se nacházejí v nejvyšších patrech hierarchie, koho znepokojuje, že organizační život musí být tak skličující, kdo si myslí, že zaměstnanci jsou dost chytří na to, aby se dokázali řídit sami, kdo ví, že „management“ tak, jak je dnes praktikován, je brzdou úspěchu – *a chce s tím něco udělat*. Pokud jste to i vy, potom vítejte.

I O autorech

Gary Hamel je hostujícím profesorem strategického a mezinárodního managementu na London Business School, členem profesorského sboru této školy je již od roku 1983. Je spoluzakladatelem sdružení Management Innovation Lab, v němž přední myslitelé na poli managementu a byznysu a progresivní firmy spolupracují na vytváření budoucnosti managementu.

Hamel je jedním z nejuznávanějších odborníků v oboru managementu na světě. Časopis *The Economist* jej vyzdvihl jako „vládnoucího světového gurua strategie“, zatímco magazín *Fortune* jej označil za „nejpřednějšího světového odborníka na podnikatelské strategie“. Deník *Financial Times* Hamela považuje za „inovátora managementu, který nemá sobě rovného“.

Jako původce takových známých a zavedených pojmů, jako jsou „strategický záměr“ („strategic intent“), „klíčová způsobilost“ („core competence“) a „odvětvová revoluce“ („industry revolution“), Hamel změnil jazyk a praxi managementu po celém světě.

Předchozí Hamelovy knihy *Leading the Revolution* a *Competing for the Future* se objevily na všech seznamech bestsellerů manažerské literatury a byly přeloženy do více než dvaceti jazyků. V průběhu minulých dvaceti let Hamel uveřejnil patnáct článků v časopise *Harvard Business Review*, přičemž pět z nich bylo odměněno cenou za excelenci. Přispívá také do *Wall Street Journal*, *Fortune*, *Financial Times* a do mnoha jiných podnikatelských a ekonomických periodik po celém světě.

Jako jeden z nejvyhledávanějších světových podnikových poradců a řečníků Hamel spolupracuje s předními firmami ze všech koutů světa. Je také členem Světového ekonomického fóra.

Garyho Hamela je možné kontaktovat na adrese gh@managementlab.org.

Bill Breen je zakládajícím hlavním editorem a hlavním projektovým editorem magazínu *Fast Company*. Od svých začátků v listopadu 1995 magazín získal celou řadu ocenění (kromě jiných také dvakrát tzv. National Magazine Award) i velké množství horlivých čtenářů mezi podnikovými vůdčími osobnostmi a inovátory. Breen přispívá články, které se důkladně věnují tématům, jež jsou pro magazín klíčová: vůdcovství a vůdčí dovednosti, strategie, inovace, tvůrčí práce. Často hovoří na podnikatelských konferencích po celých Spojených státech a vystoupil i v pořadech televizních sítí CNN, Fox, CBS a rovněž i stanice National Public Radio.

Breen je absolventem Colorado College, magisterský titul získal na University College Dublin. Se svou ženou, s dcerou a se synem žije v Gloucesteru ve státě Massachusetts.

Gary Hamel
a Bill Breen

BUDOUCNOST MANAGEMENTU

Z anglického originálu *The Future of Management*, vydaného v roce 2007
nakladatelstvím Harvard Business Press, Boston, Massachusetts,
přeložila Irena Grusová

V roce 2008 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o.,
nám. W. Churchilla 2, Praha 3,
jako svou 313. publikaci
Edice Knihovna světového managementu. Sv. 26
Obálku navrhl Petr Foltera
Vydání 1.
Sazbu zhotovil SEVT, a. s.
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
ISBN 978-80-7261-188-1
Doporučená cena 460 Kč

www.mgmtpress.cz