

DAVE LOGAN
JOHN KING
HALEE FISCHER-WRIGHT



ZROZENÍ KMENOVÉHO VŮDCE

I firmy mají své kmeny.

ZROZENÍ
KMENOVÉHO
VŮDCE

DAVE LOGAN, JOHN KING
A HALEE FISCHER-WRIGHT

Zrození kmenového vůdce

Dave Logan, John King a Halee Fischer-Wright

Z anglického originálu *Tribal Leadership* přeložili

Petr Jansa a Hana Škapová

Odpovědná redaktorka Veronika Maxová

Produkce V Síti s. r. o.

Návrh obálky Ondřej Klouček

Grafická úprava a sazba Art D, www.art-d.com

Elektronické formáty připravil KOSMAS, www.kosmas.cz

Vydalo nakladatelství Synergie Publishing SE

www.synergiepublishing.com

Elektronické vydání první

Copyright © 2008 by David Logan and John King

Translation Copyright © 2014 Synergie Publishing SE

Published by arrangement with HarperCollins Publishers

ISBN 978-80-7370-252-6 (váz.)

ISBN 978-80-7370-089-8 (e-kniha)

*Tuto knihu věnujeme
kmenovým vůdcům:
budoucnost světové ekonomiky
záleží na vás.*

Úvod	9
------------	---

Část I

Systém kmenového vůdcovství

1 Podnikové kmeny.....	15
2 Pět stupňů kmenového vývoje.....	25
3 Kmenové vůdcovství: Navigační systém.....	53

Část II

Vaše cesta kmenového vůdce:

Vedení druhých jednotlivými stupni

4 Stupeň jedna: Na hraně.....	63
5 Stupeň dva: Apatické oběti.....	77
6 Stupeň tři: Divoký západ.....	103
7 Prozření: Zrození kmenového vůdce	139

Část III

Osvojení kmenového vůdcovství:

Stabilizace kmene na stupni čtyři

8 Stupeň čtyři: Zóna kmenového vůdcovství	167
9 Základní hodnoty a vznešený cíl	189
10 Triády a sítě vztahů na stupni čtyři.....	223
11 Průvodce kmenového vůdce na cestě ke strategii...	249

12	Raná fáze stupně pět: Život je úžasný	285
13	Stupeň šest: Laně na mýtince.....	299
	Doslov: Kam pokročilo kmenové vůdcovství?	315
	Příloha A: Tahák kmenového vůdce	323
	Příloha B: Historie našeho bádání	337
	O nás	353

ÚVODNÍ SLOVO TONYHO HSIEHA

Netrvalo ani deset let a Zappos se stal podnikem s obrátem přes miliardu dolarů a zároveň se dostal na žebříček „100 nejlepších zaměstnavatelů“ časopisu *Fortune*. Jde o úspěch, za který vděčíme stálým zákazníkům a dobré pověsti, kterou o nás šíří. Ačkoli je naše značka známa poskytováním těch nejlepších služeb, zákaznický servis mezi priority společnosti nepatří.

Naší prioritou je firemní kultura a věříme, že správná kultura stačí k tomu, aby se ostatní věci (jako například poskytování služeb na špičkové úrovni nebo dlouhodobé budování značky a podniku) děly samovolně jako vedlejší produkt naší kultury. Vše spočívá na přesvědčení, že z dlouhodobého hlediska jsou značka a firemní kultura dvě strany jedné mince.

Když se mi tato kniha dostala poprvé do ruky, byl jsem nadšený, že někdo popsal většinu toho, co jsme v Zapposu při budování firemní kultury intuitivně dělali. Setkal jsem se s autory v roce 2008 krátce po prvním vydání knihy a pozval je do naší centrály v Las Vegas, aby kulturu společnosti Zappos poznali osobně a abychom si promluvili o tom, jak ji pozvednout na vyšší úroveň.

V Zapposu jsme se mnohému naučili metodou pokusů a omylů. Přál bych si, aby tato kniha existovala před jeho založením, protože by nám ušetřila spoustu času, stresu a trápení. Principy, které jsou v ní uvedeny, jsou pro nás natolik

zásadní, že v kmenovém vůdcovství školíme své vlastní zaměstnance. Pojmy jako „triády“ a „chování na stupni tři“, s nimiž tato kniha pracuje, jsou nedílnou součástí naší firemní kultury.

Budujeme Zappos jako dlouhodobě udržitelný a rozvíjející se podnik a myšlenky kmenového vůdcovství jsou klíčovou součástí našeho plánu, jak toho dosáhnout.

Bez ohledu na vaši stávající firemní kulturu vám tato kniha může pomoci pozvednout ji na vyšší úroveň – stupeň po stupni.

Tony Hsieh, autor bestselleru *Šťěstí doručeno*
a generální ředitel Zappos.com, Inc.

ČÁST I

SYSTÉM
KMENOVÉHO
VŮDCOVSTVÍ



PODNIKOVÉ KMENY

Každá firma a každá organizace je ve skutečnosti tvořena větším či menším počtem malých měst. Pokud sami z malého města pocházíte, představte si tamní lidi. Pokud ne, představte si třeba nějaké maloměsto z amerického televizního seriálu. Město bude mít svého vlivného místního podnikatele a svého šerifa. Bude jím otrásat nějaký skandál – třeba románek mezi učitelem a manželkou místního kazatele. Bude se spekulovat nad tím, kdo se stane příštím starostou, kdo se kam odstěhuje, jak se budou vyvíjet ceny obilí (případně ceny benzínu nebo výše nástupního platu v místním supermarketu). Bude tam střední škola, kde studuje syn místního šerifa, všeobecně oblíbený, který využije nepřítomnosti otce k uspořádání pořádného víkendového mejdanu. Ve městě je hrstka věřících, kteří pravidelně chodí do kostela, partička, co se schází v místním baru, a čtenářský spolek. Jsou tam také samotáři a nepřátelé na život a na smrt. Také se tam najdou jedinci, kteří jsou přirozenými vůdčími osobnostmi. Ti vám vysvětlí, že večírek v šerifově domě původně vypadal jako skvělý nápad, a vážně je mrzí, že na koberci zůstaly skvrny od piva.

Obyvatelé každého města jsou trochu odlišní a jejich role nikdy nebudou úplně stejné. Přesto se pokaždé najde víc společných rysů než rozdílů a základní metafora je vždy použitelná, ať se jedná o firmu sídlící v Nebrasce, v New Yorku nebo v Kuala Lumpur.

My tato městečka označujeme jako kmeny. Vytvářejí se natolik přirozeně, že se zdá, jako by příslušnost ke kmeni byla součástí naší genetické výbavy. Kmeny pomohly lidem přežít poslední dobu ledovou, rozvíjet zemědělské komunity a posléze budovat města. Ptáci tvoří hejna, vlci smečky a lidé kmeny.

Kmen je skupina o dvaceti až sto padesáti lidech. Jak zjistíte, zda někdo patří do některého z vašich kmenů? Když jej potkáte na ulici, zastavíte se a prohodíte pár slov. Kontakty na příslušníky svého kmene budete mít pravděpodobně uloženy v mobilu a v adresáři na počítači. Počet „150“ vychází z výzkumu Robina Dunbara, který se dostal do všeobecného povědomí díky knize Malcolma Gladwella *Bod zlomu*. Jakmile se počet příslušníků kmene přiblíží k této hranici, dojde k přirozenému rozdělení na dva kmeny.

Podnikové kmeny, s nimiž jsme se setkali, tvořili například manažeři jedné z největších světových finančních společností, lékaři, sestry a administrativní pracovníci vyhlášeného zdravotnického zařízení, pracovníci divize výzkumu a vývoje v gigantickém podniku zaměřeném na moderní technologie, řídící pracovníci přední farmaceutické firmy a studenti MBA na Jihokaliifornské univerzitě.

Kmeny ve firmách zajišťují, že se udělá, co je třeba udělat, přičemž někdy jde o ohromné množství práce. Sama práce ale není důvodem, proč kmeny vznikají. Kmeny jednoduše představují základní stavební prvek jakéhokoli rozsáhlejšího lidského úsilí. Mají větší vliv a význam než týmy, celé podniky či sebeschopnější generální ředitelé. Jsou to právě kmeny, kdo v podniku rozhoduje o tom, zda se novému šéfovi bude dařit, nebo zda jej brzy nahradí někdo jiný. Kmeny rozhodují o tom, kolik se udělá práce a jaká bude její kvalita.

Některé kmeny vyžadují od všech svých členů maximální výkony a neustále se rozvíjejí. Jiné dělají jen to, co je nezbytné

nutné. Co je příčinou tohoto rozdílu ve výkonnosti? Jejich kmenoví vůdci.

Kmenoví vůdci se soustředí na posilování kmene, přesněji řečeno na rozvíjení kmenové kultury. Pokud se jim to daří, kmen je uznává coby své vůdce a jeho příslušníci odvádějí maximální úsilí, jsou až fanaticky loajální a kmen jde od úspěchu k úspěchu. Firmy či podnikové divize, které vedou kmenoví vůdci, udávají výkonnostní standardy ve svých odvětvích, ať jde o produktivitu práce, ziskovost nebo retenci zaměstnanců. Přitahují talentované pracovníky jako magnet. Pracovat pro kmenové vůdce je tak lákavé, že si kvůli tomu lidé v případě potřeby nechají klidně snížit plat. Kmenoví vůdci bývají povyšováni takovým tempem, že je podniková šeptanda často označuje za kandidáty na příštího generálního ředitele. Zdá se, že se jim věci daří samy od sebe, což pro řadu lidí představuje velkou hádanku: jak to dělají? Když se jich zeptáte, mnozí kmenoví vůdci nedokážou objasnit, co přesně dělají jinak. Ovšem vám bude po přečtení této knihy jasné, v čem spočívá jejich úspěch, a navíc ho dokážete napodobit.

Historickým příkladem kmenového vůdce je George Washington. Jeho největší přínos jednoznačně spočíval v tom, že dokázal stmelit třináct různorodých kolonií v jeden národ. Když zkoumáme, co vlastně Washington udělal, zjistíme, že v rámci několika propojených kmenů vybudoval jednotnou identitu (vyjádřenou tím, co lidé říkali). Jeden kmen tvořili zámožní představitelé virginské smetánky a šlo možná o necelou stovku lidí. Druhým kmenem byl kontinentální kongres, tvořený původně padesáti pěti delegáty. Třetí kmen představovali důstojníci kontinentální armády. Ve všech případech Washington příslušnou skupinu dokázal sjednotit díky rozpoznání jejich „kmenové příslušnosti“. Přiměl členy skupiny, aby mluvili o tom, co je spojuje: vnímání svobody

jako ústřední hodnoty, odpor vůči nejnovější dani vyhlášené anglickým králem, touha po vítězství. Postupně se s jeho pomocí každý kmen sjednotil kolem společného tématu, z nějž vykryštovalo jeho poslání, a členové kmene si osvojili jazyk „my jsme úžasní“. Brilantnost Washingtonova přístupu spočívala v tom, že ve všech případech lidé své cíle ztotožnili s osobou vůdce, přičemž vůdce utvářel podobu kmene a kmen jeho vedení vyžadoval. To je podstata kmenového vůdcovství: vůdce rozvíjí kmen, kmen uznává a posiluje vůdce. Kmeny a vůdci se utvářejí vzájemně.



Než se posuneme dál, je namístě několik poznámek k metodologii. Máme za sebou deset let výzkumů a studií, které zahrnovaly dvacet čtyři tisíc lidí ze dvou tuctů organizací z celého světa. Všechny koncepce, typy či principy uváděné v této knize jsme odvodili z výsledků těchto výzkumů. Tím, co nás pohánělo a motivovalo (a doufáme, že to bude motivovat i vás), nebyly statistické údaje, nýbrž lidé, které jsme cestou potkávali. Lidé, kteří principy kmenového vůdcovství žijí, kteří pozitivně ovlivňují životy milionů zaměstnanců, zákazníků a obyvatel ve svém okolí. Naši knihu jsme postavili právě na těchto jednotlivcích.

Vycházíme z jedné základní metafory: většina oblíbených knih z oblasti managementu připomíná dřevěný srub, kde je útulno, příjemně teplo a v krbu praská oheň. Nabízejí pohodlí a potvrzení životních pravd, jsou plné historek a příběhů úspěšných lidí. Hezky se čtou a principy, které uvádějí, korespondují s našimi zkušenostmi – víme, že jsou pravdivé. Když se však ohlédneme zpět, zjistíme, že po padesáti letech používání těchto pohodlných srubů řada z nich neobstála v měnících se časech a ekonomických podmínkách a zhroutila se.

Byly sice pohodlné, ale potřebují posílit, pokud jde o strukturu. Jiná kategorie knih spoléhá na statistické údaje. Věříme, že jejich závěry jsou správné, ovšem čtení těchto knih připomíná návštěvu mrakodrapu postaveného v sedmdesátých letech, kde v každé pracovní kóji stojí stůl z oceli a svítí blikající zářivka. Díky své pevné struktuře sice odolávají všem bouřím, ale pobyt v nich člověka unavuje a vysiluje.

Pokusili jsme se dát dohromady knihu, která má strukturu pevnou jako mrakodrap, ale zároveň nabízí pohodlí perských koberců, dřevěných stolů, velkých oken a možná i nějakého krbu. Jinak řečeno, budete si číst příběhy lidí, nicméně máte jistotu, že principy, které jejich příběhy ilustrují, jsou podloženy výsledky výzkumu. Při předkládání našich závěrů jsme se snažili vyhnout akademickým zvyklostem a neprezentovat žádné teoretické rámce ani vědecké postupy. Pokud bylo nezbytné zahrnout výzkumy jiných autorů, snažili jsme se s nimi sejít a v našem textu představit nejen výsledky jejich práce, ale také jejich osobnost. Tam, kde naše vlastní bádání vedlo ke spolehlivým závěrům, jsme hledali lidi zosobňující principy, které jsme z našich dat odvodili, abychom hlavním myšlenkám této knihy mohli dát lidskou tvář. Během naší společné pouti se setkáte s bývalým ředitelem společnosti Amgen Gordonem Binderem, s generálním ředitelem automobilové série NASCAR Brianem Francem, se zakladatelem společnosti Ideo Davidem Kelleyem, s generálním ředitelem Gallupova ústavu Jimem Cliftonem, s autory úspěšných knih Kenem Wilberem a Donem Beckem, s tvůrcem komiksu *Dilbert* Scottem Adamsem, s herečkou Carol Burnettovou, s nositelem Nobelovy ceny za ekonomii Danny Kahnemanem a také s Mikem Eruzionem, kapitánem amerického hokejového týmu, který na Zimních olympijských hrách v Lake Placide v roce 1980 nečekaně získal zlatou medaili (podle této události byl natočen film *Hokejový zázrak*).

Jsmě zavázáni všem těmto lidem a řadě dalších, a za mnohé vděčíme také výzkumnému přístupu, který je pro podnikatelský svět relativně nový. Pokud se chcete seznámit s akademickou stránkou našeho výzkumu, můžete začít přílohou B, která popisuje naši metodologii. Stručně řečeno, jde o to, že kmeny se utvářejí podle jazyka, který lidé používají k popisu sebe sama, své práce a ostatních lidí. Pro většinu lidí je jazyk něčím, s čím zkrátka žijí, ale nepřemýšlejí o tom. Kmenoví vůdci vědí, jak využívat jazyka způsobem, který povede k jeho proměně – podobně jako Washingtonovo úsilí vedlo k vytvoření společného kmenového jazyka v koloniích, v armádě a v kontinentálním kongresu. Změňte jazyk používaný v rámci kmene, a změníte zároveň kmen jako takový.

Principy a nástroje, které jsme postupně odvozovali, jsme ověřovali ve firmách a organizacích, které byly ochotny vyzkoušet nové metody. Něco fungovalo, něco ne. Získaná poučení jsme rovněž zohlednili, takže výsledkem je kniha, která vychází jednak z výsledků výzkumu a jednak z praktických zkušeností.

CESTA KE KMENOVÉMU VŮDCOVSTVÍ

Většina lidí popisuje kmenové vůdcovství jako cestu, která umožňuje lépe porozumět sobě samému i lidem ve svém okolí a díky tomu získat přesnou představu, jaké jednání či kroky ovlivňují dění na pracovišti.

Většina lidí kmenovou dynamiku nevnímá. Naši klienti popisovali okamžik, kdy se jim najednou rozsvítilo, kdy začali vnímat svou organizaci jako kmen a najednou jim bylo jasné, co přesně je třeba udělat, stejně jako to bylo jasné Georgi Washingtonovi před více než dvěma sty lety. První část této knihy vám nabídne vhled do myšlení a jazyka kmenového

vůdce. Kapitola 2 představuje hlavní náplň knihy: jednotlivé stupně kmenového vývoje.

Stupně kmenového vývoje připomínají pásový dopravník, který se neustále zasekává. Dokud se pás pohybuje, lidé se plynule přesunují z jednoho stupně do druhého. Úvodní kapitoly ve vás vyvolají vzpomínky na počátky vaší pracovní kariéry. Vzpomenete si na časy, kdy jste po ukončení studia nastoupili do práce, nikoho jste neznali a bylo nesmírně těžké prosadit vlastní myšlenky. Uvědomíte si, že znáte skupiny lidí, kteří se zasekli na tomto vývojovém stupni a uzpůsobili tomu své kmenové chování. Převážná většina lidí se zasekla na některém z prostředních stupňů a podle toho si posléze našla kmeny, které mluví odpovídajícím jazykem a dělají věci známým způsobem. Další kapitoly vám připomenou vlastní mimořádně úspěšné dny, kdy vám šlo všechno od ruky, a umožní vám porozumět lidem, které znáte a jimž se daří dosahovat skvělých výsledků, ať se pustí do čehokoli.

Po představení pěti vývojových stupňů následují kapitoly věnované jednotlivým stupňům. V každé z nich rozebíráme, co přesně je třeba na daném stupni udělat, aby došlo k posunu, a jak poznáte, zda jste úspěšní. Vzhledem k tomu, že každý stupeň má vlastní specifickou sadu nástrojů a doporučení, které pomohou rozpohybovat zaseknutý pás, je nezbytné nutné každému z nich porozumět. Pokud uvedené nástroje použijete nesprávným způsobem, jen tím posílíte kmenovou průměrnost.

Knihy má tři různé úrovně. První tvoří příběh, respektive hlavní text. Druhou úroveň představují „technické poznámky“, které odpovídají na řadu otázek, s nimiž jsme se setkali při objasňování systému kmenového vůdcovství. Doufáme, že tyto poznámky přinesou užitek těm z vás, kdo máte rádi detaily a drobné nuance. Třetí úroveň tvoří „praktické

tipy“ shrnující konkrétní kroky, s jejichž pomocí dosáhnete cílů příslušné kapitoly. Pokud máte rádi přehledy, využijte přílohy A – „taháku“ kmenového vůdce, který shrnuje základní kroky při budování skvělých kmenů.

Tuto knihu jsme napsali, abychom se podělili o všechno, co jsme se postupně naučili. Jejím cílem je, aby se z vás stali kmenoví vůdci, aniž byste k tomu potřebovali naši pomoc. Ponaučení, která nabízíme, jsme vyzpotovali ve svém okolí, takže se považujeme za studenty oboru kmenového vůdcovství, stejně jako za ně považujeme všechny ostatní. Doufáme, že se s námi podělíte o své úspěchy i chyby, abychom se z nich mohli poučit společně s vámi. V příloze C najdete naše kontaktní údaje. Čemu se od vás naučíme, to budeme dále šířit prostřednictvím naší webové stránky (www.triballeadership.net), článků, přednášek a seminářů na univerzitách i mimo ně.

CO JE CÍLEM KNIHY

Cílem této knihy je vybavit vás přístupem a nástroji kmenového vůdce, tedy osoby, která dokáže rozpohybovat zaseknutý pásový dopravník (a to tak, že dál poběží rychleji), a dokáže tak pomoci velkým skupinám lidí bez ohledu na to, na kterém vývojovém stupni se nacházejí. Výsledkem jsou efektivnější pracoviště, větší strategické úspěchy, méně stresu a více legrace. Stručně řečeno, tahle kniha vám má pomoci vybudovat lepší organizaci, v níž chtějí pracovat ti nejschopnější lidé.

Cestu k budování skvělých organizací představuje využití doporučení uvedených v závěru každé kapitoly, která umožní lidem „odblokovat“, aby mohli plynule a přirozeně postoupit na vyšší stupeň. Když odblokuje dostatečný počet lidí, přeměníte skupinu s určitou kmenovou dynamikou ve

výkonnější skupinu a schopnější kmen. Každý další stupeň dosahuje lepších výsledků a užívá si více zábavy než stupeň předcházející. Vrcholným projevem kmenového vůdcovství jsou firmy a organizace plné lidí, kteří umí „odblokovávat“ – a vést – sami sebe i ostatní. Jsou to vlastně kmeny tvořené kmenovými vůdci.

ZÁKLADNÍ MYŠLENKY TÉTO KAPITOLY

- Kmen je skupina o zhruba dvaceti až sto padesáti lidech, kteří se znají natolik dobře, že pokud se potkají na ulici, zastaví se a prohodí spolu pár slov.
- Váš kmen nejspíš tvoří lidé, jejichž kontakty máte uloženy v mobilu a v adresáři na počítači.
- Malá firma předstává kmen, velká je kmen tvořený několika kmeny.



PĚT STUPŇŮ KMENOVÉHO VÝVOJE

Nemocnice Griffin ve městě Derby v Connecticutu ve vás může snadno vyvolat dojem, že jste se ocitli spíše v luxusním obchodním domě než ve zdravotnickém zařízení. Prvním náznakem, že tohle není běžná nemocnice, je pracovník obsluhy, který čistí skla zaparkovaných aut a řadu pacientů oslovuje jmény. Když projdete hlavním vchodem, nejprve vás překvapí klavírní hudba, tichá a příjemná, jejímž zdrojem je malé křídlo umístěné kousek od vstupních dveří. Druhou věcí, které si všimnete, je vůně, konkrétně vůně čerstvých květín a dřeva. Během několika posledních let na sebe nemocnice Griffin poutá mezinárodní pozornost nejen jako skvělé zdravotnické zařízení, ale také jako žádaný zaměstnavatel. V žebříčku nejlepších zaměstnavatelů, který sestavuje časopis *Fortune*, se sedm let poté, co na něj byla zařazena, vypracovala na čtvrté místo.

V příběhu nemocnice Griffin najdeme celou řadu hrdinů, nicméně dva z nich z této řady vyčnívají coby kmenoví vůdci, protože jejich úsilí výrazně změnilo kmenovou kulturu a posunulo ji na vyšší úroveň. Prvním je generální ředitel Patrick Charmel. Vysoký, štíhlý tmavovlasý čtyřicátník se skromným vystupováním a tichým hlasem, z nějž cítíte skutečný zájem

o blaho jiných, působí trochu jako manažer úspěšné technologické firmy a trochu jako kněz. Charmel přišel do Griffinu jako stážista v době, kdy studoval na místní univerzitě, pak odešel na Yale University studovat magisterský program zaměřený na veřejné zdravotnictví a po ukončení studia se do Griffinu vrátil jako zaměstnanec na plný úvazek. „Někteří lidé si mě pořád pamatují jako devatenáctiletého mladíka,“ říká Charmel. „Nezáleží na tom, jakou mají pracovní pozici, klidně mi řeknou, že jsem něco zpackal.“

Druhým hrdinou je zástupce ředitele Bill Powanda, prošedivělý padesátník, který rychle mluví a má okouzlující vystupování. Snadno jej dojme lidská stránka příběhu. Nemocnice Griffin sice využívá v komunikaci celou řadu prostředků, ovšem Powanda je bezesporu jejím nejlepším reprezentantem vůči okolnímu světu. V Griffinu se narodil, byl senátorem za Connecticut a také členem představenstva místní obchodní komory. Charmel začínal jako stážista pod Powandovým vedením a oba muži spolu pracují již dvacet osm let.

Současný úspěch je na hony vzdálen období kolem poloviny osmdesátých let, které dlouholetí zaměstnanci Griffinu nazývají „zemětřesením“. Tehdy měla nemocnice nejstarší budovu v celém státě, prudce klesající míru spokojenosti pacientů, upadající tržní podíl a problém sehnat zaměstnance a lékaře. Okolí nemocnice procházelo proměnou – do původně průmyslového města, které postupně upadalo, se stěhovalo stále více mladých, vzdělaných a mobilních obyvatel, kteří za prací dojížděli jinam a na zdravotní péči měli výrazně vyšší nároky. Správní rada nemocnice Griffin iniciovala průzkum veřejného mínění mezi okolním obyvatelstvem. Otázka zněla: „Pokud existuje nemocnice, které byste se raději vyhnuli, uveďte prosím její jméno.“ Třicet dva procent z celkového počtu lidí, kteří na otázku odpověděli, vepsalo do příslušné kolonky „Griffin“.

Vypadalo to, že nemocnice je odsouzena k zániku a nemá žádné zdroje, které by jí pomohly katastrofu odvrátit.

Jak stále znovu vidíme u dalších kmenových vůdců, Charmel a Powanda se do záchrany nemocnice nevrhli v nijak supermanovském stylu. Místo toho spíše podněcovali zaměstnance, dobrovolníky, členy správní rady a představitele místní komunity, jejichž názory byly pro ostatní důležité, takže výsledný obrat byl výsledkem kmenového úsilí. Dá se říci, že Charmel toto úsilí nevedl, pouze je vyburcoval a poté jím byl sám veden, přičemž všechny zásluhy skromně připsuje celému týmu nemocnice. „Náš úspěch je jednoznačným projevem naší kultury,“ říká. „Když se díváme zpátky, je naprosto zřejmé, že bychom se nikdy nemohli dostat tak daleko, kdybychom do celého procesu nezapojili naše zaměstnance. Myslím, že právě jejich zapojení je prvkem, který náš přístup odlišuje od jiných.“

Na začátku stála otázka, zda by Griffin měl zůstat nezávislým zdravotnickým zařízením, nebo zda by se měl začlenit do nějakého jiného systému zdravotní péče. Powanda, s pohledem upřeným z okna své kanceláře, říká: „Tady se klade ohromný důraz na nezávislost a soutěživost. Místní lidé jsou zvyklí, že všechno, co potřebují, od nákupů po bohoslužby, najdou *tady*.“

V době, kdy vedení nemocnice zvažovalo možné cesty, prodělávalo několik řídících pracovníků svá osobní „zemětřesení“. Charmelův otec musel podstoupit operaci srdce v nemocnici v New Jersey. Jeden ze zástupců ředitele skončil v nemocnici po dopravní nehodě. Powandův tchán byl hospitalizován v Griffinu s neoperovatelným nádorem žaludku. Přestože nádor byl stabilizovaný, docházelo ke krvácení, za jehož příčinu lékaři označovali neoperovatelné vředy umístěné za nádorem. Přes třicet dnů strávil pacient na oddělení

intenzivní péče. „Ztrácel hodně krve a lékaři mu ji zase do-
dávali,“ říká Powanda. Po třiceti sedmi dnech mu ošetřující
lékař oznámil: „Po dnešku už žádnou další krev nedostanete.“
Pacientova manželka se na něj vrhla s holí a křikem: „Neod-
važujte se ještě někdy vstoupit do tohoto pokoje!“ Nakonec
se rodině a lékaři, který o pacienta dlouhá léta pečoval, poda-
řilo přesvědčit jednoho mladého chirurga, aby se vřed pokusil
zašít. Operace byla úspěšná a pacient se vrátil domů, kde pro-
žil dalších čtrnáct měsíců, než nádoru podlehl.

„Šlo o zkušenost, která mi změnila život,“ vzpomíná Po-
wanda. „Ze všech sil jsem začal bojovat za to, aby nikdo ne-
musel zažít nic podobného, abychom vytvořili model zdra-
votní péče, který bude lidštější a vůči pacientům i jejich
rodinám vstřícnější a citlivější.“

Vedení Griffinu rozhodlo, že nemocnice zůstane nezávislá
a že se přetvoří v instituci, která na první místo klade pacien-
ta. Řídící pracovníci Griffinu se rozhodli prozkoumat všechny
zavedené postupy. Brali jeden po druhém, zaměřovali pozor-
nost personálu na problematická místa a pomáhali jim hledat
řešení. Jeden z členů správní rady přišel s argumentem, že
pokud si nemocnice získá přízeň pacientů na porodnickém
oddělení, řadu z nich si udrží po dlouhá léta. Ale jak to udělat
– co vlastně lidé chtějí? „Zeptejme se jich,“ navrhl.

„Pustili jsme se do marketingového průzkumu,“ říká Po-
wanda. „Byli jsme průkopníky ve svém oboru.“ Nemocnice
si nechala zpracovat průzkumy, pořádala ohniskové diskuse
a Charmel s jednou spolupracovnicí v rolích manželů očeká-
vajících potomka (v tom pomohl polštář) obcházeli porod-
nická oddělení okolních nemocnic. „Sestavili jsme dlouhý
seznam věcí, které si mladí rodiče představují,“ vzpomíná Po-
wanda. Zahrnoval například zvláštní vchod, protože nastáva-
jící matky argumentovaly tím, že nejsou nemocné a nechtějí

být obklopeny nemocnými lidmi. Mezi dalšími požadavky byly manželské postele, vany jacuzzi pro úlevu od bolesti v počáteční fázi porodu, rodinné pokoje s kuchyňkou, neomezená návštěvní doba, čerstvé květiny, lázeňská atmosféra a příjemný personál s osobním přístupem.

Nad tímto dlouhým seznamem se řídící pracovníci nemocnice sesedli a pustili se do plánování, v jakém pořadí začnou nabízet požadovaná zlepšení. Následoval krok, který ukazuje Charmelovu kmenovou orientaci. V tomto bodě celý proces zastavil a neobvykle břitkým hlasem se zeptal: „Co to tady děláme?“ Po chvilce rozpačitého mlčení pokračoval: „Víme, co lidé chtějí – tak jim to pojdme dát *všechno*.“ Vedení Griffinu souhlasilo, a tak začaly práce na projektu porodnického oddělení, které mělo nastavit nový standard na americkém severovýchodě.

Velkou výzvu představovalo zapojení zaměstnanců tak, aby se z nich stali partneři a spolupracovali stejně, jako spolupracovalo vedení nemocnice se správní radou. Místo aby zaměstnancům jednoduše předložili novou vizi, Charmel (v té době asistent ředitele) a další vedoucí pracovníci zorganizovali sérii celodenních setkání se zaměstnanci, jichž se pokaždé účastnila jedna dvanáctina personálu nemocnice. Nejprve vždy někdo z vedení popsal chystané „zemětřesení“. Pak požádali zaměstnance, aby se vžili do role pacientů a odpověděli na otázku „Jak by podle vašich představ měla vypadat péče v nemocnici?“ Jak říká Powanda: „Ejhle, objevila se představa, která se výrazně lišila od reality Griffinu či jiných amerických nemocnic. Neomezené návštěvní hodiny, více informací o zdravotním stavu, příjemný a pečující personál – přitom oni sami byli tím personálem! Šlo o převratný moment pro všechny zúčastněné.“ Každá z oněch dvanácti skupin sestavila skoro stejný seznam věcí, které by chtěly,

a mezi zaměstnanci se začala probírat témata jako kvalita péče, služby, respekt, důstojnost – tedy pilíře, na nichž stojí dnešní hodnoty nemocnice Griffin.

Během jedné fáze přípravy architektonického návrhu nové budovy Charmel přišel s nápadem postavit ve skladišti make-tu zásadních prvků nového designu v reálné velikosti. Celý personál nemocnice zapisoval na proužky papíru své připomínky, takže architekti nakonec dostali stovky doporučení. „Dodnes se vám může stát, že někdo ukáže na zeď a řekne: ‚Tahle zásuvka byla původně tady, než jsem doporučil, aby ji přesunuli sem‘,“ dodává Powanda.

Charmel, povýšený do funkce provozního ředitele, se dostal do zásadního sporu s generálním ředitelem, který byl přesvědčen, že budoucnost Griffinu spočívá v zaměření na rozvoj 100 % vlastněné dceřiné společnosti HMO (organizace řízené zdravotní péče; health maintenance organization). Charmel nesouhlasil s přesunem finančních zdrojů, které teď místo do nemocnice směřovaly do rozvoje HMO. Přesun prostředků bránil rozvíjení služeb pro pacienty a omezoval schopnost nemocnice naplňovat své poslání. Spor skončil Charmelovým propuštěním.

Vyhazov oblíbeného provozního ředitele odstartoval revoluci. Začal vycházet neoficiální zaměstnanecký zpravodaj, který vybízel zaměstnance: „Noste žluté pásky. Zachraňte Griffin a dostaňte Pata Charmela zpátky.“ Po třech bouřlivých měsících, které zahrnovaly petice, hlasování o nedůvěře a protestní shromáždění, vyzvala správní rada, jednající na základě doporučení poradců a vyšetřovací komise, generálního ředitele a výkonného zástupce ředitele, aby rezignovali. Zároveň požádala Charmela, aby se vrátil.

V den, kdy se Charmel znovu nastoupil (v té chvíli jako dočasně jmenovaný generální ředitel), vítaly jej ve vstupní hale

nemocnice, vyzdobené žlutými balónky, přes čtyři stovky zaměstnanců, dobrovolníků, zástupců občanských organizací a novinářů. Byl to pro něj velmi emotivní „kmenový okamžik“.

Míra loajality vůči Griffinu a Charmelovi dosahuje neskutečných výšin. Přetrvává navzdory vlně propouštění, která nastala po jeho návratu, navzdory obtížným rozhodnutím, k nimž patřilo zrušení ztrátové dceřiné společnosti HMO, a dokonce i navzdory panice, jež hrozila vypuknout poté, co v nemocnici Griffin zemřela pátá oběť antraxových útoků, k nimž v USA došlo v roce 2001. Výsledkem je, že o zázrak jménem Griffin se zajímá tolik lidí, že nemocnice dnes účtuje poplatky návštěvníkům z jiných zdravotnických zařízení, která chtějí také začít využívat její model péče zaměřený na pacienta. Za možnost vidět Griffin na vlastní oči už zaplatily týmy z více než šesti set jiných nemocnic. Americký ministr zdravotnictví jmenoval v roce 2005 Charmela do Národního poradního výboru pro výzkum a kvalitu. Na stěnách Charmelovy kanceláře je zarámováno sedm titulních stránek časopisu *Fortune* představujících Griffin jako vítěze žebříčku nejlepších zaměstnavatelů. Charmel je skálopevně přesvědčen, že na první místo dostali Griffin jeho zaměstnanci, že se v něm odráží jejich hrdost na svou nemocnici, oddanost práci a službě pacientům. V Powandově kanceláři visí fotografie, na kterých je zachycen společně s Billem Clintonem a Colinem Powellem. Také je tam ocenění, které mu udělil senát státu Connecticut za mimořádné služby ve prospěch občanské společnosti – „Toga Man of the Year“. Oba muži shodně připisují zásluhy celému kmeni, který podle Powandy netvoří jen zaměstnanci Griffinu, ale také okolní komunita. Když jsme se Charmela zeptali, co považuje za svůj největší úspěch, několik vteřin se zamýšlel nad odpovědí. „To, že vidím, jak lidé naší filozofií skutečně žijí. Jsou pro mě inspirací,“ řekl.

Co dělali Charmel a Powanda jinak než většina ostatních vedoucích pracovníků? Především věnovali spoustu úsilí budování silných vzájemných vztahů mezi příslušníky „kmene Griffin“, tj. mezi zaměstnanci, dobrovolníky a pacienty. Zadruhé, místo aby lidem říkali, co mají dělat, organizovali „prožitkové akce“ (například celodenní setkání zaměstnanců), kde se personál seznamoval s problémy, které vedení řešilo, takže tvorba strategie se stala problémem *všech*. Zatřetí, v nezvyklé míře umožňovali lidem přispívat vlastními nápady k formujícím se kmenovým cílům.

Nejdůležitějším – a nejobtížněji viditelným – faktorem bylo rozpohybování kmenové kultury nemocnice Griffin, kterou dokázali stupeň po stupni posunovat vzhůru, dokud se lidé nepustili do překonávání problémů se zanícením konvertitů místo dřívější netečnosti najatých žoldáků.

Stručně řečeno, Charmel a Powanda vybudovali kmen. A zatímco jej budovali, lidé je uznali za své vůdce. Čím více Charmel a Powanda stavěli kmen na první místo, tím většího uznání a podpory se jim dostávalo, což jejich úsilí dodávalo větší důvěryhodnost a vliv. To je podstata kmenového vůdcovství v kostce a právě tohle dokážete také, jakmile zvládnete principy popsané v naší knize.

Návštěvník, který mluví s vedením nebo se zaměstnanci Griffinu, může mít pocit, že se setkává s projevy falešné skromnosti. Charmel a Powanda trvají na tom, že veškeré zásluhy jdou na vrub zaměstnancům, zatímco zaměstnanci na všech úrovních přičítají úspěch těmto dvěma vedoucím pracovníkům (a mnoha dalším lidem). Kdo má pravdu? Koncepce kmenového vůdcovství říká, že obě strany. Bez vůdců, kteří kmen posunují kupředu, převládne kultura průměrnosti. Bez inspiračního kmene žádný vůdce nic nezmůže.

S pacienti, kteří dnes do nemocnice přicházejí, se nejedná jako se zákazníky, spíše jako s příslušníky kmene. Lékaři pomáhají budovat vztahy mezi pacienty a sestrami. Administrativní pracovníci dávají lidem dohromady a nechávají o tom, co se má dělat, rozhodovat celý kmen. Dlouhá léta od doby, co se odehrálo zemětřesení, je Griffin organizací plnou kmenových vůdců.

Každý kmen má svou převládající kulturu, kterou můžeme označit na stupnici jedna až pět, přičemž cílem je dosáhnout stabilního stupně čtyři, z něž se příležitostně kmen pozvedá na stupeň pět. Obecně platí, že kultura stupně pět bude vždy dosahovat lepších výsledků než kultura stupně čtyři, která zase pokaždé předčí stupeň tři a tak dále. (Stupeň pět není stabilně udržitelný, ale právě na něm se dosahuje převratných inovací.) Lidé a skupiny se mohou posunovat jen postupně, jeden stupeň po druhém. Jednání, které pozvedne lidi ze stupně jedna na stupeň dva, se liší od jednání, které je z druhého stupně pozvedne na třetí. Vzhledem k tomu, že pro každý stupeň existuje vlastní specifická sada nástrojů, které lidi posunou kupředu, je většina „univerzálních pravidel“ z manažerských příruček typu „pohodlný srub“ použitelná pouze pro jediný stupeň. Zkuste je uplatnit na jiném stupni a neuspějete. Pokud platí, že nejsilnějšími stroji v rámci firem jsou kmeny, pak kmenové kultury jsou motory, které tyto stroje pohánějí.

Charmel a Powanda zdědili soubor různě nastavených a překrývajících se kmenů (připomínáme, že kmen má na nejvýš 150 příslušníků) s motory, které nutně potřebovaly opravu. Vyjádřeno jazykem kmenového vůdcovství, zdědili kmeny s převládající kulturou stupně dva. Dokázali lidi rozpohybovat a dovést je ke stupni tři. S použitím odlišné sady nástrojů jim pomohli dosáhnout stupně čtyři. Ve dnech, kdy všechno jde, jak má (a Griffin má takových dnů hodně), operuje celá organizace na stupni pět.

Každá kultura má svůj vlastní způsob vyjadřování, respektive převládající „téma“, které se vynoří, kdykoli spolu lidé mluví, žertují, posílají si maily nebo se jen krátce pozdraví na chodbě. Kmenová kultura Griffinu se projevuje ve chvílích, kdy pracovník obsluhy zdraví kolemjdoucí jménem a sestry představují pacienty lékařům tak, jako by představovaly své nejbližší přátele.

Když si přečtete první část knihy, budete schopni rozpoznat tato převládající témata v hovoru dvou lidí, i kdybyste je slyšeli jen jednou a velmi krátce.

STUPEŇ JEDNA

Naštěstí platí, že většina pracujících lidí přeskakuje stupeň jedna (na tomto stupni se v kterémkoli okamžiku nachází jen kolem dvou procent americké pracující populace). Jde o nastavení, jehož výsledkem jsou pouliční gangy a lidé, kteří i do práce chodí ozbrojeni. Kdyby lidé na stupni jedna nosili potiskovaná trička, byl by na nich nápis „život stojí za prd“ a tuto maximu podporuje vše, co jim vyjde z úst. Lidé na tomto stupni jsou zoufale nepřátelští a spolčují se proto, aby se protloukli světem plným násilí a nespravedlnosti. Přestože většina čtenářů této knihy stupněm jedna zřejmě neprošla, viděli jej filmu ve *Vykoupení z věznice Shawshank*. Většina antropologů tvrdí, že lidské společenství začínalo na stupni jedna: jednotlivé klany bojovaly o holou existenci a válčily jeden s druhým. Tento stupeň nebudeme rozebírat do velkých podrobností, protože organizace obvykle nezaměstnávají lidi na stupni jedna. Pokud to udělají, rychle se jich zase zbaví. V kapitole 4 se dozvíte vše, co potřebujete o stupni jedna vědět – jak jej rozpoznat a jak pomoci lidem, kteří se na tomto stupni nacházejí, aby se posunuli dál.

Při své poradenské práci jsme se setkali s několika organizacemi, v nichž byly kmeny na tomto stupni. Jedna z nich po sérii účetních podvodů zkrachovala. Jiná neustále řešila problémy se zaměstnanci, kteří kradli peníze, zjevně bez jakýchkoli výčitek svědomí. Ve třetí panovala natolik stresující atmosféra, že nikoho nepřekvapilo, když jeden ze zaměstnanců dorazil do práce se střelnou zbraní.

STUPEŇ DVA

Na 25 procentech pracovišť převládá kmenová kultura stupně dva, který ve srovnání se stupněm jedna představuje kvantový skok. Lidé na stupni dva používají jazyk, jehož ústředním motivem je „*můj život stojí za prd*“. Vyznačují se pasivním antagonismem. Bojují slovně a nepřátelství se projevuje v jejich úsudcích, ale nikdy se pro nic nenadchnou do té míry, aby se do toho s vervou pustili. Jejich humor je posměšně sarkastický a čiší z něj rezignace. Hovor na stupni dva vyjadřuje postoj „všechno už tady bylo a vždycky to dopadlo špatně“. Člověk na stupni dva se často snaží chránit své lidi před zásahy ze strany vedení. Kultura stupně dva, jejímž tématem je „*můj život stojí za prd*“, vede k vytváření skupin apatických obětí.

Pokud se vám stalo, že jste přišli na nějaké jednání s novým nápadem, nadšeně jste jej představili účastníkům a ti na vás jen tupě zírali, zřejmě jste se ocitli v kultuře stupně dva. Tento stupeň představuje třeba americký televizní seriál *Kancel* nebo ho můžete najít v prostředí účtárny. V takové kultuře se téměř nevyskytují inovace, lidé nemají pocit, že by měli o cokoli usilovat, a v podstatě se neočekává, že by kdokoli za cokoli zodpovídal. V dobách, kdy nemocnice Griffin procházela „zemětřesením“, převládala v ní kultura stupně dva.

Ve většině velkých firem se najdou ostrůvky s kulturou stupně dva. Obvykle jde o oddělení, která nemají žádný vliv na tvorbu strategie nebo na rozhodování o směřování podniku. Nejčastěji jsme na něj naráželi v odděleních personálních, nákupních a účetních. K tomu je ovšem třeba dodat, že jsme se s kulturou stupně dva setkali také ve správních radách, u vedoucích pracovníků, mezi obchodními zástupci i v provozu.

Kdysi dávno jsme působili jako poradci jednoho amerického vládního úřadu. Kdykoli jsme tam přišli, zaměstnanci i jejich nadřízení postávali u dveří svých kanceláří nebo na chodbě. Vypadali, jako by se právě probudili (a u řady z nich to asi byla pravda). V ruce měli hrnky s kafem, potištěné nápisy jako „Raději bych seděl na rybách“ nebo „Smyslem mého života jsou víkendy“. Tento kmen nereagoval na žádné team-buildingové aktivity, motivační setkání, debaty o základních hodnotách či probírání nových strategií. Byl pevně zakotven na stupni dva. To se pochopitelně odráželo v pracovní výkonnosti – moc práce se tam neudělalo. Kmen jen málokdy přišel s nějakou novou myšlenkou. Pokud k tomu náhodou došlo, málokdy se dočkala realizace.

Cílem kmenového vůdce je v tomto případě nejprve posunout kmen ze stupně dva na stupeň tři, teprve poté můžete od lidí vyžadovat něco nového. V kapitole 5 najdete doporučení, jak na to.

STUPEŇ TŘI

Hlavním motivem stupně tři, což je dominantní kultura na 49 procentech amerických pracovišť, je „já jsem úžasný“. Nebo, přesněji řečeno, „já jsem úžasný – na rozdíl od tebe“. Fungování na tomto stupni je poměrně typické pro lékaře, akademické pracovníky, právníky a obchodní zástupce. V rámci

kultury stupně tři platí, že znalosti představují moc, takže lidé si informace pečlivě střeží, ať jde o obchodní kontakty nebo o aktuální podnikovou šeptandu. Lidé na stupni tři potřebují vítězit, přičemž vítězství je pro ně otázkou osobní prestiže. Jsou odhodláni být lepší a chytřejší než jejich konkurenti a dosáhnout toho sami, jako jednotlivci. Výsledkem jsou skupiny „osamělých válečníků“, kteří vyžadují pomoc a podporu a neustále narážejí na to, že jiní nesdílejí jejich ambice a nemají jejich schopnosti. Vzhledem k tomu, že všechno musí oddřít sami (jelikož ostatní na to prostě nemají), jejich ústředním důvodem k nespokojenosti je, že nemají dostatek času nebo potřebné podpory.

TECHNICKÁ POZNÁMKA: Každý kulturní stupeň se vyznačuje specifickým jazykem, který lidé používají, a specifickým chováním vůči ostatním příslušníkům kmene. Oba prvky jsou spolu téměř vždy ve velmi úzkém vztahu. Důsledkem je, že pokud je pohromadě hodně lidí nalézajících se na jednom kulturním stupni, vzniká určitá celková atmosféra. Lidé, kteří ovládají principy kmenového vůdcovství (a vy jste na nejlepší cestě stát se jedním z nich), dokážou rozpoznat atmosféru v pracovní skupině během několika minut.

Silou, která drží lidi na stupni tři, je návykový pocit „nakopnutí“, který jim přináší vlastní úspěch, vítězství nad jinými, vědomí, že jsou nejlepší a nejchytřejší. Než lidi na tomto stupni odsoudíme za to, že mají nadměrné sebevědomí, musíme si uvědomit, že je, respektive nás, k osvojení tohoto postoje vede společnost. Od chvíle, kdy nastoupíme do školy, dostává pochvalu ten, kdo ví, že „ $2 + 2 = 4$ “, následují jedničky na vysvědčení, vyznamenání, úspěch u přijímacích zkouškách na prestižní vysokou školu, titul MBA, nabídka skvělého

místa, absolvování přijímacího pohovoru, nástup na vysněnou pozici a stav téměř orgastické blaženosti, protože naše úsilí bylo korunováno úspěchem. Pokud ani po třiceti letech nemáme dost, jsou tady knihkupectví s regály plnými manažerské a motivační literatury. Nepřeberná nabídka knih, od Machiavelliho přes *48 zákonů moci* od Roberta Greena po cokoli, co bude mít na obálce fotografii Donalda Trumpa, pomáhá lidem dosáhnout stupně tři a udržovat se na něm. Jde o miliardový byznys. Jakmile se vedení Griffinu podařilo dostat zaměstnance až do fáze, kdy převzali osobní odpovědnost za to, s jakými zážitky budou pacienti z jejich nemocnice odcházet, postoupila jejich kmenová kultura na stupeň tři.

Stejně jako většina ostatních pracujících lidí jsme i my strávili většinu své kariéry na stupni tři a obklopeni touto kulturou. Ve firmách narazíme na stupeň tři nejčastěji na místech, kde se úspěch měří na základě individuálních výsledků: v prodejních odděleních a mezi manažery. S kulturou stupně tři jsme se setkali u architektů, v realitních kancelářích, ve zdravotnictví, mezi právníky a také na místě, které dobře známe – v univerzitním prostředí.

Omezení spojená se stupněm tři si můžeme ukázat na příkladu typického zasedání fakultní vědecké rady. Jeden profesor za druhým mluví o svých představách a říká, co by se podle jeho názoru mělo dělat. Výsledkem je, že většina studijních programů působí dojmem, že je sestavovala nějaká komise, což je vlastně pravda. Studenti se často ptají, jestli spolu vedoucí pracovníci fakulty vůbec mluví. Odpověď zní „ne moc často“, a pokud ano, zpravidla neprobírají nic opravdu důležitého. Obvykle přijdou do práce, věnují se vlastnímu výzkumnému projektu, odučí si své hodiny (mnohdy stylem, který David Kelley ze společnosti IDEO nazývá „mudrc na pódiu“) a zase odejdou. Ostatní zaměstnanci si často stěžují, že

každý profesor se soustředí jen na své úzce vymezené téma a nic jiného ho nezajímá. V mnoha případech je tato kritika oprávněná. Organizace, v nichž převládá chování stupně tři, působí odlidštěným dojmem. Jak nám řekl jeden bývalý řídící pracovník střediska letového provozu: „Než jsem odešel, žil jsem v domněnání, že mě kolegové mají rádi. Teď mi nikdo z nich nepošle ani přání k vánocům.“

Stejně jako u stupně dva i zde platí, že sebevětší množství teambuildingových aktivit neudělá z takové skupiny primadon tým. Představte kmeni na stupni tři novou strategii a každý z jeho členů vám buď bude dokazovat, že on ji naplňuje lépe než kdokoli jiný, nebo vám řekne, že žádnou novou strategii nepotřebuje. Také v tomto případě se kmenový vůdce musí nejprve zaměřit na změnu kmenové kultury a posunout ji na vyšší stupeň. V kapitolách 6 a 7 popisujeme nástroje, které k tomu lze využít.

STUPEŇ ČTYŘI

Propast mezi „já jsem úžasný“ (stupeň tři) a „my jsme úžasní“ (stupeň čtyři) je hluboká jako arizonský Velký kaňon. Na tomto stupni se nachází 22 procent pracovišť a ústředním motivem komunikace mezi příslušníky kmene je „my jsme úžasní“.

Přestože nemocnice Griffin čas od času přeskóčí do stupně pět, většinou jde o organizaci s kmenovou kulturou stupně čtyři. Když se na chodbě potkají dva zaměstnanci, jsou rádi, že mohou být ve společnosti dalšího příslušníka kmene. Kdybyste je o kmen připravili, utrpí tím jejich pocit vlastní hodnoty. Procházíme nemocnicí a sledujeme, jak nenuceně se lidé chovají. Každý je sám sebou – Bill Powanda je sám sebou a každý zaměstnanec je sám sebou. Nepanuje tady žádný kult, žádné nucené korporátní vystupování. Všichni působí dojmem,

že jsou šťastní, motivovaní, přirození. Vidíte jim to na tvářích, když Charmel prochází po nemocnici. Stejně tak vidíte, jak kmen působí na Charmela. U kmene s převládající kulturou stupně čtyři má jeho vůdce pocit, že sám kmen jej táhne a vede. Na tomto stupni se někdy zdá, že kmenové vůdcovství nevyžaduje vůbec žádné úsilí. Nejpůsobivějším znakem a projevem sebedůvěry, s nímž jsme se v Griffinu setkali, bylo, že úplně všichni – zaměstnanci, dobrovolníci, lékaři – se nám při setkání dívali do očí, což je ve zdravotnictví velmi neobvyklé.

Na setkání zaměstnanců Griffinu, jehož jsme se mohli zúčastnit, ve vzduchu přímo cítíte „kmenovou hrdost“, což je atmosféra typická pro stupeň čtyři. Každý kmen s kulturou „my jsme úžasní“ má svého nepřítele. Potřeba nepřítele je na tomto stupni zakomponována přímo do kmenové DNA. Popravdě řečeno, úplné znění ústředního tématu na tomto stupni zní „my jsme úžasní – na rozdíl od nich.“ Ve světě sportu představují „oni“ obvykle nejsilnějšího protivníka, který by „nás“ mohl porazit. Pro vývojáře operačních systémů Apple „oni“ znamená Microsoft. Často jde o jinou skupinu v rámci jednoho podniku. Kmen si hledá svého konkurenta a jediný, kdo může ovlivnit výslednou volbu, je kmenový vůdce. Powanda tvrdí, že jediným konkurentem hodným tohoto označení je z hlediska Griffinu celkový způsob fungování zdravotnického systému. Pro stupeň čtyři platí následující pravidlo: čím mocnější nepřítel, tím silnější kmen. Griffin by nikdy nedosáhl své dnešní pozice, kdyby si za konkurenta vybral jen některé jiné zdravotnické zařízení.

Charmel a Powanda se často setkávají s dotazy, jak mohou vést organizaci způsobem, jakým to dělají. Skutečná odpověď zní: zaměřte se na vybudování dostatečně stabilní kmenové kultury stupně čtyři a kmen vás sám uzná za svého vůdce. Přitom je třeba mít na paměti, že jednotlivé stupně na sebe

navazují, takže o vybudování kultury, jakou má Griffin, se můžete pokoušet jedině s lidmi, kteří už dosáhli stupně tři. Charmel a Powanda nejprve museli posunout kmen ze stupně dva na stupeň tři, až poté mu mohli vštípit typický postoj stupně čtyři „my jsme úžasní“. Jak při tom postupovat, si ukážeme v následujících kapitolách.

Kapitola 8 je doménou kmenového vůdcovství. Skupina, která se dostane do tohoto bodu, sama sebe vnímá jako kmen, jehož příslušníci mají společný cíl a poslání. Vyznávají společné základní hodnoty a vyžadují odpovědné chování od sebe i od ostatních. Netolerují slabé výkony ve stylu seriálového *Kanclu*, ani sebestředné chování typické pro stupeň tři. Celé tři čtvrtiny pracovišť (kmenů) se nacházejí na nižších stupních, než je stupeň čtyři. A kmeny, které už se tam dostaly, nejsou na tomto stupni pevně ukotveny, upadají a znovu se pozvedávají ze stupně tři („já jsem úžasný“). Chceme prostřednictvím této knihy pomoci budovat skvělé podniky, což znamená, že vás a váš kmen chceme dostat na stupeň čtyři. Kmeny se mohou posunovat jen postupně, z jednoho stupně na druhý, takže nejpokročilejšího stupně pět, popsaného dále, dosáhnou jen ti, kdo už se dostali na stupeň čtyři.

TECHNICKÁ POZNÁMKA: *V západním světě se pojem „kmen“ stále více používá pro označení společenské jednotky, která je větší než skupina a menší než společnost. V tomto smyslu jej používáme i my. Řada lidí se zkušenostmi z Afriky, včetně Dona Becka, autora knihy Spiral Dynamics, nás varovala před používáním slova „kmenový“. Byli jsme v Africe a chápeme, proč je s tímto slovem třeba zacházet opatrně. Tribalismus – kmenová organizace společnosti – může vést k násilí, válkám a genocidě. Raději zde tedy vyjasníme, co rozumíme pojmem „kmenové vůdcovství“. Kmenové vůdcovství pro nás znamená*

stupeň čtyři, tedy kulturu s ústředním tématem „my jsme úžasní“, která zdůrazňuje význam sdílených hodnot a vzájemně provázaných strategií. Tribalismus jako pojem, který se mnohdy používá v souvislosti s některými rozvojovými zeměmi, odkazuje na násilí a zoufalé nepřátelství typické pro stupeň jedna. Etnické čistky a obdobné hrůzné praktiky jsou pro kmen na stupni čtyři nemyslitelné.

STUPEŇ PĚT

Stupeň čtyři je odrazovým můstkem ke stupni pět. Když lidem představujeme tento poslední stupeň, na který se podaří vystoupat jen necelým dvěma procentům pracovníků, setkáváme se s hodně skeptickými reakcemi. Nápis na tričkách kultury na stupni pět by hlásaly „život je úžasný“ a nebylo by to tím, že její příslušníci užívají psychoaktivní látky. Jejich jazyk se točí kolem nesmírného potenciálu a kolem toho, jak se jejich skupina zapíše do dějin – ne tím, že porazí konkurenta, ale proto, že takové jednání bude mít globální dopad. Atmosféru v takové skupině lze charakterizovat jako „bezelstný údiv“. Lidé na tomto stupni se nesnaží překonat jiný kmen, nýbrž hranice možného.

Týmy na stupni pět vytvářejí zázračné inovace. Tým, který vytvořil první Macintosh, se nacházel na stupni pět. Stejnou atmosféru jsme viděli ve společnosti Amgen. Tento stupeň představuje čisté vůdcovství, vizi a inspiraci. Po krátkém návalu aktivity klesají týmy ze stupně pět zpátky na stupeň čtyři, aby se přeskupily a ošetřily otázky infrastruktury, než se případně znovu vrátí na stupeň pět. Ve světě sportu takové návaly aktivity vedou k zisku zlatých olympijských medailí nebo mistrovských pohárů. V podnikatelském světě touto cestou vznikají převratné inovace. Nemocnice Griffin

představuje modelový příklad, jak by měly vypadat nejlepší organizace, jelikož její kultura osciluje mezi stupni čtyři a pět.

Tabulka 1 shrnuje popsanych pět kulturních stupňů.

Stupeň	Postoj	Téma
5	Bezelstný údiv	„Život je úžasný“
4	Kmenová hrdost	„My jsme úžasní“ (na rozdíl od nich)
3	Osamělý válečník	„Já jsem úžasný“ (na rozdíl od tebe)
2	Apatická oběť	„Můj život stojí za prd“
1	Zoufalé nepřátelství	„Život stojí za prd“

POMÁHEJTE LIDEM POSTOUPIT NA VYŠŠÍ STUPEŇ

V sérii akčních komedií s Austinem Powersem vystupuje postava Mémini, která je vždy loajálním následovníkem – ovšem musíte dávat pozor, ke komu je zrovna loajální. Dokud stojí na straně doktora Zlouna, Mémini se usilovně snaží Austina Powerse zabít, nebo mu alespoň neustále komplikovat život. Když přejde na Austinovu stranu, pokusí se tento malý hrdina získat vliv, jaký měl jeho bývalý pán. Dalo by se říci, že každý z nás je tak trochu v roli Mémini, pokud jde o vztah ke kultuře, která v našem kmeni převládá.

Když se někdo dostatečně dlouho pohybuje v kmeni s kulturou stupně tři, stává se z něj vyslanec této kultury, i když se ocitne v jiných prostředích. Zároveň platí, že tento člověk pomáhal utvářet kulturu, kterou sám nasákl. Převládající nastavení jednotlivců a kultura, která je obklopuje, na sebe vzájemně působí a ovlivňují se. Postupem času dojde k synchronizaci mezi jazykem, jakým mluví jednotlivec a příslušná

kmenová kultura. Dalo by se říci, že Mémini a jeho šéf vzájemně utvářejí jeden druhého.

Když spočítáme, kolik lidí v určitém kmeni používá jazyk jednotlivých stupňů, a zjistíme, kteří lidé mají vůdčí roli, můžeme odhadnout výkonnost kmene. Mimořádným rysem nemocnice Griffin (jakmile prošla proměnou) je velký počet lidí, kteří jsou na stupni čtyři a používají jazyk stupně čtyři. Kdyby někdo v Griffinu mluvil jazykem stupně jedna nebo dva, kmen by ho zavrhnul. Když bývalý generální ředitel propustil Charmela, kmen se odmítl s jeho rozhodnutím smířit. Tak silnou moc mají kmeny: mohou nás přijmout, jací jsme, nebo nás mohou přetvářet. Pokud se odmítneme přizpůsobit, zavrhnou nás. Jen velmi málo lidí má schopnost změnit převládající kmenovou kulturu. Těmito lidmi jsou kmenoví vůdci.

Ve většině firem, které jsme navštívili, jsme se setkali s kmeny, jejichž kultura byla směsicí stupňů dva, tři a čtyři, přičemž většina lidí se pohybuje někde na pomezí mezi „můj život stojí za prd“ (stupeň dva) a „já jsem úžasný“ (stupeň tři). K čemu to vede?

Dochází ke střetům mezi „osamělými válečníky“ na stupni tři a lidmi, kteří mluví jazykem stupně čtyři a usilují o naplnění nějaké vize. Ostatní, kteří jsou na stupni dva, se většinou drží v pozadí a čekají, kdo vyhraje. Vedoucí představitelé podniku si zoufají, jak obtížné je prosadit změny. Pak si někdo z vedení přečte knihy Jacka Welche a nejméně výkonní lidé (spodních deset procent) dostanou vyhazov. Překvapivě to vede pouze k tomu, že se lidé přeskupí a původní rozložení do jednotlivých stupňů zůstane zachováno. Firma nakoupí stovky výtisků knihy *Kam se poděl můj sýr?*, případně zajistí zaměstnancům školení na téma efektivní řízení času. Zatímco probíhá všechno tohle motivační úsilí, generální ředitel se především snaží zajistit dobré čtvrtletní výsledky

a šéf oddělení lidských zdrojů si marně láme hlavu nad tím, jak je možné, že z každého interního průzkumu vyplývá, že komunikace ve firmě nefunguje a lidé ničemu nedůvěřují. Zaměstnanci si stěžují na všudypřítomné „politikaření“, ale navzdory investicím do dalších školení, výjezdních zasedání a mimopracovních aktivit se zdá, že se situace vůbec nemění.

Ukázali jsme si, že lidé přirozeně vytvářejí kmeny a že efektivitu kmene určuje kultura, která v něm převládá. Způsobem, jak posunout výkonnost celého kmene na vyšší úroveň, je pozvednout kritické množství lidí na vyšší kulturní stupeň. Jde o proces zahrnující vedení velkého počtu lidí k tomu, aby začali používat jiný jazyk, potřebným způsobem změnili své chování, a každý z nich tak jednotlivě postupoval kupředu. Postupně si pak kmen sám vytvoří novou kulturu a bude se ji snažit udržet. Jakmile kmen dosáhne stupně čtyři, nebude tolerovat lidi, kteří mluví jazykem stupně tři či ještě nižších stupňů.

Každý příslušník kmene je na cestě mezi jednotlivými stupni a záleží na kmeni, zda tato cesta bude trvat delší či kratší dobu. Vy jako kmenový vůdce máte za úkol urychlit cestu každého jednotlivce tak, aby se na stupni čtyři vytvořila nová kritická masa. Jakmile k tomu dojde, kmen začne sám sebe vnímat jako kmen, stejně jako je tomu v nemocnici Griffin, a ve vás rozpozná svého vůdce. To je podstata kmenového vůdcovství v kostce.

Když v této knize mluvíme o potřebě pracovat s jednotlivými lidmi, nemyslíme tím, že byste měli měnit jejich přesvědčení, postoje, motivace, myšlenky nebo cokoli jiného, co není navenek jasně viditelné. Kmenové vůdcovství se zaměřuje výhradně na dvě věci: na slova, která lidé používají, a na typy vztahů, které vytvářejí. (Raději vás hned na tomto místě upozorníme na výjimku z tohoto pravidla, na kterou narazíme na stupni pět). Vedení člověka tak, aby se z jednoho stupně

posunul na další, znamená, že jej určitým způsobem usměrňujete a pomáháte mu, aby změnil používaný jazyk a začal navazovat nové typy vztahů. Když to dokáže jeden člověk a po něm další, postupně se přemění celý kmen a osvojí si novou dominantní kulturu. Přehled nástrojů, které vám při tomto usměrňování pomohou, najdete v příloze A.

TECHNICKÁ POZNÁMKA: *Na rozdíl od většiny jiných badatelů nás nezajímalo, odkud lidé pocházejí, tedy to, čemu psychologové říkají socioekonomický status. Pomíjeli jsme otázky věku, pohlaví, výše příjmu a etnického původu. Poté, co se naše bádání rozšířilo i do Asie, Evropy a Afriky, začali jsme ignorovat dokonce i jejich rodný jazyk. Nevytvářeli jsme žádné osobnostní profily, neměřili IQ, nezajímali se o dosažený stupeň vzdělání. Základem našeho přístupu byla prastará premisa: každý z nás si vytváří vlastní realitu prostřednictvím jazyka. V příloze B naši metodiku popisujeme podrobněji a najdete tam také odkazy na jiné badatele, kterým jsme zavázáni. Na tomto místě postačí říct, že každý člověk vnímá svět přes určitý „filtr“. Tím filtrem je používaný jazyk, přičemž celý proces je pro člověka stejně neviditelný, jako je pro rybu neviditelná voda, v níž plave. Svět a naše slova jsou pro nás jedním vjemem. Je to podobné, jako bychom pohlíželi na les přes zelený filtr umístěný přímo v našem oku. Nedokázali bychom rozlišit, co je zelené a co zelené není. Kdybychom takový filtr nosili dostatečně dlouho, zapomněli bychom, že jej máme, a svět by jednoduše byl zelený.*

POSTUP JEDNOTLIVÝMI STUPNI

Lidé, ke kterým se tato kniha dostává, se nacházejí na různých stupních, což je přirozené. Jde o to, abychom porozuměli jazyku a zvykům každého stupně, a mohli díky tomu

pomáhat ostatním k dalšímu posunu, přičemž ostatní zároveň budou inspirací pro nás. Touto cestou se všichni dopracujeme k jazyku „my jsme úžasní“, tedy na stupeň čtyři, který je odrazovým můstkem ke stupni pět. Tu cestu opravdu nemůžete absolvovat sami. Váš kmen vám postup kupředu buď usnadní, nebo vám v něm bude bránit. Vlastně je to tak, že kupředu se můžete posunout jedině tehdy, když s sebou vezmete i ostatní. Kmeny mají větší moc a vliv než jednotlivci, což platí i pro nejschopnější a nejnadanější jednotlivce. Při postupu vpřed se z vás buď stane kmenový vůdce, který bude pomáhat v postupu celému kmeni, nebo se někde zaseknete. Jedinou výjimku z tohoto pravidla tvoří lidé, kteří se změnili díky tomu, že si vybrali nový kmen.

Bez jakékoli pomoci zvenčí se lidé obvykle posunují z jednoho stupně na druhý jen velmi pomalu. Děti obvykle začínají na stupni dva, když nastoupí první den do školky nebo do školy. Cítí se opuštěné, uvězněné, chtějí domů. Stručně řečeno, jejich život stojí za prd, a tohle vám taky řeknou. Postupně si ale nacházejí kamarády, malují obrázky, učí se abecedu, cítí, že něco dokázaly, a postupují do stupně tři, kdy o sobě budou říkat, že jsou docela úžasné. Téměř celý systém formálního vzdělávání, včetně vysokých škol, je záměrně nastaven tak, aby lidi udržoval na stupni tři. V každém ročníku a v každém předmětu člověku ukáží, co všechno neumí (což řadu lidí mnohdy načas srazí zpátky na stupeň dva), a následně mu prostřednictvím testů, zkoušek apod. umožní dokázat, že se to naučil. Podle toho, jak moc studentovi záleží na úspěchu a jakých výsledků dosahuje, pohybuje se při odchodu ze školy někde na hranici mezi stupněm dva a tři.

Když lidé nastupují do prvního zaměstnání, mluví sice o svých dosavadních úspěších, ale zároveň postrádají své přátele, takže se znovu ocitají mezi stupni dva a tři. Často se

stává, že se v této fázi člověk na nějaký čas zasekne, případně se vrátí o krok zpět, pokud začne prohlašovat, že jeho šéf je idiot (což je důvodem, proč život daného člověka stojí za prd). Vráť se do neefektivní fáze dva. Možná bude trávit víkendy tím, že probírá se známými, jak přesně pracovní realitu vystihuje komiks *Dilbert*, a že se s tím nedá nic dělat. Pak se mu podaří dosáhnout nějakého úspěchu, nastartovat docela úspěšnou kariéru a postoupí na stupeň tři, konkrétně do jeho počáteční či prostřední fáze, kde bude znovu vyzařovat „já jsem úžasný“. Spousta lidí prožije na stupni tři celý život a dopracují se k tomu, že začnou pomáhat lidem překonávat stupeň dva, což je z jejich pohledu způsob, jak „udělat něco pro druhé“. Jejich rady a doporučení mnohdy připomínají prohlášení Donalda Trumpa („řeknu vám, co bych udělal já“), jen jsou třeba formulována lépe a vstřícněji.

Řada příslušníků různých profesí se zastaví na stupni tři. Právníci, účetní, lékaři, makléři, obchodní zástupci, akademičtí pracovníci, a dokonce i duchovní jsou hodnoceni podle toho, co umí a čeho dosáhli, a právě taková hodnotící kritéria jsou typickými projevy stupně tři. Pojem „tým“ na tomto stupni znamená hvězdu obklopenou skupinou pomocníků: lékař a sestry, advokát a koncipienti, profesor a asistenti.

Na cestu ke stupni čtyři se lidé vydávají jednou ze dvou cest. První začíná určitým „prozřením“. Člověk si uvědomí, že stupeň tři jej nedovede k úspěchu, po němž touží, a začne hledat silnější společenství. Druhá cesta je obvyklá v oboru vyspělých technologií nebo v oblasti vědy: člověk začne pracovat na projektu, který přesahuje možnosti jednotlivce. Skupina, která vznikne, má mnohem blíže ke skutečnému týmu než uskupení „hvězda a pomocníci“ obvyklé na stupni tři. Jakmile lidé zažijí, jakých výsledků je možné prostřednictvím takové formy spolupráce dosáhnout,

přízpůsobí své chování a plně se zapojí do týmového úsilí. Až do poloviny osmdesátých let byly takové skupiny světlymi výjimkami. Ovšem rostoucí složitost řešených úkolů a jejich stále větší technologická náročnost lidi donutily postoupit na stupeň čtyři. Dnešní podnikatelské školy jsou sice přesvědčeny, že jejich úkolem je vychovávat týmové hráče, ale realita vypadá spíš tak, že z nich vycházejí lidé na stupni tři, kteří jsou schopni vystupovat jako jedinci, kteří dosáhli stupně čtyři.

Kapitola 7 rozebírá, co vše si lidé musí uvědomit, aby se mohli povznést na stupeň čtyři. K jejich prozření dochází v různých rovinách: intelektuální, emocionální, někdy i duchovní. V kapitole 7 podrobně zkoumáme propast, která většinu pracujících Američanů drží na stupni „já jsem úžasný“ s pocitem, že nic lepšího neexistuje. Zabýváme se nepříjemnými otázkami, které vás možná donutí sáhnout po domácí lékárnice a vzít si nějaký prášek, aby vás přestala bolet hlava – stejně jako hlava bolela nás, když jsme se snažili interpretovat získané údaje a srovnat je tak, aby se ukázalo, co vlastně z lidí dělá skvělé vůdce.

PŘÍNOS POSUNU NA VYŠŠÍ STUPEŇ

Rozložení jednotlivých stupňů v rámci kmene odpovídá křivce ve tvaru zvonu, přičemž nejpočetnější skupinu tvoří lidé na stupni tři. Pokud se tento „vrchol“ zvonu přesune ze stupně tři na stupeň čtyři, kmen se stane zřetelnějším pro své vlastní příslušníky a zároveň jej to zviditelní navenek, jak jsme viděli na příkladech Griffinu i amerických kolonií za časů George Washingtona. Pomáhali jsme desítkám kmenových vůdců budovat stabilní kultury stupně čtyři, s nimiž se pojí následující přínosy:

- Lidé spolupracují a společně usilují o naplnění vznešeného cíle. Pohání je přitom společné hodnoty.
- Snižuje se hladina stresu a obav, protože ubývá „třech ploch“, které obvykle ve skupinách vznikají.
- Celý kmen teď aktivně vyhledává a vyžaduje vedení, místo aby se mu bránil.
- Firma se stává žádaným zaměstnavatelem a lidé z ní neodcházejí, což jí dává velkou výhodu na trhu, kde se bojuje o talenty.
- Roste osobní iniciativa zaměstnanců, kteří opouštějí postoj „už tady dávno nepracuju, ale stále pobírám plat“ a nahrazují jej skutečným zapojením a zájmem.
- Firemní vzdělávání není třeba pracně organizovat, kmen aktivně sám učí své příslušníky nejnovějším postupům a konceptům.
- Ze statistik vyplývá, že zaměstnanci se těší lepšímu zdraví. Dochází k menšímu počtu úrazů a klesá počet dnů strávených na nemocenské.

Příprava a realizace úspěšných konkurenčních strategií je nepředstavitelně snadnější, protože došlo k uvolnění ambicí a tvůrčí energie příslušníků kmene, kteří teď vlastní znalosti a nápady sdílejí s ostatními.

Z našeho pohledu je nejcennější zpětná vazba od lidí, kteří říkají, že se cítí plní života a všechno je víc baví.

Stručně řečeno, firmy, kde působí kmeny na nejvyšších stupních vývoje, vydělávají víc peněz, zaměstnávají výkonnější lidi (a zvyšují výkonnost lidí, které zaměstnávají), slouží

svým zákazníkům a ještě se přitom ohromně baví. Každý je vítězem – kromě jedinců, kteří nejsou schopni či ochotni opustit stupeň dva nebo tři.

Následující kapitola slouží jako navigační systém. Většina pracovišť má kulturu stupně tři, případně ještě nižší. Na kterém stupni se nacházíte vy? Následující kapitola vám pomůže zjistit, jak na tom jste, představí vám několik pravidel, která platí na cestě ke kmenovému vůdcovství, a navede vás na příslušné místo v dalším textu, kde najdete nástroje, s jejichž pomocí svou skupinu pozvednete na vyšší úroveň.

ZÁKLADNÍ MYŠLENKY TÉTO KAPITOLY

- Důvodem, proč jsou některé kmeny výkonnější než jiné, je kmenová kultura. Pokaždé, když lidé promluví, v jejich slovech se odráží hlavní téma jednoho z pěti kulturních stupňů. Stupeň pět dosahuje lepších výsledků než stupeň čtyři, na němž jsou lidé výkonnější než na stupni tři. Na stupni tři se přesto udělá víc práce než na stupni dva, který je stále efektivnější než stupeň jedna.
- V kmenech střední velikosti a ve velkých kmenech (50 až 150 lidí) obvykle působí několik kulturních stupňů zároveň.
- Kmenové vůdcovství se zaměřuje na jazyk a chování v rámci každého kulturního stupně.
- Tato kniha se nezabývá otázkami kognitivních procesů, přesvědčení, postojů ani jinými faktory, které nemůžeme pozorovat přímo.



KMENOVÉ VŮDCOVSTVÍ: NAVIGAČNÍ SYSTÉM

Pro zhruba tři čtvrtiny kmenů na pracovištích platí, že jejich kultura dosahuje maximálně stupně tři. Cílem naší knihy je, abyste své kmeny pozvedli na stupeň čtyři. Tato kapitola slouží jako navigační systém. Nasměruje vás přímo do kapitol, kde najdete odpovídající nástroje, které postup vpřed urychlí a pomohou vám stát se kmenovým vůdcem.

URČENÍ VÝCHOZÍHO BODU

Klíčem k zjištění, na kterém stupni se kmen nachází, je naslouchat, jak mluví *většina lidí*, a všimnout si, jak *většina lidí* buduje své pracovní vztahy. V rámci svých kmenů najdete prvky několika kulturních stupňů. Zaměřte se na to, co se vyskytuje nejčastěji.

Znaky stupně jedna. Většina lidí mluví způsobem, jako by se jich podnikové záležitosti a problémy vůbec netýkaly. Pokud se lidé sdružují, vytvářejí izolované bandy operující podle vlastních pravidel, přičemž hlavní zásadou často bývá bezvýhradná loajalita vůči skupině. Řada lidí se chová odtažitě, nikdy s nikým nemluví. Ústřední myšlenkou, která

vyplývá z jejich vyjadřování, je, že život se s nimi nemazlí, takže je naprosto v pořádku používat jakýchkoli prostředků, aby člověk vůbec přežil. Může docházet k násilnostem, slovnímu i fyzickému napadání ostatních. Častým problémem jsou drobné krádeže a vandalismus. Pokud se na vašem pracovišti vyskytují skupiny, na které se hodí tento popis, jde o skupiny na stupni jedna. **Nalistujte si kapitolu 4 a pak čtěte celou knihu až do konce.**

Znaky stupně dva. Z hovoru lidí vyplývá, že podnikové problémy jsou jim vzdálené, nezdá se, že by je zajímalo, co se děje kolem. Dělají jen to, co je nezbytně nutné, bez nadšení a obvykle bez jakékoli vlastní iniciativy. Sdružují se do skupin, které podporují pasivně agresivní chování (probírají, jak se vyhnout práci, jak vyzrát na šéfa), zatímco před nadřízenými předstírají, že plně podporují všechny podnikové iniciativy. Jejich ústředním tématem je, že ať dělají, co dělají, na jejich situaci to nic nezmění, takže jediným smysluplným řešením je vzdát se jakéhokoli úsilí. Z pohledu vedoucích pracovníků to vypadá, že neexistuje nic, co by převládající negativní atmosféru dokázalo změnit – nezbírají žádná školení, teambuildingové aktivity, dokonce ani propuštěním vybraných lidí se ničeho nedosáhne. Tato kultura představuje bezednou studnici nenaplněných potřeb, remcání, zklamání a potlačované zloby. **Začněte kapitolou 5 a pak čtěte knihu až do konce.**

Znaky stupně tři. Lidé se energicky a s nadšením zapojují do všeho, co se děje, ale když dobře posloucháte, co říkají, zjistíte, že mluví většinou sami o sobě a snaží se vyvolat dojem, že jsou schopnější a lepší než ostatní. Mohou si myslet, že pracují pro tým, ale z jejich jednání je zjevné, že sledují své osobní

zájmy. Mají tendenci budovat dvoustranné vztahy, takže pokud řídí skupinu deseti lidí, mají deset samostatných vztahů. Téměř vůbec se nesnaží dávat lidi dohromady, brání se sdílení informací, pokud to není nezbytně nutné, a pyšní se tím, že jsou lépe informovaní než ostatní. Jediné, na čem jim záleží, je vítězství, a v jejich pojetí je vítězství osobní záležitost. Lidé na tomto stupni si často stěžují, že nemají dostatek času ani potřebnou podporu a že lidé kolem nich nejsou tak schopní a motivovaní, jako jsou oni sami. **Stupeň tři je ve velmi úzkém vztahu se stupněm dva, takže je důležité začít odtud. Začněte kapitolou 5 a pak čtěte knihu až do konce.**

Znaky stupně čtyři. Týmy jsou zde standardní záležitostí. Jde o týmy, jejichž členové sdílejí společné hodnoty a sledují společný cíl. Informace se v rámci celé skupiny volně šíří. Vztahy mezi lidmi jsou založeny na sdílených hodnotách. Lidé mají tendenci ptát se „Co je třeba udělat dál?“ a vytvářet partnerství podle aktuálních potřeb, aby se udělalo vše, co je právě důležité. Jejich mluva se točí kolem slova „my“, nikoli „já“. Pokud se dva lidé začnou o něčem handrkovat, vstoupí mezi ně někdo třetí a pomůže jim rozpory urovnat, místo aby se snažil vytěžit ze situace něco pro sebe. Na rozdíl od stupně dva se tato skupina skládá z lidí, kteří si prošli stupněm tři a překonali jej. Jde o lidi, kteří jsou připraveni vytvářet opravdová partnerství. **Vášim prvním úkolem je zajistit, aby byl každý příslušník kmene pevně zakotven na stupni čtyři, jelikož ve vypjatých situacích se většina skupin z tohoto stupně propadá zpět na stupeň tři. Začněte kapitolou 7 a pak čtěte knihu až do konce.**

Znaky stupně pět. Kmen jen zřídkakdy mluví o konkurenci, jediné když si připomíná, jak mimořádná je jeho vlastní

kultura ve srovnání s ostatními a nakolik jeho výsledky předčí standardní výkonnost v daném oboru. Námětem komunikace jsou neomezené možnosti, kde jediný limit tvoří vlastní představivost a skupinové odhodlání. Lidé na tomto kulturním stupni dokáží spolupracovat téměř s kýmkoli, pokud ovšem tento člověk při svém jednání také klade zásadní důraz na hodnoty. (Na rozdíl od stupně čtyři zde nejsou ústředním motivem „naše hodnoty“, nýbrž schopnost rezonovat se základními hodnotami druhých). Na pracovišti téměř nedochází ke konfliktům, nepanují zde obavy ani stres. Lidé mluví, jako by byli přesvědčeni, že se na ně upírají zraky celého světa. To ostatně může být pravda, protože na těchto pracovištích vznikají skutečně převratné inovace. **Vaším úkolem je zajistit infrastrukturu potřebnou k tomu, aby se váš kmen mohl občas ocitnout na stupni pět. Začněte kapitolou 9 a pak čtěte knihu až do konce.**

JAK SE STÁT KMENOVÝM VŮDCEM

Z lidí, kteří k pozvednutí kmenové kultury používají nástroje odpovídající potřebám jednotlivých stupňů, se stávají kmenoví vůdci. Během našeho bádání jsme zjistili, že takoví jedinci usilovně pracují sami na sobě, zatímco mění své kmeny. Jejich „přípravka kmenového vůdcovství“ obnáší:

- Studovat jazyky a zvyky všech pěti kulturních stupňů. Následujících šest kapitol vám poslouží jako cestovní průvodce po těchto pěti zemích.
- Naslouchat, kdo používá jaký jazyk neboli kdo je na kterém stupni?