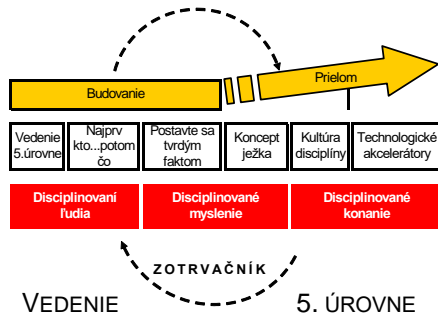


## JIM COLLINS : Z DOBRÉHO SKVELÉ



### POKORA + VÔĽA = 5.ÚROVŇ

Boli sme prekvapení, ba priam šokovaní, keď sme zistili, aký typ vodcovských kvalít je potrebný na premenu dobrej spoločnosti na skvelú. V porovnaní so známymi lídrami s výraznou osobnosťou, ktorí sa objavujú v titulkoch novín a stávajú sa celebritami sa zdá, že vodcovia good-to-great spoločností azda prišli z Marsu. Sú **skromní, tichí, rezervovaní, dokonca až plachí** - títo vodcovia sú paradoxnou zmesou **osobnej pokory (nehovoria o sebe) a profesionálnej vôle**. Vyznačujú sa **nesmiernou pracovitosťou** - sú to skôr ťažné, než výstavné kone. Keď sa im darí pozerajú von z okna, keď sa veciam nedarí, pozerajú sa na seba do zrkadla a vinia sami seba, berúc na seba plnú zodpovednosť.

### NAJPRV KTO ... POTOM ČO

Očakávali sme, že good-to-great vodcovia začnú vytýčovaním novej vízie a stratégie. Namiesto toho sme však zistili, že **najskôr** dostanú „do autobusu“ **správnych ľudí**, tých **nesprávnych** z autobusu **von** a správnych ľudí posadia na správne miesta. **Až potom** vyriešia, **kam sa autobus vyberie**. Zdá sa, že staré príslovie „Ľudia sú vašou najväčšou devízou“ je nesprávne. Ľudia **nie sú** vašou najväčšou devízou. Sú ňou **správni ľudia**.

### MOTIVÁCIA

Správni ľudia sú tí, ktorí nastupujú do autobusu **kvôli iným ľuďom a nie kvôli tomu, kam ide**. Správnych ľudí netreba prísne riadiť, ani povzbudzovať. Motivuje ich túžba dosahovať čo najlepšie výsledky a byť súčasťou niečoho väčšieho. Ak máte nepravých ľudí, nezáleží na tom, či objavíte správny smer, aj tak nebudete mať skvelú spoločnosť. Správnych ľudí demotivujete, ak ignorujete tvrdé fakty reality.

### ODMEŇOVANIE

Dôležité je, **koho platíte** a nie ako im platíte. Správni ľudia urobia správne veci a bez ohľadu na odmeňovanie vyprodukurujú najlepšie výsledky.

### VÝBER SPRÁVNYCH ĽUDÍ

Pri hľadaní správnych ľudí kladieme väčší dôraz na **charakterové vlastnosti** (charakter, morálka, základná inteligencia, hodnotový rebríček a oddanosť) ako na vzdelanie a odborné vedomosti. Jediný spôsob ako pomôcť ľuďom, ktorí dosahujú výsledky, je nazaťovať ich ľuďmi, ktorí výsledky nedosahujú.

NESPRÁVNYCH ĽUDÍ DOSTANETE Z AUTOBUSU VON, AK SI ODPOVIETE NA DVE OTÁZKY :

- Prijali by ste túto osobu ešte raz do zamestnania ?

- Ak by Vám táto osoba oznámila, že odchádza, pocítili by ste hrozné sklamanie, alebo úľavu ?

### POSTAVTE SA ZOČI - VOČI TVRDÝM FAKTOM

Zistili sme, že bývalý vojnový zajatec nás môže naučiť viac o tom, ako nájsť cestu k výnimočnosti, než väčšina kníh o firemnej stratégii. Každá good-to-great spoločnosť prijala za svoje niečo, čo sme nazvali Stockdaleovým paradoxom - vo väzení neprežili optimisti, ale tí, ktorí sa postavili faktom zoči-voči a mali pevnú vieru, že raz odtiaľ odídu : Musíte si zachovať **neochvejnú vieru**, že bez ohľadu na ťažkosti **dokážete zvíťaziť**, a **zároveň** musíte byť natoľko **disciplinovaní**, aby ste sa dokázali postaviť zoči-voči najtvrdším faktom o Vašej súčasnej situácii, nech sú akékoľvek.

### PROSTREDIE PRAVDY

- Postavte svoje vedenie na otázkach, nie na odpovediach.
- Namiesto nátlaku rozprúďte diskusiu.
- Vykonajte pitvu bez obviňovania.
- Vybudujte si mechanizmus červenej vlajky.

### KONCEPT JEŽKA (JEDNODUCHOSŤ V RÁMCI TROCH KRUHOV)

Zmena dobrej spoločnosti na skvelú si vyžaduje hlboké pochopenie troch pretínajúcich sa kruhov :

- Pre čo ste **SKUTOČNE ZAPÁLENÍ** ?
- Čo poháňa Váš **EKONOMICKÝ MOTOR** ?
- V čom môžete **BYŤ NAJLEPŠÍ NA SVETE** ?

Koncept ježka zjednodušuje zložitý svet a uľahčuje rozhodovanie. Nie je to cieľ, stratégia, alebo zámer. Je to pochopenie v čom môže (nie chce) byť spoločnosť najlepšou na svete. Prísť na to, môže trvať až 4 roky.

### KULTÚRA DISCIPLÍNY

- Sebadisciplína správnych ľudí v súlade s tromi kruhmi.
- Sloboda a zodpovednosť.
- Disciplinované myslenie + disciplinované konanie.
- Extremná pracovitosť a ohromujúca horlivosť.
- Zriecť sa príležitostí, ktoré prichádzajú iba raz, ak nie sú v súlade s konceptom ježka. Povedať „NIE“.
- Rozpočítajeme iba tie činnosti, ktoré zapadajú do konceptu ježka a tie financujeme.
- Zoznamy vecí, s ktorými treba prestať, sú dôležitejšie ako zoznamy vecí, ktoré treba robiť !!!

### TECHNOLOGICKÉ AKCELERÁTORY

Good-to-great spoločnosti **rozmýšľajú** o úlohe technológie inak a tie **starostlivo vyberajú**. Používajú ich ako akcelérátora hybnej sily, nie na jej vytvorenie. Technológia nikdy nie je primárnou príčinou či už skvelosti, alebo úpadku.

### ZOTRVAČNÍK A OSUDOVÁ SLUČKA

Transformácie z dobrého na skvelé sa nikdy neuskutočnili od večera do rána. Nebol tam žiaden rozhodujúci čin, žiaden veľkolepý program, žiadna superinovacia, žiadna ojedinelá šťastná náhoda, žiadny zázračný moment. Proces skôr pripomínal **vytrvalé tlačenie obrovského ťažkého „zotrvačníka,, jedným smerom, otáčka za otáčkou, naberajúc hybný moment až do bodu zvratu a ďalej zaň**. Nemíňajte veľa energie na motivovanie a usmerňovanie ľudí. Hybná sila, s ktorou sa zotrvačník točí, ja nákazlivá. Podpora zo strany ľudí vychádza z výsledkov a hybnej sily, nie naopak.