



Hľadajte svoju vlastnú budúcnosť, založenú na osobnej skúsenosti.

Snažte sa o neobvyklé prípady riadenia a organizovania, ktoré nevyžadujú manažérov a organizácie.

NOVÉ PRÍLEŽITOSTI, NOVÉ POHLADY

Mary Parkerová Follettová - pravdepodobne najprezieravejšia

mysliteľka v obore managementu 20. storočia (narodená 1868). Zaoberala sa organizovaním miestnych sociálnych stredísk. Follettová je považovaná za jednu z najväčších zjavení managementu.

Myšlienky z knihy *Tvorivá skúsenosť* (1924):

Služobné vedenie

- Určujúcim znakov vedenia nie je výkon moci, ale schopnosť zvyšovať vedomie moci medzi tými, ktorí sú vedení. Najdôležitejšou prácou vedúcej osobnosti je vytvárať viac vodcov.

Sila rozmanitosti

- Konfrontačne ponímané rozhodovanie, ktoré strháva všetky prínosy na jednu stranu, oslabuje všetkých, ktorých sa týka. Sporné problémy je možné najlepšie vyriešiť nie tak, že sa presadí jedno hľadisko na úkor všetkých ostatných, ale tak, že sa budeme usilovať o riešenie vyššieho rádu, ktoré bude integrovať rozmanité pohľady všetkých záujmových skupín.

Sebaorganizujúce tímy

- Veľká organizácia je súborom miestnych spoločností. Individuálny a inštitucionalizovaný rast dosiahne najvyššiu úroveň vtedy, keď tieto spoločnosti budú v najvyššej možnej miere samosprávne.

Poučenie:

Nie je pravdepodobné, že by ste mohli zahliadnuť budúcnosť, pokiaľ budete stáť v hlavnom prúde.

POZITÍVNI DEVIANTI

V managemente sú to práve odchýlky, ktoré nás privádzajú k novým pravdám. Odchýlky sa vzpierajú logike. Odchýlky vyvádajú ľudí z miery. Ich existencia uráža tradičnú múdrosť.

Cieľom budúcnosti managementu nie je potvrdiť platnosť dnešných postupov managementu, ale pracovať na ich premene.

Mesto Jobra v Bangladéši, kde sídli Grameen Bank od roku 1976 je priekopníkom mikrofinancovania.

Jej poslanie, umožňuje prístup k úverom i ľuďom, ktorí trpia chudobou, je založené na presvedčení, že chudobní sú chudobní nie preto, že nemajú žiadne schopnosti, ale preto, že nemajú kapitál.

Banka poskytuje malé pôžičky malým firmám (5 ľudí), pričom nevyžaduje ručenie a prakticky bez dokumentácie. 95% príjemcov sú ženy, ktoré peniaze využívajú na založenie malej živnosti.

Banka funguje ako družstvo, lebo 94% základného imania banky patrí klientom. Banka má 2185 pobočiek a 6,4 milióna dlžníkov. Pridelila 5,6 miliardy dolárov a 98% úverov sa jej vracia.

Podnecuje vás to k tomu, aby ste nejakým iným spôsobom premýšľali o tom, ako si počiná vaša firma? Mala by.

Nemala by aj vaša firma nájsť spôsob financovania súľubných projektov rádových zamestnancov?

HLADANIE PERIFÉRIE

Problém č.1: Vo väčšine firiem platí, že čím nižšie sa ľudia nachádzajú v štruktúre, alebo čím nekonvenčnejšie sú ich názory, tým ťažšie je pre nich domôcť sa, aby ich niekto poslúchal. To často prispieva k tomu, že nepriaznivé okolnosti sú vedením popierané alebo odmietnuté.

Výzva č.1: Ako vytvoriť organizáciu, v ktorej každého počujeme a kde medzi sebou nápady súťažia iba na základe prínosnosti? Ako vybudujete demokratické nápady?

Problém č.2: Väčšina firiem nezužitkováva viac ako zlomok predstavivosti svojich zamestnancov, čiastočne v dôsledku istého druhu „tvorivého apartheidu“.

Výzva č.2: Ako budete meniť rádových zamestnancov v mimoriadnych inovátorov? Ako budete zosilňovať ľudskú predstavivosť?

Problém č.3: Alokačnú nepružnosť pravidelne narúšajú schopnosti firmy financovať vlastnú budúcnosť. To brzdi prácu na strategickej sebaobnove.

Výzva č.3: Ako budete urýchľovať preskupovanie kapitálu a disponibilných spôsobilostí? Ako budete dynamicky realokovať zdroje?

Problém č.4: Predsudky dané postavením a prehliadanie konkurenčných názorov bývajú často príčinou zlého rozhodovania na najvyššej úrovni.

Výzva č.4: Ako zaistíte, aby rozhodnutia plne odrážali kolektívne znalosti organizácie? Ako budete zoskupovať kolektívne vedenie?

Problém č.5: Znalosti a schopnosti vrcholových manažérov sa často znehodnocujú rýchlejšie ako ich moc a vplyv, často s nepriaznivými dôsledkami.

Výzva č.5: Ako napomôžete tomu, aby zastarané presvedčenia vrcholového vedenia nebránili strategickej premene. Ako budete minimalizovať záťaž starých mentálnych modelov?

Problém č.6: Príliš mnoho riadenia a príliš málo slobody podkopáva iniciatívu zamestnancov a ponecháva málo času a energie na inovácie.

Výzva č.6: Ako premeníte armádu vyhnančov v spoločenstvo dobrovoľníkov? Akým spôsobom poskytnete všetkým príležitosť zapojiť sa?

VÝZVA Č.1: VYTVARANIE DEMOKRACIE NÁPADOV

Vnútro podniková diskusia o stratégii, smere a zásadnej línii má byť otvorená, živá a nikým necenzurovaná. Takáto nápadokracia už existuje na webe - explózia on-line názorov, poznámok, doporučení, postrehov, blogy - 50 miliónov. Denne vzniká 175 tisíc nových blogov a 1,6 milióna nových príspevkov.

Jedinou možnosťou, ako získať vierohodnosť v on-line prostredí, je písať také veci, ktoré si bude chcieť prečítať veľa ľudí.

Takto to však nefunguje vo firmách. Iba hŕstka firiem podnecuje zamestnancov k tomu, aby publikovali

kritické interné blogy, alebo on-line diskusie ku kľúčovým rozhodnutiam.

Skutočný rozdiel medzi webom a firmou nie je v použitej technológii, ale v systéme hodnôt.

Web je založený na princípe otvorenosti, zdá sa, že najväčšou hodnotou medzi vrcholovými manažérmi je kontrolná moc. Iba málo, ak vôbec, otvárajú komunikačné kanály pre názory na dôležité otázky zdola:

- GR využije internetovú diskusiu k tomu, aby požiadal o radu, kto by sa mal stať novým riaditeľom marketingu.
- Šéf vývoja nových výrobkov založí on-line fórum, aby otvoril diskusiu o tom, prečo tak často nebývajú dodržané termíny uvedenia na trh alebo prečo nový výrobok nespĺňa zadané ciele.
- Správna rada otvorí on-line diskusiu na tému odmeňovania vrcholových manažérov alebo na tému silných stránok a nedostatkov tímu vedenia.
- Na firemnom intranete sú zverejnené plány podnikateľských jednotiek a zamestnanci sú vyzvaní, aby k nim vzniesli pripomienky.

Nové nápady bývajú nebezpečné, preto mnohé vlády cenzurujú web. Je to tiež dôvod, prečo myšlienka otvoreného trhu názorov vrcholové vedenie znervózňuje.

Väčšina manažérov komunikuje zhora nadol. Čo ich znepokojuje je predstava zamestnancov, ktorí sa zmocnia mikrofónu a začnú v širokom merítku komunikovať s inými zamestnancami.

Komunikácia „jeden voči mnohým“ je v poriadku, komunikácia „mnohí voči jednému“ sa dá tolerovať a komunikácia „mnohých voči mnohým“ je povstaním.

To je dôvod, prečo si skupiny a blogy tak účinne - dovoľujú, aby sa jednotlivé názory spájali a zlučovali. Keď sa pripoja ďalší a ďalší, snehová guľa sa rúti zo svahu. Toho sa vrcholoví manažéri obávajú, lebo stoja pred nespokojným davom nespokojných zamestnancov.

Demokracia nápadov nie je kľudná. Pokiaľ chcete zásadne zvýšiť kvalitu dialógu a rozhodnutí vo svojej firme, musíte myslieť odvážne.

Keď sa zamestnanci nemôžu vyjadriť k dôležitým veciam, prestanú sa o veci zaujímať.

VÝZVA Č.2: ZOSILŇOVANIE ĽUDSKEJ PREDSTAVIVOSTI

Ako ľudské bytosti si nemôžeme pomôcť - musíme tvoriť.

Sme najšťastnejší, keď robíme práve to, čo žiadny iný živočíšny druh nedokáže - sústredene, radostne tvoríme. Práve prostredníctvom tvorivosti každý z nás stvrdzuje svoje ľudstvo a svoju individualitu.

Doteraz nikdy nebolo pre ľudské bytosti ľahšie oddávať sa vlastným túžbam. Nové technológie (web, hry, videa, klipy) nielenže uvoľňujú ľudskú predstavivosť, ale zároveň ju aj zosilňujú. Sme prvá generácia v histórii, ktorá si môže úprimne povedať: „Sme obmedzovaní iba svojou predstavivosťou.“

Aj vo firme je veľa tvorivých ľudí. Ako vaša firma pomáha vynaliezavým ľuďom, aby ako podnikoví inovátori získali plnú podporu a právomoc? Verte, že vaši zamestnanci niekde svoju tvorivosť prejavujú, iba to nemusí byť v práci.

S búrlivým rozvojom nástrojov tvorivosti tiež rýchlo mizne rozdiel medzi „profesionálom“ a „amatérom“. Keď budú mať ľudia správne nástroje a keď budú mať

príležitosť prispieť - aj do iných procesov, takmer každý vo firme bude potencionálnym príslušníkom „tvorivej triedy“.

VÝZVA Č.3: DYNAMICKÉ REALOKOVANIE ZDROJOV

Čo by bolo možné urobiť pre nápravu firiem, ktoré majú tendenciu nadmerne investovať do minulosti na úkor budúcnosti? Existuje nejaký spôsob, ako vo veľkej organizácii uvoľňovať zdroje?

Centrálne plánovaný fond na inovácie je krok správnym smerom, ale má ďaleko k živému trhu kapitálu určenému k experimentovaniu - **Silikon Valley**.

Rozmanitosť možností zdrojov financovania má pre potenciálnych inovátorov a podnikateľov niekoľko výhod:

- Konkurencia medzi investormi pomáha znižovať náklady na kapitál.
- Širšia paleta investičných možností znamená i väčšie množstvo rozhovorov o financovaní, viac príležitostí pre podnikateľov.
- Rozmanitosť zdrojov financovania zvyšuje pravdepodobnosť, že podnikateľ nájde odborne zdatného investora, ktorý mu poskytne na projekte cenné rady.

Firma Zopa - spája investorov a prijemcov pôžičiek on-line.

Je to banka bez bankárov. Zopa požičiava peniaze, ktoré od vás získa, na dohodnutý úrok a čas, za presne stanovených podmienok. Veritelia, ktorí poskytli pôžičku, dosiahli zhodnotenie 6,75%, čo je viac ako v „kamennej“ banke.

To isté môžete urobiť aj vo firme. Investície by mohli mať podobu hotovosti, alebo poskytnutia pracovníkov a ich pracovného času. To by mohol byť začiatok celofiremej siete investorov.

VÝZVA Č.4: ZOSKUPOVANIE KOLEKTÍVNEHO VEDENIA

Každý vie, že vo väčšine prípadov platí, že viac hláv viac vie.

Preto väčšina z nás žije radšej v demokracii ako v diktatúre a dáva prednosť voľným trhom pred centrálnym plánovaním.

Pri prijímaní rozhodnutí vo firmách sa však uprednostňuje autoritárske vedenie a príkazová ekonomika.

Keď sa závažné rozhodnutia firiem neopierajú o kolektívnu inteligenciu nás, často musíme platiť „daň z nevedomosti“.

Výsledky výskumu ukazujú, že vrcholoví manažéri si myslia, že ¼ ich rozhodnutí je chybná. Je prakticky nemožné, aby malý tím vrcholových manažérov mohol presne odhadnúť náklady a výnosy zložitého strategického rozhodnutia.

Možné riešenie: Vytvoriť vnútorný „trh úsudkov“, ktorý spája vedomosti širokej vzorky zamestnancov pri určovaní toho, aké majú budúce projekty vyhliadky na úspech.

Zamestnanci by mohli nakupovať a predávať kontrakty na základe osobného presvedčenia o výnosnosti potencionálnych projektov. Zamestnanci by mali všetky potrebné informácie. Účelom takého trhu nie je zbaviť vrcholové vedenie rozhodovacej právomoci, ale poskytnúť mu viac informácií pre rozhodovanie.

Mnohé firmy investujú milióny dolárov do informačných systémov s cieľom - viac údajov pomôže vrcholovým manažérom robiť lepšie rozhodnutia.

Existuje však veľký rozdiel medzi údajmi a znalosťami.

Manažéri by sa viac mali sústrediť na hľadanie spôsobu zberu a triedenia distribuovaných znalostí organizácie.

Trochu menej pokory hore a viac zoskupovania znalostí zdola hore by mohlo významným spôsobom znížiť „daň z nevedomosti“.

VÝZVA Č.5: MINIMALIZÁCIA ZÁŤAŽE STARÝCH MENTÁLNYCH MODELOV

Firmy strácajú budúcnosť, keď sa intelektuálny kapitál vrcholového vedenia znehodnocuje rýchlejšie ako jeho právomoc.

Nesúlad medzi mocou a znalosťami je tou najčastejšou a najvážnejšou príčinou strategickej neprispôsobivosti.

Je ťažké si predstaviť organizáciu, v ktorej právomoc hladko a plynule prechádza na vedúce osobnosti, ktoré prinášajú hodnotu a naopak od tých, ktorí hodnotu nepridávajú. Tak ale funguje web. V on-line svete sú moc a vplyv skôr produktom skutočného vodcovstva ako formálneho menovania.

Linux - Linus Torvalds - fínsky programátor

Jeho moc je v plnej miere závislá na podpore jeho zástupcov a davu programátorov Linuxu. Torvalds je viac závislý na nich, ako oni na ňom - sú to dobrovoľníci.

V kolegiálnom spoločenstve rovných sa ľudia sklonia pred spôsobilosťou, angažovaným zaujatím pre vec a prezieravosťou skôr ako pred mocou.

Napriek tomu, že význam hierarchie bude klesať, nikdy úplne nezanikne.

V rámci „bratstva“ Linuxu je moc prepozičovaná zdola a neopiera sa o formálne postavenie a tituly.

O moc sa ľahko prichádza - vždy, keď sa nejaký člen spoločenstva rozhodne zmeniť kód. Uplatňovanie právomoci je obmedzené nutnosťou otvorenosti a priehľadnosti.

Úlohou inovátora managementu je zaistiť, aby v záujme prispôsobivosti moc bola minimalizovaná.

VÝZVA Č.6: POSKYTOVANIE PRÍLEŽITOSTI ZAPOJIŤ SA VŠETkým

Pokiaľ by sme si mali vybrať jedinou otázku, ktorou sú manažéri 21. storočia posadnutí najviac, bola by to táto:

Ako dosiahnuť zo svojich ľudí viac?

Otázka je neškodná, kto by nechcel mať vysokú produktivitu ľudí? Zároveň je však zatažená myslením priemyselného veku: Ako *my* (management) dostaneme viac (jednotiek produkcie za hodinu) zo svojich ľudí (jednotlivcov, ktorí sú povinní riadiť sa našimi príkazmi)?

Je iróniou, že model riadenia, ktorý je v tejto otázke zahrnutý, prakticky „zaručuje“, že firma nikdy zo svojich ľudí nedostane to najlepšie.

Ľudia pociťujú najväčšie nadšenie, keď robia veci, ktoré robíť chcú.

Úspech hnutia otvoreného zdrojového kódu je najúžasnejším príkladom toho, ako model dobrovoľného

zapojenia môže vo veľkom merítke mobilizovať úsilie ľudí.

V polovici roku 2007 webová stránka SourceForge.net, pre vývojárov otvoreného zdrojového kódu, zaevidovala 150 tisíc projektov a 1,6 milióna dobrovoľných prispievateľov. K uvoľneniu tvorivosti stačili nové technológie.

Zničohonič sa mohli jednotlivci zo všetkých kútov planéty koordinovane zapojiť do spoločenstva nadšeného zaujatím, ktoré preklenuli hranice.

Mnohým manažérom zostáva nad tým rozum stáť.

Ak pochopíme, prečo to vyťaženie vývojári robia, pochopíme aj niektoré nevyhnutné komponenty úspešného systému umožňujúcemu voľné zapojenie.

Motívy sú rôzne:

- Vyriešiť zložitý problém je esteticky pritažlivé a nabíja ich energiou.
- Rozdať si to s profíkmi a komerčnými firmami - zadarmo a všetkým.
- Profesionáli zo sw firiem, ktorí chcú riešiť konkrétny problém.
- Získať meno a uznanie ostatných, dobrú povesť.
- Vývojári prahnú po uznaní od ostatných, ak niečím viditeľným prispedia.

Sú to ľudia, ktorí majú možnosť robiť to, čo sami chcú!!!

Poučenie: Úspešný systém, ktorý umožňuje voľné zapojenie je ten, ktorí dovoľí, aby dobrovoľníci poberali svoj „psychický príjem“ v rôznych menách.

- Neprítomnosť autority.
- Ľahké zapojenie - zdrojový kód je prístupný všetkým a nikto nekontroluje, kto je alebo nie je spôsobilý, aby prispel.
- Schvaľovací proces je otvorený a apolitický.

Systém poskytujúci možnosť zapojiť sa, je viac ako modelom pre dobrovoľníkov v prostredí webu. *Tvorí jadro zásady - 20%*, ktorá sa uplatňuje vo firme Gore aj Google.

Možnosť robiť to, čo sa človeku chce, uznanie a osobné prispievanie, posudzovanie prispievania kolegami, to je recept na systém, ktorý podnecuje zapojenie všetkých - a nie je to žiadna veľká veda.

Prideľovanie úloh zhora prináša isté výhody v podobe *prírastkov efektívnosti*. Sú však dostatočne veľké k tomu, aby pokryli náklady, ktoré predstavujú rozčarovani zamestnanci? *Z dlhodobého hľadiska určite nie.*

Ak má vaša firma prosperovať, musí vytvoriť systém riadenia, v ktorom stále väčšiemu počtu zamestnancov dovoľí, aby venovali stále viac času projektom podľa vlastného výberu.

Prínos: *neustále sa zvyšujúca angažovanosť a rastúce zaujatie.*

