

Gary Hamel jeszcze raz udowadnia, że należy do najbardziej uważnych obserwatorów tak trudnej dziedziny życia, jaką jest praktyka zarządzania. Dla tych, którzy swoją wiedzę na ten temat czerpią z akademickich podręczników zarządzania, podejście autora jest odświeżające i pokazujące, jak praktyczne zarządzanie wplata się i jest interpretowane w kontekście teorii już istniejących i tych, które (być może) dopiero powstaną lub – w najlepszym przypadku – są in statu nascendi.

Tytuł pozornie wyjaśnia wszystko. G. Hamel snuje refleksje o przyszłości zarządzania poprzez wnikliwą analizę tego, co ma miejsce w zarządzaniu współczesnymi korporacjami. Jest dyskusyjne, czy taki materiał rzeczywiście upoważnia do tak daleko idących uogólnień; zresztą, czytelnicy poprzednich prac tego autora (np. „Zarządzanie jutra”) sami sobie przypomną wiele przykładów zachwytu autora nad korporacjami, które wkrótce potem zbankrutowały bądź zostały zmuszone do bankructwa (np. Enron). Niemniej, najbardziej innowacyjne firmy są tymi, których działalność musi być najbardziej ryzykowna. Przyszłość zarządzania w ujęciu Hamela to właśnie sztuka zrównoważenia innowacyjności z ryzykiem w rynkowej działalności przedsiębiorstwa.

Książka G. Hamela to 11 rozdziałów konsekwentnie realizujący znany już leitmotiv autora – tylko najbardziej innowacyjne przedsiębiorstwa mają szanse przeżycia na dynamicznych współczesnych rynkach. O ile w poprzednich pracach G. Hamel zajmował się innowacjami w sensie tych nowości i zmian, które są źródłem ponad przeciętnego przychodu przedsiębiorstwa, w „Przyszłości Zarządzania” stawia ciekawą tezę, że jedynie innowacje w zarządzaniu dostarczają takiej podstawy działania. Piramida innowacji wiedzie nas od innowacja operacyjnej, poprzez nowe produkty i usługi, przez innowacje zmiany strategii, by skończyć na jej najwyższej formie – innowacji zarządzania. Jak pisze G. Hamel:

„...Nie każda innowacja zarządzania wytworzy przewagę rynkową. Niektóre będą tylko dodatkiem. Inne się nie sprawdzą. A jeszcze inne – okażą się nieopłacalne. Naturalnie to samo można powiedzieć o wszystkich innych rodzajach innowacji. Innowacja zarządzania, tak jak jej kuzynki, podlega jednemu potężnemu prawu: na każdy naprawdę nowatorski pomysł, który na zawsze zmienia samo zarządzanie, przypadają dziesiątki mniej wartościowych i wywierających mniejszy wpływ na losy firmy. Jednak to nie powód, by zaniechać innowacji. Z innowacją jest jak z grami losowymi: im częściej obstawiasz, tym większą masz szansę na wygraną.”

Tak rozumiana innowacja nie jest więc już jakąkolwiek zmianą – jest to zmiana podstawy życia organizacji, jej DNA. Wycieczka autora do doświadczeń wielu współczesnych korporacji jest więc poszukiwaniem nowego organizacyjnego genomu, życiodajnej struktury, która nie jest widoczna w organizacyjnych dokumentach, schematach i procedurach działania, ale która jest podstawą jej bytu. Jest to jednocześnie szukanie równowagi między tymi łańcuchami DNA, które zapewniły posiadającym je firmom konkurencyjną przewagę, a ich trwałością gwarantującą, że przewaga ta nie będzie chwilowa. Przewaga Ford Motor Corporation tylko pozornie związana była z produktem (sławny Model T) i automatyzacją produkcyjnego procesu (linia montażowa); o wiele ważniejsze było zorganizowanie zarządzania w tej korporacji wokół tych dwóch składników DNA – produktu i jego wytwarzania. Nawiązuje więc tu autor do znanego (choć nie powoływanego w pracy) strategicznego modelu VRIO, w którym konkurencyjna przewaga przedsiębiorstwa wynika z unikalnych zdolności, które są wartościowe (valuable), rzadkie (rare), trudne do naśladowania (imitable) oraz umożliwiają zorganizowanie firmy wokół nich (organization).

Nie wszystkie firmy są jednak zdolne do znalezienia (a nawet szukania) takiego nowego genomu zarządzania. Większość z nich staje się ofiarą własnych sukcesów oraz tych nawyków, które są charakterystyczne dla zachodniej kultury zarządzania oraz kultury w ogólności: Nasza zależność od historii jest zadziwiająca. Im bardziej jest ona dla nas przychylna, w tym większym stopniu stajemy się odporni na naszą ciekawość świata, eksperymentowanie z nowymi sposobami działania, czy szukanie nowych alternatyw. Tak więc pierwszym warunkiem staje się wymazanie już posiadanego genomu. Nie jest to jednak nawoływanie do anarchii i wejścia w organizacyjną próżnię. G. Hamel jest tu realista i ostrożnie zaleca, aby zanim wymażemy istniejący genom zarządzania, powinniśmy osłabić te jego czynniki, które utrudniają nam opracowanie nowego. Gary Hamel jest obrazowo stanowczy i zaleca „ewolucyjną rewolucyjność”. Bycie „ewolucyjnym rewolucjonistą”, chociaż nie jest łatwe, jest jedyną odpowiedzią na dramatyczne zmiany, jakie miały miejsce w ostatnich latach na światowych rynkach. Wśród tych zmian najważniejsze to:

- Deregulacja i liberalizacja handlu (eliminacja tradycyjnych barier wejścia do pewnych branż i rynków).
- Rozwód między ekonomicznym potencjałem firmy a zasięgiem jej działania (Internet i informacyjne technologie sprawiają, że nawet niezamożne firmy stają się globalnymi – np. Google, eBay i MySpace).

- Rozpad spójności wielkich firm poprzez dewertykalizację i outsourcing.
- Pojawienie się konkurentów o ultraniskich kosztach (np. firmy z Chin czy Indii).
- Spadkowa dynamika handlowej marży (Internet przekazuje władzę w ręce klientów, którzy mogą wybrać najlepsze i najtańsze alternatywy istniejące na rynku).
- Zmiana kosztowej struktury transakcji (Internet zeruje koszty transakcyjne).
- Upadek monopolu dystrybucji (np. bloggerzy, sieciowa struktura dystrybucji muzyki czy filmów – YouTube).

Bycie „ewolucyjnym rewolucjonistą” na terenie przedsiębiorstwa oznacza konieczność radykalnego przyspieszenia tempa przemian strategicznych niezależnie od wielkości firmy, uczynienie w niej innowacji zjawiskiem powszechnym i naturalnym oraz stworzenie wyraźnie satysfakcjonującego środowiska pracy będącego zachętą dla pracowników do zwiększonych starań. To ostatnie stwierdzenie wydaje się być przewodnim motywem hamelowskiej przyszłości zarządzania. Przyszłość zarządzania to bardziej rezultat moralnej odnowy i zmiany w myśleniu o firmie i zarządzaniu będących udziałem kierowniczej kadry, niż obfite i tak często się pojawiające techniczne nowinki. Gary Hamel uzewnętrznia tu skargę milionów pracowników współczesnych korporacji (szczególnie tych, którzy mają ambicje być „ewolucyjnymi rewolucjonistami”) pisząc, że istniejący genom zarządzania przydziela za dużo formalnej władzy kosztem niezbędnej dla twórczości swobody, ustanawia zbyt wiele biurokracji eliminując poczucie wspólnoty w przedsiębiorstwie, czy wreszcie wprowadza motywację opartą na przymusie zamiast odwoływać się do poczucia misji i należenia do czegoś cennego i ciekawego. Nowy genom zarządzania to oparcie się w:

- 35% na Entuzjazmie,
- 25% na Kreatywności,
- 20% na Inicjatywie,
- 15% na Intellekcji,
- 5% na Obowiązkowości i
- 0% na Posłuszeństwie.

Czy to tylko pobożne życzenia, czy też ten nowy genom zarządzania ma szansę wdrożenia? Gary Hamel jest znany z tego, że wszelkie uogólnienia mają zawsze bogate zaplecze faktograficzne. Tak też jest i w tym przypadku. Jeden z ciekawszych fragmentów książki poświęcony jest analizie tych korporacji, które wdrażają bądź już wdrożyły nowe podstawy zarządzania, a jest ich wiele. Te wybrane przez Autora to m. Inn. Whole Foods oraz Google – ikony współczesnego nowego zarządzania. Szerokie omówienie doświadczeń oraz zawrotnej kariery tych przedsiębiorstw wykazują, że przyszłość zarządzania zależy od zmian w sposobie myślenia, moralnych podstawach ludzkiej pracy oraz eliminacji konfliktu między ludzkim życiem i pracą (prawdopodobnie główna charakterystyka protestanckiej etyki pracy – podstawy klasycznej gospodarki kapitalistycznej). Nic więc dziwnego, że (nowe) źródła konkurencyjnej przewagi tych firm istnieją głównie w głowach i sercach ich pracowników – WOLNOŚĆ I ODPOWIEDZIALNOŚĆ, ZAUFANIE, RÓWNOŚĆ oraz poczucie MISJI.

Wycieczka Autora po nowych obszarach zarządzania nie kończy się jednak w tym miejscu. Tak jak nowa nauka zarządzania coraz częściej odwołuje się do innych naukowych dyscyplin, tak i G. Hamel szuka szerszych ontologicznych podstaw nowych doświadczeń w tym zakresie. Analogia między przyrodą ożywioną a zarządzaniem jest tu najbardziej przemawiająca do wyobraźni, szczególnie jeśli jest połączona z wyraźnym odniesieniem do biznesowej rzeczywistości. Zacznijmy od życia – jego sekretem jest zależność od i wykorzystanie różnorodności. Nic nie jest z góry ustalone, nawet nieudane mutacje są cenne, a naturalny dobór znajduje i dla nich miejsce. Im szersza pula genetyczna, tym lepsza podstawa bytu, ten zaś nie potrzebuje dyrektorów, a jedynie genetycznego mechanizmu. Częścią tego mechanizmu jest inteligentna alokacja zasobów – dobre mutacje są nagradzane szansą przeżycia, złe – są karane zagładą. Tak właśnie działa rynek (aby przypomnieć tylko twórczą destrukcję J. Schumpetera), a jedynym sposobem poprawienia efektywności strategicznej firmy jest stworzenie w jej wnętrzu procesu alokacji zasobów o charakterze wolnorynkowym (tzw. wewnętrzna przedsiębiorczość). W tym mechanizmie występuje wyraźny rozdźwięk między efektywnością operacyjną a strategiczną. Firmy mają wiele sposobów pomiaru efektywności operacyjnej, ale jak ocenić efektywność strategiczną? Właśnie przetrwaniem... Przetrwanie zależy od uwolnienia aktywności (i wyobraźni) podmiotów działających na rynku (firmy i ich pracownicy). Muszą tu być spełnione dwa warunki – instytucjonalny oraz psychologiczny. Ten pierwszy najlepiej jest wyjaśnić odwołując się do demokracji – ustroju, w którym obowiązuje zasada odpowiedzialności wobec rządzonych oraz powszechne prawo sprzeciwu rządzonych wobec rządzących. Zasady te mają jeszcze bardzo długą drogę do przebycia we współczesnych przedsiębiorstwach, ale na jej końcu znajduje się odkrycie filozoficznego kamienia zarządzania – autotelicznej postawy ludzi-uczestników organizacji. Ten ostatni aspekt to aspekt wiary – ludzie zmieniają się, gdy im na czymś zależy, a w zarządzaniu wszak chodzi o zmianę.

Książka Gary Hamela kończy się przedstawieniem zadań, których rozwiązanie będzie wyznaczać losy korporacji. Cytując tu Autora:

- Zadanie 1:* W jaki sposób stworzyć organizację, w której każdy ma prawo głosu, a podstawą konkurencji pomysłów jest wyłącznie ich potencjał? Jak *zbudować demokrację idei*?
- Problem 1:* Większość firm, z uwagi na swego rodzaju *apartheid kreatywności*, wykorzystuje najwyżej ułamek potencjału umysłowego swoich pracowników. Jak to zmienić?
- Zadanie 2:* W jaki sposób zmienić zwyczajnych pracowników w niezwykłych innowatorów? Jak *wzmocnić ludzką przedsiębiorczość*?
- Problem 2:* Sztywne ustalenia dotyczące alokacji zwykle utrudniają zdolność firmy do finansowania swej przyszłości, co wstrzymuje jej strategiczną odnowę. Jak je zastąpić wewnętrzną wolnorynkową grą?
- Zadanie 3:* W jaki sposób przyspieszyć rozdysponowanie pracy i kapitału? Jak *doprowadzić do dynamicznej relokacji zasobów*?

- Problem 3:* Błędne decyzje kierownictwa często są powodowane osobistymi przekonaniami i nie zwracaniem uwagi na przeciwstawne opinie. Co zrobić, by także przeciwstawne opinie miały w firmach rację bytu?
- Zadanie 5.:* W jaki sposób sprawić, by podejmowane decyzje były wyrazem zbiorowej mądrości organizacji? W jaki sposób *wykorzystać wiedzę ogółu*?
- Problem 5.:* Wiedza i umiejętności kierownictwa zwykle ulegają szybszej degradacji niż jego możliwości i wpływy – często z niekorzystnym skutkiem. Jak szukać równowagi między „wiedzieć” i „moc”?
- Zadanie 6.:* W jaki sposób utrzymać przestarzałe przekonania kierownictwa z dala od procesu odnowy strategicznej? Jak *zminimalizować wpływ starych modeli myślowych*?
- Problem 6.:* Nadmiar władzy i niedobór autonomii blokują inicjatywy pracowników i nie pozostawiają czasu ani chęci na innowację. Jak odblokować inicjatywę ludzi?
- Zadanie 7.:* W jaki sposób zmienić armię niewolników w społeczność ochotników? Jak *zapewnić wszystkim szansę udziału*?

Trudno jest podsumować taka książkę, jak „Przyszłość Zarządzania” Gary Hamela. Jest ona na pewno faktograficznym uzupełnieniem najnowszych nurtów w teorii zarządzania, np. nurtu uczącej się organizacji, wirtualizacji zarządzania, czy też tzw. Inteligentnej Organizacji. Czytelnik, który szuka próby uogólnienia najbardziej współczesnych doświadczeń w zarządzaniu, znajdzie w niej wiele konkretnych i atrakcyjnych przykładów. Jeśli szukamy bardziej anegdotycznego spojrzenia na praktykę zarządzania, przykłady te dostarcza nam wielu okazji do przemyśleń i będą źródłem wielu zaskoczeń. Jeśli intryguje nas, czy klasyczne zasady zarządzania nieodwołalnie się skończyły, szereg analiz zawartych w tej pracy udowodni, że nie jest to prawdą. Jeśli wreszcie szukamy bardziej ambitnego „czytadła” – „Przyszłość Zarządzania” jest tą pracą, na której się nie zawiedziemy. Gorąco polecam tę książkę zarówno czytelnikom o nastawieniu praktycznym i szukającym „świąteczka w ciemności”, jak i bardziej akademicko zorientowanym osobom – w każdym przypadku lektura „Przyszłości Zarządzania” nie zawiedzie naszych oczekiwań, nawet jeśli przyszłość zarządzania będzie nieco inna, niż to przedstawia Autor.