



Tie najprispôsobivejšie veci na našej planéte sú buď riadené iba nepatrne, alebo nie sú riadené vôbec.

SILA NOVEJ ZÁSADY

Nemôžete vykonať zásadnú zmenu managementu, bez toho, aby ste nepoužili niektoré nové zásady managementu - silné nápady, ktoré rozdecujú hlboké zmeny v tradične zameraných procesoch a postupoch.

Trhovo založený inovačný proces:

- Trh rizikových nápadov - nové podnikateľské odvetvie a nové technológie
- Trh nápadov súčasných produktov
- Trh úsporných obligácií - krátkodobé prevádzkové zlepšenia

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.

ROZPLETANIE GENÓMU MANAGEMENTU

Zásady moderného managementu - začiatok 20.storočia: Fayol, Urwick, Gullick, Weber, Taylor

Zásada	Použitie	Cieľ
Štandardizácia	Minimalizácia odchýlok od štandardov na vstupe, výstupe a v prípade pracovných metód	Rozvíjať prínosy z rozsahu výroby, efektívnosť výroby, spoľahlivosť a kvalita
Špecializácia	Zoskupenie podobných činností do modulových organizačných jednotiek	Obmedzovať zložitosť a urýchľovať učenie
Koordinácia cieľov	Určenie jasných cieľov prostredníctvom hierarchického rozkladu súvisiacich cieľov a podporných merítok	Zaistiť, aby jednotlivé aktivity boli v zhode s cieľmi všetkých úrovní zhora dole
Hierarchia	Vytvorenie pyramídy právomoci založenej na obmedzenom rozpätí riadenia	Udržiavať si kontrolu nad širokým záberom činností
Plánovanie a kontrola	Vykonalie odhadu dopytov, rozpočtových zdrojov, plánovanie úloh, sledovanie odchýlok od plánu a ich oprava	Vniesť do prevádzkových činností pravidelnosť a predvídateľnosť, uviesť ich do súladu s plánmi
Odmeňovanie	Poskytovanie finančných odmien jednotlivcom a tímom za to, že dosiahli určité výsledky	Motivovať úsilie a zaistiť jeho súlad so zásadami a štandardmi.

Moderný management sa sústreďuje na jeden problém: ako maximalizovať prevádzkovú efektívnosť a spoľahlivosť vo veľkých organizáciách.

Ak je cieľom organizácie vytvoriť organizáciu, ktorá je vysoko prispôsobivá a ľudská, tieto zásady sú nedostatočné a často aj škodlivé.

Obmedzenie: potreba, ktorá je srdcu vrcholového managementu drahá a tou je: predvídateľnosť.

Vývoj moderného managementu je možné vhodne popísať ako nekončiacu snahu o podriadenie pravidlu všetkého, čo sa pravidlu vymyká.

Vďaka pravidelnosti je práca manažerov ľahšia, lebo pomáha odstraňovať odchýlky a formulovať predpovede. Triede byrokratov pomáha udržiavať si utešenú ilúziu, že majú všetko pod kontrolou.

Stále viac však platí, že žijeme v „nepravidelnom“ svete, v ktorom „nepravidelní“ ľudia používajú „nepravidelné“ prostriedky, ktoré prinášajú „nepravidelné“ zisky.

V 21. storočí „pravidelnosť“ neprináša prvoradú výkonnosť. Presnosť a nemennosť rýchle strácajú svoju schopnosť prinášať nadpriemerné výnosy, preto sa firmy budú musieť naučiť milovať nepravidelnosť. V praxi to znamená prestavať systémy riadenia s ohľadom na nové a netradičné zásady.

ZÁSADNÁ PREMENA GENÓMU MENAGEMENTU

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

Život: 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 prispôsobiť zmenám vo svojom životnom prostredí.

Poučenia pre inovátorov managementu:

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 (na prvý pohľad zbytočných, ktoré sa neskôr ukážu užitočné) procesov.
- Vašou úlohou je zaistiť, aby systémy riadenia vo vašej firme povzbudzovali k strategickej preadaptácii - proaktívne konanie, nie reakcia na zmenu - reaktívne 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 strafíte.
- Môžete vybudovať firmu, ktorá sa prakticky nebude dopúšťať chýb. Môžete vybudovať firmu, ktorá je

vysoko prispôsobivá. Ale nemôžete dokázať oboje. *Dokonalosť je nepriateľom pokroku.*

ktorým by poskytli financovanie. Začínajúce podnikatelia súťažia o zdroje financovania.

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.
- *Cieľ: odpolitizovať rozhodovanie*. 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 „obľúbené“ 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.

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.*

Cieľ: pomôcť svojej firme preniknúť do evolučného cyklu vlastných konkurentov. Znamená to zásadnú zmenu procesov riadenia: *rozširovanie experimentovania, odpolitizovanie strategického rozhodovania, rozširovanie genetického kódu.* To sú zásadné stavebné kamene modelu riadenia pre 21. storočie.

Trhy: 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 „múdrosťou davu“. Nakupujúci a predávajúci veria v „spravodlivosť“ cien, ktorá je obrazom širokého spektra názorov a pocitov.

Trhy sú schopné riešiť vysoko zložité problémy alokácie.

Žiadna demokratická krajina s trhovou ekonomikou nebola nikdy postihnutá vážnym hladomorom. Amartya Sen, nositeľ Nobelovej ceny za ekonómiu.

Silikon 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,

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 činnosti, plnenie termínov, realokácia zdrojov. Trhy netrpia alokačnými nepružnosťami, ktoré podrývajú prispôsobivosť.

Trhy sú *apolitické a nesentimentálne*. Žiadny maklér neprinúti ľudí k tomu, aby sypali svoje peniaze do aktíva, ktoré dosahuje nedostatočnú výkonnosť.

Vytvorte trh a oni prídu.

Trhy nedokážu vytvárať nové podnikateľské modely alebo nové produkty, ale môžu poskytovať účinné podnety, ktoré jednotlivcov prinútiť k tomu, aby vymýšľali nové veci.

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.

Procter&Gamble dosahuje stále lepšie výsledky pri získavaní zdrojov inovácií z *vnútorného prostredia firmy*.

Prevádzková efektívnosť nie je to isté ako strategická efektívnosť.

Napriek tomu, že firmy majú k dispozícii celú radu spôsobov merania prevádzkovej efektívnosti, väčšina z nich je bezradná, keby mali vyhodnotiť vlastnú strategickú efektívnosť.

Jedinou možnosťou, ako zvýšiť strategickú efektívnosť firmy, je vytvoriť proces alokácie zdrojov, ktorý sa bude opierať o trhové zásady.

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.
- *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.*

Demokracia: povzbudzovanie aktivizmu

Dnes sú 2/3 zemí na svete buď demokraciami, alebo kráčajú k demokracii.

Demokratické režimy preskakujú svojou výkonnosťou autokracie i v tých najchudobnejších regiónoch sveta. Helperin, Siegle, Weinstein, Výhoda demokracie

Demokratické procesy sú pomalé a ťažkopádne. Autokracia je rýchlejšia. Problém je v tom, že kvalita rozhodovania v autokracii vo veľkej miere závisí na múdrosti jediného jednotlivca alebo malého káдру najvyšších vodcov. V autokratických režimoch existuje iba málo mechanizmov, ktoré zaisťujú zásadnú zmenu zdola. *V demokratických režimoch prichádza zmena zdola.*

To sa dá povedať bohužiaľ aj o väčšine veľkých firiem, v ktorých sú k podnieteniu zmien vo vedení a k obnove stratégie obvykle nutné *finančné krízy a vzbura akcionárov.*

V diktátorskom modeli jediný spôsob, ako zmeniť politiku, spočíva v zosadení krutovládov. Tak je to aj vo väčšine veľkých firiem. *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.*

Tajomstvo regeneračných schopností demokracie:**Zodpovednosť voči ovládaným**

V demokratickom systéme sú predstavitelia politickej elity väzňami ľudu. Každý politik vie, že sa musí zodpovedať svojim voličom.

V demokracii moc plynie zdola hore a zodpovednosť zhora dole.

V organizáciách je to obrátené: zamestnanci sú zodpovední smerom hore, voči nadriadeným, zatiaľ čo právomoc po kvapkách steká smerom zhora dole. Vedenie je zodpovedné iba akcionárom. Problém je v tom, že vedenie nevytvára rozhodujúcu hodnotu, ale vytvárajú ju zamestnanci.

Prvú zodpovednosť by mal mať generálny riaditeľ voči tým ľuďom, ktorí majú najvyššiu schopnosť vytvárať alebo zničiť hodnotu pre akcionárov - skôr než voči tým, ktorí majú nárok na podiel zo zisku.

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.

Prínosy:

Firma, v ktorej samofúbosť vrcholového vedenia a zastarané presvedčenia budú menej brániť zmene.

Právo nesúhlasu

V demokracii musia politickí vodcovia čeliť svojim kritikom. Hlasitý, úprimný nesúhlas nebýva známkom hierarchických organizácií. *Prispôsobivosť vyžaduje alternatívy.* Alternatívy vyžadujú tí, ktorí vyjadrujú nesúhlas.

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 by:

- mal mať víziu, ale zároveň stáť 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. Skutočným problémom nie je nájsť alebo vychovať vynikajúceho vodcu, ale ako vybudovať firmu, ktorá má prosperovať, aj keď v jej čele stoja nedokonali vodcovia?

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.

Viera: nachádzanie odvahy v zmysle

Viac ako 300 rokov rôzni komentátori predvídajú koniec náboženskej viery. A napriek tomu viera v božiu prítomnosť zostáva i naďalej jedným z najväčších spoločenských menovateľov ľudstva. Náboženská viera sa nesústreďuje hlavne na bytostné a časové určenie prirodzených javov. Skôr sa obracia k otázke *dôvodu, účelu a zmyslu existencie.*

Podstatou duchovnej viery je *zmluva*: výmenou za odhodlanie prispôsobiť svoj život súboru často nepohodlných morálnych príkazov je ponúknuté teologické vysvetlenie, ktoré zdôvodňuje *význam* ľudskej voľby v nekonečne času a priestoru.

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.*

Búrliivé 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 prispôbivosti organizácií.

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 prispôbivosť 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 vyhladávame nové skúsenosti a nové výzvy. Ti, 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 posilňuje transformáciu, keď sa výmenou ponúka príťažlivá hodnota - ozajstný zmysel a závažnosť za oddanosť.

Mestá: zvyšovanie nádeje na objavné okamžiky a šťastné stretnutia

Mestá sú pružné a nezdolné: Atény, Istanbul, Londýn, Tokio, New York, Šanghaj, San Francisco sú takmer nesmrteľné.

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 príťažlivé 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.

Spôsob, akým je mesto nevrhnuté, môže šťastné okamžiky buď povzbudzovať, alebo potláčať.

Tri stratégie od Jacobsovej:

- Štvrť musí mať viac ako jednu prvotnú funkciu - najlepšie dve a viac. Zaisťuje to prítomnosť ľudí s rôznymi záujmami.
- Väčšina blokov musí byť krátka, to znamená, že ulice a odbočenia musia byť časté. Zvyšuje pravdepodobnosť stretnutia ľudí. Analógia pre manažerov - usporiadanie projektov - rozsiahle uplatňovanie tímov s krátkodobým poslaním, kedy jednotliví pracovníci často striedajú tímy.
- Vo štvrti musia byť zastúpené budovy, ktoré sa líšia vekom a stavom. Významné sú staré budovy. Firmy sa často dopúšťajú chyby, tým, že fyzicky izolujú funkčné útvary, a tým skôr posilňujú špecializáciu a obmedzujú objavné a šťastné stretnutia.

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 začiatocnícke.

Žiadne škatuľky.

Veľké mestá sú schopné premeny i preto, že uľahčujú jednotlivcom ich vlastnú premenu, ich sebarealizáciu.

ZÁSADY MANAGEMENTU 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 efektivita nie je to isté ako strategická efektivita 	
Demokracia	Aktivizmus
<ul style="list-style-type: none"> • Vodovia 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 	

Toto je nová genetická štruktúra, ktorú treba vniesť do procesov a postupov riadenia vašej firmy. Tieto zásady sú nadčasové aj aktuálne.

