

Turinys

PRATARMĖ

Vadovams reikia naujos vadybos / 7

PIRMAS SKYRIUS

El. paštas... čia nepageidaujamas / 19

ANTRAS SKYRIUS

Klientams skirkite antrą vietą / 33

TREČIAS SKYRIUS

Pamirškite įprastą atostogų politiką / 53

KETVIRTAS SKYRIUS

Sumokėkite žmonėms, kad mestų darbą / 68

PENKTAS SKYRIUS

Skaidrūs atlyginimai / 83

ŠEŠTAS SKYRIUS

Iš darbo sutarčių išbraukite nekonkuravimo sąlygą / 100

SEPTINTAS SKYRIUS

Nebevertinkite darbuotojų veiklos rezultatų / 118

AŠTUNTAS SKYRIUS

Samdos procesą patikėkite komandai / 134

DEVINTAS SKYRIUS

Organizacinės struktūros schemą braižykite pieštuku / 151

DEŠIMTAS SKYRIUS

Uždarykite atvirusius biurus / 168

VIENUOLIKTAS SKYRIUS

Eikite ilgų atostogų / 182

DVYLIKTAS SKYRIUS

Atleiskite vadovus / 198

TRYLIKTAS SKYRIUS

Vertinkite buvusius darbuotojus / 216

PABAIGOS ŽODIS

Išraskite naują vadybos variklį / 232

Tolesni veiksmai / 237

Padėkos / 238

Apie autorių / 239

Informacijos šaltiniai / 240

PRATARMĖ

Vadovams reikia naujos vadybos

1898-ieji bendrovei „Bethlehem Iron“ buvo nelengvi – konkurencija vis stiprėjo, ir įmonė ėmė greitai prarasti turėtas pozicijas. Problemų kėlė ir klaidinantis pavadinimas (nes iš tiesų „Bethlehem Iron“ gamino plieną), ir tai, kad geležinkelio pramonės tiekėjomis tapo vis daugiau Pitsburge įsikūrusių įmonių, pavyzdžiui, „Carnegie Steel“.

Norėdami išsiveržti iš nesėkmių ruožo, bendrovės „Bethlehem Iron“ vadovai pasamdė vidutinio amžiaus intelektualą, kurio ankstesnis gyvenimas netilpo į įprastus rėmus. Pavyzdžiui, šis asmuo kurį laiką mokėsi žinomoje mokykloje „Philips Exeter Academy“, kurioje buvo galima pasirengti studijoms, nes ketino stoti į Harvardo universitetą. Visgi puikiai išlaikęs stojamąjį egzaminą jis nusprendė netęsti studijų ir žengė stulbinamą žingsnį – įsidarbino mašinistu, o vėliau perėjo į gamyklą ir tapo meistru. Dienomis jis dirbo gamykloje ir vadovavo kitiems darbininkams, o naktimis studijavo mechaninę inžineriją. 1898 m. šis žmogus savo intelektą ir teorines žinias pradėjo derinti su praktine patirtimi – tapo konsultantu.

Kas jis? Tai – Fredrickas Winslowas Tayloras, bendrovei „Bethlehem Iron“ pasiūlęs visą rinkinį naujų priemonių, skirtų maksimaliai padidinti plieno gamybos efektyvumą. Šioms priemonėms kurti Tayloras taikė tokį metodą: nuodugniai išstudijuodavo kiekvieną gamybos proceso operaciją, šalindavo

nereikalingas, o tada mokydavo darbininkus kiekvieną likusią operaciją atlikti kruopščiai ir veiksmingai. Išstobulinęs kiekvieną gamybos etapą ir visą gamybos sistemą, Tayloras pasistengė, kad darbininkai taip pat dirbtų nepriekaištingai – panaikino valandinį darbo užmokestį ir nustatė konkrečius operacijų, už kurias darbuotojai buvo asmeniškai atsakingi, įkainius.

Tokia mokėjimo už konkrečius darbus sistema turėjo padidinti gamybos spartą ir užtikrinti, kad darbininkai tuščiai nešvaisto laiko. Pats Tayloras kartojo, kad nėra nė vieno fizinį darbą dirbančio žmogaus, „kuris nemažos dalies savo laiko neskirtų gilintis į tai, kaip dirbti dar lėčiau, tačiau tuo pačiu metu nesi-stengtų įtikinti darbdavio, kad dirba geru tempu“¹. Konsultanto uždavinys ir buvo ištirti, koks iš tiesų turėtų būti tas geras darbo tempas.

Studijuodamas darbo našumą, Tayloras nagrinėjo ir gamybos priemones. Pavyzdžiui, tvirtino, kad darbininkas veiksmingiausiai dirba tada, jeigu vienu kastuvu kelia 10 kg (21,5 svaro) krovinį, tačiau darbininkai tuo pačiu kastuvu dažnai naudojami kraudami skirtingas medžiagas, tad kastuvu keliamas svoris taip pat skiriasi. Atsižvelgdamas į tai, Tayloras kiekvienai medžiagai krauti pasiūlė arba sukonstravo naujus kastuvus, kuriais būtų galima kelti būtent minėtą svorį. Konsultantas manė, kad vidutinis darbininkas nepajėgia pats sugalvoti, kaip pagerinti darbo našumą, nes jam nepakanka intelekto. Jam atrodė, kad idealus darbininkas – tik nekvalifikuotas didelės mašinos sraigtelis, išmokytas atlikti vieną užduotį, tačiau gebantis tą daryti optimaliai. Pasak Taylora, „spartesnį darbą gali užtikrinti tik *privaloma* darbo metodų standartizacija, *privalomas* geriausių priemonių naudojimas ir sąlygų sudarymas bei *privalomas* bendradarbiavimas. Pareiga įtvirtinti tokius privalomus standartus ir bendradarbia-

vimą išimtinai tenka *vadovybei*². Trumpai tariant, Taylora nedomino darbininkų protas, jam buvo svarbus tik jų gebėjimas atlikti fizinį darbą.

Nenuostabu, kad tokias idėjas įmonės darbuotojai priėmė ne itin palankiai. Griežti Taylora metodai iš tiesų padėjo padidinti gamybą, tačiau sukėlė nesantaiką tarp darbininkų ir vadybininkų, kurie buvo įpratę prie savo darbo metodų. 1901 m., po ginčo su kitais vadovais, Tayloras buvo priverstas palikti „Bethlehem Iron“. Visgi jis ne tik neatsisakė savųjų „mokslinio vadovavimo“ principų, bet net pradėjo juos skleisti kuo plačiau suprasdamas, kad šiuos principus nesunku pritaikyti.

Tayloro idėjos gimė pačiu tinkamiausiu metu. Protingų vadybininkų, gebančių prižiūrėti dideles nekvalifikuotų darbininkų grupes, iki XIX a. beveik nereikėjo. 1790 m. 90 proc. dirbančių JAV gyventojų gyveno ūkiuose, kuriuose ne tik patys apsirūpindavo maistu, bet ir gamindavosi tokius daiktus kaip drabužiai, muilas, baldai ir žvakės.³ Nedidelius kiekius pardavimui skirtų prekių gamino kvalifikuoti amatininkai mažose dirbtuvėse, kuriose neretai ir gyvendavo.

Pramonės revoliucija visa tai pakeitė. Išradus naujas mašinas ir naujus būdus aprūpinti jas energija, įvairias gamybos užduotis buvo galima atlikti kur kas greičiau. Nuo 1890 m., t. y. prieš pat Taylorui pradedant dirbti „Bethlehem Iron“, iki 1958 m. per žmogaus darbo valandą pagaminama produkcija išaugo beveik penkis kartus. Be to, šis rodiklis ir toliau sparčiai didėjo.⁴ Daiktai, kuriuos anksčiau dirbo vieniši amatininkai, dabar buvo masiškai gaminami didelėse gamyklose. Gamykloms reikėjo darbininkų. Darbininkams reikėjo vadovų. Vadovams reikėjo vadybos priemonių.

Priemonės, kaip vadovauti tose gamyklose dirbantiems žmonėms, ir pasiūlė Fredrickas Tayloras. Jo pasiūlymai nepaprastai

paspartino gamybą, padidino darbo našumą ir padėjo jas įgyvendinusioms įmonėms augti. Kai kas net tvirtina, kad stublinamą ekonomikos augimą XX amžiuje iš esmės lėmė Tayloro sukurtos arba įkvėptos vadybos idėjos. Po to, kai didžioji gyventojų dalis iš žemės ūkio perėjo į pramoninę gamybą, augimą skatinantis vadovavimo stilius tapo neginčijamu standartu ir universaliu priemonių rinkiniu. Laikui bėgant radosi Tayloro darbų tęsėjų, sukūrusių daugiau vadybos metodų, tačiau kadangi jie vystė pradininko idėjas (arba kartais siūlė jų pakeitimus), visi jų rezultatai tapo tiesiog priemonių rinkinio, naudojamo vadovauti didelėms pramonės įmonėms, dalimi. Net ir ryškiausi nukrypimai nuo Tayloro pasiūlymų tebuvo didelių, dažniausiai pramonės, įmonių vadovams ir vadybininkams skirtos priemonės.

Viešos Tayloro paskaitos galiausiai buvo išleistos kaip knygos. Populiariausia iš jų – *Principles of Scientific Management* (*Mokslu pagrįstos vadybos principai*) dienos šviesą išvydo 1911 m. ir netrukus pasklido po visas Jungtines Amerikos Valstijas, o vėliau – ir po visą pasaulį, pasiekdama net Japoniją.⁵ (Japonijoje apsilankęs Tayloro anūkas pasakojo, kad daugelio bendrovių vadovai tiesiog primygtinai reikalavo su juo nusifotografuoti.) Tayloro darbai įkvėpė grupę efektyvumo siekiančių vadovų, ir šie pradėjo leisti mėnesinį žurnalą *System*, kuriame buvo skelbiami straipsniai apie tai, kaip padidinti įvairių darbo aspektų efektyvumą.⁶ Žurnalo populiarumas augo, ir po kurio laiko jam buvo suteiktas naujas pavadinimas – *BusinessWeek*.

Universitetai ėmė steigti verslo mokyklas, kuriose esami ir būsimi įmonių vadovai mokėsi naudotis minėtomis našumo didinimo priemonėmis siekiant maksimaliai padidinti gamybą ir sumažinti išlaidas. Vienoje iš jų – prie prestižinio Dartmuto koledžo įkurtoje Tucko verslo mokykloje – dėstė netgi pats Tayloras.⁷

Be to, įmonės savo praktiką pradėjo lyginti su priemonėmis, kurias taikė atitinkamų verslo šakų lyderiai. Nuostabu, bet daugelio iš šių pagrindinių našumo didinimo priemonių vis dar mokoma verslo mokyklose, o vadovai laiko jas etalonais. Galiausiai, būtent jos padėjo mūsų ekonomikai tapti tokia, kokia ji šiandien.

Kita vertus, privalome pripažinti, kad šiandien verslas visiškai kitoks, nei buvo baigiantis XIX a., kai Fredrickas Tayloras pirmą kartą įžengė į bendrovei „Bethlehem“ priklausančią gamyklą.

XX a. antroje pusėje daugelio žmonių darbo pobūdis labai pasikeitė. Įmonėms reikėjo vis mažiau fizinį darbą atliekančių žmonių (t. y. tokių, kurie vykdytų vienodas masinės gamybos proceso operacijas) ir vis daugiau darbuotojų, gebančių užsiimti *protiniu* darbu, priimti sprendimus, kaip pertvarkyti gaminių konstrukciją, pristatyti juos rinkai, kurti informacinių technologijų sistemas arba rasti naujų kapitalo šaltinių. Protinio, arba „žiniomis pagrįsto darbo“, kaip pastaruoju metu jį imta vadinti, apimtis ir toliau didėja. Visgi įmonių vadovai, elgdamiesi panašiai kaip darbininkai, kurie tą patį kastuvą naudojo bet kokiai medžiagai kasti, dar labai ilgą laiką neatsisakė tų pačių senųjų našumo užtikrinimo priemonių.

Prasidėjus XX a. šeštajam dešimtmečiui tapo akivaizdu, kad naujojoje darbo aplinkoje Taylora priemonės neveiksmingos. Žurnalo *Fortune* redaktorius Williamas Whyte'as savo straipsnyje *The Organization Man* (*Organizacijos žmogus*) tiesiog sumalė jas į miltus.⁸ Pasak jo, Taylora pasiūlyta įmonės organizacinė struktūra ir vadybos priemonės, kurios buvo skirtos darbui gamyklose, beveik visiškai užgniaužė žiniomis pagrįstą darbą dirbančių asmenų iniciatyvumą ir kūrybiškumą. Įmonių vadovai ir toliau reikalavo dirbti standartizuotai ir užtikrinti reikalavimų atitiktį, panašiai kaip tais laikais, kai Tayloras juos taikė prie konvejerio

stovintiems asmenims. Taigi taip elgdamosi įmonės ir visuomenė kentėjo nuo „grupinio mąstymo“ – beje, šį Irvingo Januso išpopuliarintą terminą sukūrė Whyte'as – nes tokia atitiktis žlugdo kūrybiškumą ir trukdo priimti sprendimus. Vis dėlto nors skaitytojams Whyte'o argumentai atrode įtikinami, o vadovai užjautė juose aprašytus „vargšus darbuotojus“, padėtis įmonėse beveik nepasikeitė. Tiesą sakant, vadovai neturėjo naujų priemonių, kuriomis galėtų pakeisti pasenusias.

„Mes, kaip visuomenė, turėjome progą šimtus metų tobulinti pramonės įmonių vadybą, – tvirtino „Netflix“ įkūrėjas Reedas Hastingsas, kuriam kartkartėmis kyla revoliucinių idėjų, – tačiau dar tik pradėdame mokytis vadovauti kūrybinėms įmonėms, nors tai daryti tenka visiškai kitaip.“⁹ Hastingsas – ne vienintelis verslo lyderis, suprantantis, kad senosios vadovavimo priemonės buvo sukurtos sistemoms, kurios dabartinėje ekonomikoje retos. Žmonių elgesio ir organizacijų tyrinėtojai jau seniai nustatė, kad tarp to, ką apie optimaliausius vadovavimo žmonėms būdus sako mokslas ir ką atskleidžia geriausia praktika, yra nemenka spraga. „Esame tradicinių darbo metodų, kuriuos paveldėjome dar iš pramonės eros, įkaitai, – teigė Londono verslo mokyklos strategijos ir verslumo profesorius Julianas Birkinshaw. – Turėtume paklausti savęs, ar galime rasti geresnių būdų, kaip dirbti ateityje.“¹⁰

Laimė, tą padaryti mes galime.

Geresnių vadovavimo būdų paieška

Galima drąsiai tvirtinti, kad šioje knygoje išdėstytos mintys ne vieną privers iš nuostabos išplėsti akis. Dauguma jų naujos, radikali ir netgi revoliucinės. Be abejo, galite jas atmesti kaip pernelyg keistas, kad būtų veiksmingos.

Tačiau ne viskas taip paprasta. Tolesniuose skyriuose skaitysite, kad šios radikalios idėjos jau įgyvendintos ne vienoje sėkmingai dirbančioje ir toliaregiškoje korporacijoje, ir ne tik veikia, bet netgi klesti.

Šios knygos ir joje pateiktų tyrimų tikslas – paskatinti jus ir jūsų įmonę susimąstyti, ar neatėjo metas naujai pažvelgti į kai kurias esmines vadybos koncepcijas. Atminkite: verslas privalo nuolat keistis ir neatsilikti nuo naujausių tendencijų. Taigi ši knyga teikia galimybę sužinoti, apie kokius vadybos pokyčius turėtumėte galvoti.

Įmonių vadovai, verslininkai ir organizacijų psichologai dabar stengiasi sukurti naują priemonių rinkinį – visiškai naują vadybą, kurios taip reikia šiuolaikiniams vadovams. Tai darydami jie ginčija prielaidas, abejoja tradicijomis ir atsisako vadinamosios geriausios praktikos. Ne kiekvienas bandymas leido sukurti kažką naujo, tačiau nemažai naujų idėjų ima atrodyti perspektyvios. Šioje knygoje išdėstytos mintys gali tapti geriausiu verslo pertvarkymo priemonių rinkiniu. Galbūt jos gali pasirodyti keistos, tačiau jos veiksmingos. Jų veiksmingumo priežastis atskleidžia ilgi žmogaus psichologijos tyrimų dešimtmečiai. Jos išsiskiria, nes yra kitokios ir geresnės, o jų išskirtinumas tik dar labiau pabrėžia pertvarkos būtinybę.

Pirmame skyriuje nagrinėsime vieną iš didžiausių našumo kliūčių, kuri tuo pat metu leidžia mums jaustis dirbančiais našiai – elektroninį pašta. Lyderiai iš viso pasaulio pripažįsta, kad uždraudus ar bent jau apribojus galimybes darbuotojams naudotis el. paštu jie ima dirbti našiau. Šią praktinę tendenciją patvirtina ir tyrimų išvados, atskleidžiančios, kad, nepaisant paplitusios priešingos nuomonės, el. paštas iš tikrųjų labiau kenkia negu padeda.

Antrame skyriuje nagrinėjamas dar vienas radikalus sprendimas, kurį inicijavo pasaulinė lyderių grupė – jie nusprendė, kad siekdami geriausiai aptarnauti savo klientus, didžiausią dėmesį privalo skirti ne klientų, bet darbuotojų poreikiams. Šie lyderiai apgręžė tradicinę taisyklę, kad *klientas visada svarbiausias*, ir suderino ją su gerai išnagrinėtu klientų ir darbuotojų pasitenkinimo sąsajos modeliu.

Trečiame skyriuje nagrinėjama tradicinė atostogų politika. Pramonės eros įmonių vadovai turėjo riboti darbuotojų atostogas siekdami užtikrinti, kad gamykloje visada būtų pakankamai žmonių. Tačiau darbą prie staklių keičiant žiniomis pagrįstam darbui daugelis lyderių pradėjo abejoti, ar apskritai reikia riboti atostogas. Ši mintis gali šokiruoti, bet luktelėkite ir netrukus sužinosite, kaip naujoji atostogų politika veiksminga.

Ketvirtame skyriuje aprašyta, kaip įmonės padeda darbuotojams išeiti iš darbo – už išėjimą jiems pačia tiesiogine prasme išmokama premija. Galbūt tai skamba nelogiškai, tačiau ši praktika verta dėmesio. Beje, ją išpopuliarino tokios bendrovės kaip „Zappos“ ir „Amazon“. Visgi dar prieš joms pradėdant taip elgtis, tyrėjai, norėdami parodyti, kodėl premijos už išėjimą veikia nepriklausomai nuo to, ar darbuotojai priima siūlomus pinigus, nagrinėjo tokius dalykus, kaip negrįžtamosios sąnaudos ir patvirtinimo šališkumas.

Penktame skyriuje nagrinėjamas klausimas, ar verta viešinti informaciją apie darbuotojų atlyginimus. Nors dalijimasis informacija apie darbo užmokestį gali kelti privatumo problemų, ją slepiant galima pakenkti kur kas labiau. Tyrimai atskleidžia,

kad įmonėse, kuriose negalima atvirai kalbėti apie darbo užmokestį, darbuotojai uždirba mažiau, be to, darbo vietose kyla daugiau nesutarimų ir streso. Tokių įmonių kaip „Whole Foods“ ir „SumAll“ vadovai patyrė tą patys ir galiausiai atskleidė savo atlyginimus visiems bendradarbiams.

Šeštame skyriuje nagrinėjama kita sritis, kuri taip pat tradiciškai siejama su įmonės paslaptimi, tačiau iš tiesų gali įmonei brangiai kainuoti. Visuotinai žinoma, kad į darbo sutartis jau seniai įtraukiama nekonkuravimo nuostata, kurią darbuotojai privalo patvirtinti parašu. Visgi iš skirtingų sričių gauti duomenys rodo, kad tokios nekonkuravimo nuostatos nenaudingos ne tik iš darbo išeinantiems darbuotojams, bet ir tiems, kurie tęsia darbą įmonėje, ar net pačiai įmonei. Tad perskaitykite minėtą skyrių ir nuspręskite, ar jūsų įmonei iš tiesų reikia šios nuostatos.

Septintame skyriuje teigiama, kad reikia atsisakyti dar vienos ilgalaikės praktikos, kuri iš tiesų gali padaryti daugiau žalos negu naudos. Seniai manoma, kad darbuotojų rezultatų vertinimas yra neatsiejama vadovo darbo dalis. Tačiau vis daugiau įmonių pastebi, kad griežtos darbo našumo valdymo sistemos iš tikro trukdo darbuotojams geriau dirbti. Pavyzdžiui, tokios žinomos bendrovės kaip „Microsoft“, „Adobe“ ir „Motorola“ visiškai atsisakė tradicinio darbuotojų veiklos vertinimo ir siekdamos pagerinti darbuotojų bei visos įmonės rezultatus sukūrė daugiau įrodymais pagrįstų sistemų.

Aštuntame skyriuje sudrebinami samdos proceso pamatai. Daugelyje įmonių vadovai samdo naujus darbuotojus peržiūrėdami jų gyvenimo aprašymus ir surengdami keletą pokalbių su pavie-

niais kandidatais. Vis dėlto netrukus didelė dalis vadovų pastebi, kad naujiems darbuotojams darbas sekasi kur kas prasčiau nei pokalbis. Reaguodami į tai, kai kurie lyderiai nusprendė, kad geriausia samdos procesą perduoti komandai, kurioje kandidatas dirbtų, jeigu būtų priimtas. Bendra komandos išmintis padeda geriau suprasti, ar naujokas ras bendrą kalbą su kolegomis.

Devintame skyriuje permąstoma dar viena plačiai paplitusi „geroji“ praktika – vadinamoji organizacinės struktūros schema. Jei senesnėse ūkio šakose, pavyzdžiui, geležinkelių pramonėje, aiškiai struktūriškai išdėstyta griežta hierarchija galbūt buvo veiksminga, dėl nuolat besikeičiančio darbo pobūdžio šiandien reikalinga tokia organizacinė struktūra, kuri padėtų lengviau susitvarkyti su pokyčiais. Taigi dabar geriausi vadovai organizacinės struktūros schemą braižo ir pildo pieštuku – taip jie leidžia susiburti komandoms, kurios būtų lanksčios ir gebėtų geriausiai spręsti tam tikrą problemą, nesvarbu, kokiam struktūros blokui jos buvo priskirtos pradžioje. Naujais duomenys rodo, kad būtent komandos leidžia pasiekti didžiausią našumą, ypač jeigu jos dažnai keičiasi.

Dešimtame skyriuje naujai pažvelgiama į tai, kokioje aplinkoje minėtos komandos dirba. Nors pastaruoju metu įmonių vadovai dažnai tvirtina, kad norint skatinti bendradarbiavimą atvirieji biurai būtini, naujais tyrimais ir patirtis parodė, jog atvirųjų biurų naudą bendradarbiavimui dažnai visiškai panaikina daugybė dėmesį blaškančių dalykų. Jūsų darbo vieta *turi* įtakos darbui, o geriausių vadovų nuomonės ginče dėl atvirųjų ir uždarytųjų biurų privalumų nesutampa.

Vienuoliktame skyriuje ir vėl pristatomas kitoks požiūris – ši kartą į perdegimo problemą. Pasirodo, geriausi vadovai randa būdų, kaip sau ir savo darbuotojams suteikti ilgalaikes arba akademines atostogas. Jie jau suprato, kad geriausias būdas našiai dirbti ilgą laiką – didelę šio laiko dalį sąmoningai leisti visiškai neproduktyviai. Šią vadovų patirtį patvirtina ir daugelis tyrėjų (nemažai iš jų patys yra ėmę akademines atostogas universitetuose, kuriuose atliko atitinkamus tyrimus).

Dvyliktame skyriuje apžvelgiamas labiausiai intriguojantis šiuolaikinės vadybos klausimas – ar vadybininkai apskritai reikalingi? Kai kurie verslo lyderiai nusprendė atleisti visus vadybininkus, o kiti rado būdų, kaip tam tikras valdymo funkcijas perduoti buvusiems pavaldiniams. Dešimtmečius trunkantys tyrimai rodo, kad darbuotojai dirba našiausiai ir yra labiausiai atsidavę darbui tada, kai gali patys valdyti savo likimą, nesvarbu, kiek vadovų dirba įmonėje.

Tryliktame skyriuje apžvelgiamas retai nagrinėjamas žmogiškųjų išteklių vadybos elementas – kaip atsisveikinti. Atskirų asmenų darbo trukmė vienoje įmonėje (ar net toje pačioje ūkio šakoje) nuolat trumpėja – tai reiškia, kad vadovams vis dažniau tenka tarti *sudie* geriausiems darbuotojams. Tai, kaip jie tai daro – ma-loniai elgiasi su iš darbo išeinančiais kolegomis ar nuo jų atsiri-boja – veikia ne tik paliekančius įmonę, bet ir joje pasiliekančius.

Iš pirmo žvilgsnio šios knygos idėjos atrodo keistos, ypač jei ly-ginsime jas su įprastu požiūriu į verslą, tačiau tiesa ta, kad *verslas nebėra įprastas*.

Galbūt mūsų siūlomos priemonės taip pat jau spėjo pasenti, vis dėlto neprarandame optimizmo. Pasak Gary'io Hamelio, vieno žymiausių vadybos mąstytojų per pastaruosius kelis dešimtmečius, „jeigu žmonės sugebėjo išrasti šiuolaikinę pramonės įmonę, jie sugebės ją išrasti ir dar kartą“. ¹¹ Čia pateiktas idėjas šiuo metu išbando ir organizacijas tiriantys psichologai, ir pačių organizacijų vadovai, siekdami nustatyti, galbūt naują vadybą iš tiesų reikėtų pradėti kurti nuo tuščio lapo.

Jeigu šioje knygoje aprašytos priemonės Jums atrodys ne-
logiškos ar keistos, dar kartą pagalvokite apie tai, koks keistas
„Bethlehem Iron“ darbuotojams turėjo būti Fredrickas Tayloras.
Arba apie tai, kaip didžiuliai fabrikai turėjo atrodyti XIX a. ama-
tininkams ir ūkininkams. Pasaulis pasikeitė – jį pakeitė verslas.
Senieji vadybos metodai lėmė milžinišką verslo pažangą, tačiau
naujai pažvelgę į vadybą galime žengti dar toliau.

David Burkus
2015 m. ruduo