



Slobodný líder

Slobodný líder

■ Slobodný líder

- Líder
- **Múdrost'**
- Dôvera
- **Vízia**
- **Rovnosť**
- Moc
- Vzťahy
- **Informácie**
- **Komunikácia**
- Vlastnosti slobodných lídrov

■ Liberalizácia

- Impulzy liberalizácie
- Spúšťacie mechanizmy liberalizácie
- **Hodnoty slobody**



Líder

Úspech alebo neúspech liberalizačnej kampane jednoznačne spočíva na bedrách lídra a úplne zásadnými faktormi, ktoré vedú k úspechu sú: jeho hodnoty, kreativita a múdrosť.



Múdrosť

■ Múdrosť

- Každá slobodná spoločnosť bola založená, alebo transformovaná na základe múdrosti, že človek v jej čele **nevie odpovede na všetky otázky**.
- Múdrosť sa netýka toho, čo vieme, to sú iba informácie.
- Nemá mnoho spoločného ani s inteligenciou.
- **Múdrosť je funkciou spôsobu uvažovania a riešenia problémov.**



**Múdrosť spočíva v uvedomovaní si toho, že nič nevieme.
Sokrates.**

Dôvera

■ Dôvera

- **Sloboda a dôvera** nemôžu byť pridelované po kúskoch.
- Keď je tomu tak, ľudia okamžite vycítia skryté kľučky a ponuku považujú za falošnú.
- Ľudia naozaj **neveria tomu čo líder hovorí, ale veria tomu, čo líder robí.**
- Až potom, keď ich uspokojí, to, čo líder robí, **začnú mu dôverovať a získa si ich rešpekt.**



■ Vízia

- Slobodné firmy musia mať víziu zdieľanú všetkými.
- Najprv musia ľudia pochopiť „prečo“ a stotožniť sa s tým.
- Inak sa nemôžu vydať správnym smerom.
- Dosiagnúť toho, aby sa ľudia stotožnili s firemnou víziou, je pre lídra dlhá a nikdy nekončiacia úloha.
- Ľudia majú radšej sny a túžby ako prízemné ciele.
- Nikto neskočí z postele nadšením kvôli zvýšeniu trhového podielu o 2%.
- Dosiagnúť, aby sa zamestnanci vnútorne stotožnili s víziou, vyžaduje čas a vlastný zápal.



Vízia

■ Vízia

- Zdieľať víziu a mať slobodu konať podľa vlastného rozhodovania, aby sme víziu naplnili, sú rovnaké veci.
- Ľudia začnú víziu považovať za vlastnú až vtedy, keď môžu pri jej naplňovaní rozhodovať podľa seba.
- Slobodní ľudia sa rozhodujú, vyberajú z rôznych možností a vedia prečo vybrali „A“ a nie „B“.
- Firmy používajú **system vodítok**, podľa ktorých sa zamestnanci rozhodujú.
- Vodítka musia byť **jednoduché, nenapísané a dobrovoľné**.



■ Vízia

- Líder nemôže zamestnancov k vízii nútiť.
- Môže sa iba snažiť **vytvoriť také prostredie - slobodu konania** - v ktorom sa o zmysluplnosti vízie presvedčia zamestnanci sami.
- Trvalou úlohou lídra je **neúnavne a intenzívne s ľuďmi komunikovať, neustále im dávať nové informácie o firemnej vízii.**
- Vízia nie je statická, ale sa vyvíja.
- Veľkou výhodou slobodnej firmy je to, že nečaká, kedy podnikovú víziu spochybnia klienti, partneri, alebo ekonomický pokles.
- V slobodnej firme majú zamestnanci **možnosť rozhodovať sa podľa seba a urobiť zmenu ešte vtedy, keď je čas.**



**Všetci ľudia sa rodia slobodní a seberovní v dôstojnosti i právach.
Sú naddaní rozumom a svedomím a majú spolu jednať v duchu
bratstva.**

**Článok 1. Všeobecná deklarácia ľudských práv,
Organizácia spojených národov, 1948**



■ Moc

- Vzdať sa svojej moci hovoriť zamestnancom „ako“ majú robiť svoju prácu, a deliť sa s nimi o víziu nie je ľahké.
- K premene a oslobodeniu firmy je treba toho ešte omnoho viac.
- Zmena musí začať vždy u lídra samotného.
- Prvoradou podmienkou je, aby sa líder zdržal prikazovania a kontroly.
- Musí sa riadiť tým, čo hovorí.
- Lídri musia žiť podľa hodnôt, ktoré hodlajú vtisnúť svojim firmám.



Rovnosť

▪ Rovnosť

- Pokiaľ chce liberálny líder presvedčiť ľudí, že bude s nimi **jednať ako so seberovnými**, musí:
 - odstrániť bariéru nedôvery,
 - odstrániť symboly moci a privilégia manažérov,
 - odstrániť hierarchiu,
 - podporovať zamestnancov,
 - byť spravodlivý.



Rovnosť

▪ Rovnosť

- Najdôležitejšie je **podriadiť sa svojim zamestnancom**.
- **Podriadiť sa svojim ľuďom znamená prvý opak moci a právomoci**.
- Neznamená to **iba počúvať**, ale aj
 - umyť dlážku, keď je treba a ostatní nemajú na to čas, alebo
 - spolu s kolegami kopať kanál, alebo
 - podať pohár vody.
- **Pre lídra žiadna práca nie je podradná, pokiaľ to niekomu z jeho spoluhráčov pomôže splniť cieľ**.
- Je to spôsob, akým je možné si s nimi **vybudovať skutočné vzťahy, založené na rovnosti**.



Vzťahy

■ Vzťahy

- Sloboda znamená, že ľudia sa správajú ako dospelí, a nesprávajú sa ako rodič, ani ako dieťa.
- Je treba, aby ste vedeli nadväzovať vzťahy na dospeljej úrovni - alebo vzťahy, v ktorých sa správame k ostatným tak, ako k sebe rovným.



■ Informácie, transparentnosť

- Všetky informácie poskytujte všetkým.
- Všetkým ľuďom poskytnite informácie a potom ich naučte, ako si majú zistiť to, čo potrebujú vedieť.
- Univerzálnosť informácií je otázkou úcty a rovného zaobchádzania.
- Nedostatok informácií znižuje produktivitu práce.
- Informácie sú silným motivačným faktorom, ktorý ľudí vedie k vyšším výkonom a mení sa dynamika vzťahu nadriadený a podriadený.



- **Konzultácie s inými**

- V slobodnej spoločnosti môže platiť: **Informujte všetkých ľudí**, ktorých by sa mohlo vaše rozhodnutie týkať a **záležitosť s nimi prekonzultujte**.



■ Počúvanie iných

- Spory pramenia z toho, že **namiesto počúvania sa nariaduje**.
- **Prvá zmena musí začať u šéfa - zmena spávania.**
- Namiesto riadenia zhora nadol, musí **podporovať vzájomnú komunikáciu a spoločne hľadať riešenia**, ktoré podporujú firemnú víziu.
- Šéf musí začať počúvať a zapájať ľudí do rozhodovania.
- **Vynikajúce výsledky sa dajú dosiahnuť, keby si ľudia vzájomne naozaj rozumeli.**
- Takí ľudia dosiahnu viac, ako jednotlivci.



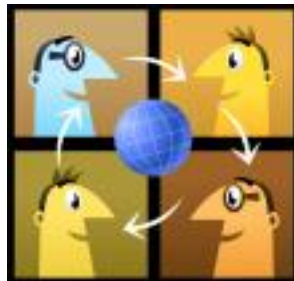
- **Dodržanie slova, sľubov**

- Keď niečo nespĺníte, čo ste sľúbili, ohrozujete svoju povesť.
- Gorovi preto záležalo na presných dodávkach a bol v tom nekompromisný.
- Gore si prjal, aby všetci vo firme **dodržiavali svoje záväzky.**



■ Jazyk

- Gore odráža **nepísané pravidlá firemnej kultúry**, jej **klúčové zásady a postupy**:
 - **slušnosť** voči zákazníkom,
 - **záväzok** voči zákazníkom aj kolegom.
- Gore kladie **veľký dôraz na používaný jazyk**.
- U Gora udržuje firemnú kontinuitu **vnútrofiremný žargón**.
- Gore popisoval kultúra slovami: **kolegovia, patróni, dôveryhodnosť, čiara ponoru**.



Vlastnosti slobodných lídrov

■ Vlastnosti slobodných lídrov

- Silnú motiváciu k vybudovaniu špičkovej spoločnosti.
- Majú hlboké presvedčenie, že je správne jednať so všetkými ľuďmi ako so seberovnými, podporovať ich v raste a poskytovať im možnosť sebariadenia.
- Neprahli po módnych trendoch v riadení.
- Do procesu riadenia zasahujú čo najmenej.
- Dosahujú nadpriemerné výkony.



Vzt'ah medzi slobodou a výkonom spoločnosti je viditeľný.

Liberalizácia

- **Impulzy liberalizácie**
- **Spúšťacie mechanizmy liberalizácie**
- **Hodnoty slobody**



Impulzy liberalizácie

- **Impulzom k uvedeniu procesu liberalizácie sú dva zážitky:**
 - **Frustrácia**
 - Kľúčovým impulzom ku konaniu väčšiny liberálnych lídrov bola ich frustrácia z prostredia „ako“.
 - Neuspokojili sa s kritikou pomerov vo svojich firmách.
 - V skutočnosti to tam nemohli vystáť a snažili sa veci zmeniť.
 - **Obdiv k slobodným firmám.**



Spúšťacie mechanizmy liberalizácie

- **Dva spúšťacie mechanizmy procesu liberalizácie:**
 - Snaha o dosiahnutie svetového výkonu
 - Túžba vybudovať prvotriednu firmu je prvá podmienka k naštartovaniu liberalizácie.
 - Viera v slobodné princípy
 - Druhá podmienka je to, čo nazývame „hodnotami slobody“.



Hodnoty slobody

■ Hodnoty slobody

- Robiť veci obrátene nie je najlepší akčný plán.
- Niektorí sa dali inšpirovať **teoretikmi manažmentu, iní príkladmi firiem, ktoré obdivovali.**
- Rozhodnutie **liberalizovať firmu nie je jednoduché, ani samozrejmé - a to ani pre tých, ktorí vedia o možných prínosoch slobodných firiem a obdivujú ich výkonnosť.**
- Stovky manažérov **podnikli púť** do firiem FAVI a Harley Davidson.
- Veľká časť hľadačov dokonalosti sa z návštevy vráti domov a vo svojej firme nezmení nič, pretože **im chýba presvedčenie o hodnotách slobody.**



Hodnoty slobody

▪ Hodnoty slobody

- Výkonnosť obdivujú, ale slobode nerozumejú.
- Iba tí, ktorí boli **hlboko presvedčení o princípoch slobody**, dokázali v priebehu svojich návštev, či pri štúdiu rozpoznať, že **prvotriedna výkonnosť je výsledkom slobody vo firme** a využili tento obdiv na budovanie svojej slobodnej firmy.
- **Skvelú výkonnosť nie je možné vynútiť.**
- Tá pramení zo **správneho prostredia vo firme - zo slobody.**



- **Brian M. Carney, Isaac Getz**
 - **Sloboda v práci**



Ďakujem za pozornosť



RNDr. Marta Krajčiová

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

