



Marko Lučić, član Uprave i urednik,  
*Quantum21.net, qLife*

## Uvodnik

Marko Lučić

Gary Hamel je osnivač i predsjednik savjetničke tvrtke Strategos, gostujući profesor na *London Business School* te istaknuti znanstveni suradnik na *Harvard Business School*. Hamel je jedan od najutjecajnijih mislioca s područja strategije u zapadnom svijetu. Zajedno s C.K. Prahaladom smatra se začetnikom stvaranja novog jezika strategije te razvoja ideja i pojmova kao što su strateška namjera, ključne kompetencije, imaginativne korporacije, strateška arhitektura i predviđanja (budućnosti) industrije. Njegov rad utjecao je na promjenu smjera i sadržaja strategije u mnogim kompanijama širom svijeta. Pored knjige koja je postavila temelje nove paradigme strateškog upravljanja *Competing for the Future*, Hamel je tijekom devedesetih godina u časopisu *Harvard Business Review* objavio devet članaka (od kojih je sedam u koautorstvu s Prahaladom).

U posljednje vrijeme posebno privlači pažnju stručne javnosti svojim angažmanom na projektu **MIX – Management Innovation eXchange**, internetskoj platformi koja je pokrenuta s ciljem revolucionarizacije znanosti i prakse liderstva i menadžmenta.

Hamel tvrdi kako menadžment, kao skup metoda i alata koje koristimo kako bi iz raspoloživih resursa produktivno stvorili korisne outpute, "nedvojbeno predstavlja jedan od najvažnijih izuma ljudskoga roda. 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?

Pojednostavljivanjem 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 – koja je ekspresno postala 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. 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 navješćući fundamentalnu promjenu odnosa na relaciji "pojedinaac - institucija".

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 milenjska 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.