



## W. L. GORE & ASSOCIATES

Bill Gore, ako 46 ročný, otec 4 detí, odišiel z firmy DuPont a založil garážovú firmu: Gore-Tex, neskôr W. L. Gore & Associates.

Gore obdivoval DuPont, ale zároveň mal z nej frustráciu.

Na základe štúdia sa dozvedel o **emočnej interakcii** založenej na **priateľstve**, ktoré viedli k vzniku vysoko efektívnych ľudských spoločenstiev.

Z poznatkov o kľúčovej úlohe **komunikácie**, **dôvery** a **porozumenia** v týchto skupinách potom vyvodil najdôležitejšiu úlohu pre „mriežkovú“ organizáciu a filozofiu podnikania.

Mnohé nápady sa objavili náhodou: gitarové struny, látka, športové oblečenie. Gore mal výhody. Bol prvý, on založil firmu, on **formoval ľudí od začiatku**, prijímal ľudí, aby **zapadali do kultúry**. Mal výhodu.

Gore je príkladom dvoch prevratných myšlienok.

- Presvedčenie Billa Gora, že PTFE - teflón, má veľký tržný podiel.
- Gore bol presvedčený, že spôsob, **akým myslíme a konáme**, je ovplyvnený tým, **ako o sebe a svojej práci rozprávame**.

## ZÁSADY

Zásady vo firme Gore:

- Sloboda
- Slušnosť
- Závazok
- Čiara ponoru

## SLOBODA

Gore vybudoval firmu založenú na **radikálnych princípoch slobody**. Žiadne fixné, alebo pridelené právomoci, patróni, nie šéfovia, prirodzení lídri, ktorí ľudia nasledujú, osobná komunikácia, úlohy stanovené tými, ktorí ich plnia, úlohy a funkcie organizované na základe záväzku. ...

Gore podniká radikálne opatrenia k tomu, aby bola **sloboda konania zaistená dlhodobo**.

Zamestnancom poskytuje **slobodu neustále**. Ako to robí?

## SLUŠNOSŤ

**Slušnosťou** rozumieme úprimné a poctivé konanie vo firme aj mimo nej. Slušnosť sa prejavuje vo vzťahu k zákazníkom, dodávateľom aj kolegom. Základnou požiadavkou je **rovnoprávnosť a vzájomná úcta**. Slušnosťou sa rozumie, že na prvom mieste je vždy ľudská dôstojnosť a nie sledovanie ziskov. Gore si nemohol dovoliť lídrov, ktorí sa správali k ľuďom neúčtivo.

## ZÁVÄZOK

Gore sa rozhodol, že miesto pozícií a úloh **vsadí na záväzky**.

U Gora majú spoločníci namiesto pracovných pozícií **záväzky**. K záväzku človek pristupuje slobodne. Záväzok je sľub daný všetkým. Je opakom pracovnej pozície. Človek si ho vyberie sám. Pohár dôvery sa naplnia splnením záväzkov. Záväzky sú dobrovoľné, ale keď ich

už prijmeme, je lepšie ich dodržať. Keď neplníte záväzky, váš pohár dôvery sa vyprázdňuje. Gore nevyužíva disciplínu k potlačeniu anarchie. Spolieha výhradne na **sebadisciplínu**.

Zamestnanci musia sami prísť na to, čo je **pracovná náplň**. Pracovné náplne sa menia pomalšie ako potreby vo firme, preto ich Gore nepoužíva. Záväzky sa menia podľa aktuálnych potrieb firmy.

Kolegovia migrujú, prechádzajú od jedného záväzku k druhému, podľa toho, čo im dovoľí čas a umožnia ich záujmy.

V takom systéme ľudia vnútorne rastú a určujú dráhu svojej práce prirodzene. Povyšovanie a ponížovanie sú stresujúce, lebo ich nemáme pod kontrolou.

Plnenie záväzkov ide ruka v ruke s **uspokojovaním vlastných záujmov**. Výsledkom je firma, kde sa ľudia cítia **slobodne**.

## ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA

Kolónky v organigramoch obmedzujú ľudí a celú firmu. Každú novú situáciu sa také firmy snažia riešiť reorganizáciou, ktorá spôsobuje zmätok, znižuje efektivitu a dochádza k demoralizácii.

Organigramy sú statické, ale špičkový biznis ani omylom. Muž a žena sú ľudská bytosť, nie kolónka. Zamestnanci sa na zmeny učia reagovať **ako motýle**.

Gore nemá organizačnú štruktúru už 50 rokov. Firma je **prispôsobivá**.

Bez umelo vytváraných prekážok, budú v hojnej miere **prichádzať informácie** o klientoch, trhoch a príležitostiach - a to je základ trvalého úspechu firmy.

## ČIARA PONORU

**Čiara ponoru** je spôsob, ako sebadisciplína bráni, aby sa zo slobody nestala anarchia. **So slobodou sa zaobchádza zodpovedne**. Rozhodnutie na čiare ponoru je také, ktoré by mohlo spôsobiť ponorenie lode. Také **rozhodnutia sa musia konzultovať s inými**.

Právo účastiť sa rozhodovania nevyplýva z postavenie v organizačnej štruktúre, ale z toho, ako máš naplnený pohár dôveryhodnosti. Gore podporoval **iniciatívu a odvahu riskovať**.

Vo firme Gore sa všetky kroky **konzultujú so spoločníkmi** naozaj a každý z nich **má možnosť voľby**.

## DÓVERA

Les Lewis - prvý spoločník Gora. Chcel napísať prvý manuál. Žiadne príručky nepísali. Lewis odišiel.

Lewis sa po 13 rokoch vrátil a chcel zaviesť tabuľkový procesor. Zase nepochodil. Nemal dôveru ľudí, lebo riadil príkazmi a nariadeniami. Postupne tehlička po tehličke si získaval dôveru. Ani zodpovednosť, ani skúsenosti a znalosti ľudí nepresvedčia, pokiaľ nemáte **ich dôveru**.

**Lídrom je ten, koho ľudia nasledujú prirodzene.**

## LÍDRI

Gore neriešil problém: Ako má vyzeráť manažérska štruktúra pre vedenie a koordináciu ľudí? Problém predefinoval: Akých lídrov by sme potrebovali, aby sa ľudia sami motivovali k vykonávaniu a koordinácii týchto činností na základe vlastného rozhodovania?

Gore organizoval pre manažerov **sokratovské večere**. Keď manažéri začali správanie **meniť**, zrušil Gore ich funkcie aj príslušné právomoci. Zo supervízorov sa stali **lídri**.

### TÍMY

Gore chcel pracovať v skupinkách, nie podľa hierarchie. U Gora neboli žiadni supervízori. Lídri, ktorí sa z nich stali, sa naplno **venovali pomoci ľuďom**, miesto toho, aby im hovorili, ako majú pracovať.

Gore nehovoril ľuďom čo majú robiť, **ale kládol im otázky**.

Určil počet ľudí - **150 v skupine**, ktorý je ešte schopný **efektívnej komunikácie**. Na tejto úrovni je potrebné zaviesť pravidlá, obmedzenia, procedúry, ktoré budú určovať, ako bude prebiehať **spolupráca**.

### SEBAMOTIVÁCIA

Gore vedel, že úspech môže prísť až vtedy, keď sa iniciatívy chopia **motivovaní ľudia**, že spoľah na supervízorov nikam nevedie. Ich rola bola v poskytovaní **pomoci, asistovať a plniť ich potreby**.

### JAZYK

Gore odráža nepísané pravidlá firemnej kultúry, jej kľúčové zásady a postupy - **slušnosť voči zákazníkom a záväzok voči zákazníkom aj kolegom**. Gore kladie veľký dôraz na **používaný jazyk**.

### SĽUBY

Keď niečo nesplníte, čo **ste sľúbili**, ohrozujete svoju povesť. Preto mu záležalo na presných dodávkach a bol v tom nekompromisný. Gore si prial, aby všetci vo firme **dodržiavali svoje záväzky**. Noví zamestnanci to považujú na kuriozitu a apelujú na neekonomičnosť.

### ŽARGÓN

U Gora udržuje firemnú kontinuitu vnútrofirminý **žargón**. Gore popisoval kultúra slovami: **kolegovia, patróni, dôveryhodnosť, čiara ponoru**.

Význam slov sa mení a preto treba byť ostražitý.

Vnútrofirminý žargón je pre nezasvätených a nových divný. Nových zamestnancov treba školiť v kultúre. **Gore to robil 50 rokov**.

Bill Gore zomrel v roku 1986.

