

DONALD R. KEOUGH

DESET
ZARUČENÝCH ZPŮSOBŮ
JAK NEUSPĚT
V PODNIKÁNÍ

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2010

Donald R. Keough
The Ten Commandments for Business Failure

Copyright © Donald R. Keough, 2008
This edition published by arrangement with Portfolio,
a member of Penguin Group (USA) Inc.
All rights reserved

Translation © Hana Škapová, 2010
Cover design © Petr Foltera, 2010

ISBN 978-80-7261-215-4

Obsah

<i>Předmluva Warrena Buffetta</i>	9
<i>Úvod</i>	13
 DESET ZARUČENÝCH ZPŮSOBŮ JAK NEUSPĚT V PODNIKÁNÍ	 21
 První a nejdůležitější příkázání Přestaňte riskovat	 23
 Druhé příkázání Buďte neústupní: jen žádnou změnu!	 33
 Třetí příkázání Schovávejte se před lidmi	 49
 Čtvrté příkázání Buďte přesvědčeni o vlastní neomylnosti	 59
 Páté příkázání Hrajte falešně	 65
 Šesté příkázání Nedopřávejte si čas přemýšlet	 77
 Sedmé příkázání Spoléhejte na odborníky a externí poradce	 89

DESET ZARUČENÝCH ZPŮSOBŮ JAK NEUSPĚT V PODNIKÁNÍ

Osmé přikázání

Milujte svou byrokracii 103

Deváté přikázání

Vysílejte matoucí sdělení 117

Desáté přikázání

Obávejte se budoucnosti 131

Jedenácté přikázání

Vzdejte se nadšení pro práci, pro život 147

Poděkování 159

DESET ZARUČENÝCH ZPŮSOBŮ JAK NEUSPĚT V PODNIKÁNÍ

Psal v něm: „Máme skvělé pracovníky... ale máme také nového nepřítele: byrokracii, která nás stojí peníze a zpomaluje nás. My jsme ji vytvořili, my jsme naše lidi vystavili jejím účinkům a stejně tak je na nás, abychom se s ní vypořádali!“

Je přirozené, že se byrokracie budou vzájemně střetávat a bojovat mezi sebou. Velmi usilovně jsem pracoval na minimalizaci konfliktů odrazováním lidí od toho, aby si chodili stěžovat na jiné oddělení do mé kanceláře. Pokud bylo třeba vznést nějakou kritiku, chtěl jsem, aby to proběhlo v místnosti, kde se na sebe všichni dívají. Také jsem se snažil bránit lidem v tom, aby mi předávali informace nebo se na něco ptali, když mě potkají na chodbě. Je velmi snadné chytit se do pastí něčeho, co nazývám „řízením cestou na toaletu“!

Idete na toaletu a někdo vás cestou zastaví: „Chtěl jsem s tebou o něčem mluvit.“ Pokaždé jsem se takové jedince snažil odradit výzvou: „Počkej na poradu a tam to probereme.“ Většinou jsme tak dokázali rozpory vyřešit, nebo přinejmenším omezit potenciální škody.

Byrokracie je šelma, kterou je velmi obtížné zkrotit.

*„Výbor je skupina lidí, kteří individuálně nedokážou udělat nic,
ale jako skupina přijmou rozhodnutí, že se nedá nic dělat.“*

– Fred Allen

WARREN BUFFETT UVÁDĚL, že v jednom podniku, který převzala společnost Berkshire Hathaway, ukončili během prvního měsíce činnost padesáti čtyř výborů, které měsíčně konzumovaly zhruba deset tisíc hodin času lidí, kteří v nich byli zapojeni. Jak říkal Buffett: „Je neuvěřitelné, jak rozsáhlá byrokracie může v podniku vyrůst, zvláště když jde o podnik, kde můžete téměř veškeré náklady přenést na zákazníka.“

Čistě pro pořádek, v roce 2007 vlastnila společnost Berkshire Hathaway více než 76 firem, které zaměstnávaly téměř 232 tisíc lidí a jejichž příjmy přesahovaly 18 miliard dolarů. Celosvětové ústředí společnosti přitom čítá 19 lidí.

Peter Drucker věnoval přes šedesát let výuce, poradenství a sepsání více než třiceti knih. Jedním z jeho stálých témat bylo, že chytré podniky neusilují o mikrořízení svých zaměstnanců, nesnaží se kontrolovat i ty nejmenší detaily jejich životů. Chytré podniky si svých zaměstnanců váží, oceňují jejich osobní přínos a podporují jejich tvůrčí přístupy. Oproti tomu hloupé podniky dopouštějí, aby mnohavrstevná byrokracie potlačovala představivost zaměstnanců.

„Co děláš, Bobe?“

„Nic.“

„A co děláš ty, Georgi?“

„Jsem Bobův zástupce.“

DRUCKEROVA DLOUHODOBÁ KRITIKA byrokracie kulminovala ve významném článku nazvaném „Prodejte podnikovou podatelnu“, který byl zveřejněn ve *Wall Street Journal* v roce 1989 a znovu v roce 2005. V době, kdy se velká většina podniků usilovně snažila zvýšit efektivitu podpůrných činností, Drucker navrhoval, aby se jich podniky úplně zbavily a zadaly potřebné činnosti externě, nezávislým smluvním dodavatelům. Drucker upozorňoval:

Vnitropodnikové služby a podpůrné činnosti představují de facto monopol. Mají minimální motivaci ke zvyšování své produktivity. Koneckonců nemají žádnou konkurenci. Ve skutečnosti mají výraznou motivaci svou produktivitu nezvyšovat. V typické organizaci, firmě nebo úřadu se význam a prestiž jakékoli činnosti posuzuje podle velikosti a rozpočtu – obzvláště to platí pro činnosti, které podobně jako

DESET ZARUČENÝCH ZPŮSOBŮ JAK NEUSPĚT V PODNIKÁNÍ

administrativa, údržba a podpůrný servis nemají přímý a měřitelný dopad na finanční výsledky. Zvýšení produktivity takovéto činnosti tedy těžko představuje cestu k povýšení a úspěchu.

Když budou vnitropodnikoví zaměstnanci kritizováni za slabou výkonnost, jejich manažeři na to budou pravděpodobně reagovat namutím dalších lidí. Smluvní dodavatel ví, že pokud nezvýší kvalitu služeb a neomezí náklady, bude vyhozen a nahrazen schopnějším konkurentem.

Využití outsourcingu k vytvoření plošší a štíhlejší organizace představuje efektivnější a pravděpodobně i pokrokovější způsob vedení podniku.

Pokud usilujete o neúspěch, milujte svou byrokracii – až za hrob!

Na závěr ještě jeden poznatek ohledně úskalí byrokracie: nejenže brání úspěchu, v nejhorším případě může vést až k neštěstí.

Dne 28. ledna 1986 krátce po svém startu explodoval raketoplán Challenger. Zemřelo všech sedm členů posádky. Na palubě byla také Christa McAuliffeová, první z účastníků projektu NASA nazvaného Teacher in Space (Učitel ve vesmíru).

Dne 1. února 2003 shořel nad Texasem při návratu na Zemi raketoplán Columbia. Všech sedm členů posádky zahynulo.

Obě tato neštěstí byla údajně způsobena technickými problémy.

Vzhledem k tomu, že nemáme k dispozici zprávy z první ruky, můžeme pouze spekulovat na základě údajů, které vyšly na světlo v průběhu veřejných projednávání a následných analýz. Řada lidí bude nepochybně zastávat jiný názor, nicméně několik analytiků se zjevně shodlo na tom, že příslušné technické problémy byly částečně způsobeny selháním byrokratického systému.⁵ O startu obou raketoplánů rozhodovala mnohavrstevná byrokracie NASA, která se

⁵ Jeff Forrest, *The Challenger Shuttle Disaster: A Failure in Decision Support System and Human Factors Management*. Původně vypracováno 26. listopadu 1996, publikováno 7. října 2005, na URL DSSResources.COM.

snažila posloužit celé řadě pánů – vědecké komunitě, Pentagonu, vládě a Kongresu. Navíc zde byli dodavatelé součástí a systémů, rovněž zapojení do rozhodovacího procesu.

Každý, kdo se někdy účastnil vysoce emocionálního rozhodování, ví, kolik různých vlivů zde může působit a že ty nejracionálnější úvahy se někdy odsunují do pozadí. Mé vlastní zkušenosti s přijímáním rozhodnutí, především zkušenosti ohledně New Coke, mě vedou k přesvědčení, že NASA v rámci svého rozhodovacího procesu možná čelila podobným, i když samozřejmě mnohem závažnějším, problémům. Jak už jsem uvedl dříve, čím větší vzrušení panuje, tím větší je pocit naléhavosti, a čím více kuchařů se v kuchyni pohybuje, tím větší je pravděpodobnost, že se byrokratický rozhodovací proces buď zcela zablokuje, nebo že bude odrážet skupinové přání. Podobně jako tomu bylo v případě New Coke nebo jak sledujeme v případech některých fúzí nebo akvizic, žádný člen týmu nechce ostatním kazit radost!

A tam, kde v rámci mnohavrstevné byrokracie působí řada protichůdných sil, mohou situaci dále komplikovat boje o vlastní píseček. Byrokracie se nakonec může stát natolik nefunkční, že už nezbude nikdo, kdo by *dokázal* ostatním pokazit radost. Tým nikdy nedokáže dojít k něčemu, co by připomínalo objektivní rozhodnutí. V případě NASA zjištěná fakta nasvědčují takové míře rozmělnění odpovědností v rámci celého systému, že se každý zjevně domníval, že chybu odchytl někdo jiný. Jenže k tomu nedošlo. Ze svědectví učiněných po haváriích vyplývá, že finální rozhodnutí o startu nečinili ti nejlépe informovaní, ale ti nejmocnější.

Příběh hurikánu Katrina je případovou studií o nefunkčních byrokratických systémech. Byly a ještě budou napsány celé knihy zachycující kompletní selhání všech úrovní systému, selhání, která vedla k nevýslovnému utrpení a úmrtím.

Když špatně funguje byrokracie v podniku, je to náročné a nákladné. Spousta času se vyplývá na úsilí dosáhnout výsledku. To je pravděpodobně příčinou, proč pak lidé mnohem častěji dělají

DESET ZARUČENÝCH ZPŮSOBŮ JAK NEUSPĚT V PODNIKÁNÍ

chyby – plyne to z čirého zoufalství nad tím, jak obtížné je dát věci do pohybu. Nicméně tento typ chyb vede pouze ke zvýšeným nákladům.

Když se střetnou byrokratické systémy při přijímání zásadních rozhodnutí, kdy jde o otázky života a smrti, následky mohou být katastrofální. (Na základě problémů z nedávné doby NASA podle všeho upravila své rozhodovací procesy a našla cestu, jak své byrokratické postupy lépe sladit. Rovněž Federální agentura pro nouzové řízení očividně zjednodušila svá pravidla a postupy a odstranila několik byrokratických úrovní.)

DONALD R. KEOUGH

DESET
ZARUČENÝCH ZPŮSOBŮ
JAK NEUSPĚT
V PODNIKÁNÍ

Z anglického originálu *The Ten Commandments for Business Failure*,
vydaného nakladatelstvím Portfolio, Penguin Group (USA) Inc.,
New York, USA, přeložila Hana Škapová

V roce 2010 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o.,
nám. W. Churchilla 2, Praha 3, jako svou 406. publikaci

Obálku navrhl Petr Foltera

Vydání 1.

Sazba Studio CADIS, Praha

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

ISBN 978-80-7261-215-4

Doporučená cena 280 Kč

www.mgmtpress.cz