

# Pratarmė

1968 metų Kūčių vakarą *Apollo 8* erdvėlaivis tapo pirmuoju žmogaus pagamintu objektu, apskriejusių Mėnulį. Kelionės atgal į Žemę metu skrydžių valdymo centro dispečerio sūnus paklausė tėčio: „Kas valdo erdvėlaivį?“ Kai klausimas buvo perduotas namo grįžtančiai komandai, astronautas Billas Andersas atsakė: „Manau, dabar jį valdo seras Isaacas Newtonas.“

Norėčiau, kaip ir tas smalsus berniukas, užduoti klausimą: „Kas valdo jūsų kompaniją?“ Gal jūs norėsite atsakyti „generalinis direktorius“, „direktorių komanda“ ar „visi mes, vidurinėsios grandies vadovai“. Būtumėte teisūs, tačiau ne visiškai. Jūsų kompanijai iš dalies vadovauja maža grupelė seniai amžinojo atilsio išėjusių teoretikų ir praktikų, kurie XX amžiaus pradžioje nustatė „šiuolaikinio“ valdymo taisykles ir tvarką. Jie lyg šmėklos gyvena suplėkusiųose valdymo mechanizmuose. Tai jų dešimtmečiais aidintys įsakymai nematomai formuoja jūsų kompanijos politiką, kai jūs skirstote išteklius, formuojate biudžetą, dalijatės valdžia, nustatote darbuotojų atlyginimus ir priimate sprendimus.

Šių patriarchų įtaka taip giliai įsismelkusi, kad valdymo technologijos įvairiose kompanijose nedaug kuo skiriasi. Daugelyje kompanijų egzistuoja beveik panaši vadovavimo hierarchija (vykdomieji viceprezidentai, vyresnieji viceprezidentai, viceprezidentai). Skirtingose įmonėse egzistuoja panaši kontrolės sistema, personalo valdymo politika, planavimo tradicijos. Jose yra panaši pavaldumo struktūra ir vertinimo sistemos. Todėl generaliniam direktoriui taip lengva pereiti dirbti į kitą kompaniją – valdymo svertai ir matai daugiau ar mažiau panašūs kiekvienoje korporacijoje.

Tačiau kitaip nei fizikos dėsniai, valdymo dėsniai nėra nei nulemti, nei amžini. Ir tai gerai, nes dabartinio valdymo įrankiai girgžda nuo sunkios naštos, kuriai jie nebuvo pritaikyti. Žaibiški pokyčiai, trumpalaikis pranašumas, technologinės nesėkmės, maištingi konkurentai, susiskaldžiusi rinka, visagaliai klientai, nepaklusnūs akcininkai – šie XXI amžiaus iššūkiai peržengia viso pasaulio organizacijų struktūros ribas ir atskleidžia valdymo modelio, nesugebėjusio atlaikyti laiko diktuojamo tempo, ribotumą.

Pagalvokite apie naujus pastarųjų kelių dešimtmečių produktus, pakeitusius mūsų gyvenimą: asmeninis kompiuteris, mobilusis telefonas, skaitmeninė muzika, elektroninis paštas ir internetinės bendruomenės. O dabar pabandykite prisiminti nors vieną valdymo praktikos laimėjimą, kuris turėjo panašią įtaką verslo pasaulyje – bet ką, kas iš esmės pakeitė didelių kompanijų valdymą. Nelengva, tiesa? Čia ir glūdi didžiausia problema.

Valdymas pasenęs. Jis tarsi degimo variklis, tarsi technologija, kuri lievėsi evoliucionuoti, ir tai nėra gerai. Kodėl? Nes valdymas – sugebėjimas paskirstyti išteklius, planuoti, programuoti darbą ir skatinti pastangas – būtinas tam, kad būtų įgyvendinti žmogiškieji tikslai. Kai valdymas tampa ne toks efektyvus, koks galėtų ar turėtų būti, kenčiame visi.

Jūsų organizacijos veiklą varžo ne veiklos ar verslo modelis, bet valdymo modelis. Tam skirta ši knyga. Mano tikslas – padėti jums tapti XXI amžiaus valdymo pionieriais, suteikti jums žinių, kad galėtumėte iš naujo kurti valdymo principus, procesus ir kurti verslą mūsų postmoderniame amžiuje. Savo knygoje įrodysiu, kad *valdymo inovacijos* turi unikalią galią sukurti ilgalaikį jūsų kompanijos pranašumą, ir nurodysiu žingsnius, kuriuos turėsite žengti, kad pirmiau įsivaizduotumėte, o vėliau ir kurtumėte *valdymo ateitį*.

Trumpai papasakojau, apie ką yra ši knyga, tad leiskite dabar trumpai pasakyti, apie ką ši knyga *nėra*. Nors knygos puslapiuose minima daugybė pavyzdžių ir istorijų, tačiau tai nėra geriausios praktikos vadovas. Čia nėra pamokslų „eikite ir darykite taip“. Atvirai šnekant, geriausi šiandienos pavydžiai yra neužtektinai geri. Net kompanijos, ku-

riomis pasaulyje „labiausiai žavimasi“, nėra taip lengvai prisitaikančios, tokios novatoriškos ar tokios smagios dirbti, kaip galėtų ar turėtų būti. Mano manymu, kalbant apie valdymo ateitį, reikia pirmuoti, o ne sekti paskui kitus. Ši knyga – vadovas, kaip išrasti geriausias *rytojaus* praktikas šiandien.

Tačiau tai nėra vieno asmens ateities valdymo vizija. Nors aš jums atskleisiu kai kurias, mano manymu, daug žadančias valdymo perorganizavimo galimybes, esu ganėtinai kuklus ir žinau, jog daugybės žmonių vaizduotė ir įžvalgos duoda kur kas daugiau naudos nei vieno. Taigi užuot bandęs įpiršti jums *savo* požiūrį apie ateitį, noriu jums padėti susiformuoti jūsiškį. Jei norite palyginimo, išsivaizduokite paskaitą apie verslo kūrimą. Koks būtų dėstytojo tikslas? Išmokyti jus parašyti geriausią verslo planą. Na, o mano tikslas – suteikti jums mąstymo įrankius, padėsiančius kurti *savo* valdymo inovacijas ir jas įgyvendinti. Galiu būti jūsų vadovas ir mokytojas, bet viziją turite susikurti patys.

Tačiau aš turiu svajonę. Svajonę apie spontaniškai atsinaujinti sugebančias organizacijas, kur įgyvendinti pokyčiai nesukelia skausmingų traumų. Svajoju apie verslą, kur inovacijos pulsuoja kiekviename žingsnyje tarsi elektros srovė, kur tradicijų laužytojai triumfuoja prieš pokyčių priešininkus. Svajoju apie kompanijas, kurios iš kiekvieno darbuotojo išgauna tai, ką jis turi geriausia, o darbuotojai tose kompanijose dirba kūrybiškai ir su užsidegimu. Žinoma, tai ne tik svajonė, bet ir būtinybė. Tai – svarbiausi kompanijos, kuri tikisi klestėti neramiais ateities laikais, iššūkiai, kuriuos nugalėti gali tik stublbinamos valdymo inovacijos.

Ši knyga skirta svajotojams ir veikliems žmonėms. Ji parašyta tiems, kurie jaučiasi supančioti biurokratijos; jaudinasi, kad „sistema“ stabdo inovacijas; slapta viliasi, kad problemos kyla dėl aukščiausiojo vadovų sluoksnio nelankstumo; svarsto, kodėl kompanijos gyvenimas toks slegiantis; mano, kad darbuotojai ganėtinai išmincingi, jog galėtų patys sau vadovauti; žino, kad dabartinis „valdymas“ yra sėkmės stabdis, *ir nori kaip nors tai spręsti*. Jei atpažinote save – ši knyga kaip tik jums.