

## MANAŽMENT BEZ HIERARCHIE

### W. L. Gore & Associates

- Nefungujú ako hierarchia.
- Nepoužívajú funkcie.
- Spolupracovníci sú zároveň spoluvlastníkmi firmy.
- Zamestnanci sa zaväzujú k práci, ktorú chcú robiť.
- Lídri získavajú právomoci, iba ak majú podporu svojich kolegov.

### Pravidlá práce

- **Trojnožka**-výskum, výroba a predaj sú na jednom mieste, aby sa mohli podporovať v raste.
- Pokiaľ časť firmy presiahne **veľkosť 250-300 ľudí, rozdelia ju**, aby urýchlili rast.
- **Združovanie rôznych častí firmy na jednom mieste**-rýchly presun ľudí, ak jedna časť firmy zanikne.

### Veci, ktoré držia ľudí spolu

- **Hodnoty**, ktoré určujú ako sa ľudia správajú. V ich strede je **dôvera**.
- Všetci v organizácii vedia, že budú **hodnotení svojimi kolegami** a ich **plat bude závisieť na tomto hodnotení**. Tlak okolia je omnoho dôraznejší, ako tlak zhora. Pracovníka hodnotí 20-30 kolegov. Hodnotenie je založené na výkonnosti. **Najužitečnejší ľudia sú najlepšie odmeňovaní**. Zohľadňujú skutočné talenty. Neplatia ľudí za čas vo firme ani za funkciu. **Vedci netúžia po vedúcej funkcii, od nich prichádzajú revolučné nápady a podľa toho sú aj odmeňovaní**.
- Rozkladajú tlaky na spolupracovníkov, nekoncentrujú ich iba na vedúcich, ktorí si obyčajne myslia, **že by mali pred napätím ochrániť zvyšok organizácie**. Lídri pomáhajú ľuďom porozumieť jednotlivým alternatívam v rozhodovaní. Existuje široká báza spolupracovníkov, ktorí sú schopní **podieľať sa na rozhodovaní**.

Tento model riadenia skôr **napomáha rastu**, pretože sa nespolieha na centralizovanú skupinku lídrov, ktorí by robili všetky rozhodnutia. Miesto toho **presúvajú zodpovednosť na tímy, ktoré sú omnoho kompetentnejšie k tomu, aby urobili to správne rozhodnutie v ten správny okamžik**.

### Očakávania zamestnancov

- Dostať šancu, aby ich úsilie malo nejaký význam.
- Vedieť na čom pracujú.
- Pracovať v sieti spolupracovníkov, kde sú informácie zdieľané.

Pokiaľ organizácia tieto veci nemá, nebude konkurencieschopná. Nebude mať šancu prilákať talentovaných ľudí a nebude schopná si ich udržať. A o to ide predovšetkým-**pritiahnúť tie najlepšie mozgy**.

Firma Gore je príkladom, že je možné **vybudovať systém manažmentu**, v ktorom **ideológia slobody má rovnakú moc ako ideológia riadenia**.

### Literatúra

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