W. L. Gore & Associates

W. L. Gore & Associates

- W.L.Gore & Associates
- Bill Gore
- Ciele
- Zásady
- Kultúra
- Model riadenia
- Poučenia
- Program inovácií

W.L.Gore & Associates

Najinovatívnejšia, najzvláštnejšia a najefektívnejšia organizácia na tejto planéte.
Patrí k stovke najoceňovanejších zamestnávateľov - Fortune.

Bill Gore

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

Bill Gore

- **Bill Gore**
  - Gore mal výhody.
  - Bol prvý, on založil firmu, on formoval ľudí od začiatku, prijímal ľudí, aby zapadali do kultúry.
  - Mnohé nápady sa objavili náhodou: gitarové struny, látka, športové oblečenie, nitka na zuby.
  - Gore je príkladom dvoch prevratných myšlienok.
  - Bol presvedčený, že:
    - PTFE - teflón, má veľký tržný podiel.
    - Spôsob, akým myslíme a konáme, je ovplyvnený tým, ako o sebe a svojej práci rozprávame.
  - Bill Gore zomrel v roku 1986.

Bill Gore

- **Bill Gore - inovátor manažmentu**
  - Pracoval vo firme DuPont v tímoch, ktoré mali vysoké ciele a samostatnosť a to ho nabíjalo energiou, aj jeho kolegov.
  - Bill sníval o tom, že vybuduje firmu zasvätenú inováciám.
  - Chcel vydať viac času na inovácie, ako na podliezanie šéfovi.
  - V roku 1958, po 17 ročnej pracovnej kariére, založil vlastnú firmu - so svojou ženou (45) + 5 detí začali v pivnici vyrábať.

Bill Gore

- **Bill Gore - inovátor manažmentu**
  - Firma pracuje na rozvoji stoviek vznikajúcich projektov a pritom zarába.
  - Už 50 rokov dosahuje neustály rast zisku.
  - Firma je neobchodovateľná na burze.
  - Vytvoril firmu, ktorá je založená na súbore manažérskych zásad, ktoré odporujú mnohému z toho, čo predstavuje modernú podnikateľskú pravovernosť.

Ak chcete vytvoriť systém riadenia, ktorý je priaznivo naklonený inováciám, budete ho <u>musieť vynájsť</u>.

Ciele

- **Ciele**
  - Vytvoriť firmu, ktorá by zmnožovala predstavivosť ľudí.
  - Vychádzal v McGregorovej teórie X a Y. Chcel, aby mal ľudí typu Y, ale nevedel ako to dosiahnuť.
  - Chcel vytvoriť firmu bez hierarchie, bez šéfov, majstrov a viceprezidentov, kde môže hovoriť každý s každým, kde ľudia majú možnosť výberu a nepridelujú sa im úlohy, firmu, ktorá nemá kľúčovú podnikateľskú oblasť, kde ľudia budú vymýšľať nové veci a pritom rásť a vykazovať zisk.
  - Gore bol ochotný vzoprieť sa celej rade svätosvätých zásad riadenia.

Zásady

- **Zásady**
  - Sloboda
  - Slušnosť
  - Záväzok
  - Sľuby
  - Čiara ponoru
  - Žargón

Sloboda

- **Sloboda**
  - Gore vybudoval firmu založenú na radikálnych princípoch slobody.
  - Žiadne fixné, alebo pridelené právomoci, patróni, nie šéfovia, prirodzení lídri, ktorí ľudí 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.

Slušnosť

- **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 neúctivo.

Záväzok

- **Záväzok**
  - Akékoľvek záväzky sú osobnými záväzkami.
  - Úlohy nemôžu byť pridelené, môžu byť iba prijaté.
  - Ponuka môže byť slobodne odmietnutá, ale raz prijatý záväzok je považovaný za posvätný sľub.
  - Prínos z hľadiska morálky je zásadný, hoci to môže dlhšie trvať.
  - Robím presne to, pre čo som sa rozhodol a s čím som súhlasil.
  - Pokiaľ niekomu poviete, čo má robiť, nikdy už pre vás nebude pracovať.

Záväzok

- **Záväzok**
  - Zamestnanci musia sami prísť na to, čo je ich 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 dovolí čas a umožnia ich záujmy.
  - V takom systému ľudia vnútorne rastú a určujú dráhu svojej práce prirodzene.
  - Plnenie záväzkov ide ruka v ruke s uspokojovaním vlastných záujmov.
  - Výsledkom je firma, kde sa ľudia cítia slobodne.

Záväzok

- **Záväzok**
  - Gore sa rozhodol, že miesto pozícii 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 napĺňa splnením záväzkov.
  - Záväzky sú dobrovoľné, ale keď ich už prijmete, je lepšie ich dodržať.
  - Keď neplníte záväzky, váš pohár dôvery sa vyprázdňuje.
  - Gore nevyužíva disciplínu k potlačeniu anarchie.
  - Spolieha výhradne na sebadisciplínu.

Sľuby

- **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.

Čiara ponoru

- **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 účastniť 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.

Žargón

- **Žargón**
  - U Gora udržuje firemnú kontinuitu vnútrofiremný žargón.
  - Gore kladie veľký dôraz na používaný jazyk.
  - Gore popisoval kultúra slovami: kolegovia, patróni, dôveryhodnosť, čiara ponoru.
  - Význam slov sa mení a preto treba byť ostražitý.

Kultúra

- **Kultúra**
  - Gore odráža nepísané pravidlá firemnej kultúry, jej kľúčové zásady a postupy - slušnosť voči zákazníkom a záväzok voči zákazníkom aj kolegom.
  - Nových zamestnancov treba školiť v kultúre.
  - Gore to robil 50 rokov.

Model riadenia

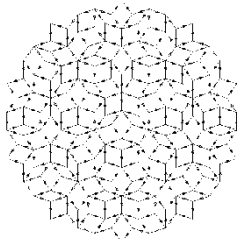
- **Model riadenia**
  - Organizačná štruktúra
  - Tímy
  - Lídri
  - Dôvera
  - Sebamotivácia
  - Voľnosť experimentovať
  - Angažovanosť
  - Prostredie
  - Osobná firma
  - Podnikateľská oblasť
  - Odpor voči riziku

Model riadenia

- **Model riadenia**
  - Priestorová štrukturálna mriežka, nie hierarchia.
  - Žiadni šéfovia, ale množstvo vedúcich osobností.
  - Radcovia miesto šéfov.
  - Voľnosť experimentovať.
  - Angažované zaujatie, nie pridelené úlohy.
  - Aktivujúce a náročné prostredie.
  - Veľká, avšak osobná firma.
  - Nezdôrazňujú kľúčovú podnikateľskú oblasť.
  - Vytrvalá s odporom voči riziku.

Organizačná štruktúra

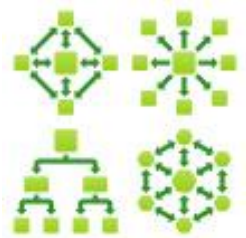
- **Priestorová štrukturálna mriežka, nie hierarchia**
  - Firma nemá žiadne úrovne riadenia ani organizačnú schému.
  - Kľúčovými prevádzkovými jednotkami sú malé, sebariadiace tímy, pričom všetci zdieľajú dva spoločné ciele: zarábať peniaze, dobre sa baviť.
  - Firma je organizovaná ako priestorová štrukturálna mriežka, ktorá prepája jednotlivcov.
  - Komunikácia je priama, od tímu k tímu, od jednotlivca k jednotlivcovi.



Iniciatívnosť, vášnivé zaujatie a odvaha sú dôležité, bez byrokracie.

Organizačná štruktúra

- **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.



Tímy

- **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.

Lídri

- **Žiadni šéfovia, ale množstvo vedúcich osobností**
  - Neexistujú slová: šéf, vedúci, manažér, viceprezident.
  - Majú lídrov, ktorých autoritu uznávajú spolupracovníci.
  - Líder je ten, kto prejavuje schopnosť zaistiť realizáciu úloh a vyniká schopnosťou budovať tím.
  - Tí, ktorí to opakovane dokážu, získavajú stúpencov, ktorí ich nasledujú.
  - Lídrov je 10%.
  - Lídrov môžu zamestnanci slobodne zosadiť.
  - Líder pociťuje zodpovednosť za tých, ktorých vedie.

Keď zvoláte poradu a ľudia prídu, ste líder.

Lídri

- **Radcovia miesto šéfov**
  - Noví zamestnanci majú pri nástupe prideleného radcu - skúsený pracovník firmy, ktorý oboznamuje nováčika s organizáciou.
  - Úlohou je nájsť súlad medzi schopnosťami uchádzača a potrebami tímu.
  - Nováčik si môže vybrať radcu.
  - Tímy sa môžu rozhodnúť, koho si vezmú.
  - Pracovníci sú zodpovední svojim tímom, nie šéfovi.

V organizácii, kde prevláda dôvera a v ktorej ľudia nemajú strach, nie je treba na zamestnancov dohliadať, zamestnanci potrebujú skôr radu a podporu, nie aby sa pred nimi niekto hral na šéfa.

Dôvera

- **Dôvera**
  - 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, ani znalosti ľudí nepresvedčia, pokiaľ nemáte ich dôveru.
  - Lídrom je ten, koho ľudia nasledujú prirodzene.

Lídri

- **Lídri**
  - Gore neriešil problém: Ako má vyzerať 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 manažérov sokratovské večere.
  - Keď manažéri začali správanie meniť, zrušil Gore ich funkcie aj príslušné právomoci.
  - Zo supervízorov sa stali lídri.

Sebamotivácia

- **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.

Voľnosť experimentovať

- **Voľnosť experimentovať**
  - Prvoradým zdrojom dynamiky inovačného systému je voľný čas, ktorý majú zamestnanci k dispozícii - ½ deň týždenne - čas na hranie, pokiaľ plnia svoje hlavné záväzky a úlohy.
  - Firma je trhom nápadov, kde zamestnanci nových výrobkov súťažia o čas najschopnejších pracovníkov firmy a kde zamestnanci dychtiví pracovať na niečom novom bojujú o možnosť pripojiť sa k nejakému sľubnému projektu.
  - Ak nemôžete zohnať ľudí na projekt, asi to nebude dobrý nápad.
  - Samozvaní podnikatelia dávajú príležitosť a na oplátku im kolegovia venujú svoje schopnosti, skúsenosti a angažovanosť.

Šťastná náhoda neočakávaného objavu môže prísť kedykoľvek, inovátorom môže byť každý.

Angažovanosť

- **Angažované zaujatie, nie pridelené úlohy**
  - Autoritárske osobnosti nemôžu ľuďom prikázať byť angažovaný, môžu iba prikazovať.
  - Dobrovoľná angažovanosť je pre organizáciu mnohokrát cennejšia, ako odovzdaná povoľnosť.

Prostredie

- **Aktivujúce a náročné prostredie**
  - Tlak na prispenie je vzrušujúci, ale aj vyčerpávajúci.
  - Tlak na zamestnancov je vyvíjaný kolegami, nie práskajúcim bičom šéfa.
  - Očakáva sa, že nováčikovia budú pracovať na viacerých projektoch, nielen na jednom.
  - Nie je to firma pre lajdákov, hoci majú slobodu a voľnosť.
  - Raz ročne sú zamestnanci náročne hodnotení kolegami a umiestňovaní v poradí.

Prostredie

- **Aktivujúce a náročné prostredie**
  - Postavenie nemá v systéme odmeňovania žiadnu váhu.
  - Systém odmeňovania jasne rozlišuje medzi tými, ktorí vytvárajú viac hodnoty a tými, ktorí vytvárajú menej hodnoty, ale firma vytvára vedomie hlbokého zdieľania osudu.
  - Skúsený líder môže mať nižší plat ako kvalifikovaný vedec.
  - Všetci pracovníci sú zároveň jej akcionármi.

Čím viac budete prispievať, tým väčšie ocenenie a odmeny dostanete.

Osobná firma

- **Veľká, avšak osobná firma**
  - Obrat 2 miliardy ročne + pocit dôvernej vzájomnosti.
  - Firma maximalizuje príležitosti k interakciám.
  - Pracujú v jednej budove, blízkosť skracuje čas a udržiava sústredenie všetkých na cieľ - uspokojovanie zákazníkov.
  - Zamestnanci sa skôr rozprávajú ako posielajú e-maily.
  - Závody sú blízko, počet ľudí v závode je maximálne 200.
  - Čím väčšia je jednotka, tým je efektívnejšia, ale prináša aj viac byrokracie a tým udržiava zle motivovaných a neprepojených ľudí.

Čím je počet ľudí väčší, slabne pocit vzájomného spojenia a spojenia s koncovým produktom, menej sa ľudia podieľajú na rozhodnutiach a preto sú menej motivovaní.

Podnikateľská oblasť

- **Nezdôrazňujú kľúčovú podnikateľskú oblasť**
  - Má 4 divízie: tkaniny, elektronika, lekárske výrobky, priemyselné výrobky, ale nezaoberajú sa určením kľúčovej podnikateľskej oblasti.
  - Má 1000 výrobkov, malý počet svetovo jedinečných spôsobilosti a závratné množstvo trhov.
  - Povzbudzujú inovácie na existujúcich trhoch, ale aj v iných oblastiach.
  - Pracovníci slobodne sledujú vlastné záujmy a vďaka tomu, že do projektov dokážu zapájať schopných spolupracovníkov z celej firmy, firma udržiava zdravú rovnováhu medzi investíciami, ktoré rozširujú súčasné podnikateľské oblasti a investíciami, ktoré otvárajú prístup na nové trhy.

Odpor voči riziku

- **Vytrvalá s odporom voči riziku**
  - Vytrvalosť je ďalšia zložka receptu na nepretržité inovácie.
  - Spája sa to s hlboko zakoreneným procesom rozpoznania a minimalizácie rizík.
  - Firma je trpezlivá, na projektoch sa pracuje dovtedy, dokedy priťahuje pozornosť spolupracovníkov.
  - Napriek tomu, že rôzne prvky jedinečného systému riadenia sú výstredné, slúžia jedinému vyššiemu cieľu: nepretržité inovácie, ktoré porušujú súčasné pravidlá.
  - Lídri chápu, že inovácie sa nedajú plánovať, ale nepochybujú o tom, že je ich možné organizovať.
  - Väčšina zamestnancov vo firme pracuje s láskou.

Poučenia

- **Zásadné poučenia**
  - Inovácie managementu často prerozdeľujú moc a tak neočakávajte, že všetci budú nadšení.
  - Z krátkodobého hľadiska môžu byť náklady na inovácie managementu viditeľnejšie ako prínosy.
  - Nebuďte blázniví.

Poučenia

- **Poučenie 1**
  - Firma berie inovácie vážnejšie ako akákoľvek firma na svete.
  - Prečo je model riadenia aj po 50 rokoch skúmaný a nie napodobňovaný?
  - Lebo znepokojuje vedúcich pracovníkov, ktorí sa tešia z moci a pohodlia v hierarchii.
  - Väčšina manažérov podporuje myšlienku posilňovania právomoci, ale nadšenie slabne, keď sa musia vyrovnať s dôsledkom: ak dáte ľuďom viac právomoci, musíte nejaké vziať manažérom.
  - Prerozdelenie moci je jedným z prvoradých nástrojov, ktoré môžu organizáciám zaistiť väčšiu prispôsobivosť, väčšiu inovačnú schopnosť a ďaleko väčšiu príťažlivosť.
  - Zásadné inovácie managementu často rozbíjajú ústredný pilier organizačného usporiadania - hierarchiu, vždy delegujú moc nižším úrovniam, alebo prostrediu vo firme.

Poučenia

- **Poučenie 2**
  - Systém riadenia pripomína demokraciu.
  - Demokratická vláda nemusí byť časovo a nákladovo najefektívnejším spôsobom riadenia krajiny.
  - Nakoniec však bude kvalita života omnoho lepšia ako kvalita života v nejakej diktatúre.
  - Pomocou štandardov účtovníctva ťažko zmeráme hodnotu blízkeho susedstva, samostatnosti, priateľstva.
  - Neznamená to, že tieto veci nemajú hodnotu.
  - Pracovníci považujú zdanlivo prevrátené zásady riadenia firmy za najvýznamnejší zdroj ich konkurenčnej výhody.
  - Ako postupne prechádzame do sveta, v ktorom ekonomická hodnota je stále viac produktom nápaditosti, zmyslu pre poslanie a radosti, ktorú ľuďom prináša ich práca, budú tými najzásadnejšími druhmi inovácii managementu práve tie, ktorých prínosy sú ťažko merateľné - to je najdôležitejší fakt, ktorý by si mal každý inovátor managementu a GR uvedomiť.

Poučenia

- **Poučenie 3**
  - Gore prepísal celé kapitoly kroniky tradičnej múdrosti.
  - Odstránenie byrokracie znamená:
    - odstrániť zopár organizačných úrovní
    - pristrihnúť štábne útvary firmy
    - zjednodušiť rozhodovanie
    - zbaviť sa papierovania
  - Existuje veľký rozdiel medzi znižovaním režijných nákladov a tým, keď firma skutočne ľuďom poskytuje kontrolu nad ich pracovnými životmi.

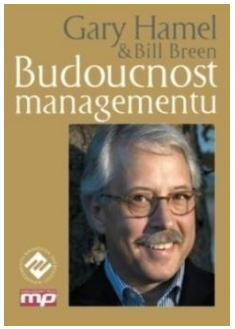
Súčasní manažéri <u>zaostávajú za Gorom</u> asi 50 rokov.

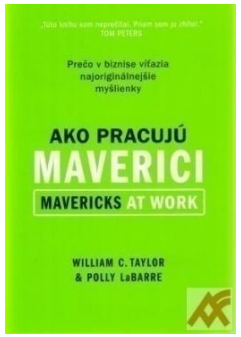
Program inovácií

Výzva pre inovácie managementu	Jedinečné manažérske postupy
Všetkých pracovníkov firmy zapojiť ako inovátorov.	Odstráňte hierarchiu, nepretržite posilňujte presvedčenie, že s inováciami môže prichádzať každý, umiestňujte v tesnej vzájomnej blízkosti zamestnancov s rozmanitými zručnosťami, aby ste uľahčili tvorivý proces.
Zaistiť, aby sväté presvedčenie členov vedenia nedusilo inovácie.	Nezavádzajte prax, kedy predpokladom zahájenia nových projektov je súhlas „vedenia“. Minimalizujte vplyv hierarchie. K rozmiestňovaniu zdrojov na projekty využívajte procesu, ktorý sa opiera o posudzovanie projektov kolegami.
Vyhradiť čas a priestor pre inovácie i keď všetci pracujú do úmoru.	Vydeľte 10% pracovného času zamestnancom pre prácu na projektoch, ktoré by sa nevošli do rozpočtu, doprajte dosť času na zrenie nových nápadov.

Knihy

- **Gary Hamel & Bill Green**
  - Budoucnost managementu
- **William C. Taylor & Polly LaBarre**
  - Ako pracujú maverici
- **Brian M. Carney, Isaac Getz**
  - Sloboda v práci





Ďakujem za pozornosť

RNDr. Marta Krajčíová
konzultantka Business Process Management
e-mail: mail@krajciova.sk
web: www.krajciova.sk
blog: martakrajciova.blogspot.com
blog: martaknihy.blogspot.com
blog: martaznalosti.blogspot.com
blog: martaseminare.blogspot.com
blog: martasloboda.blogspot.com
mobil: +421 911 556 331