

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, 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 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

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 připisuje 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 řídicích 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 lékařům, 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 nechťejí

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 chvílce rozpačitého mlčení pokračoval: „Víme, co lidé chtějí – tak jim to pojďme dát *všechmo*.“ 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 „zemětřešení“. 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 pásy. 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 Powelllem. 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 lidi 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 zdělili 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, zdělili 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), ope-ruje 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 potíštěná 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 *Kancl* 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 zkoušek 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. Nepřeborná 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 dojemem, 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 řídicí pracovník střediska letového provozu: „Než jsem odešel, žil jsem v domněnku, 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,