

NAJKRAJŠIE MYŠLIENKY

1. Hodnoty

Správcovstvo

- Úspech, rovnako ako šťastie, nie je možné vytvoriť. Musí vyplynúť. A to sa stane iba ako vedľajší efekt osobnej odovzdanosti sa niečomu, čo je väčšie ako človek sám. Viktor Frankl

Hodnoty

- Pozoruhodné činy vychádzajú zo zapálenej oddanosti nadčasovým ľudským hodnotám, ako je krása, pravda, múdrosť, spravodlivosť, štedrosť, vernosť, radosť, odvaha a česť.
- Cnosti, ako **prezieravosť, šetrnosť, sebakázeň a obetavosť**, sú tie isté, na ktorých boli založené USA, Británia, Nemecko a Japonsko. Tieto cnosti sa však v minulých desaťročiach **nenápadne vytratili**.

Kríza

- Najhorší ekonomický prepád od 30-tych rokov 20. storočia nebol bankovou krízou, ani úverovou či hypotekárnou krízou, bol **krízou morálnou a hrubou nedbalosťou kapitánov kapitalizmu**.
- Pokiaľ si deti nového milénia z krízy odnesú niekoľko užitočných lekcí o **šetrnosti, poctivej práci a finančnej disciplíne**, potom bola kríza k niečomu aj dobrá.

Kapitalizmus

- Najlepší ekonomický systém je ten, ktorý odmeňuje **podnikavosť a ochotu ísť do rizika maximalizuje možnosti výberu pre zákazníkov, spolieha na trh, že sám rozdelí vzácne zdroje a minimalizuje regulačnú záťaž**. Zatiaľ sme lepší recept na vybudovanie prosperity nenašli.
- **Morálna prevaha kapitalizmu spočíva vo fakte, že jedinou cestou ako uspieť na voľnom trhu, je zaistiť úspech ostatným**. Kapitalizmus je živený vlastným záujmom, ale pokiaľ ten, nie je krotený **morálnym sebaovládaním**, môže sa zvrhnúť.
- Každý človek, ktorý má záujem na budúcnosti kapitalizmu, má povinnosť snažiť sa o nápravu **morálnych zásad kapitalizmu**. Zatiaľ musíme tým, že pozdvihneme **vlastné morálne štandardy** a tým vyzveme ostatných, aby urobili to isté.
- Pokiaľ jednotlivci na celom svete stratili dôveru vo veľké firmy, je tomu tak preto, že **firmy túto dôveru zneužili. Nebezpečenstvo pre kapitalizmus je preto väčšie od firiem, ako od bankárov**.
- **Budúcnosť nemôže byť predĺženou minulosťou**. Túžime po **láskavejšom, miernejšom kapitalizme**, takom, ktorý nás nemá iba za „konzumentov“, ale ktorý rozumie rozdielu medzi spotrebou a maximálnym šťastím, ktorý neobetuje budúcnosť pre prítomnosť a ktorý nezaobchádza so Zemou ako s nevyčerpatelnou zásobárňou prírodných zdrojov.

2. Inovácie

Inovácie

- Najpálčivejšie problémy ľudstva nie sú dnes iba technologické, ale aj spoločenské, kultúrne a politické a to v globálnom rozsahu. **Preto musíme dnes inovať inovácie**.

Inovátori

- Aj keď inovácia je hra, v ktorej ide o **čísla a kvantitu**, záleží pri nej aj na **kvalite**. Aby ste zvýšili kvalitu inovačnej linky, musíte zlepšiť kvalitu **inovačného uvažovania**.
- **Školením a tréningom** môžete pomôcť svojim kolegom, aby si tieto spôsoby vnímania osvojili. **Správnymi nástrojmi a vzdelávaním** môžete z obyčajných zamestnancov urobiť neobyčajných inovátorov.

3. Adaptabilita

Zmena

- Dnes je tou najdôležitejšou otázkou pre každú organizáciu táto: **„Meníme sa rovnako rýchlo, ako svet okolo nás?“**
- K zmenám dochádza **neskoro a krčovite**. Preto potrebujeme zmeniť spôsob, akým vykonávame zmeny. Zmena musí byť **automatická, samovoľná a reflexívna**.
- Vo svete veľkých zmien nezáleží na tom, či má firma oproti konkurencii výhodu v určitom časovom bode, ale dôležitá je evolučná prevaha v určitom časovom období. Zmena môže byť **revolučná a zároveň evolučná**.

- V posledných rokoch sa firmy na celom svete snažili vyvinúť čo najefektívnejšie a najrýchlejšie metódy fungovania svojej prevádzky. V tomto desaťročí musia vynaložiť podobnú snahu a financií na to, aby prišli s novou koncepciou manažmentu tak, aby boli schopné čeliť výzvam, ktoré prinášajú zmeny bez traumatu.

Organizácia

- Vybudovanie organizácie, ktorá je rovnako pružná ako výkonná, je pravdepodobne jednou z najzákladnejších výziev, pred ktorými dnes firmy stoja.
- Veľké zabehnuté firmy sú pre ekonomiku nevyhnutné. Mladé spoločnosti sú menej efektívne ako staršie firmy. Sú inovatívne, ale ich postupy nie sú optimalizované.

Adaptabilní ľudia

- Nie je možné vybudovať adaptabilnú organizáciu bez adaptabilných ľudí, ktorí majú tieto tri vlastnosti: skromnosť, úprimnosť a nápaditosť. To sú korene obnovy organizácie.
- Pozoruhodné je, že tie najadaptabilnejšie z ľudských sociálnych systémov sú práve tie, ktoré poskytujú ľuďom najviac slobody.

Sloboda

- Zástancovia slobody by mali urýchliť zaistenie pre seba pomoc náboženstva, lebo musia vedieť, že bez morálky, vláda slobody nemôže byť nastolená. Alexis de Tocqueville

Efektivita

- Prevádzková efektivita vyžaduje ľudí, ktorí sú spoľahliví, presní a pracovití. Bez silného pocitu zodpovednosti sa môže sloboda zmeniť v anarchiu.
- Manažéri na celom svete sa v priebehu posledných 10 rokov snažili vymiesť neefektivitu z prevádzkových postupov firiem. Dnes sa musíme postaviť faktu, že sám manažment je bažinou plnou neefektivity. Chyby manažmentu sú najnákladnejšie. V globálnej ekonomike nie je miesto, kde by sa neefektivita mohla skrýť, takže tie firmy, ktoré ju nedokážu znížiť, budú nakoniec vo veľkej nevýhode.

4. Zápal

Angažovanosť

- Pokiaľ máme zlepšiť mieru angažovanosti, musíme si priznať jeden fakt. Pokiaľ nie sú zamestnanci tak nadšení, zapálení a zaujatí, ako by mohli byť, nie je to preto, že práca je na kočku, ale preto, že manažment je pod psa.

Kreatívna ekonomika

- V dnešnej kreatívnej ekonomike sú to schopnosti v hornej časti pyramídy, ktoré vytvárajú najväčšiu hodnotu. Smelosť, predstavivosť, nadšenie, to sú tie rozhodujúce premene konkurenčného odlíšenia. Tieto schopnosti sú druhom talentu, nemôžu byť nariadené. Presvedčenie, že firma je na prvom mieste a ľudia na druhom mieste potrebujeme obrátiť o 180 stupňov.

Facebooková generácia

- Pokiaľ má vaša organizácia mať nádej na prilákanie tých najkreatívnejších a najenergickejších príslušníkov facebookovej generácie, bude musieť porozumieť týmto očakávaniam, ktoré vychádzajú z fungovania internetu a podľa toho od základov zmeniť metódy svojho manažmentu.

5. Ideológia

Dogmy

- Sú to práve naše manažérske dogmy, ktoré bránia našim inštitúciám byť viac adaptabilné, inovatívne, inšpiratívne a charakterné. Obmedzuje nás naša vlastná manažérska ideológia.
- Úspech nemusí nutne vo vašej firme spôsobiť kôrnatenie, ale stane sa tak vtedy, pokiaľ vy a všetci ostatní nebudete mať odvahu postaviť sa proti dogmám, defenzívnemu prístupu, strnulosti a samolúbosti. Pokiaľ tak urobíte, bude váš dnešný úspech výborným štartom pre niečo väčšie.

Manažment

- Úlohou manažérov bolo, aby zaistili dodržiavanie predpisov, minimalizáciu odchýlok, plnenie kvót, potrestanie flákačov. Zamestnanci vyrábajú produkty a služby, manažéri vyrábajú riadenie, tak je to aj dnes. Výhody prístupu: presnosť, stabilita, disciplína, spoľahlivosť. Sú to

pozitíva, ale vo väčšine odvetví sú dnes samozrejmosťou. Sú potrebné pre konkurencieschopnosť, ale pre získanie zásadnejšej výhody nestačia.

Výzvy

- Dnes naše organizácie stoja pred novými výzvami: pred zrýchľujúcim sa tempom zmien, hyperkonkurenciou, komodizáciou znalostí, neustále narastajúcimi požiadavkami na sociálnu zodpovednosť. Pre zvládnutie týchto nových nárokov je potreba viac než len schopnosť riadiť. Potrebujeme organizácie, ktoré sú plné zápalu a kreativity a zároveň poddajné. Takéto organizácie sa s byrokraciou vôbec nezlučujú.

Ideológia

- Organizácie postavené na ideológii, ktorá preventívne a štrukturálne dáva moc menšine a odoberá ju väčšine, nebude mať v budúcnosti šancu na úspech.
- Potrebujeme ideológiu, ktorá bude radikálna a zároveň účinná, ktorá oslobodzuje zamestnancov, ruší tradičnú hierarchiu a produkuje solídne výsledky. Je to ideológia sebaurčenia.
- Firma Gore je príkladom, že je možné vybudovať systém manažmentu, v ktorom ideológia slobody má rovnakú moc ako ideológia riadenia.

Sloboda

- Má riadenie nejakú filozofickú konkurenciu? Iste-slobodu. Ľudia, ktorí môžu slobodne ísť za svojimi záujmami, vyberať si spojencov a robiť vlastné záväzky, prosperujú. A čo dnes potrebujeme viac, než kedykoľvek predtým, sú organizácie, ktoré ľuďom práve toto umožnia. Organizácie nikdy nebudú naozaj schopné, pokiaľ nebudú naozaj ľudské.
- Je možné nájsť lepšie spôsoby ako zvládať napätie medzi riadením a slobodou? Áno. Existujú firmy, kde nájdete dynamickú rovnováhu jin a jang, slobody a disciplíny, zodpovednosti a samostatnosti. W. L. Gore, Morning Star, HCL Technologies. Je nevyhnutné, aby sa v nasledujúcich desaťročiach naše organizácie stali menej nesúmerné. Sloboda a riadenie spolu budú v ringu súperiť neustále. Aby sme vybudovali novú organizačnú realitu, potrebujeme odvážny cieľavedomý plán pre inovácie manažmentu.

Plat

- Štruktúra manažmentu s prebujneným vedením je nielen despotická, ale i nákladná. Manažéri zvyšujú režijné náklady a ako organizácia rastie, tieto náklady sa navyšujú absolútne aj relatívne. Vo veľkej firme máme manažérov pre manažérov v pomere 1:10, na jedného šéfa 9 zamestnancov. Ak manažér dostáva trojnásobok platu zamestnanca, je to 33% firemných výdajov na platy manažérov. Úloha manažérov je zabrániť, aby sa zrútila pod váhou svojej vlastnej zložitosti.
- Pokiaľ budú šéfovia firiem nakladať so svojimi zamestnancami ako s nahraditeľnými zdrojmi, zatiaľ čo sami budú poberať tučné odmeny, alebo budú krátiť zamestnancom benefity, ale sami si ponechajú okázalé výhody, budú sa ľudia pozeráť na korporácie s podozrením.

Literatúra

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