



Ako nechať zamestnancov robiť, čo chcú a tým zvýšiť produktivitu, zisk a rast.

SLOBODA

Človek vo svojej podstate pracovať chce. K tomu ale potrebuje predovšetkým slobodu robiť, čo ho baví, spôsobom, ktorý je mu vlastný, s ľuďmi, ktorých má rád, a za to dostať férovú odmenu. Na výmenu odovzdá maximum toho, čo

v ňom je, a navyiac sa u toho dobre baví.

TRADIČNÁ FIRMA

Pokiaľ manažment verí, že ľudia nechcú pracovať, ani sa učiť, je prirodzené, že ich treba neustále **dirigovať a kontrolovať**. Kontrola je zabezpečená pomocou pravidiel a procedúr.

Byrokratický typ organizácie je z technického hľadiska schopný dosiahnuť najvyššieho stupňa efektivity a preto je nadriadený akejkoľvek inej organizačnej forme. Weber.

SLOBODNÁ FIRMA

Vo všetkých aspektoch nášho života - v politike, ekonomike, podnikaní i v rodine **chceme rozhodovať slobodne a po svojom**.

Pre byrokráciu vo firmách majú ľudia pocit, že nad svojimi pracovnými životmi **nemajú kontrolu**, čo **vedie k stresu, únave a znechuteniu**.

Firmu je možné riadiť aj **bez byrokracie a kontroly zhora nadol**. Slobodné firmy sa **zbavili kontroly**. Slobodné firmy **odovzdávajú časť riadenia zamestnancom**.

Sloboda funguje, pretože obsahuje **ľudský aspekt podnikania**.

Keď zamestnancom poskytnete slobodu, môžete potom ťažiť z ich **znalostí a iniciatívy**, bez ohľadu na odvetvie v ktorom podnikáte.

Zavádzanie slobody na pracovisku začína **odstraňovaním byrokracie a renesanciou osobných vzťahov**, ktoré stavajú na **spravodlivosti a rovnosti**, aby sa ľudia cítili ako **ľudské bytosti, nie ako zdroje**.

Úspech v slobodných firmách sa spája s podnikovou kultúrou založenou na princípoch slobody.

PRAVIDLÁ

Slobodné kultúry **nekontrolujú konanie zamestnancov** priamo prostredníctvom nariadení, predpisov a motivačných schém typu: odmeny a tresty.

Dôrazné poukazovanie na pravidlá **premieňa zodpovedných dospelých ľudí na vzpurné deti**.

Pravidlá podkopávajú morálku, ale zabráňujú tiež zamestnancom robiť správne veci.

Žiadna kultúra sa nezaobíde bez pravidiel. Určitá predstava o tom, ako sa teda veci majú a robia, je nevyhnutná.

Slobodné firmy pracujú s množstvom **nepísaných pravidiel**, ktoré musí každý zamestnanec rešpektovať, aby nečelil nenápadnej exkomunikácii.

V slobodnej spoločnosti môže platiť: Informujte všetkých ľudí, ktorých by sa mohlo vaše rozhodnutie týkať a záležitosť s nimi prekonzultujte.

Pravidla hry neurčuje nikto zhora, uplatňujú sa samé, neexistuje tu vrstva manažérov, oprávnená vydať nejaký príkaz.

Sloboda nie je ani chaos, ani anarchia. Je to stav, kedy všetci smerujú jedným smerom a dohodnú sa na niekoľkých základných pravidlách.

Tak ako vtáci na oblohe.

ZODPOVEDNOSŤ

Kultúra slobodnej spoločnosti je iba pre dospelých, t.j. pre ľudí, ktorí sú sami sebe dobrými sudcami a dokážu za seba niesť **zodpovednosť**, pretože vedia, že za svoje neúspechy nemôžu viniť nikoho iného.

Sloboda nie je pre každého a pre niekoho je nesmierne náročná, lebo ju **sprevádza zodpovednosť**. Slobodné pracovisko **kladie dôraz na vlastnú disciplínu**.

SLOBODA V PRÁCI

Univerzálny návod, ako dosiahnuť slobodu v práci:

- Otvorene a aktívne vysvetľujte svoju **firemnú víziu**, aby ju aj vaši ľudia začali považovať za svoju vlastnú.
- Odstráňte všetky symboly a praktiky, ktoré bránia ľuďom, aby sa cítili **rovnocenní**.
- Prestaňte hovoriť a začnite **počúvať**.
- Prestaňte sa pokúšať motivovať. Nechajte ľudí, aby sa **motivovali sami**.
- Zostaňte **v strehu**, aby ste zachovali **slobodné prostredie, strážte firemnú kultúru**.

VÍZIA

Slobodné firmy musia mať víziu zdieľanú všetkými.

Najprv musia ľudia pochopiť „prečo“ a **stotožniť sa** s tým. Inak sa nemôžu vydať **správnym smerom**.

Dosiahnuť toho, aby sa ľudia stotožnili s firemnou víziou, je pre lídra **dlhá a nikdy nekončiacia úloha**.

Ľudia majú radšej **sny a túžby** ako prízemné ciele. Nikto neskočí z postele nadšením kvôli zvýšeniu trhového podielu o 2%.

Dosiahnuť, aby sa zamestnanci vnútorne stotožnili s víziou, vyžaduje **čas a vlastný zápal**.

Zdieľať víziu a mať slobodu konať podľa vlastného rozhodovania, aby sme víziu naplnili, sú rovnaké veci.

Ľudia začnú víziu považovať za vlastnú až vtedy, keď môžu pri jej naplňovaní rozhodovať podľa seba. Slobodní ľudia aj rozhodujú, vyberajú z rôznych možností a vedia prečo vybrali „A“ a nie „B“.

Firmy používajú systém vodítok, podľa ktorých sa zamestnanci **rozhodujú**. Vodítka musia byť **jednoduché, nenapísané a dobrovoľné**.

Líder nemôže zamestnancov k vízii nútiť. Môže sa iba snažiť vytvoriť také prostredie - **slobodu konania** - v ktorom sa o zmysluplnosti vízie presvedčia zamestnanci sami.

Trvalou úlohou lídra je neúnavne a intenzívne s ľuďmi **komunikovať, neustále im dávať nové informácie o firemnej vízii**. Vízia **nie je statická, ale sa vyvíja**.

Veľkou výhodou slobodnej firmy je to, že **nečaká**, kedy podnikovú víziu spochybnia klienti, partneri, alebo ekonomický pokles.

V slobodnej firme majú zamestnanci možnosť rozhodovať sa podľa seba a urobiť zmenu ešte vtedy, keď je čas.

Vzdať sa svojej moci hovoriť zamestnancom „ako“ majú robiť svoju prácu, a deliť sa s nimi o víziu nie je ľahké. K premene a oslobodeniu firmy je treba toho ešte omnoho viac.

Zmena musí začať vždy u lídra samotného.

Prvoradou podmienkou je, aby sa líder zdržal prikazovania a kontroly.

Musí sa riadiť tým, čo hovorí.

Lídra musia žiť podľa hodnôt, ktoré hodlajú vtisnúť svojim firmám.

ROVNOCENNOSŤ

Všetci ľudia sa rodia slobodní a seberovní v dôstojnosti i právach. Sú naddaní rozumom a svedomím a majú spolu jednať v duchu bratstva. Článok 1. Všeobecná deklarácia ľudských práv, Organizácia spojených národov, 1948

Najdôležitejšie je podriaďiť sa svojim zamestnancom.

Neznamená to iba počúvať, ale aj umyť dlážku, keď je treba a ostatní nemajú na to čas, alebo spolu s kolegami kopať kanál, alebo podať pohár vody.

Pre lídra žiadna práca nie je podradná, pokiaľ to niekomu z jeho spoluhráčov pomôže splniť cieľ.

Podriaďiť sa svojim ľuďom znamená prvý opak moci a právomoci. Je to spôsob, akým je možné si s nimi vybudovať skutočné vzťahy, založené na rovnosti.

Pokiaľ chce liberálny líder presvedčiť ľudí, že bude s nimi jednať ako so seberovnými, musí odstrániť bariéru nedôvery, symboly moci a hierarchiu, musí podporovať zamestnancov a byť spravodlivý.

Ľudia naozaj neveria tomu čo líder hovorí, ale veria tomu, čo líder robí. Až potom, keď ich uspokojí, to, čo líder robí, začnú mu dôverovať a získa si ich rešpekt.

KOMUNIKÁCIA

Dôležité je prestať nariaďovať a začať počúvať.

SEBAMOTIVÁCIA

V roku 1943 Abraham Maslow uverejnil svoj slávny článok o potrebách a motivácii. Motivácia sa dlhé roky chápala ako vyvážený pomer medzi odmenou a firemnými cieľmi. Psychológovia však prišli na to, že hmotné odmeny majú menší význam ako to, čo robia ľudia z vlastnej vôle.

Ak ľuďom, ktorých niečo veľmi baví, ponúknete finančnú odmenu, nastane obrat. Keď formálne uzákoníte motiváciu, napríklad jedlo zadarmo, motivácia stráca na sile.

Maslow odpovedal na otázku ako motivovať ľudí. Nijako. Človek je motivovaný od prírody. Jeho správanie je ovplyvnené vzťahmi medzi ním a okolitým prostredím. Vytvorenie týchto vzťahov je vecou zamerania energie určitým smerom viac než iným.

Človeka nemotivujeme, pretože človek je motivovaný. Ak nie je motivovaný, je mŕtvý. McGregor.

PROSTREDIE

Ľudskú motiváciu nie je treba riadiť. Pokiaľ sa pre ňu vytvorí priaznivé prostredie, sú ľudia motivovaní sami.

Ako môže človek motivovať druhých? McGregor preformuloval na: Ako vytvoriť prostredie, v ktorom sa ľudia budú motivovať sami?

Liberálni lídri najprv odstránili motiváciu: hmotné odmeny, bonusy, povýšenie, benefity, ocenenia, vyznamenania, elitné kluby a iné hrozby.

Liberálni lídri počúvajú ľudí, aby zistili, čo im v pracovnom prostredí bráni v uspokojovaní ich potrieb rovnakého zaobchádzania, rastu a sebariadenia. Potom sa snažia deprimujúce prostredie prebudovať na prostredie motivujúce.

ŽIVNÁ PÔDA

Pokiaľ prostredie predstavuje dostatočne živnú pôdu, ľudia sa motivujú sami k vykonávaniu svojich bežných činností. Robert Townsend.

Otázkou zostáva, ako toto živné prostredie vyzerá?

Na rozdiel od ranných psychológov, súčasní psychológovia si nemyslia, že ľudia usilujú o pokoj tela a duše.

Myslia si, že ľudia sa usilujú o majstrovstvo - v rôznych činnostiach, nie v ovládaní ľudí a usilujú sa o šťastie - vitalitu a pohodu.

Základné potreby človeka sú: súnalezitosť, kompetencia a samostatnosť. Pokiaľ sa mu ich nedostáva, nikdy sa nerozvinie. Keď je živín dostatok, jedinec majstrovstvo a šťastie dosiahne.

Keď sú tieto potreby uspokojované, zlepšuje sa výkonnosť firmy a osobný dobrý pocit je potom príjemným následkom.

SPOKOJNOSŤ

V slobodných firmách sa ľuďom páči.

V spokojnosti spočíva jeden z hlavných rozdielov medzi tradičnou firmou a slobodnou firmou.

V tradičnej spoločnosti býva veľmi málo ľudí spokojných a to preto, lebo firemná kultúra nenapĺňa ich univerzálne potreby, ale napĺňa potreby nomenklatúry.

Veľká časť zamestnancov v dôsledku toho nie je iba nespokojná, ale žije v chronickom strese, so zdravotnými následkami, ktoré to prináša.

Slobodné firmy naopak fungujú tak, aby napĺňali potreby zamestnancov a oni mohli vďaka vlastnej motivácii dospieť k profesionálnemu majstrovstvu a pocitu šťastia.

LÍDRI

Úspech alebo neúspech liberalizačnej kampane jednoznačne spočíva na bedrách lídra a úplne zásadnými faktormi, ktoré vedú k úspechu sú: jeho hodnoty, kreativita a múdrosť.

Liberálni lídri veľa dokázali vďaka svojej múdrosti a tvorivosti.

Majú spoločné tieto vlastnosti:

- Silnú motiváciu k vybudovaniu špičkovej spoločnosti.
- Majú hlboké presvedčenie, že je správne jednať so všetkými ľuďmi ako so seberovnými, podporovať ich v raste a poskytovať im možnosť sebariadenia.
- Neprahli po módných trendoch v riadení.
- Do procesu riadenia zasahujú čo najmenej.
- Dosahujú nadpriemerné výkony.

Vzťah medzi slobodou a výkonom spoločnosti je viditeľný.

MÚDROSŤ

Každá slobodná spoločnosť bola založená, alebo transformovaná na základe múdrosti, že človek v jej čele nevie odpovede na všetky otázky.

Múdrost' sa netýka toho, čo vieme, to sú iba informácie. Nemá mnoho spoločného ani s inteligenciou.

Múdrost' je funkciou spôsobu uvažovania a riešenia problémov.

Múdrost' spočíva v uvedomovaní si toho, že nič nevieme. Sokrates.

