



Nástroje a metódy moderného managementu boli určené k tomu, aby sa riešili problémy kontroly a efektívnosti vo veľkých organizáciách.

Management však slúži trochu obcejšiemu cieľu: násobeniu ľudských schopností.

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 managementu.

MODERNÝ MANAGEMENT

Moderný management pomáha zásadným spôsobom zvyšovať výkonnosť podnikov, ale neexistujú dôkazy, žeby vďaka jeho príspevku jednali firmy etickejšie.

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

Je potrebná dôkladná prestavba chatrnejšej budovy zásad, procesov a postupov moderného managementu zhora až dole.

BYROKRACIA

Byrokratický systém z technického hľadiska dosahuje najvyššiu efektívnosť a je najracionálnejším prostriedkom výkonu zvrchovanej moci nad ľudskými bytosťami.

INOVÁCIE MANAGEMENTU

Inovácie managementu menia spôsob, ktorým manažéri robia to, čo robia, a to spôsobom, ktorý zvyšuje výkonnosť organizácie.

Vo firme nie je možné zmeniť „čo a ako“ v riadení, bez toho, aby došlo k zmene procesov riadenia.

Pyramída inovácií (inovácie prevádzkových procesov, inovácie produktov, inovácie stratégie, inovácie manažmentu) smerom nahor vyššia úroveň vytvárania hodnoty a udržania konkurenčnej výhody:

Nepotrebuje k tomu bombu, ale *vytrvalý vánok*, ktorý pomôže plamienkom inovácií managementu.

Inovácie managementu sa musia stať nevyhnutnou témou - všetkých vážnych diskusií o budúcnosti vašej firmy.

Inovácie *vyžadujú čas* - čas na snenie, premýšľanie, učenie, vynaliezanie, experimentovanie.

Experimentujte, učte sa, experimentujte, učte sa.

Je v poriadku, že väčšinou chybujete, pokiaľ sa niekedy naozaj sťažíte.

Skutoční inovátori sa nikdy nedávajú zviazať tým, čo je, ale majú sny o tom, ako by to malo byť. Nevzdávajú sa. Inovátori sú vytrvalí!

Inovácia je otázkou čísel, čím viac inovácií uskutočnite, tým vyššia je pravdepodobnosť, že získate tučné zisky.

PREVÁDZKOVÁ EFEKTÍVNOSŤ

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*.

TRH

Inovácia založená na trhu pomáha *zvyšovať dynamiku výkonnosti*.

Stále viac však platí, že žijeme v „nepravdivom“ svete, v ktorom „nepravdiví“ ľudia používajú „nepravdivé“ prostriedky, ktoré prinášajú „nepravdivé“ zisky.

Čím efektívnejší je *trh nápadov, schopností a kapitálu* - to znamená čím ľahšie je pre interných inovátorov a investorov nájsť jeden druhého a čím existuje menej prekážok interného preskupovania a nového spájania zdrojov - tým bude firma *prispôsobivejšia*.

PRISPÔSOBIVOSŤ

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.

Zrovnávací základňa pre prispôsobivosť:

- Život
- Trhy
- Demokracia
- Náboženská viera
- Najživšie mestá sveta

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

Ak má byť firma prispôsobivá, musí byť schopná *vytvárať nové podnikateľské príležitosti*.

ROZMANITOSŤ

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*.

KONKURENCIA

Na čom v nespojíte sa vyvíjajúcom svete záleží najviac, nie je konkurenčná výhoda firmy v nejakom konkrétnom časovom okamžiku, ale jej *evolučná výhoda v priebehu času*.

Prírastkové iniciatívy začínajú meniť genetickú štruktúru riadenia.

Zajtrajšia ziskovosť firmy závisí od *dnešnej schopnosti vývoja*.

KRÍZA, ZMENA

To, čo odlišuje našu dobu od ostatných dôb je rýchlo sa zvyšujúce tempo zmeny. Čo sa mení najnápadnejšie je zmena samotná.

Rozsiahla literatúra o riadení zmien odkrýva znepokojujúci jav - zmeny sú hlboké, zahŕňajú veľké posuny v podnikateľskom modeli, alebo v poslaní, pričom hrdinom je GR firmy. Vyzerá to tak, že zmena je vždy vyvolaná *krízou*.

Keď budete kolegov povzbudzovať, prídete na skutočný dôvod, prečo je treba *krízu na zmenu*: Príliš veľa

právosmoci je sústredených v rukách príliš malého počtu ľudí - vrcholových manažérov, ktorí sa nevedia, alebo nechcú zmeniť.

Väčšina kníh na tému zmeny vychádza z predpokladu, že ľudia reflexívne vzdorujú zmene a preto treba s nimi manipulovať, zastrášať ich, prehovárať ich, aby sa vzdali kľudu status quo.

Väčšina ľudí však 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.

Zmeny prinášajú nielen problémy, ale aj príležitosti.

Cieľom je vybudovať organizácie, ktoré budú schopné nepretržitej zmeny bez zraňujúcich otrasov.

Zmena musí byť automatická, spontánna a reflexívna.

To je výzva: „premeniť hlboké zmeny skôr v automatický proces - vybudovať organizácie, ktoré sú schopné nepretržitej sebaobnovy bez výskytu krízy.

MANAŽÉRI, MOC

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

V kolegiálnom spoločenstve rovných sa ľudia sklonia pred spôsobilosťou, angažovaným zaujatím pre vec a prezieravosťou skôr ako pred mocou.

Spoločenstvo má vyššiu účinnosť ako byrokracia.

Úlohou inovátora managementu je zaistiť, aby v záujme prispôsobivosti moc bola minimalizovaná.

ZAMESTNANCI

Zamestnanci najprv stratili priamy kontakt so zákazníkom, neskôr nechali druhých optimalizovať svoj výkon, potom stratili kontakt s koncovým produktom. Úlohy sa zužovali a špecializovali, zamestnanci strácali emocionálny vzťah k produktu.

Výsledok = oslabený pocit zodpovednosti za kvalitu produktu a jeho funkčnosť.

Zamestnancom chýbajú informácie a postrádajú kontext, pretože sú odtrhnutí od zákazníkov, spolupracovníkov, konečných produktov, vlastníkov a financií.

Pretože zamestnanci boli zbavení schopnosti vykonávať kontrolu zvnútra, musia prijímať kontrolu zhora.

Výsledkom je nezaujem.

Zamestnanci potrebujú manažérov preto, lebo nie sú schopní samoregulácie.

VÝKONNOSŤ ZAMESTNANCOV

Ako dosiahnuť zo svojich ľudí viac?

Je iróniou, že model riadenia, ktorý je v tejto otázke zahrnutý, prakticky „zaručuje“, že firma nikdy zo svojich ľudí nedostane to najlepšie.

Ľudia pociťujú najväčšie nadšenie, keď robia veci, ktoré robíť chcú.

Sú to ľudia, ktorí majú možnosť robiť to, čo sami chcú!!!

Možnosť robiť to, čo sa človeku chce, uznanie a osobné prispenie, posudzovanie prispenia kolegami, to je recept

na systém, ktorý podnecuje zapojenie všetkých - a nie je to žiadna veľká veda.

Ak má vaša firma prosperovať, musí vytvoriť systém riadenia, v ktorom stále väčšiemu počtu zamestnancov dovoľí, aby venovali stále viac času projektom podľa vlastného výberu.

Prínos: neustále sa zvyšujúca angažovanosť a rastúce zaujatie.

KOMUNIKÁCIA

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

Keď sa zamestnanci nemôžu vyjadriť k dôležitým veciam, prestanú sa o veci zaujímať.

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.

VIERA

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

HODNOTY

Krása, pravda, láska, služba, múdrosť, spravodlivosť, sloboda, súcitiť.

TVORIVOSŤ

Väčšina zamestnancov na všetkých úrovniach sa plne neangažuje pre svoju prácu. 85% ľudí zo seba vydáva menej, ako by mohli. To je hanebné plytvanie ľudskými schopnosťami.

Ako ľudské bytosti si nemôžeme pomôcť - musíme tvoriť.

Aj vo firme je veľa tvorivých ľudí.

Pokiaľ ľudia neprejavujú tvorivé schopnosti v práci, nebuva to preto, že by nemali predstavivosť, ale skôr preto, že k tomu nemajú príležitosť.

Ako ľudské bytosti sme podivuhodne prispôsobiví a tvoriví, napriek tomu, že pracujeme vo firmách, ktoré také nie sú.

Väčšina firiem je iba zlomkovite ľudskej povahy, lebo vytvára iba zlomok pre vlastnosti, ktoré nás robia ľuďmi.

Pracujeme vo firmách, ktoré nie sú príliš ľudské.

ZNALOSTI

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

Nesúlady medzi mocou a znalosťami je tou najčastejšou a najväznejšou príčinou strategickej neprispôobilosti.

Poslušnosť, usilovnosť a odborné znalosti je dnes možné kúpiť za babku. Sú to globálne komodity.

Pokiaľ chceme obsadiť hospodárske výšiny v tvorivej ekonomike, potrebujeme zamestnancov, ktorí nebudú iba poslušní, usilovní a bystrí, ale musia byť plní chuti, trochu blázni a vytrvalí.

WEB

Internet je najprispôsobivejšia, najinovatívnejšia a najprítťažlivejšia vec, akú kedy ľudské bytosti vytvorili.

Dnešné sociálne systémy majú charakter procesov horizontálnych - distribuované siete fungujúce v reálnom čase.

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.

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

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

BUDÚCNOSŤ MANAGEMENTU

Cieľom budúcnosti managementu nie je potvrdiť platnosť dnešných postupov managementu, ale pracovať na ich premene.

Hľadajte svoju vlastnú budúcnosť, založenú na osobnej skúsenosti.

Môžeme ju zahliadnuť v sociálnej revolúcii, ktorá v súčasnosti naberá na tempe na webe.

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.

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



