



HARLEY DAVIDSON

Riche Teerlink, Harley Davidson - motorky

Pohyboval sa v slobodnej firme Herman Miller denne a diskutoval. Mal vzor a chcel vybudovať podobnú spoločnosť.

LIBERALIZÁCIA

V roku 1981 prišiel do Harley Davidson. Prevzal spoločnosť pred krachom.

Teerlink sa zaslúžil o jeden z **najpozoruhodnejších obrátov v dejinách amerických podnikov**. Z pokraja bankrotu na 30% ziskovú maržu.

Vedel, že to neboli metódy TQM a kaizen, ktoré naštartovali obrat k lepšiemu, ale fakt, že jeho zamestnanci mohli **slobodne prichádzať s vylepšeniami a návrhmi na zlepšenie kvality**.

VÝKONNOSŤ

Firmy sa snažia podporovať výkonnosť a zoštíhliť organizáciu zavedením **kontrol a noriem**, ktoré ľuďom nariaďujú, ako majú robiť svoju prácu a koľko jej majú zvládnuť.

Tieto mechanizmy boli vymyslené preto, aby slúžili ako **spodná hranica výkonnosti**, ale v praxi sú jej stropom.

Odbory potom presne sledujú normy. Odbory aj manažment ale chápu, že práca podľa predpisov môže dostať firmu na kolená.

Samotné meranie výkonnosti jej výkonnosť znižuje.

VZŤAHY

So zamestnancami našli spôsob, ako **firmu zmeniť**. Správať sa k ľuďom ako **k seberovným**, je základným predpokladom k tomu, aby sa liberalizačná kampaň dala do pohybu.

Vzťahy medzi manažmentom a zamestnancami sa musia zmeniť.

Jedným z kľúčov k zvratu v osude firmy bol totálny posun v uvažovaní **o vzťahoch medzi manažmentom a zamestnancami**, čo zmenilo i všetky ďalšie vzťahy na pracovisku.

ODBORY

Odbory a manažment úzko spolupracovali. Chcel presadiť trvalú zmenu.

Navrhol pre zamestnancov podiely zo zisku, odbory to však odmietli. Previedli preto transformáciu v spolupráci s odbormi.

Prijal myšlienku, že **ľudia sa nebránia zmenám, ale bránia sa tomu, aby boli menení**.

Pokúsil sa odborom vysvetliť svoje ciele. Jedna prevádzka to pochopila, iná nie. Do novej zmluvy s odbormi nedal zmenu noriem a produktivity, ale návrh.

Pracujte s nami po dobu jedného roka na tvorbe **spoločnej vízie**. Sadnite si snami a skúsme si spoločne rozmyslieť, akú firmu my všetci chceme a čo preto urobíme. Chcel získať jeden rok. Pracoval vo firme so **silnými odbormi a preto chcel si s nimi a zamestnancami vybudovať úprimné priateľské vzťahy**.

Harley-Davidson bola veľká priemyslová firma s veľmi **silnými odbormi**. Spustili proces liberalizácie a vytvorili

prostredie v ktorom je každý človek považovaný za **rovnocenného partnera**. Vyžadovalo to správať sa takto aj k odborm.

Harley-Davidson - odbory **vyberali novú budovu a v starej prevádzke zlepšili výkonnosť**. **Vzťahy manažmentu a odborov** boli dobré a odbory sa im za to odvdčali.

SPOLUPRÁCA

Proces budovania **vzájomnej dôvery** v Harley-Davidson neprebíhal hladko a neustále narážal na problémy.

Najprv sa všetko točilo okolo **spoločnej vízie**. K vízii sa musí zapojiť aj stredný a nižší manažment. Bol zaujatý odbormi a na manažment zabudol.

Bez spolupráce vrcholového a stredného manažmentu je zmena nemožná. Chceli dosiahnuť, aby za vedenie prevzal všetci zodpovednosť. Robil schôdze a **diskutoval s ľuďmi a dával im informácie o strategických veciach**. Teerlink nerobil zmenu sám, pomáhali mu kolegovia z vedenia. Vedenie sa snažilo zmeniť svoje návyky, prichádzali ale k poznaniu, že vo vytvorení dobrých vzťahov ich **brzdí existujúca štruktúra riadenia**.

TÍMOVÁ PRÁCA

Chceli zaviesť **tímovú prácu**, ale nie takú, kde by sa prikázalo pracujte timovo, ale takú, na ktorej by sa podieľali všetci, manažment, zamestnanci, aj odbory. Prišli na paradox, že **tímová práca sa neaplikuje na manažment**.

PRACOVNÉ SKUPINY

Vytvorili **prirodzené pracovné skupiny**. Ich cieľom bolo, dať dohromady **správnych ľudí, aby robili správnu vec, správne**, nezávisle na ich postavení vo firme. Pracovné skupiny išli **naprieč organizačnou štruktúrou**.

Zodpovednosť nesie skupina.

KRUHY

Vytvorili 3 kruhy: tvorba ponuky, výroba produktov a servis.

Každý kruh predstavoval **veľkú, multifunkčnú pracovnú skupinu so spoločným cieľom**. Riaditelia rezignovali na svoje funkcie a sa stali koučmi príslušných skupín. Dvaja šéfovia sa vzdali funkcií a moci, aby pomohli zaviesť novú štruktúru do praxe.

Pokladali kruhy za lepší model, ako autoritársky riadenú hierarchiu.

MODELOVANIE

Tento experimentálny, premenlivý spôsob riadenia - **nazývaný modelovanie, je typický pre liberálnych lídrov**. Rozhodujú sa konať nie preto, že si **myslia, že všetko vedia, ale preto, že vedia, že nepoznajú odpovede**.

Jedine keď položia na stôl rozličné nápady a požiadajú ostatných o pomoc a ich názor, zistia, čo funguje a čo nefunguje.

Podnik by mal vytvoriť **vhodné prostredie a podporu**. Chceli ľudí naučiť viac **spolupracovať**.

KONIEC

V roku 1999 odchádzal do dôchodku, bola firma naspäť na špici.

BRIAN M. CARNEY & ISAAC GETZ: SLOBODA V PRÁCI

Herley Davidson si po obchode liberálneho lídra Teerlinka (1986-1999) udržalo svoju kultúru vďaka láskyplnej starostlivosti.

