

Úvod

Svoboda funguje

Ve všech aspektech našeho života — v politice, ekonomice, podnikání i v rodinném životě — chceme rozhodovat svobodně a po svém. Jakmile však dojde na práci, zbytečně mnoho lidí je všelijak utiskovaných, omezovaných a sešňerovaných pravidly a byrokracií, která jim v konečném důsledku nedovolí pracovat tak, jak nejlépe dovedou. Kvůli těmto omezením mají lidé pocit, že nad svými pracovními životy nemají kontrolu, což u nich postupem času vede ke stresu, únavě a znechucení.

Je neuvěřitelné, že tato skutečnost je velmi dobře známá už po mnoho desetiletí. Již v roce 1924 ji naprosto přesně vyjádřil William L. McKnight, legendární ředitel společnosti 3M: „Když postavíte kolem lidí plot, začnou se chovat jako ovce. Dejte lidem prostor, který potřebují.“ S touto myšlenkou začal McKnight ve své firmě budovat pracovní prostředí, které iniciativnost a kreativitu lidí podporovalo. Nicméně kultura, kterou zde McKnight vytvořil, je dodnes spíše obdivována nežli napodobována. O šedesát let později popsal japonský průmyslník Konosuke Matsushita zaoceánskou konkurenci a styl amerických korporací, které dosud vězí v zajetí teorie vědeckého managementu Fredericka W. Taylora (organizace práce prostřednictvím detailních procedur, které specifikují úzce zaměřené, opakující se úkony a jejichž vykonávání vyžaduje naprosté dodržování stanovených zásad), takto:

„My uspějeme a průmyslový Západ bude poražen... protože... vaše firmy jsou vybudovány podle Taylorova modelu. A co horšího, totéž platí i pro vaše hlavy.

S vašimi šéfy, kteří mají být těmi, co přemýšlejí, zatímco dělníci tu jsou od toho, aby otáčeli šroubováky... Pro vás je podstatou dobrého managementu dostat nápady z hlav šéfů do rukou manuálních pracovníků. My jsme už taylorismus překonali. Podnikání... je nyní tak komplexní a složité, přežití firem nejisté a ohrožené tolika nebezpečími, že další existence závisí na dennodenním využívání každého kousku vlastní inteligence.⁴¹

Všimněme si, že Matsushita netvrdil, že vytvoření svobodných podmínek je skvělá věc, kterou bychom pro své zaměstnance měli udělat. Ani že je tak učiníme šťastnějšími nebo že tím z jejich manažerů uděláme lepší lidi. „Další existence,“ řekl, „závisí na dennodenním využívání každého kousku vlastní inteligence.“ Mínil tím veškerý duševní potenciál každé bytosti, která kdy překročí práh vaší firmy. Pokud neuděláte všechno pro to, abyste do posledního zbytku využili bohatství, které vám skýtají myšlenky vašich lidí a jejich znalosti o vaší firmě, tak nejenže přicházíte o peníze, ale dáváte v sázku i celou další existenci svého podniku.

Tato slova píšeme na začátku roku 2009. Spojené státy i celosvětová ekonomika se nacházejí v zoufalém stavu. Hospodářství USA rychle chřadne, zisky firem klesají — v mnohých případech se dokonce o ziscích ani mluvit nedá — a každý měsíc přichází o práci dalšího půl milionu Američanů. Všichni mají strach. Nadřízení se obávají, že přijdou o práci, pokud ziskovost svých firem neudrží či neobnoví. Řadoví zaměstnanci se bojí, že jejich pracovní místa budou zrušena, aby si nadřízení mohli udržet ta svoje.

Můžeme vám zaručit, že jedinečné příležitosti, jak zamezit nesmyslnému plýtvání (tomu plýtvání, které žádné účetnictví nevyčíslí), jak si udržet zákazníky a získat nové, leží na dosah ruky. Najdete je v myslích lidí, kteří pro vás už pracují.

Ale ještě chvílku počkejte, než vyběhnete ze své kanceláře, abyste se mezi nimi poptali, jak svoje podnikání zachránit. Zůstaňte sedět a čtěte dál. Pokud by k úspěšnému využití těchto příležitostí stačilo jen požádat své zaměstnance, aby se

přihlásili a promluvili, byli byste to již dávno udělali. Lidé reagují na prostředí, ve kterém se nacházejí. To měl na mysli McKnight, když řekl: „Postavíš-li kolem lidí plot, začnou se chovat jako ovce.“ Ploty vytvoří z lidí ovce nenápadnými způsoby, které si dotyční ani nemusejí uvědomit.

Matsushita nebyl ve svém odsouzení problémů s taylorismem a s jeho degradací zaměstnanců na pouhé automaty úplně spravedlivý. Jak ukazují McKnightovy postřehy, jde o teorii dlouhodobě uznávanou. Pokusy zaměřit se na tento nedostatek samostatnosti se časem staly mezi odborníky na management téměř obsesí. Ale navzdory všemu vypsávanému inkoustu a energii vydané ve jménu podpory zaměstnanců zůstává svět komiksového Dilberta pracovníkům většiny dnešních firem bohužel důvěrně známý.

Mohli byste snadno dojít k názoru, že byrokracie, kontrola shora dolů a některé jevy, jakoby vystřižené z prostředí románů George Orwella, jsou jednoduše cenou za podnikání v moderním světě. Líbit se nám to nemusí, ovšem je vůbec možné se bez těchto faktorů obejít?

Svobodné firmy, o nichž píšeme v této knize, nejenže tvrdí, že to možné je, ale ony to i dokazují. Napříč všemi obory, od tvůrců vyspělých technologií až po ruční výrobu, od služeb a financí k těžkému průmyslu, všechny tyto společnosti se dokázaly zbavit celé škály kontrolních mechanismů, které jsou tak charakteristické pro většinu současných podniků. A v konečném důsledku jim to šlo velmi k duhu.

Svoboda v práci je výsledkem více než čtyřletého výzkumu. Během analýzy těchto společností jsme došli ke dvěma poznatkům. Za prvé, úspěch všech těchto firem je svázán s jejich podnikovou kulturou založenou na principech svobody. Za druhé, pokud je i dnes skutečně svobodných firem spíše poskrovnu, není to proto, že by jejich postupy nebylo možné aplikovat kdekoli jinde. Problém s byrokracií nápadně připomíná problém s obezitou. Pro nikoho není tajemstvím, co je potřeba udělat, aby člověk zhubnul, případně alespoň dál nepřibýval na váze. Studie za studií potvrzují základní pravdu, že pokud jedinec přijímá více kalorií, než jich spálí, tloustne.

Tohle víme všichni. Fakta jsou jasná a stejně tak jasná je i cesta k ideální váze. Avšak více a více lidí se na tuto cestu nevydá (autory této knihy nutně nevyjímaje), protože i když člověku tyto návyky škodí, zůstat u zaběhlých zvyklostí je snazší. Lidem nedělá problém obdivovat štíhlé postavy atletů či modelek a umínit si, že jednou budou vypadat stejně — a pak se vrátit ke stolu a sníst další karamelovou tyčinku.

Dobrá, začíná to vypadat, že svobodné firmy z této knížky jsou něco trochu na způsob supermodelek. Manažeři z celého světa přijíždějí do severní Francie prohlédnout si firmu FAVI, popřípadě cestují do Milwaukee, aby zjistili, jak na to jde společnost Harley-Davidson. Harvard Business School ve své zásadní případové studii na téma svobody v práci analyzovala floridskou Sun Hydraulics. Avšak zatímco manažeři ostatních firem, někdy i konkurenčních, svobodné společnosti zdálky obdivují, sami své způsoby fungování nemění a nejspíš nikdy měnit ani nezačnou. Není ovšem pravda, že se prostě změnit *nemohou*. Mohou. Přesvědčila nás o tom úžasná různorodost podniků, které jsme poznali a tak důkladně prostudovali. Pokud slévárna mosazi ve Francii, pojišťovací společnost v Texasu a softwarová firma v Pensylvánii vytvořily svobodné prostředí pro práci svých lidí, pokud lídři přesvědčení o hodnotách svobody dokázali změnit kulturu ve společnostech po desetiletí špatně fungujících, popřípadě vybudovali doslova od píky novou firmu, pro kterou je *Svoboda v práci* základem, pak zde musejí existovat nějaké univerzální návody, jak toho dosáhnout.

Tady jsou:

1. *Přestaňte mluvit, začněte poslouchat.* Hned poté odstraňte všechny symboly a praktiky, které vašim lidem brání, aby se cítili skutečně rovnocenní.
2. *Otevřeně a aktivně vysvětlujte svou firemní vizi, aby ji i vaši lidé začali považovat za svou vlastní.* Nezačínajte s tím však dřív, než splníte krok č. 1, protože lidé, kteří necítí, že s nimi jednáte jako s rovnocennými, s vámi vaši vizi sdílet nebudou.

3. *Přestaňte se pokoušet motivovat.* Ano, přesně tak. Místo toho vytvořte prostředí, které vašim lidem umožní rozvíjet se a rozhodovat o sobě samých — a nechte je, ať se motivují sami. Pokud jsou srozuměni s vizí z kroku č. 2, sami najdou cesty, jak ji uskutečnit.
4. *Zůstaňte ve střehu.* Abyste zachovali svobodné prostředí své společnosti, staňte se strážcem vaší firemní kultury. Jak říká Bob Davids — jeden z těch, co to dokázali — v této funkci „je i jedna kapka jedu v poháru až moc — a už tam zůstane“.² Cenou za svobodu je věčná ostražitost.

Tyto principy jsou univerzální, ale každý z lídrů zmíněných v této knize musel při jejich aplikaci vzít v úvahu různé specifické okolnosti. Stejně tak to budete muset udělat i vy. Jinými slovy, tato kniha vám nemůže předložit vzorečky, které budou použitelné v jakékoli situaci. V konečném důsledku je svoboda dokonce nepřítelem vzorců. Kdybychom my nebo vy dopředu věděli, co se může stát a jak se pak zachovat, nepotřebovali bychom přece svobodné nápady svých zaměstnanců. Všechny odpovědi bychom už znali.

O tomto paradoxu se zmiňuje Robert Townsend, jeden z nejlepších a nejoriginálnějších raných myslitelů na téma svobody a podnikání. Townsend byl sám o sobě také lídrem usilujícím o spolupráci na bázi svobodných principů. Jeden z jeho aforismů zní: „Popis pracovní pozice práci v nejlepším případě zafixuje... V horších případech jsou tyto popisy připravovány personalisty, kteří neumějí psát a o dané pozici nemají vůbec ponětí. Nejsou pak tedy jen nemístně drahé, co se jejich přípravy a pravidelných revizí týká, ale hrubým způsobem podřívají i pracovní morálku.“³ A pokud váš proces liberalizace není flexibilní, patrně mu z principů svobody ještě něco chybí.

Townsend zahájil svou kariéru počátkem 50. let minulého století ve společnosti American Express, jejímž oborem byly tou dobou cestovní šeky. Townsend uvedl na trh embosované kreditní karty, které váhajícímu vedení důvtipně popsals jako

„něco mezi cestovním pasem a cestovním šekem“. Řídil i vpád AmExu do sféry bankovníctví. Co je ale důležitější, od první chvíle, kdy se stal manažerem, uplatňoval manažerský styl založený na naprosté svobodě svých podřízených. Jak řekl později: „Stanete-li se manažerem, odstraňte vše, co vám vadilo, když jste byli v roli podřízeného, a zaveďte všechno to, co jste postrádali.“⁴ Avšak coby šéf jediné z divizí celou společnost American Express přetřansformovat nemohl. Jeho příležitost přišla v roce 1962, kdy dostal nabídku na funkci výkonného ředitele skomírající firmy Avis, která za posledních třináct let nevykázala žádné zisky. Během pouhých tří let změnil celou společnost tak, že iniciativě a aktivitě tisíců jejích zaměstnanců už nestálo nic v cestě a v roce 1965 se již Avis řadil mezi nejrychleji rostoucí americké firmy. Z té doby pochází i jeho slogan „Snažíme se víc“ (*We try harder*).

V tomtéž roce Townsendův úspěch zaregistrovalo ITT, jedno z nejnenasytnějších konsorcií na americkém trhu, a Avis koupilo. Townsend z firmy odešel a o pět let později vydal svou publikaci *Up the Organization: How to Stop the Corporation from Stifling People and Strangling Profits* (Organizaci zdola nahoru: Jak zabránit korporacím, aby dusily své zaměstnance a škrtily své zisky). Kniha je sestavena z aforismů a abecedně řazených ponaučení a popisuje proces, který by mohl být definován jako jeden z raných liberalizačních přístupů. Začíná písmenem „A“ (*A — Advertising — česky Reklama*): „Zbavte se celého oddělení propagace a své reklamní agentury“ a končí „W“ (*W — Wearing out your welcome — v překladu zhruba Umění odejít včas*): „Nikdo by neměl zůstat ve funkci ředitele déle než šest let.“ Po mnoho týdnů byla tato publikace na prvním místě v žebříčku bestsellerů *New York Times* a vydává se dodnes. The Wharton Center for Leadership and Change Management (Whartonovo centrum pro vedení a management změny) na pensylvánské univerzitě ji dodnes považuje za manažerskou příručku číslo jedna, která „je povinnou četbou každého manažera“. Townsendovy rady se však nezačaly univerzálně aplikovat ani po vydání *Up the Organization*.

To muselo překvapit zejména jednu osobu, a to Douglase McGregora, profesora Massachusettského technologického institutu, jehož akademická práce odrážela Townsendovy praktické zkušenosti. McGregorova kniha z roku 1960, *Lidská stránka podniku* (*The Human Side of Enterprise*), představuje klasické dílo v oblasti zkoumání byrokracie a lidské povahy. McGregor popsal dva rozdílné přístupy k vedení lidí: teorii X a teorii Y (vymyšlení názvů nebylo jeho silnou stránkou). Každá z obou teorií se podle McGregora zakládá na množině protichůdných předpokladů o lidské povaze.

Předpoklady teorie X:

1. Průměrný člověk má vrozenou nechuť k práci a snaží se jí vyhnout, jak je to jen možné.
2. Kvůli této vrozené nechuti musí být většina lidí k práci nucena, řízena, kontrolována a někdy je nutné pohrozit jim tresty, aby začali vynakládat adekvátní námahu a snahu vedoucí k dosažení cílů organizace.
3. Průměrný člověk je raději řízen, snaží se vyhybat odpovědnosti, jeho ambice jsou relativně malé a nade všechno touží po jistotách.⁵

Předpoklady teorie Y jsou podstatně odlišné:

1. Vynakládání fyzické či duševní energie v práci je tak přirozené jako hra nebo odpočinek.
2. Vnější kontrola pracovníků a hrozby potrestáním nejsou jediné možnosti, jak lze dosáhnout firemních cílů. Ve snaze splnit úkoly, ke kterým se zavázal, je člověk schopen naučit se sebekontrolu a sebeřízení.
3. Závazek dosáhnout cílů je závislý na odměně spojované s jejich dosažením. Nejzajímavější z těchto odměn (totiž uspokojení vlastního ega a naplnění potřeby seberealizace) může být přímým výsledkem snahy o dosažení cílů organizace.
4. Průměrný člověk se za určitých okolností naučí nejenom odpovědnost nést, ale rovněž ji sám vyhledávat.

5. Schopnost relativně vysokého stupně představitivosti, vynalézavosti a kreativity v řešení organizačních problémů je v populaci široce rozšířená, nejde jen o sporadický jev.
6. V podmínkách moderního industrializovaného života jsou možnosti intelektu průměrného člověka využívány jen částečně.⁶

McGregor byl natolik přesvědčený o oprávněnosti teorie Y, že již v roce 1950, tedy ještě předtím, než napsal *Lidskou stránku podniku* (The Human Side of Enterprise), předpovídal organizacím založeným na teorii X zánik, a to během jednoho desetiletí.⁷ Nestalo se tak. Možná se dobrý pan McGregor nikdy nepokusil o redukční dietu.

Držet ji je obtížné, protože požitek z konzumace je v ten moment našim smyslům zřejmý. Neblahé důsledky, které pro nás později může mít, si ovšem pod vlivem tohoto požitku nemusíme uvědomovat. S byrokracií je to stejné. Jak se dočtete v této knize, paranoidní kontrolování jde ruku v ruce se všemi druhy skrytých nákladů a důsledků, ať už jde o ty, které se projeví při konečné bilanci, nebo ty, jež se podepíší na zdraví vašem i zdraví vašich zaměstnanců.

Existují nicméně momenty, kdy jsou nuceni podívat se pravdě do očí i dietáři s tou nejslabší vůlí. Jeden z hrdinů této knihy, Jean-François Zobrist, líčil následující historku: vše se odehrálo během pravidelných návštěv představitele jakési firmy, který uslyšel o neobvyklé firemní kultuře a výkonnosti společnosti FAVI a chtěl se o celé věci dozvědět více.⁸ Procházel zrovna kolem skladu pracovních potřeb, když onoho návštěvníka překvapilo, že tato místnost nejenže nemá zámek, ale dokonce jí chybí celá jedna stěna, takže se vlastně ani uzavřít nedá. Zobrist mu vysvětlil, že FAVI, jakožto firma fungující na svobodných principech, svým zaměstnancům věří, že si ze zásob vezmou jen to, co pro svoji práci doopravdy potřebují. A že mají plné oprávnění to i udělat. V tu chvíli se objevil jeden z dělníků. „Co se stane, když tady věc, pro kterou jste si přišel, není?“ zeptal se ho návštěvník.

„To se nikdy nestane,“ odpověděl dělník s jistotou, „protože ten, kdo si vezme z krabice poslední kus, jde do hlavního skladu a přinese krabici novou.“

„Dobrá, ale co se stane, když žádná není ani ve skladu?“

„To je jednoduché,“ vysvětlil dělník, „kdo zjistí, že ze skladu bere poslední krabici, dá vědět lidem z nákupu a ti objednájí další.“

„A co když to neudělá?“ nedal se návštěvník, přesvědčený, že tentokrát se mu již žádné jasné odpovědi nedostane.

Dělník se na chvíli odmlčel. Pak řekl: „To je otázka slušného chování, *Monsieur*,“ vzal si, co potřeboval, s omluvami se rozloučil a odešel.

Nešlo prostě jen o neobvykle zdvořilého slévárenského dělníka, nýbrž o výsledek svobodné kultury firmy FAVI. To, co pracovník nazýval „slušným chováním“, byly ve skutečnosti zvyklosti, které ve svobodných firmách fungují místo pravidel a shora udělovaných příkazů. Návštěvník přesto asi zcela přesvědčený neodjížděl. Je však třeba znovu připomenout, že i ta nejpřísnější pravidla jsou jen tak dobrá, jak velká je ochota lidí se podle nich řídit. Největší chybou v uvažování všech byrokratů je představa, že pokud něco nazveme pravidlem, jedná se o něco nadřazeného všem méně formálním systémům. Mnohá z těchto pravidel nejenže podkopávají morálku, ale dokonce zabraňují ohromnému množství vašich zaměstnanců dělat správné věci. Pravidla ztěžují veškerou činnost do té míry, že jediným způsobem, jak mohou lidé odvádět dobrou práci, je tato pravidla obcházet — někdy i za velmi vysokou cenu. A pravidla přitom nejspíš ani neochrání vaše podnikání před škodlivými vlivy. Můžete si v současné situaci dovolit všelijak omezovat i nadále velkou část svých zaměstnanců, místo abyste jim dali šanci pomoci vám s rozvojem vašeho podniku?

Kapitola 1

Firmy „jak“ a firmy „proč“

Jak neřídit podnik

I když třeba přesně nevíte, co je to Gore-Tex, jistě víte, co umí: udržuje vás v suchu — zaručeně (*Guaranteed to keep you dry*). Gore-Tex je natolik úspěšný, že se občas může zdát, že mu jako značce hrozí vymizení, protože se z něj stane pojem tak obecný jako třeba leukoplast. Od vynálezu Gore-Texu v roce 1971 vzniklo velké množství konkurenčních produktů. Některé z nich se chlubí, že jsou dokonalejší než sám originál. Pokud ale přijdete do obchodu a budete chtít vědět, je-li vybraná lyžařská bunda voděodolná, patrně se nezeptáte jinak než: „Je to goretex?“

Je to ten druh dominance na trhu — jak z pohledu podílu na celkovém obratu odvětví, tak z pohledu myšlení lidí —, o kterém marketingoví pracovníci sní (nebo kvůli kterému nespí). Příběh o tom, jak k tomu došlo a jak se stalo, že Gore-Tex představuje jeden kompletní tržní obor, je příběhem dvou převratných myšlenek.

První myšlenka Billa a Genevievy Goreových vycházela z přesvědčení, že chemický produkt zvaný polytetrafluor-etylén (PTFE) má velký tržní potenciál. Jednalo se o produkt, kterým se firma DuPont, zaměstnavatel Billa Gorea, příliš nezabývala.

Dnes je PTFE nejznámější pod názvem teflon. Je to ten magický polymer, který — nehledě na nespočetné množství

svých dalších předností — zabrání, aby se na pánev cokoli přilepilo a z potrubí cokoli prosáklo. Je tak hladký, že je patrně jedinou známou substancí, na níž se přes své „lepivé“ nohy neudrží ani gekon. V roce 1938 byl PTFE jen nezdařeným experimentem Roye Plunketta, zaměstnance firmy DuPont. Plunkett se zrovna pokoušel vyvinout chladicí médium do automobilových klimatizací, když otevřel jednu z tlakových lahví původně obsahující plynný tetrafluoretylén a místo plynu v ní objevil ztuhlou hmotu. Ukázalo se, že tetrafluoretylén zpolymerizoval, tzn. přeměnil se v bílý a hladký druh plastu. O tři roky později dostal DuPont na PTFE patent, spokojil se ovšem s jeho prodejem jako pouhého materiálu těm, kteří jej potřebovali do svých výrobků. Trvalo dalších třináct let, než jej jeden Francouz, Marc Gregoire, vlepil do pánví tak, aby se na ně nepřilepilo už nikdy nic.

Bill Gore měl s PTFE jiné plány. Myslel si, že by z něj mohl být výborný izolátor elektrických kabelů. DuPont byl však chemickou firmou, nikoliv výrobcem elektrických součástek, tudíž ho Goreův nápad nezaujal. Čtyřnásobný otec Bill Gore podal tedy ve svých čtyřiceti šesti letech výpověď, sehnal si licenci a za peníze popůjčované od přátel z bridžového klubu si ve svém sklepě zřídil firmu.¹

Jak se ukázalo, Gore se ohledně potenciálu PTFE nemýlil. Byl to ale až jeho a Genevievin druhý nápad, jenž dal světu Gore-Tex, společně s více než tisícem dalších inovativních produktů, a který udělal ze společnosti W. L. Gore & Associates multimiliardového tržního lídra v několika oborech, od kosmonautiky a elektroniky až po energetiku a zdravotnictví. Stejně jako PTFE i tato druhá myšlenka byla jistým způsobem vypůjčena od DuPonta. A podobně, jako tomu bylo u pozoruhodného polymeru, týkala se Billova jasnozřivost věci, kterou jeho dlouholetý zaměstnavatel *nedělal*.

Bill Gore byl přesvědčený, že způsob, jakým myslíme a jednáme, je ovlivněn tím, jak o sobě a o své práci mluvíme. „Nahradil“ tedy své zaměstnance „společníky“ (*associates*), jejich pracovní pozice „závazky“ (*commitments*) a jejich manažery „lídry“ (*leaders*).

Jak věděl už George Orwell, nemusí změna názvů nutně znamenat změnu reality. Změnit realitu ve smyslu změny způsobu, jakým lidé pracují, bylo však Billovou zásadní ambicí.

Konec „bláznivého“ podnikání

Les Lewis, dnes „lídr“ pro výrobu, byl jedním z prvních Goreových spolupracovníků. Vzpomíná, jak to u Gorea vypadalo v roce 1965. „Bylo to brzy v začátcích, šlo o bláznivé období,“ vypravuje. „Měli jsme jednu továrnu, sedmdesát lidí, a věřte tomu nebo ne, tucet supervizorů. Byl jsem jedním z nich a zrovna jsem se rozhodl sepsat pro všechny supervizory první příručku — například o tom, co dělat s nevyčerpanými dovolenými, a o podobných důležitých věcech, na které supervizor potřebuje pravidla.“

Co Lewis popisuje jako bláznivé období, je fáze, kterou si projde téměř každý úspěšně začínající podnik. Vaše firma začne růst a jednoho dne přijdete a zjistíte, že už neznáte každého, kdo tam pracuje, a nevíte, kdo co dělá ani jak to dělá. Dříve nebo později pak jeden z vás dojde k názoru, že je třeba obnovit pořádek, nebo ho zavést. Stejně jako Lewis se potom někdo z manažerů rozhodne, že své poznatky musí hodit na papír a podělit se o ně se svými kolegy. Zrodí se tak první z manuálů, který bude lidem říkat, jak mají dělat svou práci.

Jste-li jedním z takových manažerů, může se vám tato situace zdát jako výborná příležitost k tomu, abyste se pochlubili svými schopnostmi a předal své zkušenosti ostatním. Mnohým by to mohlo připadat i velmi zábavné, jako něco na způsob stanovování pravidel celého nového společenství, které od tohoto okamžiku poběží jako dobře naolejovaný stroj.

Avšak Lewisova „zábava“ netrvala dlouho. Příručka, kterou chtěl sepsat, by dnes byla v této firmě absolutně nemyslitelná. Jak však tenkrát zareagoval na Lewisův nápad zakladatel společnosti Bill?

Lewis popsals Goreovu převratnou myšlenku jako výsledek jeho zkušeností nabytých v DuPontu.² Gore tenkrát Lewisovi

vysvětloval: „Když chtěli v DuPontu realizovat nějaký projekt, sestavili malý tým, ve kterém všichni pracovali jako rovný s rovným... neplatila zde žádná hierarchie. Společně pracovali a každý dával k dispozici všechny svoje dovednosti a znalosti.“ Pro Gorea to byl ideální způsob organizace práce. „Jakmile však projekt (u DuPonta) dospěl do určité fáze, všichni se zase vrátili zpátky do svých oddělení a museli se začlenit do mnohem hierarchičtějšího systému řízení.“ Goreův závěr byl jednoduchý: Když tato nehierarchická struktura založená na spolupráci a svobodě fungovala u důležitých projektů, které navíc musely být zrealizovány velmi rychle, proč by firma nemohla na stejných principech fungovat *pořád*? Jakmile tedy od DuPonta odešel a založil si svůj vlastní podnik, rozhodl se dělat to přesně tak. Podle Lewise si Gore „slíbil, že pokud by měl někdy svou vlastní firmu, chtěl by, aby fungovala tímto způsobem, protože věřil, že jediné tak se kreativita lidí skutečně může projevit naplno“. Přesto bylo ale potřeba hodně času a experimentování, než přišel na efektivní způsob, jak svou myšlenku uvést v život.

Vznik Lewisovy příručky pro supervizory představoval pro Gorea jasný signál. „Nadšený tým nebyl,“ konstatuje suše Lewis a dodává: „Když jsem však chtěl zavést objednávkové formuláře pro dílny, došla Billovi trpělivost — formuláře nesnášel.“

Bill Gore se záhy rozhodl pozvat své supervizory na večeři. Společné večeře se pak konaly každý měsíc a brzy se staly univerzitou hodnot a zásad každého dobrého lídra. „Byl to téměř sokratovský způsob výuky vedení lidí,“ říká Lewis. „Během těchto večeří Gore mluvil o tom, jak lidi vést a »podporovat«, i když jsme tenkrát ještě nebyli lídři, ale (stále) jen supervizoři, a podporu jsme ještě nenazývali podporou. Mluvil o problémech, s nimiž jsme se potýkali, a každého se ptal: »Jak bys to udělal ty?« Vyslechli jsme různé názory na to, jak řešit určité situace,“ vzpomíná Lewis. „Byl to jen a jen dialog. Nikdy nám neodpovídal stylem »měl bys udělat to a to«. Místo toho se zeptal: »Jak jsi to vyřešil? Setkal se ještě někdo z vás s něčím podobným?« Tím nám zároveň naprosto nenásilným způsobem vštěpoval své zásady a hodnotové soudy.“

A tak „bláznivé časy“ skončily. Žádný ze supervizorů se už nepokoušel sepisovat pravidla a nařízení, protože u Gorea již žádní supervizoři nebyli. A lídři, kteří se z nich stali, se naplno věnovali pomoci lidem — místo toho, aby jim říkali, jak mají pracovat. Než se ale podaří Billovu představu o naprosto odlišném způsobu práce plně prosadit, bude potřeba ještě hodně času a experimentů.

Supervizor x číslo

Cesta dlážděná žlutými cihlami

Přeskočme v čase do poloviny osmdesátých let. Je tomu již třináct let, co Lewis odešel od Gorea za lepším. Celou tuto dobu prožil ve firmách s tradičními systémy řízení a kontroly. Nyní se rozhodl vrátit se do svého rodného Newarku a přispět společnosti W. L. Gore & Associates svými zkušenostmi, které získal jako manažer velkých společností. Goreova firma se během těchto let rozrostla o několik výrobních podniků v USA i v zahraničí a počet jejích „společníků“ stoupl na několik tisíc. Okolnosti se zdály být velmi příznivé. Podnik se zrovna přestěhoval do zbrusu nových budov a čerstvě jmenovanému šéfovi výroby Lewisovi dodávala jeho velká rohová kancelář patřičný pocit důležitosti. „Cítil jsem se naprosto sebejistě — nějak ve smyslu »tak mě tady konečně máte«.“ Úkolů před ním leželo bezpočet. Provoz byl neefektivní a lidé z oddělení plánování výroby Lewise děsili: „Namísto počítačů používali papír a tužku, ručně si odškrtovali čísla a řídili tak výrobu.“

Lewis se rozhodl všechno změnit, zavést disciplínu, všem ukázat, jak zastaralým způsobem pracují, a přimět je, aby začali používat hypermoderní nástroj zvaný tabulkový procesor.

Zdálo se, že je to přesně ta věc, kterou je potřeba udělat. Ačkoli už se jednalo o relativně velkou firmu, ve využívání moderních počítačových metod řízení za svými hlavními konkurenty značně pokulhávala. Lewisem navrhované řešení bylo dokonalé a všude jinde by ho bez problémů akceptovali. Lewis ovšem nemohl tušit, jak moc se firma od jeho odchodu změnila.

Jeho snahy vydržely šest měsíců a jediných výsledků dosáhl v rovině osobní; byl opět rozhodnutý z firmy odejít. A nebylo to proto, že zakladatelův syn a následník v roli ředitele Bob Gore nemohl vystát počítače. („Bill nesnášel formuláře, Bob zase počítače,“ vysvětluje Lewis.) Problém byl jinde — žádný ze společníků ho neposlouchal, natož aby ho následoval. „Používal jsem metody, na které jsem si zvykl za posledních třináct let. Více síly, více autority, více všeho. A najednou se mi rozbřesklo, bylo to jako zjevení: Přece jsem věděl, jak to u Gorea chodí. Byl jsem u toho. Tak proč se zase snažím o příkazy a nařizování?“

Lewis tedy znovu objevil hodnoty a principy, kterým je během sokratovských večerí Bill Gore učil. Lewis tomu říká „cesta dlážděná žlutými cihlami“.³

„Zeptáte se vašich lidí, kam chtějí jít,“ vypráví Lewis. „A oni odpoví: »Do Smaragdového města.« Vy jim však neřeknete: »Vydejte se po cestě dlážděné žlutými cihlami,« tedy po cestě, o níž se na základě svých znalostí domníváte, že je ta správná. Neuděláte to, protože by vám řekli jen: »Ty ses zbláznil. My půjdeme lesem.« Vezmete tedy své žluté cihly, připojíte se k vašim lidem a jednu cihlu po druhé před ně kladete. Neposkytujete jim odpovědi, nýbrž nové nápady a informace, a necháváte je, aby si odpovědi mohli najít sami. A s každou další cihlou, na kterou oni vstoupí, vaše důvěryhodnost vzrůstá.“ Lewis z vlastní zkušenosti dodává: „Neměl jsem jejich důvěru, ale kousek po kousku každá z těchto »cihel« mou důvěryhodnost zvyšovala.“

Lewis se znovu přesvědčil, že ani jeho zodpovědnost za vedení velké továrny, ani všechny zkušenosti a znalosti efektivnějšího řízení provozu jeho lidí nepřesvědčí, aby jej následovali, dokud se nenaplní jeho „pohár důvěryhodnosti“, jak tomu říká. Naučil se, že lídr není jen manažerem s jinou funkcí napsanou na vizitce. Lídrem je někdo, koho ostatní následují *přirozeně*. V Goreově firmě byla tato kultura už tak silná, že na ni Lewis po svém návratu velmi tvrdě narazil. To ho málem vrhlo zpět do světa příkazů a řízení. Stejná dynamika ale přetrvává i v mnohem tradičnějších společnostech, jde jen

o to, že tady se veškeré napětí skrývá pod povrchem. Jak vysvětlila výkonná ředitelka společnosti W. L. Gore & Associates Terri Kellyová: „V mnoha firmách zjistíte, že pokud lidé nějaké rozhodnutí nepodporují, postupně je obcházejí a může se i stát, že se nikdy nerealizuje. Na jedné straně sice přijmete velmi rychlé rozhodnutí — například »Budeme expandovat do Číny« —, ale vzápětí narazíte na vlnu odporu ve všech jeho možných formách.“⁴ Zaměstnanci těchto firem možná nebudou revoltovat otevřeně, alespoň ne ve většině případů. Pokud s nimi ovšem jejich manažer nebude otevřeně komunikovat nebo si o něm jeho lidé budou myslet, že se mu nedá věřit, bude firma postupně ztrácet na produktivitě a časem se možná i potopí.

Goreova firma se liší v tom, že veškeré kroky se konzultují se společníky *opravdově* a každý z nich má možnost volby. Tato svobodná volba je charakteristickým znakem všech firem zmínovaných v této knize. Tím, že se lidé rozhodli nenásledovat Lese Lewise, navrátilce zvenčí, mu prokázali velmi dobrou službu. Poskytli mu cennou zpětnou vazbu o tom, jak dělá svoji práci. To ho přimělo změnit směr a stát se mnohem lepším lídrem. Nechvalně proslulá alternativa — myslet si svoje, nikdy ale otevřeně nevystoupit, reptat jen za zády a práci dělat tak, abych na sebe zbytečně neupozornil — může být jedním z neviditelných, ale velmi zásadních důvodů, proč vaše firma neprosperuje tak, jak byste si představovali.

Dobrá, můžete si položit otázku, jak ale dosáhnu toho, aby všichni veslovali stejným směrem — bez kapitána u kormidla? Co přiměje lidi, aby se správně rozhodovali, a nesledovali přitom na úkor firmy jen své soukromé cíle? Gore na to měl své vlastní názory a určitě není překvapením, že se od těch obecně rozšířených poněkud lišily. V Goreově firmě vyznávají čtyři zásady: svobodu, slušnost, závazek a „čára ponoru“. Především je důležité vědět, že na rozdíl od „vizí, misí a hodnot“ mnoha jiných firem lidé u Gorea o těchto čtyřech zásadách skutečně přemýšlejí — a hlavně podle nich *žijí*. Slušnost, závazky a „čára ponoru“ umožňují, aby svoboda u Gorea skutečně fungovala.

Vzorec neúspěchu

Slušností rozumíme upřímné a poctivé jednání — a to jak ve firmě, tak i mimo ni. Podle Lewise se W. L. Gore & Associates snaží přistupovat ke svým klientům i dodavatelům jako k sobě rovným. Slušnost má však i jeden interní rozměr — týká se též způsobu, jakým se chovat ke kolegům. Opět je základním požadavkem rovnoprávnost a vzájemná úcta. Jak se ukázalo, v tomto směru potřeboval Lewis trochu pomoci.

Vraťme se zpátky do šedesátých let. Lewis je mladým supervizorem, firma žije stylem „z ruky do úst“ a při výrobě kabelů potahovaných vrstvou PTFE — v té době jediného jejího produktu — ještě zdaleka nejde všechno hladce. Po jedné nevydařené sérii přišel Lewis, jak se sám domníval, na naprosto převratný způsob úspory nákladů. Rozhodl se potahový materiál ze zmetkových drátů seškrábat a použít ho ve výrobě znovu. „Poslal jsem tedy tři ženy dozadu do haly a posadil je na cívky od drátů,“ vypráví Lewis. „Pak jsem tam dopravil vadné kabely a dal jim něco jako nože, aby měly čím stahovat izolaci z drátů. Seděly tam v tom zastrčeném, tmavém koutě jako na nějakém kávovém dýchánku a oškrabovaly kabely.“ Lewis, celý pyšný, si pomyslel: „Perfektní. Tak to bychom měli. Vždyť my ten materiál použijeme znovu a celé toto množství ušetříme. Nemůžeme si přece dovolit to všechno vyhodit.“ Bill Gore si však myslel, že by Lewisovi neškodila malá lekce.

Lewis ponechal ženy jejich osudu a vrátil se zpátky do výrobní haly, kde ho Bill vyhledal. Zeptal se Lewise, jestli by měl minutku času.

„Řekl jsem, že samozřejmě,“ vzpomíná Lewis, „a společně jsme se vydali přes celou halu zpátky, do jediné kanceláře, ve které visela jediná tabule ve firmě. Řekl mi, abych se posadil. Tak jsem si sedl a Bill na tu tabuli napsal: »Vzorec neúspěchu« a dvakrát to podtrhl.“

Pak pokračoval v psaní:

- Obstarej nedostatečné osvětlení
- Obstarej nepohodlné sezení

- Obstarej nástroje, které způsobují puchýře

„Těch bodů bylo kolem osmi. Vážně,“ říká Lewis. „A pak se mě zeptal: »To ty jsi vymyslel tu věc s loupáním drátů tam vzadu?« Odpověděl jsem: »Ano, pane.« On otevřel dveře a beze slova vyšel ven.“

Slušností se rozumí i to, že na prvním místě je vždy lidská důstojnost, a ne sledování zisků. Lewis si mohl myslet, že zachraňuje peníze pro firmu s hubeným bankovním kontem, zápasící o holou existenci. Bill Gore za tím však neviděl šetrnost, nýbrž krátkozrakost, která v dlouhodobém horizontu povede k neúspěchu.

Celá lekce se „vzorcem neúspěchu“ přinesla Lewisovi ještě další, mnohem hlubší ponaučení. Stál před problémem, jak snížit náklady spojené se zmetkovými výrobky. Svým zaměstnancům vnutil řešení, o kterém si sám myslel, že je správné. Nebyl to však on, kdo měl oškrabávat dráty nebo sedět v šeru na starých cívkách, takže si překážky, které svým lidem nastavěl do cesty, neuvědomil, dokud ho na ně Bill Gore neupozornil. Svých lidí se nikdy nezeptal, jak by se materiál dal zachránit pro další použití, a nezeptal se ani, jaké nástroje a podmínky by k tomu potřebovali. Neptal se ani sám sebe, zdali je způsob, kterým se pokouší daný problém řešit, ten správný. Ke svým společníkům se nechoval jako k sobě rovným, jako k lidem, kteří jsou placeni za to, že vědí, jak dělat *svoji* práci, stejně dobře, jako to ví on.

Pokud se měla jeho společnost odlišovat od tradičních firem, nemohl si Gore dovolit lídry, kteří by se k lidem chovali neuctivě. I to je vzorec neúspěchu.

Všichni na jedné lodi

U Gorea mají společníci místo pracovních pozic závazky. Ani zde se nejedná o pouhou sémantiku. Pracovní pozice je něco, co vám přiděluje nadřízený, něco ohraničeného obdélníčkem v organizačním diagramu. K závazku člověk přistupuje

svobodně. Závazek je slib daný všem, kteří společně s ním pracují. Závazky jsou proměnlivější než pracovní pozice. Jeden společník jich může mít s ohledem na své vyčerpání a kapacitu pro nové projekty současně jeden, dva i více. Do závazků lidé vstupují nebo z nich vystupují podle toho, jak je zrovna potřeba. Nově příchozí do firmy nejsou hned přiděleni na pracovní pozici, ale jsou povzbuzováni, aby si našli závazky, u kterých si myslí, že jim nejlépe umožní využít jejich talent, dovednosti a zkušenosti.

Závazek je v tomto smyslu pravým opakem pracovní pozice. Člověk si ho vybere sám, není to nic vnuceného. I díky tomu se požadavky tradičního hierarchického uspořádání Goreových společníků netýkají.

„Ale to je přece recept na anarchii, ne na svobodu,“ můžete si říct. Dnes se někomu může líbit jedna činnost, ale hned zítra zase jiná. Přeběhne tedy jinam a svůj původní tým nechá na holičkách. Bez jisté disciplíny by tato „závazková“ svoboda samozřejmě nefungovala. A to je přesně chvíle, kdy přicházejí ke slovu tzv. poháry důvěryhodnosti.

Pohár se naplňuje s každým splněným závazkem, ať už se jedná o jednodenní záležitost nebo dlouholetý projekt. Do vašeho poháru přibude pokaždé, když někomu pomůžete. Závazky jsou dobrovolné, ale jakmile nějaký uzavřete, je lepší ho dodržet. Pokud to neuděláte, váš pohár důvěryhodnosti se začne rychle vyprazdňovat a tím se začne snižovat vaše možnost spolupracovat s ostatními. Opustit svůj stávající tým, aniž byste to s ostatními předem prodiskutovali a našli řešení, jak vás z daných úkolů postupně uvolnit a nenarušit přitom práci vašich kolegů, je rána nejen pro daný tým, ale bude to rána i pro vaši důvěryhodnost. Vaše šance pracovat s jiným týmem se tak rapidně sníží. Firemní kultura ve společnosti W. L. Gore & Associates nevyužívá disciplínu k potlačení anarchie. Spoléhá výhradně na sebedisciplínu.

Princip čáry ponoru je další způsob, jak ve společnosti W. L. Gore & Associates sebedisciplínou zabraňují změně svobody v anarchii. „Rozhodnutí na čáře ponoru“ — další interní pojem — je takové rozhodnutí, které by mohlo způsobit

potopení „lodi“. Když někdo ze společníků cítí, že stojí před rozhodnutím, které může ohrozit firmu, ať už proto, že se jedná o velkou finanční částku nebo by mohlo mít zásadní dopad na celé podnikání, musí takovou záležitost konzultovat s lídry a ostatními společníky, kteří mají lepší znalosti nebo autoritu k tomu, aby ho dovedli ke správnému řešení. Svoboda ve firmě není bílko šek a princip čáry ponoru zaručuje, že se s ní zachází zodpovědně.

Právo účastnit se rozhodování na čáře ponoru však nevyplývá z postavení v organizační struktuře, protože Goreova firma žádné takové struktury nemá. Lewis se o tom přesvědčil hned po svém návratu. Jednou z cest, jak si lídr může vydobýt právo vést ostatní, je naplnit svůj pohár důvěryhodnosti. Lewis byl bezprostředně po jeho příchodu do firmy prázdný, proto ho jeho lidé neuznávali.

Lze si snadno představit, že by se nepřesnou interpretací mohl z čáry ponoru stát skrytý kontrolní mechanismus. Většina společníků se s ním však ve svém každodenním životě zase tak často nese setkává. W. L. Gore & Associates odjakživa podporuje osobní iniciativu a odvalu riskovat. Otázky, které Bill Gore pokládal společníkům během svých denních obhlídek, byly pověstné. „Udělal jsi v poslední době nějaké chyby?“ ptal se. A když odpověď zněla „ne“, prohlašoval: „Tak to jsi málo riskoval.“ Dlužno říct, že pokud může dané riziko ohrozit splnění závazku, je nutné na to všechny ostatní ihned upozornit. Pokud to neuděláte, váš pohár důvěryhodnosti utrpí vážnou trhlinu.

Pro Goreovy společníky je výsledkem firma, v níž se cítí výjimečně svobodní, protože smysluplná práce (nebo lépe závazek), kterou vykonávají, jde ruku v ruce i s uspokojením jejich vlastních zájmů. Pro firmu jako celek jsou důkazem zase dosažené výsledky. U Gorea si užívají svobody už dobrých padesát let a pořád je to skvělé. Bill Gore před lety začínal s jednou opomíjenou sloučeninkou zvanou PTFE a jediným produktem — potahovanými kabely. Nyní dosahuje skoro dvoumiliardového obrátu a každoročně dvouciferného procentního růstu, co se týká příjmů i počtu zaměstnanců.

Nevyrábí jen nejznámější voděodolnou membránu na světě, ale i nadále pokračuje v inovacích způsobem, který by nemohl odhadovat ani nejspolehlivější pětiletý plán.

Tisíc novátorských produktů

Vezměme si nyní Goreův vpád do sféry výroby kytarových strun, kde působí — ačkoliv se to o něm většinou neví — na trhu rovněž jako jednička. Tento příběh je překvapivě typický pro styl, jakým Goreova firma rostla bez jakéhokoli plánování po celé desítky let. Kytarové struny Elixir jsou špičkovým produktem, kterého se prodává třikrát více než obyčejných strun. Stejně jako v případě Gore-Texu stála u jejich zrodu šťastná náhoda, jedna z mnoha podobných, o jaké firma ve své historii zakopává neustále. Dave Myers, jeden z Goreových společníků v divizi lékařských nástrojů, cyklistický nadšenec, nebyl spokojený s kvalitou přehazovacích lanek na svém kole.⁵ Rozhodl se tedy ve svém volném čase vyzkoušet, jestli by se nedaly vylepšit potažením vrstvou PTFE. Fungovalo to, nicméně produkt — lanka Ride On — sám o sobě příliš úspěšný nebyl. Mezitím už ale Myers pracoval na něčem jiném, vyvíjel PTFE potahovanou vodící lanku pro obří loutky (na víc se neptejte).

Při práci na lankách pro loutky dostal Myers nápad, který bude pro Gorea znamenat další, mnohem ziskovější obor činnosti. Kytarové struny se opotřebovávají, protože rezaví; špína a pot z hudebníkových prstů celý proces ještě urychlují. Potažení strun vrstvou PTFE by však mohlo představovat řešení. Protože Myers hrát na kytaru neuměl, požádal o názor kolegu-kytaristu, Chucka Hebestreita, a Elixir — kytarové struny, které znějí lépe a vydrží třikrát déle než obyčejné struny — jsou toho výsledkem. Gore neměl ponětí, jak s nimi prorazit na trh, a když selhaly jeho počáteční, tradiční pokusy, zkusil to s reklamními dárky včetně balíčků strun přidávaných zdarma ke kytarovým magazínům. Produkt odstartoval a dnes Gore ovládá třetinu trhu.

I samotný Gore-Tex byl objeven náhodou. V roce 1969 se Billův syn Bob pokoušel vytáhnout PTFE do vláken tenkých natolik, aby z nich bylo možné utkat látku. To se mu však nedařilo. Ve vzteku popadl kousek čerstvě extrudovaného PTFE a trhnul jím. Roztáhl se do tenkého, pružného a pevného tvaru, který pak byl ve formě folie jak prodyšný, tak voděodolný. Tak byl objeven expandovaný PTFE (ePTFE), na který Bob získal v roce 1976 patent. Zbytek už patří do historie sportovního oblečení.

Počiny společnosti W. L. Gore & Associates jsou zajisté imponující, nelze však popřít, že její zakladatel Bill Gore disponoval určitými výhodami. On byl tím, kdo firmu založil a mohl ji formovat od prvních momentů. Směl najímat lidi, kteří vynikali předpoklady a schopnostmi zapadnout do kultury, kterou vytvářel, i když občas přece jen musel korigovat sklony svých manažerů jednat podle „vzorů neúspěchu“. Mohl své lidi nechat, aby si našli role, ve kterých budou schopni jeho firmě prospět nejvíce. Mohl stanovit, že by v zájmu zachování pružné komunikace neměla kapacita žádného týmu přesáhnout 150 lidí. Obecněji řečeno, Gore mohl využít své privilegované pozice zakladatele i výkonného ředitele, aby zabránil bytí jen jediné kapce kultury příkazů a řízení, aby „otrávila jeho studnu“ — jedinečné svobodné prostředí, které ve své firmě budoval.

Jenže co když se vám těchto výhod nedostává? Půl zeměkoule daleko od Goreovy delawarské centrály stál před naprosto stejným problémem Jean-François Zobrist, když v dubnu 1983 přebíral slévárnu mosazi FAVI.

Řetězec příkazů

FAVI byla jedním z nejtypičtějších představitelů staré industriální éry. Vyráběla mosazné vodovodní armatury a řadič vidlice do automobilových převodovek. Spadala pod rodinné vlastnictví a Zobrist byl do role výkonného ředitele snesen z nebe — totiž vysazen z helikoptéry. Majitel FAVI miloval překvapení. Po hodinovém letu na předem neurčené místo

přistál uprostřed své továrny a Zobristovi nabídl vrcholnou funkci velmi neobvyklým způsobem. Jakmile vystoupili z helikoptéry, nechal shromáždit zaměstnance a všem včetně Zobrista oznámil novinu, že se Zobrist právě stal jejich ředitelem. Pak, stejně náhle jako přiletěl, i odletěl. Po další tři týdny o něm Zobrist nic neslyšel, dokud jednou nezazvonil telefon. „Nesežrali vás ještě, nebo už ano?“ zeptal se majitel.⁶

„Zatím žiju,“ odpověděl Zobrist.

„Dobře, pak tedy smíte zůstat,“ řekl majitel. A po chvilce dodal: „Vaším úkolem je vydělat mi peníze a neskončit přitom v kriminále.“

Zobrist věděl, že si majitel libuje v silnějších výrazech, a tak si jeho slova přeložil jako: „Máte veškerou svobodu ke svému konání, kterou si přejete, ovšem v mezích zákona.“ To Zobristovi vyhovovalo. Brzy měl ovšem zjistit, že zbytek zaměstnanců FAVI už takovou svobodu nemá.

Jednoho dne šel kolem skladu pracovních potřeb, když spatřil Alfréda, jednoho ze zaměstnanců, jak stojí před zavřeným okénkem. „Na co tu čekáte?“ zeptal se Zobrist.⁷

„Přišel jsem si vyměnit rukavice,“ odpověděl Alfréd a rychle doplnil: „Tady mám potvrzení od šéfa a staré rukavice.“ Odhalil tak Zobristovi jednu ze zažitých procedur: opotřeboval-li dělník své rukavice, musel je ukázat vedoucím, který mu napsal žádanku na nové. Poté se Zobrist vydal přes celou výrobní halu (během cesty si popovídal s kolegy, případně zašel i na WC). U skladu zazvonil na zvonek a čekal, než se objeví skladník. Aby dostal nové rukavice, musel odevzdat ty staré a předložit žádanku. Až potom se mohl zase vrátit ke své práci. Tohle všechno trvalo klidně i deset minut, a to ještě za předpokladu, že byl skladník poblíž a přišel hned po zazvonění.

Zobrist se poptal v účetním oddělení a zjistil, že náklady na provoz zařízení, na kterém Alfréd pracoval, činí v přepočtu zhruba sto dolarů za hodinu. Každá výměna rukavic tak firmu přišla na víc než patnáct dolarů — téměř dvojnásobek, než kolik stály samotné rukavice. Skutečné náklady na rukavice byly tudíž tak vysoké, že kdyby je firma dávala zaměstnancům

volně k dispozici, ještě by na tom ušetřila, i kdyby si občas někdo nějaké odnesl domů na zahradničení.

Jako v každé firmě mělo účetní oddělení samozřejmě kolonku pro evidenci nákupu rukavic, ale už nesledovalo ztráty produktivity způsobené kontrolováním, jestli je při výměně rukavic všechno v pořádku. Tím, že drželo rukavice pod zámek, přicházela ve skutečnosti FAVI o tisíce dolarů ročně, ačkoli oficiálně se celý proces vykazoval jako úspora.

Rukavice ovšem byly pouhým začátkem. Čím více se začínal orientovat, tím více podobné, domnělé hospodárnosti všude nacházel. Zobrist usoudil, že pokud by tak ve firmě i nadále pokračovali dosavadním způsobem, směřovali by k zániku — anebo „k Číně“. A skutečně, přesně tohle se za dobu, kdy Zobrist ve FAVI šéfoval, přihodilo mnohým tradičně řízeným evropským firmám. Zobrist měl však jiné představy a za jeho působení firma prosperovala i tam, kde jiní neuspěli.

Dal odstranit píchací hodiny, protože podle jeho slov „zaměstnanci mají pracovat, aby produkovali výrobky, ne odpracované hodiny“.⁸ V té době ze stejného důvodu zrušil i příplatky za přesčasy, přičemž mzdy zaměstnancům zvýšil na úroveň, které dosáhli v předchozím roce. Svou filozofii Zobrist staví na rozlišování dvou typů firem: „comment“ (francouzsky, v češtině firmy „jak“) a „pourquoi“ (firmy „proč“). Firmy „jak“ tráví svůj čas nařizováním zaměstnancům, jak mají svou práci dělat — kam umístit stroje, kdy přijít do zaměstnání, kdy v něm skončit a tak podobně. To má za následek dvě věci. Za prvé jsou zaměstnanci posuzováni podle všeho možného, s výjimkou toho, co je skutečně důležité — totiž zda je práce hotová a zákazník spokojený. Druhým důsledkem je skoro absolutní nemožnost změnit tak ohromné množství nařízení o tom, jak věci dělat. Chcete převézt tento vozík do jiné části haly? Musíte mít povolení od vedoucího, který se však možná musí zase zeptat svého vedoucího, a tak dále... a nekonečný řetězec „jak“ je na světě. Podle Zobrista to potom dopadá tak, že je skoro nemožné udělat jakoukoliv práci, aniž by se neporušilo nařízení některého z dalších článků řetězce.

Firmy „proč“ jsou jiné. Tisíce „jak“ nahrazují jedinou otázkou: Proč děláš to, co právě děláš? Odpověď je vždy stejná:

aby byl zákazník spokojený. Dokud plníš toto svaté přikázání, Zobrista nebude zajímat, jakým způsobem to uděláš. Svoboda ve FAVI znamená výměnu řetězců „jak“ za jediné „proč“.

Dosáhnout toho však nebylo jednoduché. Zobrist se usmívá při vzpomínce, jak jeho čerstvě svobodní zaměstnanci smutně hleděli na místo, kde dříve visívaly píchačky — a kde někteří z nich obvykle už několik minut před koncem směny netrpklivě postávali, aby mohli odpíchnout a vyrazit domů hned, jakmile jim „padne“. Avšak mnohem větší problémy než s dělníky měl Zobrist se středními manažery. Pokoušel se získat je na svou stranu, avšak oni spolupracovat nechťeli, protože si uvědomovali, že s každým dalším člověkem, který bude moct jednat na základě své vlastní iniciativy, jim samým toho bude zbývat na práci méně a méně. Nakonec se Zobrist bez středního managementu obešel úplně, supervizory převedl na jiné, pro firmu užitečnější pozice, přičemž i jim ponechal mzdy na stejné úrovni. Zrušil také oddělení lidských zdrojů, neboť jak říká, lidé nejsou zdroje, jsou to lidské bytosti.

Výrobu přeorganizoval do celků, kterými byly de facto samořídící se týmy zhruba po dvou tuctech lidí. Každá z těchto skupin má na starosti jednoho specifického zákazníka spolu s jedním specifickým produktem, což jí umožňuje seznámit se podrobně s potřebami svého klienta a zjistit, jestli je spokojený, nebo ne. Týmy si samy vybírají kandidáty na svého lídra, jež pak můžou samy i odvolat. Lídři informují přímo Zobrista, organizační struktura je tedy tak plochá, jak je to jen možné.⁹

Výsledky jsou obdivuhodné. Po pětadvacet let už FAVI snižuje ceny průměrně o 3 procenta ročně a nikdy se nezpovídala s dodávkou, což jí umožňuje zůstat konkurenceschopnou i v éře globalizace. Zůstává evropským lídrem ve svém oboru — polovina všech aut vyrobených v Evropě má zabudované řadicí vidlice z FAVI. Jedná se o největší tržní podíl, jakého kdy který dodavatel autodílů dosáhl. FAVI koupila svého posledního konkurenta na kontinentu, zavedla výrobu převratných produktů z mosazi (například elektrických rotorů), vstoupila na úplně nové trhy a na rozdíl od svých nyní už zaniklých evropských konkurentů exportuje do Číny. A co

se týče ekonomického poklesu v roce 2009, FAVI předpokládá, že z něho vyjde s 80procentním podílem na evropském trhu s řadicími vidlicemi, protože zlé časy smetly značný počet jejich mezinárodních konkurentů.

Spousta ředitelů umí vyprávět stovky zajímavých historek o kultuře ve svých firmách. Mnozí dokonce tvrdí, že jejich lidé jsou jejich největšími aktivy. Máme trochu podezření, že se někde konají přísně tajné semináře, kde se každý šéf učí říkat svým podřízeným, že se nemají bát přijít za ním s jakýmkoli problémem, a pokud by náhodou vešel do místnosti s nedopnutým poklopem, očekává se od nich, že jej na to ihned bez skupulí upozorní.

Ve skutečnosti jim ovšem valná část zaměstnanců z toho nevěří ani slovo. Většinou jde o drobné detaily, které nadřízené prozradí. Ředitel například nechá rozhlásit, že je otevřený novým nápadům, a hned poté své zaměstnance i s jejich podněty nasměruje na speciální interní webovou stránku, do technicky perfektně propracované „schránky na zlepšovací návrhy“, kde však také všechny definitivně skončí — přečte si je maximálně pouze asistentka pověřená odesláním zdvořilé odpovědi (a ignorováním daného doporučení). V lepším případě návrhy důkladně prozkoumá, přefiltruje a z velké části zamítne nějaká řádně jmenovaná „schvalovací“ komise.

FAVI a ostatní společnosti v této knize jsou skutečně jiné. Prokazují to všemožnými způsoby, a to hlavně svým vlastním zaměstnancům. Když Zobrist řekne, že vaším jediným úkolem je klientova spokojenost, pak to i dokáže zrušením všech dalších ukazatelů. Výsledky jsou, jak lze usoudit dle výkonnosti slévárny, pozoruhodné. A při pohledu „zdola“, očima zaměstnanců, ještě pozoruhodnější.

O uklízečce, která udělala dojem na klienta

Stalo se to v roce 1985, dva roky po nástupu Jeana-Françoise Zobrista do funkce. Christine, noční uklízečka ve FAVI, právě pracovala, když už všichni ostatní odešli domů. V půl deváté

večer najednou zazvonil v továrně telefon. Christine nevěděla, že volá auditor z firmy Fiat, což byl pro FAVI nový a důležitý zákazník. Zrovna přistál v Paříži a čekal na někoho z FAVI, kdo ho měl vyzvednout a odvézt do hotelu v Pikardii, zhruba devadesát minut jízdy od letiště. Hned ráno byl dojednaný audit — z Fiatu se chtěli přesvědčit, že FAVI splňuje veškeré jejich kvalitativní standardy. Když Christine zjistila, že muž na druhém konci linky je návštěvníkem FAVI, který čeká na odvoz z letiště, domluvila se s ním, kde se setkají, a zavěsila. Zobrist vypravuje: „Čekal jsem až do sedmi do večera, kdy měl auditor přistát, a myslel jsem si, že měl asi nějaké potíže. Jel jsem tedy domů. Představte si pak moje překvapení druhý den, když jsem ho uviděl v půl deváté čekat před mojí kanceláří. Řekl mi, že se mu včera přihodilo něco velmi zvláštního.“¹⁰

Auditor uvedl, že pospíchal a nestačil už zatelefonovat (mobilní telefony se tehdy ještě běžně nepoužívaly). Když přistál a zjistil, že na něj nikdo nečeká, zavolal do FAVI. K jeho velkému překvapení telefon přece jen zvedla jakási žena. Vysvětlil jí, že má sice zpoždění, ale že měl odvoz příslibený. Žena, se kterou mluvil, pro něj přijela na letiště, odvezla ho do hotelu a popřála mu dobrou noc.

„Avšak podivné na tom je,“ řekl auditor Zobristovi, „že byla velmi milá, zdvořilá, aniž by očividně měla nejmenší tušení, kdo jsem, natož ze které pocházím firmy.“ A ještě podivnější bylo, že Zobrist zase netušil, kdo mohla ona záhadná šoférka důležitého zákazníka být.

Po schůzce Zobrist svolal pár lidí a nakonec se jim podařilo Christine vystopovat. Když žena auditora v telefonu vyslechla, půjčila si jednoduše klíčky od jednoho z firemních vozů — tyto klíče vždy visely poblíž hlavního vchodu, aby byly dostupné komukoli ze zaměstnanců, jenž právě potřeboval auto —, odjela na letiště, odvezla návštěvníka do hotelu a vrátila se po třech hodinách zpátky, aby dokončila rozdělaný úklid.

Co více, Christine necítila sebemenší potřebu o svém výletu někomu vykládat. Měla vlastní práce dost, klidně však ze svého večera ukrojila tři hodiny, aby mohla zajet na letiště

a zpátky. Vzala si služební auto na tři sta dvacet kilometrů dlouhou cestu, aniž by se dožadovala něčího dovolení, protože to prostě chápala jako správnou věc, kterou je potřeba udělat. Firma tomu muži slíbila odvoz z letiště, a jelikož nebyl po ruce nikdo, kdy by jej v té chvíli mohl zajistit, postarala se o to sama, bez váhání či očekávání nějaké pochvaly.

Toto je rozdíl mezi firmou „jak“ a firmou „proč“. Noční uklízečka Christine, která patrně v životě neměla důvod použít služební auto, viděla, že firma potřebuje pomoc, tak šla a auto si zapůjčila. Jak říká Zobrist: „Když musela vyřešit problém firmy, přestala být uklízečkou, stala se »firmou«.“ Mnoho společností marně doufá, že se podobný přístup uchytí i mezi jejich zaměstnanci. I při té mizivé šanci, že by zaměstnanec firmy „jak“ podnikl v zájmu organizace něco podobného, mělo by to určitě ve skutečnosti jeden nebo dva následky. V nejhorším případě by takovou Christine neminul trest za neoprávněné použití firemního auta, případně i za nedovolené opuštění pracoviště. Jen o maličko lepší je alternativa, že by z ní firma, překvapená takovou iniciativností, udělala hrdinku. Zobrist neučinil ani jedno. „Když netrestáš ani neodměňuješ skutky svých lidí, stanou se normální, všední záležitostí,“ tvrdí. „Ona si nemyslela, že dělá něco výjimečného. Každý z nás tady, když stojí před problémem a má pro něj řešení, prostě jde a udělá to. Nemusí se o tom nikomu zmiňovat, ani předem kvůli povolení, ani potom kvůli díkům.“ A pak se spokojeným úsměvem dodává: „Mimořádně, díky Christine nám onen auditor zvýšil kvalitativní rating o 10 procent!“

Mezi Zobristovým setkáním s Alfrédem u skladu pomůcek a Christininou spontánní noční jízdou uběhly jen dva roky. Během nich ovšem Zobrist dosáhl hmatatelného obratu ve zvycích mnohých svých kolegů. Následující léta byla svědky řady každodenních heroických výkonů v podání nyní už svobodných zaměstnanců. Stalo se, že hrozilo opoždění dodávky zboží, protože nedorazil kamion, který je měl ke klientovi dopravit. Aby zásilka k zákazníkovi přece jen dorazila ve slíbeném termínu, najali si dotyční zaměstnanci (společně se Zobristem) vrtulník. Anebo dělník, který nám vyprávěl, že

když měl jeden z jeho zákazníků problém s jejich výrobkem, společně s kolegou okamžitě nasedli do auta a odjeli do Německa, aby celou záležitost vyřešili u klienta na místě — samozřejmě bez předchozího dovolení, *bien sûr*. Když jsme se ho zeptali proč, jen pokrčil rameny. Byla to přece správná, naprosto normální věc!

Zaměstnanci, kteří — bez dlouhého rozmýšlení — generují vysoké marže, podílejí se ve svém volném čase na vývoji nápaditých výrobků nebo vymýšlejí další způsoby, jak uspokojit své zákazníky, jsou snem mnohých firem. Pravdou ovšem je, že takoví lidé se nacházejí všude, kam se podíváme. Dnes je to třeba technik, kterého nezajímá kvalita výrobků, prodejce, který ignoruje zlepšovací návrhy svých klientů, nebo uklízečka, co vypadá, že ji nezajímalo nikdy nic. Stačí jim však poskytnout dostatek prostoru pro jejich nápady a talent a všechno začne vypadat jinak. Firmy z této knížky na to už přišly.

Daly prostor iniciativě a nadání každého člověka, který se nachází na jejich výplatní listině, a uspěly tam, kde konkurence selhala. Vzaly útokem zavedené molochy několikrát větší než ony samy a v mnoha případech rychlostí svého růstu překonaly nejmělejší sny svých zakladatelů. Některé jsou relativně malé, jako třeba FAVI se šesti stovkami lidí. Pojišťovací gigant USAA už je však se svými dvaceti třemi tisíci lidmi mnohem větší. Působí ve službách i v průmyslovém sektoru. Jiné, jako třeba Harley-Davidson, jsou veřejně obchodovanými firmami s velmi silnými odbory. Překvapivým důvodem, proč se Harley-Davidson rozhodl vstoupit na burzu, byla podle slov pozdějšího výkonného ředitele Riche Teerlinka snaha zahájit liberalizaci, která by jinak byla blokována bankami, jež firmu tou dobou kontrolovaly. „Než bankéřům, budu raději kdykoli čelit akcionářům,“ uvedl Teerlink.¹¹ Sun Hydraulics, přední výrobce hydraulických ventilů, se stala veřejně obchodovanou společností mnoho let poté, co se rozhodla fungovat na svobodných principech, a ani během další dekády ze své unikátní kultury nic neztratila. A naopak zase jiní, třeba největší nezávislá reklamní agentura v USA Richards Group, jsou stále v soukromých rukou a nehodlají na tom nic měnit.

Navzdory svým odlišnostem měla každá z těchto společností lídra, který byl naprosto neochvějný ve svém odhodlání vytvořit firemní kulturu, jež bude podněcovat iniciativu každého člověka placeného z jejich peněz. Bill Gore a řady dalších o svou kulturu pečovali dennodenní drobnou prací — nabízeli pomoc a povzbuzení, když byly činy jejich lidí v souladu s firemními principy, popřípadě stejně jako v Lewisově případě přispěchali po Goreově vzoru s otázkou „měl bys minutku?“, když se zdálo, že se dotyčný vydal nesprávným směrem. Stan Richards z Richards Group zase doslova odstranil veškeré bariéry, když přestavěl svou dallaskou kancelář tak, aby žádný nábytek nemohl bránit přímému lidskému kontaktu.

Přístupy jednotlivých lídrů samozřejmě odrážejí unikátní podmínky jejich oborů a fázi vývoje jejich firem, v nichž s procesem liberalizace začali. Bez ohledu na to, jestli jejich cesta začala rovnou při vzniku firmy, jako tomu bylo u Richards Group, Gorea a Sun Hydraulicsu, nebo zda transformovali firmy až po dlouhých letech špatných výkonů (USAA, Harley-Davidson a FAVI), všechny do jedné se poučily o ohromném potenciálu ukrytém v jejich lidech.

Uvolnit tento potenciál však není jednoduché. Předpokladem je všeobecný firemní konsensus, že lidé dohromady vědí o možnostech firmy mnohem více, než by kdy mohl vědět jednotlivý zaměstnanec nebo koneckonců i ředitel. Pokud jste s touto myšlenkou srozuměni, snáze pochopíte, co Jean-François Zobrist myslel svou větou, že jeho cílem coby ředitele je „dělat tak málo, jak to jen bude možné“. Pro plné pochopení neefektivnosti přístupu firem „jak“ k podnikání a zodpovězení otázky, zda je reálné, že by se někdy změnily, je potřeba podívat se na jejich historický vývoj.

Kapitola 5

Proč se do toho dali

Dva spouštěcí mechanismy
procesu liberalizace

V předchozí kapitole jsme popsali úkoly lídrů při spuštění liberalizační kampaně. Avšak dříve než nastíníme i další kroky, které podnikli, chceme se zaměřit na otázku, *proč se do toho vůbec dali*.

Otázka „proč vůbec“ je často opomíjena, určitě ale stojí za bližší prozkoumání. Je napínavé sledovat příběhy o velkých výkonech, ať už jde o to, jak se někdo stal vynikajícím sportovcem nebo se někomu třeba jen podařilo zhubnout o třicet kilo. Dokud ovšem nepochopíme, co přesně tyto lidi k jejich zdoluhavému úsilí přivedlo, co je přimělo vytrvat, pak pouhé čtení o tom, čeho dosáhli, příliš nepomůže nikomu, kdo by chtěl jejich činy napodobit.

Snaha o dosažení světového výkonu a víra ve svobodné principy jsou pro úspěšný proces liberalizace samozřejmě nezbytným předpokladem. Avšak tím, co dalo našim lídrům impuls k uvedení celého procesu do chodu, byly dva konkrétní prožitky — *frustrace a obdiv*.

Prvotřídní výkon neznamená pro firmu nic menšího než tržní dominanci a finanční výsledky, o nichž si konkurence může nechat jen zdát. Úsilí o dosažení takové úrovně je nezbytnou podmínkou pro vybudování svobodné firmy. Taková aspirace představuje vizi, kterou i zaměstnanci mohou vnitřně přijmout

za svou. Je pravda, že většina lídrů, kteří převezmou odpovědnost za osud dané společnosti, se začne strachovat o její výkon. Mezi starostí o výkon a touhou dosáhnout světové úrovně je ale podstatný rozdíl. Vezměme si příklad ze světa sportu.

Někteří trenéři v NBA, ačkoliv by to nikdy nepřiznali, trénují tak, aby jejich tým byl dobrý — ale i týmy, které jsou jen „dobré“, svým majitelům vydělávají spousty peněz. Kupříkladu Lenny Wilkens, který má na svém kontě více výher — a více proher — než kterýkoli jiný trenér v NBA, „je znám pro svůj klidný, citlivý a optimistický styl koučování“.¹ Nicméně „jeho kariéra se vyznačuje spíše konzistentními výsledky než mistrovskými poháry“. To jiní trenéři, jako třeba Phil Jackson, kouč Los Angeles Lakers či devítinásobný vítěz NBA, chtějí stavět mistrovské týmy, tvořit basketbalovou historii, a od klubů odcházejí, pokud s nimi majitelé nebo hráči nejsou ochotni jejich cíle sdílet. Přesně tohle udělal Jackson v roce 2004, kdy opustil Lakers. Jakmile se chystal na návrat k trenérské dráze, mnoho klubů, včetně New York Knicks, se ho pokusilo získat. Ale Jackson se v roce 2005 vrátil do Los Angeles. Ne ze sentimentu, ale protože věřil, že Lakers jsou tým, který by mohl NBA vyhrát, ačkoliv tomu v té době jejich výsledky příliš nenasvědčovaly. Téměř se jim to podařilo v roce 2008, kdy se dostali až do finále. V roce 2009 pak s nimi Jackson vyhrál svůj desátý titul, rekordní v historii NBA.

Mnoho dobrých podnikových lídrů je jako Lenny Wilkens. To není urážka — Wilkens také získal mistrovský titul, v roce 1979 se Seattle SuperSonics. Tito lídři dosahují slušné řady úspěchů a jejich akcionáři jsou s nimi opravdu spokojeni. To ale není totéž co světová špička.

Touha vybudovat prvotřídní firmu je pouze jednou ze dvou podmínek nezbytných pro nastartování liberalizační kampaně. Druhou podmínkou je to, co nazýváme „hodnotami svobody“. Samozřejmě že lídr, který chce posunout svou společnost k nejvyšším metám, by zrovna tak mohl vyzkoušet i jiné přístupy a zjistit, jestli fungují. Robert McDermott, který ve funkci generálního ředitele úspěšně zliberalizoval pojišťovací společnost USAA, vyzkoušel odlišnou taktiku, když

předtím vedl Air Force Academy. A kniha Jima Collinse *Jak z dobré firmy udělat skvělou* (Good to Great) popisuje známé případy, kdy se různým lídrům podařilo pozvednout své organizace z kategorie dobrých do kategorie světových. Nikdo z nich nepoužil radikálně svobodomyšlný přístup. Avšak nikdo z lídrů, o kterých píšeme, nezkusil dosáhnout světové úrovně restrukturalizací firem „jak“. Ačkoli věděli, že i takové firmy mohou být přetransformovány na podniky s prvotřídní výkonností, jejich víra ve svobodné principy jim bránila spolehnout se na tento druh firemní kultury. Byli přesvědčení, že je nezbytné vytvořit naprosto odlišné prostředí — prostředí založené na svobodě. Chyběla jim však nějaká konkrétní příčina, která je přiměla skoncovat s kulturou „jak“ a zahájit cestu ke svobodnému fungování. Náš výzkum odhalil dva takové spouštěcí mechanismy: jedním z nich je pocívaná frustrace plynoucí z pokusů řídit společnost založenou na kultuře „jak“, tím druhým pak obdiv k svobodným firmám.

Manažerská lekce od kuchyňského stolu

Jeff Westphal vždy věřil ve svobodné principy, ale nedokázal si představit, jak by je mohl uplatnit při svém podnikání, a to dokonce ani potom, co se začátkem 90. let stal členem vedení malé softwarové firmy, kterou vlastnil jeho otec. Vášnivý čtenář Westphal se seznámil s mnoha názory, které zpochybňovaly prostředí „jak“, včetně knížky Stephena Coveye *7 návyků skutečně efektivních lidí* (Seven Habits of Highly Effective People). Žádný z postupů ve své firmě však nepoužil, a to až do roku 1993, kdy skončil jeden z jejich zásadních softwarových projektů naprostým fiaskem. Zatímco se chystal využít svou moc a říct svým zaměstnancům, že musejí „zdvojnásobit své úsilí, udělat krok zpět, reorganizovat se a... znova se do toho pustit“,² našel řešení jiného, osobnějšiho problému — se svou ženou.

Tehdy nechápal, proč se jeho ženě nechtělo jezdit s ním tábořit, jen tak ve dvou. Bral si to osobně. Byl tak frustrovaný, že skoro pochyboval o jejím duševním zdraví. Jednou v noci, když

spolu seděli v kuchyni, si vzpomněl na něco z Coveyho knížky a vyzkoušel to. Pokusil se nechat stranou všechny své domněnky a představit si sám sebe na jejím místě, prostě jenom jí naslouchat. „A najednou to bylo jako zjevení,“ říkal Westphal, „jedná se jí víc o bezpečí našich dětí než o nějakou romantiku.“ Její zdráhání nemělo nic společného s ním nebo s jejich manželstvím, vycházelo čistě jen ze starosti o děti. Jeff byl ale natolik zaujatý svými vlastními zájmy a touhami, že to neviděl.

„Došlo mi, že jsem nikdy nic nechápal,“ pokračoval Westphal. „A to doslova převrátilo celý můj svět. Vždycky jsem si myslel, že všem rozumím, a v tomto okamžiku jsem pochopil, že jsem nikdy nerozuměl nikomu. Slyšel jsem jen to, co jsem slyšet chtěl, a nestaral jsem se, kdo ve skutečnosti lidé kolem mne jsou a jaké jsou jejich potřeby. A v té chvíli jsem si s hrůzou uvědomil, kolikrát jsem se asi takhle mylil předtím.“

Není to úplně typický způsob, jakým šéf začne konverzaci s hosty, kteří se přišli něco dozvědět o jeho firmě. Když už jsme se začali obávat, že si nás spletl s podomní manažerskou poradnou, uvedl všechno na pravou míru: „A co jsem z toho vyvodil pro svoje podnikání? Řekl jsem si: Jak je tohle vůbec možné? Chodím tady a myslím si, že všemu rozumím. Přitom to není žádná pravda. A ostatní tu taktéž chodí a myslí si, že všechno pochopili. Nepochopili ale také nic.“ Pokud každý jednotlivec nebo každé oddělení ve firmě jedná jen ve vlastním zájmu, pak jsou konflikty nevyhnutelné a neřešitelné. Proto se *zdá* přirozené postavit někoho nad ně, šéfa, který bude rozhodovat spory plynoucí z protichůdných zájmů, a říkat tomu koordinace. Tento šéf je ale zase vězněm *svého* vlastního vnímání, neschopným naslouchat a zvyklým nařizovat, podněcovat nesporné jednání a vnitropodnikové intriky, které všichni tak dobře známe. „Jakmile si uvědomíte, že v podstatě nikdo kolem vás pořádně nerozumí ostatním lidem, s nimiž přichází do styku, dojde vám, že s tím *musíte* něco dělat,“ říká Westphal. „*Nemůžete* to nechat být; něco prostě udělat *musíte*. Teď už si totiž dokážete představit ty vynikající výsledky, kterých by se dalo dosáhnout, kdyby si vaši lidé vzájemně opravdu rozuměli.“ A takoví lidé společně

dokážou věci, které by jednotlivci jako zajatci svých úzkých pohledů nikdy nezvládli.

„Tím prvním »programem«, který jsme zavedli,“ pokračuje Westphal, „byla změna mého chování. Začal jsem *naslouchat*, začal jsem lidi zapojovat do svého rozhodování.“ Westphal si uvědomil, že měl ve zvyku řídit své zaměstnance shora a říkat jim, jak mají svoji práci vykonávat. To je svádělo k tomu, že se řídili podle svých osobních stanovisek a dělali rozhodnutí, která vyhovují jejich vlastním zájmům a jsou zdrojem konfliktů, místo toho, aby mezi sebou komunikovali a společně hledali řešení, které bude z pohledu firemní vize tím nejlepším. Místo „nařizovat, nařizovat, nařizovat“ se tedy Westphal rozhodl vyzkoušet něco jiného: „Hned druhý den po rozhovoru se svou ženou jsem přišel do práce a začal i tady *naslouchat*.“ Netrvalo to ani moc dlouho a tento první a zdánlivě malý krok k vybudování svobodného prostředí začal přinášet velké výsledky.

Během porady, na které se mělo rozhodnout, jak dál naložit s nezdařeným softwarovým projektem, se jeden z manažerů zmínil, že podle jeho názoru se trh s daňovým softwarem vydává směrem, který se od toho jejich značně liší. Tvrdil, že budoucnost patří ERP systémům³. Westphal vzpomíná: „Po nezdaru tohoto projektu jsem si myslel, že bychom měli zdvojnásobit své úsilí a tak dále. Byl jsem zaměřený čistě jen na výsledky. Pak jsem ale začal poslouchat. A Gerry Hurley, který je dnes šéfem marketingu, poznamenal, že situace v našem oboru se mění. Zeptal jsem se: »Tak co bychom měli udělat?« Byli jsme dost malá firma, nějakých šedesát nebo sedmdesát zaměstnanců. Hurley řekl: »Musíme přeradit a zaměřit se tady na *tohle*, protože pokud to neuděláme, koledujeme si o potíže.« Vyslechl jsem ho a souhlasil jsem.“

Westphal přijal myšlenku, která firmě otevřela cestu k růstu. Přiznává, že kdyby byli vzkřísili původní projekt, jak zpočátku navrhoval, Vertex by zkrachoval: „Byla to zatraceně dobrá věc, co jsme udělali, protože nám umožnila včas se chopit příležitosti v ERP a vybudovat si opravdu dobrou pozici v oboru. Kdybychom to nebyli udělali, asi bychom dnes už neexistovali.“

Tohle všechno si samozřejmě uvědomil až později. Jak mu ale bylo tenkrát, když přenechával strategické rozhodnutí na svém týmu? „Nevadilo mi, že to nebyl *můj* nápad,“ vzpomínal. „Mým měřítkem je čistý zisk firmy, takže buď se můžeme spoléhat na skromné výplody mého ubohého mozku, nebo těžit z ohromného potenciálu šesti set hlav. Nejde o to, kdo z nás přijde s nejlepším nápadem, nýbrž o to, že *my* jsme přišli s tím nejlepším nápadem. Ze začátku to ale samozřejmě bylo těžké, protože si připadáte velmi zranitelní.“

Všimněme si, že naslouchání samo o sobě ještě nebylo tím, co Westphala přinutilo změnit poměry ve firmě směrem ke svobodnějšímu fungování. Byla to až realita, o níž se přitom dozvídal a která ho frustrovala a přiměla k činům.

Když Westphal viděl, že se výkonnost Vertexu pomalu zlepšuje, začal si — nyní už oproštěný od svého stylu řízení formou příkazů „jak“ i od svého ega — jasně uvědomovat, že dříve v jeho firmě platily „zákony džungle“. A ty sváděly lidi k tomu, že lpěli jen na svých názorech a prosazovali pouze taková rozhodnutí, která vyhovovala jejich zájmům. Důsledkem byly permanentní konflikty, s kterými se chodilo za „šéfem“, aby je řešil. Šlo o hierarchické prostředí plné sporů, se všemi klasickými příznaky, jako je stres a neangažovanost. Podobně jako po svém domácím nedorozumění i tady Westphal pochopil, že nekonečné konflikty na pracovišti pramení z toho, že místo naslouchání se jen nařizuje. Rozhodl se přeměnit svou firmu „jak“ ve firmu fungující na svobodných principech a povzbuzovat lidi, aby si navzájem naslouchali, dokázali se shodnout na záměrech firmy i její vizi a pro jejich splnění hledali ta nejlepší řešení a podnikali potřebné kroky.

Po patnácti letech usilovné práce Westphal konstatoval, že kultura Vertexu se jeho ideálu blíží zhruba z poloviny, ale potřebuje „dalších deset nebo patnáct let“, aby ho dosáhla. Navzdory tomuto přísnému sebehodnocení nám nadšeně vyprávěl, jak daleko na své cestě za svobodnou firemní kulturou došel: „Vzpomínám si, jak jsem si dřív myslel, že musím mít... vždycky tu správnou odpověď. A teď... vím, že to

jediné, co musím mít, je správná otázka. A vůbec nezáleží na tom, odkud přijde odpověď.“

Mnoho našich lídrů, kteří liberalizovali své podniky, zažilo ve firmách „jak“ podobné pocity frustrace. Stana Richardse, majitele a ředitele dallaské Richards Group, největší nezávislé reklamní agentury v USA, na nejvyšší míru frustrovalo prostředí v tradičních agenturách, které dusilo kreativní nápady a podněcovalo konflikty mezi jednotlivými odděleními. Sektářské konflikty mezi „obchodáky“ a „kreativci“ byly tak zuřivé, že je Richards přirovnal k Severnímu Irsku, kde musely být uprostřed ulic Belfastu postaveny zdi, aby od sebe držely zneprátené katolíky a protestanty. Jak Richards říká, takové firmy byly jako „Ulster s pravidelnou pracovní dobou“. Tato zkušenost ho přiměla opustit svět tradičních reklamních agentur a začít podnikat s vlastní firmou, založenou na svobodné kultuře.

Bob Koski byl zakladatelem a dlouholetým ředitelem floridské společnosti Sun Hydraulics, předního výrobce vysoce výkonných hydraulických ventilů. Sun Hydraulics ale založil až potom, co se mu zprotivila nepřátelská atmosféra v jeho předchozím zaměstnání. Strávil mnoho času mezi dělníky a naslouchal jejich stížnostem. Když pak předpovídal, že zaměstnanci budou hlasovat pro založení odborů, protože ztratili důvěru v management, ostatní se mu vysmáli. Odbory nakonec zvítězily deset ku jedné a Koski na vlastní žádost odešel. Nevadilo mu, že odbory vyhrály, ale měl až po krk toho, jak si ostatní management odmítá připustit, nakolik neangažovaní, lépe řečeno aktivně neangažovaní, jsou jejich zaměstnanci.

Roberta McDermotta znechutil zase jiný důsledek stylu řízení „jak“: během svých prvních šesti měsíců u USAA zjistil, že byrokratická pravidla firmy znemožňují pracovníkům klientského servisu vyhovět potřebám zákazníků.

Lídři, o kterých píšeme, se od ostatních odlišují tím, že se nespokojili jen s kritikou poměrů ve svých firmách. Ve skutečnosti to tam nemohli vystát a snažili se věci změnit. Nepřidali se k těm, kteří — aniž by cokoli podnikli — jen kritizovali zaměstnance a stěžovali si, co všechno nefunguje.

Rozdíl mezi tím, být kritický a být frustrovaný není jen psychologické slovíčkaření. Ostatně pokud jsou podnikatelé vůči něčemu kritičtí, pak se to snaží rychle vylepšit. Co říkáte?

Ne tak rychle. Víme o jednom vedoucím divize slavné americké společnosti, který rád dává k lepšímu historku o svém otci, jeřábníkovi. Jednou u večere otec vyprávěl, jak přišel nový šéf a oznámil, že novým cílem podniku je zvýšit produktivitu o 30 procent.

„A uděláte to?“ zeptal se syn.

„Ani náhodou,“ pravil otec.

„Ale víš, jak by se to dalo udělat, že?“ nedal se syn.

„O tom nepochybuj,“ řekl na to otec, čímž naprosto jasně vyjádřil svou hlubokou neangažovanost, nezájem o firmu a její manažery „jak“ i svou nechuť jim pomoci. Pokud mu chtějí říkat, jak má dělat svou práci, ať si beze všeho říkají. Ale ať se ho neptají, jak to dělat líp. Otec z tohoto příběhu byl smířen s tím, že management jeho nápady stejně neocení, proto ani neviděl nejmenší důvod, aby se snažil jakkoliv pomáhat.

Vedoucí, jenž tento příběh ve své vlastní firmě vypravuje, je přesvědčený, že klíč ke zlepšení výkonnosti mají lidé, a kritizuje prostředí „jak“, které jim brání tento klíč používat. Ale přestože kritizuje situaci ve své firmě, kde fluktuace prodejců dosáhla 40 procent, on sám *frustrovaný* není. Kromě vyprávění té historky z dětství toho však pro vybudování svobodného prostředí ve své firmě udělal málo. Říkat lidem, že to jsou oni, kdo má v ruce klíč ke skvělé výkonnosti, je koneckonců pořád jenom určitá forma nařizování. Pro liberalizaci firmy je toho třeba udělat více.

Nicméně stejně jako tento šéf, ani tisíce vrcholných manažerů a klíčových hráčů, kteří pracují ve firmách „jak“, znají jejich chabý výkon a kritizují firemní prostředí, s tím nic neudělají. Naopak, někteří začnou „veslovat“ dvakrát usilovněji. Obviňují určité zaměstnance nebo určité firemní výstřelky, či ještě hůře, vnější příčiny. Z toho důvodu se pak v podniku pravidelně „pouští žilou“ či drží „módní diety“.

Jiní nezačnou ani pilněji veslovat. Místo toho marně čas kritizováním a čekáním na rychlé rozuzlení. Neprovádějí reformy nezbytné k tomu, aby se firma vydala na cestu k prvotřídní

výkonnosti. Mezitím neudělají nic, aby postavili tu správnou loď, s níž by firma mohla zamířit za lepším osudem. Vynikající badatel v oboru řízení lidí a sám bývalý vysoký manažer Robert Greenleaf napsal:

Tak mnoha lidem... kteří se vzpírali nespravedlnosti a pokrytectví, se zdálo těžké změnit se v *pozitivní tvůrce* lepší společnosti. Kolik z nich bude hledat své osobní naplnění v obtížném rozhodování a důsledné přípravě, kterých je k budování lepší společnosti třeba? ... Kritika má své místo, ale jako absolutní předpojatost je jalová... Pokud je tolik potenciálních tvůrců zcela pohlceno jen rozebíráním chyb a zápalem pro okamžitou dokonalost, pak se vývoj, který si tolik z nás přeje vidět, zpomalí. Nebezpečí možná spočívá v tom, že příliš mnoho nasloucháme analytikům, a příliš málo umělcům.⁴

Co konkrétně znamenalo toto obtížné rozhodování pro „umělce“, „pozitivní tvůrce“ firem založených na svobodných principech, když se rozhodli jednat, udělat první krok směrem ke svobodné firmě? Pro většinu z nich to znamenalo zanechat nařizování, jak mají podřízení řešit problémy, které vlastně šéfům ani nepříslušely. Místo toho se ptali: „Co navrhujete vy?“ A pokud zaměstnanec žádné návrhy neměl — i když je často měl, ale nechtěl se o ně podělit, protože nebyl zvyklý na to, že by někoho jeho názor zajímal —, řekli: „Vy jste ten, kdo je v této věci kompetentní. Jsem si jistý, že pokud tomu věnujete trochu času, tak něco vymyslíte.“

Už jenom projevit takovou zdrženlivost je obtížné. Jak napsal Albert Camus, získat vlastní svobodu vyžaduje smířit se se vším, co se stane.⁵ A to činí člověka zranitelným — jak se přesvědčil i Westphal. Camus radil, abychom se „nebáli ničeho“. Když ale poprvé necháte zaměstnance své začínající firmy, aby udělali rozhodnutí za 1,8 milionu dolarů, bude ve vás malá dušička. A jak Camus připomíná, není tu nikdo, kdo by vám s tím pomohl.

Od obdivu k činům

Klíčovým impulsem k jednání většiny liberálních lídrů byla jejich frustrace z prostředí „jak“. Nicméně rozhodnutí dělat věci přesně obráceně, než by je dělala firma „jak“, není zrovna tím nejlepším akčním plánem.⁶ Někteří — jako třeba Jean-François Zobrist — se nechali inspirovat díly teoretiků managementu. Mnohem častější je případ Boba Koskiho ze společnosti Sun Hydraulics, který svou frustraci z prostředí „jak“ přetvořil v liberalizační plán založený na tom, co se o alternativních způsobech dozvěděl ve firmách, které obdivoval.

„Když jsme ve třech (John Allen, moje žena Beverly a já) zakládali Sun Hydraulics, věřil jsem, že se firma jednou rozroste natolik, že bude zaměstnávat několik stovek lidí, a říkal jsem si, že máme jedinečnou příležitost minimalizovat destruktivní dopady předpisů i naší šéfovské domyšlivosti.“⁷ Takto Koski popisuje, jak v roce 1970 se společností Sun Hydraulics, od počátku budovanou na svobodných principech, začínali. Akcie Sun Hydraulicsu jsou nyní veřejně obchodované a firma se v žebříčku časopisu *Fortune* pravidelně umísťuje mezi první stovkou amerických malých, veřejně obchodovaných společností vykazujících nejrychlejší růst a v první dvoustovce žebříčku nejlepších malých podniků, vyhlášeného časopisem *Forbes*.

Bob Koski chtěl vybudovat společnost bez těchto „destruktivních efektů“, společnost, ve které by se zaměstnanci cítili respektovaní a svobodní. Koski vzpomíná na jednu z prvních schůzek s kolegy ve své nové firmě: „Velmi nesměle jsem řekl, že nevím, co dělat, ale vím přesně, co *nedělat*.“⁸ Přemýšlel o svém předchozím zaměstnání a konfliktech, jejichž nejčastější příčinou byli arogantní manažeři, kteří lidem nařizovali, jak mají dělat svou práci, prováděli neustálé kontroly a názory ostatních neposlouchali, a to dokonce ani potom, co zaměstnanci odhlasovali poměrem deset ku jedné zřízení odborů, jak jsme se již zmínili. Aby mohl Koski svůj projekt spustit, potřeboval nejprve vymyslet pořádný plán, protože svoboda, o niž usiloval, pro něj — stejně jako pro ostatní

lídry — neznamenaala anarchii, nýbrž „dobře sladěné, disciplinované prostředí, které by využívalo silných stránek a inteligence lidí“.⁹

Během roku, kdy seděl nad plány a sháněl informace, ho zaujal systém organizace DuPontových laboratoří ve 20. a 30. letech 20. století. Tyto laboratoře neměly žádnou organizační strukturu ani pracovní pozice. Sestávaly z malých samosprávných vědeckých týmů, na jejichž vedení se podíleli všichni a kde měl každý naprostou svobodu v rozhodování, přičemž pro něj platila povinnost o své činnosti průběžně informovat ostatní týmy. Vědci plynule přecházeli z jedného projektu k jiným. Koski si všiml, že toto svobodné prostředí dopomohlo firmě DuPont k prvotřídním výsledkům: „DuPontovy chemické závody prosperovaly. DuPontův syndikát talentů měl skvělou reputaci a význam celé firmy v chemickém průmyslu rapidně narůstal.“¹⁰ Aniž to věděl, vyjmenoval Bob Koski tytéž znaky, které přivedly i Billa Gorea k myšlence, že by se na stejném půdorysu dala zorganizovat celá firma.

Podle modelu DuPontových laboratoří vyprojektoval Koski strukturu své firmy a společně s finančními a obchodními záměry ji zachytil na třiceti čtyřech stranách svého ručně psaného podnikatelského projektu (malá ukážka je na obrázku).

Filozofie Společnosti Sun Hydraulics, Corp.

- Řídit se „zlatým pravidlem“ ve všech vztazích, uvnitř firmy i navenek, bez ohledu na to, jak obtížné se to může v dané chvíli zdát.
- Respektovat důstojnost všech lidí a být za všech okolností slušný.
- Čestně a poctivě uzavírat a plnit dohody se zákazníky, distributory, zaměstnanci i dodavateli a navázat s nimi stabilní vztahy.
- Být lídrem ve svém odvětví i tahounem jeho rozvoje.

THE PHILOSOPHY OF SUN HYDRAULICS, CORP.

TO OBEY THE "GOLDEN RULE" IN ALL RELATIONS
BOTH WITHIN & WITHOUT THE COMPANY
NO MATTER HOW DIFFICULT THIS MAY
SEEM AT THE TIME.

TO RESPECT THE DIGNITY OF EVERY INDIVIDUAL
AND TO BE COURTEOUS AT ALL TIMES.

TO HONESTLY AND FAIRLY MAKE AND
MEET OUR COMMITMENTS WITH
CUSTOMERS, DISTRIBUTORS, EMPLOYEES
AND SUPPLIERS AND TO ESTABLISH
STABLE RELATIONSHIPS WITH THEM.

TO BE A LEADER IN OUR CHOSEN FIELDS
OF ACTIVITY AND IN THE DEVELOPMENT
OF OUR INDUSTRY & COMMUNITY.

TO BE A GROWING COMPANY SO THAT
EMPLOYEES ~~CAN~~ ARE CONTINUALLY
PROVIDED AN OPPORTUNITY FOR
ADDITIONAL RESPONSIBILITIES.

TO CONSTANTLY IMPROVE OUR PRODUCTS &
SERVICES SO THAT THEY ARE WORTH
MORE TO OUR CUSTOMERS AND TO
CONSTANTLY IMPROVE OUR OPERATIONAL
METHODS SO THAT WE CAN AFFORD
HIGHER THAN AVERAGE WAGES.

TO PROVIDE STEADY AND CONTINUOUS
EMPLOYMENT FOR PERSONS HIRED
WITH REASONABLE WORKING HOURS
AND SAFE WORKING CONDITIONS.

TO ENCOURAGE EMPLOYEE SELF-
IMPROVEMENT AND TO PROMOTE
FROM WITHIN WHENEVER POSSIBLE.

TO KEEP EMPLOYEES AND STOCKHOLDERS
INFORMED OF COMPANY POLICIES,
PROCEDURES & PLANS.

- *Být rostoucí firmou, abychom tak mohli svým zaměstnancům soustavně nabízet rozšiřování jejich odpovědnosti.*
- *Soustavně zlepšovat své výrobky a služby, aby byly pro naše zákazníky žádanější, a soustavně zlepšovat své výrobní postupy, abychom si mohli dovolit platit vyšší než průměrné mzdy.*
- *Nabízet zaměstnancům stálý a trvalý pracovní poměr, s rozumnou pracovní dobou a bezpečným pracovním prostředím.*
- *Podněcovat zaměstnance k sebezdokonalování, a kde to bude možné, jmenovat do vyšších pozic jedince z vlastních řad.*
- *Zaměstnance i akcionáře průběžně informovat o firemních pravidlech, procedurách a plánech.*

Teprve pak „vystartoval“ — rozeslal svůj projekt místním bankám a dalším potenciálním investorům. Banky poněkud překvapivě jeho projekt nezamítly, tvrdá čísla a plány byly přesvědčivé, a kapitoly popisující „měkké“ faktory, tedy kulturu, hodnoty a filozofii firmy, bankéři patrně přeskočili. Koski se neurazil, od jedné z bank si úvěr vzal — to byla v tu chvíli ta nejdůležitější věc — a s několika příbuznými a přáteli coby dalšími investory svou firmu rozjel. Avšak už od prvních dní nepřestával zdůrazňovat nadřazenost „měkkých“ faktorů nad čísly a statistikami, čili význam svobody jako podmínky a záruky nepřetržité a výjimečné výkonnosti:

Nejlépeším způsobem, jakým mohou akcionáři odhadnout dlouhodobou výnosnost svých investic do společností typu Sun Hydraulics, je zjistit, k jakému myšlení a chování firma inklinuje. ... Osobně si myslím, že výrobci, kteří se řídí výhradně „tvrdými“ čísly, dělají velkou chybu. Společnosti, které dbají i o „měkká aktiva“, jako jsou vědomosti a vztahy ve firmě, budou z dlouhodobého pohledu úspěšnější. ... Věříme, že naše konkurenční výhoda spočívá v kreativité, dovednostech a odpovědnosti našich zaměstnanců.¹²

Toto jsou úvodní řádky výroční zprávy Sun Hydraulicsu za rok 2003, ačkoliv sama firma svou zprávu nazývá jinak: *Observations from Bob Koski and Clyde Nixon* (Poznámky Boba Koskiho a Clydea Nixona; Clyde Nixon byl tehdy předsedou správní rady). Koski si byl vědom, že pouhá slova investory nepřesvědčí, proto je zval, aby přijeli a Sun Hydraulics si prohlédli na vlastní oči: „Pokud jste nebo byste si třeba přáli být skutečným »investorem« Sun Hydraulicsu, přijďte do Sarasoty na Floridě, Coventry v Anglii nebo Erkelenzu v Německu a osobně se setkejte se svou investicí: s lidmi, kteří jsou srdcem i duší naší společnosti.“¹³ Koski věří, že pro investory je návštěva — jako protiklad suchých čísel — nejlepším způsobem, jak posoudit „měkká“ aktiva jeho firmy. Pro potenciální investory roztroušené po celém kontinentu, nebo dokonce po celém světě, není samozřejmě osobní návštěva firmy jednoduchou záležitostí. To vysvětluje, proč výroční zpráva Sun Hydraulicsu tak obšírně a podrobně popisuje firemní kulturu a hodnoty.

Bob Koski osobně nezakusil výhody plynoucí ze svobodné kultury laboratoří DuPont, pouze o nich četl. I mnozí další lídři, stejně jako on, se o výhodách prostředí tohoto typu poučili u jiných firem, obdivovali je a nabyté poznatky pak využili při spuštění vlastních akčních plánů na vybudování svobodné firmy. Bob Davids se kupříkladu spřátelil s Robertem Townsendem — bývalým ředitelem Avisu — a pozorně zkoumal jeho zkušenosti, o které se potom opřel při liberalizaci svých firem. Při budování svobodné kultury Vertexu vycházel Jeff Westphal z poznatků získaných během svých návštěv společností Harley-Davidson a W. L. Gore & Associates.

Jenže Riche Teerlinka ze společnosti Harley-Davidson spojovalo se svobodnou firmou ještě silnější pouto, než jaké může vzniknout během krátké návštěvy: on v jedné takové společnosti pracoval. Během svého působení ve vedení nábytkářské firmy Herman Miller se ve svobodném prostředí pohyboval denně a o úloze lídra v takové firmě mohl diskutovat s jedním z nejpovolanejších — Maxem de Pree, ředitelem společnosti a významným autorem, který se tímto problémem ve svých

publikacích zabýval. Když se pak Teerlink stal ředitelem firmy Harley-Davidson a z téměř bankrotujícího podniku ohrožovaného japonskou konkurencí udělal miláčka Wall Streetu, zamýšlel se nad příčinami svého úspěchu. Jako člověk přesvědčený o hodnotách svobody věděl, že to prostě nebyly metody TQM ani Kaizen, co nastartovalo obrat k lepšímu, nýbrž fakt, že jeho řadoví zaměstnanci mohli svobodně přicházet s vylepšeními a návrhy na zvyšování kvality. Způsobu, jakým Rich Teerlink liberalizoval Harley-Davidson, se budeme podrobně věnovat v šesté kapitole. Nyní řekněme jen tolik, že jeho obdiv k svobodné kultuře, jaká byla ve firmě Herman Miller, byl tím prvním popudem, který ho dovedl k plánu vytvořit podobné prostředí i ve společnosti Harley-Davidson.

Případ Billa Gorea se zdá být zpočátku mnohem záhadnější. Firma DuPont, která Boba Koskiho inspirovala, byla jak zdrojem jeho zklamání, tak předmětem obdivu. Jak jsme již napsali, pramenila Goreova frustrace z toho, že během svého sedmnáctiletého působení v DuPontu ve 40. a 50. letech minulého století zažil na vlastní kůži dysfunkční byrokratické způsoby, které zde platily, což ho nakonec přimělo odejít a založit si vlastní podnik. Firmu DuPont ale zároveň obdivoval, protože když bylo potřeba urychlit proces inovací, zorganizovala dočasné týmy fungující na svobodných principech, o jakých četl Bob Koski. U Gorea to tedy byla frustrace i obdiv týkající se téže firmy, které byly v pozadí jeho rozhodnutí vybudovat vlastní svobodný podnik.¹⁴ Nezabýval se však jen organizací podniků a skupin, studoval rovněž chování zvířat, primátů a primitivních kmenů.¹⁵ Z publikace Roberta Ardreye *The Social Contract* (Společenská smlouva) se dozvěděl, že emoční interakce založené na přátelství vedly ke vzniku vysoce efektivních raných lidských společenství, což nakonec přispělo k vývoji *homo sapiens*. Z poznatků o klíčové roli komunikace, důvěry a porozumění v rámci těchto skupin pak vyvodil nejdůležitější úkol pro „mřížkovou organizaci“ (*The Lattice Organization*), svou „filozofii podnikání“:

Spolupráce mezi dvěma lidmi je relativně dokonalá. ... S rostoucím počtem spolupracovníků se však komunikace stává komplexnější, méně efektivní a začínou se projevovat limity možných způsobů komunikace. Náhlý pokles spolupráce nastane ve chvíli, kdy se skupina rozroste natolik, že už každý „nezná“ všechny ostatní. V tomto okamžiku se z „my“ jsme rozhodli, udělali, mysleli atd. stává „oni“ rozhodli, udělali, mysleli. Tomuto prudkému poklesu v míře spolupráce lze jen s velkými obtížemi předejít ve skupinách, které mají více než 150 lidí. Nad touto úrovní je pak zpravidla nutné zavést pravidla, omezení, procedury a podobně, které budou určovat, jak bude spolupráce probíhat.¹⁶

Mezi další principy mřížkové organizace, které Gore definoval, patřily: „...žádné fixní nebo přidělené pravomoci; patroni, ne šéfové; přirození lídři, které lidé dobrovolně následují; osobní komunikace; úkoly stanovované těmi, kteří je musejí plnit; úkoly a funkce organizované na principu závazků.“¹⁷ Na samém začátku měla ještě Goreova firma supervizory, ale jak líčí Les Lewis, rozvoj principů mřížkové organizace přiměl Billa Gorea k rozhodnutí vybudovat kulturu založenou na radikálnějších svobodných principech.

Poutníci a pochybovači

Rozhodnutí liberalizovat svou firmu není ani jednoduché, ani samozřejmé — a to ani pro ty, kteří vědí o možných přínosech svobodných firem a obdivují jejich výkonnost. Stovky manažerů podnikly pouť do firmy Harley-Davidson a francouzské FAVI. Zasedacím místnostem, kde byli přijati, nyní zaměstnanci žertovně přezdívaly kaple či katedrály. Zvenčí se jim FAVI zdá jako idol a Zobrist jako spasitel jejich „ztracených duší“. Harley-Davidson navštěvovalo tolik lidí, že začali za exkurze vybírat poplatky. Ať už ale za své privilegium zaplatí, nebo ne, valná část těchto hledačů dokonalosti se z návštěvy

vrátí domů a na svých firmách „jak“ nezmění nic, protože jim chybí přesvědčení o hodnotách svobody. Návštěvy se tak stávají spíše srovnávacím cvičením — návštěvníci se výkonnosti Harley-Davidsonu obdivují, jeho svobodě však nerozumějí.

Bob Koski, kterého udivovalo, nakolik je chybné uvažování mezi manažery rozšířeno, jednou poznamenal: „Opravdu by mě zajímalo, co se na těch obchodních školách vyučuje.“ Kromě mnoha jiných věcí se tam ve skutečnosti učí i o jeho firmě a její kultuře. Sun Hydraulics je předmětem nejvýznamnější případové studie Harvard Business School na téma svobodných firem. Ačkoliv se o Sun Hydraulicsu přednáší na jedné z předních obchodních škol v zemi, Richard Arter, vedoucí oddělení pro vztahy s investory, nezná žádnou další firmu, která by díky tomu vznikla podle modelu podobného „organizační struktura — respektive její absence“, jakou má Sun Hydraulics. Bob Koski i další členové vedení dokonce čas od času na Harvard osobně zašli, aby skeptickým studentům MBA dokázali, že Sun Hydraulics skutečně existuje a není to jenom nějaký hypotetický příklad.¹⁸

Harvardská případová studie se komplexně zabývá firemními hodnotami Sun Hydraulicsu. Ovšem právě krok, jenž propojí tyto hodnoty s vizí prvotřídní výkonnosti, je oním skutečným intelektuálním průlomem, jaký liberální lídr potřebuje. Je pravda, že pouze ti, kteří byli hluboce přesvědčeni o principech svobody, dokázali během svých návštěv — nebo při čtení či studiu — rozpoznat, že prvotřídní výkon je *výsledkem* svobody ve firmě, a tohoto pochopení a obdivu využít k nastartování procesu budování svobodného prostředí i ve svých vlastních společnostech.

Když jsme se Boba Davidse zeptali na vynikající výsledky Smoke Sea Cellars v oblasti výroby vína i v oblasti obchodu, řekl nám: „Pokud je správné prostředí, pak děláme správně i víno a vyděláváme moře peněz a je to pro nás zábava. Vydělávání peněz a zábava se nedá vynutit.“ A dodal: „V této kultuře neexistuje napětí. A panuje tu absolutní důvěra. Katie důvěřuje Kris, že umí vyrobit víno. Já důvěřuji Donovi, že umí zacházet se sudy. Kris důvěřuje Katie, že víno dokáže

správně prodat a udělat všechna správná rozhodnutí. Všichni důvěřujeme všem, že umějí dělat svou práci.“¹⁹ Když už vzpomenu tu příhodu s Katie a použitými sudy, s uspokojením jsme si všimli, že Bob důvěřuje novému vinařskému asistentu Donovi a tomu, že se v sudech vyzná, což je jedno a totéž jako věřit, že Don sdílí firemní vizi výroby nejskvělejšího vína. Rovněž Curranová si prvotřídní výkonnost spojuje se svobodou: „Mohli bychom mít ty nejlepší hrozny na světě, avšak kdybychom pracovali v mizerných podmínkách, nikdy bychom z nich nejlepší víno nevyrobili. Je to kultura, jsou to podmínky, je to možnost rozhodovat se v určitých věcech podle svého a tato svoboda vám dovolí předvést své umění, šikovnost a zaujetí pro věc.“²⁰ Patrně je to v historii vinařství poprvé, co byla kvalita vína takto přímo spojena se svobodou. Určitě se ale poprvé stalo, že by se producent vína — kterého v roce 2006 vyhlásil magazín *Food & Wine* nejlepším novým vinařstvím v USA — již v prvním roce své existence dostal do žebříčku stovky nejlepších vín světa, který zveřejňuje *Wine Spectator*, a udržel se v něm i po další čtyři roky, a to včetně roku 2003, kdy se Victor rozhodl předčasně probrat úrodu za 1,8 milionu dolarů. Tento ročník ve skutečnosti dopadl naprosto skvěle — *Wine Spectator* jej zařadil na 50. místo svého žebříčku, což bylo pro Sea Smoke Cellars to nejlepší umístění. Zatím.

Na rozdíl od svých protějšků z tradičních společností si lídři svobodných firem nemyslí, že skvělou výkonnost lze vynutit. Ta pramení ze správného prostředí ve firmě — totiž ze svobodného. Ovšem první roky budování takovéto kultury rozhodně nejsou snadné. Ne všichni, kteří se do takového úkolu pustili, také uspěli. Jak ti úspěšní postupovali a jak přesvědčili ostatní — protože samotní by to nezvládli —, aby je následovali, popisuje následující kapitola.

Kapitola 6

Co je vaším problémem
(problémem vašich lidí)?

*Vytváření prostředí,
ve kterém se s lidmi jedná
jako s rovnocennými*

*Všichni lidé rodí se svobodní a sobě rovní v důstojnosti
i právech. Jsou nadáni rozumem a svědomím a mají spolu
jednat v duchu bratrství.*

ČLÁNEK 1

VŠEOBECNÁ DEKLARACE LIDSKÝCH PRÁV,
ORGANIZACE SPOJENÝCH NÁRODŮ, 1948

Dnes je Telluride v Coloradu malebným horským letoviskem, začátkem 20. století však šlo o drsné hornické městečko sužované pracovními konflikty, v té době nijak neobvyklými. Pamětní deska na hlavní ulici tyto události připomíná a popisuje krvavé střety mezi stávkujícími horníky a stávkokazy.

Pro dnešní Telluride, ve kterém Rich Teerlink, penzionovaný ředitel společnosti Harley-Davidson, tráví každý rok několik měsíců, jsou tyto časy už jen vzdálenou vzpomínkou. Avšak poučení z nich je dle jeho názoru dodnes aktuální. „Berte to tak,“ řekl nám, když jsme městem projížděli, „že

když management zachází s lidmi jako se špínou, ti lidé pak někdy zajdou do extrémů.“¹

O vztazích mezi vedením a zaměstnanci toho Teerlink ví pozhnaně. Když v roce 1981 do Harley-Davidsonu přišel, byla to potácející se firma, která ztrácela svůj tržní podíl a balancovala na pokraji bankrotu. V roce 1999, v době jeho odchodu do penze, byla firma zpátky na špici a vydělávala více, než byl její celkový obrát v období, kdy u ní Teerlink začínal. Míra její tržní kapitalizace překonala i GM, a to všechno dokonce ještě před problémy, které čekaly automobilový průmysl v 21. století. Zaměstnanci Harley-Davidsonu byli organizováni v odborech, stejně jako tomu bylo v GM. Ovšem na rozdíl od majitelů dolů a horníků o století dříve našli Teerlink a jeho zaměstnanci způsob, jak nepříznivý vývoj továrny na motocykly zvrátit. To vysvětluje Teerlinkovy překvapivé sympatie s horníky vzpomínanými na telluridské pamětní desce. Z osobní zkušenosti ví, že když se vztahy mezi managementem a zaměstnanci zkazí, přinejmenším část viny leží na manažerech. Ví také, že chovat se k lidem jako k sobě rovným je základním předpokladem k tomu, aby se liberalizační kampaň dala do pohybu.

To, co se stalo v Telluride v roce 1901 a dalších letech, bylo extrémem i na tehdejší poměry. Nejenže došlo k přestřelce mezi stávkujícími a stávkokazy, ale management a zaměstnanci uvízli v ostrém sebezničujícím konfliktu. Dva měsíce předtím, než ke střelbě došlo, zahájili horníci stávkou za zvýšení denní mzdy na tři dolary a osmihodinovou pracovní dobu. Společnost Smuggler-Union, vlastník dolu, se ale rozhodla hrát tvrdě — najala nové zaměstnance z řad stávkokazů a nabídla jim za osmihodinovou směnu přesně ty tři dolary, které odborářům odepřela. Výsledkem nebyla jen osudná střelba z 3. července 1901, ale další roky konfliktů mezi horníky a vedením dolů. A to vše začalo mzdovými ústupky pro stávkokazy, na které vedení dolů přistoupilo bez mrknutí oka. Více než tři roky po první stávce vlastníci dolů sílu odborů nakonec zlomili.²

Nebylo to ale k ničemu. Bojovnosti ani na jedné ze zneprátelených stran nebylo, a nebylo ani násilí. O sto let později patří již násilnosti do minulosti a právo na stávkou

a organizovat se v odborech je mnohem více uznáváno. Ale dědictví tohoto nepřátelství dodnes v mnoha firmách poznamenává vztahy vedením a zaměstnanci, odbory i management kolikrát neodolají pokušení zmačknout druhou stranu co nejvíce, na čemž pak obě strany trápí.

A netýká se to jen podniků s odbory. Ve skutečnosti jde bohužel o velmi rozšířený jev. Firma se snaží popohnat výkonnost a zeštíhlit organizaci zavedením kontrol a norem, které lidem nařizují, jak mají dělat svou práci a kolik jí mají zvládnout. Tyto mechanismy byly vymyšleny proto, aby sloužily jako spodní hranice výkonnosti, ale v praxi se stanou jejím stropem. Každý pak, podle odborářské terminologie, začne „pracovat přesně podle předpisů“. Tento obrat mimochodem říká skoro všechno. Po formální stránce odbory všechny tyto normy vyjednávají proto, aby existovaly jasné definice, jak je práci třeba dělat. Zároveň však odbory i management chápou, že „práce přesně podle předpisů“ může dostat firmu na kolena. Obě strany tudíž vyjednávají pravidla, která ani jedna z nich nemíní respektovat, s výjimkou větších sporů, kdy se z pravidel stávají zbraně v rukou jedné nebo druhé strany. Management i odbory vědí, že ať už bude tato pravidla některá strana násilně vnucovat či potichu ignorovat, nelze podle nich podnik řídit.

Dokonce i v méně závažných případech se může snadno stát, že se tato pravidla a normy stanou firemními cíli, případně za ně začnou být — omylem — považovány. Jak říká Jeff Westphal z Vertexu, abyste došli do Big Suru, musíte nejdříve natankovat, leč do Big Suru nejedete proto, abyste tankovali. Anebo jinak, protože dostáváte to, co měříte, zařadí se samo měření mezi vaše výkony. A zanedlouho, místo abyste svou firmu postrkovali k trvalému růstu a zvyšování ziskovosti, mají vaši lidé plno práce s „vyráběním čísel“, což je kreativní hra, kterou tak rádi hrají, protože se tím dá skvěle vyjádřit nepřátelství vůči firmě „jak“ a poněkud elegantněji než stávkou podkopat její výkonnost.

Teerlink měl svým způsobem štěstí. Když v roce 1981 přišel do firmy Harley-Davidson, zastihl ji v zoufalé situaci. Jak přeše

ve své knížce *More than a Motorcycle* (Víc než jenom motorka), většina jeho známých si o něm myslela, že je blázen, když vzal práci ve firmě, která se zdála být odepsaná. Při svém odchodu v roce 1999 si on a jeho kolegové mohli připisovat zásluhy za jeden z nejpozoruhodnějších obrátů v dějinách amerických podniků, ačkoliv Teerlink, chicagský rodák a muž jemných způsobů, je příliš skromný na to, aby to udělal. Fakta ale mluví sama za sebe: Během několika let se Harley-Davidson dostal z pokraje bankrotu na 30- i víceprocentní ziskové marže, což jsou charakteristiky, které jsme zvyklí vídat spíše u nejlepších softwarových a technologických firem než u amerických zpracovatelských podniků.

Jedním z klíčů ke zvratu v osudu Harley-Davidsonu byl totální posun v uvažování o vztazích mezi managementem a zaměstnanci, což pak změnilo i veškeré další vztahy na pracovišti. A začalo to myšlenkou stejně radikální, jako byla svým způsobem v roce 1901 zmínka o osmihodinové pracovní době. „Život není nic jiného než řada vztahů,“ říká Teerlink. „Proč by si člověk nemohl vytvořit přátelský vztah s odborovým předákem? A nemyslím jen formální vztah pracovní, ale opravdový lidský vztah?“

Kvůli stávající hrozbě bankrotu koncem 70. a začátkem 80. let spolu odbory a management po Teerlinkově příchodu několik let velmi úzce spolupracovaly, protože oběma stranám bylo jasné, že ve hře je celá další existence firmy. Jakmile se však podařilo krizi zažehnat a Harley-Davidson, nyní už opět zisková a rostoucí společnost, vstoupil v roce 1986 na burzu, začaly Teerlinkem zmítat obavy. Pokud by firma opět sklouzla do svých starých způsobů a mentality „tohle není moje práce“, byla by další krize nevyhnutelná. On chtěl využít příhodné situace k tomu, aby ve firmě prosadil trvalé změny, které by přežily nynější slábnoucí pocit ohrožení, jenž byl motorem dřívější spolupráce.

Jeho první myšlenkou bylo zavést pro zaměstnance podíly na zisku, to však odborový svaz okamžitě zamítl. Teerlinkovy konzultace s několika experty ukázaly, že je třeba provést mnohem důkladnější transformaci, a to ve spolupráci s odbory.

Konzultant Lee Ozley řekl Teerlinkovi a jeho týmu hned na začátku, že lidé se budou bránit všemu, co jim bude management vnucovat — i když půjde o věci, které by ochotně udělali, pokud by cítili, že rozhodnutí spočívá na nich. Teerlink tuto myšlenku později přijal za svou a často opakoval: „Lidé se nebrání změnám, lidé se brání tomu, *být měněni*,“ což je věčná pravda. Vzpomeňme si, jak pro společnost Smuggler-Union nebyl problém platit tři dolary za osmihodinovou pracovní dobu — majitelé dolů si jen nechtěli nechat vnutit tyto podmínky stávkujícími horníky.

V podobném duchu tedy Teerlink, Ozley a celé vedení udělali dvě věci. Za prvé, pokusili se odborům vysvětlit své cíle. Některé z odborových svazů si nenaklonili — především závod v pensylvánském Yorku jakékoliv změny odmítal.³ Za dané situace se tedy Teerlink rozhodl nechat je být a snažil se najít příznivce v závodech ve Wisconsinu.

Další krok podnikl v roce 1988. Za pár měsíců měla vypršet stávající tříletá smlouva s odbory. Namísto obvyklého výčtu požadavků tu na změnu norem či tamhle na zvýšení produktivity předložil odborovým předákům jediný návrh: Pracujte s námi po dobu jednoho roku na tvorbě společné vize společnosti Harley-Davidson. Sedněte si s námi a zkusme si společně rozmyslet, jakou firmu my všichni chceme a co by měla dělat. Místo vyjednávání další tříleté smlouvy chtěl prodloužit tu dosavadní o jeden rok a během takto získané doby se zaměřit na transformaci společnosti.

Tímto návrhem dosáhl dvou věcí: přerušil cyklus vyjednávání různých výhod za rozumná zlepšení pracovních norem a odborům signalizoval, že se management skutečně snaží o nový druh spolupráce. Tím, že se manažeři hned na začátku kolektivního vyjednávání vzdali svých tradičních požadavků, ukázali, že jsou kvůli zahájení procesu transformace ochotní k ústupkům. Pokusili se vyhnout obvyklému souboji o materiální výhody a dobrovolně se vzdali některých svých tradičních výhod.

Snaha Riche Teerlinka vybudovat si s odbory „opravdové, lidské“ vztahy se nezrodila z idealistické víry v bratrství všech

lidí po vzoru OSN. Jeho snaha není dokonce ani ve světě korporací úplně běžná. Odráží poměry ve velké, silně odborově organizované firmě, kde se liberálnímu lídrovi obvykle nepodaří překonat nedůvěru zaměstnanců a vytvořit s nimi upřímné vztahy, pokud se mu totéž nepodaří i s odbory. V podnicích bez odborů, a samozřejmě v malých nebo začínajících firmách, může liberální lídr navázat nefalšované vztahy s lidmi tak, že se k nim bude od začátku chovat jako k sobě rovným „v důstojnosti i právech“.

Lídr v roli nosiče vody

Netiskněte a nerozesílejte organizační diagramy. Vzájemným balamucením svedou vás i všechny ostatní k mrhání časem. ... Vedoucí podatelny nebo hlavní telefonní operátor mohou mít jednoho dne váš osud ve svých rukou. Zjistěte si, kdo je pro vás důležitý, a pak se k němu (k ní) podle toho chovejte. Krátce řečeno, nikoho neubude, když si uvědomí, že každý muž i každá žena jsou lidské bytosti, a ne obdělňičky v organizačním diagramu.

ROBERT TOWNSEND, 1970⁴

Pokud chce liberální lídr přesvědčit lidi, že s nimi bude jednat jako se sobě rovnými, musí odstranit bariéru nedůvěry a hierarchii, která existuje ve většině firem. Už jsme uvedli, jak je pro lídra důležité přestat nařizovat a začít naslouchat, to je však pouze počáteční krok. Bob Davids za svůj život založil nebo vedl celkem sedm firem. Na otázku, co je pro spuštění procesu liberalizace nejdůležitější, odpověděl: „Být schopen podřídit se svým zaměstnancům.“ Tím ovšem nemyslel jen naslouchání. Měl na mysli třeba i mytí podlahy, což sám dělal ve své poslední firmě, Sea Smoke Cellars, protože to bylo třeba udělat a jeho lidé měli na práci důležitější věci. V předchozí firmě, Radica Games, to zase znamenalo doslova ponořit se do špíny a spolu se svými kolegy kopat kanál. V obou případech se řídil radou svého přítele a rádce Roberta

Townsenda, člena správní rady Radici Games. Bývalý ředitel Avisu vždycky tvrdil, že „lídr je jako hráč amerického fotbalu na pozici »blocking back«, který je kdykoli a kdekoli je to třeba — žádná práce pro něj není podřadná, pokud to některému z jeho spoluhráčů pomůže postoupit k cíli“⁵ —, a nosič vody, „který svým lidem podává vodu, aby mohli nerušeně pokračovat v práci.“⁶ Protože podřídit se svým lidem znamená pravý opak využívání moci a pravomocí, je to způsob, jakým si s nimi lze vybudovat opravdové — „rovnostářské“, jak říkají Davids a Townsend — vztahy.

Z tohoto pohledu začne být přirozené, že liberální lídři — nosiči vody a služebníci svých zaměstnanců — nestavějí na odív hmotné projevy svého privilegovaného postavení.⁷ Ředitelská poschodí vyvedená v mahagonu, obrovské rohové kanceláře s drahým nábytkem, služební limuzíny a vyhrazená místa pro parkování patří mezi symboly nerovného postavení, proto se jim snaží vyhnout.

Známkou postavení ve firmě mohou být dokonce i dveře. U Harleye se proto rozhodli, že pouhé „otevřené dveře“ by bylo možno považovat za trik usnadňující navození upřímných vztahů. Navštívíte-li jejich legendární centrálu z červených cihel v Milwaukee, žádné dveře tam nenajdete — všechny odstranili; zůstaly jen tam, kde je soukromí nezbytné, v kanceláři personálního ředitele a pochopitelně na toaletách. Taková gesta se můžou zdát čistě symbolická. A pokud by nebyla doprovázena skutečnými změnami ve fungování firmy, jen symbolická by skutečně byla a zaměstnanci by je rychle prohlédli. Takže když šéf řekne, že bude svým zaměstnancům naslouchat, a pak má veškeré jejich e-maily přeměřovány do speciální schránky oddělené od své hlavní, „pracovní“, lidé podvod velmi rychle odhalí. Stejně tak ředitel, který má několik úrovní strážců „otevřených dveří“, si velkou důvěru nezíská, ani když jsou jeho dveře, pokud se vám podaří se k nim vůbec dostat, momentálně otevřené. V žádném případě se to nedá vyložit jako „poslouchám vás“. Když Bob Davids budoval čínskou pobočku Radici Games, postavil svůj stůl — podle jeho slov ten „nejhorší a nejstarší v celé firmě“⁸ — přímo doprostřed

kanceláře. „Jakmile se naši zaměstnanci přesvědčili, že jsem tam proto, abych je podporoval, a že jsem spravedlivý,“ řekl nám, „získal jsem si jejich respekt a loajalitu.“

Ale ani ten nejhmataelnější důkaz skutečné rovnocennosti nemusí některé lidi přesvědčit. A nelze jim to zazlívát. Jsme ochotní se vsadit, že jste také zpočátku nevěřili tomu, že by si některá firma mohla dovolit *nekontrolovat* své lidi, nenařizovat jim, jak mají dělat svou práci, a že všichni tito „ležérně oblečení“, „rovnostářští“ šéfové ve svých vysoko vyhrnutých rukávech nic neskrývají. Většina zaměstnanců tomu pochopitelně také nevěří, alespoň ze začátku ne. Už jednou jsme se zmínili, že ještě rok potom, co Jean-François Zobrist odstranil z FAVI píchací hodiny, vrhali jeho zaměstnanci nostalgické pohledy na místo, kde visívaly. V mnohých z nich nepochybně hlodalo podezření, že bez hodin nedostanou spravedlivou mzdu. Ricardo Semler, který ze Semca, malé zděděné firmy „jak“, dokázal udělat světově známou společnost fungující na svobodných principech a výstavní exemplář brazilského průmyslu, zase vzpomíná, jak ho potom, co nařídil zastavit prohlídky lidí při odchodu z práce, jestli v továrně něco neodcizili, lidé prosili, aby tyto kontroly zase obnovil.⁹ Vysvětlovali, že *chtějí* být při odchodu zkontrolováni, protože tak budou mít důkaz své nevinny pro případ, že by se v továrně skutečně něco ztratilo. Zjevně měli podezření, že někde se kontroly a tresty zachovaly ještě v neporušené podobě. Lidé opravdu nevěří tomu a nerozebírají to, co lídr *říká*, ale věří tomu, co ho vidí *dělat*, den za dnem, měsíc za měsícem. A teprve když všechno, co lídr udělá, uspokojí *jejich potřebu, aby se s nimi zacházelo jako se skutečně rovnými*, získá si jejich respekt.

Nestřílejte manažery!

Proces budování vzájemné důvěry v Harley-Davidsonu neprobíhal hladce a neustále narážel na potíže. Zpočátku se všechno točilo kolem procesu tvorby společné vize, ke kterému Teerlink během vyjednávání o nové kolektivní smlouvě

v roce 1988 přizval odbory a jehož cílem bylo — za přispění zaměstnanců ze všech úrovní — definovat „vizi ideální budoucnosti“. Zapojit lidi ze všech úrovní bylo nezbytné k tomu, aby všichni veslovali stejným směrem, na kterém se společně dohodli, a využili svoji svobodu k uskutečnění *společně* definované vize. Šlo o *proces*, protože bylo důležité nemít předem stanovené odpovědi. Pokud k tomuto procesu všichni přistoupí seriózně, bude možné získat informace o tom, co by se mělo udělat, které jsou skryté a rozptýlené po celé firmě. Takzvaná vize, která je prostě nadiktovaná shora — někdy doplněná o plán nabízející zaměstnancům koupi podílu ve firmě — se bez účasti lidí na její tvorbě pro ně nikdy nestane tou „jejich“ vizí. A nebudou ji vnitřně sdílet a považovat za vlastní, dokud nebudou zapojeni do její realizace.

Avšak ani tehdy, když se liberálnímu lídrovi podaří angažovat i řadové zaměstnance, není úkol získat pro věc opravdu všechny ještě splněný. Firmy totiž netvoří jen top manažeři a řadoví zaměstnanci. Má-li firma uspět, musí se k úsilí o vytvoření autentických vztahů ve firmě připojit i střední a nižší management, s nímž lidé přicházejí do styku mnohem častěji než s vedením. A zda to manažeři střední a nižší úrovně skutečně udělají, záleží do značné míry na tom, jaké vztahy si s *nimi* vybuduje lídr.

Dobré vztahy mezi Richem Teerlinkem a manažery nevznikaly snadno. Ve skutečnosti byl Rich Teerlink tak zaujat odbory, že na manažery jednoduše zapomněl. První signál, že se někteří manažeři cítí opomíjení, přišel od samotných odborářů. Dne 20. května 1988 se setkali zástupci odborů s vedením Harleje, aby završili rok trvající diskusi nad dvanáctistránkovým firemním dokumentem „Společná vize“. Všechno šlo jako na drátkách až do chvíle, kdy se jeden z odborových funkcionářů obrátil s otázkou na výrobního ředitele Toma Gelba.

„Co se stane, když se manažeři, kteří spadají přímo pod vás, nebudou chovat podle dohodnutých podmínek?“ zeptal se.

„To je jednoduché,“ odpověděl s kamennou tvář Gelb, „prostě je zastřelíme.“¹⁰

Avšak ještě předtím, než začali organizovat popravčí čet, bylo třeba probrat další kroky dokumentu se zaměstnanci a liniovým managementem. Vedení a zástupci odborů měli vizi prezentovat společně.

První společné setkání s několika stovkami dělníků dopadlo na výbornou — aspoň si to Teerlink myslel. Dalo se jen těžko rozlišit, kdo byl zástupce odborů a kdo patřil k nejvyššímu firemnímu vedení. Bohužel jen do chvíle, než přišel čas na otázky. První zvednutá ruka patřila Tomovi, vedoucímu jednoho účetního oddělení.

„Richi, to je všechno fakt hezké,“ začal Tom a Teerlink zpozorněl — pokaždé když Tom řekl, že je něco hezké, problém byl na spadnutí. A bylo tomu tak i teď: „Kdo ale v tom všem zastupoval lidi, jako jsem já?“

Teerlink zůstal jako opařený. Tolik se soustředili na vztahy s odbory, že je ani nenapadlo, že i zástupci středního managementu by měli k věci co říct. Ve skutečnosti Teerlink předpokládal, že zájmy vrcholového i středního managementu jsou totožné: „Administrativní personál a střední management jsme do procesu nezapojili, prostě jsme pro ně měli připravenou hotovou odpověď.“ A za normálních okolností by to ani nevadilo, protože střední manažeři stojí o ohledy ze strany vedení, leda když jde o jejich povýšení; jak to vyjádřil pracovník jedné velké firmy — jde jim jen o to, aby e-maily od vedení dostávali v kategorii „komu“, namísto v kategorii „kopie“. Vypustit střední management z této rovnice, to znamená ponechat je ve statusu „kopie“, je u případných liberálních lídrů celkem běžná chyba. Bez spolupráce těchto lidí je ale změna firemní kultury téměř nemožná.

Díky Tomovu dotazu se někdejší přezíravý postoj ze strany vedení firmy vůči manažerům změnil, což pak otevřelo cestu k tomu, aby se manažeři připojili ke kampani. V další dekádě udělalo vedení ještě mnoho dalších kroků, nicméně základy pro zapojení manažerů byly položeny už teď.

Další skupinu klíčových aktérů, bez kterých by se transformace nezdařila, představovali členové vrcholového vedení. Teerlink je tedy zainteresoval hned od samého začátku.

Už od chvíle, kdy byl v roce 1986 jmenován generálním ředitelem motocyklové divize, začal se svými kolegy z vedení, Tomem Gelbem („zastřelte manažery“) a Johnem Campbellem, ředitelem pro lidské zdroje, rozvíjet svou vizi, že Harley může „přežít a prosperovat jen v tom případě, že za vedení firmy převezmou odpovědnost všichni zaměstnanci“.¹¹ Poté co upustili od plánu na zavedení podílů na zisku a zaměřili se na plnou transformaci Harleye, shodli se všichni, že tradiční struktura „jak“ ve firmě sváděla lidi k vyhýbání se osobní odpovědnosti. Syndrom „to není moje práce“ omezoval nápady a iniciativu lidí a vedl k tomu, že se řídili i nesmyslnými pravidly, která jim diktovala, jak mají dělat svou práci, místo aby se snažili dělat to, co je pro firmu nejlepší. Jim Paterson, čtvrtý člen vedení Harleye-Davidsonu, který se ke skupině připojil, to vyjádřil větou, že ve firmách „jak“ „skončíte se spoustou indiánů, kteří bez náčelníka nevědí, co mají dělat.“¹²

Paterson nám sám popsal jeden příklad, jak Teerlink postupně zapojoval top manažery do procesu transformace. „V březnu osmaosmdesátého roku si mě Rich vzal stranou a řekl: »Chci tě jmenovat prezidentem společnosti.« A o pár týdnů později mi pak řekl: »Jo, mimochodem — začínáme s tvorbou té společné vize a ty bys nám měl pomoci to rozjet.«“¹³ Společně pak oživilí někdejší tradici společných schůzí se všemi zaměstnanci, bylo jich mnoho a pokaždé s nimi diskutovali o svých záměrech a dávali jim informace o provozních i strategických záležitostech. Paterson pak zjistil, že chování skupiny členů vedení z nově utvořeného provozního výboru, kterému předsedal, nelze označit za vzor pro rozvíjející se transformaci. Proto se rozhodl, že je také zapojí do procesu Společná vize. Teerlink nemusel dělat všechno sám — měl kolegy z vedení, kteří přeměnu firmy řídili s ním.

S pomocí konzultantů se vrcholoví manažeri učili zbavovat se svých špatných návyků, jako například prisuzovat nepřítomným kolegům určité úmysly, aniž by s nimi o nich kdy mluvili. „Myslím si, že Jane je proti tomuto návrhu,“ řekne třeba někdo, i když o něm s Jane nikdy nemluvil. Tímto způsobem může člověk využít fiktivní námitky nepřítomného

kolegy, aby zmařil návrh, který se nelíbí *jemu* samotnému. Učili se i překonávat obvyklou taktiku mnoha lidí, kteří při projednávání určitého tématu neřeknou na poradě ani slovo, ale hned po jejím skončení mají plno připomínek: „Hele, nic jsem tam na to neříkal, ale u mne tahle věc fungovat nemůže.“ To je celkem běžný způsob, jak se vyhnout konfliktu, ale ve skutečnosti jde jen o zametání nesouhlasu pod příslovečný koberec.

Zatímco vedení i manažeri Harley-Davidsonu se snažili změnit svoje návyky a pokračovat v transformaci firmy, více a více lidí docházelo k poznání, že existující struktura řízení „jak“ začínala být překážkou, protože omezovala zaměstnance v budování otevřených vztahů a v hladké spolupráci. Situace vyvrcholila v roce 1991 dvoutýdenní stávkou v továrně Harley v pensylvánském Yorku, ve stejné továrně, kde se odbory o tři roky dříve odmítly zapojit do projektu Společná vize.

Vedení yorského závodu plánovalo zavedení týmového systému práce na výrobních linkách, jaký používala Toyota a někteří další špičkoví výrobci. Avšak odboráři v Yorku věděli, že existuje řada firem, ve kterých se tento model neosvědčil. Týmy, které se řídí samy, mohou dosahovat úspěchů pouze tehdy, když se zaměstnanci — společně s jejich odbory, pokud ve firmě existují — i linioví manažeri od prvního dne podílejí na zavádění daného systému práce, namísto toho, aby jim jen někdo řekl, aby ho používali, což se v tradičních firmách „jak“ často děje.

Není divu, že odboroví předáci nebyli nadšení.

Teerlink a jeho tým lidem naslouchali. A navíc sami prozkoumali historii tohoto způsobu řízení a přišli na jeden paradox, který si jiné týmy zřejmě neuvědomily: vedení ve firmách, kde se praktikoval týmový systém práce, nikdy tento přístup neaplikovalo samo na sebe, a to navzdory všem jeho předpokládaným přednostem. Jak Rich Teerlink s oblibou říká, pokud jsou lídři „známí svými činy“,¹⁴ nejsou pro své lidi zrovna příkladem týmové spolupráce.

Práce v kruzích

Na základě svého průzkumu se Teerlink a jeho tým dohodl s odboráři, že se je i všechny zaměstnance budou snažit zapojit do zavádění týmového systému práce. Domnívali se, že by stále týmy mohly představovat riziko, protože namísto zájmů celé firmy by každý tým sledoval jen svoje vlastní. Místo toho Teerlink se svými kolegy dospěli k celkům, kterým říkali „přirozené pracovní skupiny“. Jejich cílem bylo „dát dohromady ty správné lidi, aby dělali tu správnou práci a dělali ji správně“.¹⁵ Každé slovo definice bylo důležité. Přirozená pracovní skupina by nebyla vymezena liniemi podřízenosti na organizačním diagramu nebo divizními teritorii uvnitř firmy. Správní lidé jsou ti, kteří jsou potřeba k tomu, aby se udělala věc, která se udělat má, nezávisle na jejich postavení v původní hierarchii. Skupiny se neformovaly kvůli sobě samým, ale protože představovaly přirozený způsob k tomu, aby se udělala „správná práce“, což znamenalo cokoli, co bylo potřeba udělat.

Zcela logicky se rozhodli použít tuto formu organizace napříč celou společností, od výroby až po top management. Tato koncepce *přirozených* neboli *samosprávných* pracovních skupin se podobá systému práce v Goreově firmě; tam existují dvě varianty přirozených skupin a jejich lídrů: provozní — pro řízení podnikových procesů, jako je výroba, obchod a další, a dále funkční — pro řízení podpůrných činností: školení, rozvoj apod. Aniž o tom věděli, dospěli Teerlink a jeho tým k podobné struktuře. Nazvali ji „kruhovou strukturou“ a sestávala z kruhů „tvorba poptávky“, „výroba produktu“ a „servis“.

Každý kruh představoval velkou, multifunkční, přirozenou pracovní skupinu se společným cílem. Kruhy se vzájemně protínaly ve Vennově diagramu. Nebylo jasné, jak budou kruhy organizovány, a skupina rozhodla, že budou potřebovat moudrou a kompetentní radu. Z toho se zrodilo nejpřekvapivější a symbolicky nejvýznamnější rozhodnutí, které vedení udělalo: Tom Gelb, výrobní ředitel, a John Paterson, který

z osobních důvodů už dříve požádal o převedení z funkce prezidenta motocyklové divize do funkce šéfa marketingu, rezignovali na svoje funkce a stali se kouči příslušných kruhů — kouči bez jakýchkoliv pravomocí „indiánského náčelníka“. Teerlink, úřadující šéf divize, převzal roli kouče kruhu „poskytování servisu“. Aby dokázali, že tato reorganizace není jen dalším manažerským výstřelkem, jak si lidé mohli myslet, dva ze tří nejvyšších šéfů se fakticky vzdali svých funkcí a moci s nimi spojené, aby pomohli zavést novou strukturu do praxe. A Teerlink je následoval za několik málo měsíců.

V období od poloviny roku 1991 do konce roku 1992 debatovali Teerlink a jeho tým o nové organizační struktuře i s ostatními lidmi ve firmě. Na každé schůzi dávali samozřejmě prostor pro dotazy.

„Kdo jednotlivé kruhy povede?“ zněla většinou zcela první otázka.

Tato nejednoznačnost, jak Teerlink řekl, byla záměrná. Uvažoval o struktuře, která by byla trochu neurčitá a mohla se přirozeně vyvíjet podle skutečných potřeb firmy tak, jak bylo momentálně třeba. Pokládal tento model za lepší řešení než strukturu autoritářsky řízenou shora. Teerlink později popisoval postupně se vyvíjející a ověřovací charakter konceptu: „Máme tu určitý způsob organizace. Vyzkoušejme ho a uvidíme, co se stane. Samozřejmě že dokonalý koncept přirozených pracovních skupin tu nebudeme mít během pár týdnů nebo měsíců a možná ani roků. Ale budeme o to usilovat.“¹⁶ Na vedení se budou podílet pracovníci, a to jak uvnitř jednotlivých kruhů, tak i mezi kruhy navzájem, a doufejme, že nebude vycházet z centra, ale přirozeně vznikne tam, kde to bude zapotřebí. Tento experimentální, proměnlivý způsob řízení — občas nazývaný „modelování“ — je typický pro lídry, s kterými jsme se setkali. Rozhodují se jednat ne proto, že si myslí, že znají všechny odpovědi, ale protože vědí, že je neznají. Jedině když položí na stůl rozličné nápady a požádají ostatní o pomoc a o jejich názor, zjistí, co funguje, či nefunguje.

Když jsme se Teerlinka vyptávali, jak prožíval dramatický přechod z role ředitele do role kouče, vstal a ukázal na

poličku doma ve své pracovně, kde stála soška zobrazující tři propojené kruhy. „Vidíte tohle? Functional Leadership Group, Harley-Davidson, vydáno v únoru 1999. Stojí tady: »Richi Teerlinku, tvým odkazem je umění vést.« Do penze jsem šel v únoru 1999,“ řekl a oči se mu zaleskly slzami.

Chtěli jsme pokračovat, ale Teerlink byl trochu naměkko, takže potřeboval menší přestávku. Pak jsme se ho zeptali, proč ho vzpomínky tak dojal.

„Protože tady byla skupina lidí, která tím vším, co jsme společně vymysleli, žila... Jednoho dne jsme seděli s Leem Ozleyem a v podstatě si říkali, že udržovat v chodu všechny ty obdélníčky a čáry (v organizačním diagramu) brání jakémukoli vývoji. Pak se Lee zeptal: »Co má takový podnik dělat? No, měl by vytvořit vhodné prostředí a nabízet podporu.« A nakreslili jsme ty tři kruhy. Když jsme se na ně dívali, řekli jsme si: »Musíme lidi přimět, aby mezi sebou více spolupracovali.« No tohle! Namalujete Vennův diagram, díváte na něj a najednou vidíte jasně tu vzájemnou závislost... Dochází vám, že odpovědnost neseme my jako skupina. A bez viceprezidentů se klidně obejdeme.“

Harley-Davidson byla velká průmyslová firma s velmi silnými odbory. Spustit proces liberalizace a vytvořit prostředí, ve kterém je každý člověk považován za rovnocenného partnera, vyžadovalo v první řadě chovat se tak k odborům. Ne ve všech velkých firmách ale odbory existují. Jedním z příkladů je FAVI. Jean-François Zobrist tak mohl navazovat upřímné vztahy přímo se zaměstnanci. Následující kapitola popisuje, jak to dokázal.

Kapitola 7

Cesta ke změně zavedené firmy

Jak oslovit své lidi

Nasloucháte-li vyprávění Jeana-Françoise Zobrista a všimnete si, s jakým zápalem a zároveň neuctivostí mluví, připomene vám francouzské revolucionáře, a možná dokonce *hussards de la mort* (Husaři smrti nebo také Černí husaři). Hussards bylo spolčení několika stovek dobrovolníků, kavaléristů, kteří se počátkem 90. let 18. století honosili vášnivým heslem „*Vivre libre ou mourir*“ — „Svobodu, nebo smrt“.

Jak už to tak bývá, má Zobrist vojenskou — ale i rebelskou — minulost.¹ V sedmnácti letech si přečetl článek o parašutistech a rozhodl se stát se jedním z nich. Minimální požadovaný věk pro vstup do armády byl osmnáct let, ale Zobrist byl přesvědčený, že bude dobrým výsadkářem, a pro armádu tudíž přínosem, tak si ve svých dokladech o jeden rok pozměnil datum narození a byl přijat. Později vstoupil do školy pro důstojníky dělostřelectva. Tady poprvé poznal, co to znamená být na spodní příčce hierarchie, když se dozvěděl, že jeho přestup byl zamítnut. „Vy jste obyčejný výsadkář, žádný důstojnický kadet,“ řekl mu jeho nadřízený.

Zobrist tedy předvedl další *husarský* kousek ve stylu „připravit, pal, zamířit“. Ve vesnici, kde jeho posádka sídlila, se v noci vloupal na radnici, aby se dostal k oficiálnímu věstníku francouzské vlády, *Journal Officiel*, který zveřejňuje veškeré

Kapitola 14

Motýli ve formaci

Udržení svobody
v toku času*Nevstoupíš dvakrát do téže řeky.*

HÉRAKLEITOS

Náš zájem o liberální lídry se možná sám o sobě může jevit jako paradox, protože svoboda na pracovišti vychází ze skutečnosti, že pro úspěch a výkon společnosti jsou klíčoví právě zaměstnanci v první linii. K danému paradoxu dochází proto, že všechno, co jsme při sledování svobodných společností zjistili, ukazuje jedním směrem: úspěch nebo selhání liberalizační kampaně jednoznačně spočívá na bedrech lídra a zcela zásadními faktory vedoucími k úspěchu jsou jeho hodnoty, kreativita a moudrost. Přesto opěrný pilíř v podobě jedné osoby navozuje důležitou otázku: je-li vybudování svobodné společnosti podmíněno aktivitou lídra s výjimečnými vlastnostmi, je možné, aby výsledek jeho snah přežil svého tvůrce? Je vůbec možné udržet svobodné pracovní podmínky, anebo jde spíš o šťastnou náhodu, která postupem času stejně musí podlehnout tlaku byrokratické?

Byrokratickým ideálem Maxe Webera bylo nahradit osobní preference neosobními postupy a metodami. Svoboda na pracovišti naopak využívá veškeré informace, pohledy a jednání,

které nelze svázat předem danými pravidly. Způsob řízení pomocí pravidel se snaží říkat, že „*tohle* v minulosti fungovalo, takže to tak budeme dělat i v budoucnu“, zatímco liberální lídr moc dobře ví, že taková pravidla nemohla a nemohou obsáhnout nejrůznější důležité informace. Avšak ví i to, že snaha transformovat to, „*co funguje*“, do pravidel je přirozená a velmi silná. Toto nebezpečí nám ve svém příběhu popsal Gordon Forward, bývalý generální ředitel Chaparral Steel.

Jednou ho oslovil nový zaměstnanec a řekl mu, že na něj svoboda ve firmě udělala obrovský dojem. Gordon mu poděkoval. Muž nadšeně pokračoval, že je podle něj skvělé, že nikdo nemusí nosit oblek. „Co kdyby se nařídilo, že nikdo do práce nesmí nosit oblek?“ navrhl.

„Kdybychom takový předpis vydali,“ odpověděl Forward, „tak si v tu ránu beru kravatu.“¹

Když nám tuto vzpomínku dovyprávěl, se smíchem dodal: „Psát pravidla je taková hloupost!“ Ano, hloupost, možná je to dokonce nerozumné, ale přirozené. Tomu mladému zaměstnanci se kultura zalíbila natolik, že ji chtěl vtělit do pravidel. Právě tento podnět — převtělil něco, co se nám líbí, do pravidel, kterými by se měli řídit všichni ostatní — je neustále číhajícím nebezpečím, proti němuž se musíme mít na pozoru. Samozřejmě to neznamená, že by neměla existovat žádná pravidla. Gordon Forward podotýká, že v ocelárně Chaparral platí spousta předpisů, především v oblasti bezpečnosti práce. V oboru, v němž se pracuje s roztaveným kovem o teplotě šestnáct set stupňů, jsou totiž životně důležité. Už jsme si ukázali, že každá svobodná společnost má řadu nepsaných pravidel, například „Nepište vzkazy, informujte kolegy ústně“ v GSI nebo „Poradte se se všemi kolegy, kterých by se vaše rozhodnutí mohlo týkat“ v IDEO. Hlavní je umět rozlišovat mezi neformálními pravidly, která vznikají spontánně a poukazují na sdílenou zvyklost — vnitřní tradici —, a pravidly, která se snaží „uvalit“ osobní preference jednoho člověka na všechny ostatní. Forward jednal jako člověk, který se snaží uchovat kulturu v pojetí Davidse a Kelleyho, tudíž nového zaměstnance upozornil na to, že

důležité není to, jestli úředníci nosí obleky, ale jejich svoboda a také možnost, aby se rozhodli sami za sebe.

Svobodné rozhodování ohledně nošení nebo nenošení obleku určitě nepatří k nejdůležitějším firemním rozhodnutím. Právě proto Forward ten příběh rád vypráví. Chce tím říct, že když má někdo potřebu zavádět pravidla kvůli běžným věcem, těžko asi může věřit zaměstnancům, že se v zastoupení firmy rozhodnou správně v situacích mnohem důležitějších.

Kravaty, břicha a touha po pravidlech

Pravidla oblékání byla aktuální především v Sun Hydraulicsu a Vertexu. Greg Hyde, ředitel lidských zdrojů v Sunu, spojoval styl oblékání s tématem, o němž jsme už mluvili: s pravidly, jejichž smyslem bylo vyhnout se tomu, co by za jiných okolností bylo považováno za běžné chování. „Proč máme pravidla oblékání?“ zeptal se. Jestli se někomu nelíbí, jak se druzí oblékají, „neměl by si s nimi o tom promluvit sám?“²

Pravidla oblékání jsou prostředkem, který nahradí takový rozhovor — samozřejmě potenciálně nepříjemný a trapný — oficiálním nařízením. A nabízí také hierarchii, která dodržování toho nařízení vynutí: „Když ve firmě panuje hierarchie,“ vysvětluje Hyde, „musíte zajít za nadřízeným a říct mu: »Koukejte, on porušuje pravidlo! Řeknete mu to?«“ Hyde ještě velmi moudře dodává: „A vmžiku mezi lidmi nastolíte nepřátelství.“ Drobný konflikt, který bylo možné vyřešit v přátelském duchu, se stane příležitostí pro to, aby jeden zaměstnanec použil autoritu společnosti vůči druhému zaměstnanci. Takovéto využívání hierarchie podněcuje nepřátelství, podezřívavost a napětí. Pravidlo — v tomto případě pravidlo o oblékání —, jehož účelem bylo udržet slušnost a dobré způsoby, v praxi zmrazilo obojí. Gordon Forward dále uvedl, že důrazné poukazování na pravidla proměňuje zodpovědné dospělé lidi ve vzpurné děti.

Pravidla oblékání samozřejmě nejsou nejpalcivějším problémem firem, přesto se při našich rozhovorech objevovala

jako téma poměrně často. Jeff Westphal jednou na popud několika zaměstnanců svolal komisi, aby stanovila pravidla oblékání ve Vertexu. Po diskusi o tom, kolik centimetrů odhaleného břicha už značí přílišné odhalování, se vrátili ke zdravému rozumu a rozhodli se pro řešení Grega Hydea ze Sunu: Pokud se někdo obléká tak, že v někom jiném vyvolává nepříjemné pocity, měli by být dotyční lidé schopní promluvit si o vzniklé situaci, aniž by bylo nutné postupovat „úřední cestou“. Stan Richards zvolil téměř stejnou formulaci jako Hyde: „Oblékejte se tak, abyste se cítili dobře a současně jste v ostatních nevyvolávali nepříjemné pocity.“

Toto téma se spontánně, hned během první hodiny, vynořilo při návštěvě Chaparral Steel's v Petersburgu v americkém státě Virginia. V té době vlastnila společnost Gerdau Ameristeel. „Systém, který zavedl Gordon (Forward), vychází z neformálnosti a není pro něj typická žádná symbolika,“ řekl nám Gary Titler. V roce 1982 začínal v Chaparral's Texas a předtím chvíli působil v odborářsky dominantní továrně v Michiganu. Když jsme se setkali v roce 2008, byl manažerem surovin pro ocelárnu v Petersburgu. „Tady uvidíte kravatu jen tehdy, když jde někdo na pohřeb nebo k výběrovému řízení, jinak ne. Kravata je tu symbolem dřívějších dob, které byly typické nařizováním, co se smí a nesmí.“ Pak automaticky a bez jakékoli pauzy nebo upozornění přešel ke svobodám s hlubším významem. „Když jsem nastoupil v Texasu, zjistil jsem, že se ode mě očekává, abych používal vlastní rozum a přicházel se svými nápady, ale rozhodně se ode mě nečekalo, že budu dřepět v kanceláři a diktovat kolegům, co mají dělat. Naopak bylo samozřejmé, abych se zeptal svého nadřízeného, s čím bych mu mohl pomoci.“³

Společnost Quad/Graphics zvolila trochu jiný přístup, což je vzhledem k jejímu typu přirozené. Lidé, kteří pracují v tiskárnách, se musejí oblékat určitým způsobem kvůli svému bezpečí a také nelze opomenout fakt, že celodenní pobíhání kolem nádob s barvami vyžaduje určité módní ústupky. Harry a Tom Quadracciovi však nechtěli, aby se rozplizla propast mezi „kravatáky“ z kanceláří a tiskaři, proto rozhodli,

že všichni budou nosit tmavě modré košile. Jsou k dispozici v několika variantách a stylech a všechny mají vyšitý název firmy a jméno zaměstnance. Kromě několika výjimek je nosí všichni včetně generálního ředitele (a syna zakladatele Harryho) Joela Quadracciho.

Tato nařízená uniformita by všem liberálním lídrům nevyhovovala. Odpovídá však zásadě, kterou vyznávají všichni z nich: omezování vnějších projevů odlišného statusu. V počátcích liberalizačního procesu sehrála vzpoura proti symbolům statusu klíčovou roli, a to ve všech společnostech, které jsme zkoumali. Některé samozřejmě zašly dál než ostatní, například Quad vyhradila parkovací stání pro některé vedoucí pracovníky. Zaměstnanci z první linie nám řekli, že tohle je nijak moc netrápí. Spíš je zlobila nedůslednost „unistatusové“ kultury, ale jako tragédii to také nevnímali.⁴

Podobně je třeba, aby svobodná firma zabránila situaci, kdy by se časem začaly znovu projevovat rozdíly ve statusu, hlavně po změně vedení nebo majitele. Po takovéto změně samozřejmě nestačí symboly statusu „ohlídat“, protože to nezajistí, aby byli lidé schopní jednat svobodně a současně se svobodně cítit. Na příběhu Gordona Forwarda s oblekem jsme si jasně ukázali, že nová generace pohotově přijímá formu změn, ale příliš se jí nedaří uchopit jejich skutečný smysl. Pokud se to nezmění, je pravděpodobné, že se objeví tato chyba: svoboda se vtělí do formálního pravidla — podobně jako tomu bylo v případě horlivého mladého zaměstnance ve Forwardově příběhu. V takovém případě se výhody svobody ztrácejí. Propagátoři neformálních pravidel se začnou podobat opicím z pokusu ve 3. kapitole. Nikdo pak už neví, proč se na schůdky nesmí, ale jakmile to některá opice zkusí, dostane od ostatních co proto.

Také se může stát, že se určitá zavedená praxe změní, nebo dokonce zruší, protože nová generace jejím důvodům nerozumí. V takové chvíli se přirozeně soustředujeme jen na nezbytné investice do určitého postupu nebo zavedené praxe.

Význam slov a udržování tradice

Les Lewis z W. L. Gore & Associates si s námi o tomto nebezpečí povídal v jiném a vážnějším kontextu, než je oblékání. Možná si vzpomenete, že Lewis pracoval u Gorea prakticky od začátku. V době našeho rozhovoru byl snad druhým nejdéle zaměstnaným člověkem ve firmě. V tomto ohledu si připadal jako „vlajkonoš“ a stěžoval si, že někteří relativně noví zaměstnanci vůbec nechápou některé „hodnoty“, jak řekl, které oni kdysi považovali za naprosto samozřejmé.

Ve 4. kapitole jsme uvedli, že Bill Gore si velmi zakládal na včasných dodávkách. Na dodržování termínů dbal do té míry, jak říká Lewis, že dokázal i „zvýšit hlas“, když někdo prohodil, „že dodat zakázky v 85 procentech včas je paráda“. Rada firem, možná dokonce většina, se na tuto záležitost dívá ekonomickým pohledem a pojímá ji jako kompromis mezi investičními náklady a kvalitou dodání. Zobristův příběh o tom, že si pronajali helikoptéru, aby stihli jednu dodávku včas, je extrémním příkladem toho, jak nákladné to může být, když trváme na 100procentním výkonu. Pro Billa Gorea ovšem otázka včasné dodávky nesouvisela s penězi, rozhodně ne tak, jak je berou účetní. „Bill zůstával v této věci nesmlouvavý,“ vypráví Lewis. „Říkal, že když zákazníkovi něco slíbí, dohodne se s ním o termínu dodání, pak je to prostě *slib*, který je třeba bezpodmínečně dodržet. Důvodem jeho neoblomnosti bylo, že šlo o rozhodnutí na čáře ponoru. Ano, je to čára ponoru, protože když nesplníte to, co jste slíbili, ohrožujete svoji pověst.“ A když si ji pošpiníte, dodal, „už to nikdy nenapravíte“.

Tohle byla jedna z věcí, která Billa spolehlivě „nastartovala“, jak Lewis jemně naznačil. Vůbec nebudeme přehánět, když dodáme, že se tato záležitost dotýkala podstaty jeho představ o tom, jakou kulturu chce ve firmě vybudovat. Přál si, aby všichni v W. L. Gore & Associates dodržovali své závazky. Mělo se to týkat všeho, od data dodání po prohlášení, že Gore-Tex vás „zaručeně udrží v suchu“. Na samém začátku éry Gore-Texu dokonce nechal stáhnout všechny gore-texové oděvy ve státech, protože jedna bunda propouštěla vodu.

Společnost pak nabídla všem prodejcům komplexní program výměny zboží a stálo ji to čtyři miliony dolarů.⁵ Přesvědčení Billa Gorea se týkalo i závazků vůči kolegům — odráží se v jeho pojetí důvěryhodnosti.

Navzdory Billovu přístupu hlasů proti této jeho zásadě v posledních letech přibývá. „Jsem a v posledních patnácti letech jsem byl osamělý vlk, jeden hlas v pustině,“ říká Les. Noví zaměstnanci — podle Lewise hlavně ti, kteří přicházejí z velkých firem — pohlížejí na Goreovo odhodlání dodržovat na 100 procent sjednané termíny dodávek produktů jako na kuriozitu, o neekonomičnosti nemluvě.

Když jsme se s Lesem Lewisem setkali, Goreova společnost se blížila k padesátému výročí založení. Jednotný vývoj její kultury, která zažila víc než tři generace, byl pozoruhodný. A najednou to tu máme, Les Lewis v zadním voji bojuje osamělou bitvu kvůli nepsanému obchodnímu pravidlu, které kdysi představovalo základ identity celé společnosti. Podle něj to byl příznak změny v chápání kultury W. L. Gore & Associates. A tuto změnu do společnosti vnášeli mladí kolegové. Napadlo ho, že by si s nimi mohli přijít promluvit bývalí kolegové a kolegové, kteří jsou už v důchodu, aby mladým povyprávěli příběhy z války a snažili se v nich alespoň trochu probudit ducha starých dob.

Dobrá a pěkně vyličený válečný příběh si každý poslechne rád, takže nás nepřekvapilo, když Lewis říkal, že se mladí nemůžou dočkat. Otázka je, jestli vyprávění takových příběhů mohlo předat mladým tradici.

Stejně by bylo divné, kdyby společnost, kterou založil člověk neustále kladoucí otázky „Jakých chyb jste se v poslední době dopustili? Žádných? Tak to asi málo riskujete“, najednou přestala riskovat. Vývoj a přehodnocení firemní tradice proto není pouze nevyhnutelné, ale je přímo zdravé. Každá z uvedených společností byla založena nebo transformována na základě moudrosti, že člověk v jejím čele nezná odpovědi na všechny otázky a že k tomu, aby mohly být vyhodnoceny nápady ostatních, je nezbytné vytvářet prototypy podle vzoru IDEO.

Neutuchající ostražitost jako cena za svobodu

Pokud firma dělá věci jinak, než jsou lidé zvyklí z jiných společností, případně z dob svého dětství a školních let, a chce si udržet nejdůležitější aspekty své kultury, je třeba přistoupit k určité formě „doplňujícího vzdělávání“. W. L. Gore & Associates to dělá přes padesát let a dosahuje toho mimo jiné i tím, jakými slovy popisuje firemní kulturu. Výrazy „kolegové“, „patroni“, „důvěryhodnost“ a „čára ponoru“ nám jednoznačně připomínají, že společnost Gore je jiná. Vnitrofiremní žargon je pro nezavěšené a nově přichozí — někteří z nich opustí firmu poměrně rychle — divný, ale to nemusí znamenat nevýhodu. Cílem není stavět bariéry mezi firmou a okolním světem, ale vybudovat bariéry mezi zaměstnanci a tradičními způsoby uvažování o zodpovědnosti a autoritě v práci. Jazyk, který používá Gore, odráží nepsaná pravidla firemní kultury, její klíčové zásady a postupy. Pokud se Lewisovi podaří objasnit zásady „slušnosti vůči zákazníkovi“ a „závazku“ vůči mladším kolegům, společně naleznou rovnováhu mezi stoprocentně přesnými dodávkami a snižováním nákladů na skladování zásob. Samozřejmě to nefunguje vždy a všude. Takové věci neexistují, takže fakt, že význam slov se může časem měnit, vyžaduje neutuchající ostražitost.

Velká pozornost, kterou Gore věnuje jazyku, je pouze jednou z možných metod udržování firemní kultury a jejího předávání další generaci, především po změně vedení či řízení. Nelze říct, že by všechny společnosti kladly na používaný jazyk stejně velký důraz jako Gore. Některé předávají poselství své kultury prostřednictvím společenských událostí a rituálů, k nimž například v Quad/Graphics patří každoroční muzikál, který předvedou členové nejvyššího vedení zaměstnancům a jejich rodinám. Vedení nacvičuje představení s profesionálními učiteli zpěvu a tance celé tři týdny a tento čas samozřejmě čerpá ze svého volna. Jiné společnosti předávají poselství své neobvyklé kultury částečně radikálním designem samotného pracoviště, například SOL, IDEO a Richards Group. Někdy

ovšem ani tohle nemusí stačit, když společnost přejde do rukou jiného vlastníka nebo nastoupí nový ředitel.

Při úvahách nad udržitelností kultury tváří v tvář změně vlastníka bychom měli vymezit, jakými způsoby k tomu vlastně může dojít. Ve společnosti Gore vlastní určitý podíl zaměstnanci prostřednictvím zaměstnaneckých akcií, ale společnost i tak výhradně řídí potomci zakladatelů, od Billova syna Boba po stávající generaci. Z firem, které jsme studovali, zůstává v rukou zakladatelů i Richards Group, přičemž generální ředitel Stan Richards nemá v nejmenším úmyslu předat vlastnické právo žádnému ze svých nástupců — ani svým dětem. „Proč bych jim měl ničit život?“ odpověděl na otázku, proč po své smrti nehodlá přenechat firmu, kterou vybudoval, svým potomkům.

Vzhledem k tomu, že Richards firmu vlastní a nadále ji i řídí, je příliš brzy předjímat, jestli jeho plán vyjde tak, jak doufá. Připomeňme si, že zařídil, aby vlastnické právo po jeho smrti přešlo do rukou nadace, která se zavázala k tomu, že ji neprodá. Novým generálním ředitelem se stane jeden ze tří potenciálních nástupců, ale dozví se to až po Richardsově odchodu, dřív ne.

Richards podnikl takto výjimečné opatření, protože se obává, že jedinečná kultura jeho společnosti by nepřečkala převzetí větší firmou. Zkušenosti jiných svobodných firem ovšem ukazují, že výzvu představuje nejen změna majitele, nýbrž i změna nejvyššího vedení. Někdy bývá změna vedení dokonce i obtížněji zvladatelná.

Bob Davids během devíti let rozšířil Radicu Games ze společnosti o dvou lidech na giganta s osmi tisíci zaměstnanci. Když v roce 1999 odešel z funkce generálního ředitele, správní rada dosadila nového ředitele, kterého sám vybral. Zeptáte-li se Davidse, co se stalo s firemní kulturou, kterou tam vybudoval, bez váhání řekne, že je „úplně pryč“.⁶ Jeho nástupce „ji během půl roku zabil“. S odpovědí na otázku, jak se mu to tak rychle podařilo, opět nezaváhá: „Používáním dvojího metru. Ten působí na kulturu jako rakovina... To je největší zabiják.“ Myslí tím, že jeho nástupce okamžitě začal požívat výhod

svého postu, což je věc, které se musí liberální lídr vyvarovat, pokud chce uspět. Jednotlivá gesta, jako například obsazení velké rohové kanceláře a další drobnosti, sice vypadají na první pohled nevinně, ale lidé rychle pochopí, co se za tím skrývá. Nový ředitel se nehodlá podřizovat zaměstnancům, naopak oznamuje světu, že je tady a má své výsady.

Na to, že výsledek jeho bezmála desetileté práce vzal během pár měsíců zasvě, reaguje Bob Davids věčně. Jedním z jeho oblíbených výroků je: „Když nemáte nějakou strategii úniku, stáváte se otrokem své práce.“ Podle něj to platí bez ohledu na to, jestli společnost formálně vlastníte vy, nebo někdo jiný. V tomto ohledu se Davids výrazně liší od Stana Richardse i Billa Gorea. Během své kariéry řídil na půl tuctu společností a poměřuje výkon svůj i jednotlivých firem podle toho, jak na tom byly za jeho vedení, nikoliv podle standardů nastavených jeho následníky. Snahy Gorea a Richardse uchovat, co vybudovali, by považoval za podivínské.

Davids jednou během svého působení v Radice jednal se slibným zaměstnancem, který odmítl povýšení na ředitele provozu. „Chcete, abych vám řekl tajemství generálního ředitele?“

„Ano,“ odpověděl ten muž a připravil si tužku.

„Klidně si to napište. Takže tajemství generálního ředitele. Musíte dělat — už si píšete? — víc chyb než ostatní, ale žádnou nesmíte udělat dvakrát.“ Vzhledem k tomu, že si člověk vybírá svého nástupce jen jednou, je riziko chyby vysoké. Nakonec ale můžete udělat jediné to, že nováčka zaškolíte a zanecháte za sebou toho nejlepšího člověka, jakého můžete. Pokud nový ředitel — nebo akcionáři, není-li generální ředitel současně majitelem — povede společnost jiným směrem, nic s tím nenaděláte. Právě proto si Davids příliš velké starosti s osudem Radici nedělá. Nakonec ji koupil Mattel a z Radici se stala divize jako každá jiná. Davids by chtěl vybudovat prvotřídní firmy a posléze je prodat, jeho cílem není, aby žily navěky a zůstaly nedotčené. Pokud však někdo chce za sebou zanechat něco, co přečká změnu vedení, zjistili jsme, že to možné je.

Trvalá svoboda vyžaduje něžnou a láskyplnou péči

David Kelley v roce 1996 prodal svůj většinový podíl v IDEO společnosti Steelcase, z níž se později stala veřejně obchodovaná společnost. Podle Kelleyho však ani změna majitele, ani jeho odchod, po němž ho v roce 2000 v roli generálního ředitele nahradil Tim Brown, nezabránilo společnosti IDEO v tom, aby nadále fungovala jako nezávislá jednotka a v posledních třiceti letech si uchovala svoji kulturu. Rich Teerlink převzal společnost Harley v roce 1986 a pak ji dalších deset let liberalizoval. V roce 1999 odešel a dnes má Harley už třetího „liberálního“ ředitele. Stávající ředitel Jim Ziemer říká, že člověk „musí být zpočátku fantasta, aby připustil jinou cestu“.⁷ Nebojí se však porovnávat současnou kulturu s tou, kterou vybudoval Teerlink: „Je to jako náboženství. Musíte věřit a jednat, jako byste zacházeli s náboženstvím... Někdy sice bývají řízení a kontrola skvělé, ale... když se pak změní lídr, nic nezůstává. S náboženstvím je to jinak, to zůstane.“

Ziemer, který začínal v Harleyi jako odborář, není žádným knězem. Stejně jako Kelley a Davids se však snaží udržet kulturu, která „potřebuje udržování a také něžnou, láskyplnou péči, aby žila dál.“ Ročně se zúčastní čtyřiceti schůzí, navštěvuje výrobní haly a ptá se lidí, co by potřebovali. Když za ním zaměstnanci *nechodí*, začíná mít obavy: „Kdyby k nám nastoupil nový manažer a říkal lidem, aby se mnou nemluvili, bylo by mi to divné.“ Stejně jako Les Lewis je přesvědčený o tom, že o kulturu je třeba pečovat, jakož i školit nové lidi, kteří přicházejí ze společností „jak“. Harley začleňuje všechny nové zaměstnance do půlročního školicího programu, aby dostali šanci pochybovat, ptát se a zvykat si na kulturu společnosti. Mimochodem, Ziemer začínal jako oportunist. Připouští, že zpočátku nechápal, k čemu je Teerlinkův projekt dobrý. Tehdy prostě jen „šel s davem“.

Bob Koski v roce 1971 založil společnost Sun Hydraulics a v roce 1998 se z ní stala veřejně obchodovaná společnost. Její svobodná kultura žije dál navzdory tlakům akcionářů a dvěma výměnám vedení firmy. Jeho společnost stále vlastní

menšinový podíl. Bob Koski zemřel 11. října 2008, ale v polovině téhož roku, kdy byl sice nemocný, stále do Sunu pravidelně docházel. Předal společnosti soupis manažerů, kteří sdílejí jeho názory na to, jak by se společnost měla chovat ke svým lidem. Dokumenty, které ve firmě ponechal, od původního podnikatelského projektu, o kterém jsme psali v 5. kapitole, po dopisy akcionářům, jsou svědectvím o jeho vizi společnosti a její kultury.

Když jsme s ním mluvili, nelíbilo se mu, jak užíváme slovo „svoboda“. Zeptali jsme se proč. Odpověděl sokratovsky, otázkou: „Jak přimějete motýly, aby poletovali ve formaci?“⁸ Koski založil společnost, která podniká v oboru přesného strojírenství. Základ tvoří výroba hydraulických ventilů a rychlospojek, které jsou kvalitnější a spolehlivější než produkty konkurence. Znamená to, že lidé ve firmě musejí trvale odvádět vynikající práci. Sun to umí velmi dobře. Firma je vlastně tak dobrá, že i zmetky jsou lepší než produkty konkurence. Sun tudíž stojí a padá s důsledností, opakovatelností a jednotností.

Když se nás Bob ptal, jak bychom přiměli motýly k utvoření formace, poukazoval na to, že Sun si nemůže dovolit zaměstnávat motýly, byť jsou sebespořádanější. Neznamená to však, že by chtěl mít ze zaměstnanců roboty nebo pověstný „pár rukou“ Henryho Forda. V první řadě chtěl, aby se lidi chovali jako dospělí. Když chcete pracovat v Sunu, říkával, „nemůžete se chovat ani jako rodič, ani jako dítě. Je třeba, abyste uměli navazovat a udržovat vztahy na dospělé úrovni“ — neboli vztahy, v nichž se k ostatním chováme jako k sobě rovným.

Znělo nám to povědomě, proto jsme ho pobídli, aby pokračoval. Jak by vymezil základní vlastnosti Sunu, čím se jeho kultura odlišuje od jiných? Nejdřív řekl, že se to „těžko popisuje“. Pak opatrně dodal: „Někdo to pochopí hned od prvního dne, jiný ne.“ Tou „hlavní věcí“ je podle něho „univerzálnost informace“, což připomíná výrok Stana Richardse, že „nedůležití lidé neexistují“, proto by všechny informace měly dorazit ihned ke všem. Univerzálnost informací úzce souvisí s Koskiho pojetím vztahů v rovině dospělý-dospělý. Připomíná rovněž varování Boba Davidse, že „dvojitý metr“ je jako rakovina. Může

nabývat podoby vyhrazených parkovacích míst a dalších výhod, dále se může projevovat v odlišném přístupu k informacím v rámci firmy. V situaci, kdy informace fungují jako zdroj moci, jsou odlišnosti v jejich předávání jasným příznakem toho, že se firma k zaměstnancům nechová jako k dospělým ani jako k sobě rovným.

Takové chování bývá typické pro většinu společností. Když Koski říkal, že lidé buď pochopí, o co v jeho firmě jde, nebo ne, měl na mysli něco závažnějšího než jen to, jestli nadřazený nakládá se všemi informacemi, jako by byly státním tajemstvím. Chtěl poukázat na význam „univerzálnosti informací“ v Sun Hydraulicsu: „Sledujte, co se děje v továrně a kde se shromažďuje většina problémů. Mistr má dva úkoly. Když přijde nový zaměstnanec, musí ho zaučit. V tomto ohledu působí jako učitel.“ Ve většině firem zastává i roli spojovacího článku s vnějším světem. „Přebírá nové zakázky a říká lidem, co mají dělat a co si mají myslet.“ V první roli učitele poskytuje zaměstnancům nástroje, znalosti a zdroje, které potřebují k práci. Pomáhá lidem práci realizovat. Avšak v té druhé roli jim něco z toho, co jim předtím nabídl, upírá: informace o zakázkách, termínech, časovém rozvrhu. Koski pokračuje: „Takhle se stane, že dělník má být zodpovědný za něco, nad čím nemá žádnou kontrolu. Nemůže si sám rozhodnout, co a jak bude dělat, kde a kdy.“ Nad tím má kontrolu mistr, přesto se považuje za samozřejmé, že za včasné odezdání práce, které podléhá časovému rozvrhu stanovenému někým jiným, odpovídá dělník. Mistr má vlastní cíle a musí splnit jiné požadavky, proto část z nich uvaluje na své podřízené, aby se chránil.

Koski dále konstatoval, že nemá „odpovídající slovní zásobu“, kterou by popsal dynamiku na pracovišti, a že nezná nikoho, kdo by to uměl. Někdy opravdu hledal slova, když se snažil něco přesně popsat. Avšak rozsah jeho pochopení podstaty věci jsme vyrozuměli z toho, co řekl vzápětí: „Z hlediska psychologie spočívá problém v tom, že se »přísný« promění v »mírný«. Pak přijde nový mistr, pustí se do práce s velkým pochopením, lidem klidně vysvětluje, co mají dělat,

a po čase začne být velmi netrpělivý a nedůtklivý, tlačí na dělníky pořád víc, protože zodpovídá za jejich výsledky. A v tom je ten problém.“

Stručně řečeno v tradičním systému „jak“ se nový „mírný“ manažer buď stane „přísným“, nebo ho vyhodí. Když se k podřízeným chová mírně, začnou odvádět nedostatečný výkon, protože jim budou chybět informace a nástroje, které by je k výkonům motivovaly. Mírný šéf v drsném systému, to není liberalizace. Naopak, jak Koski zdůraznil, nevyhnutelně nastane opak, z mírného šéfa se stane přísný a začne na dělníky víc tláčit, aby plnil svoje vlastní normy.

„Co se s tím dá dělat?“ zeptal se a vzápětí si sám odpověděl: „Všem lidem bych poskytl veškeré informace a pak bych je naučil, jak si mají zjistit to, co potřebují vědět.“

Jinými slovy, „univerzálnost informací“ tedy není jen otázkou úcty a rovného zacházení. Nabízí utišující léčbu destruktivní dynamiky na pracovišti, kterou Koski — podobně jako Robert McDermott v USAA — právě popsal. Nedostatek informací totiž snižuje produktivitu práce, jelikož se zaměstnanci obrazně řečeno pohybují ve tmě. Následně se o slovo přihlásí větší kontrola, ubude svobody, načež bude třeba ještě větší kontrola a tak dále. Poradce v oblasti reformy vzdělávání Hugh Osborn to popsal tak, že člověk pak „pořádá hony na selhání“.⁹ Když si vezmeme všechny možné způsoby, kterými lze s lidmi jednat jako se sobě rovnými, pak právě sdělování „záplavy“ informací patří k nejpřímějším motivačním činitelům pohánějícím člověka k výkonu. Naopak kontrolování a utajování informací je nejpřímější cestou k selhání.

Koskiho názory byly vlastně jinou verzí kreativního předefinování problému. Neptal se, jak by se mohly zlepšit mechanismy kontroly zaměstnanců a informací, ale rovnou vyřešil problém, jak lidi optimálně zásobovat informacemi týkajícími se jejich práce a jak jim předat oprávnění k tomu, aby se podle získaných informací zařídili. Když lidem poskytneme informace, které potřebují k tomu, aby se o své práci rozhodovali sami, tedy když se zbavíme toho, aby mistr určoval, jak a kdy se práce udělá, změní se celá dynamika

vztahu mezi nadřízenými a podřízenými. „Pak se z lídrů, jak ve firmě říkám manažerům, ředitelům a tak, stávají učitelé,“ pokračuje Koski. „A necítí potřebu jednat takzvaně drsně, protože nemusejí zodpovídat za práci všech ostatních, přinejmenším ne často.“ Práce zaměstnanců se McDermottovými slovy „obohatí“ o informace a vědomosti a manažery začne jejich práce víc naplňovat. Přitom nikdo nebude odpovědný za věci, které nemůže ovlivnit nebo za něž zodpovídá někdo jiný.

„Jednou z věcí, kterou našim lidem říkáme,“ podotýká ředitel výroby Kevin Grogan v ocelárně Chaparral v Petersburgu, „je, že nejlepší rozhodnutí nemusejí nutně vznikat v nejvyšších sférách.“¹⁰ Jim Macaluso, vedoucí údržby v ocelárně, dodává: „Lidé v naší fabrice musejí činit rozhodnutí, která stojí miliony dolarů, proto je musíme podporovat, poskytovat jim nástroje a zásobovat je vědomostmi. Taky jim musíme ukazovat, jak se můžou zdokonalovat.“¹¹

Mají-li lidé takovou odpovědnost, která jim přísluší, naplní se potřeby lídrů i ostatních zaměstnanců, všichni si můžou vyřizovat své záležitosti sami, takže se snižuje stres. Kromě toho lidé v první linii vidí, že se s nimi jedná jako s dospělými, kterými i jsou. Uvedme si další novou a tvořivou definici: Problém „jak uklidnit vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, aby se snížil stres“ se přeformuluje do podoby „*jak proměnit hierarchické vztahy v rovnoprávné, aby se stres snížil*“.

Není tudíž náhoda, že každý liberální lídr, s nímž jsme se setkali, přinášel svoji vlastní variantu „univerzálnosti informací“. Koski konstatoval, že je to základní důsledek proměny dynamiky v klasické společnosti „jak“. Motýli možná neumějí lítat ve formaci, protože mají málo informací o tom, kam poletí. Stávají se z nich ovce, jak řekl David Kelley, které honí ovčácký pes. A ten zase musí poslouchat pokyny ovčáka, který jako jediný ví, kam stádo směřuje. Nemůžeme se proto divit, podotkla Liisa Joronenová, že ovce nemají žádnou motivaci a působí dojem, že jsou líné: „Každý chce odvádět dobrou práci... Lidé nejsou líní... Každý chce být dobrý... Zvířata to mají podobně. Nejsou špatná, to my se k nim chováme špatně,“ takže nám to jen vracejí.¹²

Liisa po odchodu do důchodu dospěla do stavu připomínajícího mírumilovné paviány v „lesní tlupě“. Chová je na francouzské farmě. Film *Babe* viděla pětkrát a postupem času jim vytvořila podobné podmínky, pořídila několik desítek domácích zvířat včetně dvojice neobyčejně chytrých prasátek. Liisa nakonec překonala i *Babe*, a to nejen tím, že její farma je opravdová. Přistěhovala se tam totiž i divoká zvířata — jeleni, kanci, králíci a lišky. Zvířata spolu žijí v dobré shodě, „protože,“ říká Liisa, „je nelovíme a dáváme jim potravu“. Tolik tedy o něžné, láskyplné péči.

Zaměstnanci pochopitelně nejsou ovce, psi ani divoká zvířata, jež spojuje poměrně jednoduchá potřeba vlídné fyzické péče. Paradoxně právě tato potřeba je z atavistických důvodů ve společnostech „jak“ nadále podporována, i když jejich podmínky spíš připomínají nikoli farmu Liisy Joronenové, ale *Farmu zvířat* George Orwella. Zaměstnanci mají jak nižší, tak vyšší potřeby, slušné zacházení pro ně znamená i „univerzálnost informací“, vědomosti a řadu dalších věcí. Koski k hromadění informací nedodal jednu zrádnost: informace na samém vrcholu, případně ve středu, jsou ty nejcennější, proto se musejí chránit a utajovat. Pak se rozmělní a volnější formou se prezentují lidem v první linii. Sdělování informací pak probíhá, jako by se prozrazovala klíčová a nebezpečná tajemství. Lidé z firem „jak“ z toho obvykle mívají legraci. Problém je v tom, že informace, které mají jen lidé v první linii — třeba o nescíslných případech plýtvání časem či materiálem nebo o věcech, které nejvíc odrazují zákazníky a lezou jim na nervy —, bývají pokládány za nepodstatné, nebo dokonce zbytečné. Zatajování informací o rozhodnutích, která se lidí v první linii bezprostředně dotýkají, jim brání v tom, aby přicházeli se svými nápady, a neumožňuje zkvalitnit rozhodnutí, která se přijímají na samém vrcholu pyramidy.

Kdyby se David Kelley nechtěl bavit se svými lidmi o svém úmyslu přestěhovat firmu do nové budovy u dálnice, klidně se mohl zaříditi podle svého. Nakonec by sice ušetřil celkem dost peněz, ale připravil se o kontakt se světem zákazníků, který jeho návrháři považovali za klíčovou součást úspěchu. Kromě toho by je na nové místo musel přímo dohnat. Lídři IDEO

naopak informují své lidi o všech důležitých záležitostech předem a radí se s nimi. Když se dohodnou na konečném řešení, jsou zaměstnanci vyzváni k tomu, aby navrhli postup, jakým by se dalo cíle dosáhnout. Jejich rozhodnutí jsou většinou správná, což by mohlo znamenat, že svoboda umožňuje lidem „létat ve formaci“. Zobřist si to také myslel. On sám sice FAVI nepřirovnával k motýlům, ale k ptákům:

Hejno špačků mohou tvořit stovky tisíc jedinců. Jakmile se však přiblíží jestřáb, začne hejno pohotově reagovat, jako by to byl jediný tvor! Ve složitém systému, jemuž by vládl šéf, by docházelo ke zpoždování informací a po rozhodnutí vydaném pro jedince v první linii by nebylo možno jednat okamžitě. Hejno se však řídí podle dvou jednoduchých pravidel: 1) každý pták si stále dává pozor, aby se nesrazil s ptáky ve své bezprostřední blízkosti, 2) v případě hrozícího nebezpečí se ohrožení ptáci vrhnou doprostřed hejna, čímž přinutí k pohybu všechny ostatní.¹³

Zobřist upozorňuje: „Když někdo jedno z těch pravidel nedodrží, systém kolabuje a změní se v chaos. Ten je typický pro systémy, které nedokážou zavést složitá pravidla nebo dodržovat pravidla jednoduchá.“ Přesně tak, systémy „jak“ fungují podle složitých pravidel. Některé systémy jsou tak velké, že se přehled o zdoluhavém putování a předávání informací bezmála ztrácí. Ukázali jsme si, že alternativním řešením systémů „jak“ není anarchie ani chaos. Je to svoboda za předpokladu, že všichni — nebo téměř všichni — směřují stejným směrem a dohodnou se na několika základních pravidlech. Zkuste pozorovat hejno špačků nad sebou a uvidíte.

Lidské bytosti nejsou kolonky

Neexistuje jediný důvod, proč by „univerzálnost informací“ nemohla nebo neměla platit trvale a nemohla nebo neměla být nezávislá na změnách vlastnických poměrů. Úspěšně absolvuje

test jakýmkoliv rozumným, dlouhodobě udržitelným přístupem, který není závislý na osobnosti ani na konkrétním lídru společnosti. Nový šéf se sice může rozhodnout, že začne zdržovat informace, což bude mít vliv na ostatní, ale sdílení informací se všemi lidmi, kterých se dané informace týkají, může být zakotveno v kultuře kterékoli společnosti.

Je pochopitelné, že samotný přístup k informacím sám o sobě nepomůže společnosti obstát ve zkoušce času. Lidé musejí být současně schopni jednat podle toho, co vědí, aby společnost mohla naplňovat své cíle. Některé svobodné společnosti, například W. L. Gore & Associates, dokonce podnikají radikální opatření k tomu, aby byla svoboda jednání zajištěna *dlouhodobě*. Gore se rozhodl, že místo určitých pozic a úkonů vsadí na závazky. Svým kolegům poskytuje svobodu nejen dnes, ale umožňuje jim ji neustále. Jak to dělá?

Práce, zejména taková, která v kontextu organizace ustrne na určitém místě, pozvolna začne žít vlastním životem. Je pravděpodobné, že v době, kdy bylo pracovní místo vytvořeno, bylo pro firmu životně důležité. Jenže potřeby se v čase mění, zatímco systém pracovních míst v kontextu organizace prochází změnami mnohem pomaleji. Goreův koncept závazků je vytvořen tak, aby se měnil podle aktuálních potřeb firmy: kolegové nebývají přeloženi z jedné jednotky do druhé najednou, ani po uplynutí určitého intervalu automaticky neposkočí nahoru či dolů, ale svým způsobem migrují, přecházejí od jednoho závazku ke druhému — podle toho, co jim dovolí čas a umožní jejich zájmy. Proces závazků začíná již dnem přijetí. Když se nový kolega zeptá, jaká je náplň jeho práce, dostane odpověď: „Zkus na to přijít sám.“

Takovýto organický systém umožňuje lidem, aby vnitřně rostli a určovali dráhu své práce mnohem přirozenějším způsobem, než jak tomu bývá jinde, kde lidé neustále trnou, jestli budou povýšeni, bojí se, že je někdo předběhne, jsou vystaveni všudypřítomnému stresu, který to napjaté očekávání doprovází. Pocity mnoha zaměstnanců, kteří se v takové situaci ocitnou, výstižně popisuje troška kancelářského černého humoru — anebo spíš moudrosti: „Tam, kde je smrt, je i naděje.“

Popisované okamžiky jsou stresující, protože je zdaleka nemáme pod kontrolou. Olej do ohně přilévá i ta vykonstruovanost — stane se, že se někdo celé roky snaží, aby se prosadil, angažuje se ze všech sil a usiluje o povýšení, ale pak se ocitne v situaci, kdy si šéf div nehodí korunou, jež nakonec náhodně určí, jestli daný člověk dosáhne uznání, o které tolik bojoval.¹⁴ V praxi pochopitelně odpověď na otázku, zdali dotyčný člověk během let přispíval k výsledkům společnosti efektivním způsobem, není libovolná. Přesto v nás všechny ty „kolonky a čáry“ v organizačním diagramu — jak ironicky říká Rich Teerlink — probouzejí dojem, že přesně tak to je.

Kolonky omezují lidi, kteří jsou v nich uvedeni, a zároveň omezují celou firmu. Jasným důkazem jsou pravidelné hromadné reorganizace, které podstupují všechny společnosti: vždycky jednou za pár let se několik jednotek spojí a jiné se zase rozdělí; jednomu viceprezidentovi ubudou nějaké ty povinnosti a jinému přibudou nové. Pak se příslušným způsobem posunou i všechny ty kolonky s jejich jmény. Takovéhle změny doprovázejí tisková prohlášení, v nichž nikdy nechybí citování výroků nejvyššího vedení o významu přeskupování „na měnícím se trhu“. Na tomto rituálu není nic nového. Robert Townsend v knize *Up the Organization* cituje římského satirika a spisovatele 1. století Petronia Arbitra: „Každou novou situaci se obvykle snažíme řešit reorganizováním. Může to být vynikající metoda při vytváření iluzí o tom, že postupujeme vpřed, i když současně kypí zmatek, snižuje se efektivita a dochází k demoralizaci.“¹⁵

Bob Koski charakterizoval organizační diagramy s trochou nadsázky jako stav, kdy „se do kamene tesá něco, co se změní“. Sice to není zrovna kámen, protože diagramy se nezřídka zmačkají, roztrhají a navrhnou znova, ale bezesporu jsou statické, zatímco špičkový byznys — stejně jako svět — ani omylem. I proto Townsend doporučuje, aby se organizační diagramy netiskly a nenechávaly kolovat. Když to uděláme, působí to dojmem, že ti nahoře vědí víc, než vědí. „Vůbec by neuškodilo chovat se tak,“ napsal Townsend v roce 1970 pro *Playboy*, „že každý muž — a žena — je lidská bytost, ne

nějaká kolonka.“¹⁶ Navíc nikdy nemůžete vědět, kdy se osud společnosti ocitne v rukou uklízečky, která zvedne telefon, i když by právě měla někde vytírat podlahu.

Goreova *absence* formální organizační struktury se ovšem nestává překážkou pro úspěšné absolvování testu času, jak by se někdo mohl domnívat. Účelem je větší přizpůsobivost. Padesátiletá historie jeho společnosti je víc než pádným důkazem. Koski dodává, že velké společnosti beztak stále objevují samy sebe, takže organizační diagram nanejvýš vytváří *iluzi* stability v čase, zatímco změny v organizaci — jak napsal Petronius — vzbuzují *iluzi* růstu. V organizaci, jejíž zaměstnanci se naučí reagovat na náhlé porывy větru jako motýli, se s menší pravděpodobností časem vytvoří drobné lenní vazby, které už sice neslouží strategickým účelům, ale firma se jich těžko zbavuje, protože počet lidí pod tím a tím člověkem nelze zredukovat. Zobrist označoval organizační digramy jako žaludek společnosti a ptal se: „Jak může být nějaká společnost úspěšná, když se nejvíc ze všeho zaobírá svým žaludkem a vůbec se nezajímá o to, odkud přichází jídlo — od klienta?“¹⁷ V tomto ohledu má svobodná společnost výhodu a snáze obstojí ve zkoušce času, protože rigidní struktura organizace, která může být podmíněna i politickými důvody, nemůže vzniknout, neexistují-li organizační diagramy. Bez uměle vytvářených překážek budou v hojně míře přicházet cenné informace o klientech, trzích i příležitostech — a to je základ trvalého úspěchu kterékoli firmy.

Všechny společnosti uvedené v této knize nedošly v tomto ohledu tak daleko jako W. L. Gore & Associates, přestože odpor k papírování, k němuž patří i organizační diagramy, se v nich opakovaně hlásí o slovo. A důvod je jasný. Z historie Goreovy firmy a jejích výsledků ovšem vyplývá, že struktura společnosti nemusí časem zbytnět, pokud bude odhodlaně usilovat o to, aby se průběžně měnila. Konkrétně v Goreově případě slouží vnitrofiremní žargon jako prostředek k udržování firemní kontinuity.

Svoboda posiluje „slabé signály“

V žádném případě tím nechceme říct, že nemůže dojít i k posunu opačným směrem — ba dokonce k naprostému kolapsu relativně svobodné kultury, což se patrně stalo i v Radice Games po odchodu Boba Davidse. Jeden z dlouholetých zaměstnanců USAA poté, co odešel do důchodu, si nám důvěrně posteskl, že po odchodu Roberta McDermotta z funkce v 90. letech se několik věcí obrátilo k horšímu. USAA však i nadále patří celosvětově k největším poskytovatelům služeb a bezpochyby za ni mluví její výsledky. V posledních letech však vypadla z žebříčku stovky společností, v nichž se nejlépe pracuje. Dotyčný muž se obává, že některá zlepšení, kterých McDermott usilovnou prací docílil, se u následovníků nesetkávají s pochopením. USAA se mimo jiné nikdy zcela nezbavila vojenské hierarchie, což může souviset s tím, že původně vzešla z armády; pracovní pro ředitele je honosná a vypadá jako pevnost. Řada důkazů přesto ukazuje na to, že kultura, kterou McDermott v USAA vybudoval, je i po 40 letech, co McDermott do společnosti přišel, a po 17 letech po jeho odchodu, velmi zdravá. Stačí zvednout telefon a popovídat si s operátory nebo prohodit pár neformálních slov se zaměstnanci a stále uvidíte, jakých úspěchů dosáhl. Otázka zní, jestli jeho nástupci chápou, proč udělal přesně ty kroky, které udělal. Při posezení v pevnůstce obložené mahagonem nebylo obtížné začít zapomínat na to, jak důležité pro úspěch firmy jsou hlasy na druhé straně telefonu.

Ale i kdyby měla kultura USAA v příští vteřině zkolabovat — což je nepravděpodobné —, na její čtyřicetiletou historii by se nikdo nemohl dívat s despektem. USAA po odchodu McDermotta do důchodu vystřídala několik generálních ředitelů a stále si drží svobodnou kulturu, kterou vybudoval a dodnes by ji poznal. Totéž lze v roce 2009 prohlásit o společnosti Gore po 51, Sun Hydraulicsu po 38, Chaparralu a Quad/Graphicsu po 36, Harleyi po 33 a IDEO po 31 letech — všechny tyto firmy od původní liberalizační kampaně prošly alespoň jednou změnou generálního ředitele.

Kdybychom chtěli ještě víc, koledovali bychom si o to, že se jazýčky pomyslných vah nakloní ve prospěch společností „jak“.¹⁸ Tento způsob organizace přinejmenším totiž nabízí iluzi stability v průběhu generací i lidí jako takových. Není náhoda, že se Wall Street trvale bojí následovníků i ve svých nejoblíbenějších společnostech — a možná právě proto. Tisk až příliš často vychvaluje, jak ten a onen úspěšný ředitel urovnal záležitosti v „systému“, který následně prohlásí za vzor budoucnosti — a pak se jen díváme, jak se tentýž systém po příchodu nového ředitele nebo po změně podmínek hroutí. „Systému“ v úspěšné společnosti se víceméně vždy dostává větší chvály, než si zaslouží, zatímco podíl štěstí a skvělých zaměstnanců se přehlíží.

Z tohoto úhlu pohledu jsou svobodné společnosti *bytelnější* než jejich konkurenti „jak“. Někteří podnikatelé považují podporu svobody přinejmenším za nejistý tanec mezi žonglováním s totální anarchií a plodným experimentováním. Jinak na tom není ani Bob Koski se svojí starostí o motýlí formaci. Příběhy o drsných obchodnících, kteří zlikvidují banku, a také historky o velkých zpronevěrách spolehlivě plní titulní stránky novin, proto se nemůžeme divit, že úzkostnější ředitelé — především veřejně obchodovaných společností — žijí ve strachu, že nějaký zlodějíček bude o krok napřed a oni přijdou o práci. Bylo by však chybou domnívat se, že takové riziko je ve svobodné společnosti největší. V jejich případech totiž minimálně 97 procent lidí, kteří jsou v podstatě důvěryhodní, vrací důvěru, kterou do nich společnost vkládá. Každopádně platí, že management té miniaturní menšiny — tří procent uvážených Gordonem Forwardem —, která by mohla určitým způsobem ohrožovat bezpečí, spolehlivost či finance společnosti, má také svoje náklady a rizika. Lidé zvyklí na to, že vedení s nimi jedná jako se sobě rovnými a že mohou jednat podle svého vlastního uvážení, chytí zloděje nebo odhalí darebáka s mnohem větší pravděpodobností než lidé v despoticke kultuře, která od zaměstnanců vyžaduje, aby chodili s hlavou sklopenou a starali se jen o sebe. Připomeňme si poznámku Stana Richardse v 11. kapitole o ulevjácích

a o tom, jak kultura — kolegové, nikoli nadřízení — takovému zaměstnanci usměrňuje. Terry Holder, manažer válcovny Chaparral v Petersburgu, konstatuje, že tlak kolegů sehrává významnou roli i při udržování bezpečí ocelářů. „Když nějaký mladý kluk,“ říká, „udělá něco, co by mohlo ohrozit něčí bezpečnost, vezme si ho kolega stranou a domluví mu: »Hele, kamaráde, zapomněl jsi na bezpečnost. Koukej si dávat pozor a ať už se to neopakuje.« Tohle má větší váhu, než kdyby mu to řekl nějaký manažer.“

Ve svobodné společnosti mají lidé větší pravomoc rozhodovat v zastoupení společnosti. Takovému „rozptýlené“ rozhodování pochopitelně *budí* nejistotu a strach, protože čím méně lidí rozhoduje, s tím menší pravděpodobnost může dojít k omylu, ne? Jenže i v tomto případě jsou výhody vysoce centralizovaného systému přeceňovány. Vlastně ani neexistují.

Naopak decentralizované rozhodování může být sice považováno za slabou stránku svobodné společnosti, ale ve skutečnosti je zdrojem její velké síly. Všechny společnosti bez ohledu na míru nepružné struktury totiž závisí a musejí záviset na každém zaměstnanci. Soustředěním rozhodovací pravomoci do samého středu se zdánlivě snižuje počet zdrojů rizikových rozhodnutí, protože se na nich účastní méně lidí. Přesto se i lidé bez jakýchkoliv pravomocí jednat v zájmu firmy mohou dopustit chyb s katastrofálními následky, a to kvůli nedostatku vlastní odbornosti, své neznalosti nebo zlému úmyslu. Nikdo si ještě nikdy nevyžádal povolení k tomu, aby najel s tankerem na mělčinu nebo vykolejil vlak.

Rozptýlené rozhodování a jednání zároveň přináší ohromné výhody. Je zřejmé, že většina lidí v první linii nikdy neuvidí všechno, co vidí generální ředitel ze svého Olympu. Ale platí to i naopak: šéf firmy se zase nikdy nedozví to, co ví o jeho firmě a jejích zákaznících každý člověk v první linii.

Teoretici řízení si k popisu informací, jimiž operují lidé v první linii, vypůjčili termín z fyziky: „slabý signál“. Představuje podstatné a v pozdější fázi třeba i životně důležité informace. Jejich povaha však vede k tomu, že si jich management

nevšímá, protože jejich intenzita nepřekročí pomyslnou hranici nebo se ztratí v záplavě dalších údajů či v hluku zvuknějších problémů, které vysílají silnější signály. Jedním z příkladů je design kruhového těsnění, jímž se uzavíraly motory startovací rakety raketoplánu. Jeden inženýr NASA již dlouho před nehodou *Challengeru* v roce 1986 věděl, že design kroužků je chybný, a o svých obavách mluvil. Jenže do té doby se žádná nehoda nestala, takže tento signál byl slabý. V době, kdy zesílil natolik, aby někdo začal konečně jednat, se ovšem záhada stala tragicky zřejmá. Obrazně řečeno, blížícího se sokola spatří jako první špačci na okraji hejna. Až v příliš mnoha případech se informační deficit projeví v plné síle až poté, co firma přijde o velkého zákazníka nebo významnou příležitost — nebo se stane něco ještě horšího. Taková situace navíc neobsahuje žádný sebeopravný mechanismus: chyby se přiznají, úsilí zdvojnásobí, kontrola se zpřísní, ale dané informace nadále ztrácejí na síle, protože jediní lidé, kteří o nich vědí, s nimi nemohou svobodně nakládat.

Když ptáci vylétají z klecí

Vzniklá situace se bohužel může *také* udržovat dlouhou dobu, hlavně ve velkých společnostech „jak“, které mají velkou možnost lobbingu a snadno si vypůjčí peníze. Za běžných okolností však nadaní lidé vidí, které příležitosti jejich zaměstnavatel nevyužívá, a odejdou, aby se za nimi vydali sami. Jako příklad můžeme uvést otce Riche Teerlinka, původem z Holandska.¹⁹ Působil jako předák ve společnosti International Harvester, dohodl se se čtyřmi kolegy, na skládce odkoupili staré zařízení svého zaměstnavatele a otevřeli si vlastní obchod. Jeho kolegové pohotově začali v praxi uplatňovat to, co bylo v Harvesteru nemyslitelné, a jejich firma se během deseti let vyvíjela na jednu ze tří nejlepších ve svém oboru. Získala své místo i v žebříčku časopisu *Fortune*. Někdo se do podnikání pustí s podobnou vervou, a neuspěje, to je přirozené, ale občas se někomu podaří senzační úspěch. Z několika málo

takovýchto nezamýšlených „vedlejších produktů“ se dokonce stanou giganti, kteří nakonec začnou ohrožovat společnost, z níž nápad vzešel. Takové společnosti pak nakonec přece jen vyslyší nápady svých zaměstnanců — ve chvíli, kdy začnou pracovat u konkurence.

Sun Hydraulics, Quad/Graphics, Richards Group, SOL a Gore jsou také produkty podobného vyčerpání trpělivosti. Žádná společnost ale nemůže reagovat na každou příležitost, takže někteří lidé vyrazí na vlastní výpravu — protože mohou a protože jim to tak vyhovuje. U svobodných firem jsme poukázali na významnou odlišnost od klasických firem: na nízkou fluktuaci zaměstnanců. V každém případě, když jsou k dispozici údaje a lze je smysluplně porovnávat, můžeme konstatovat, že fluktuace zaměstnanců ve svobodných firmách ani nedosahuje průměru. Loajalita zaměstnanců hraje při snahách udržet aktuální kulturu — ať je jakékoliv povahy — nezastupitelnou roli, znamená totiž stabilnější mezilidské vztahy, obeznámenost s chodem firmy a vysokou odbornost. Ještě větší výhodou se stává při udržování svobodné kultury, protože vychází z nepsaných pravidel, tradice a opírá se o své členy. Velmi nízká fluktuace pochopitelně mívá i své stinné stránky, protože společnosti potřebují čerstvou krev. Pro svobodné společnosti ale představuje menší nebezpečí, protože obvykle rostou velmi rychle a neustále přijímají nové zaměstnance — v Gore se jejich počet stále meziročně zvyšuje o 15 procent. A už teď jich má přes osm tisíc. Svobodné společnosti kromě toho usnadňují zaměstnancům odchod, jelikož doopravdy chtějí, aby pracovali tam, kde nejlépe naplňují své potřeby, a také proto, že počítají s bumerangy, kteří skvěle rozvíjejí kulturu, například Les Lewis v Gore. Avšak ani ta neobjektivnější pravidla na světě nedokážou udržet firemní kulturu při životě, když si společnost neudrží lidi, které potřebuje den co den.

Když Max Weber psal, že potřebujeme byrokracii, abychom osvobodili „provoz od administrativy... přesně, jednoznačně, průběžně a co nejrychleji“, přecenil význam přesnosti, nedostatku mnohoznačnosti, kontinuity i rychlosti byrokratického

systému. Podle jeho doporučení sice může fungovat počítačový program, ale korporátní organizace za celá staletí neuspěla ve snaze podobně naprogramovat lidi nebo samotné organizace tak, aby se řídili podle nastaveného algoritmu.

Lidé tvrdohlavě zůstávají lidmi, navzdory snahám vizi-onářů od Josiaha Wedgwooda po Maxe Webera a dalších napravovat tuto skutečnost nebo ji přizpůsobovat aktuálním podmínkám řízení. Lídr svobodné společnosti — což jistě nikoho nepřekvapí — tento problém předefinuje a zvolí si opačný přístup. Nejde proti podnětům, touhám a potřebám, které z nás činí lidi a zlidšťují nás v každíčkém aspektu života, ale snaží se lidi přimět, aby veslovali tím směrem, kterým chce jet on. Muži i ženy pracovali, vynalézali, bojovali a snažili se dávno předtím, než je první majitel první firmy hodil na krk prvnímu předákovi a na stěnu pověsil hodiny. Někdy pracovali ze zoufalství, jindy z touhy růst a dosáhnout sebenaplnění. Je ironií osudu, že průmyslová revoluce zapříčinila produkci takového bohatství, že prvotní potřeby bydlení a jídla jsou v průmyslovém světě obvykle považovány za samozřejmost.²⁰ Přesto naše postoje k potřebám a motivaci zaměstnanců nadále doprovází cosi atavistického.

Podnikatel moderní doby je příkladem starodávné touhy řemeslníků po uznání a sebeřízení. Tyto potřeby jsou nám společné, lze je nazvat univerzální. Přesto se až příliš často k zaměstnancům chováme, jako by primárně chtěli uspokojit své materiální potřeby. Svobodné společnosti prezentované v této knize dosáhly vynikajících úspěchů, protože věnují pozornost právě univerzálním lidským potřebám. Nezaměřily se jen na pár „vynikajících talentů“, ale na všechny do jednoho.

Samozřejmě existuje vazba mezi velikostí společnosti a možností naplňovat zmíněné univerzální potřeby. Napovídá nám to zdravý rozum a potvrzují i zkušenosti. Ať je však ta hranice jakákoli, pro 97 procent organizací na celém světě je dostatečně vysoká. Taková společnost Gore zaměstnává více než 8 000 lidí, v USAA jich pracuje 22 000, Quad/Graphics má 12 000 zaměstnanců, Harley-Davidson 9 000 a SOL přibližně o tisíc méně. Existují i větší společnosti, dokonce o hodně

větší. Ale zase tolik jich není a i na ně se vztahuje ono Forwardovo pravidlo o řízení tří procent. Všechny velké korporace jsou navíc rozděleny na divize a obchodní jednotky, které jsou alespoň do určité míry autonomní a vyřizují si své záležitosti samy.

Ze zkušenosti víme, že pro některé lidi jsou vyšší univerzální potřeby důležitější než pro ostatní. Bob Koski odhaduje, že až čtvrtina lidí, která má zájem pracovat v Sun Hydraulics, se nedokáže adaptovat na míru svobody a odpovědnosti, s níž se při práci setkávají. Tito lidé mohou „svobodně odejít“ — Bob tímto výrazem nevědomky navázal na Jeffa Westphala. Zároveň jsme si ukázali, že despotické byrokratické prostředí lidi vyhání ze zaměstnání — ptáci totiž nenávidějí klece. Kevin Grogan vzpomíná, že texaská divize Chaparralu občas přišla o zaměstnance, kteří odešli do odborářských továren v okolí, protože jim nabízely o dva až tři dolary za hodinu víc. Grogan podotýká: „A pak se vrátili a řekli, že peníze nejsou všechno. Nakonec zjistili, že pro ně nebyly tím nejdůležitějším.“

Nízká fluktuace zaměstnanců ve svobodných firmách naznačuje, že méně lidí se cítí ohroženo „příliš velkou“ svobodou, naopak více lidí odrazuje byrokracie a nedostatek kontroly nad vlastní prací.

Zkusme nicméně kalkulovat s tím, že to takhle není a že se nadpoloviční většina zaměstnanců a potenciálních zaměstnanců raději stane jedním zoubkem ozubeného soukolí ve firemní byrokracii. Obhájci feudalismu stejným způsobem uvažovali o běžných lidech a jejich schopnosti řídit sebe sama. V práci tento výrok pro některé lidi bezesporu platí. Když řídíte firmu, musíte si zvolit systém organizace. Rozhodli byste se pro systém preferující lidi, kteří netouží po ničem jiném než dočkat se „padla“ a na konci měsíce dostat peníze, anebo by vám byl bližší systém, jenž klade důraz na naplňování univerzálních potřeb zaměstnanců, aby byli motivováni k těm nejlepším výkonům ve prospěch společnosti? Který z těchto dvou systémů byste si vybrali? Anebo se zeptáme jinak: který systém byste přáli své konkurenci?

Víte, co nevíte

Žádný systém řízení organizace není bezchybný. To myslíme doslova: hlupák se šikovným nástrojem zůstane hlupákem, stejně tak hlupák může dobře řízenou společnost — svobodnou nebo ne — nebezpečně rychle potopit až ke dnu. Dokonce i velmi chytří lidé se někdy mohou chovat hloupě a moudrý člověk je moudrý tím, že se hloupě zachová jen občas. Proto jsme vždy a všude odmítali sestavit několikobodový plán, podle něhož by bylo možné svobodnou společnost vybudovat. Připadá nám mnohem užitečnější popisovat, co úspěšní liberalizující lídři dokázali za pomoci své moudrosti a tvořivosti.

Lídrům v této knize jsou společné určité vlastnosti: všichni měli silnou motivaci k vybudování špičkové společnosti. Kromě toho je spojuje hluboké a upřímné přesvědčení o tom, že je správné jednat se všemi lidmi jako se sobě rovnými, podporovat je v růstu a poskytovat jim možnost sebeřízení. Neprahli po módních trendech ve světě řízení, i když řadu dílčích metod řízení samozřejmě využili či využívají — například metodu TQM (*Total Quality Management*) —, pokud se slučují s jejich názory. Jednoznačné zaměření na uspokojování potřeb motivovalo lidi k tomu, aby se přidali. Zaměstnanci totiž podobně jako děti — v tomto případě je skutečně přirovnání vhodné — dokážou rozpoznat podraz na míle daleko. A nikdo, kdo se bude snažit prodat svým zaměstnancům ideu „Svobody v práci“, jen aby o pár bodů zvýšil zisky, pro tento nápad mnoho oveček nezíská. Lidská povaha je taková, že to pár lidí zkusí, ale neuspějí.

Svoboda funguje, protože v sobě obsahuje to, co Douglas McGregor v roce 1957 označil za „lidský aspekt podnikání“.²¹ Angažuje lidi a zapojuje je do toho, co dělají, takže plodí vysoce „sebemotivované“ zaměstnance, což se samotné výplatní pásce nikdy podařit nemůže. Chce-li liberální lídr úspěšně zapojovat lidi do práce, musí v první řadě odbourat vnitrofiremní signály, že někteří lidé jsou rovnoprávnější než ostatní. Pokud totiž někomu přímo nebo nepřímo naznačíte —

třeba tím, že od něj budete vyžadovat, aby si „odpíchnul“ příchod a odchod —, že pro vás představuje jen dva páry rukou, stane se jedna ze dvou věcí: buď poslechne, nebo odejde. V obou případech se připravíte o jeho inteligenci, díky níž by se ve firmě mohly řešit problémy, o kterých teď třeba ani nevíte, nebo vyhledávat nové příležitosti — které rovněž nemusíte vždycky vidět.

Moudrost spočívá, jak říkal Sokrates, v uvědomování si toho, že nic nevíme. Při překonávání překážek během odbourávání tradičních firemních struktur může být z praktického hlediska nejpodnětnější doporučení Jeana-Françoise Zobrista k tomu, abychom do procesů zasahovali co nejméně. Osobnost, která „chce klíč“ k bráně do světa obchodu, obvykle nemívá přirozené předpoklady k tomu, aby přijala Zobristovy zenové a taoistické postoje. Naopak mívá dojem, že si svou pozici — a také plat — obhájí pouze horečnou aktivitou.

Bob Koski k tomu podotkl, že nikdy nepatřil k nejlépe placeným lidem v Sun Hydraulicsu, „protože si to nezasloužil“. Snaha působit dojmem, že vyděláváme peníze nezměrnou přičinlivostí, bývá zcela přirozená, ale stejně jako velcí výrobci propagují úspornost pohybu (*economy of motion*)²², velcí lídři musejí překonat nutkání konat, jen aby konali. Konání a rozhodnost jsou pro liberalizační proces zásadní, hlavně v případě společností fungujících na principu tradiční hierarchie shora dolů. Vedení má zajistit, aby zaměstnanci *podpořili víze společnosti, pochopili jejich obsah a význam a věděli, že na jejich základě mohou svobodně jednat*. Zaměstnavatelé tudíž musejí disponovat i *informacemi a nástroji, které pro konání považují za důležité*. Společnost, jež dává svým lidem svobodu jednání z vlastní iniciativy, nechá lídrovi na stole jen málo věcí k vyřizování.

Potenciální liberální lídr z toho ale vůbec nemusí být nervózní. Každý generální ředitel v této knize, soudíme-li podle finančních výsledků, dosahuje nadprůměrných výkonů. A když je budeme posuzovat podle schopnosti vytvořit a udržet prostředí, v němž jsou lidé spokojení a vysoce produktivní, dospějeme k ještě působivějším závěrům. Všechny důkazy poukazují

na to, že náročnější, především v průběhu let či desetiletí, je udržet charakter prostředí než dosáhnout dočasného růstu.

Vztah mezi svobodou zaměstnanců a výkonem společnosti není nahodilý. Svoboda funguje, protože nevíme, co nevíme, a protože něco, o čem si myslíme, že víme, je jinak — nebo to tak brzy bude. Na takovéhle duševní „bolístky“ není jiného léku než pomoc kolegy. Kdybychom dokázali sloučit vědomosti a zkušenosti více kolegů, dokonce bychom mohli, jak říkal Weber, postupovat rychleji než byrokracie. A vzhledem k tomu, že se svět kolem nás a kolem našich firem mění mnohem rychleji než za Weberových dob, můžeme zkušenosti kolegů využívat jedině tak, že jim dovolíme, aby se podle nich zařídili, kdykoli je to nutné, a to bez otálení — *ted'* — a bez vyčkávání, až jim jejich záměr schválí nějaký šéf.

Ze slov před Sokratovského filozofa Hérakleita, proslulého tajemným způsobem vyjadřování, kterého jsme citovali na začátku kapitoly, přežívá jen zlomeček. Jím vnímaný paradox spočívá v tom, že řeka sice teče mezi dvěma stále stejnými břehy, ale neustále plyne a mění se, takže to, co platí v jednom okamžiku, je ve druhém jinak. Představte si, že byste v řece chytali ryby a řídili se pravidly společnosti „jak“: stojíte na břehu, zaměstnanec spatří rybu. Pokud budete mít štěstí, pak se zeptá šéfa: „Můžu nahodit?“ Poznámka „pokud budete mít štěstí“ je záměrná, protože vyhledávání ryb vůbec nemusí být pracovní náplní toho člověka. Třeba prořezával stromy na břehu nebo sekal trávu. Ale řekněme, že *máte* štěstí a on se zeptá svého šéfa, ten se zeptá zase svého šéfa a tak dále, až se propracují do hlavního rybího výboru. I kdyby byla poslušnost šéfů relativně krátká a odpověď přišla obratem, je pravděpodobné, že ve chvíli, kdy budeme moci odpověď u řeky využít, bude ryba dávno pryč. Jiný člověk, který může chytat ryby podle svého a nemusí se ptát, jestli může nahodit, ji mezitím stačí chytit.

Generální ředitel, tedy člověk na druhém konci řetězce rozhodování, který se na řeku dívá z okna vzdálené budovy, ani nemůže vědět, kolik ryb každý den kolem jeho firmy propluje. Nemá k dispozici žádné opatření, kterým by zajistil,

že každá příležitost bude využita, a dokonce ani nemůže mít jistotu, že se dozví o všech příležitostech. Řeka stále teče a nikdo ji nemůže v daném okamžiku uchopit jako celek. Ostatně jak Jeff Westphal z Vertexu řekl: „Já se řídím podle čistého výkonu organizace, takže buď dosáhneme miniaturního výkonu z přírůstkové síly mého malinkého mozečku, anebo obrovského výsledku z přírůstkové síly šesti set mozků.“ Jeho moudrost spočívá ve vědomí, že i kdyby toho člověk na nejvyšší pozici věděl o svém oboru sebevíc, pořád toho bude vědět méně než všichni lidé z firmy dohromady. Platí to i pro nejzkušenějšího, nejvzdělanějšího a nejkvalifikovanějšího ředitele, protože řeka stále teče. Osvobodte své lidi a budete překvapeni, kolik ryb uloví.

Poděkování

Tato kniha má na obálce dvě jména, ale nikdy by nemohla být napsaná ani vydaná bez většího či menšího přispění spousty lidí.

Nejvíce poděkování a vděčnosti putuje k Brianově rodině. Bez trpělivé podpory Samantha, Luka, Jamese a Aletheii během dlouhých let vývoje tohoto projektu, výzkumu a psaní byste tyto řádky nikdy nečetli.

Velký dík patří všem lidem ve společnostech, o nichž v knize píšeme. Jejich počet je tak velký, že je nemůžeme uvést jednotlivě, ale bez možnosti mluvit s nimi, získávat jejich postřehy a seznamovat se s jejich moudrostí bychom také knihu napsat nemohli. Navíc jsme od nich získali spousty a spousty podnětů.

Zvláštní poděkování chceme věnovat skupině mimořádných lidí, kteří se stali hlavními postavami knihy. Jsou to Bob Davids, Gordon Forward, Liisa Joronenová, David Kelley, Jacques Raiman, Stan Richards, Richard Teerlink, Jeff Westphal, Jean-François Zobrist. Prozíravost a důvtip těchto liberálních lídrů nám pomohly tříbit si vlastní myšlenky a mnohdy nám poskytly přesně ta slova, která jsme potřebovali.

Dva liberální lídři, Bob Koski a Robert McDermott, zemřeli před dokončením knihy. Svět jejich odchodem zchudl a my můžeme jen doufat, že jsme tímto dílem alespoň trochu uctili jejich památku. Oba patřili ke vznešeným lidem, velkorysým svým duchem, oplývajícím smyslem pro humor a zdravým rozumem. Necht' odpočívají v pokoji.

Další dva liberální lídři — Bill Gore a Harry Quadracci — zemřeli ještě předtím, než jsme knihu začali psát. Rádi bychom proto poděkovali Burtu Chaseovi a Lesu Lewisovi ze společnosti Gore a také Joelu a Tomovi Quadracciovým a Karlu