



## AVIS

Robert Townsend, Avis, 1962, autopožičovne

Je prvým liberálnym lídrom, ktorý premenil deprimujúce firemné prostredie, na také, ktoré bolo živnou pôdou pre uspokojovanie základných potrieb zamestnancov, sebariadenie, rast a rovnosť.

## VZDELÁVANIE MANAŽÉROV

Urobil zo všetkých požičovní samostatné ziskové strediská. Tým sa vyjasnilo, kto za to zodpovedá.

Manažment si chcel prisvojiť dobré výsledky a začal hrať rolu „my“ a „oni“.

Urobil prvý krok k vybudovaniu slobodného prostredia.

Všetci manažéri mali prejsť školením pre pracovníkov požičovní. Manažéri sa vzbúrili. Povedal: Povinné to nie je, ale kto to neabsolvuje, nebude zaradený do plánu odmen. Ja tam nastupujem na budúci týždeň.

## PROSTREDIE

Pokiaľ chcel vybudovať slobodné prostredie, musel manažérov prinútiť zmeniť svoj arogantný prístup k rádovým zamestnancom. Nemal na výber.

Vybudovanie rovnostárskeho prostredia vyžaduje odstránenie úplne všetkých symbolov a praktík prameniacich z rozdelenia na „my“ a „oni“.

To ale nestačí k ich sebamotivácii, že sa chopia slobody a prijmu zodpovednosť.

Na školení zistili, že chcú od zamestnancov veľa. Začali používať počítače.

## ZMENA PRACOVNÝCH POSTÚPOV

Nasledovala systematická snaha odhaliť ďalšie pracovné postupy, ktoré ľuďom bránili robiť tú najlepšiu prácu.

Townsend a jeho 1000 manažérov vytvorili dotazník a pýtali sa ľudí na rôzne problémy a vylepšenia. To nebolo ťažké. Ťažké, ale nevyhnutné, bolo tieto zlepšenia vykonať.

## ZMENA MANAŽÉROV

Lídri sa nemusia starať o odstraňovanie prekážok a riešiť všetky problémy sami. Ich úlohou je presekať laná, aby sa loď mohla dať do pohybu. Keď loď pláva, objavajú sa prirodzení lídri, ktorí začnú prekovávať prekážky a prijímať výzvy.

Pokiaľ sa ľudia majú zapojiť do procesu liberalizácie, je potrebné zásadne zmeniť manažérske zvyklosti.

**AVIS**

