



Mimoriadne úspechy boli dosiahnuté vďaka zaujatiu pre riešenie mimoriadnych problémov. Ak máte objaviť budúcnosť managementu, budete potrebovať viac ako intelektuálnu vieru v hodnotu inovácií managementu. Budete potrebovať hlboké zaujatie pre určitú veľmi zvláštnu, veľmi vznešenú a náročnú výzvu.

výzvu.

## BUĎTE SMELÍ

Pokiaľ sú inovácie manažmentu prevažne prírastkové, môže to byť dôsledkom nedostatočnej odvahy pri výbere problémov, ktoré sa rozhodujeme riešiť.

Riešenie veľkých problémov neprináša vždy veľké pokroky, riešenie malých problémov ich neprináša nikdy. Je treba zamerať sa na *myslenie*.

- Nie je vždy nutné podstupovať *veľké riziká*, aby ste vyriešili veľké problémy.
- Inovácie sú obvykle *iteratívny proces*, kde sa riešenia objavujú ako výsledok uplatňovania metódy pokusu a omylu.
- *Pokiaľ je problém dostatočne veľký, akýkoľvek pokrok bude cenný*, aj keby ste nikdy nedospeli k riešeniu.
- *Existujú problémy, ktoré môžete riešiť a problémy, na ktorých môžete pracovať.*
- Pri prvých aj najskromnejší pokrok je veľmi prínosný. Druhé odolávajú pokusom o rýchle riešenia, avšak odmenia iba neústupné a vynaliezavé úsilie.
- Riešenie veľkých problémov vyžaduje *dôvtip, odvahu a vytrvalosť*.
- Ak chceme maximalizovať svoje šance na dosiahnutie bezpríkladnej inovácie managementu, *venujeme sa problému, ktorý je závažný a zároveň podnetný, zásadný a zároveň pôsobivý.*

Skutočná náročná výzva nespočíva v určení diagnózy ale v *stanovení správnej terapie*.

Firmám sa nedostávajú skutočne odvážne a nápadité alternatívy statusu quo súčasného managementu a *armáda inovátorov*, ktorí majú vytrvalosť, aby od základu zmenili management.

## VYTVORENIE VÁŠHO PROGRAMU INOVÁCIÍ MANAGEMENTU

Tri najťažšie výzvy, pred ktorými firmy stoja v tomto novom storočí:

- Dramaticky *zvýšiť tempo strategickej obnovy* v organizáciách - veľkých aj malých.
- Inovácie *premeniť v každodenný úkol všetkých*.
- Vytvoriť *vysoce príťažlivé pracovné prostredie, podnecujúce zamestnancov* k tomu, aby zo seba vydávali to najlepšie.

Tieto výzvy majú takú *dôležitosť* ako v 20. storočí efektívnosť, rozsah výroby a kontrola.

## BUDOVANIE FIRMY, KTORÁ JE RÝCHLA AKO ZMENA

Niekedy v najbližšom desaťročí bude vaša firma vystavená nutnosti zmeniť sa spôsobom, ktorý nemá v jej minulosti žiadnu obdobu. Buď sa prispôbi, buď vykoná zásadnú sebaobnovu, alebo bude prechádzať vyčerpávajúcou reštrukturalizáciou.

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

Prevláda názor, že výrobky a služby je treba pravidelne inovovať, ale často prevláda názor, že stratégie, podnikateľské modely, spôsobilosti a hodnoty sú nemenné.

Rozsiahla literatúra o *riadení zmien* odкрýva 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.

Zmeny prinášajú nielen *problémy, ale aj príležitosti*.

Najzákladnejšia otázka pre každú firmu 21. storočia je: „Meníme sa tak rýchlo, ako sa mení svet okolo nás?“

Málokedy je hlboká zmena zameraná na príležitosti a je nepretržitá a je produktom podstatnej schopnosti organizácie učiť sa a prispôbovať sa.

Cieľom je vybudovať organizácie, ktoré budú schopné nepretržite 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 nepretržite sebaobnovy bez výskytu krízy.“

K strategickej zotrvačnosti prispieva veľa faktorov, ale tri predstavujú pre včasnú sebaobnovu zvlášť vážnu hrozbu:

- Tendencia tímu vedenia *popierať či prehladať potrebu zmeny stratégie*.
- *Nedostatok príťažlivých alternatív* k súčasnému stavu, čo vedie k strategickému ochrnutiu.
- *Alokačná nepružnosť*, čo nepodporuje preskupovanie a nové rozmiestňovanie schopností a kapitálu a jeho nasadzovanie na nové iniciatívy.

Každá z nich stojí v ceste *pokojnej zmene* a preto je každá z nich v ohnisku inovácií managementu.

## 1. Prezieravosť

*Každý podnik je úspešný dovtedy, kým úspešný nie je.*

Znepokojujúce je, ako často býva vrcholové vedenie prekvapené, keď nastane ono „nie je“. Znepokojujúce javy sú najprv odmietané, potom sú odôvodnené ako nenormálne či nepravdivé, potom sú zľahčované prostredníctvom obranného správania a až potom sú pripustené.

## 2. Nedostatok nových strategických alternatív

Ak chcete vymaniť firmu z gravitačného poľa ekonomicky neistého podnikateľského modelu, potrebujete mať celú sadu príťažlivých nových strategických možností - zaujímavých alternatív súčasného stavu.

Iba málo firiem má vypracovaný organizovaný proces vytvárania stoviek nových strategických možností, ktoré sú nevyhnutnou podmienkou zásadnej sebaobnovy firmy.

Inovácie sa riadia zákonom druhej odmocniny: z každej 1000 neobvyklých nápadov iba 100 stojí za to, aby sa s nimi experimentovalo, z tej 100 je 10 hodných investície, iba 2-3 prinesú hospodársku prosperitu.

Pokiaľ manažéri chcú vybudovať *prispôsobivú* firmu, musia venovať menej pozornosti vyraďovaniu nápadov s nízkou pravdepodobnosťou úspechu a viac sa sústreďovať na vytváranie *rozmanitého portfólia neprerastkových strategických iniciatív*.

### 3. Alokačná nepružnosť

Skutočnou prekážkou sebaobnovy firmy niekedy nebýva nedostatok alternatív, ale *nedostatok flexibility pri rozmiestňovaní zdrojov*.

Tradične zavedeným programom sa dostáva štedrého financovania, zatiaľ čo nové iniciatívy sú na žobrote.

Firmy nadmerne investujú do toho, čo je, na úkor toho, čo by mohlo byť.

#### INOVÁCIE AKO KAŽDODENNÁ ÚLOHA VŠETKÝCH

Vo svete, kde sa životné cykly stratégií rýchle skracujú, predstavujú inovácie spôsob, ako firma môže obnoviť svoj nárok na úspech. Mnohé z prvkov opevnenia sa rúta:

Bortiace sa bariéry vstupu do odvetvia, hyperefektívni konkurenti, stále mocnejší zákazníci - to sú sily, ktoré budú stlačovať ziskové marže v nasledujúcich rokoch.

S ohľadom na túto skutočnosť prekvapuje, že tak málo firiem považuje inovácie za úlohu všetkých.

*Inovácie sú dnes obľúbeným, módnym slovom dňa, ale naďalej je tu priepasť medzi slovami a skutkami.*

Vo firmách existuje mnoho *zábran*, ktoré stoja v ceste inováciám, zvlášť škodlivé sú tri:

#### 1. Tvorivý apartheid

Existuje veľká skupina ľudí, vrátane GR firiem, ktorá si myslí, že tvorivé schopnosti sú medzi ľuďmi pomerne vzácné.

Podľa toho názoru existuje nepatrná menšina jednotlivcov, ktorí sú vysoko nápadití a vynaliezaví a potom existuje veľká väčšina ľudí, ktorí nápadití a vynaliezaví nie sú.

Tento predsudok je mimoriadne silný medzi ľuďmi, ktorí robia tvorivú prácu - filmári, designeri, podnikatelia ...

Väčšina ľudí v niektorej z oblastí svojho života však prejavuje tvorivosť.

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

Napriek tomu väčšina vrcholových manažérov si nemyslí, že „rádoví“ zamestnanci by mohli byť mimoriadnymi inovátormi. Tento druh šovinizmu je pomýlený aj sebvražebný.

**Výrok: „Nemôžete ľudí naučiť tvorivosti, buď ste tvoriví, alebo nie ste.“**

Tvorivosť je ľudská vloha, podobne ako inteligencia, hudobné nadanie alebo koordinácia pohybov očí a rúk. Ako každá iná vloha môže byť posilňovaná prostredníctvom výuky a cvičenia.

V šedých priestoroch organizácií sotva niekto využíva svoj tvorivý potenciál. Pretože ľudia nedostali potrebné nástroje a čas k tomu, aby mohli svoje nadanie uplatňovať. Výsledkom je to, že firmy pravidelne plynú obrovskými dávkami predstavivosti ľudí - čo je veľká márnotrastnosť.

#### 2. Záťaž starých mentálnych modelov

Inovátori sú od prírody iní. Včerajšie kacirské názory sa často menia v zajtrajšiu dogmu. Hlboké presvedčenia o podnikateľských modeloch sú brzdou inovácií. Iba zriedka je venovaná pozornosť myšlienkam, ktoré nie sú v súlade s nimi a iba zriedka majú podporu.

Vecou, ktorá najviac brzdí inovácie vo veľkých firmách nie je *nedostatok odvahy podstupovať riziká*. Firmy však podstupujú veľké a neuvážené riziká každý deň.

*Skutočnou brzdou inovácií je záťaž starých mentálnych modelov - starých GR, ktorí sa nechcú vzdať svojich nápadov, bránia ich a nepodporujú nové nápady. To sa musí zmeniť.*

#### 3. Žiadne prestojie

Keď z firmy vystrnadíte všetko, čo je neefektívne (znižujete zásoby, kapitál, režijné náklady - ľudí), vyženiete z nej i inovácie.

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

Inovácie vyžadujú neprerušovaný čas, kedy si dáte nohy na stól a pozeráte do prázdna.

Pokiaľ nevytvoríme prostredie vhodné na premýšľanie, tvorivosť bude v ľuďoch podriemkať. U všetkých zamestnancov, nielen v oddelení výskumu a vývoja.

**VYTVÁRANIE FIRMY, V KTOREJ VŠETCI ZO SEBA VYDÁVAJÚ TO NAJLEPŠIE**

Požiadajte kolegov, aby popísali jedinečné vlastnosti vašej firmy a je pravdepodobné, že iba hrstka z nich medzi nimi uvedie *prispôsobivosť a vynaliezavosť*.

Keď ich poprosíte, aby zostavili zoznam typických rysov, ktorými sa ľudské bytosti líšia od iných druhov, na čelnom mieste bude *pružnosť a tvorivosť*.

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

Vyzerá to tak, že v moderných organizáciách je niečo, čo ničí prirodzenú pružnosť a tvorivosť ľudí, čo zamestnancov zbavuje týchto vlastností.

Vinník - zásady a procesy riadenia, ktoré upevňujú disciplínu, presnosť, hospodárnosť, racionalitu a poriadok. Firmy sa málo venujú umeleckým schopnostiam, nekonformnosti, originalite, odvahe a elánu.

*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.*

Výskum Towers Perrin zameraný na angažovanosť zamestnancov (86 tisíc zamestnancov vo veľkých a stredných firmách v 16 krajinách na celom svete) zistil, že:

- 14% sa vysoko angažuje
- 24% sa o prácu nezaujíma
- 62% sa angažuje priemerne

*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.*

Ludské vlastnosti	Schopnosť vytvárať hodnotu	Popis
Vášnivé zaujatie	35%	Môžete ich priviesť k tomu, že budú robiť hlúposti, ale také, ktoré menia zámer na úspech. Prekonávajú prekážky a odmietajú vzdať sa. Je nákazlivé a prenáša sa na ľudí. Jeden vášnivý človek je lepší ako 40 ľudí, ktorí sú zaujatí E.M. Forster.
Tvorivosť	25%	Sú zvedaví a neskrtní, neboj sa hovoriť hlúpe veci. Začínajú slovami, nebolo by dobré, keby...
Iniciatíva	20%	Nečakajú na to, čo im niekto povie, alebo o čo ich požiada. Vyhľadávajú nové výzvy a obzerajú sa po spôsoboch, ako by mohli vytvárať hodnotu.
Rozumové schopnosti	15%	Znalosti a rozumové schopnosti, preberajú postupy od iných
Usilovnosť	5%	Zodpovední, nesnažia sa nič obchádzať, sú svedomití, efektívni

Zamestnanci, ktorí dodržiavajú pravidlá, majú zanedbateľnú cenu z hľadiska konkurenčnej výhody, ktorú vytvárajú.

Znalosti sa stávajú zameniteľnou komoditou, strácajú mnoho zo svojho potenciálu pre vytváranie konkurenčnej výhody.

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.*

## PREKÁŽKY

Aké sú prekážky, ktoré stoja v ceste k dosiahnutiu tohto stavu - organizačnej blaženosti?

### 1. Príliš mnoho managementu, príliš málo slobody

Pretože väčšina vrcholových vedúcich pracovníkov ochotne potvrdí a uzná hodnotu inovatívnosti, tvorivosti a vášnivého zaujatia, stojí pred otázkou ako spojiť základné manažérske procesy s novými.

Sú platení za to, že budú dohliadať, kontrolovať a spravovať.

Tými najvzácnejšími ľudskými schopnosťami sú však dnes práve tie, ktoré sú najmenej riaditeľné.

Nástroje riadenia môžu prinútiť ľudí, aby boli poslušní a usilovní, nemôžu z nich však urobiť tvorivých a angažovaných pracovníkov.

Pokiaľ máte z ľudí dostať to najlepšie, znamená to:

- Riadiť ich menej, nie viac.
- Menej kontrolovať, koordinovať a vydávať menej príkazov.
- Mať vo firme menej manažérov a tí čo ostanú, budú riadiť viac ľudí - efektívnosť riadenia.

Pokiaľ chcete získať nespútaných zamestnancov, buďte musieť zviazať ruky managementu. Čím vzletnejší bude manažérsky dohľad a čím tesnejšie budú okovy záväzných zásad a procesov, tým menej vášnivého zaujatia budú ľudia prejavovať pre svoju prácu.

### 2. Príliš mnoho hierarchie, príliš málo spoločenstva

Kedy vám práca prináša najväčšiu radosť a najviac vás aktivizovala?

Keď sa do nej zapojila skupina ľudí, ktorých spájala oddanosť spoločnej veci, ktorí sa nedali odradiť nedostatkom zdrojov a odborných znalostí a viac sa starali o to, čoho by mohli dosiahnuť, než o to, ako by mohli byť rozdelené zásluhy.

*Stručne, keď boli príslušníkmi spoločenstva.*

Hierarchia sa osvedčuje pri zoskupovaní pracovného úsilia, pri koordinácii činností mnohých ľudí. Nie sú ale príliš vhodné k mobilizovaniu pracovného úsilia,

k podnecovaniu ľudí, aby prekračovali hranice svojej súčasnej výkonnosti. Základom byrokracie je zmluva o zaplatení za to, čo urobím. Lojalita je produktom ekonomickej závislosti.

*Spoločenstvo má vyššiu účinnosť ako byrokracia.*

- V spoločenstve je práca *dobrovoľná* - ponúkame svoju prácu za príležitosť podieľať sa na niečom, čo je dôležité.
- V rámci spoločenstva ste *partnerom*, ktorý sa podieľa na spoločnej veci.
- Základom oddanosti a angažovanosti v spoločenstve je *osobné stotožnenie jednotlivca so zámermi a cieľmi skupiny*.
- Spoločenstvo je *závislé na normách, hodnotách a na vŕtadnom kolegiálnom povzbudzovaní a usmerňovaní*.
- V spoločenstve sú pre určenie, kto čo bude robiť, dôležitejšie *schopnosti a ochota* ako diplomy a popisy práce.
- Odmeny sú väčšinou *emocionálne*.
- Spoločenstvo dokáže *zosilňovať ľudské schopnosti*.

### 3. Príliš mnoho nabadania, príliš málo účelu

Iniciatívnosť, tvorivosť a vášnivé zaujatie sú dary. Sú to dobročinné príspevky, ktoré zamestnanci podľa okamžitej situácie, deň po dni, každým okamžikom a podľa svojho rozhodnutia organizácii buď venujú, alebo nevenujú.

Nie je možné ich od nich vymáhať. Môžete tieto schopnosti získať, keď sebe a svojim kolegom začnete klásť otázku: Aký *druh účelu* by si zaslúžil to najlepšie, čo zo seba dokážu vydať tí, ktorí tu pracujú? Aká vznešená vec by mohla podnietiť ľudí, aby veľkomyseľne rozdávali zo svojich schopností? Motivačný predslov, hrmenie emócií?

To vyžaduje *morálny príkaz*, ktorý môže prinášať neuveriteľne krásne produkty - čo je cieľ, ktorým sú motivovaní mnohí zamestnanci firiem.

- Liečiť nevyliciteľné - Genetech
- Zhromaždiť všetku múdrosť sveta a dať ju k dispozícii všetkým - Wikipédia

Morálny príkaz vyviera z nefalšovaného vedomia poslania, možnosti alebo z pobúrenia. Ak má byť vnímaný ako pravý, musí byť účelom a nie prostriedkom.

Keď sa zúčastníte typickej porady vedenia, na ktorej sa bude diskutovať o stratégiu, rozpočte, zamestnancoch - nielenže zaznamenáte neprítomnosť myslenia, ale ani nepočujete prakticky vôbec nič, čo by naznačovalo, že účastníci porady majú srdce.

*Krása, pravda, láska, služba, múdrosť, spravodlivosť, sloboda, súcť.*

To sú morálne príkazy, ktoré už celé roky prebúdzali ľudské bytosti k mimoriadnym výkonom.

Je smutné, že jazyk managementu má pre tieto cnosti tak málo miesta. Je nepravdepodobné, že by ste od svojich zamestnancov získali nejaké veľkomyseľné príspevanie, pokiaľ nebudú mať pocit, že pracujú na dosiahnutí cieľa, ktorý zahrňa takéto veľkomyseľné ideály.

