



W. L. Gore & Associates

Najinovatívnejšia, najzvláštnejšia a najefektívnejšia organizácia na tejto planéte.

Patrí k stovke najoceňovanejších zamestnávateľov podľa Fortune.

BILL GORE - INOVÁTOR MANAGEMENTU

Bill sníval o tom, že vybuduje firmu zasvätenú inováciám. Gore pracoval vo firme DuPont v tímoch, ktoré mali *vysoké ciele a samostatnosť* a to ho *nabíjalo energiou*, aj jeho kolegov. Chcel vydať viac času na inovácie, ako na podliezanie šéfovi, preto v roku 1958, po 17 ročnej pracovnej kariére, založil vlastnú firmu.

So svojou ženou (45) + 5 detí začali s pivnicou vyrábať. Mali cieľ: vytvoriť firmu, ktorá by *zmnožovala predstavivosť ľudí*. Vychádzal v McGregorovej teórie X a Y. Chcel, aby mal ľudí typu Y, ale nevedel ako to dosiahnuť. Chcel vytvoriť firmu bez hierarchie, bez šéfov, majstrov a viceprezidentov, kde môže hovoriť každý s každým, kde ľudia majú možnosť výberu a neprideľujú sa im úlohy, firmu, ktorá nemá kľúčovú podnikateľskú oblasť, kde ľudia budú vymýšľať nové veci a pritom rásť a vykazovať zisk. Gore bol ochotný vzoprieť sa celej rade svätosvätých zásad riadenia.

Firma pracuje na rozvoji stoviek vznikajúcich projektov a pritom zarába. Už 50 rokov dosahuje neustály rast zisku.

Vytvoril firmu, ktorá je založená na *súbore manažérskych zásad*, ktoré odporujú mnohému z toho, čo predstavuje modernú podnikateľskú pravovernosť.

Ak chcete vytvoriť systém riadenia, ktorý je priaznivo naklonený inováciám, budete ho musieť vynájsť.

MODEL RIADENIA

1. **Priestorová štruktúrálna mriežka, nie hierarchia**

Firma nemá žiadne úrovne riadenia ani organizačnú schému. Kľúčovými prevádzkovými jednotkami sú malé, sebariadiace tímy, pričom všetci zdieľajú dva spoločné ciele: *zarábať peniaze a dobre sa baviť*. Firma je organizovaná ako *priestorová štruktúrálna mriežka*, ktorá prepája jednotlivcov. Komunikácia je priama, od tímu k tímu, od jednotlivca k jednotlivcovi. Snažite sa byť prospešní kolegom, nie šéfovi, aby ste spolupracovali nemusíte využívať „sprostredkovateľské kanály“. Väčšina z nás má potešenie z toho, keď môže obísť formálne postupy a keď môže veci robiť priamym a najľahším spôsobom.

Musel riešiť otázky: Dokáže pohotovo reagovať na rýchle zmeny na trhu? Čo bude zdrojom disciplíny? Čo bude ľuďom udávať smer, keď nebudú mať hierarchiu cieľov? Nevznikne anarchia?

Jednoduchosť a poriadok sú dôvody hierarchie, avšak hierarchia *duší tvorivosť a slobodu jednotlivca*.

Iniciatívnosť, vášnivé zaujatie a odvaha sú dôležité, bez byrokracie.

2. **Žiadni šéfovia, ale množstvo vedúcich osobností**

Neexistujú slová: šéf, vedúci, manažér, viceprezident. Majú lídrov, ktorých autoritu uznávajú spolupracovníci. Líder je ten, kto prejavuje schopnosť zaistiť realizáciu úloh a vyniká schopnosťou budovať tím. Tí, ktorí to

opakovane dokážu, získavajú stúpenčov, ktorí ich nasledujú. Lídrov je 10%. Lídrov môžu zamestnanci slobodne zosadiť. Líder pocituje zodpovednosť za tých, ktorých vedie.

Keď zvoláte poradu a ľudia prídu, ste líder.

3. **Radcovia miesto šéfov**

Noví zamestnanci majú pri nástupe prideleného radcu - skúsený pracovník firmy, ktorý oboznamuje nováčika s organizáciou. Úlohou je nájsť súlad medzi schopnosťami uchádzača a potrebami tímu. Nováčik si môže vybrať radcu. Tímy sa môžu rozhodnúť, koho si vezmú. Pracovníci sú zodpovední svojim tímom, nie šéfovi.

Zásada: V organizácii, kde prevláda dôvera a v ktorej ľudia nemajú strach, nie je treba na zamestnancov dohliadať, zamestnanci potrebujú skôr radu a podporu, nie aby sa pred nimi niekto hral na šéfa.

4. **Voľnosť experimentovať**

Prvoradým zdrojom dynamiky inovačného systému je *voľný čas*, ktorý majú zamestnanci k dispozícii - ½ deň týždenne - *čas na hranie*, pokiaľ plnia svoje hlavné záväzky a úlohy.

Firma je trhom nápadov, kde zamestnanci nových výrobkov súťažia o čas najschopnejších pracovníkov firmy a kde zamestnanci dychtiví pracovať na niečom novom bojujú o možnosť pripojiť sa k nejakému sľubnému projektu. Samozvaní podnikatelia dávajú príležitosť a na oplátku im kolegovia venujú svoje schopnosti, skúsenosti a angažovanosť.

Zásada: Šťastná náhoda neočakávaného objavu môže prísť kedykoľvek, inovátorom môže byť každý.

Ak nemôžete zohnať ľudí na projekt, asi to nebude dobrý nápad.

5. **Angažované zaujatie, nie pridelené úlohy**

Autoritárske osobnosti nemôžu ľuďom prikázať byť angažovaný, môžu iba prikazovať.

Dobrovoľná angažovanosť je pre organizáciu mnohokrát cennejšia, ako odovzdaná povolenosť.

Zásada: Akékoľvek záväzky sú osobnými záväzkami. Úlohy nemôžu byť pridelené, môžu byť iba prijaté. Ponuka môže byť slobodne odmietnutá, ale raz prijatý záväzok je považovaný za posvätný sľub. Prínos z hľadiska morálky je zásadný, hoci to môže dlhšie trvať. Robím presne to, pre čo som sa rozhodol a s čím som súhlasil.

Pokiaľ niekomu poviete, čo má robiť, nikdy už pre vás nebude pracovať.

6. **Aktivujúce a náročné prostredie**

Tlak na príspevok je vzrušujúci, ale aj vyčerpávajúci. Očakáva sa, že nováčikovia budú pracovať na viacerých projektoch, nielen na jednom. Nie je to firma pre *lajdákov*, hoci majú *slobodu a voľnosť*. Tlak na zamestnancov je vyvíjaný kolegami, nie práskajúcim bičom šéfa.

Raz ročne sú zamestnanci náročne hodnotení kolegami a umiestňovaní v poradí. Postavenie nemá v systéme odmeňovania žiadnu váhu. Skúsený líder môže mať nižší plat ako kvalifikovaný vedec.

Systém odmeňovania jasne rozlišuje medzi tými, ktorí vytvárajú viac hodnoty a tými, ktorí vytvárajú menej

hodnoty, ale firma vytvára vedomie hlbokého zdieľania osudu. Všetci pracovníci sú zároveň jej akcionármi.

Zásada: Čím viac budete prispievať, tým väčšie ocenenie a odmeny dostanete.

7. Veľká, avšak osobná firma

Obrat 2 miliardy ročne + pocit dôvernej vzájomnosti. Firma maximalizuje príležitosti k interakciám. Pracujú v jednej budove, blízkosť skracuje čas a udržiava sústreďenie všetkých na cieľ - uspokojovanie zákazníkov. Zamestnanci sa skôr rozprávajú ako posielajú e-maily. Závodý sú blízko, počet ľudí v závode je maximálne 200.

Čím väčšia je jednotka, tým je efektívnejšia, ale prináša aj viac byrokracie a tým udržiava zle motivovaných a neprepojených ľudí.

Zásada: Čím je počet ľudí väčší, slabne pociť vzájomného spojenia a spojenia s koncovým produktom, menej sa ľudia podieľajú na rozhodnutiach a preto sú menej motivovaní.

8. Sústredená, ktorá nezdôrazňuje kľúčovú podnikateľskú oblasť

Má 4 divízie: tkaniny, elektronika, lekárske výrobky, priemyselné výrobky, ale nezaoberajú sa určením kľúčovej podnikateľskej oblasti. Má 1000 výrobkov, malý počet svetovo jedinečných spôsobilosti a závažné množstvo trhov. Povzbudzujú inovácie na existujúcich trhoch, ale aj v iných oblastiach.

Pracovníci slobodne sledujú vlastné záujmy a vďaka tomu, že do projektov dokážu zapájať schopných spolupracovníkov z celej firmy, firma udržiava zdravú rovnováhu medzi investíciami, ktoré rozširujú súčasné podnikateľské oblasti a investíciami, ktoré otvárajú prístup na nové trhy.

9. Vyrvalá s odporom voči riziku

Vyrvalosť je ďalšia zložka receptu na nepretržité inovácie. Spája sa to s hlboko zakoreným procesom rozpoznania a minimalizácie rizík. Firma je trpezlivá, na projektoch sa pracuje dovtedy, dokedy priťahuje pozornosť spolupracovníkov.

Napriek tomu, že rôzne prvky jedinečného systému riadenia sú výstredné, slúžia jedinému vyššiemu cieľu: *nepretržité inovácie, ktoré porušujú súčasné pravidlá.*

Lídri chápu, že inovácie sa nedajú plánovať, ale nepochybujú o tom, že je ich možné organizovať.

Väčšina zamestnancov vo firme pracuje s láskou.

ZÁSADNÉ POUČENIA

1. Inovácie managementu často prerozdeľujú moc a tak neočakávajte, že všetci budú nadšení.

Firma berie inovácie vážnejšie ako akákoľvek firma na svete. Firma je *neobchodovateľná na burze*. Gore začína s nepopísaným listom papiera a nikdy nezávzdal boj s barónmi byrokracie na burze.

Prečo je model riadenia aj po 50 rokoch skúmaný a nie napodobňovaný?

Lebo znepokojuje vedúcich pracovníkov, ktorí sa tešia z moci a pohodlia v hierarchii. Obrátenú hierarchiu je možné vytvoriť a z toho sú nervózni. Takíto vedúci si kladú otázku: Ako by som uspel v takej organizácii? Hľadajú na firmu so závisťou a úzkosťou. Sú nešťastní, keď vidia, ako to funguje a vedia, že moc nie je spájaná s postavením.

Väčšina manažérov podporuje myšlienku posilňovania právomoci, ale nadšenie slabne, keď sa musia vyrovnáť s dôsledkom: *ak dáte ľuďom viac právomoci, musíte nejaké vziať manažérom.*

Prerozdelenie moci je jedným z prvoradých nástrojov, ktoré môžu organizáciám zaistiť väčšiu prispôboivosť, väčšiu inovačnú schopnosť a ďaleko väčšiu príťažlivosť.

Zásadné inovácie managementu často rozbíjajú ústredný pilier organizačného usporiadania - hierarchiu, vždy delegujú moc nižším úrovniam, alebo prostrediu vo firme.

2. Z krátkodobého hľadiska môžu byť náklady inovácie managementu viditeľnejšie ako prínosy.

Systém riadenia pripomína *demokraciu*. Demokratická vláda nemusí byť časovo a nákladovo najefektívnejším spôsobom riadenia krajiny. Nakoniec však bude kvalita života omnoho lepšia ako kvalita života v nejakej diktatúre.

Pomocou štandardov účtovníctva ťažko zmeráme hodnotu *blízkeho susedstva, samostatnosti, priateľstva*. Neznamená to, že tieto veci nemajú hodnotu.

Pracovníci považujú zdanlivo prevrátené zásady riadenia firmy za *najvýznamnejší zdroj ich konkurenčnej výhody*.

Ako postupne prechádzame do sveta, v ktorom ekonomická hodnota je stále viac produktom *nápaditosti, zmyslu pre poslanie a radosti*, ktorú ľuďom prináša ich práca, budú tými najzásadnejšími druhmi inovácií managementu práve tie, ktorých prínosy sú *ťažko merateľné* - to je najdôležitejší fakt, ktorý by si mal každý inovátor managementu a každý GR uvedomiť.

3. Nebuďte bláznivi

Gore prepísal celé kapitoly kroniky tradičnej múdrosti. Odstránenie byrokracie znamená: odstrániť zopár organizačných úrovní, pristrihnúť štábne útvary firmy, zjednodušiť rozhodovanie a zbaviť sa papierovania. Existuje veľký rozdiel medzi znižovaním režijných nákladov a tým, keď firma skutočne ľuďom poskytuje kontrolu nad ich pracovnými životmi.

PRESKÚMANIE NÁŠHO PROGRAMU INOVÁCIÍ MANAGEMENTU

Výzva pre inovácie managementu	Jedinečné manažérske postupy
Všetkých pracovníkov firmy zapojiť ako inovátorov.	Odstáňte hierarchiu, nepretržite posilňujte presvedčenie, že s inováciami môže prichádzať každý, umiestňujte v tesnej vzájomnej blízkosti zamestnancov s rozmanitými zručnosťami, aby ste uľahčili tvorivý proces.
Zaistiť, aby sväté presvedčenie členov vedenia nedusilo inovácie.	Nezávádzajte prax, kedy predpokladom zahájenia nových projektov je súhlas „vedenia“. Minimalizujte vplyv hierarchie. K rozmiestňovaniu zdrojov na projekty využívajte procesy, ktorý sa opiera o posudzovanie projektov kolegami.
Vyhraďte čas a priestor pre inovácie i keď všetci pracujú do úmoru.	Vydeľte 10% pracovného času zamestnancom pre prácu na projektoch, ktoré by sa nevošli do rozpočtu, doprajte dost času na zrenie nových nápadov.

Súčasní manažéri zaostávajú za Gorom asi 50 rokov.

