



Inovácie managementu nie sú žiadny polročný projekt, je to nikdy nekončiacie hľadanie lepších spôsobov, ako uvoľňovať ľudské schopnosti.

A začína to tou najjednoduchšou otázkou: „Prečo?“

ZBAVOVANIE SA PÚT MINULOSTI

Čo potrebujete je metodológia prielomového myslenia v oblasti managementu. Napriek tomu, že inovácie nie je možné úplne podriaďiť presnému scenáru, je možné zvyšovať pravdepodobnosť výskytu „objavných okamžikov“, keď spojíme správne prvky:

- *Organizovaný proces* odkryvania spochybňovania zavedených a pravoverných prístupov v managemente, ktoré obmedzujú tvorivé myslenie.
- *Nové zásady managementu*, ktoré osvetľujú nové prístupy.
- *Postrehy odvodené z praxe* „pozitívnych deviantov“ - organizáciu, ktorej postupy riadenia sú veľmi výstredné, ale efektívne.

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

DO BOJA S TRADIČIOU

Najväznejší nepriateľ inovácií - nevyslovené a väčšinou neoverené presvedčenie, že ste pripútaní k status quo.

Výhoda toho, kto stojí mimo

Ľudia, ktorí vsadili na starú technológiu, nikdy nepatrili k tým, ktorí nadšene vítajú novú technológiu. Vždy im robí cestu niekto, kto skôr stojí na okraji, komu status quo nič neprináša, kto má záujem na jeho zmene. Marshall

Skúmania nášho dedičstva

Odborníci sa ťažko zbavujú svojich starých názorov a presvedčení. Väčšinu svojich presvedčení o managemente (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.

Dočasné pravdy

Tradičné pravdy často bývali chybné - stvorenie sveta za 6 dní, obiehanie slnka okolo zeme ...

Manažéri na začiatku 20. storočia zotrvali v mylnom presvedčení, že ak ich zamestnanci budú dosť zarábať, nebudú sa už o nič usilovať.

Predpokladalo sa, že ak im zvýšite plat nad úroveň základných potrieb, budú pracovať menej, alebo sa z nich stanú márnotravníci.

Ford zvýšil mzdy, lebo zistil, že dobre platený robotník si kúpi tovar rozvíjajúcej sa ekonomiky a bude pracovať s vyšším nasadením.

Zdá sa, že väčšina manažérov 21. storočia považuje predstavu *ekonomicky závislého a dobrovoľne poslušného zamestnanca za neochvejný základný kameň podnikového života.*

Myšlienka, že by ste strávili celý život tak, že budete *pracovať pre niekoho iného*, by väčšine Američanov

žijúcich pre občianskou vojnou pripadala *podivná, dokonca odporná*. V 19. storočí bola Amerika republikou ľudí v slobodnom povolani. 9 z 10 občanov bielej pleti a mužov pracovalo pre seba. Výrobcovia zamestnávali 3-4 ľudí. Američania by boli vydesení, keby vedeli, že milióny ich potomkov sú trvalými „*otrokmi v mzde*“.

Pojem zamestnanec je nedávnym vynálezom. Moderné priemyselné podniky vyžadovali zásadnú zmenu návykov a hodnôt ľudí. Predávať skôr svoj čas ako výsledky svojej práce, prispôbovať tempo svojej práce kroku času, jesť a spať v presne vymedzených časových úsekoch, tráviť dlhé dni nekonečným opakovaním malých úloh - nič z toho nepatrí k *prirodeným ľudským inštinktom*.

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

ODKRYVANIE ZDIELANÝCH PRESVEDČENÍ

Pochybovačnosť a skromnosť patrí k dôležitým vlastnostiam inovátora managementu - avšak nestačia. Musíte systematicky odbúrať pravoverné názory v oblasti managementu, ktoré vám znemožňujú vidieť nové možnosti. Vyberte si veľkú tému: *zmena, prispôbenie, inovácie alebo zapojenie zamestnancov*, zavolajte 10 ľudí a vyzvite ich, aby povedali 10 vecí, ktoré odpovedajú ich presvedčeniu a napište ich na lístok. Zoskupte na stene rovnaké presvedčenia a tie ktoré neviete zaradiť dajte stranou - tie vyžadujú najväčšiu pozornosť.

Možno získate tieto presvedčenia:

- K vyvolaniu hlbokej zmeny je treba *krízu*.
- K presadzovaniu zmien potrebujeme *silnú vodcovskú osobnosť*.
- Zmena začína *hore*.

Začnite o týchto zásadách pochybovať. Musíte im povedať: „Ak chcete uniknúť zo zvieracej kazajky tradičného myslenia, musíte byť schopní rozlišovať medzi názormi, ktoré popisujú svet taký, *aký je*, a názormi, ktoré popisujú svet taký, *aký je a musí navždy zostať*.“

V roku 1900 by bolo správne povedať, že ľudia nemôžu lietať, avšak nesprávne by bolo hovoriť, že ľudia nebudú lietať nikdy. Čo pridržiavalo ľudstvo tak dlho pri zemi, nebol gravitačný zákon, ale nedostatok vynaliezavosti. A tak je tomu aj s managementom.

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

Druhý krok. Spýtajte sa kolegov, ktorý z ich predpokladov o zmene si zaslúži, aby bol spochybnený, že to môže byť aj ináč. Je zrejme, že zákaznikom, zamestnancom i akcionárom by viac prospelo, keby hlboká zmena bola radšej *proaktívna, a nie reaktívna*. Uvedte príklad, ktorý odporuje danému pravidlu. Existujú firmy, ktoré dokázali zmeniť smer a neprežívali pritom klinickú smrť. Ak nikoho nič nenapadne, pristúpte k ďalšej otázke.

Kladenie otázky „prečo?“

Pýtame sa: „Prečo je k vyvolaniu hlbokej a dôkladnej zmeny treba krízu?“ Možno sa dozvieme, že rozvratné plány znervózňujú ľudí. Ale tomu tak nie je. Prečo ľudia, ktorí majú dobrý zrak, musia nečinne sedieť a čakať, kedy vrcholové vedenie niečo urobí? Prečo vizionári

spisujú prehlásenia alebo píšú blogy, zatiaľ čo by mali vynachádzať nové podnikateľské modely?

Keď budete kolegov povzbudzovať, pridete 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.

Pravda o spoločenských systémoch: Čím viac budete sústreďovať moc v rukách hŕstky najvyšších vodcov, tým menej pružný a prispôsobivý systém bude.

Neexistuje zákon, podľa ktorého by firmy museli každých 5-10 rokov prechádzať krízou. 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. Čo budeme robiť? Ako dosiahneme, aby proces tvorby stratégie bol orientovaný viac zdola hore a menej zhora dole? Cesta inovácie managementu začala.

Výsledok diskusie zverejňujte na intranete alebo posielajte poštou. Prečo je firma riadená takto, prečo by nemohla byť riadená lepšie? Aké sú alternatívy?

Presvedčenie: „Keď ľuďom dáte voľnosť inovovať, nutne utrpí disciplína.“

Manažéri by chceli, aby sa zamestnanci trochu uvoľnili, keby mysleli odvážnejšie a viac experimentovali, ale zároveň sa obávajú, že to bude zamestnancov odvádzať od priameho sústredenia na efektívnosť a realizáciu.

Odpovede na otázky:

- Určite. Ktojej firme by sa nepáčilo mať viac inovácií a väčšiu disciplínu.
- Existujú firmy, ktoré prišli na to ako zdvojnásobiť svoj výkon a pritom udržali aj disciplínu aj inovácie.

Oddeľovanie „čo“ od „ako“

Aby sme pochopili ako firmy dokážu zásadným spôsobom rozširovať právomoci svojich zamestnancov a súčasne dosahovať odpovedajúce výsledky, je treba rozlišovať medzi pojmami „čo“ a „ako“ disciplíny.

Disciplína je dobrá vec - „čo“, problém je však s tým „ako“.

Kontrola núti ľudí k poslušnosti, ale zároveň potláča iniciatívu, tvorivosť a zaujatie. Existujú však aj iné spôsoby ako udržať veci pod kontrolou - iné „ako“.

Tímy majú vysokú mieru voľnosti, ale aj zodpovednosť. Odmeny sú zviazané s výkonnosťou tímu, preto ľudia nemávajú veľké pochopenie pre kolegov, ktorí s nimi netiahnu za jeden povraz. Ďalšou pohnútkou k usilovnej práci a udržania sústredenia je fakt, že výkonnosť každého zamestnanca je v rámci celej firmy rozpoznateľná.

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.

Odkrývanie osobných záujmov

Presvedčenie: „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.

Väčšina manažérov je presvedčená, že firma nemôže byť riadená bez manažérov. V dnešnom kurze managementu manažéri reprezentujú „pravú“ organizáciu a zamestnanci sú iba „zdrojom vedľajšieho významu.“

Komu by bolo možné adresovať znalosti a sebariadiacich zamestnancov? Manažérom? Keby zamestnanci riadili sami seba, nepotrebovali by manažérov - alebo nie tak veľa manažérov.

Isté pevne zakorenené presvedčenia slúžia záujmom rovnako etablovaných organizačných frakcií, ktoré obmedzujú výkonnosť.

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.

Rozlišovanie medzi voľbami a dôsledkami

Existuje taká myšlienka. Možno „manažérov“ potrebujeme preto, že máme „zamestnancov.“

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 produktom.

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

Veľkosť a rozsah výroby vzdialovali zamestnancov od spolupracovníkov a tým stratili celosystémový pohľad na výrobný proces. Zväčšila sa priepasť medzi robotníkmi a majiteľmi. Roztrieštli sa informácie. O výkonnosti vedeli iba na úrovni robotníkov a nie firmy ako celku. Robotníci nemali prehľad o finančnej situácii firmy, mali nepatrnú zodpovednosť za výsledky a preto iba ťažko pociťovali spoluzodpovednosť za výkonnosť firmy.

Industrializácia sa stala prekážkou tvorivosti zamestnancov.

Využívanie výhod rozsahu výroby a efektívnosti „oddeleno“ pracovníkov od ich základných prínosov, ktoré im predtým dovoľovali riadiť seba samého - a tak sa stal nevyhnutným i nárast triedy manažérov.

Zamestnanci potrebujú manažérov preto, lebo nie sú schopní samoregulácie.

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 nezájum.

V 20. storočí sa tisíce vrcholových manažérov rozhodlo, že budú organizovať svoje firmy byrokraticky, čo viedlo k vytvoreniu hierarchie a efektov zhubných pre inovácie. Výsledok: nevďační zamestnanci, ohromené inovácie, nepružné organizácie. Sme sužovaní vedľajšími účinkami 100 rokov starého modelu riadenia.

Ako sa zmenili okolnosti? Sú možné iné prístupy? Musíme byť zviazaní minulosťou? To sú zásadné otázky inovátora managementu.

Hodnota vytrvalosti

Čím hlbšie sa dostávame do tvrdého jadra manažérskej pravovernosti, tým väčšia sa nám naskytá príležitosť pre prevratné inovácie. Má to dva dôvody:

- Keď idete do hĺbky, máte možnosť odkryť presvedčenie, ktoré nebolo preskúmané celé desaťročia či celé generácie, ktoré nikto nespochybňuje.
- Prienik do hlbších vrstiev nám prináša schopnosť odtieneného chápania toho, čo bude vyžadovať zásadnú zmenu tradičných postupov managementu.

INÝ AŽ DO ŠPIKU KOSTÍ

23 ročný Ricardo Semler v roku 1982 preberal od otca malú brazílsku firmu. Prvý krok bol, že prepustil 2/3 vrcholového vedenia firmy. Od toho okamžiku stál v čele jedného z najradikálnejších experimentov so sebariadením zamestnancov, ktoré svet kedy videl.

Model riadenia firmy Semco - technické služby a vyspelé priemyselné výrobky - je radikálnejší ako model Gore alebo Google.

Je vymedzený súhrnom všetkých tradičných manažérskych postupov, ktorých sa firma zriekla.

- Bola zbúraná budova ústredia firmy. Vedenie dnes pracuje v prostredí, kam ľudia prichádzajú a odchádzajú - ako letiskový salónik vyššej triedy, ale trvalo tam nikto neostáva.
- Všetci zamestnanci aj robotníci, plne rozhodujú o svojej pracovnej dobe, kde budú pracovať, ale aj koľko a ako dlho budú pracovať.
- Firma nemá žiadny auditorsky útvar. Firma rozvíja medzi zamestnancami zmysel pre česť a dôveru a pretože zamestnanci majú podiel na ziskoch svojej jednotky, sú významne zainteresovaní na odstránení podvodníkov.
- Značná časť zamestnancov si sama určuje výšku platu. Majú prístup k údajom o platoch v iných firmách aj vo svojej firme. Vedia, že keby boli platení vyššie, utrpela by firma a ich kolegovia by od nich očakávali i podobne mimoriadne príspevok.
- Vo firme neexistujú žiadne pravidlá pre služobné cesty zamestnancov.
- Firma nemá žiadnu oficiálnu organizačnú štruktúru ani schému, nemá žiadny podnikateľský plán ani stratégiu, nemá poslanie ani dlhodobý rozpočet.

Zásady:

- Pokiaľ zamestnanec nie je na produkte alebo na projekte zainteresovaný, také úsilie nemôže nikdy uspieť.
- Riadia sa zásadou, že ľudia sa nemajú zapájať do ničoho, čo naozaj nechcú robiť, všetky porady prebiehajú na základe dobrovoľnosti. Téma a termín porady sú známe, každý príde kto o to stojí a opustí poradu, keď ho to prestane zaujímať.
- Pokiaľ má firma dosahovať vynikajúce výsledky, zamestnanci musia byť uistení v tom, že ich najdôležitejšou prioritou je ich osobný záujem, nie záujem firmy.

Firma Semco poskytuje zamestnancom bezpríkladnú kontrolu nad ich vlastnými pracovnými životmi, spolieha na ich osobnú integritu, kolegiálny tlak, osobný finančný záujem a voľný prístup k informáciám, aby rozumne uplatňovali ich slobody.

Manažéri tam ani nemajú veľmi čo robiť.

Firma Semco je žiariaca reklama na inovácie managementu. Ukazuje nám, koľko pavučinami pokrytých pravoverných zásad i naďalej uctievame tak, ako by išlo o božie prikázanie.

Prečo aj iné firmy nie sú také? Lebo väčšina manažérov si nikdy neurobí čas a nepustí sa do odkrývania a odstraňovania vlastných pravoverných zásad managementu.

Čím skôr sa vaša firma začne zbavovať svojich tradičných presvedčení v oblasti managementu, tým skôr bude skutočne pripravená na budúcnosť.

