

Model manažmentu

Súčasný model manažmentu predstavuje integrovaný celok. Každá z týchto výziev je dôležitou súčasťou cesty k **manažmentu 2.0**. Zoznam misií na Mesiac je rozdelený na **6 tematických okruhov**: Ozdravenie duše, Otvorenie priestoru schopnostiam, Podpora obnovy, Rozdelenie moci, Hľadanie harmónie, Pretváranie myslenia.

1. Ozdravenie duše

- **Mesačná misia č. 1: Postarajme sa, aby manažment slúžil vyššiemu cieľu**
Praktiky manažmentu zajtrajška sa musia sústrediť sa dosahovanie sociálne významných a vznešených cieľov, nielen finančných cieľov.
- **Mesačná misia č. 2: Zapojme ducha občianstva a súnalezitosti**
Vo vzájomne previazanom svete zajtrajška budú systémy založené na spolupráci víťaziť nad tými, ktorí vychádzajú z nepriateľských, konkurenčných vzťahov. V budúcnosti musia štruktúry a systémy manažmentu zreteľne zahŕňať povedomie o súnalezitosti a občianstve. Nevyhnutná vzájomná závislosť všetkých záujmových skupín nemôže byť naďalej ignorovaná.
- **Mesačná misia č. 3: Poľudšťujme jazyk a praktiky biznisu**
Ciele ako efektivita, výhody, hodnota, prevaha, zámer a odlišenie sú dôležité, ale postrádajú silu, ktorá by srdcia ľudí naozaj nadchla. Aby priekopníci manažmentu zajtrajška mohli vytvoriť organizácie, ktoré sú skutočne ľudské v ich schopnosti adaptovať, angažovať a inovovať, musia nájsť spôsob, ako do obyčajných komerčných činností vniesť hlbšie ideály, ako sú česť, pravda, láska, spravodlivosť a krása, ktoré by ľudskú dušu inšpirovali. Tieto nadčasové hodnoty, ktoré pobádajú jedinca k mimoriadnym výkonom, nesmú byť odsúvané na perifériu rétoriky a konania manažmentu.

2. Otvorenie priestoru schopnostiam

- **Mesačná misia č. 4: Povzbudzujeme dôveru, potláčajme strach**
Odolnosť organizácie závisí na kultúre, v ktorej bude mať dôvera silnú a strach slabú pozíciu. V takom prostredí kvitne ochota podstupovať riziko, informácie sú všeobecne zdieľané a polemické názory slobodne prejavované. Nedôvera demoralizuje a strach paralyzuje, preto musia byť z organizácie 21. storočia vymetené.
- **Mesačná misia č. 5: Prerobme spôsoby riadenia**
Zavedené systémy riadenia zaisťujú vysokú úroveň poslušnosti na úkor kreativity, podnikavosti a angažovanosti. V budúcnosti si takú cenu nebude môcť dovoliť žiadna firma. Aby sa vyrovnali s dilemou disciplíny kontra inovácie, budú sa musieť systémy riadenia v budúcnosti spoliehať viac na vzájomné hodnotenie medzi kolegami, ako na dohľad zhora. Budú využívať sily spoločne zdieľaných hodnôt a cieľov a tak postupne uvoľňovať zvieracu kazajku pravidiel a obmedzení. Cieľom je organizácia, ktorá sa skladá z ľudí schopných sebadisciplíny.
- **Mesačná misia č. 6: Dajme priestor predstavivosti**
Poznáme mnoho prostriedkov, ktoré podnecujú ľudskú kreativitu. Môžeme ľuďom poskytnúť nástroje pre inováciu, vyhradiť čas na premýšľanie, nestigmatizovať zlyhanie, vytvárať príležitosti pre náhodné učenie. Procesy budúceho manažmentu musia vychádzať z predpokladu, že kreativita je rozložená náhodne a je teda nutné ju podporovať systémovo (každý zamestnanec, nielen vybraní jedinci).
- **Mesačná misia č. 7: Využívajme a rozvíjajme rôznorodosť**
Rôznorodosť je nevyhnutná nielen pre prežitie druhu, ale i pre životaschopnosť organizácií. Spoločnosti, ktoré nie sú dostatočne rôznorodé, čo do skúseností, hodnôt a schopnosti, nebudú schopné v budúcnosti produkovať ten druh nekonvenčných nápadov a experimentov, ktoré poháňajú strategickú obnovu. Systémy manažmentu budúcnosti budú musieť hodnotiť rôznorodosť, nesúhlas a rozdielnosť názorov rovnako vysoko, ako konformitu, zhodu a súdržnosť.
- **Mesačná misia č. 8: Podporujme zápal v komunitách**
Zápal je významným prostriedkom pre násobenie ľudského úsilia, najmä tam, kde podobne zmýšľajúci ľudia smerujú k spoločnému cieľu. Spoločnosti musia podporovať vznik komunit založených na spoločnom zápale. Musia dovoliť ľuďom nájsť vyššie poslanie v rámci profesného života, podporovať zamestnancov, ktorí zdieľajú podobné záujmy a lepšie zladit' ciele organizácie s prirodzenými záujmami členov, alebo zamestnancov.

- **Mesačná misia č. 9: Urobme z práce zábavu**

Ľudia sú najproduktívnejší, pokiaľ je práca pre nich zároveň zábavou. Keď sa ľudia bavia, otvára sa im priestor pre nadšenie, predstavivosť a vynaliezavosť. V budúcnosti budú najúspešnejšie také organizácie, ktoré sa naučia stierať rozdiel medzi prácou a zábavou. V praxi to znamená, že umožnia svojim zamestnancom vybrať si, čo chcú robiť, premenia monotónne činnosti v niečo podobného on-line hram a vytvoria roly, ktoré budú zahŕňať množstvo rôznych úloh. V minulom storočí bol dosiahnutý neuveriteľný pokrok v odstraňovaní neefektivity z práce. Teraz sa inovátori manažmentu musia pokúšať odstrániť z práce drinu.

3. Podpora obnovy

- **Mesačná misia č. 10: Podelme sa o úlohu určovať smer**

S tým, ako sa prostredie biznisu stáva zložitejším a premenlivejším, bude pre malé skupinky ľudí vo vedení firiem stále ťažšie predvídať správne smerovanie pri obnove organizácie. Preto by mala byť zodpovednosť za budúci smer firmy zdieľaná v čo najširšom zábere. Bonusom procesu, ktorý zapája všetkých, je skutočná oddanosť, ktorú prináša. V otázke budúceho smerovania je to skôr predvídateľnosť a prehľad, než moc a funkcie, čo by malo určovať váhu názorov jednotlivcov.

- **Mesačná misia č. 11: Využi jme silu evolúcie**

Procesy manažmentu, ktoré hľadajú najlepšie stratégie pomocou analytických metód smerom zhora nadol, musia ustúpiť modelom, ktoré budú založené na biologických princípoch rozmanitosti (produkovania veľkého množstva možností), výberu (využívanie nízko nákladových experimentov pre rýchle testovanie predpokladov) a nahromadenia (znásobenie investícií a úsilia u najúspešnejších projektov). V tomto modeli vrcholový manažment nevytvára stratégie, ale podmienky, pri ktorých môžu nové stratégie vznikať a rozvíjať sa sami.

- **Mesačná misia č. 12: Odstráňme štruktúry v organizáciách**

V prostredí, kde sa príležitosti objavujú a miznú rýchlosťou blesku, musia byť organizácie schopné rýchle preskupiť svoje schopnosti a infraštruktúru. Aby organizácie zvýšili svoju adaptabilitu, musia sa rozdeliť na menšie jednotky a vytvoriť pružnejšie štruktúry, založené na momentálnych projektoch. Reorganizácia by nemala byť traumatizujúcou udalosťou, ale niečím, čo sa deje neustále a takmer samovoľne.

- **Mesačná misia č. 13: Vytvárajme vnútorný trh pre nápady, talent a zdroje**

Z dlhodobého pohľadu trh výkonom prekonáva hierarchiu, pretože dokáže lepšie distribuovať zdroje. Pridelovanie zdrojov v systémoch založených na trhu, je vysoko decentralizované a apolitické. Trhy z dlhodobého hľadiska pridelujú tie správne zdroje tým správnym príležitostiam lepšie ako veľké organizácie. Aby zaistili, že pridelovanie zdrojov bude flexibilnejšie a menej politické, budú za rovnakých podmienok navzájom súperiť nové iniciatívy a zabehnuté programy.

- **Mesačná misia č. 14: Odstráňme politiku v rozhodovaní**

Firmy potrebujú proces rozhodovania, ktoré by boli politicky neutrálne, využívali kolektívnu múdrosť členov organizácie a zahŕňali širokú paletu názorov a príspevkov.

4. Rozdelenie moci

- **Mesačná misia č. 15: Vytvárajme prirodzené, flexibilné hierarchie**

Formálne hierarchie musia byť nahradené prirodzenými, v ktorých pozície a vplyv vychádzajú z miery prispenia, nie z funkcie. Pevné hierarchie sa musia zmeniť na dynamické, aby moc automaticky prechádzala od tých, ktorý hodnotu nepridávajú, k tým, ktorí ju pridávajú. Namiesto jednej hierarchie, bude musieť nastúpiť niekoľko, ktoré budú slúžiť ako barometer kvalifikácie v príslušnej oblasti znalostí.

- **Mesačná misia č. 16: Rozširujme záber autonómie**

Rádoví členovia väčšiny organizácii majú iba malú, alebo žiadnu možnosť iniciovať zmeny. Pre dosiahnutie vyššieho stupňa adaptability a angažovanosti je nutné výrazne posunúť hranice slobody zamestnancov. Systémy manažmentu musia lokálne experimenty a iniciatívy prichádzajúce zdola podporovať a nie obmedzovať.

- **Mesačná misia č. 17: Zamerajme úsilie na mobilizáciu a mentorovanie**

Prirodzené hierarchie si žiadajú prirodzených lídrov, ktorí dokážu mobilizovať ostatných bez ohľadu na funkciu. Lídri budúcnosti nesmú byť iba veľkými vizionármi, ktorí robia vševedúce rozhodnutia a hrdinovia, ktorí určujú smer, ale musia sa stať „sociálnymi architektmi“, „autormi ústav“ a „prosperity zmyslu“. Za svoj primárny úkol musia považovať zaistenie takého pracovného prostredia, ktoré by ich spolupracovníkov viedlo k spolupráci, inovácii a úspechu.

- **Mesačná misia č. 18: Vytvárajme prostredie informačnej demokracie**
Moc manažmentu v minulosti vychádzala z nadvlády nad informáciami. Informácie o výkonnosti firmy musia byť voľne prístupné. Rádoví členovia musia byť tými najlepšie, nie najhoršie informovanými ľuďmi v organizácii. V budúcnosti budú firmy potrebovať „holografické“ informačné systémy, ktoré poskytnú každému zamestnancovi dáta a znalosti, ktoré budú potrebovať k tomu, aby konali v najlepšom záujme organizácie.

- **Mesačná misia č. 19: Podporujeme opozíciu**

Základy jednotlivých odvetví prestávajú skôr rebeli, ako stálice v obore, lebo dlhoroční šéfovia nie sú ochotní zmeniť vlastné, hlboko zakorenené presvedčenia. Riešenie je v budovaní systémov manažmentu, ktoré budú podporovať kacírské postoje, legitimizovať opozíciu a brániť tomu, aby mocní šéfovia zmietli nepohodlné nápady zo stola.

5. Hľadanie harmónie

- **Mesačná misia č. 20: Vytvoríme holistické systémy merania výkonnosti**

Aby sme prekonalí nedostatky systémov merania výkonnosti, potrebujeme nové, holistické systémy merania, ktoré oceňujú nielen normy, ale aj platformy pre rast, ktoré zohľadňujú ekologické a sociálne rozhodnutia a sú nastavené tak, aby v kreatívnej ekonomike vytvárali novú hodnotu, napr. množstvo inovácie, ktorá vychádza so spolupráce so zákazníkmi.

- **Mesačná misia č. 21: Prekonajme tradičné dilemy**

Úspech organizácie stále vo väčšej miere závisí na schopnosti zamestnancov na všetkých úrovniach vysporiadať sa s dilemami, ktoré predstavujú zdanlivo neriešiteľné alternatívy: ziskyrast, špecializácia-experimentovanie, kontrola-sloboda. Systémy budúcnosti musia umožňovať zdravú súťaž medzi navzájom si konkurujúcimi cieľmi tým, že poskytnú rádovým zamestnancom dostatok informácií a slobody, ktoré potrebujú pre optimalizáciu kompromisov v reálnom čase. Cieľom je vytvoriť organizácie, ktoré budú rovnako flexibilné, ako rozložené siete a rovnako efektívne ako prísne riadené hierarchie.

- **Mesačná misia č. 22: Rozširujeme uhol pohľadu a časového záberu manažmentu**

Zásadnou prioritou inovátorov manažmentu je vytvoriť systém motivácie, ktorý bude lepšie zladovať záujmy riaditeľov s vytváraním trvalého imania.

6. Pretváranie myslenia

- **Mesačná misia č. 23: Posilňujeme pravú hemisféru**

Manažment obvykle presadzoval spôsob myslenia, ktorý zdôrazňoval ľavú mozgovú hemisféru. Dôraz bol kladený na dedukciu, analytické riešenie problémov a projektové riešenia. V nestabilnom svete budú potrebné nové schopnosti-reflektívne a dvojslučkové učenie, systémové myslenie, kreatívne riešenie problémov, designové uvažovanie a sociálna uvedomelosť. Na rozvoj týchto schopností musia byť zamerané aj ekonomické školy a školy manažmentu, aby pomohli vedeniu firiem.

- **Mesačná misia č. 24: Vytvárajme nové nástroje pre manažment v otvorenom svete**

Mnohé z najúspešnejších obchodných modelov dneška spoliehajú na siete, ktoré vytvárajú hodnotu a na formy sociálnej produkcie, ktorá prekonáva hranice organizácie. Úspech vo svete otvorenej inovácie a virtuálnej spolupráce bude vyžadovať vývoj nových prístupov k mobilizácii a koordinácii ľudského úsilia.

- **Mesačná misia č. 25: Prestavujeme filozofické základy manažmentu**

Organizácie budúcnosti musia byť nielen prevádzkovo efektívne, ale tiež adaptabilné, inovatívne, inšpiratívne a sociálne zodpovedné. Aby tieto schopnosti do organizácie vniesli, budú musieť teoretici manažmentu prestávať základy jeho filozofie. To vyžaduje hľadanie nových princípov pre manažment v oblastiach tak rôznorodých, ako sú antropológia, biológia, design, politické vedy, urbanizmus a teológia. Aby sme mohli vybudovať manažment 2.0, potrebujeme viac ako projektantov a účtovníkov. Potrebujeme využiť nápady umelcov, filozofov, designerov, ekológov, antropológov a teológov.

Gary Hamel

- **Na čom dnes záleží viac, než kedykoľvek predtým, je nutnosť, aby ste sa zamysleli nad svojimi zažitými domnienkami, vzdali sa svojej ješitnosti, prehodnotili svoje zásady, zvýšili svoje nároky a vyzvali ostatných, aby urobili to isté.** Jedinou otázkou ostáva: „Kto bude viesť a kto bude nasledovať?“

Literatúra

[Gary Hamel, Na čom dnes záleží, Peoplecomm, 2013](#)