

# Predgovor

Na Badnjak 1968. godine komandni modul *Apollo 8* postao je prvi predmet koji je stvorio čovjek koji je napravio krug oko mjeseca. Tijekom povratka na zemlju, sin kontrolora na zemlji upitao je tatu: „Tko upravlja svemirskom letjelicom?” Kada je isto pitanje upućeno posadi koja se vraćala kući, Bill Anders je odgovorio: „Mislim da sada većinom vozi sir Isaac Newton.”

Poput tog znatiželjnog dječaka i ja bih postavio pitanje: „Tko upravlja vašom tvrtkom?” Možda ćete doći u napast da odgovorite „glavni izvršni direktor” ili „izvršni tim” ili pak „svi mi iz srednjeg menadžmenta”. I imali biste pravo, no to ipak ne bi bila potpuna istina. Vašom tvrtkom u velikoj mjeri trenutno upravlja mala koterija odavno preminulih teoretičara i praktičara koji su izumili pravila i konvencije „modernog” menadžmenta još ranih godina 20. stoljeća. Oni su duhovi koji nastanjuju zastarjelu mašineriju menadžmenta. Upravo njihovi edikti koji odjekuju kroz desetljeća, neprimjetno diktiraju način na koji vaša tvrtka alocira resurse, određuje proračun, raspodjeljuje moć, nagrađuje ljude i donosi odluke.

Utjecaj ovih praočeva toliko je sveprisutan da tehnologija menadžmenta samo neznatno varira od tvrtke do tvrtke. Većina tvrtki ima manje-više sličnu hijerarhiju menadžmenta (piramidu izvršnih potpredsjednika, viših potpredsjednika i potpredsjednika). Imaju analogne sustave kontrole, upravljanja ljudskim resursima i planiranja te se oslanjaju na međusobno usporedive strukture odgovornosti i sustave revidiranja. Upravo zbog toga glavni izvršni direktor jedne tvrtke s lakoćom može prijeći u neku drugu tvrtku – poluge i mjerila menadžmenta više-manje

identični su u „pilotskoj kabini” svake korporacije.

No, za razliku od zakona fizike, zakoni menadžmenta nisu ni unaprijed određeni ni vječni, što je dobra stvar, jer se oprema menadžmenta sada savija pod naporom tereta koji nikada nije trebala nositi. Iznenadne i žestoke promjene, prolazne prednosti, tehnološke poteškoće, provokativni konkurenti, rascjepkana tržišta, svemogući potrošači, buntovni diioničari – ovi izazovi koji obilježavaju 21. stoljeće iskušavaju strukturne granice organizacija diljem svijeta i daju na vidjelo nedostatke modela menadžmenta koji nije uspio ići ukorak s vremenom.

Sjetite se revolucionarnih proizvoda koji su se pojavili u proteklih deset ili dvadeset godina i promijenili naš način života: osobno računalo, mobilni telefon, digitalna glazba, elektronička pošta i online zajednice. Sada se pokušajte sjetiti neke inovacije u praksi menadžmenta koja je imala sličan učinak na poslovni svijet – bilo čega što je drastično promijenilo način upravljanja velikim tvrtkama. Nimalo lagan zadatak, zar ne? Upravo se tu krije problem.

Menadžment je zastario. Poput motora s unutrašnjim izgaranjem i ovo je tehnologija koja se uvelike prestala razvijati, a to nije dobro. Zašto? Zato što je menadžment – sposobnost upravljanja resursima, osmišljavanja planova, programiranja rada i poticanja na ulaganje truda – ključan za zadovoljavanje ljudske svrhe. Ako je manje učinkovit nego što bi mogao ili trebao biti, svi plaćamo cijenu toga.

Ono što u konačnici ograničava izvrsnost vaše organizacije nije njen operativni ili pak poslovni model nego njen model menadžmenta. Zbog toga sam napisao ovu knjigu. Moj je cilj pomoći vam da postanete pioniri menadžmenta 21. stoljeća; opremiti vas svim potrebnim da biste vi mogli osmisliti nova načela, procese i prakse menadžmenta za naše postmoderno doba. Ja ću tvrditi da *inovacija menadžmenta* ima jedinstvenu sposobnost stvaranja dugoročne prednosti za vašu tvrtku i objasniti ću korake koje morate poduzeti da biste prvo zamislili a zatim i osmislili *budućnost menadžmenta*.

Nakon što sam u nekoliko riječi objasnio o čemu se u ovoj knjizi radi, dopustite mi da ukratko kažem o čemu se u njoj *ne* radi. Iako se na

stranicama koje slijede može naći mnogo primjera i anegdota, ovo nije zbirka najboljih praksi. Knjiga nije puna poticaja tipa „učini to i to na ovaj ili onaj način”. Iskreno govoreći, najbolji primjeri današnjice nisu dovoljno dobri. Čak i svjetske tvrtke kojima se svi „najviše dive” nisu prilagodljive koliko bi zapravo trebale biti, nisu inovativne koliko bi to mogle ili pak u njima nije toliko zabavno raditi koliko bi to trebalo biti. Moja je pretpostavka kada je riječ o budućnosti menadžmenta - bilo bi bolje da predvodite, a ne da slijedite. Dakle, ovo je vodič kako danas osmisliti najbolje prakse *sutrašnjice*.

Ova knjiga nije ni vizija jedne osobe o budućnosti menadžmenta. Ukazat ću vam na mogućnosti za koje smatram da najviše obećavaju po pitanju inovacije menadžmenta no dovoljno sam skroman da znam kako inventivnost i predviđanja jedne osobe ne mogu zamijeniti inventivnost i predviđanja cijele gomile ljudi. Stoga, umjesto da vam pokušam prodati *svoje* mišljenje o budućnosti, želim vam pomoći da izgradite vlastito. Ako vam treba usporedba, zamislite tečaj iz poduzetništva gdje je predavačev cilj podučiti vas kako napraviti ubojiti poslovni plan. Moj je cilj dati vam sredstva za razmišljanje koja će vam omogućiti da izradite vaš *osobni* program inovacije menadžmenta i zatim ga provedete u djelo. Ja mogu biti trener ili mentor, no na kraju krajeva, sama vizija mora biti isključivo vaša.

Unatoč tome, ja zaista imam san. Sanjam organizacije koje su sposobne provesti spontane obnove, u kojima drama promjena nije popraćena bolnim traumatičnim preokretima. Sanjam tvrtke u kojima električna struja inovacije teče svakom djelatnošću, u kojima buntovnici uvijek nadjačaju reacionare. Sanjam tvrtke koje su uistinu dostojne strasti i kreativnosti ljudi koji u njima rade i prirodnim putem izvlače iz njih najviše od onog što mogu dati. Naravno, ovo nisu samo snovi; ovo su imperativi. Ovo su izazovi tipa *biti ili ne biti* za svaku tvrtku koja se nada uspjehu u burnim danima koji joj predstoje – a može ih preživjeti samo uz pomoć impresivne inovacije menadžmenta.

Dakle, ovo je knjiga za one koji sanjaju i one koji djeluju. Ovo je knjiga za sve one koji osjećaju da ih birokracija sputava, koji se brinu

da „sustav” sputava inovaciju, koji potajno vjeruju da je problem jednostavan i očit, koji se pitaju zašto korporativni život mora biti tako obeshrabrujuć, koji misle da su zaposlenici zapravo dovoljno pametni da mogu sami sebe kontrolirati, koji znaju da „menadžment”, kakav se trenutno primjenjuje, koči uspjeh – te za one koji žele poduzeti nešto u vezi s tim. Ako ste vi jedan od tih ljudi, onda dobrodošli u klub.