

Zarządzanie na krawędzi – o odpowiedzialności teorii zarządzania

<https://doi.org/10.33141/po.2008.11.01>

Przeгляд Organizacji, Nr 11 (826), 2008, ss. 3-4
www.przeглядorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Krzysztof Obłój

Po raz pierwszy przeczytałem o tym, że czeka nas globalny kryzys finansowy w 1981 r., będąc na stypendium w USA. Wertując w bibliotece dziesiątki książek i przygotowując się do prowadzenia zajęć z International Business na Duquesne University, natknąłem się na książkę o światowym systemie finansowym. Autor wywodził w niej przekonująco, że powstanie petrodolarów z jednej strony i globalnego systemu wyrafinowanych operacji finansowych (w tamtym czasie głównie arbitrażu walutowego i towarowego) z drugiej, doprowadziło do sytuacji, w której na globalny obrót rzeczowy o wartości 1 dolara przypada już 12–15 dolarów operacji czysto finansowych. Oznaczało to, że krwiobieg pieniądza i gospodarki stały się niezależne od siebie i te kilkanaście wirtualnych dolarów bez pokrycia w realnej gospodarce tworzy piramidę finansową, która kiedyś musi się, mówiąc trywialnie – przewrócić. Od tego czasu czytałem o tym systematycznie co roku. Trzeba uczciwie powiedzieć, że i ekonomiści, i specjaliści od zarządzania wracali do tego problemu i wszyscy się trochę bali negatywnego scenariusza możliwych wydarzeń. Świat nabral jednak równowagi rowerowej – zaczął jechać coraz szybciej. Fukuyama ogłosił koniec historii; ekonomiści i politycy uznali za zły standard model gospodarki rynkowej. Rzeczywistość jakby potwierdzała teorię – ceny akcji (z dwoma załamaniem w roku 1987 oraz 1997/1998) właściwie rosły bez przerwy, odrywając się od wycen realnych; system finansowy stawał się coraz bardziej wyrafinowany i naukowy w swoich konstrukcjach instrumentów finansowych oraz produkcji wirtualnego pieniądza, a firmy międzynarodowe stały się lokomotywami inwestycji i handlu światowego. Aż do obecnego kryzysu, który stawia pod znakiem zapytania zarówno całą koncepcję neoliberalnej gospodarki, jak i dominujący model zarządzania, który wyraża się w trzech wielkich tendencjach z lat 90. ub. wieku i wynikających z nich zaleceniach praktycznych. Ten model był obecny w upadłych bankach i jest obecny także w prawie wszystkich firmach publicznych.

Pierwszą tendencją, na którą warto zwrócić uwagę, to retoryka napiętych, wielkich celów. Pojawiła się ona w różnej formie. Dwaj guru zarządzania, Hamel i Prahalad argumentowali w 1990 r., że firmy muszą formułować wielkie strategiczne intencje, bo tylko takowe są oznaką dobrego zarządzania i tylko takie są godne wielkich liderów biznesu. Realizm w formu-

waniu celów był dla nich wrogiem numer jeden: „Jeżeli menedżerowie JVC byliby realistami na początku lat 60., nigdy nie skonstruowali magnetowidów kasetowych przeznaczonych do użytku domowego (...). Jeżeli Torakuso Yamaha byłby realistą pod koniec XIX wieku, nigdy nie marzyłby o przekształceniu Yamahy w światowego lidera w produkcji fortepianów i innych instrumentów muzycznych (...). Podczas gdy polityka jest sztuką tego, co jest możliwe, przywództwo to sztuka spełniania tego, co niemożliwe”¹⁾. Wtórował im w końcu lat 90. Jim Collins ze swoją koncepcją BIHAGs (*Big, Hairy Goals*), czyli wielkich, ambitnych celów jako nowego dobrego standardu w zarządzaniu. Nie bez przyczyny pierwszy rozdział jego książki ma tytuł: „Dobre jest wrogiem wielkiego”, a otwierają go następujące zdania: „Dobre jest wrogiem wielkiego. Zapewne jest to jeden z głównych powodów, dla których jest tak niewiele wielkich rzeczy wokół nas”²⁾. Guru zarządzania przekonywali w trakcie swoich prezentacji (za które korporacje płaciły po 50–70 tysięcy dolarów) do stawiania przed firmami nieosiągalnych, ambitnych celów. Stworzyli nowy sposób myślenia o celach firmy i nowy język, a w praktykę przekuwała to ikona współczesnego nowoczesnego zarządzania, naśladowana na całym świecie – firma General Electric, ze sloganem podniesionym do rangi podstawowego celu przez Jacka Welcha – „Numer 1 lub 2 na każdym rynku globalnym”. W ten sposób wzrost, dominacja i dążenie do doskonałości stały się kluczowymi celami rekomendowanymi przez teoretyków zarządzania i firmy konsultacyjne. Sposoby realizacji tych celów także stały się standardem teorii. Formułowanie napiętych celów, koncentracja na kluczowej działalności i *outsourcing* wszystkiego, co stanowiło działalność poboczną i uzupełniającą, stały się mantrą menedżerską.

Drugą wielką tendencją stało się tworzenie „wartości”. Firma miała stale tworzyć wartość. I nie byłoby w tym nic złego, gdyby nie operacjonalizacja tego pojęcia poprzez standard EVA – *Economic Value Added*, czyli tworzenia wartości dla akcjonariuszy. Akcjonariusze i ich interesy stały się kluczem do formułowania dyrektyw budowy wewnętrznego systemu zarządzania. W dawnych pismach teoretyków i filozofów zarządzania sens istnienia firmy był formułowany inaczej. Firma była instytucją społeczną, odpowiedzialną za tworzenie nowych rynków, innowa-



cji produktów, budowę społeczności pracowników. Była żywym systemem, który miał trwać i rozwijać się. Nowoczesna teoria zarządzania, wspomagana przez ekonomię kosztów transakcyjnych, teorię agencji i finansów, potraktowała firmę jako swoisty rynek. Pracownicy są w tym ujęciu oportunistycznymi agentami pragnącymi zmaksymalizować własne korzyści, a firma systemem nadzoru, który powinien być efektywnie skonstruowany. A efektywna konstrukcja w teorii kosztów transakcyjnych to silne systemy bodźców i kontroli. Zmalało znacznie pojęć motywacji, zaangażowania, kooperacji i zaufania – język zarządzania stał się bliższy językowi ekonomii, a motywację i zaangażowanie pracowników postanowiono kupić. Powstała praktyczna rekomendacja, aby wiązać interes menedżerów (a także pracowników) z interesem firmy drogą programów opcji na akcje. Miało to rozwiązać potencjalny konflikt pomiędzy pryncypałem (akcjonariuszem) i agentem (pracownikiem), ale stworzony mechanizm był czysto instrumentalny – drogą wzrostu wartości giełdowej firmy, w której partycypują pracownicy i z czego uzyskują największe korzyści. Wartość ekonomiczna firmy miała być wspólnym mianownikiem wszystkich aktorów organizacyjnej sceny, któremu podporządkowano takie tradycyjne cele, jak udział w rynku, innowacyjność, reputację. Bohaterami nowoczesnego zarządzania stali się menedżerowie, którzy zmaksymalizowali wartość firmy. Niczym memento dzisiaj brzmi sposób doboru próbki do badań nad „wielkimi” organizacjami we wspomnianej książce Collinsa – próbkę tę stanowiły firmy, które miały najwyższy stosunek łącznego zwrotu z akcji do stopy zwrotu rynku ogólnego w okresie 15 lat. Istotę dobrego zarządzania zrównano po prostu z tworzeniem najwyższej wartości dla akcjonariuszy.

Trzecią wielką tendencją stało się wynoszenie na piedestał menedżerów wielkich firm. Ponieważ zyskali oni w latach 90. status *celebrity*, naturalne stało się ich wykorzystanie we wpływowym pracach popularyzujących nowoczesne kanony zarządzania. W książkach, artykułach i prezentacjach korporacyjnych, ale także w wystąpieniach na konferencjach naukowych zaroilo się od takich postaci, jak Frank Lorenzo (prezes Texas Air, które przejęło Eastern Airlines, Continental Airlines, People Express), Andrew Grove (Intel), Roberto Goizueta (Coca-Cola), Jack Welch (General Electric), Percy Barnevik (Asea Brown Boveri) czy Carlos Ghosn (Renault i Nissan). Na swój sposób wszyscy oni byli wybitnymi menedżerami, ale mają jeden wspólny mianownik – cięcie kosztów. Wszyscy oni osiągnęli swój status i sukcesy, traktując firmy i ich dostawców w sposób absolutnie bezwzględny, redukując koszty, aby zasłużyć na miano *costs killer*, przyspieszając wzrost przychodów drogą wielkich fuzji i akwizycji i budując w turbo doładowany sposób wartość firm.

Te trzy wielkie tendencje nowoczesnego zarządzania stały na trzech nowych filarach – nowym języku, nowych teoriach i nowych bohaterach. J. Pfeffer napisał już w 1994 r., że jest to zły język, złe teorie i źli bohaterowie³⁾. W dobie obecnego kryzysu wyraźniej niż kiedykolwiek poprzednio widać, że każ-

da z tych tendencji, mimo pozytywów, może prowadzić do dramatycznych efektów. A jeżeli dodamy wszystkie trzy tendencje, to mamy receptę na dramat zawartą w jednym słowie, o którym teoria i praktyka nowoczesnego zarządzania prawie zapominała: „ryzyko”.

Budowa napiętych, superambitnych celów oznacza podejmowanie ogromnych ryzyk, zarządzanie na krawędzi przepaści. Nie ma żadnej możliwości, aby każda firma była numerem 1 na rynku, a każdy produkt miał rentowność z górnego kwartyła. To zaprzecza po prostu logice rozkładów statystycznych, które mówią, że większość firm musi mieć przeciętne rezultaty w swoich branżach. A tymczasem teoria zarządzania nakazała firmom podejmować maksymalnie ambitne wyzwania, a akcjonariusze wywarli dodatkowy impuls do akceptacji coraz wyższego poziomu ryzyka, traktując firmy jako mechanizm tworzenia wartości dla akcjonariuszy oraz sprzęgając wynagrodzenia menedżerów z wyceną akcji. I wreszcie dodatkową nagrodą za podejmowanie takich ryzyk, zarówno niematerialną, jak i przynoszącą konkretne profity, stał się status *celebrity*. Rady nadzorcze były gotowe zapłacić menedżerom o statusie „gwiazdy” niemal każde pieniądze i zaoferować ogromne bonusy w opcjach na akcje. W sektorze finansowym bodaj to szef Bear Sterns, banku inwestycyjnego, który rząd USA wraz z JP Morgan uratował w marcu 2008 r., pierwszy przebił wcześniej poziom 1 mld dolarów rocznych zarobków (z wliczeniem wszystkich bonusów i opcji menedżerskich). W zamian za te pieniądze akcjonariusze i rady nadzorcze oczekiwały jednak stałych, absolutnie najlepszych wyników i wzrostu. I menedżerowie te wyniki produkowali – za cenę podjęcia ryzyk, których najlepszym przykładem był poziom zlewarowania długiem Lehman Brothers – 130 miliardów dolarów w obligacjach, których wartość w początku października (po ogłoszeniu upadłości 15 września 2008 r.) wyniosła praktycznie zero.

Jak mówi znane powiedzenie – jesteśmy sami swoimi najlepszymi wrogami. Winni są wokół nas – wśród polityków, ekonomistów, menedżerów, teoretyków zarządzania i konsultantów, którzy stworzyli absolutnie nierealistyczne oczekiwania wobec istoty i możliwości firmy na rynku. I nierealistyczną teorię zarządzania, która doprowadziła firmy poza krawędź przepaści. A to oznacza konieczność przebudowy teorii – może będzie ona bardziej realistyczna, bardziej nudna i normalna, ale za to uczyni bezpieczniejszą praktykę zarządzania.

prof. Krzysztof Obłój
Wydział Zarządzania

Uniwersytetu Warszawskiego
Akademia Leona Koźmińskiego

PRZYPISY

¹⁾ G. HAMEL, C. K. PRAHALD, *Przewaga konkurencyjna. Jutra*, Businessman Book, Warszawa 1999, s. 120.

²⁾ J. C. COLLINS, *Od dobrego do wielkiego*, Jacek Santorski – Wydawnictwa Biznesowe, Warszawa 2003, s. 16.

³⁾ J. PFFEFER, *Competitive Advantage Through People*, Harvard Business School Press, Boston 1994, s. 93.