

SLOBODA

Gary Hamel

Pozoruhodné je, že tie najadaptabilnejšie z ľudských sociálnych systémov sú práve tie, ktoré poskytujú ľuďom najviac slobody.

Sloboda

Pokiaľ najprv **nerozšírime záber autonómie zamestnancov**, nie je možné uvoľniť potenciál ľudských schopností. Ak má vzniknúť **adaptabilná a inovatívna organizácia**, potrebujú ľudia **slobodu** pre to, aby sa mohli postaviť pravidlám, plytvať časom, pustiť sa mimo prešľapaných ciest, experimentovať, riskovať a robiť to, čo ich skutočne zaujíma. Spýtajte sa zamestnancov, akú mieru autonómie pociťujú.

Bank of New Zealand

Je 148 rokov starou pobočkou National Australia Bank. Je žiarivým príkladom toho, ako môže fungovať **osamostatňovanie zamestnancov**.

1. Improvizovaný experiment

Zmenili otváraciu dobu, dostali **slobodu** od riaditeľa. V priebehu 6 mesiacov zmenilo nejakým spôsobom otváraciu dobu takmer 95% obchodov BNZ.

2. Nie tak rýchlo

Vedenie, personálne oddelenie, marketing, odbory mali s tým problém, čo si vynútilo **úpravu predpisov**. **Keď sa s ľuďmi zaobchádza ako s dospelými, správajú sa ako dospelí**. Prevádzkové peklo, ktorého sa tak všetci obávali, nikdy nenastalo.

3. Výlet na pláž

Riaditelia si uvedomili, že nové predpisy sú výsledkom improvizovaného experimentu a nie korporátnej kampane. **Inovácia zdola nahor** ich povzbudila a preto začali testovať ďalšie neobvyklé nápady. Jedným z najbláznivejších bola pouličná „**banka na privese**“, s ktorou chodili aj na pláž, kde predávali klobásky a k nim pridali informácie o produktoch banky.

4. Prečo to funguje

Ako sa podarilo poskytnúť zamestnancom viac **slobody v rozhodovaní** a zároveň udržať vo firme disciplínu a zaistiť ziskovosť.

- **Jednou odpoveďou sú prémie.**

Firmy často tvrdo pracujú na tom, aby vo svojich zamestnancoch zažali opravdivý zápal pre zákazníkov. Lenže potom sa ich nadšenie premení na zlosť, keď im pravidlá bránia kreatívne riešiť problémy zákazníkov. **Keď sú zamestnanci motivovaní k tomu, aby produkovali správne výsledky, manažment sa už nemusí starať o metódy, ktoré pri tom používajú.**

- **Druhou komponentou decentralizovaného systému sú dáta.**

Keď ľuďom dáte slobodu, ale nie informácie, budú tápať ako vo tme. Každému zamestnancovi umožňujú **transparentný náhľad do finančnej výkonnosti banky**. Denné **výkazy ziskov a strát** poskytujú detailné informácie o nákladoch, tržbách a ziskoch jednotlivých obchodov podľa produktov a služieb. Keď sa nemusíte zaťažovať s centrálnym riadením a dáte ľuďom presné dáta o ich výkonnosti, skoro prídu na to, ktoré **rozhodnutia sú tie správne**.

Gary Hamel

Riadenie je možné obrátiť, keď malá, zdanlivo nevýznamná prasklina v kultúre orientovanej na riadenie otvorí cestu ďalším slobodám.

Literatúra

[Gary Hamel, Na čom dnes záleží, Peoplecomm, 2013](#)