



Slobodné firmy

Program

- **Nové slobodné firmy**

- Sea Smoke Cellars
- Sun Hydraulics
- Virginská univerzita
- Richards Group
- IDEO





Sea Smoke Cellars

Sea Smoke Cellars

- **Bob Davids**
- **Tajomstvo generálneho riaditeľa**
- **Slobodná firma**
- **Vízia**
- **Úlohy lídra slobodnej firmy**



Bob Davids

- **Bob Davids**

- Odišiel v roku 1997 z firmy na výrobu hračiek a začal pestovať **najlepšie víno na svete.**

Budem preč osem mesiacov. ... Ak budete mať pocit, že je absolútne nevyhnutné ma kontaktovať, aby som vám pomohol vyriešiť váš problém, tak si choďte na chvíľu ľahnúť. Keď vás ten pocit prejde, tak sa zoberte, problém vyriešte a napíšte mi email, ako ste to urobili. Bob Davids

Tajomstvo generálneho riaditeľa

Musíte robiť viac chýb ako ostatní, ale žiadnu nesmiete urobiť dvakrát. Bob Davids.



Slobodná firma

■ Slobodná firma

- Slobodná firma je postavená na tom, že ľuďom nikto nehovorí, čo majú robiť - aj keď o to žiadajú.
- Sloboda v práci nie je ani hierarchia, ani anarchia.
- Je to vysoko disciplinovaná - sebadisciplinovaná - forma organizácie.
- Sloboda a dôvera nemôžu byť pridelované po kúskoch.
- Keď je tomu tak, ľudia okamžite vycítia skryté kľučky a ponuku považujú za falošnú.
- So slobodou však ide aj zodpovednosť.
- Sloboda môže byť desivá, ale je krásne sa z nej tešiť.
- Pre človeka je absolútne nemožné motivovať ostatných. Bob Davids.



■ Vízia

- Hlavným elementom, ktorý **disciplínu vytvára**, je **zdieľaná vízia firmy o prvotriednom výkone**.
- Víziou Sea Smoke Cellars bolo **vyrábať Pinot Noir svetovej úrovne**.
- Zamestnancov **nechal konať podľa ich najlepšieho vedomia a svedomia**.
- Davids **nemal záujem budovať firmu „ako“**.
- **Zdieľanie a vysvetľovanie firemnej vízie je v podstate kľúčová úloha liberálneho lídra a základný kameň slobodného prostredia**.
- Platí to hlavne vtedy, keď ľudia nepochopia presne jej význam.
- Slobodné firmy musia mať **víziu zdieľanú všetkými**.



Úlohy lídra slobodnej firmy

- **Úlohy lídra slobodnej firmy sú:**
 - Vytvoriť prostredie, v ktorom môžu všetci slobodne robiť svoje vlastné rozhodnutia.
 - Zaistiť, aby všetci firemnej vízii rozumeli, považovali ju za vlastnú a snažili sa o jej naplnenie.





Sun Hydraulics

Sun Hydraulics

- **Sun Hydraulics**
- **Bob Koski**
- **Slobodná firma**
- **Sloboda**
- **Univerzálnosť informácií**



Sun Hydraulics

- **Sun Hydraulics**
 - Výroba hydraulických ventilov.
 - Je **slobodná firma**, navzdory tlakom akcionárov a dvom výmenám vedenia firmy.
 - Bob zomrel v roku 2008 a zanechal **zoznam manažérov, ktorí vyznávajú jeho hodnoty a kultúru.**



Bob Koski

■ Bob Koski

- V roku 1970 začal **budovať slobodnú firmu**.
- Chcel vybudovať spoločnosť, kde by sa zamestnanci **cítili rešpektovaní a slobodní**.
- **Nevedel čo robiť, ale vedel, čo nerobiť**.
- **Ako prinútite motýle, aby poletovali vo formácii?**
- **Musel vytvoriť dobrý plán, kde by sloboda neznamenal anarchiu, ale dobre zladené a disciplinované prostredie, ktoré by využívalo silné stránky a inteligenciu ľudí**.



Slobodná firma

■ Slobodná firma

- Inšpiroval sa firmou DuPont a **vyprojektoval štruktúru svojej firmy.**
- Spolu s finančnými a obchodnými zámermi napísal **34 stránkový podnikateľský projekt.**
- Dostal úver a od začiatku zdôrazňoval **nadradenosť „mäkkých faktorov - kultúra, hodnoty, filozofia**, nad číslami a štatistikami, čiže **význam slobody ako podmienky a záruky nepretržitej a výnimočnej výkonnosti.**
- Spoločnosti, ktoré dbajú i o „mäkké“ aktíva - vedomosti a vzťahy vo firme, budú z dlhodobého pohľadu **úspešnejšie.**
- Sun stojí a padá na **dôslednosti, opakovateľnosti a jednotnosti.**
- V Sune sú aj **nepodarky lepšie ako u konkurencie.**
- Ich konkurenčná výhoda bola v **kreativite, schopnostiach a zodpovednosti ich zamestnancov.**
- Výročná správa podrobne popisuje **firemnú kultúru a hodnoty.**



Sloboda

■ Sloboda

- Bobovi sa **nepáčilo slovo „sloboda“**.
- Chcel, aby **sa ľudia správali ako dospelí**.
- Keď chcete pracovať v Sune, **nemôžete sa správať ako rodič, ani ako dieťa**.
- Je treba, aby ste **vedeli nadväzovať vzťahy na dospeljej úrovni - alebo vzťahy, v ktorých sa správame k ostatným tak, ako k sebe rovným**.



Univerzálnosť informácií

■ Univerzálnosť informácií

- Hlavnou výhodou Sunu je univerzálnosť informácií, čo súvisí so vzťahom dospelý-dospelý.
- Všetky informácie idú všetkým.
- Všetkým ľuďom by poskytol informácie a potom by ich naučil, ako si majú zistiť to, čo potrebujú vedieť.
- Univerzálnosť je otázkou úcty a rovného zaobchádzania.
- Nedostatok informácií znižuje produktivitu práce.
- Informácie sú silným motivačným faktorom, ktorý ľudí vedie k vyšším výkonom a mení sa dynamika vzťahu nadriadený a podriadený.
- Tak sa z manažérov stávajú lídri.
- Najlepšie rozhodnutia nemusia vznikáť v najvyšších sférach podniku.



Univerzálnosť informácií

■ Univerzálnosť informácií

- Ľudia vo firme **robia rozhodnutia na milióny dolárov**, preto ich musia **podporovať, poskytovať im nástroje a zásobovať ich vedomosťami**.
- Musia im tiež ukazovať, ako sa **môžu zdokonaľovať**.
- Keď si ľudia vybavujú svoje veci, za ktoré sú zodpovední, **znižuje sa tým stres**.
- Univerzálnosť informácií **môže platiť trvalo** a nemala by byť závislá na zmenách vlastníkov.
- Ľudia musia byť schopní konať podľa toho, čo vedia a napĺňať tak ciele spoločnosti.





Virginská univerzita

Virginská univerzita

- **Thomas Jefferson**
- **Virginská univerzita**
- **Profesori**
- **Nepokoje**
- **Prostredie**
- **Thomas Jefferson - úspechy**



Thomas Jefferson

■ Thomas Jefferson

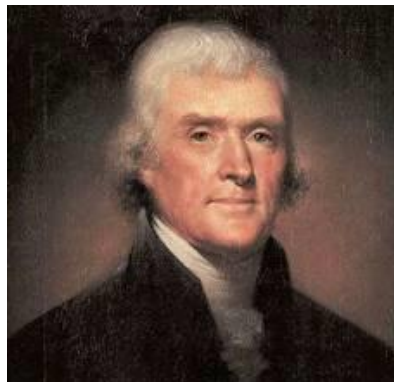
- 5 rokov presviedčal zákonodarné zhromaždenie o zákone umožňujúcom založenie univerzity.
- Ťažká úloha bola zaistiť finančné prostriedky.
- 4 hodiny denne zhromažďoval knihy do knižnice - mnoho mesiacov.
- Nazbieral celkom 6 860 zväzkov.
- Zostavil učebné osnovy spolu s Jamesom Madisonom.
- Najal 8 profesorov, 5 z Anglicka.
- Navrhol samosprávu univerzity.
- Neobsahovala pravidlá a procedúry.
- Študenti si mohli slobodne voliť predmety.



Thomas Jefferson

■ Thomas Jefferson

- Vytvoril motivačný program pre podporu slobodnej voľby a konkurencie medzi profesormi.
- Profesori mali 1500 dolárov ročne a 25 dolárov za každého žiaka, ktorý sa prihlási k nemu.
- **Bola odstránená hierarchia:** rektor, dekaní a profesori.
- Univerzita mala byť **samoriadená profesorským zborom** so striedajúcimi sa predsedami.
- **Vypracoval projekt študentskej samosprávy**, lebo veril, že mladí muži z tých najlepších rodín si dokážu riadiť svoje záležitosti sami a zostať pritom mravní.



Virginská univerzita

■ Virginská univerzita

- V roku 1825 privítal prvých 40 študentov.
- Ich počet v priebehu roka vzrástol na 116.
- Rozdiely medzi študentmi boli zotreté.
- **Mesiac po otvorení, skupina 14 zamaskovaných študentov napadla profesorov.**
- „Preč s európskymi profesormi.“
- 65 študentov podpísalo petíciu na ich obranu.
- Nespratníkov vylúčili zo štúdia.
- **Bol to najhorší zážitok v živote Jeffersona.**



Virginská univerzita

■ Virginská univerzita

- Na Jeffersonovu odporučenie boli prijaté prísne opatrenia: museli skoro ráno vstávať, nosiť uniformu, po 9 večer museli byť na izbe, všetky peniaze museli uložiť u úradníka, ktorý im vyplácal malé sumy.
- Pitie, kúrenie a hazardné hry boli zakázané.
- **Tol'ko k študentskej slobode a samospráve.**
- Namiesto toho, aby sa študenti chytili slobody a zodpovednosti, revoltovali.
- **Samosprávne slobodné prostredie sa zvrstlo na anarchiu** a Jefferson musel robiť despota, čo sa mu nepáčilo.
- **Kde urobil Jefferson chybu?**



Profesori

■ Profesori

- Jefferson chcel mať iba európskych profesorov.
- Nemal teológa.
- 5 profesorov z Anglicka - boli mladí a nemali pochopenie pre jedinečné princípy Virginskej univerzity - samospráva a rešpekt ku študentom.
- Pomery na európskych univerzitách boli autoritárske a angažovaním európskych profesorov nastolil hierarchické pomery.



Nepokoje

■ Nepokoje

- V roku 1831 vypukla ďalšia vzburá.
- V roku 1836 rozbili študenti kameňmi a palicami okná profesorských rezidencií a zahájili paľbu z pušiek.
- Ďalší útok bol v roku 1838, kedy vyrazili aj dvere.
- V roku 1840 smrteľne zranili vedúceho katedry.
- **Univerzita upadla do chaosu.**
- Jefferson nemohol už nič urobiť, lebo zomrel rok po otvorení univerzity v roku 1826.



Prostredie

■ Prostredie

- Jefferson vytvoril samosprávu, ale nevytvoril prostredie, ktoré by poskytovalo dostatok živnej pôdy pre uspokojovanie základných potrieb a preto študenti neboli motivovaní zapojiť sa do projektu založenom na slobode.
- Rovné zachádzanie medzi profesormi - samospráva - bola v roku 1904 zmenená, kedy bol menovaný prvý rektor.
- Študenti však prostredie nepovažovali za slobodné a seberovné.



Prostredie

■ **Prostredie**

- Slobodu na univerzite zaviedol až v roku 1840, Henry St. George Tucker, ktorý zrušil obmedzenia, **zaviedol systém čestného slova a budoval nové vzťahy medzi profesormi a študentmi.**
- **Zmenil prostredie tak, aby mohlo uspokojovať základné potreby študentov.**
- **Pokiaľ sa také prostredie nepodarí vybudovať, nepodarí sa ani získať ľudí na svoju stranu.**
- **Liberálni lídri nielen vybudovali slobodné prostredie, ale vytvorili prostredie, ktoré ľudí motivovalo prijať slobodu a prevziať zodpovednosť a tým sa dopracovali k sebamotivácii.**



Thomas Jefferson - úspechy

- **Thomas Jefferson má na náhrobnom kameni napísané 3 úspechy svojho života:**
 - Deklarácia nezávislosti
 - Socha náboženských slobôd vo Virgínii
 - Virginská univerzita - 1814



Keď sú ľudia dobre informovaní, môže im byť zverená vláda nad sebou samými. Thomas Jefferson



Richards Group

Richards Group

- **Richards Group - reklamná agentúra**
- **Stan Richars**
- **Prostredie**
- **Odstraňovanie duševných bariér**
- **Práca**
- **Lojalita**
- **Fluktuácia**
- **Platy**
- **Hodnoty**



Stan Richards

■ Stan Richards

- Založil si živnosť, lebo **nechcel riadiť firmu starým spôsobom.**
- **Chcel vytvoriť pokľudné kráľovstvo**, kde by sa obchodníci nehádali s kreatívnymi ľuďmi.
- Začalo platiť pravidlo, že miesto na sedenie bude náhodné, takže obchodník môže sedieť vedľa kreatívca.
- Obchodník a kreatívec jedného zákazníka museli sedieť od seba.
- Predpokladal, že **zdieľanie priestoru povedie k vzájomnej úcte.**
- Zasadacím poriadkom nútil ľudí, aby sa pohybovali po budove a viac sa premiešavali, stretávali a hovorili spolu.
- Potulovanie po firme prinášalo dobré výsledky.
- Stan napísal knihu **Pokľudné kráľovstvo.**



Prostredie

■ **Prostredie**

- V budove vzniklo 4 poschodové átrium.
- **Vytvoril pre ľudí príjemné pracovné prostredie a doprial im slobodný pohyb.**
- Odstránil dvere a múry.
- Vo výťahu sa nekonajú ad hoc konferencie.
- Schodisko predstavuje otvorené hranice.
- **Otvorene komunikuje na schodisku**, zvoláva typické 5 minútové bleskovky.



Prostredie

■ Prostredie

- Otvorené pracovisko pôsobí ako efektívny sebakontrolný činiteľ.
- V kanceláriách, kde sú kopírky sú vzdušné, majú veľké okná, ktorými prúdi plno svetla a je z nich krásny výhľad.
- Mohla by to byť kancelária GR.
- Chcú tak dať najavo, že ku každému zamestnancovi sa správajú s úctou a nerozlišujú postavenie vo firme.
- Výsledok je, že ľudia podávajú lepší výkon.
- Najprv odstránil fyzické bariéry a potom začal odstraňovať duševné bariéry.



Odstraňovanie duševných bariér

- **Odstraňovanie duševných bariér**
 - Nútil ľudí, aby sa stretávali, striedavo ich rozdeľoval a spájal.
 - Zavádzal slobodu aj v iných oblastiach.
 - Majú prísnu pracovnú dobu - príchod 8:30.
 - Zamestnanci to berú s humorom.
 - Odchod si nemusia značiť.
 - **Základným pravidlom je pracovitosť.**
 - Nechcel, aby ľudia pracovali veľa.



■ Práca

- O manažmente nefilozofuje.
- Dospel k slobode vďaka viere ku kolegom a tomu, že má rád svoju prácu.
- Iní manažéri sú ovplyvňovaní detstvom, výchovou, teoretikmi manažmentu a znechutením z predchádzajúcej práce.
- U Richarda sa všetko točí okolo práce.
- Naprostá zodpovednosť a dochvilnosť sú pragmatické základy práce.
- Veril, že slobodní ľudia majú obrovský potenciál a nie je treba ich riadiť a kontrolovať.
- Richards ponúka ľuďom väčšiu slobodu a nezávislosť, ako majú kolegovia v iných firmách, uspokojenie potreby vlastného vedenia a tiež úcty a rastu, čo vedie k vyššiemu výkonu a prináša spokojnosť zamestnancom.



Lojalita

■ Lojalita

- Nemá rád hierarchiu, a výhody manažmentu.
- Najstarší zamestnanci sedia pri okne, týka sa to aj výhod pri parkovaní.
- Miestnosti sú pomenované po zamestnancoch.
- Je to ocenenie lojality.
- Stan nemá samostatnú kanceláriu.
- **Jedná s ľuďmi dôstojne, váži si ich a cení si lojalitu.**
- **Lojalita zamestnancov hrá obrovskú rolu, lebo znamená stabilnejšie medziľudské vzťahy, znalosti chodu firmy a vysokú odbornosť.**



Fluktuácia

■ Fluktuácia

- Za rok je 7%, hoci v branži je 30%.
- Prejavuje sa tu bumerang, že zamestnanec odíde a zase sa vráti.
- Kľúčové je rešpektovanie rozhodnutia každého zamestnanca o tom, ako naloží s vlastným životom.
- **Slobodné firmy majú nízku fluktuáciu.**



Platy

■ Platy

- Platy majú skôr stredné v odvetví.
- Kompenzujú ich štedrými bonusmi a penzijnými plánmi.
- Je zakázané baviť sa o svojom plate.
- O plate rozhodujú ľudia sami za seba, nie v porovnaní s inými.
- **Duševný plat, ktorý súvisí s prácou v slobodnej firme, dôležitejší ako iné formy finančnej kompenzácie.**



Hodnoty

■ Hodnoty

- V slobodných firmách ľudia nachádzajú **skutočné hodnoty v tom, ako sa s nimi zaobchádza, v možnostiach vlastného rastu a sebariadení**.
- Takéto hodnoty nemôže vykompenzovať vyšší plat a pozícia.





IDEO

IDEO

- **IDEO - priemyslový dizajn**
- **David Kelley**
- **Priateľstvo**
- **Politika**
- **Prostredie**
- **Múdrosť**
- **Spokojnosť**
- **Zábava**
- **Otvorenosť**
- **Prototypy**
- **Kultúra**
- **Poradenstvo**



David Kelley

■ David Kelley

- Vybudoval jednu z najvýznamnejších dizajnerských spoločností na svete.
- V roku 1978 založil Kelley Design a navrhoval pre **Steva Jobsa dizajn počítača Apple aj myš.**
- V roku 1980 odišiel od neho partner a ostal bez manažéra, ktorý by riadil prevádzku.
- Hľadal manažéra, **ale zamestnanci nechceli iného, chceli jeho.**
- IDEO si po obchode liberálneho lídra - Kelley (1996) **udržalo svoju kultúru vďaka láskyplnej starostlivosti.**



Priateľstvo

■ Priateľstvo

- Nemal predstavu o firemnom prostredí, ale vedel, čoho sa má vyvarovať.
- Vedel, že spolupracovníkov si treba vyberať, lebo sú to priatelia, s ktorými pracuje 10-12 hodín denne.
- Vedel, že chce založiť spoločnosť, v ktorej budú všetci zamestnanci jeho najlepší priatelia.
- Daroval priateľovi kreslo na sedenie.
- Všetci boli rovnocenní, nikdy sa nesprával ku kolegom ako šéf.



Politika

■ Politika

- Zaviedol pravidelné pondelkové stretávanie.
- **Odmietal formulovať firemnú politiku** a nechcel aby ani, aby to robili kolegovia.
- **Chcel, aby robili to, čo je správne** a na to nepotrebujú žiadne nariadenia.
- Kamaráti chceli, aby bol on riaditeľom a to **mu dodalo odvahu vybudovať novú kultúru.**



■ **Prostredie**

- Neriešil vzhľad firmy.
- **Zamestnanci mali úplnú slobodu a mohli si pracovisko zariadiť sami.**
- Starý autobus ako kancelária pre kolegu.
- Platí pravidlo konzultovať s ľuďmi, ktorých sa to týka - sťahovanie do inej budovy, fauna, hady, psy, mačky....
- **Majú 9 budov v centre Palo Alta.**
- Zamestnanci sa odmietli presťahovať do lacnejšej budovy aj na úkor platu.
- Nechceli pracovať pri diaľnici, lebo by boli komerčnou firmou, **chceli byť v meste, medzi ľuďmi.**
- **Kelleyho ľudia sú slobodne uvažujúci, ktorí jednoznačne cítili, že si z práce odnášajú omnoho viac, ako výplatnú pásku.**



Múdrosť

■ Múdrosť

- Základ toho, čo Kelley vybudoval v IDEU sa nazýva „múdry prístup“ - **uvedomé konanie s vedomím svojich obmedzení.**
- Múdry človek pozná hranice svojich znalostí.
- **Filozofi to nazývajú pokora.**
- **Ľudia bez zábran vyjadrujú svoje názory.**
- Súčasne ich vedie ku kritickému reflektovaniu názorov iných.
- Chcel sa presunúť od individuálneho prístupu k tímovému.
- Svoje nápady prejednáva s ostatnými.



Spokojnosť

■ Spokojnosť

- Platón a Aristoteles spájali **múdrosť** so šťastným a spokojným životom.
- Praktický človek dokáže zvážiť, aké veci tvoria **spokojný život**.
- Veľké firmy majú iba jednotky pre meranie dolárov.
- **Pre meranie srdca, sociálneho a duchovného zdravia nemajú nič.**
- IDEO je reakciou na tento stav, pretože ho nepokladajú za ľudský.



Zábava

■ Zábava

- IDEO je skvelé miesto pre prácu, **kde sa človek cíti naplnený, alebo kde sa dobre baví.**
- Majú „**zážitkový tím**“, ktorý sa stará o návštevy, hovory, poštu, catering, poriadok, údržbu, účtovníctvo.
- **Navrhujú zážitky pre kolegov, čo bude na raňajky ...**



Otvorenosť

■ Otvorenosť

- Väzba medzi otvorenosťou organizácie a profesionálnou otvorenosťou je hlavným rysom slobodných firiem.
- Otvorený tok informácií a nápadov - zo všetkých kútov organizácie, patrí k najväčším hybným silám inovácií a vynikajúcich finančných výsledkov.



Prototypy

■ Prototypy

- Nové produkty tvoria tímovo, brainstormingom nápadov a rýchlym vytvorením prototypu.
- Členom tímu sa nedovoľuje uvažovať analyticky, idú medzi ľuďmi a zisťujú ako naozaj ľudia pracujú, žijú a hrajú sa.
- Vedie ľudí aj klientov k tomu, aby upustili od analytického prístupu a dali sa viesť intuíciou.
- Na prototypy by sa malo vyčleniť iba toľko času, peňazí a úsilia, koľko je treba k tomu, aby sme získali užitočnú spätnú väzbu a mohli myšlienku ďalej rozvíjať.
- Cieľom prototypu nie je niečo dokončiť, ale zistiť silné a slabé stránky nápadu a vnímať nové smery, ktorými by sa mohol prototyp vyvíjať.



■ Kultúra

- Podobnú metodiku použil Kelley aj pri návrhu kultúry IDEO.
- Zamestnanci majú deň voľna v priebehu roka.
- Odtiaľ viedla cesta k systému dôvery a uvoľnenia pracovnej doby.
- Kelley sleduje ako sa ľudia pohybujú v danom prostredí, neizoluje ich a nesnaží sa ovplyvniť ich správanie motiváciou atraktívnymi produktmi.
- Kultúra IDEO, oslobodzuje dizajnérov, preto môžu odvádzať tú najlepšiu prácu a ešte sa pri tom baviť.
- Kelley sa stal dizajnérom úžasnej firemnej kultúry a bola to jeho práca.
- Jeho prácou bolo udržiavanie kultúry.
- Lakmusovým papierikom slobodnej kultúry je to, či sloboda platí pre každého vo firme, od recepčnej až po GR.



Poradenstvo

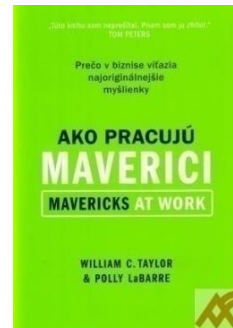
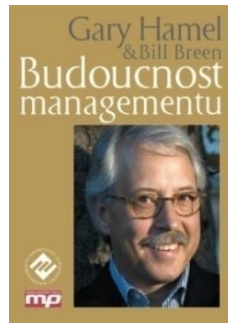
■ Poradenstvo

- Poskytuje firmám poradenstvo, ktoré sa špecializuje na firemnú transformáciu.
- Klientom **otvoríme možnosti**, ako by ich naučili chytať ryby.
- **Kľudne sa o svoje metódy podelí s inými, pretože vie, že ich zajtra môže napadnúť niečo lepšie.**
- Každá slobodná spoločnosť bola založená, alebo transformovaná na základe múdrosti, **že človek v jej čele nevie odpovede na všetky otázky,** a že k tomu, aby mohli byť vyhodnotené nápady ostatných, **je nevyhnutné vytvárať prototypy podľa vzoru IDEO.**



Knihy

- **Gary Hamel & Bill Green**
 - **Budoucnost managementu**
- **William C. Taylor & Polly LaBarre**
 - **Ako pracujú maverici**
- **Brian M. Carney, Isaac Getz**
 - **Sloboda v práci**



Ďakujem za pozornosť

RNDr. Marta Krajčiová

konzultantka Business Process Management

e-mail: mail@krajciova.sk

mobil: +421 911 556 331



web: www.krajciova.sk

blog: martakrajciova.blogspot.com

blog: martaknihy.blogspot.com

blog: martaznalosti.blogspot.com

blog: martaseminare.blogspot.com

blog: martasloboda.blogspot.com