

Powered by:



A School with a View

MIX manifest

Zašto ne?

Kojim je to zakonom propisana birokratiziranost, inertnost i politizacija naših organizacija i institucija? Kojim je zakonom propisano da obespravljenost, depresivnost i dosada u njima budu obvezatni? Ne poznajemo ni jedan takav dokument. Što nas onda priječi u stvaranju bezgranično inventivnih, istinski inspirativnih i visoko fleksibilnih institucija? Doista, zašto to ne učinimo? Ovim smo pitanjem upravo osvijestili temeljni cilj programa *Management Innovation eXchange (MIX)*.

Menadžment 1.0: zastarjela tehnologija

Iako u pogledu vođenja organizacija još mnogo toga nije onako kako bi trebalo biti, menadžment nedvojbeno predstavlja jedan od najvažnijih izuma ljudskoga roda. Jednostavno rečeno, menadžment se odnosi na skup metoda i alata koje koristimo kako bi iz raspoloživih resursa produktivno stvorili korisne outpute. Menadžment nije ništa drugo doli tehnologija ljudskih postignuća koja je posljednjih stoljeća značajno doprinijela globalnom napretku.

Međutim, problem se sastoji u tome što su značajna dostignuća na polju menadžmenta uglavnom nastala u relativno davnoj prošlosti, prije više desetaka godina. Dizajn radnog procesa, projektni menadžment, analiza varijance, budžetiranje, financijsko izvješćivanje, procjena učinkovitosti, podjela rada, brand management - ova i mnoga druga značajna "otkrića" ostavština su davnih vremena s početka 20. stoljeća. Istina je zapravo da je znanost koju nazivamo "modernim menadžmentom" otkrivena davnih godina 19. stoljeća. A te rane začetnike, pionire menadžmenta, opsjedala su dva ključna problema:

1. Kako pridobiti polu obučene radnike koji su iz dana u dan obavljali iste repetitivne poslove da kontinuirano povećavaju produktivnost?
2. Na koji način koordinirati aktivnosti kako bi se postigla masovnost proizvodnje kompleksnih roba i usluga?

Pojednostavljuvanjem posla i specijalizacijom odgovor je na prvo pitanje. Odgovor na drugo pitanje odnosi se na računovodstveni sustav i sustav izvještavanja radi maksimiziranja kontrole i minimalizacije odstupanja. Tako je stvorena moderna birokratska organizacija – *Menadžment 1.0*.

Menadžment 1.0 ekspresno je postao globalnim standardom ostavši takvim do današnjih dana. Stoga su menadžerski upravljački alati bilo gdje u svijetu vrlo slični, bilo da se radi o globalnom proizvođaču, start-up tvrtki IT sektora ili nekoj javnoj instituciji, bilo da su oni smješteni u Tokiju, Frankfurtu ili pak u New Yorku.

No ipak, lideri i menadžeri kompanija širom svijeta danas se suočavaju s novim, do sada neviđenim izazovima – kompleksnim problemima koji nadilaze ograničene sposobnosti pristupa *Menadžment 1.0*.

Novi imperativi

Lideri koji su sposobni unaprijed promišljati budućnost danas se susreću s paletom zbunjujućih problema koji nadilaze uobičajene okvire znanosti i umjetnosti liderstva i menadžmenta. Neki primjeri takvih problema jesu:

1. *Ubrzane promjene*. U globalnom okruženju koje traži točnost i u kojem nema ravnoteže, kompanije moraju razviti *prilagodljivost* i *elastičnost*, i to u jednakoj mjeri kao što moraju biti *fokusirane* i *učinkovite*.

2. *Hiperkonkurentnost*. U vrtlogu otvorenog i dinamičnog svjetskog gospodarstva, gdje je svatko svakome konkurencija, kompanije moraju kontinuirano i smiono inovirati.

3. *Nivelacija znanja*. U okruženju "globalnog sela", kada komparativne prednosti proizašle iz znanja brzo iščezavaju, pronaći put do srca djelatnika, nadahnuti ih kako bi svakoga dana

dobrovoljno iznosili svoje ideje, inicijative, strasti i urođene talente, ključni je zadatak svake uprave.

4. *Povećana odgovornost*. U doba kada javnost direktore percipira sebičnim i neodgovornim osobama, kada se na Internetu minuciozno analiziraju društveni utjecaji poslovnih odluka, kompanije se moraju voditi istančanim osjećajem društvene odgovornosti. Ovdje nailazimo na suštinu problema: u vrijeme nastanka *Menadžment 1.0* koncepcije ovakvi problemi nisu se uzimali u obzir. Posljedično tome, gotovo svaka institucija današnjeg doba koristi procese koji:

- refleksno ponavljaju obrasce ponašanja iz prošlosti, obeshrabrujući pritom promjene,
- podupiru konformizam i politikanstvo, istovremeno se koristeći ispraznim parolama o potrebi inoviranja i eksperimentiranja,
- zahtijevaju slijepu poslušnost te malo toga čine na poticanju izvornih doprinosa,
- vode brigu o zahtjevima pojedinih interesnih skupina, istovremeno zanemarujući interese drugih.

Neosporno je kako promjena opisane prakse zahtijeva fundamentalno preispitivanje stoljetne teorije i prakse menadžmenta. Pored navedenih imperativa, organizacije se danas suočavaju sa seizmičkim pomacima glede očekivanja povezanih s radnim mjestom navješćujući fundamentalnu promjenu odnosa na relaciji "pojedinaac - institucija".

Nova očekivanja

Današnje generacije jedne su od prvih odraslih na Internetu koji njima nije tek puki alat, već baza na kojoj temelje svoje svakodnevno funkcioniranje. Takav stil života ovisan o svjetskoj mreži snažno je utjecao na njihovo poimanje i očekivanja u pogledu posla, moći i suradnje. Sljedeća vjerovanja utvrđuju djelokrug funkcioniranja većine lidera i organizacija:

1. *Svakoj ideji moramo osigurati jednake mogućnosti*. Na Internetu svaka ideja ima istu šansu za (ne)uspjeh. Nitko, sam po sebi, nema dovoljno moći da potkopa pojedinu ideju ili je pak smišljeno diskreditira pomoću web debate. Ideje na Internetu jačaju isključivo radi zasluga, a ne zbog političke moći njihovih sponzora.

2. *Doprinos bi se trebao više vrednovati od preporuke.* Postavi li netko novi video na YouTube, ne postavlja se pitanje je li ta osoba završila školu filma. Piše li netko kakav zanimljivi blog, ne pitamo se ima li diplomu novinarstva. Tradicionalna statusna obilježja (pozicija, titula, akademski stupanj) na Internetu ne znače mnogo. Dakle, vaš doprinos je važan, vaš životopis nije toliko zanimljiv.

3. *Hijerarhija bi se trebala postavljati na principu "odozdo prema gore" (eng. bottom – up) radije nego na principu "odozgo prema dolje" (eng. top-down).* Korisnici Interneta jako dobro znaju da se određeni pojedinci više poštuju od drugih, da jedni privlače veću pažnju od drugih pa u konačnici radi toga raspolažu većim utjecajem od drugih. Isto tako im je dobro znano da ti pojedinci do svog statusa nisu došli promocijom od strane "autoriteta" već su ga osobno zaradili služeći zajednici. Na Internetu, status autoriteta nikada ne proizlazi iz predodređene hijerarhije već ga morate sami zaslužiti.

4. *Umjesto da se "dodjeljuju", zadatke bi ljudi trebali samostalno birati.* Internet predstavlja neku vrstu "izbornog" gospodarstva. Bez obzira radi li se o doprinosu blogu, otvorenom projektu ili pukoj razmjeni na forumu, ljudi sudjeluju u sadržajima prema svojim osobnim sklonostima i interesima. Svaki je sudionik slobodan samostalno izabrati.

Navedena uvjerenja ne mogu se tako lako promijeniti. Radi toga će milenijska generacija migrirati u kompanije osjetljive na ove post-birokratske probleme. Zbog toga će poduzeća, budu li i dalje koristila zastarjelu menadžersku praksu, neuspješno privlačiti mlade i perspektivne kadrove.

Nove mogućnosti

S druge strane gledano, ima tu i dobrih vijesti. U kontekstu posla Internet nije samo promijenio očekivanja već je osim toga

utjecao na stvaranje novih putova mobiliziranja i koordiniranja ljudi. Prije negoli se Internet pojavio, postojale su tek dvije alternative u kontekstu animiranja i akumuliranja ljudskih nastojanja – *tržište* i *birokracija*.

Dok tržište oslobađa inicijativu i strasti - sjetite se na trenutak ludila na *Wall Streetu* - loše koordinira složene zadatke. S druge strane, birokracija odlično koordinira složene aktivnosti žrtvujući na oltaru konformizma i kontrole ljudsku inicijativu i kreativnost. Danas, zahvaljujući Webu, postoji i treća opcija - *distribuirana mreža*.

Internet je iznjedrio mnoge inovativne organizacijske forme – poput *Wikipedije*, *Intradea*, *Digga*, *Facebooka*, *Innocentivea*, *Topcodera* ili *Twittera* – te više od 160.000 otvorenih inovativnih projekata. Društvene tehnologije koje se na Internetu razvijaju - blogovi, "mashup" web stranice (aplikacije koje se za stvaranje nove usluge više razine koriste kombinacijom podataka, prezentacija ili drugih funkcionalnosti drugih izvora, op. ur.), razni forumi, "crowdsourcing" (eksternalizacija zadataka nedefiniranoj, širokoj grupi ljudi putem otvorenog poziva, op. ur.), "folksonomy" (pojam *folksonomija* primarno se odnosi na klasifikacijski sustav razvijen iz teorije i prakse kolaborativnog kreiranja i upravljanja "tagovima" kako bi se sadržaji kvalitetnije kategorizirali. "Folksonomija" kao praksa poznata je i pod drugim nazivima kao što su "kolaborativno praćenje" (eng. *collaborative tagging*), "društveno klasificiranje" (eng. *social classification*), "društveno indeksiranje" (eng. *social indexing*) i "društveno praćenje" (eng. *social tagging*), op. ur.) te *Wikipedija* - pomiču granice ljudskog stvaralaštva i suradnje na način nezamisliv prije samo desetak godina.

Na Internetu nailazimo na čudesne pristupe upravljanju koji zahtijevaju malo ili nimalo nadzora i kontrole, na velike kompleksne kompanije koje uspješno posluju unatoč slabim ili posve nerazvijenim organizacijskim strukturama. Sve to pobuđuje nadu da ćemo, uz malu pomoć imaginacije, konačno nadvladati problematične *kompromise* i *balansiranja* koji su još od prvih piramidalnih struktura opsjedali teoretičare i praktičare menadžmenta.

Po prvi puta u povijesti kompleksne aktivnosti bi se mogle koordinirati zaobilaznjem administrativnih

zastoja i prepreka, toliko karakterističnih za centralizirane sustave. Mogli bi izgraditi učinkovite kompanije, a da ljude ne pretvorimo u automate i robote, ostvariti disciplinu (tamo gdje je ona potrebna), a da ljude pritom ne zavežemo u ludilo pravila i procedura, iskoristiti prednosti specijalizacije ne podižući pritom barijere, fokusirati se, a da pritom ne postanemo kratkovidni, ostvarivati velike obujme, a da pritom ostanemo fleksibilni.

Želimo li ispuniti navedeno obećanje, moramo učiniti mnogo više od puke površinske implementacije tehnologija društvenih mreža na naše tradicijom opterećene menadžerske strukture. Zapravo, nama treba menadžerski ekvivalent terapiji zamjene gena. U DNK Interneta utkana je matrica vrijednosti koja naglašava *zajednicu, slobodu, fleksibilnost, transparentnost, meritornost i samoodređenje*. Nažalost, navedene vrijednosti teško ćemo danas susresti u prosječnoj kompaniji s liste 500 najboljih časopisa *Fortune*. A upravo je radi tih vrijednosti Internet toliko prilagodljiv, inovativan i inspirativan - za razliku od većine kompanija za koje se to ne može reći. Unatoč tomu, činjenica da su ljudi ipak stvorili jedan takav ne samo složen već i regenerativni sustav, ulijeva nam nadu da nećemo zauvijek ostati zarobljenicima demotivirajućih i nehumanih organizacija.

Smjernice za novi, inovativni menadžment

Na kojem mjestu treba započeti želimo li iznova osmisliti menadžment? Jedno je sigurno, ne treba krenuti od trenutačno "najbolje prakse". Želimo li biti uspješni, u tom procesu moramo se ambicioznije postaviti.

Kao menadžeri, dosada smo prebrzo odbacivali nekonvencionalno i prebrzo prihvaćali inkrementno. Teško smo odolijevali iskušenju ugone statusa quo.

Danas smo nezadovoljni pristupom *Menadžment 1.0* ali ga promatramo iz druge perspektive, svjesni činjenicu da čak ni najbolje organizacije nisu do sada uspjele pronaći rješenja za navedene probleme.

Poput drugih znanstvenika moramo hrabro sanjati velike snove, svjesni da krećemo od početka. Genetičari sanjaju pobjedu nad bolestima. Ekolozi sanjaju o čistim rijekama i svježem, nezagađenom zraku. Informatičari sanjaju o računalima koja samostalno uče i razmišljaju. Društveni aktivisti sanjaju o svijetu i društvu lišenom svih nepravdi. O čemu bismo onda trebali sanjati mi menadžeri?

Koje bi velike, masivne probleme trebali rješavati novopečeni MBA diplomanti, nervozni voditelji projekata, obeshrabreni srednji menadžeri, stresom izmoždjeni izvršni direktori i svi drugi uključeni ljudi svjesni činjenice da ono što treba napraviti ne mogu učiniti sami? Trebamo se zapitati o menadžerskom ekvivalentu izazova čovjekovog putovanja na Mjesec?

Ovo provokativno pitanje okupilo je tridesetak vodećih svjetskih mislilaca i lidera na području znanosti i umjetnosti upravljanja organizacijama na dvodnevnoj konferenciji u svibnju 2008. godine. U nizu intervjua prije početka skupa, sudionicima su postavljena dva pitanja:

1. Što je to imanentno načinu strukturiranja, upravljanja i vođenja velikih organizacija što umanjuje njihovu sposobnost prilagođavanja, inoviranja i sveopćeg angažiranja radi čega se vrijednost njihovog doprinosa zajednici ograničava?
2. Imajući u vidu prvo pitanje, koje bi hrabre ciljeve postavili pred inovatore na području menadžmenta u 21.stoljeću?

Rezultati intervjua potom su podijeljeni sudionicima nakon čega je uslijedila žustra rasprava na konferenciji. Konačni proizvod, razvijen iz više krugova post-konferencijskih sinteza, oblikovan je u vidu liste *Smjernice za razvoj menadžmenta* – ambicioznog popisa 25 ciljeva koji bi trebali redefinirati najvažniju društvenu tehnologiju ljudskoga roda. Predstavljamo ih u nastavku, tematski posložene.

1. Ozdraviti dušu biznisa

1.1. Fokusirati lidere i menadžere na značaj viših ciljeva.

Ideja vodilja: "Trebaju nam organizacije koje će buditi osjećaje slične onima koje ljudi osjećaju prilikom sudjelovanja u pokretu kojeg istinski podržavaju, cijelim svojim bićem".

Današnje kompanije širom svijeta uglavnom teže maksimalizaciji dioničarskog kapitala što iz različitih razloga procjenjujemo neadekvatnim. U ulozi *emocionalnog katalizatora*, maksimalizacija *bogatstva (vrijednosti)* ne posjeduje snagu koja je potrebna za cjelovitu mobilizaciju ljudskih potencijala. Osim toga, deficitarna je u situacijama preispitivanja legitimnosti korporativne moći. Nije dovoljno specifična, a nije ni posebno dojmiva da bi pobudila preporod. Budući da djelatnici kontinuirano traže poticajni odgovor na pitanje: "Koliko vam zapravo vrijedi moj život?" organizacije im moraju ponuditi uvjerljivu *argumentaciju* o tome da ono što oni rade doista i vrijedi - originalan i uvjerljiv nacrt u kojem bi pravcu njihova industrija mogla i trebala ići. Menadžment budućnosti mora se usredotočiti na postizanje društveno značajnih i istovremeno plemenitih ciljeva.

1.2. U svoje djelovanje ugraditi običaje ljudi i zajednice.

Ideja vodilja: "Trebaju graditi pozitivne dioničke odnose osvještavajući pritom njihovu međuzavisnost".

U svijetu rastuće međuovisnosti, sustavi koji njeguju *suradnju* uvelike će nadmašiti one druge, koje obilježavaju neprijateljski "dobitničko-gubitnički" odnosi. Usprkos tome, današnje korporativne upravljačke strukture često zaoštavaju konflikte promovirajući interese jednih grupa (primjerice, izvršnih menadžera i dioničara) na štetu drugih (obično zaposlenika, lokalne

zajednice ili eko sustava u cjelini). Stoga se tražena promjena u kontekstu upravljačkih sustava odnosi na kvalitetnije i cjelovitije reflektiranje etosa zajednice i građanstva. Istovremeno se međuzavisnost svih interesnih skupina mora ugraditi na sve nivoe operativnog funkcioniranja.

1.3. Humanizacija izražaja biznisa.

Ideja vodilja: "Najplemenitiji ljudski ideali moraju postati najplemenitijim poslovnim idealima".

Ciljevi menadžmenta obično se opisuju pojmovima "efikasnost", "prednost", "vrijednost", "superiornost", "fokusiranost" ili "diferencijacija". Bez obzira na njihovu neospornu važnost, sami po sebi oni nisu dovoljno jaki pokretači sposobni razgaliti ljudska srca. Kako bi stvorili organizacije koje će po svojoj prirodi nalikovati ljudima, u smislu sposobnosti prilagodbe, inoviranja i angažiranja, novi lideri i pioniri novog menadžmenta moraju pronaći način da u banalne svjetovne poslove implementiraju dublje duhovne ideale. Osim toga, moraju pronaći način da razviju autentični "kućni rječnik" za prenošenje takvih poruka budući da znamo kako način govora odražava način mišljenja. Želite li inspirirati ljude na postizanje izvanrednih dostignuća, tada poruke *poštenja, istine, ljubavi, pravde i ljepote* ne ostavljajte više na marginama menadžerskih rasprava i aktivnosti.

2. Osloboditi i pokrenuti ljudske potencijale

2.1. Povećati povjerenje, umanjiti strah.

Ideja vodilja: "Proširivanje kruga povjerenja najveći je izazov svake organizacije".

Tradicionalni "komandno-kontrolni" sustavi suštinski odražavaju duboko nepovjerenje uprave u predanost i kompetencije zaposlenika. Osim toga, iskazuju prenaplašenu tendenciju sankcioniranja u svrhu poštivanja postavljenih pravila zbog čega su organizacije prenapučene uznemirenim zaposlenicima koji se ustručavaju preuzeti inicijativu ili vjerovati u vlastite prosudbe. Organizacijska adaptibilnost, inovativnost i angažiranost ostvariva je isključivo u prisustvu visoke razine *povjerenja*, u okruženju *lišenom straha* budući da se samo tada informacije naširoko

dijele, a mišljenja slobodno iznose, što pozitivno utječe na preuzimanje rizika djelatnika. Svima bi već trebalo biti jasno kako strah paralizira, a nepovjerenje demoralizira, pa se takve kategorije hitno moraju ukloniti iz upravljačkih sustava.

2.2. Nova sredstva kontrole.

Ideja vodilja: "Trebaju nam sustavi kontrole koji će poticati ljudski doprinos, a ne ga potiskivati kao što je danas slučaj".

Tradicionalni sustavi kontrole osiguravaju visok stupanj usklađenosti i ispunjavanja, pritom nažalost zatumljujući kreativnost, poduzetništvo i angažman. Kako bi nadvladali odnos "disciplina-ili-inovativnost", kontrolni sustavi budućnosti više će se oslanjati na procjenjivanje kolega, a manje na "odozgo-prema-dolje" superviziju. Moraju bolje iskoristavati snagu zajedničkih vrijednosti i težnji, te istovremeno labaviti striktnost pravila. Konačni cilj je stvoriti organizacije u kojima disciplina i motivacija izvire iznutra.

2.3. Aktivirati "zajednice strasti".

Ideja vodilja: "Strastvenost multiplicira ljudske napore, a ne može se umjetno proizvesti. Prisutna je samo onda kada ljudi rade na zadacima do kojih im je istinski stalo".

Strast je važni multiplikator ljudskih postignuća, posebice kada se istomišljenici okupe oko neke vrijedne svrhe. Pa ipak, rezultati mnogobrojnih istraživanja pokazuju da je većina zaposlenika na poslu *emocionalno isključena*. Osjećaju se neispunjeno pa shodno tome organizacije u kojima rade podbacuju u rezultatima. Kompanije moraju poticati okupljanje *zajednica strasti* strukturirajući posao i revidirajući menadžerske procese

kako bi pomogli ljudima da se lakše poistovjete s višim ciljevima na poslu, da se povezuju sa zaposlenicima sličnih strasti i interesa te da postignu što veću usklađenost ciljeva kompanije i prirodnih interesa ljudi.

2.4. Poticati stvaralaštvo.

Ideja vodilja: "Često pogrešno pretpostavljamo kako repetitivne poslove obavljaju nemaštoviti ljudi. Istina je zapravo drukčija: svakom je čovjeku stvaralaštvo urođeno".

Iako smo mnogo saznali o tome kako pobuditi ljudsku kreativnost – raznim alatima za poticanje inovativnosti, slobodnim vremenom za promišljanje, destigmatiziranjem pogrešaka, stvaranjem poticajnog okruženja za učenje - malo smo od svih tih znanja infiltrirali u upravljačke sustave. Još i gore, mnoge su kompanije institucionalizirale neku vrstu "kreativnog aparthejda" dodjeljujući pojedincima i ulogama etiketu "kreativno" (primjerice, radno mjesto "kreativnog direktora", op. ur.) čime su prešutno (ili glasno) obznanile kako drugi ljudi i poslovi spadaju u domenu "šljakera". Stoga bi upravljački sustav morao drugačije funkcionirati, njegujući inovativnost u svakome kutku organizacije.

2.5. Iskoristiti prednost raznolikosti.

Ideja vodilja: "Organizacijska fleksibilnost ovisi o različitim perspektivama i stajalištima. Njihovo grupiranje oko srednje vrijednosti u osnovi je nepoželjno i štetno".

Raznolikost nije samo ključan preduvjet za opstanak bioloških vrsta, već je također preduvjet za dugoročnu opstojnost korporacija. Organizacije koje ne prihvate te potom iskoriste raznolika iskustva, vrijednosti i sposobnosti, lišavaju se bogatstva različitih ideja, opcija i perspektiva, odnosno ključnih sastavnica strateške obnove. Upravljački sustavi budućnosti morati će stoga vrednovati *raznolikost, neslaganje mišljenja i divergenciju*, i to u istoj mjeri u kojoj njeguju suglasnost, konsenzus i koheziju.

2.6. Ukloniti posao iz posla.

Ideja vodilja: "Moramo stvoriti uzbudljivu i zabavnu radnu atmosferu, da se ljudi osjećaju kao u igri".

Ljudska bića najviše su produktivna kada rad poistovjećuju s igrom. *Oduševljenje, imaginacija i snalažljivost* ključni su čimbenici uspjeha u kreativnoj ekonomiji današnjice. Ljudi daju najbolje od sebe tek onda kada se dobro zabavljaju. Stoga će uspješne organizacije budućnosti morati pronaći način da "olabave" granice između zanimanja (struke) i osobnih interesa. To će, pored drugoga, zahtijevati kvalitetnije usklađivanje osobnih interesa i profesionalnih odgovornosti, eliminaciju "šljakarenja" kao i prepuštanje veće kontrole zaposlenicima nad radnim zadacima koje obavljaju.

3. Poticati stratešku obnovu

3.1 Koristiti se usmjerenjem "odozdo-prema-gore" i "izvana-prema-unutra".

Ideja vodilja: "U strateško odlučivanje trebaju se uključiti inputi svih dionika".

U uvjetima ubrzanog tempa promjena i sve izraženije kompleksnosti poslovnog okruženja, bilo koja uprava sve će teže samostalno odgovarati zahtjevima modernog poslovanja. Zbog toga je posebno važno da se odgovornost definiranja strategije rasporedi na širi krug djelatnika kao i na sve druge zainteresirane dionike budući da sama uključenost u proces osigurava podršku i predanost ljudi proaktivnim promjenama. U kontekstu definiranja smjera, utjecaj bi se trebao derivirati iz kategorija kao što su *predviđanje, pronicavost, oštroumnost, intuicija*, radije nego da se za tu svrhu koriste moć i položaj.

3.2. Češće i jeftinije eksperimentirati.

Ideja vodilja: "Velika prilika na početku nikada ne izgleda takvom. Velike prilike rezultat su kvalitetno provedene serije eksperimenata".

Organizacije koje namjeravaju brže evoluirati moraju češće eksperimentirati. Upravljačke procese koji se u potrazi za "jednom najboljom strategijom" koriste analitičkim "top-down" pristupom zamijenit će modeli utemeljeni na biološkim principima *različitosti* (generiraju mnogo opcija), *selekcije* (pronaći jeftine metode testiranja ključnih pretpostavki) i *retencije* (nastaviti s trošenjem nakon što je strategija zadobila trakciju). U budućnosti se top menadžeri više neće baviti kreiranjem strategije već *kreiranjem okruženja* kojim će dominirati hitro strateško eksperimentiranje.

3.3. Organizacija internog tržišta novca, talenata i ideja.

Ideja vodilja: "Organizacijama su potrebni procesi koji preciznije imitiraju selekcijske pritiske alokacije resursa na realnom tržištu".

Financiranje odluka u korporacijama obično se provodi "s vrha" te je radi toga obično pod velikim utjecajem političkih čimbenika. Ovdje leži odgovor o tome zašto kompanije tako često previše investiraju u prošlost, a premalo u budućnost. Suprotno tome, alokacija resursa u jednom posve tržišno utemeljenom sustavu kao što je *New York Stock Exchange* decentralizirana je i apolitična. Iako se kroz povijest slobodno tržište pokazalo ranjivim prilikom pojave kratkoročnih distorzija, u dužem roku efikasnije je alociralo primjerene resurse na prave prilike od velikih organizacija. Zele li fleksibilnije i dinamičnije alocirati resurse, kompanije moraju stvoriti svojevrsna *interna tržišta* koja će osigurati jednake uvjete natjecanja svim ponuđenim programima i novim projektima.

3.4. Depolitizirati proces odlučivanja.

Ideja vodilja: "Moramo pronaći način da kritično odlučivanje odijelimo od osobnih 'pobjeda' i 'poraza'".

Kvaliteta odlučivanja na najvišim razinama često se kompromitira zbog oholosti izvršnih direktora, raznih predrasuda i nekompletnih podataka. Povrh toga, broj varijabli koje treba uzeti u obzir prilikom odlučivanja stalno raste. Nažalost, u procesu promišljanja o tome treba li potrošiti milijune radi ulaska na neko novo tržište ili o tome treba li uvesti novu tehnologiju, lideri organizacija rijetko kada konzultiraju "operativce". Što predstavlja posve pogrešan pristup budući da su

operativci izravno involvirani u probleme, najbolje poznaju situaciju te su stoga u najboljoj poziciji da procijene eventualnu uspješnost ili neuspješnost strategije. Kompanije radi toga moraju preoblikovati procese odlučivanja kako bi maksimalno obuhvatili različita stajališta, iskoristili kolektivnu mudrost i minimalizirali naklonost uzrokovanu položajem.

3.5. Raščlaniti organizaciju.

Ideja vodilja: "Pravi je izazov stvoriti velike organizacije, a da pritom ne izgubimo ljudskost".

Kako bi mogle *presretati* razne mogućnosti koje dolaze i odlaze brzinom munje, kompanije moraju spremno i hitro rekonfigurirati vlastite sposobnosti, infrastrukturu i resurse. Nažalost, u mnogim organizacijama kruto postavljene granice sektora i odjela, funkcionalni silosi i "političke utvrde" sprječavaju hitro usklađivanje znanja i resursa. Velike organizacijske jedinice, koje obuhvaćaju stotine ili tisuće zaposlenika, u sebi nose drugu vrstu opasnosti jer potiču formiranje jednostranog "grupnog mišljenja", svojevrsne "kolektivne svijesti" na razini cjeline. Žele li unaprijediti fleksibilnost, kompanije se moraju preustrojiti u manje organizacijske jedinice kako bi kreirale protočne, projektno utemeljene strukture.

4. Podijeliti moć širom organizacije

4.1. Kreirati "prirodne", fleksibilne hijerarhije.

Ideja vodilja: "Autoritet i utjecaj moraju se razdvojiti od hijerarhijske pozicije".

S ubrzanjem promjena autoritarne strukture moći sve će teže opstajati. U tradicionalno složenim hijerarhijama moć struji u smjeru od "vrha prema dolje" umjesto od "dna prema vrhu". Nažalost, ovakav model često dovodi do pojave neželjenih popratnih

efekata. Starije rukovoditelje dovodi u iskušenje da zapošljavaju "kopije sebe" čime reduciraju genetičku raznovrsnost. Srednje menadžere potiče da štite svoje karijere i čuvaju svoje pozicije "menadžiranjem hijerarhije iznad sebe" umjesto da se bave pozicijama izvan sustava kao i hijerarhijskim linijama ispod sebe. Time se često narušava sklad između moći položaja i sposobnosti lidera čime se na koncu narušava moral zaposlenika. Kako bi se nadvladale navedene slabosti, tradicionalna "top-down" hijerarhijska piramida mora se zamijeniti "prirodnijom" hijerarhijom, gdje status i utjecaj proizlaze iz sposobnosti vođenja umjesto iz sposobnosti stjecanja i akumuliranja moći položaja. Osim toga, hijerarhije bi trebale biti mnogo dinamičnije kako bi moć mogla strujati u smjeru onih pojedinaca koji doista stvaraju dodanu vrijednost te sve dalje od onih koji to ne čine.

4.2. Mobiliziranje, pokretanje i mentorstvo u fokusu liderstva.

Ideja vodilja: "Potrebno je napraviti iskorak i prevladati 'herojski' model liderstva prije svega zato što se lideri uglavnom ne ponašaju herojski".

Doba "premudrih" i "svemoćnih" lidera koji o svemu odlučuju završilo je. Novi lideri 21. stoljeća okretni su "društveni arhitekti", sposobni kreirati inspirativno okruženje za izvanredna postignuća. Tranzicija "komandno-kontrolnog" modela liderstva prema modelu "motivacija-mentorstvo" zahtijeva da lideri kreiraju *posvećenost* i *usklađenje*, a da pritom ne pribjegnu tradicionalnim metodama birokratske kontrole. Konačni cilj ogleda se u izgradnji organizacija čiji će lideri "podizati" i pokretati zaposlenike.

4.3. Demokratizirati informiranje.

Ideja vodilja: "Zaposlenici na prvim 'borbenim linijama' trebaju se informirati na isti način i u istoj mjeri kao uprava".

Kompanije koje kontroliraju informacije da bi kontrolirale ljude česta su pojava. Unatoč tome, sve je jasnije kako se istinska vrijednost stvara na susretima zaposlenika nižih razina s klijentima. Također je sve jasnije da se ta vrijednost uvećava kada u takvim situacijama zaposlenici raspolažu kvalitetnim informacijama i dopuštenjem da učine pravu stvar u

pravom trenutku za svojeg klijenta. *Transparentnost informacija* ne čini samo kupce i zaposlenike sretnima, već je ona ključna sastavnica izgradnje elastičnih i otpornih sustava. Zašto? Zato što se prilagodljivost sustava bitno smanjuje kada su zaposlenici nedovoljno slobodni te kada im podatci za brze i pametne reakcije nisu dostupni. Radi svega navedenog jasna je prava cijena prikrivanja informacija. Kompanije moraju izgraditi hologramske sustave informiranja koji svakom zaposleniku u svakom trenutku vremena osiguravaju 3D sliku ključnih prioriteta i metriku ključnih performansi.

4.4. Ohrabriti disidente.

Ideja vodilja: "Grupacija koja podržava promjene mora biti jača od grupacije koja ih ne podržava".

U svakoj organizaciji više ili manje naglašena je tendencija gušenja rasprave i slobodnog iznošenja različitih perspektiva. Svi oni kojima je u interesu održanje *statusa quo*, na disidente gledaju kao na neprijatelje i rušilačke elemente. Pa ipak, povijest je pokazala kako su nezadovoljnici uvijek najdalekovidnije sagledavali prijetnje i prilike budućnosti. Dakle, umjesto da se ljudi koji odskaču od "normale" marginaliziraju, treba sve učiniti kako bi njihov glas postao čim jači. Interne debate o strategiji i politici moraju se stoga *osnažiti, otvoriti i ne smiju se cenzurirati*, a svaki menadžer mora poticati djelatnike na slobodno iznošenje neugodnih stajališta.

4.5. Proširiti autonomiju zaposlenika.

Ideja vodilja: "Kompanije moraju radikalno umanjiti količinu raznih dopuštenja i odobrenja kako bi se započelo nešto novo".

Previše se često dešava da se ljudi u organizacijama osjećaju preslabima za pokretanje promjena. Krute, politikom

nametnute smjernice, kruti budžeti i manjak samousmjerenog vremena ograničavaju autonomiju pojedinca čime se potkopava sposobnost obnavljanja organizacije. Kompanije moraju redizajnirati svoje upravljačke modele kako bi podržale lokalno eksperimentiranje i potaknule inicijative iz smjera "odozdo prema gore".

5. Preoblikovati umove lidera i menadžera

5.1. Proširiti edukaciju lidera i menadžera.

Ideja vodilja: "Edukacija lidera i menadžera mora ići u smjeru povišene i prosvjetljene svijesti".

Obuka lidera i menadžera tradicionalno se oslanja na razne programe razvoja posebnog portfolia kognitivnih vještina: razmišljanje lijevom stranom mozga, deduktivno zaključivanje, analitičko rješavanje problema te upravljanje poslovnim rješenjima. Današnji lideri i menadžeri zahtijevaju nova znanja, među kojima se ističu *reflektivno učenje, sustavno razmišljanje, kreativno rješavanje problema i razmišljanje vođeno vrijednostima*. Stoga poslovne škole i kompanije moraju preoblikovati svoje programe obuke kako bi pomogli menadžerima da razviju navedene vještine te nakon toga transformiraju upravljačke sustave i nove sposobnosti implementiraju u praksi.

5.2. Reorganizirati menadžment za otvoreni svijet bez granica.

Ideja vodilja: "Nestajanjem razlike između 'unutarnjeg' i 'vanjskog' menadžeri moraju naučiti upravljati onkraj legalnih granica poduzeća".

Novi poslovni modeli u nastajanju sve se više oslanjaju na mrežne odnose u stvaranju novih vrijednosti te na različite oblike društvene proizvodnje koji nadilaze granice organizacije. U takvom okruženju menadžerski alati utemeljeni na moći pozicije pokazuju se neefikasnim i kontraproduktivnim. U mreži dobrovoljaca ili pravno nezavisnih agenata, lider mora inspirirati zajednicu i proširiti je umjesto da njome upravlja s vrha. Dakle, uspješnost će u budućnosti zahtijevati nove pristupe mobiliziranju i koordiniranju ljudskoga rada.

5.3. Preispitati filozofske temelje menadžmenta.

Ideja vodilja: "Izazovna vremena od nas traže korjenitu transformaciju, mnogo više od puke 'nove menadžerske prakse'. Trebaju nam posve nova načela menadžmenta".

Operativna izvrsnost sama po sebi više nije dovoljna, od organizacija se danas traži prilagodljivost, inovativnost, inspirativnost i društvena odgovornost. Sve to zajedno zahtijeva da se teorija i praksa menadžmenta temeljito obnove. Shodno tome, teoretičari i praktičari nova načela trebaju potražiti na različitim područjima ljudskih djelatnosti kao što su primjerice antropologija, biologija, dizajn, političke znanosti, urbano planiranje ili teologija.

6. Ravnoteža i sklad

6.1. Razviti holistički sustav mjerenja učinkovitosti.

Ideja vodilja: "Trebaju nam novi mjerni sustavi koji će cjelovito obuhvatiti stvaranje novih vrijednosti".

Navodimo kratki pregled ograničenja tradicionalnih mjernih sustava:

- *nesimetričnost*, u smislu da precjenjuju određene rezultate (primjerice, kratkoročne profite) te istovremeno podcjenjuju neke druge (primjerice, izgradnju platforme rasta);
- ne vode dovoljno računa o *kritičnim eksternalijama* (primjerice, ekološki i socijalni troškovi korporativnih politika);
- ne pridaju dovoljno pažnje čimbenicima uspješnosti "kreativne ekonomije" (primjerice, vrijednost inovacija koje dolaze od kupca).

Organizacije će morati stvoriti nove, holističke mjerne sustave kako bi valorizirale mnoge međuzavisne varijable odgovorne za uspješnost.

6.2. Nadvladati tradicionalno trgovanje kompromisima u menadžmentu.

Ideja vodilja: "Umjesto da ih izbjegavaju, menadžeri moraju s radošću upravljati paradoksima".

Uspjeh organizacija u godinama koje dolaze ovisit će o sposobnosti zaposlenika svih hijerarhijskih razina da upravljaju naizgled nepomirljivim: kratkoročnim zaradama i dugoročnim rastom, konkurencijom i suradnjom, strukturom i organskim nastajanjem, disciplinom i slobodom. Tradicionalni sustavi oslanjaju se na krute, univerzalne politike koje favoriziraju jedne ciljeve na račun drugih. Sustavi budućnosti moraju poticati zdravu konkurenciju među suprotstavljenim ciljevima. Osim toga, moraju omogućiti "frontmen zaposlenicima" dinamičko optimiziranje ključnih kompromisa.

6.3. Rastegnuti vremenske okvire menadžmenta i proširiti perspektive.

Ideja vodilja: "Često se dešava da se budućnost kompanije prodaje za kratkoročne dobitke. To se mora ispraviti".

Kompenzacije i sustavi poticaja često skraćuju vremenske horizonte i iskrivljuju perspektive. Primjerice, istraživanja sugeriraju kako mnogi menadžeri nisu spremni financirati nove inicijative ako time umanjuju tekuće zarade. Ključni prioritet inovacija u menadžmentu izgradnja je novih poticajnih sustava koji će pažnju menadžera usmjeriti na dugoročnu vrijednost dionika.

Vjerojatno ste primijetili kako sve navedene smjernice nisu nove. Mnoge od njih ukazuju na gotovo endemske probleme o kojima već mnogo toga znamo, a susrećemo ih u organizacijama svih vrsta. Istaknute su na jednom mjestu kako bi potaknule potragu za novim rješenjima. Nadamo se da ćemo isprovocirati novo promišljanje koje će se voditi navedenim kritičnim izazovima te tako otkriti nova, nekonvencionalna rješenja. To je pravi cilj MIX-a.



Tablica 1: *Smjernice za razvoj menadžmenta*

Smjernica	Ideja vodilja
1. Ozdraviti dušu biznisa	
- Fokusirati lidere i menadžere na značaj viših ciljeva	Trebaju nam organizacije koje će buditi osjećaje slične onima koje ljudi osjećaju prilikom sudjelovanja u pokretu kojeg istinski podržavaju, cijelim svojim bićem.
- U svoje djelovanje ugraditi običaje ljudi i zajednice	Treba graditi pozitivne dioničke odnose osvještavajući pritom njihovu međuzavisnost.
- Humanizacija izražaja biznisa	Najplemenitiji ljudski ideali moraju postati najplemenitijim poslovnim idealima.
2. Osloboditi i pokrenuti ljudske potencijale	
- Povećati povjerenje, umanjiti strah	Proširivanje kruga povjerenja najveći je izazov svake organizacije.
- Nova sredstva kontrole	Trebaju nam sustavi kontrole koji će poticati ljudski doprinos, a ne ga potiskivati kao što je danas slučaj.
- Aktivirati "zajednice strasti"	Strastvenost multiplicira ljudske napore, a ne može se umjetno proizvesti. Prisutna je samo onda kada ljudi rade na zadacima do kojih im je istinski stalo.
- Poticati stvaralaštvo	Često pogrešno pretpostavljamo kako repetitivne poslove obavljaju nemaštoviti ljudi. Istina je zapravo drukčija: svakom je čovjeku stvaralaštvo urođeno.
- Iskoristiti prednost raznolikosti	Organizacijska fleksibilnost ovisi o različitim perspektivama i stajalištima. Njihovo grupiranje oko srednje vrijednosti u osnovi je nepoželjno i štetno.
- Ukloniti posao iz posla	Moramo stvoriti uzbudljivu i zabavnu radnu atmosferu, da se ljudi osjećaju kao u igri.
3. Poticati stratešku obnovu	
- Koristiti se usmjerenjem "odozdo-prema-gore" i "izvana-prema-unutra"	U strateško odlučivanje trebaju se uključiti inputi svih dionika.
- Češće i jeftinije eksperimentirati	Velika prilika na početku nikada ne izgleda takvom. Velike prilike rezultat su kvalitetno provedene serije eksperimenata.
- Organizacija internog tržišta novca, talenata i ideja	Organizacijama su potrebni procesi koji preciznije imitiraju selekcijske pritiske alokacije resursa na realnom tržištu.
- Depolitizirati proces odlučivanja	Moramo pronaći način da kritično odlučivanje odijelimo od osobnih 'pobjeda' i 'poraza'.
- Raščlaniti organizaciju	Pravi je izazov stvoriti velike organizacije, a da pritom ne izgubimo ljudskost.

Tablica 1: *Smjernice za razvoj menadžmenta – nastavak*

Smjernica	Ideja vodilja
4. Podijeliti moć širom organizacije	
- Kreirati "prirodne", fleksibilne hijerarhije	Autoritet i utjecaj moraju se razdvojiti od hijerarhijske pozicije.
- Mobiliziranje, pokretanje i mentorstvo u fokusu liderstva	Potrebno je napraviti iskorak i prevladati 'herojski' model liderstva prije svega zato što se lideri uglavnom ne ponašaju herojski.
- Demokratizirati informiranje	Zaposlenici na prvim 'borbenim linijama' trebaju se informirati na isti način i u istoj mjeri kao uprava.
- Ohrabriti disidente	Grupacija koja podržava promjene mora biti jača od grupacije koja ih ne podržava.
- Proširiti autonomiju zaposlenika	Kompanije moraju radikalno umanjiti količinu raznih dopuštenja i odobrenja kako bi se započelo nešto novo.
5. Preoblikovati umove lidera i menadžera	
- Proširiti edukaciju lidera i menadžera	Edukacija lidera i menadžera mora ići u smjeru povišene i prosvjetljene svijesti.
- Reorganizirati menadžment za otvoreni svijet bez granica	Nestajanjem razlike između 'unutarnjeg' i 'vanjskog' menadžeri moraju naučiti upravljati onkraj legalnih granica poduzeća.
- Preispitati filozofske temelje menadžmenta	Izazovna vremena od nas traže korjenitu transformaciju, mnogo više od puke "nove menadžerske prakse". Trebaju nam posve nova načela menadžmenta.
6. Ravnoteža i sklad	
- Razviti holistički sustav mjerenja učinkovitosti	Trebaju nam novi mjerni sustavi koji će cjelovito obuhvatiti stvaranje novih vrijednosti.
- Nadvladati tradicionalno trgovanje kompromisima u menadžmentu	Umjesto da ih izbjegavaju, menadžeri moraju s radošću upravljati paradoksima.
- Rastegnuti vremenske okvire menadžmenta i proširiti perspektive	Često se dešava da se budućnost kompanije prodaje za kratkoročne dobitke. To se mora ispraviti.



MIX: Ubrzanje evolucije menadžmenta

Sažeti koncept MIX-a jednostavan je: iskoristiti mogućnosti tehnologije *Web 2.0* kako bi se potaknuo razvoj programa *Management 2.0*. Za platformu je izabran Internet budući da predstavlja sjajno oruđe za podjelu informacija o tomu što više, a što manje funkcionira u praksi, te za zajedničko osmišljavanje novog. Radi toga je MIX u podjednakoj mjeri *mjesto sukoba* i *zajednica*.

Mjesto sukoba. Veliki broj kompanija širom svijeta eksperimentira s radikalno novom menadžerskom praksom. Pa ipak, tradicionalni upravljački procesi putem kojih se inovacije u menadžmentu otkrivaju, dokumentiraju i šire, neplanski su i neefikasni. Posljedično tome, menadžeri uglavnom nisu svjesni postojanja novih i neuobičajenih praksi, ili im je poznato tek ponešto o njima. Radikalna menadžerska praksa, kada se na nju naiđe, obično se tretira devijacijom izoliranom od normale, umjesto da se na nju gleda kao na nagovještaj dramatične promjene svjetonazora. MIX želi promijeniti situaciju izradom svojevrstne "inventurne liste" radikalnih, a istovremeno primjenjivih menadžerskih praksi koja bi mogla poslužiti kao vodič ljudima širom svijeta da pobjegnu od tiranije tradicionalne, uobičajene prakse poslovnog upravljanja.

Zajednica. Potencijalne inovatore postojeće prakse menadžmenta pronaći ćemo u svakoj organizaciji, ljude sjajnih ideja koje s mnogo strasti i htijenja nastoje implementirati u praksi. Obično ne dolaze iz lijepih, velikih i luksuzno uređenih ureda. Jednako kao i vi, osjećaju se izolirano i obespravljeno. Tim ljudima MIX osigurava platformu za podjelu novih i revolucionarnih ideja o menadžerskoj praksi unutar mreže istomišljenika koja obuhvaća i ugledne svjetske stručnjake. Konačni cilj: promicati inspirativnu suradnju kako bi se podržala transformacija tek rođene ideje u praktični nacrt inovacije menadžerske prakse. Koncept MIX-a odražava naše duboko uvjerenje kako u okruženju gdje

"svatko sa svakim dijeli" na koncu svi dobivaju. Stvoren je s ciljem stvaranja jednog novog, modernog menadžmenta kao i da pohvali postignuća sadašnjih i budućih inovatora. Okosnicu koncepta čine *smjernice* (eng. *moonshots*, op. prev.) koje olakšavaju pojedincima da se koncentriraju na probleme koji su im u tom trenutku važni. Otvoren je svim ljudima budući da vjerujemo kako ideje u korijenu nastajanja novih paradigmi obično dolaze iz neočekivanih izvora. Zasnovan je na *peer based* konceptu; zajednica odlučuje koje su ideje odista revolucionarne, a koje su tek puka tlapnja.

MIX: vaša prilika da promijenite menadžment

MIX, prije svega, pripada vama. Uključiti se možete na više načina:

1. *Podijelite s drugima priču o uspjehu.* Možda je vaša organizacija (ili neka druga koju poznajete) uspješno odbacila neku dogmu menadžmenta te time značajno napredovala u nekoj od smjernica? Zna li za takve slučajeve, napišite o njima kratku priču i objavite je na MIX-u kako bi pomogli menadžerima širom svijeta da uče iz vašeg iskustva.
2. *Predložite nešto radikalno.* Imate li možda neku hrabru ideju na umu? Neki novi, potencijalno kvalitetni pristup koji nije testiran? U slučaju pozitivnog odgovora podijelite je s drugima članovima MIX-a (prihvaćamo sve ideje, čak i one očigledno krhke) i pozovite zajednicu da vam pomogne u daljnjem unapređenju.
3. *Pomognite identificirati prepreke.* Možda ste u vašoj organizaciji naišli na neke elemente koji očitno koče napredak i usporavaju primjenu neke od smjernica? Detaljno opišite problem. Tako ćete saznati na koji način ovoj ili sličnoj situaciji pristupaju drugi ljudi unutar MIX zajednice. Zatražite njihovu pomoć.
4. *Doprinesite MIX-u.* Naišli ste možda na neki članak, prezentaciju, blog ili video koji vas je nagnao da promijenite razmišljanje o liderstvu i menadžmentu, upravljanju i organiziranju? U slučaju potvrdnog odgovora dostavite nam link na referentni izvor i nove spoznaje podijelite s drugim članovima zajednice.



5. *Pitajte, komentirajte, izgrađujte.* Inovacija je društveni proces u kojem svaki smisleni doprinos "gura" konverzaciju bliže konačnom cilju. Ako vam je stalo da se znanost i umjetnost liderstva i menadžment obnovi, uključite se i podijelite s nama svoja razmišljanja.

Ciljajte visoko

Život je prekratak da bi se mučili s malim, beznačajnim problemima. Iz tog razloga posvetili smo se vama, disidentima i istomišljenicima, kako bi zajednički stvorili jedan novi, inovativni menadžment. I vas, jednako kao i nas, frustrira trenutno stanje, činjenica da su organizacije mnogo manje inventivne, prilagodljive i inspirativne od ljudi koji u njima rade. Srećom, to ne mora biti tako ako spremno odbacimo okove prošlosti, težimo velikom i ponekad preuzmemo rizik.

Članovi MIX zajednice svojevrsni su sanjari. Sanjamo organizacije osposobljene za spontanu obnovu, u kojima promjene nisu traumatične. Sanjamo organizacije u kojima "struja inovacija" prožima svaku aktivnost, u kojima "otpadnici" uvijek istiskuju reakcionare. Sanjamo organizacije plemenitih ciljeva i razvijene kulture suradnje, u kojima se ljudi osjećaju inspiriranima i uključenima. Naravno, to nisu samo snovi, već izazovi "učini-ili-umri" vrste za svaku organizaciju koja želi napredovati i rasti u olujnim vremenima današnjice.

Nama danas treba *revolucija menadžmenta*, ništa manje radikalna od one koja je potpalila vatru industrijskog doba prije stotinjak godina. Iako se čini neostvarivim, sposobni smo odgovoriti izazovu. Ranim pionirima menadžmenta bilo je i teže: slobodne i nezavisne ljude morali su pretvoriti u robote što su na koncu uspješno ostvarili! Za razliku od njihovih, naša su nastajanja pravilno usmjerena i usklađena s ljudskom prirodom. Trudimo se da organizacije učinimo čim više, a ne čim manje po mjeri čovjeka - po mjeri nas, naših kolega, prijatelja i naše djece.