

# MANAŽMENT

## Manažment

Sú to práve naše manažérske dogmy, ktoré bránia našim inštitúciám byť viac adaptabilné, inovatívne, inšpiratívne a charakterné. Obmedzuje nás naša vlastná manažérska ideológia.

Manažment znamená riadenie-krížová výprava za efektivitou 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.

Na manažment sa môžeme pozerat' aj ako na technológiu ľudského úspechu. Zahŕňa metódy a nástroje, ktoré využívame k mobilizácii a organizovaniu zdrojov pre dosiahnutie produktívnych cieľov. Naša schopnosť riadiť-koordinovať, alokovať, vyhodnocovať, motivovať, určuje hranice toho, čo môžu ľudia ako druh dosiahnuť. To činí z manažmentu jednu z najdôležitejších „sociálnych technológií“ ľudstva. Manažment je tiež metóda na zavádzanie pracovnej rutiny. V priebehu minulého storočia bola veľká časť inovácií zameraná na to, ako zaistiť, aby ľudia boli rovnako spoľahliví ako stroje a táto úloha vyžadovala nový a systematický prístup k otázke riadenia-byrokraciu.

## Byrokracia

Byrokracia je z technického hľadiska schopná dosiahnuť najvyššieho stupňa efektivity a v tomto zmysle je formálne najracionálnejším prostriedkom výkonu moci nad ľudskými bytosťami. Je ostatným systémom nadriadená čo do presnosti, stability, stupňa dosahovanej disciplíny a spoľahlivosti. Umožňuje tak vysoký stupeň vypočítateľnosti výsledkov pre vedenie organizácie a pre tých, ktorí s týmito organizáciami jednajú. Max Weber.

V tejto definícii je odhalená ideológia manažmentu-kontrolizmu, ktorý i po 100 rokoch ostáva základným filozofickým kameňom prakticky každej väčšej organizácie.

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.

## Gary Hamel

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.

## Ľudia

Vlastnosti, ktoré chýbajú organizáciám už ľudia majú. Ľudia sú odolní a inovatívni. Sme predurčení ku kreativite, nemôžeme si pomôcť. Potrebujeme iba tie správne nástroje a trochu povzbudenia ostatných kreatívnych jedincov. Všetci máme zaujímavé príbehy, historiky, ktoré môžu pobaviť a poučiť. Čím to teda je, že naše organizácie sú menej adaptabilné, kreatívne a inšpiratívne, ako my? Pretože sú rukojemníci ideológie, ktorá je v pravom slova zmysle neľudská.

Weber si uvedomoval, že zavedením rutiny do práce riskujeme vnesenie rutiny aj do ľudí samotných. Dnes už sú manažéri osvietení, ale faktom ostáva, že iba 1/5 zamestnancov na celom svete je vo svojom zamestnaní angažovaná. Poznáme už aj McGregorovu teóriu „X“ a „Y“, ale naše organizácie sú stále ideologicky asymetrické. Stále vládne dogma riadenia a kontroly. Prekážkou k oslobodeniu nie je manažér posadnutý riadením, ale hlboko zakorenené štruktúry riadenia, ktoré zamestnancom berú možnosť vlastného rozhodovania.

## Rozhodovanie

Zápal a iniciatíva nie sú jedinými obeťami kontroly. Sú nimi aj adaptabilita a inovácia. Vo väčšine firiem je strategické plánovanie a pridelovanie zdrojov centralizované, čo je fakt, ktorý obmedzuje pružnosť. Hĺstka ľudí vo vedení tak môže zablokovať zmeny. Štruktúry riadené zhora nadol, sú pre kreativitu škodlivé.

Je vylúčené, aby existovala organizácia, ktorá je **adaptabilná, inovatívna a motivujúca**, pokiaľ reťazec moci vychádza zhora, pokiaľ veľkí šéfovia menujú menších šéfov, pokiaľ hĺstka ľudí zodpovedá za dôležité rozhodnutia a pokiaľ zamestnanci zodpovedajú vedeniu a nie opačne.

### Gary Hamel

Organizácie postavené na ideológii, ktorá preventívne a štruktúrne dáva moc menšine a odoberá ju väčšine, nebude mať v budúcnosti šancu na úspech.

### Disciplína

Žiadna organizácia nemôže dlho prežiť bez podpory **silnej disciplíny**. Väčšina organizácii je však **riadená príliš** (manažéri sa snažia riadiť veľa vecí a dôkladne) a **zle** (riadenie prichádza od nadriadených a predpisov a nie od ostatných kolegov). Konečným efektom je pracovisko s **minimom dôvery**, kde **jednotlivci nemôžu robiť samostatné inteligentné rozhodnutia**.

Prečo ešte nemáme pre klasickú byrokraciu efektívnu konkurenciu? Pretože táto **ideológia je hlboko zakorenená v systémoch a procesoch manažmentu**.

### 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**.

Potrebujeme ideológiu, ktorá bude **radikálna a zároveň účinná, ktorá oslobodzuje zamestnancov, ruší tradičnú hierarchiu a produkuje solídne výsledky. Je to ideológia sebaurčenia**.

### Gary Hamel

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**. 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**.

### Literatúra

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