

O rozporu mezi akcí a jejím popisem

V informační společnosti se stále častěji a výrazněji liší popis akce od akce samotné. Jinými slovy: to, co říkáme se liší od toho, co děláme.

S touto divergencí se v managementu setkáváme na každém kroku. Mluví se, schůzkuje se, pilují se prohlášení, konstruují mise, vize, strategie. Pak se o tom všem diskutuje a připravují se nezávazné prezentace a další schůzky, a zase se nic neděje.

Skoro to vypadá, jakoby se sám proces řízení odehrával převážně ve sféře popisů, prohlášení a deklarácí. Dochází to tak daleko, že plán strategie či prezentace (tedy popisy akce) jsou často zaměňovány za akci samotnou a jako takové jsou i vykazovány, vyhodnocovány a odměňovány. Dělal-li všichni totéž, tj. mluví-li místo konají, pak je velmi těžké si povšimnout, že se vlastně nic neděje: mluvení, popis akce a prezentace plně nahradily dění. Tento jev se neustále rozšiřuje – v businessu, v politice i ve vzdělávání.

Uvědomění si základního rozporu mezi akcí a jejím popisem reliéfně zvýrazní pochybnou perspektivu užitečnosti a spolehlivosti všelijakých dotazníků a šetření, prohlášení, misí a vizí, strategií a plánů. Změní to celkový pohled na rozhodování, management a organizaci.

INFORMACE NEJSOU ZNALOSTI

Informace je symbolický popis akce, minulé, současné či budoucí, *znalost* je účelová koordinace akce, tedy akce samotná. Toto měl Albert Einstein na mysli, když deklaroval, že *informace nejsou znalosti*.



Milan Zelený

Akce a její popis se navzájem liší asi tak, jako se umění vařit liší od kuchařské knihy – a umění řídit podnik od manažerského manuálu či konzultační prezentace. Informací, tj. symbolických popisů, může být přespříliš (tzv. *information overload*). Vše, co lze digitalizovat, je informace: slovo, číslo, graf, obraz, zvuk. Znalostí, tj. koordinovaných akcí, které dosáhnou svého účelu, není nikdy dost: žádný *knowledge overload* neexistuje a existovat nemůže.

Pokud tento přesný a striktní rozdíl mezi informací a znalostí nepochopíme, pak nám začnou informace se znalostmi splývat a počne se stírat rozdíl mezi nimi – jako když si přečtení kuchařské knihy (informaci) popleteme s uměním vařit (znalostí). **Začne nám tudíž v podniku narůstat Knowledge-Information Gap:** začne se více mluvit a méně dělat, konkurenceschopnost se vytratí.

Bolestí informační společnosti, podpořené internetem a telekomunikacemi, je geometrický nárůst informací (symbolických popisů) a pouze aritmetický nárůst znalostí (koordinovaných akcí). Tato bolest je obzvláště palčivá v českém manažerismu (**manažerismus** zdůrazňuje spíše popis než praxi reálného managementu).

Jelikož slovo, obraz i zvuk jsou pouhé symbolické (digitalizované) popisy, blíží se dnes rozšiřování informací ve světě již k hranici *komodity*. Komodita nemůže podniku poskytovat konkurenční výhodu – právě proto, že ji mají nebo mohou mít všichni (elektrina a telefon již nepředstavují konkurenční výhodu, i když v dobách Tomáše Bati výraznou výhodou byly. Staly se komoditou.)

Nastává útlum informační společnosti, nastupuje společnost znalostní.

INFORMACE SE STÁVAJÍ KOMODITOU

Ve vlivném článku „*IT nehraje roli*“ se N. Carr (*HBR 5/2003*) zabývá právě komoditizací IT a její klesající úlohou v diferenciaci konkurenčních výhod. Dnes jsou informační technologie málo diferencované, obecně dostupné – ne nepodobné elektřině. IT je dnes jako elektřina či telefon: stačí jen „zapnout“ a všichni ji mají – a všichni stejnou. Zakládat konkurenční výhodu podniku na IT je podobné jako založit svou strategii na telefonu: musíte to mít, ale žádnou výraznou výhodu vám to nepřinese – pouze se srovnáte s okolím. Komodita je podmínka sice nutná, ale zdaleka ne postačující.

Problém samozřejmě není pouze komoditizace IT, ale obecná, nediferencovaná dostupnost informací globálně. **Informace samotné se stávají komoditou.*** S pomocí internetu jsou informace dostupné všem a všude na světě stejně – a zadarmo. Srovnajte si jen informace na různých TV kanálech: přibližují se tolik, že je jedno, na který kanál se zrovna díváte. I „exkluzivní“ informace poskytují výhodu pouze několik minut, než jsou pohlceny v širokém toku komoditních informací. **Informační éra tedy vstoupila do fáze de-diferenciace. Informace a informační technologie přestávají být zdrojem konkurenčních výhod. Novým diferenciačním zdrojem se stávají lidské znalosti: tj. způsoby koordinace činností, organizace práce a realizace inovačních procesů. Vše ostatní jsou informace.**

Popsaný *Knowledge-Information Gap* má celou řadu dalších významných dopadů na měnicí se úlohu manažerských funkcí. Jedním z nich je zásadní obtížnost přenosu tzv. „nejlepších praktik“ z podniku na podnik. Kuchařské knihy přenášeti lze (a tisíce „konzultantů“ se tím živí), ale **přenášení znalostí** je mnohem obtížnější a vyžaduje

osobní, angažovaný *koučink*, jako ve fotbale. (Fotbalový tým nemůžete řídit s pomocí konzultantů, podnik si ale dovoluujete řídit sami, bez kouče.)

Popisy, manuály, kuchařské knihy atp. představují **přenos informací**. Znalosti, protože jsou akcí samotnou, se přenášet nedají: znalosti se musí vytvářet *de novo* z daných lidských schopností a vnitřních podnikových zdrojů. Informace můžete znát, ale znalosti musíte umět. Vědět neznamená umět.

PŘÍKLAD: VÝROBNÍ SYSTÉM TOYOTY

Nikdo, nikde a nikdy jej nedokázal duplikovat, zkopírovat či „opajcovat“. Bývaly doby, že daná technika, metoda či přístup bývaly konkurenční výhodou. Celý japonský zázrak byl před 30 až 40 lety založen na procesní kvalitě, just-in-time a štíhlé výrobě. Trvalo dekády, než japonské techniky a přístupy prosáklý do USA. Ale ani tak se americkým automobilkám nepodařilo přiblížit se výkonnosti *Toyota Production System (TPS)*. Čím to je? Detaily TPS jsou popsány v knihách a manuálech, návštěvy z celého světa (opožděně i z ČR – viz *MŘ č. 1/2007, s. 33 – 35*) se volně procházejí po výrobních prostorách Toyoty, ale výsledky neodpovídají půlstoletí horečnaté snahy celého světa kopírovat TPS.

Přitom Toyota nemá před světem žádná tajemství. Všichni manažeři si mohou přečíst všechno o Toyotě, prohlédnout si vše do detailů a v praxi pozorovat systémy, techniky a metody. Vidí kanbanové karty, vidí andon šňůry, pozorují dynamiku kroužků kvality, sledují perfektní toky štíhlé výroby, atd. Vidí všechno nepodstatné a to podstatné jim uniká: **nevidí do „duše“ podniku**, nevidí **Toyota spirit**. Vidí techniky, ale ztrácejí se jim koordinační systémy, akce samotná. A když vidí systémy, tak se jim ztrácí filozofie, kultura a hodnoty podniku.

Pověsím-li si do procesu andon šňůrku, tak jsem ještě nic nevyřešil. Každé pětileté děcko umí zatáhnout za andon šňůrku. Zavedu-li do podniku nový vzorec, také jsem tím nevyřešil nic. Každý nedoučený účetní umí dosadit do vzorce čísla. Žádná konkurenční výhoda na obzoru. Znal jsem jednoho českého ředitele (několikanásobného Manažera roku), který se z Japonska vrátil ►

*) Komoditou obecně rozumíme homogenní produkt, který se diferencuje pouze na základě ceny. Např. elektřina, voda, telefon, pšenice, mléko apod. Všichni uživatelé mají stejný přístup ke stejnému produktu.

TÉMA

s bílou helmou! Všichni ti vynikající pracovníci tam nosili bílé helmy a tak dal všem svým dělníkům také bílé helmy. To bylo jediné, co tam viděl, jediné, co pochopil.

POUČENÍ

Přenesu-li vnější aspekt, popis nebo informaci, který je manifestací filozofie, hodnot a duše jednoho podniku, na podnik se zcela jinou filozofií, hodnotami a duší, tak jsem nezměnil nic – a pravděpodobně jsem mnohé zhoršil.

Ono to totiž všechno funguje naopak. Toyota není úspěšná proto, že užívá určité techniky, ale tyto techniky jsou odrazem a manifestací (popisem) vnitřní filozofie a hodnot, tedy *akční* úspěšnosti Toyoty. Nejdříve vybudujte sami sebe, vybudujte velké lidi, a velcí lidé vám vybudují velký podnik; i s těmi novými technikami a se vším všudy. Pak se o ty „komodity“ technik a vzorečků již nemusíte *starat*.

Nejlépe to ovšem vyjádřil český Tomáš Baťa: „*Tajemství výrobních nemáme. Vynakládáme mnoho námahy i peněz na nové výzkumy, ale obvykle než nový vynález prakticky použijeme, přijdeme na něco lepšího. Proto nemáme ani jednoho patentu, který by mohl chránit naše vynálezy. Také obchodních tajemství nemáme. Kalkulace a účty ztrát i zisku se u nás nalézají v rukou dělníků a zřízenců.*“

Jinými slovy: Všechno důležité je „v rukou“ (a hlavách) lidí. V jejich hodnotách, zkušenostech, motivaci a schopnostech: je to vše v tom, co umějí, ne v tom, co vědí.

Proto dala americká M.I.T. na internet všechny své kursy, sylaby, případové studie a doporučenou literaturu. Každý si to může „opajcovat“. Proč to udělali? Protože informace nejsou znalosti. Kdyby vše spočívalo jen ve schopnosti kopírovat a pajcovat informace, pak by ČR byla plná nejrůznějších M.I.T.

Vždyť si čeští profesori dodnes chrání své informace, třesou se jim ruce, když mají někde zanechat svůj PowerPoint, a dodnes si od socialismu nenavykli uvádět informační zdroje: vydávají cizí za své – a kultura manažerismu jim to toleruje a dokonce je za to odměňuje. Není-li respekt ke znalostem, pak znalosti ztrácejí hodnotu a postupně se vytratí. Zůstanou jen informace.

ZÁVĚR

Co je tedy řešením těch mnohých dilemat vyplývajících z *Knowledge-Information Gap*? Je třeba vytvořit vlastní, z vnitřních zdrojů a hodnot vyrůstající *soustavu řízení podniku* – jakou byla Soustava řízení Baťa. Je třeba opustit eklektické a povrchní slepování různorodých postupů a metodik, nabízených „agenty s teplou vodou“ moderního konzultinku. Je třeba se vyvarovat kopírování tzv. „nejlepších praktik“. Nejlepší *pro ně* bude pravděpodobně tím nejhorším *pro vás*.

Kolik českých ředitelů dnes dokáže na jednom listu papíru popsat ucelenou, koherentní soustavu řízení svého podniku, která je pochopena a praktikována všemi zaměstnanci, která není jen výčtem mechanicky přejatých metodik a pouhým cárem papíru, ale skutečnou „duší“ podniku? Dobře to vystihuje příměr:

Nejlepší lodě nestavějí podniky, které znají technologické poslušnosti a přesně provádějí předepsané postupy podle ISO. Nejlepší lodě stavějí podniky s vrozeným, nezadatelným respektem k moři a neutišitelnou touhou po dálkách – podniky s duší živého organismu.*)

Vězte, že i podniky mají duši, protože jsou *živé organismy*, procházející vnitřními, sebeorganizačními cykly – nejsou to mrtvé, zevně manipulovatelné stroje.

Základem konkurenceschopnosti není kopírování nejlepších praktik, technik a postupů. Kuchařských knih vždy bylo a vždy bude dostatek. Základem je vzbuzení touhy po vyniknutí, vytvoření respektu ke spolupráci, lásky k lidem a k týmu, přijetí hodnot spolehlivosti a důvěryhodnosti. ■

*prof. Ing. Milan Zelený, M.S., Ph.D.,
mzeleny@fordham.edu, mzeleny@quick.cz*

Poznámka redakce: Na téma „Podnik jako živý organismus“ viz též rozhovor s Ing. Olgou Girstlovou v MŘ č. 12/2006, s. 6 – 9 a reakci na tento rozhovor v článku prof. Jana Trunečka „Biologický přístup k podnikovému řízení v MŘ č. 2/2007, s. 6 – 9.

*) Zeleny, M. *The Biocycle of Business: Managing Enterprise As a Living Organism*, 2007 (to appear).