

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.*

OBSAH

Úvod	9
------------	---

Část I

System 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

Část IV

Neuvěřitelné?

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

ÚVOD

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 popsál 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 *Štěstí doručeno*
a generální ředitel Zappos.com, Inc.

ČÁST I

SYSTÉM
KMENOVÉHO
VŮDCOVSTVÍ

1

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 benzinu 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, řídicí 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 něž 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, tipy 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 Kelleym, 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*).

Jsme 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 nezbytně 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 vyzozorovali 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 odblokujete 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 představa vuje kmen, velká je kmen tvořený několika kmeny.

2

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 květin 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