



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 sústredenie všetkých na cieľ - uspokojovanie zákazníkov. Zamestnanci sa skôr rozprávajú ako posielajú e-maily. Závodov 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 zakoreněným 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 prispôbitosť, väčšiu inovačnú schopnosť a ďaleko väčšiu príťažlivosť.

Zásadné inovácie managementu často rozbíjajú ústredný pilier organizačného usporiadania - hierarchiu, vždy delegujú moc nižším úrovňam, 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.*

