



Budúcnosť manažmentu

Program

- **Budúcnosť manažmentu**
 - Minulosť manažmentu
 - Nové zásady manažmentu
 - Nové príležitosti manažmentu
 - Premena manažmentu
 - Manažment 2.0





Minulosť manažmentu

Minulosť manažmentu

- **Minulosť manažmentu**
 - Zbavovanie sa pút minulosti
 - Do boja s tradíciou
 - Odkrývanie zdieľaných presvedčení



Zbavovanie sa pút minulosti

▪ Zbavovanie sa pút minulosti

- Čo potrebujete, je **metodológia** prielomového myslenia v oblasti manažmentu.
- Napriek tomu, že inovácie nie je možné úplne podriadiť presnému scenáru, je možné zvyšovať pravdepodobnosť výskytu „**objavných okamžikov**“, keď spojíme **správne prvky**:
 - **Organizovaný proces** odkrývania a spochybňovania zavedených a pravoverných prístupov v manažmente, ktoré obmedzujú tvorivé myslenie.
 - **Nové zásady manažmentu**, ktoré osvetľujú **nové prístupy**.
 - **Postrehy odvodené z praxe** „pozitívnych deviantov“-organizáciu, ktorej postupy riadenia sú veľmi výstredné, ale efektívne.



Zbavovanie sa pút minulosti

**Odvážne myslenie, správne zásady a krajné názory
to sú základy systematického prístupu k zásadnej zmene
manažmentu a zdroje tvorivosti.**



Do boja s tradíciou

■ Do boja s tradíciou

- Najväznejší nepriateľ inovácií-nevyslovené a väčšinou **neoverené presvedčenie**, že ste pripútaní k status quo.
- Väčšinu svojich presvedčení o manažmente (organizovanie, plánovanie, delegovanie...) sme prevzali od iných (škola, literatúra, profesori, ktorí sú už na dôchodku).
- **V dobe, veľkých zmien je už čas preskúmať svoje zdedené presvedčenia.**
- Zdá sa, že väčšina manažérov 21. storočia považuje predstavu **ekonomicky závislého a dobrovoľne poslušného zamestnanca za neochvejný základný kameň podnikového života.**



Do boja s tradíciou

Je nebezpečné myslieť si, že „zamestnanec“, alebo akýkoľvek článok viery moderného manažmentu je zakotvený v základoch večnej pravdy.



Odkrývanie zdieľaných presvedčení

■ Odkrývanie zdieľaných presvedčení

- **Pochybovačnosť a skromnosť** patrí k dôležitým vlastnostiam inovátora manažmentu-avšak nestačia.
- Musíte **systematicky odbúravať pravoverné názory** v oblasti manažmentu, ktoré vám znemožňujú vidieť **nové možnosti**.
- Vyberte si veľkú tému: **zmena, prispôsobenie, inovácie alebo zapojenie zamestnancov**
- Možno získate tieto presvedčenia:
 - K vyvolaniu hlbokkej zmeny je treba **krízu**.
 - K presadzovaniu zmien potrebujeme **silnú vodcovskú osobnosť**.
 - Zmena začína **hore**.



Odkrývanie zdieľaných presvedčení

Nie je to ľudská prirodzenosť, ktorá obmedzuje tempo a záber manažmentu, ale presvedčenia, ktoré nie sú podrobované preskúmaniu.



- **Presvedčenie 1: K vyvolaniu hlbokkej zmeny je treba krízu.**
 - Keď budete kolegov povzbudzovať, prídete na skutočný dôvod, prečo je treba krízu na zmenu.
 - Príliš veľa právomocí je sústredených v rukách príliš malého počtu ľudí - vrcholových manažérov, ktorí sa nevedia, alebo nechcú zmeniť.
 - Pokiaľ sa chcete vyhnúť ťažkým zvratom, **nemôžete vrcholovému vedeniu zveriť monopol** na vytyčovanie **stratégie**.
 - V dnešnom svete je **ťažké udržať stratégiu stále živú**.
 - Možno by vrcholový manažment privítal preniesť časť bremena na niekoho iného.



Pravda o spoločenských systémoch:

Čím viac budete sústred'ovať moc v rukách hŕstky najvyšších vodcov, tým menej pružný a prispôsobivý systém bude.



- **Presvedčenie 2: Keď ľuďom dáte voľnosť inovovať, nutne utrpí disciplína.**
 - Disciplína je dobrá vec-„čo“, problém je však s tým „ako“.
 - Pre **udržanie disciplíny** musia byť splnené 4 podmienky:
 - Zamestnanci prvej línie sú zodpovední za výsledky.
 - Členovia tímu majú neustály prístup k aktuálnym údajom o výkonnosti.
 - Majú rozhodovaciu právomoc v kľúčových premenných, ktoré ovplyvňujú úroveň výkonnosti.
 - Existuje pevné spojenie medzi výsledkami, odmenami a uznaním.



- **Presvedčenie 3: To mohlo fungovať inde, tu to nikdy fungovať nebude.**
 - Koho záujmom toto presvedčenie slúži?
 - Pokiaľ sú to manažéri, odpoveď je jasná.
 - Viac voľnosti znamená menej dohľadu, čo znamená menej právomoci a možno tiež menej manažérov.
 - Komu by bolo možné adresovať znalosti a sebariadiacich zamestnancov? Manažérom?
 - Keby zamestnanci riadili sami seba, nepotrebovali by manažérov-alebo nie tak veľa manažérov.



Osobné záujmy

Je v poriadku, keď ľudia chcú hájiť status quo, avšak mali by byť nútení k tomu, aby k tomu využívali iný základ, než je osobný záujem.





Nové zásady manažmentu

Nové zásady manažmentu

- **Nové zásady manažmentu**
 - Sila novej zásady
 - Rozpletanie genómu manažmentu
 - Zásadná premena genómu manažmentu
 - Zásady manažmentu pre 21.storočie



Sila novej zásady

■ Sila novej zásady

- Je založený na **investičnej „hre názorov“**, ktorej zámerom je podnecovať šikovných ľudí, aby **každý deň premýšľali**, ako **firmu rozvíjať**.
- **Akciový trh** dáva každému zamestnancovi možnosť ovplyvňovať **tvorbu firemnej stratégie**, umožňuje využívať kolektívnu brilantnosť všetkých.
- Trh je **univerzálny, zábavný a dáva ľuďom moc**, nie je tu „najvyšší“ investor.



**Inovácia založená na trhu
pomáha zvyšovať dynamiku výkonnosti.**



Zásadná premena genómu manažmentu

- **Zásadná premena genómu manažmentu**
 - Sústredíme sa na **prispôsobivosť**, ktorá prináša konkurenčnú výhodu.
 - Ak má byť firma **prispôsobivá**, musí byť **inovatívna** aj **príťažlivá**.
 - Zrovnávací základňa pre **prispôsobivosť**:
 - **Život**
 - **Trhy**
 - **Demokracia**
 - **Náboženská viera**
 - **Najživšie mestá sveta**



■ Vytváranie rozmanitosti

- Život je najpružnejšia, najhúževnatejšia a najnezdolateľnejšia vec na našej planéte.
- Napriek pádom meteorov, sopečným výbuchom, klimatickým zmenám a zemetraseniam, život nielenže pretrváva, ale aj prekvitá.
- Prispôsobivosť je založená na vysoko zložitých biochemických procesoch, pričom pravidlá evolúcie sú: rozmanitosť a výber.
- Biologický druh vyhynie, keď sa nedokáže prispôbiť zmenám vo svojom životnom prostredí.



■ Experimentovanie prekonáva plánovanie

- Vo svete, kde prítomnosť je stále menej spoľahlivým sprievodcom budúcnosti, konkurenčný úspech závisí menej na plánovaní toho, čo príde, a viac na nepretržitom experimentovaní s tým, čo by mohlo prísť.
- **Jediná vec, s ktorou môžeme počítať, je to, že budúcnosť bude prekvapivá.**
- K pružnosti a živosti firma potrebuje veľké množstvo ľahkých predpísaných predadaptačných procesov.



Vašou úlohou je zaistiť, aby systémy riadenia vo vašej firme povzbudzovali k strategickej preadaptácii-proaktívne konanie.

- **Každá mutácia znamená chybu**

- Väčšina firiem usiluje o **prevádzkovú dokonalosť**.
- Keby príroda bola dokonalá, proces evolúcie by sa zastavil.
- Firmy musia byť opatrné v označení „nemožných, smiešnych a neudržateľných“ vecí.
- Vyhodnocovací proces, ktorý vyradí všetky nápady, ktoré ohrozujú uskutočniteľnosť ohrozuje prispôsobivosť vašej firmy.
- **Je v poriadku, že väčšinou chybujete, pokiaľ sa niekedy naozaj stráňte.**
- Môžete vybudovať firmu, ktorá sa prakticky nebude dopúšťať chýb.
- Môžete vybudovať firmu, ktorá je vysoko prispôsobivá.
- Ale nemôžete dokázať oboje.

Dokonalosť je nepriateľom pokroku.



- **Darvinovský výber nepotrebuje viceprezidentov pre výber**
 - Keď príde na rozhodovanie o tom, ktoré nápady financovať a ktoré „zabiť“, vo väčšine je to proces „neprirodzený“.
 - V darvinovskom výbere existuje jediné kritérium, podľa ktorého budú gény vybrané do genómu: **úspech pri rozmnožovaní**. Ohrozené gény nemajú nikoho, kto by sa za nich prihovárал.
 - V praxi to znamená, že **novým nápadom sa musí dať možnosť uchádzať sa v otvorenej súťaži o podporu**, takže by nemali podliehať právu veta jediného vrcholového manažéra.
 - Naopak, musí existovať **proces**, ktorý umožní rádovým zamestnancom **vyjadrovať názory na „oblíbené“ projekty** vrcholového vedenia.
 - Pokiaľ chcete zvýšiť šance svojej firmy na prežitie, musíte sa postarať o to, aby o tom, ktoré nápady dostanú zelenú a ktoré nie, rozhodoval **„prirodzený“ výber**, a nie nejaký viceprezident pre výber.

Ciel': odpolitizovať rozhodovanie.



- **Čím širší je fond génov, tým lepšie**
 - Manažéri sa zvyknú obklopovať ľuďmi, ktorých životné skúsenosti sú ich zrkadlovým obrazom.
 - **Rozmanitosť** každého systému je určujúca pre jeho **schopnosť** prispôbiť sa.
 - Väčšia rozmanitosť-myšlienok, postojov, spôsobilostí = väčšiemu rozsahu prispôsobivých reakcií.



S ohľadom na zrýchľovanie zmien nie je rozmanitosť luxusom, ale ide o stratégiu prežitia.

■ Život

- Znamená zásadnú zmenu procesov riadenia:
 - Rozširovanie experimentovania
 - Odpolitizovanie strategického rozhodovania
 - Rozširovanie genetického kódu
- To sú zásadné stavebné kamene modelu riadenia pre 21. storočie.



Ciel': pomôcť svojej firme preniknúť do evolučného cyklu vlastných konkurentov.

- **Flexibilné alokovanie zdrojov**

- Evolúcia je výberovým mechanizmom, ktorá na ďalšie generácie prenáša „dobré“ mutácie a potláča tie „zlé“.
- Dobre fungujúci trh je smerovacím mechanizmom, ktorý odvádza zdroje od prípadov využitia, ktoré prinášajú nízku hodnotu, k prípadom využitia, ktoré prinášajú vysokú hodnotu.



- **Trhy sú decentralizované**
 - Nechávajú sa viesť „múdroťou davu“.
 - Nakupujúci a predávajúci veria v „spravodlivosť“ cien, ktorá je obrazom širokého spektra názorov a pocitov.
- **Trhy sú schopné riešiť vysoko zložité problémy alokácie**
 - Silicon Valley-jedno z ekonomicky najživších miest na svete, poskytuje správne zdroje, správnym ľuďom v správnom čase na 3 trhoch:
 - Trh nových podnikateľských nápadov
 - Trh kapitálu
 - Trh schopností
 - Investori rizikového a rozvojového kapitálu súperia, aby prilákali kapitál a objavili najlepšie začínajúce podniky, ktorým by poskytli financovanie.
 - Začínajúce podnikatelia súťažia o zdroje financovania.



■ Poučenia

- **Zdroje (kapitál a schopnosti)** musia mať voľnosť pri hľadaní najlepších výnosov.
- Prispôsobivosť vyžaduje **flexibilitu zdrojov** a ukazuje sa, že tú možno najlepšie dosiahnuť prostredníctvom nejakého druhu **trhového mechanizmu**.

■ Trhy sú apolitické

- Trhy sú pri **alokovaní zdrojov lepšie ako hierarchie**.
- Hierarchie sú dobré pri uplatňovaní zdrojov-rozvrhovanie plánov, vytváranie sledu činností, plnenie termínov, realokácia zdrojov.
- Trhy netrpia alokačnými nepružnosťami, ktoré podryvajú prispôsobivosť.
- Trhy sú **apolitické a nesentimentálne**.
- Žiadny maklér neprinúti ľudí k tomu, aby sypali svoje peniaze do aktíva, ktoré dosahuje nedostatočnú výkonnosť.



- **Súčasný stav úspechu inovačného procesu:**
 - **Manažér**, ktorý nápad rezolútne neodmietne, ako výstredný, alebo presahujúci záber firmy.
 - **Nápad**, ktorý na prvý pohľad dosť veľký, aby získal pozornosť vrcholového vedenia.
 - **Vrcholoví vedúci pracovníci**, ktorí sú ochotní vziať **zdroje** z existujúcich projektov a vynaložiť ich v prospech nového nápadu.
 - **Inovátor**, ktorý má nevyhnutný postreh a je nadaný **osobnou charizmou a politickou mazanosťou**, aby to všetko dotiahol do konca-a to je zo všetkého najdôležitejšie.



- **Strategická výkonnosť**
 - **Prevádzková efektívnosť** nie je to isté ako **strategická efektívnosť**.
 - Jedinou možnosťou, ako zvýšiť strategickú efektívnosť firmy, je vytvoriť proces alokácie zdrojov, ktorý sa bude opierať o trhové zásady.



Pravidlá budovania pohotových firiem

- **Pravidlá budovania pohotových firiem**
 - Proces vyhodnocovania a oceňovania nových projektov musí byť **decentralizovaný**.
 - Vrcholovým manažérom by nemalo byť dovolené potápať nové a netradičné myšlienky.
 - Inovátori by mali mať prístup k rôznorodým **zdrojom kapitálu** určeného na **experimentovanie s novými nápadmi**.
 - V každej firme by mali existovať stovky jednotlivcov, ktorí majú možnosť vynakladať malé čiastky na experimentovanie s novými nápadmi.



Pravidlá budovania pohotových firiem

**Čím efektívnejší je trh nápadov, schopností a kapitálu,
čím ľahšie je pre, interných inovátorov a investorov nájsť jeden
druhého.**

**Čím existuje menej prekážok interného preskupovania a nového
spájania zdrojov-tým bude firma prispôsobivejšia.**



■ Povzbudzovanie aktivizmu

- V diktátorskej firme k zásadnej zmene dochádza až vtedy, keď firma už stratila dynamiku a peniaze.
- V demokratických modeloch tento surový a nákladný spôsob zmeny stratégie nemá alternatívu.
- V demokratických režimoch prichádza zmena zdola.



Demokracia

**Demokratické režimy
preskakujú svojou
výkonnosťou autokracie
i v tých najchudobnejších
regiónoch sveta.**



Demokracia

- **Zodpovednosť voči ovládaným**
 - V demokracii moc plynie zdola hore a zodpovednosť zhora dole.
- **Prejavy**
 - Viac času venovať dialógu so zamestnancami, s cieľom učiť sa, radiť sa, **nie nabádať a vyzývať**.
 - Zverovať zodpovednosť za procesy zamestnancom.
 - Vytvárať formálne konzultačné mechanizmy, ktoré by do kľúčových rozhodnutí zapojili zamestnancov.
 - Zaviesť necenzurované webové diskusné fóra.
 - Znížiť platové rozdiely medzi najvyššími a najnižšie postavenými.
- **Právo nesúhlasu**
 - V demokracii musia politickí vodcovia čeliť svojim kritikom.
 - Hlasitý, úprimný nesúhlas nebýva známkou hierarchických organizácií.
 - **Prispôsobivosť vyžaduje alternatívy.**
 - Alternatívy vyžadujú tí, ktorí vyjadrujú nesúhlas.



Demokracia

- **Distribúované vedenie**

- Pokiaľ sú demokracie pružnejšie ako veľké firmy, nie je tomu tak preto, že by bolo lepšie vedené.
- Firmy lipnú na presvedčení, že úspech zo všetkého najviac závisí na vedúcich schopnostiach GR a tímu vrcholového vedenia.

- **Vrcholový manažér :**

- Má víziu, ale zároveň stojí pevne na zemi.
- Je odvážny, ale i rozvážny.
- Je dôverný, ale aj umiernený.
- Je zásadový, ale aj flexibilný.
- Je tvrdý, ale aj súcitný.

- **Takých je však málo.**



Pravidlá pre firmy 21. storočia

■ Pravidlá pre firmy 21. storočia

- Vodcovia musia byť plne zodpovední zamestnancom.
- Zamestnanci musia mať možnosť slobodne uplatňovať právo nesúhlasu.
- Tvorba politiky musí byť čo najviac decentralizovaná.
- Aktivizmus je treba povzbudzovať a oceňovať.



- **Nachádzanie odvahy v zmysle**
 - Náboženská viera sa obracia k otázke **dôvodu, účelu a zmyslu existencie**.
 - Náboženské vysvetlenia udávajú **zásadný zmysel života: odkiaľ sme prišli a kam ideme**.
 - Náboženská viera **zvyšuje sebaúctu, zlepšuje telesné zdravie a zvyšuje schopnosť vyrovnávať sa so životnými traumami**.
 - Búrlivé časy vyžadujú **osobnú nezdolnosť a nezdolnosť** zase vyžaduje **vedomie poslania - ciele**, ktoré nás vedú vpred, **hviezdu**, ktoré nám umožňuje **udržiavať smer**, keď sa okolo nás všetko mení.
 - Práve preto je **význam** dôležitým stavebným pravidlom pre vytváranie prispôsobivosti organizácií.



Viera

- **Poslanie je dôležité**

- Ak má firma dobre slúžiť akcionárom, musí neustále usilovať o to, aby sa stala niečím viac, ako práve je.
- Musí mať **poslanie**, ktoré bude **strhujúce**, aby pomáhalo prekonávať gravitačný ťah minulého a podnecovalo sebaobnovu.



▪ **Ľudia menia to, na čom im záleží**

- Neexistujú prispôsobivé organizácie, iba **prispôsobiví ľudia**.
- Procesy riadenie firmy môžu prispôsobivosť buď potláčať, alebo povzbudzovať.
- Je to **ochota jednotlivcov meniť sa, čo je zo všetkého najdôležitejšie**.
- Väčšina kníh na **tému zmeny** vychádza z predpokladu, že ľudia reflexívne **vzdorujú zmene** a preto treba s nimi manipulovať, zastrašovať ich, prehovárať ich, aby sa vzdali kľudu status quo.

▪ **Ja to vidím inak**

- Som presvedčený, že **väčšina ľudí zmenu víta**.
- Vždy **vyhľadávame nové skúsenosti a nové výzvy**.
- Tí, ktorí sú iní, možno ešte nenarazili na nič, čím by stálo za to status quo nahradiť.
- Nie je jednoduché **nájsť niečo, čo by bolo hodné** úsilia o zásadnú sebaobnovu.



Viera

Viera posilňuje transformáciu, keď sa výmenou ponúka prít'ážlivá hodnota-ozajstný zmysel a závažnosť za oddanosť.



- **Zvyšovanie nádeje na objavné okamžiky a šťastné stretnutia.**
 - Mesto je zábavným parkom pre ducha.
 - Pouličný život je omnoho zaujímavejší a nabíja človeka energiou viac ako život firiem.
 - Najživšími mestami sú dnes tie, ktoré sú prítiažlivé pre príslušníkov „**tvorivej triedy**“ - spisovateľov, znalcov technológií, umelcov, filmových tvorcov, vydavateľov, vývojárov videohier a módnych návrhárov, ktorých predstavivosť a vynaliezavosť poháňajú „**tvorivú**“ ekonomiku.
 - Mesto funguje na základe jednoduchých pravidiel, zásad, ktoré tvoria základy vitality mesta.



■ **Rozmanitosť plodí tvorivosť.**

- V meste to býva **rozmanitosť kultúr, pohľadov, zručností, odvetví, stavebných slohov**, čo roznečuje ohne inovácií.
- Rozmanitosť priťahuje práve ten druh „**tvorivého**“ **kapitálu**, ktorý plodí vyspelé inovácie.
- New York alebo Londýn sú už dlho jadrovými reaktormi ľudskej tvorivosti.
- Ich rozmanitosť spolu s neustálym tokom nových ľudí sú palivom nepretržitej reťazovej reakcie objavov a vynálezov.



- **Objavné okamžiky a šťastné stretnutia je možné cielene pripravovať.**
 - Ľudia, ktorí pracujú na nových nápadoch musia byť v každodennom kontakte s ľuďmi, ktorí sú zodpovední za produkovanie a naopak.
 - Rovnako aj v mestách platí, že získavajú všetci, keď v susedstve vyskúšaného a zavedeného sídli to, čo je nové a začiatočnícke.



Zásady manažmentu pre 21.storočie



Život	Rozmanitosť
<ul style="list-style-type: none">• Experimentovanie prekonáva plánovanie• Každá mutácia znamená chybu• Darwinovský výber nepotrebuje viceprezidentov pre výber• Čím širší je fond génov, tým lepšie	
Trhy	Flexibilita
<ul style="list-style-type: none">• Trhy sú dynamickejšie ako hierarchia• Vytvorte trh a inovátori prídu• Prevádzková efektívnosť nie je to isté ako strategická efektívnosť	
Demokracia	Aktivizmus
<ul style="list-style-type: none">• Vodcovia majú zodpovednosť za ovládaných• Každý má právo nesúhlasiť• Vedenie je distribuované	
Viera	Význam
<ul style="list-style-type: none">• Poslanie je dôležité• Ľudia menia to, na čom im záleží	
Mestá	Objavné okamžiky a šťastné stretnutia
<ul style="list-style-type: none">• Rozmanitosť plodí tvorivosť• Objavné okamžiky a šťastné stretnutia je možné cielene navodzovať• Škatuľky sú na chrobáčikov, nie pre ľudí	

Inovácie procesu

■ Život/Rozmanitosť

- Akým spôsobom by ste mohli vnieť do procesu väčšiu rozmanitosť údajov, hľadísk a názorov?
- Akým spôsobom by ste navrhli proces, aby uľahčoval nepretržité rozpracovanie nových strategických možností a aby povzbudzoval vytrvalé experimentovanie?

■ Trhy/Flexibilita

- Akým spôsobom by ste mohli proces usporiadať tak, aby využíval skôr múdrosti trhu než múdrosť expertov?
- Akým spôsobom by sa proces mohol využiť tak, aby podnecoval urýchlenie presunu zdrojov od tradičných programov na nové iniciatívy?
- Ako by sme inovátorom uľahčili prístup k zdrojom, ktoré potrebujú na podporu svojich nápadov?



Inovácie procesu

■ **Demokracia/Aktivizmus**

- Akým spôsobom by ste mohli proces zmeniť, aby skôr podporoval, než odrádzal nesúhlasné názory?
- Akým spôsobom by bolo možné zvýšiť citlivosť procesu k potrebám a záujmom ľudí, ktorí pracujú v predných líniach?
- Ako zistíme, aby ľudia na najnižších úrovniach mali pri vytváraní zásadnej línie a stratégie firmy väčšie slovo?

■ **Viera/Význam**

- Akým spôsobom by ste mohli proces využiť, aby pomáhal sústreďovať pozornosť na ciele vyššieho rádu, ktorým naša firma podľa svojich vyhlásení slúži?
- Ako by proces mohol pomáhať ľuďom rozpoznávať a sledovať ciele, na ktorých im osobne záleží?



Inovácie procesu

- **Mestá/Objavné okamžiky a šťastné stretnutia**
 - Akým spôsobom by mohol byť proces zmenený tak, aby našej firme pomohol stať sa ešte zaujímavejším a živším miestom na výkon práce a magnetom pre tvorivé talenty?
 - Ako by sa proces dal využiť k uľahčeniu stretu nových nápadov?



Zásady manažmentu pre 21.storočie

**Toto je nová genetická štruktúra, ktorú treba vnieŤ do procesov
a postupov riadenia vašej firmy.**

Tieto zásady sú nadčasové a aktuálne.





Nové príležitosti manažmentu

Nové príležitosti manažmentu

- **Nové príležitosti manažmentu**
 - Nové pohľady
 - Odchýlky
 - Výzvy



Nové pohľady

- **Mary Parkerová Follettová, Tvorivá skúsenosť, 1924**
 - Pravdepodobne najprezieravejšia mysliteľka v obore manažmentu 20. storočia (narodená 1868).
 - Je považovaná za jedno z najväčších zjavení manažmentu.





- **Služobné vedenie**
 - Určujúcim znakov vedenia nie je výkon moci, ale schopnosť zvyšovať vedomie moci medzi tými, ktorí sú vedení.
 - **Najdôležitejšou prácou vedúcej osobnosti je vytvárať viac vodcov.**
- **Sila rozmanitosti**
 - Konfrontačne ponímané rozhodovanie, ktoré strháva všetky prínosy na jednu stranu, oslabuje všetkých, ktorých sa týka.
 - Sporné problémy je možné najlepšie vyriešiť nie tak, že sa presadí jedno hľadisko na úkor všetkých ostatných, ale tak, že sa budeme usilovať **o riešenie vyššieho rádu, ktoré bude integrovať rozmanité pohľady všetkých záujmových skupín.**
- **Sebaorganizujúce tímy**
 - **Veľká organizácia je súborom miestnych spoločenstiev.**
 - Individuálny a inštitucionalizovaný rast dosiahne najvyššiu úroveň vtedy, keď tieto **spoločenstvá budú v najvyššej možnej miere samosprávne.**

Odchýlky

- **V manažmente sú to práve odchýlky,**
 - ktoré nás **privádzajú k novým pravdám,**
 - **vzpierajú sa logike,**
 - **vyvádzajú ľudí z miery,**
 - ich existencia **uráža tradičnú múdrosť.**



Odchýlky

■ Odchýlky

- Hľadajte svoju **vlastnú budúcnosť**, založenú na **osobnej skúsenosti**.
- Snažte sa o **neobvyklé prípady** riadenia a organizovania, ktoré **nevyžadujú manažérov a organizácie**.
- Nie je pravdepodobné, že by ste mohli **zahliadnuť budúcnosť**, pokiaľ budete **stáť v hlavnom prúde**.



■ Výzvy

- Ako **vybudujete** demokraciu nápadov?
- Ako budete **zosilňovať** ľudskú predstavivosť?
- Ako budete **dynamicky realokovať** zdroje?
- Ako budete **zokupovať** kolektívne vedenie?
- Ako budete **minimalizovať** záťaž starých mentálnych modelov?
- Akým spôsobom **poskytnete** všetkým príležitosť zapojiť sa?



Vytváranie demokracie nápadov

■ Vytváranie demokracie nápadov

- Vnútropodniková diskusia o **stratégii, smere a zásadnej línii** má byť **otvorená, živá a nikým necenzurovaná**.
- Takáto nápadokracia už existuje na **webe**
 - explózia on-line názorov
 - poznámok
 - doporučení
 - postrehov
 - blogy-50 miliónov
 - denne vzniká 175 tisíc nových blogov
 - 1,6 milióna nových príspevkov



Vytváranie demokracie nápadov

Jedinou možnosťou, ako získať vierohodnosť v on-line prostredí, je písať také veci, ktoré si bude chcieť prečítať veľa ľudí.



Vytváranie demokracie nápadov

- **Vytváranie demokracie nápadov**
 - Takto to však **nefunguje vo firmách**.
 - Iba hŕstka firiem podnecuje zamestnancov k tomu, aby publikovali **kritické interné blogy**, alebo **on-line diskusie** ku kľúčovým rozhodnutiam.
 - Web je založený na **princípe otvorenosti**, zdá sa, že najväčšou hodnotou medzi vrcholovými manažérmi je **kontrolná moc**.
 - Iba málo, ak vôbec, otvárajú **komunikačné kanály** pre názory na dôležité otázky zdola.
 - Nové nápady bývajú nebezpečné, **preto mnohé vlády cenzurujú web**.
 - Je to tiež dôvod, prečo **myšlienka otvoreného trhu názorov vrcholové vedenie znervózňuje**.



Vytváranie demokracie nápadov

Skutočný rozdiel medzi webom a firmou nie je v použitej technológii, ale v systeme hodnôt.



Vytváranie demokracie nápadov

- **Vytváranie demokracie nápadov**
 - Väčšina manažérov komunikuje zhora nadol.
 - Čo ich znepokojuje je predstava zamestnancov, ktorí sa zmocnia mikrofónu a začnú v širokom merítku komunikovať s inými zamestnancami.
 - To je dôvod, prečo si **skupiny a blogy tak účinne-dovoľujú, aby sa jednotlivé názory spájali a zlučovali.**
 - Keď sa pripoja ďalší a ďalší, snehová guľa sa rúti zo svahu.
 - Toho sa vrcholoví manažéri obávajú, lebo stoja pred nespokojným davom nespokojných zamestnancov.
 - Pokiaľ chcete zásadne zvýšiť **kvalitu dialógu** a rozhodnutí vo svojej firme, **musíte myslieť odvážne.**



Vytváranie demokracie nápadov

Komunikácia „jeden voči mnohým“ je v poriadku, komunikácia „mnohí voči jednému“ sa dá tolerovať a komunikácia „mnohých voči mnohým“ je povstaním.

Demokracia nápadov nie je kľudná.



Zosilňovanie ľudskej predstavivosti

Ako ľudské bytosti si nemôžeme pomôcť-musíme tvoriť.



- **Zosilňovanie ľudskej predstavivosti**
 - Aj vo firme je veľa tvorivých ľudí.
 - Keď budú mať ľudia **správne nástroje** a keď budú mať **príležitosť prispieť** - aj do iných procesov, takmer každý vo firme bude potencionálnym príslušníkom „**tvorivej triedy**“.

Dynamické realokovanie zdrojov

▪ **Dynamické realokovanie zdrojov**

- **Centrálne plánovaný fond** na inovácie je krok **správnym smerom**, ale má ďaleko k **živému trhu kapitálu určenému k experimentovaniu**-Silikon Valley.
- **Rozmanitosť možností zdrojov financovania** má pre potenciálnych inovátorov a podnikateľov niekoľko výhod:
 - Konkurencia medzi investormi pomáha znižovať náklady na kapitál.
 - Širšia paleta investičných možností znamená i väčšie množstvo rozhovorov o financovaní, viac príležitostí pre podnikateľov.
 - Rozmanitosť zdrojov financovania zvyšuje pravdepodobnosť, že podnikateľ nájde odborne zdatného investora, ktorý mu poskytne na projekte cenné rady.



Dynamické realokovanie zdrojov

■ Podnikanie

- Spája investorov a príjemcov pôžičiek on-line.
- Je to banka bez bankárov.
- Požičiava peniaze, ktoré od vás získa, na dohodnutý úrok a čas, za presne stanovených podmienok.
- Veritelia, ktorí poskytli pôžičku, dosiahli zhodnotenie 6,75%, čo je viac ako v „kamennej“ banke.
- To isté môžete urobiť aj vo firme.
- Investície by mohli mať podobu hotovosti, alebo poskytnutia pracovníkov a ich pracovného času.
- To by mohol byť začiatok celofiremej siete investorov.



Zoskupovanie kolektívneho vedenia

■ Zoskupovanie kolektívneho vedenia

- Preto väčšina z nás žije radšej v demokracii ako v diktatúre a dáva prednosť voľným trhom pred centrálnym plánovaním.
- Pri prijímaní rozhodnutí vo firmách sa však uprednostňuje autoritárske vedenie a príkazová ekonomika.
- Keď sa závažné rozhodnutia firiem neopierajú o kolektívnu inteligenciu nás, často musíme platiť „daň z nevedomosti“.
- Výsledky výskumu ukazujú, že vrcholoví manažéri si myslia, že ¼ ich rozhodnutí je chybná.
- Je prakticky nemožné, aby malý tím vrcholových manažérov mohol presne odhadnúť náklady a výnosy zložitého strategického rozhodnutia.



Zoskupovanie kolektívneho vedenia

Každý vie, že vo väčšine prípadov platí, že viac hláv viac vie.



Zoskupovanie kolektívneho vedenia

■ Zoskupovanie kolektívneho vedenia

- Možné riešenie: **Vytvoriť vnútorný „trh úsudkov“**, ktorý spája vedomosti **širokej vzorky zamestnancov** pri určovaní toho, aké majú budúce projekty vyhliadky na úspech.
- Zamestnanci by mohli **nakupovať a predávať kontrakty na základe osobného presvedčenia o výnosnosti potencionálnych projektov.**
- Zamestnanci by mali všetky potrebné **informácie.**
- Účelom takého **trhu** nie je zbaviť vrcholové vedenie rozhodovacej právomoci, ale poskytnúť mu **viac informácií pre rozhodovanie.**



Zoskupovanie kolektívneho vedenia

■ Zoskupovanie kolektívneho vedenia

- Mnohé firmy investujú milióny dolárov do **informačných systémov** s cieľom-viac údajov pomôže vrcholovým manažérom robiť lepšie rozhodnutia.
- Existuje však veľký rozdiel medzi **údajmi a znalosťami**.
- Manažéri by sa viac mali sústrediť na **hľadanie spôsobu zberu a triedenia distribuovaných znalostí organizácie**.



Zoskupovanie kolektívneho vedenia

Trochu menej pokory hore a viac zoskupovania znalostí zdola hore by mohlo významným spôsobom znížiť „daň z nevedomosti“.



Minimalizácia zát'aže starých mentálnych modelov

- **Minimalizácia zát'aže starých mentálnych modelov**
 - Je ťažké si predstaviť organizáciu, v ktorej právomoc hladko a plynule prechádza na vedúce osobnosti, ktoré prinášajú hodnotu a naopak od tých, ktorí hodnotu nepridávajú.
 - **Tak ale funguje web.**
 - V **on-line** svete sú **moc a vplyv** skôr **produktom skutočného vodcovstva** ako formálneho menovania.



Minimalizácia záťaže starých mentálnych modelov

Firmy strácajú budúcnosť, keď sa intelektuálny kapitál vrcholového vedenia znehodnocuje rýchlejšie ako jeho právomoc.



Nesúlads medzi mocou a znalosťami je tou najčastejšou a najväčšou príčinou strategickej neprispôsobivosti.



Premena manažmentu

Premena manažmentu

- **Premena manažmentu**
 - Premena v inovátora manažmentu
 - Pravidlá pre inovátorov manažmentu



Premena v inovátora manažmentu

■ Premena v inovátora manažmentu

- V priebehu minulého desaťročia takmer každá firma na tejto planéte usilovne pracovala na **zásadnej premene** svojich **podnikových procesov**: nákupná logistika, predaj, riadenie zásob, uspokojovanie zákazníkov, technická podpora
- Iba málo organizácií venuje rovnaké množstvo energie a predstavivosti výzve, ktorou je **zásadná premena ich procesov riadenia**.
- Existuje niekoľko pozoruhodných výnimiek:
 - General Electric-finančné vyhodnocovanie, výcvik a príprava vedúcich pracovníkov, strategické plánovanie a hodnotenie vrcholových vedúcich pracovníkov)
 - Procter&Gamble-výskum a vývoj
 - Whirpool-inovácie



Pravidlá pre inovátorov manažmentu

■ Pravidlá pre inovátorov manažmentu

- Aby ste mohli riešiť **systemové problémy**, musíte poznať ich **systemové príčiny**.
- Prinajmenšom na začiatku je ľahšie a bezpečnejšie existujúci **proces riadenia dopĺňať** než ho nahrádzať.
- Prevádzajte **súbežne so starým**.
- Zamerajte sa na **revolučné ciele**, ale približujte sa k nim v **evolučných krokoch**.
- Jasne **určte**, ako **oblasti výkonnosti** má vaša inovácia zlepšiť.
- S experimentovaním začnite na „vlastnom zadnom dvorku“, kde sú **politické riziká najmenšie**.
- Kdekoľvek je možné, spoliehajte sa na **dobrovoľníkov**.
- Rozptyľujte možné námietky tým, že svojim **experimentom** dáte **zábavný a neformálny charakter**.



Pravidlá pre inovátorov manažmentu

**Experimentujte, učte sa, experimentujte, učte sa.
Nevzdávajte sa: Inovátori sú vytrvalí!**





Manažment 2.0

Manažment 2.0

- **Manažment 2.0**
 - Utváranie manažmentu 2.0
 - Manažment 2.0
 - Web 2.0



Utváranie manažmentu 2.0

■ Utváranie manažmentu 2.0

- Každý manažérsky experiment, ktorý prináša neobvyklé výsledky, je cenný.
- Jediný krok však nemôže mieriť dostatočne ďaleko.
- Je potrebná dôkladná prestavba chatrnej budovy zásad, procesov a postupov moderného manažmentu zhora až dole.
- Nie sú známe firmy, ktoré by to už robili.
- Zajtrajšími víťazmi však budú tie firmy, ktoré pracujú na vytváraní budúcnosti manažmentu.
- Inovácie manažmentu sa musia stať bežným javom.
- Neexistuje osvedčená príručka, ako to robiť.
- Odvaha ísť v čele
 - Musíte byť ochotní pustiť sa do území, ktoré doteraz nie je zachytené na mape.



Od vynikajúceho nápadu k schopnosti

■ Nevyhnutná diskusia

- Vo firme treba vytvoriť priestor pre krehké výhonky inovácií. Nepotrebuje k tomu bombu, ale **vytrvalý vánok, ktorý pomôže plamienkom inovácií manažmentu.**
- **Inovácie manažmentu sa musia stať nevyhnutnou témou-všetkých vážnych diskusií o budúcnosti vašej firmy.**
- Pýtajte sa ľudí, vyžiadajte si **nápady cez intranet** z celej firmy.
- **Zapojte do diskusie** svojich kolegov.
- Hľadajte **dobrovoľníkov.**
- Pamätajte si: väčšina vašich kolegov **chce pracovať pre firmu, ktorá neustále predbieha inovačnú krivku, oslavuje tvorivosť, podnecuje tvorivosť ľudí a vyvoláva vášnivé zaujatie.**



Od vynikajúceho nápadu k schopnosti

- **Sústredenie na príčiny, nie na príznaky**

- Ak sa máte vyliečiť, musíte najprv **nájsť genetické vady**, ktoré sú príčinou onemocnenia, alebo mechanizmy jeho vzniku.
- **Zvolať ľudí**, urobiť ws, pýtať sa na názory, vytvoriť maticu riadiace procesy-prekážky, ktoré obmedzujú schopnosť rastu vašej organizácie a zvyšovania výkonnosti, cieľ-zvýšenie pružnosti a prispôsobivosti.



Od vynikajúceho nápadu k schopnosti

■ **Zodpovednosť**

- Pokiaľ chcete rozvinúť schopnosť rýchlych inovácií manažmentu, musíte zodpovednosťou za inovácie poveriť „**vlastníkov interných procesov**“.
- Pokiaľ títo nedokážu prísť na možnosť ako tú všetku nákladnú a časovú náročnú prácu premeniť na zdroj konkurenčnej výhody, **budú z firmy uvoľnení**.
- Raz **1/4 ročne** stretnutie k **hodnoteniu inovačnej výkonnosti**.
- Vrcholoví manažéri musia byť aspoň čiastočne odmeňovaní podľa svojej inovačnej výkonnosti.



Od vynikajúceho nápadu k schopnosti

■ Súhlas „rozbíjať“

- Najdôležitejšou vecou, ktorú môžete urobiť, ak chcete pomôcť svojej firme zásadne premeniť procesy riadenia, je to, že rádovým zamestnancom a manažérom nižších úrovní riadenia poskytnete príležitosť k „rozbíjaniu“ týchto procesov.
- Znamená to, že vytvoríte fórum, do ktorého bude môcť každý z firmy slobodne navrhovať alternatívy k manažérskemu status quo.
- Vyzvať aby predkladali návrhy na zlepšenie procesov, ktoré vlastník procesu formálne odsúhlasí.
- Odmeňte najlepšie nápady zapojením do tímu obrody procesu.
- Dajte ľuďom možnosť zmeniť proces.



Od vynikajúceho nápadu k schopnosti

Inovácie manažmentu sú príliš dôležité na to, aby sme ich ponechali odborníkom.



- **Vízia budúcnosti manažmentu podľa Hamela:**
 - Musí byť objavená.
 - Môžeme ju zahliadnuť v sociálnej revolúcii, ktorá v súčasnosti naberá na tempe na webe.
 - Internet je najprispôsobivejšia, najinovatívnejšia a najpríťažlivejšia vec, akú kedy ľudské bytosti vytvorili.
 - V mnohých ohľadoch platí, že web je novou technológiou manažmentu.



■ Manažment 2.0

- **Nástroje a metódy** moderného manažmentu boli určené k tomu, aby sa riešili problémy **kontroly a efektívnosti** vo veľkých organizáciách.
- Manažment však slúži trochu obcejšiemu cieľu: násobeniu ľudských schopností.
- Cieľom manažmentu je najprv umocniť a potom zoskupiť, združiť úsilie ľudí:
 - **Dostať z jednotlivcov** viac, ako by sa dalo očakávať a to vďaka tomu, že sú im poskytnuté **vhodné nástroje, ponuky a pracovné podmienky**.
 - Potom **spojiť ich úsilie** takými spôsobmi, ktoré ľudským bytostiam dovoľujú spoločne dosiahnuť toho, čo ako jednotlivci nedokážu dosiahnuť.



Manažment 2.0

■ Manažment 2.0

- Tieto ciele môžeme znázorniť využitím **dvoch vektorov**.
- Firmy dosahujú **výkonnostnú výhodu** vtedy, keď prídu na lepšie spôsoby umocňovania a zoskupovania úsilia-keď posúvajú hranice individuálneho a kolektívneho výkonu.
- Toto je cieľ inovácie manažmentu.



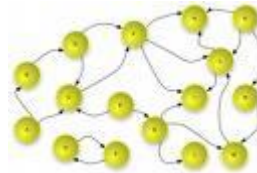
Web 2.0

■ Web 2.0

- Internet **zvyšuje tvorivosť a zoskupovanie úsilia** prostredníctvom všadeprítomnej konektivity v reálnom čase.
- Web oslobodzuje **tvorivosť**-do podoby vecí, ktoré majú hodnotu, kde celok je viac ako jeho časti.
- V 21. storočí sa začína vytvárať **web 2.0**, na základe **nových architektúr zapojenia**.



**Dnešné sociálne systémy majú charakter
procesov horizontálnych
distribuovaných siete fungujúce v reálnom čase.**



Web 2.0

- **Web 2.0**
 - Sila internetu spočíva v jeho **schopnosti uľahčovať koordináciu** bez dusivých účinkov hierarchie a byrokracie.
 - **Web sa vyvíja rýchlejšie ako všetko ostatné, čo ľudia doteraz vymysleli a to preto, lebo nepozná hierarchiu, je to samá periféria a žiadne centrum.**
 - **Je ideálny na pestovanie nových kmeňov sociálnej organizácie.**



Prečo je web tak prispôsobivý, inovačný a prít'azlivý?





- **Preto, lebo:**
 - Každý má možnosť sa vyjadriť.
 - Nástroje tvorivosti sú široko dostupné.
 - Experimentovať je ľahké a lacné.
 - Schopnosti sú dôležitejšie ako diplomy a tituly.
 - Zapojenie je dobrovoľné.
 - Moc je požičiavaná zdola.
 - Právomoc môže prechádzať a závisí na vytváranej hodnote.
 - Jedinými hierarchiami sú „prirodzené“ hierarchie.
 - Spoločenstvá sú seba vymedzujúce.
 - Jednotlivci môžu bohato využívať informácie.
 - Takmer všetko je decentralizované.
 - Súťažiacie myšlienky majú rovnakú príležitosť k uplatneniu.
 - Nakupujúci a predávajúci ľahko nájdu jeden druhého.
 - Zdroje sa môžu voľne preskupovať s ohľadom na príležitosti.
 - Rozhodnutia sú prijímané na kolegiálnom základe.

Manažment 2.0

Manažment 2.0 sa bude v mnohom podobat' webu 2.0.



Prispôsobená pre budúcnosť

Prvýkrát od priemyselného veku, je jedinečná historická príležitosť, ako vybudovať firmu, ktorá je uspôsobená pre budúcnosť, pre ľudské bytosti, ktorá prebúdza, uznáva pestuje iniciatívnosť, tvorivosť a zaujatie ľudí.

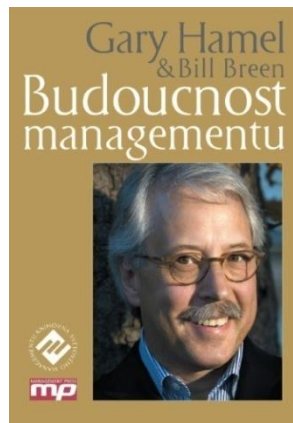


Prispôsobená pre budúcnosť

Vytvorte ju a vybudujete organizáciu, ktorá je v plnom zmysle ľudská a plne pripravená na mimoriadne príležitosti, ktoré ležia pred nami.



Gary Hamel & Bill Green Budoucnost managementu



Ďakujem za pozornosť

RNDr. Marta Krajčiová

konzultantka Business Process Management

e-mail: mail@krajciova.sk

mobil: +421 911 556 331



web: www.krajciova.sk

blog: martakrajciova.blogspot.com

blog: martaknihy.blogspot.com

blog: martaznalosti.blogspot.com

blog: martaseminare.blogspot.com

blog: martasloboda.blogspot.com