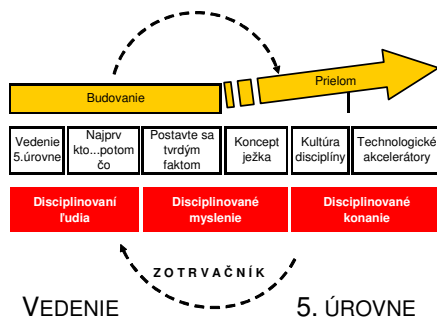
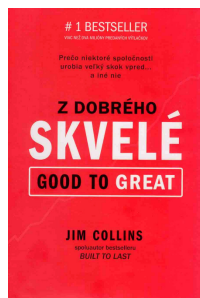


JIM COLLINS : Z DOBRÉHO SKVELÉ



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 neprávnych 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 naznačovať 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 KRUIHOV)

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 *rozmyšľajú* 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.