

Data, Informace, vzdílanost

Před lety mi moskevský profesor sdílel na sklonku života své pozorování. Zažil jsem, vyprávěl, na moskevských ulicích trojky a fiakry a plynové osvětlení jen v některých ulic. Dožil jsem se, že Gagarin obletil Zemi a ve výrobě dominuje automatika. Je úžasné, jak se změnily životní okolnosti člověka. A je stejně úžasné, jak málo se změnily sám člověk v nich.

Nic a nikdy se nevyvinulo tak prudce jako informační technologie. Zejména s novým úběžníkem internetu. Stal se prvním globálním pasem. Zpřístupňuje celý svět. Stává se globálním poradcem a učitelem, globální knihovnou, globálním mozkem. Přitom je ještě na počátku svého vývoje a jeho možnosti zůstávají spíše nedohledné. Předpovědi v oborech informační technologie se vyznačují tím, že přes svou smílost se ponejvíce ještě překonávají.

I.

Obor podnikatelského řízení, manažmentu, náleží k těm, které se lačně chápaly nové příležitosti. Kanceláře editelů a odborníků jsou dnes najisto vybaveny, nezářka přímo nabity výpočetní a komunikační technikou. Na stole PC, hlasitý konferenční aparát, u sekretářky fax, v kapse mobilní telefon. Terminál LAN a e-mailové spojení navenek. A samozřejmě napojení na internet.

A přesto je oprávněná klást otázku: nakolik se zlepšila řídicí práce? Hodnota poznání a rozhodování? Pružnost jednání? Přesvědčivost argumentace? Mezilidské vztahy? Efektivnost podnikatelského procesu? Jeho výslednost?

Nikdo by už nechtěl, a mnohdy dokonce ani neuměl vykonávat řídicí práci bez vymožeností informační technologie. Odmítl by pochybovat o užitečnosti, ba přímo nutnosti informační technologie. Ale to je jiná odpověď než na položenou otázku. Technika pokročila závratně, pokročila úměrně manažerská výkonnost?

Nezdá se. Pevnější nedosahujeme nijak poutavých manažerských výkonů. Mezinárodní srovnání¹ staví náš manažment mezi podprůměrné. Avšak z hloubi našeho přemyslu se již vynořují noví schopní manažeré, kteří si v něm nezadají s manažery "světové třídy". Výčet podniků, které se pod vedením schopných lidí, vzpínají k vysokým výkonům by zde zabral příliš mnoho místa. Převažovali by manažeré mladšího nebo středního věku v podnicích střední velikosti.

Hlavním zdrojem jejich výkonnosti však nebyla informační technologie. Rozhodující hybnou úlohu sehrálo jejich napojení na zahraniční kapitál, krátké spojení se západními manažerskými znalostmi a know-how, podnikatelský fortel, odhodlaná tvrdá práce.

Před řadou let vláda USA, v době kdy americká výkonnost povážlivě upadala, vyzvala dvě poradenské organizace, aby odpověděly na otázku jak to půjde, že americký manažer, vybavený technikou jako žádný

¹ Zejména souvislé hodnocení, jež každoročně publikuje Světové ekonomické forum [The World Economic Forum] v Ženevě. Od roku 1993, kdy jsme byli pojeti do těchto srovnávacích analýz, patří manažment k našim slabým stránkám, vloni na žebříčku 53 zemí byl postaven na 39-47 příčku. Nepadlo o něm jedno dobré slovo. Posuzují nás podle schopnosti organizovat produktivitu kapitálu a práce, a obojí u nás od roku 1991 klesá.

druhý, není ve své práci výkonnější? Po hlubokém rozvážení obě odpovědily zhruba v tom smyslu, že americký manažer je skutečně "zabalený" do techniky, ale přesto s v ní nezmění.

Mohli bychom zkrátit další úvahy. V manažerské práci technika sama neřeší problém. Teprve "manažerské užití manažerské techniky" může přivodit podstatnou změnu.

II.

Co se tím rozumí? Manažer zatím užívá počítače, aby dostal na svůj stůl potřebné informace, zpravidla plány, programy, opatření a výkazy. Dostává je přehledné, může je mít věs, přesné a upravené.

Ze světa jsou známy ohromující firemní sítě, po nichž putují informace po celém světě. O Wal-Martu se tvrdí, že větší síť má jen vláda Spojených států. Bankovní peníze se přenášejí v podobě bitů rovněž kolem zeměkoule, takže se nechá těžit i z tak malých rozdílů, jaké se objevují na setinových místech. Všechno může být totální [obejmout celý svět] a také instantní [dokázat to okamžitě].

Počítače pomáhají "zhodnocovat rychlost", tj. přidávat hodnotu právě v důsledku rychlého reagování na proměnlivost situací. Uplatnění počítače v "situačním řízení" vytváří zcela nové předpoklady pro poznávací a rozhodovací práci.

Avšak počítačových aplikací, které by kultivovaly podstatu manažerské práce, není zatím mnoho. A pokud se užívají, bývají opět vůči manažerské práci spíše vnější: dodávají podklady dříve, ve větší množství, s větší exaktností. Vylepšují manažerský výkon, ale zásadně jej neumocňují.

Bývá nezvyklé, aby manažer sám přivolal moc počítače, při řešení svých problémů. Například při hlubokém poznávání konkurence a jejích manévřů, vypracování alternativních scénářů možného vývoje, připraví komplikovaných rozhodnutí.² V takových případech iniciativa vychází od manažera, on řeší problémy a přivolává si informační techniku jako oporu své vlastní práce. Nečeká, co mu technika přinese, ale zapojuje ji do svého osobního myšlenkového úsilí.

III.

Když se objevily počítače, tehdejší generaci přímo oslepily. Explodovaly naděje, že nyní "budeme vidět všechno."

Tedejší generace uvěřila, že množství dat bude i množství pravdy.

Uplynul čas a bylo třeba ukázat holost, izolovanost faktů pro pravdivé poznání. Nstoupila víra ve vyšší soubor faktů - v informaci. A iluze narůstala a rozplývala se podobně.

Opět se rozhrnul a rozevřel prostor pro shromáždění elementů poznání, vystoupili jsme na nový, vyšší stupeň, ale ideál se nepřiblížil tak, abychom se oddali uspokojení.

² Příklady manažerského užití počítače pro manažerskou potřebu jsem ze své raxe popsal v Management Digest 3 [NVF a CMC-Graduate School of Business, Ěelákovice]. Byl to případ, kdy jsem pomohl pro jednání připravit věsnou a hlubokou analýzu pro jednání o společném podniku, což neekně a příznivě obrátilo vyhlídky jednání. Zadrhé odhad příštího vývoje automobilky Toyota, což umožnilo věs reagovat v našich automobilkách.

Jako učitel prožívám podobný převrat. Mí studenti vysedávají večer u internetu a na mé otázky nebo úlohy sbírají informace bez hranic. Soudil jsem o sobě, že ve své profesi patřím k sešitým a znalým. Aspoň jsme tomu věnovali, kolik jsem mohl. Ale své studenty už nikdy nedohoním.

Moje hodnota už nebude záležet v tom, že jsem to řekl, ale že jsem tomu porozuměl, že mne dostihla ona "zpráva", jež je v odborné literatuře obsažena. Už nevystačí, že jsem obsáhl velký okruh písemností, ale bude významné, že to znám, že tomu rozumím, že a tom mohu stavět svou intelektuální práci. A pro mé studenty bude důležitý můj úsudek, zda to řekl nebo leží na hlavním, nebo vedlejším směru rozvoje vězení, že to má takovou určitou onakou poznávací hodnotu, že tomu mají věnovat svůj zájem, nebo to mohou pominout.

Předloni se u nás konala mezinárodní konference na paměť Komenského Všenápravy. Organizátoři nám na konci dali výzvu napsat do počítače jedinou větu, která by jaksí shrnula, s čím odcházíme. Je nespravedlivé žádat jedinou větu a vědomě ochuzovat úsudek, ale taková byla podmínka. Napsal jsem: "čím víc máme fakt a informací, tím víc potřebujeme vzdělání".

Vloni na podzim jsem byl na velké světové konferenci o rozvoji "podnikové znalosti" [corporate knowledge]. Na jednom místě mi připadlo, že by bylo dobré zopakovat, že data a informace v technicky formalizované podobě nenahrazují znalost, vědomost, intelekt, duševní práci. Moderátor diskuse se zarazil a podlehl nadšení: "to je otázka všech otázek" a slíbil, že on osobně se zasadí, aby se neumenšovala, ale dostala samostatně na pořad. Pak, jak to bývá, konference upadla do časové tísně a "otázka všech otázek" zůstala třet ve vzduchu. Tedy se ji pokusím znovu zopakovat.

Máme nesmírné, z minulosti nesrovnatelné možnosti poznání. Avšak jako surovinu nebo palivo uložené, jenž nezpracované. Naše problémy jsou nadále velké, složité a nezvládnuté. V mnoha případech informační technologie se užívá, ale spíše zneužívá k infantilní zábavě, která lidské kultuře nepřináší než rmutné okraje. Jsme věleňeni do obdivuhodného technického prostředí, ale měli bychom v něm víc zaměstnávat svůj mozek, přikládat zvěšovací sklo svých lidských a společenských potřeb.

Jaroslav A. Jirásek, CMC - Graduate School of Business

Ěelákovice

Duben 1998