

# Recenze

## Reviews

### Proč některé společnosti udělají velký skok vpřed... a jiné ne

**Dr. Ing. Marko Grzinčič**  
DETYCON Solutions s.r.o.

Publikace Jima Collinse **Jak z dobré firmy udělat skvělou** (orig. *Good to Great*, vydaná již v r. 2001, v češtině vydala Grada v r. 2008, 320 s.) bohužel není mezi manažery

sléváren ani dnes všeobecně známá, přestože jde o výtečného pomocníka řešícího to nezákladnější – jak být efektivní, jak zaručit slévárně udržitelný profit a tím budoucnost. V neposlední řadě pak pochopit svoji situaci a okolí. Cílem totiž není zjištění přidat k tomu, co již dnes děláte a objektivně být ještě více přepracovaní, ale uvědomit si, že hodně z toho, co děláme, je přinejmenším mrhání energií. Pokud si zorganizujete většinu svého pracovního času tak, abyste při tom uplatňovali uvedené principy a do velké míry ignorovali nebo přestali dělat všechno ostatní, vaše výsledky se značně zlepší.

Autorský tým studoval pět let 28 vybraných společností. Současně hluboce analyzoval výsledky jejich hospodaření a posoudil téměř 6000 článků o těchto firmách za posledních 50 let. Také vedl rozhovory s vedením firem, třídil sesbírané materiály do kategorií jako strategie, technologie, vedení atd. K 11 firmám označeným jako *Good to Great* vybral společnosti do přímého porovnání (stejný business, ale nestaly se skvělé) a 6 firem nevykonných, které měly tak jako těch 11 stejné podmínky

pro úspěch. Skvělé firmy tým vybral podle kritéria *kumulovaný výnos akcií*, které překonávalo běžný akciový trh za patnáct let v průměru sedminásobně, což je dvakrát více než společný výkon největších světových společností. Takže mezi nimi nenajdete např. Coca Colu, Intel nebo GE. Atraktivním faktem pro slévače je zařazení výrobce oceli NUCOR do souboru 11 skvělých společností (obrat 20,25 miliard USD v r. 2017).

Sedmi klíčovými faktory, které skvělé firmy odlišují od ostatních, jsou:

#### • Vedení 5. úrovně

Jestliže „ryba smrdí vždy od hlavy“, pak začneme osobností řídicí společnosti. Tito lídři firem zosobňují paradoxní směs osobní pokory a profesionální vůle. Jejich ambice se netýkají jich samotných, ale společnosti, kterou budují. Ta „tiká“ i bez nich. Na rozdíl od egocentrických lídrů připravují své nástupce. Jsou skromní a zdrženliví, drží se v ústraní. Až fanaticky jdou za tím, udělat společnost skvělou. Jsou nesmírně pracovití, když se daří, připisují zásluhy jiným, a když se nedaří, dívají se do zrcadla a viní sami sebe. Nejsou oslnivé celebrity, jsou důslední, ale ne bezohlední. Lídři 5. úrovně stimulují rozvoj společnosti směrem, který vede k dosahování hmatatelných výsledků a úspěchů, i kdyby to mělo znamenat, že musí propustit svého bratra. Při zvyšování výkonu nespolehají na propuštění lidí. U *Good to Great* společností převážná část CEO pocházela zevnitř společnosti. Vzniká řídicí tým, kdy se po bouřlivé diskuzi vždy každý jednotlivec umí postavit za přijaté rozhodnutí a to bez ohledu na částečné újmy.

#### • Nejprve KDO a potom CO

Žádný model typu génius a tisíc pomocníků! Lídři 5. úrovně začínají transformace tím, že nejprve dostanou „do autobusu“ správné lidi, ti nesprávní musí ven. A teprve potom určí, kam bude autobus směřovat. Zcela důsledně předchází „kdo“ rozhodnutí „co“, tedy vizi, strategii, taktice a organizační strukturu. Nejlepší pracovníky je potřeba nasadit na největší příležitosti, ne na řešení největších problémů. Neplatí

příslloví, že lidé jsou vaší největší devizou – lidé nejsou největší devizou. Jsou to ti *správní* lidé. O správné osobě spíše rozhodují jeho povahové vlastnosti a vrozené schopnosti než vzdělání, vědomosti a zkušenosti. Nepřijímejte kandidáty, o kterých pochybujete. Společnost by měla svůj růst přizpůsobit své schopnosti přitáhnout dostatek správných lidí. Studie nenalezla souvislost s odměňováním – účelem odměňování totiž není „motivovat“ nesprávné lidi ke správnému chování.

#### • Postavme se tvrdým faktům, ale nikdy neztrácejme naději

Primární úlohou při změně společnosti z dobré na skvělou je vytvoření prostředí, ve kterém mají lidé příležitost být vyslechnuti a v konečném důsledku tak může zaznít pravda. Vytvoření takového prostředí má své postupy (bližší informace v uvedené publikaci). Dobrá rozhodnutí lze učinit pouze tehdy, pokud se do celého procesu rozhodování neustále vnáší tvrdá fakta. I porovnávané společnosti měly stejné množství a typy těžkostí, ale reagovaly odlišně a ve výsledku vyšly z těchto těžkostí ještě silnější. Zachovat si neochvějnou víru ve vítězství je klíčový psychologický přístup k jeho dosažení bez ohledu na těžkosti (Stockdaleův paradox). Při konfrontaci s tvrdými fakty vyjde najevo, jaké hodnoty organizace skutečně uznává jako základní, oproti tomu, které by chtěla uznávat jako základní.

#### • Koncept ježka

Příklad ježka je v analogii ježek s liškou. Ježek pozná svoji „jednu velkou věc“, kdežto liška je mazaná, lstivě stvoření, které ovládá mnoho věcí, ale chybí jí důslednost. Skvělým společenstvem trvalo v průměru pochopení konceptu ježka 4 roky.

Nejde o cíl, strategii nebo záměr, ale o hluboké pochopení tří vzájemně se protínajících kruhů, kdy odpovídám na otázky:

1. Pro co jsme skutečně zapálení? Překrývá se náš zápal s klíčovými hodnotami a smyslem? Jen ty hodnoty, na kterých nám tolik záleží, že bychom se jich nikdy za žádných okolností nevzdali, můžeme v pravém smyslu pokládat za klíčové.

2. V čem můžeme být nejlepší na světě? Stejně tak důležité je i v čem nemůžeme být nejlepší a neplést si to

s tím, v čem chceme být nejlepší. Jde o více než jen o kompetence, protože nemusíme i s dobrými kompetencemi směřovat k cíli být nejlepšími. Pozitivní je zjištění, že na začátku cesty mohou klidně kompetence chybět.

3. Co pohání náš ekonomický motor? Porovnávací společnosti si svoje cíle a strategie stanovují na základě siláctví.

#### • Kultura disciplíny

Nejdůležitější formou disciplíny při dosahování trvalých skvělých výsledků je dodržování konceptu ježka – zříkat se příležitostí, které spadají mimo tři kruhy (příležitost, která tzv. přichází jednou za život, je irrelevantní). V kultuře disciplíny nejprve disciplinovaně přemýšlíme a následně konáme. Na jedné straně lidé dodržují konzistentní systém, na straně druhé dává lidem tento systém svobodu a zodpovědnost. Seznamy věcí, s kterými je potřeba přestat, jsou důležitější než seznamy věcí, které je potřeba udělat – stejně tak v rozpočtu určit oblasti, které financovat nebudeme. Disciplína se nesmí vynucovat tyraní a osobností CEO-spasitelů. Byrokracie kompenzuje nedostatek disciplinovanosti, což je především důsledek nesprávných lidí v autobusu. Kultura disciplíny vyžene ty, kteří nesdílejí hodnoty a standardy organizace.

#### • Technologické akcelerátory

Samotná technologie nikdy není primární příčinou skvělosti nebo úpadku – není podloženo důkazy, že hlavní příčinou úpadku kdysi skvělé společnosti byla technologická změna. Skvělé společnosti se vyhýbají následování módních trendů, reagují na technologické změny uváženě a kreativně, a přesto se stávají průkopníky ve využití starostlivě vybraných technologií, které zapadají do konceptu ježka. Žádná skvělá společnost nezačala svoji transformaci průkopnickým zavedením technologie, neboť technologii využila k akceleraci hybné síly, ne k jejímu vytvoření. I v čase rychlých a radikálních technologických změn je velmi efektivní přístup „chůze → pokus → sprint“. Průměrné společnosti reagují na technologické změny panikou, poháněnou strachem z toho, že je ostatní předběhnou.

#### • Princip setrvačnicku

Udržitelné transformace dodržují předvídatelný model typu *budování – pr lom*. Podobně jako tlačení obrovského těžkého setrvačnicku, které nás stojí spoustu úsilí, abychom jím vůbec pohnuli. Ale vytrvalým tlačáním jedním směrem dostatečně dlouhý čas setrvačnick nabere hybnou sílu, až nakonec dosáhne bodu zlomu. Porovnávací společnosti se pokouší vynechat budování a skočí rovnou

k průlomů. Když nedosáhnou uspokojivé výsledky, začnou se potácet vpřed a vzad, nedokážou udržet konzistentní směr. Také se často pokouší vytvořit průlom pomocí nesprávných akvizic, ještě než sami dosáhnou bodu zlomu. Skvělé společnosti neplýtvají energií na to lidi motivovat, ztotožnit s programy a cíli nebo řídit změnu. Ale podpora ze strany lidí vychází především z dílčích výsledků a hybné síly. Tím se problémy oddanosti, podpory, motivace a změny vyřešily samy od sebe. Efekt setrvačnicku způsobuje udržitelné budování setrvačnosti a není závislý na přítomnosti charismatického vizionáře, který by lidi motivoval.

Nezaměňujeme jako vnější pozorovatelské konečné výsledky (jsou dramatické) za proces (organický a kumulativní). Transformace nejsou zázračný moment, žádný velkolepý program nebo rozhodující počín, superinovace či šťastná náhoda.

Trvale skvělé společnosti si **zachovávají** svoje *základní hodnoty a smysl*, zatímco jejich *obchodní strategie a provozní postupy* se neustále **přizpůsobují** měnícímu se světu, a tím stimulují svůj rozvoj. Pokud někdy přestaneme uplatňovat kteroukoliv z klíčových myšlenek, naše organizace nevyhnutelně sklouzne zpět k průměrnosti.

## Psychologie úspěchu aneb naučte se využít svůj potenciál

**Dr. Ing. Marko Grzinčič**

DETYCON Solutions s.r.o.



Publikaci **Nastavení mysli** autorky dr. Carol Dweckové vydalo v roce 2017 nakladatelství Jan Melvil Publishing, Brno. Práce na 320 stranách podává důkaz-

ní materiál, že „všechno jde, když se chce“. Dwecková je přední badatelka

v oblasti psychologie osobnosti a sociální a vývojové psychologie.

Mezi lidmi jsou velké individuální rozdíly v původu, způsobu myšlení, metodě učení se, talentu, jednání, povaze, schopnostech, vzdělání, zkušenostech a zájmech. Každému se jinak daří. Samozřejmě se ptáme, čím to je dané? Geny, výchovou nebo prostředím? Po desetiletích odborné praxe a výzkumu dr. Dwecková přesvědčivě ukazuje, že úspěch v životě závisí na tzv. nastavení mysli, tj. za úspěchem stojí nikoliv pouze naše schopnosti a talent, ale také náš přístup k nim. Rozdíl je totiž v tom, zda je vnímáme jako hotové, dané, nebo naopak jako nehotové a tvárné. Dr. Dwecková podle své vědecké teorie rozlišuje **fixní a růstové nastavení mysli** a velmi čtivým způsobem vysvětluje rozdíly mezi nimi. Že každý může zlepšovat své schopnosti a neustále růst a že růstové nastavení mohou mít i celé firmy. V knize se dozvíme, proč někteří

lidé mají trvalé a funkční vztahy, a jiní ne, o nebezpečí chvály a pozitivních nálepek. Konkrétně fixní nastavení mysli je charakteristické naléhavou potřebou si neustále něco dokazovat – sebepotvrzováním. Chceme vypadat chytře a nepůsobit hloupě, neriskujeme, jsme pesimisti a máme strach z výzev. Každá situace vyžaduje potvrzení inteligence, osobnosti a charakteru, každým testem je v sázce celé naše bytí. Kdežto při růstovém nastavení jsme optimisti, nevzdáváme to, nedostatky neskrýváme, ale překonáváme. Chápeme, že „rozdané karty“ jsou jen výchozím bodem, že se každý může měnit. Nadšeně se učíme a skutečný potenciál je neznámý, tedy kdokoli dokáže cokoli. V knize se dozvíme, jak své nastavení můžeme změnit. Kniha je poutavá tím, že autorka k popisované problematice uvádí konkrétní příklady. Takže odhaluje nastavení mysli známých lídrů, úspěšných sportovců nebo učitelů a samozřejmě i těch

neúspěšných (nedokázali být trvale úspěšní: Iacocca v Chrysleru, Skilling v Enronu, tenista McEnroe, golfista Garcia, kuchař Loiseau). Čtenář se tak dozví detaily o basketbalistovi M. Jordanovi, šachistkách Polgárových atd., nebo manažerech J. Welchovi, L. Garstnerovi a A. Mulcahyové, kteří jsou pozoruhodní tím, že své firmy transformovali. Vyrvali kořeny fixního myšlení a nahradili je kulturou růstu a týmové práce. Lidři s růstovým nastavením myslí začínají s důvěrou v lidský potenciál a rozvoj – svůj i druhých lidí. Firmu používají jako motor růstu – pro sebe, zaměstnance a společnost jako celek. Platí o nich, že jim jde o cestu. Legendární Jack Welch nebyl na začátku své kariéry v GE jen úspěšný a jasný favorit na CEO. Welchovi trvalo dlouho, než se sám zbavil fixního myšlení. Když měli Welcheho r. 1971 povýšit, personalista o něm napsal: „Navzdory mnoha silným stránkám s sebou jmenování Welcheho nese vyšší než obvyklou míru rizika. Welch je arogantní, nesnese kritiku a příliš spoléhá na vlastní talent, namísto tvrdé práce a zkušeného personálu.“ Ve své knize v kapitole „Příliš posedlý sám sebou“ hovoří o době, kdy měl na starosti akvizice a myslel si, že se nemůže splést. Pak koupil jednu brokerskou společnost z Wall Street s kulturou typu Enron. Byla to katastrofa, která společnost GE stála stovky milionů dolarů. „Tato zkušenost mně nikdy neopustila. Naučil jsem se, že je jen tenoučká hranice mezi sebevědomím a arogancí. Tenkrát

vyhrála pýcha a dostal jsem lekci, na kterou nikdy nezapomenu.“ Zjistil totiž následující: pravé sebevědomí je „odvaha být otevřený – vítat změnu a nové myšlenky bez ohledu na jejich zdroj“. Naučil se, jak si vybírat lidi: podle nastavení mysli, nikoli podle původu. Nejprve na něj akademické pozadí dělalo dojem. Zaměstnával inženýry z MIT, Princetonu a Caltechu. Po čase si ale uvědomil, že o to nejde. „Nakonec jsem zjistil, že ve skutečnosti hledám lidi plně vášně a touhy pohnout s věcmi. Životopis mi o této vnitřní touze neřekl nic.“ Společnost GE, stejně jako Enron, dlouhé roky odměňovala jednoho původce nápadu, ovšem Welch systém změnil a začal odměňovat celý tým realizující nápad. „Výsledkem bylo, že jsme podporovali manažery, aby se o zásluhy raději dělili se svými týmy, než aby si je všechny přivlastňovali. Hodně to změnilo naše vzájemné vztahy.“ Jack Welch nebyl dokonalý, byl však oddaný rozvoji. Proto držel své ego na uzdě, zůstal v kontaktu s realitou a zachoval si lidskost.

Fascinující je např. kapitola, jsou-li umělecké schopnosti nadání. Dozvíme se, že pokud někdo něco umí bez jakéhokoli učení nebo jen s trochou průpravy, ještě neznamená, že ostatní to nezvládnou (a někdy i lépe) s průpravou. A dokazuje to na kurzech malování autoportrétů. Vždyť hlavním faktorem ovlivňujícím dosažení jisté odbornosti není nějaká předem daná schopnost, ale cílevědomá aktivita. R. Sternberg („současný guru v oblasti

inteligence“) proto říká, že „Nakonec nebývají nejchytřejší ti, kdo byli nejchytřejší na začátku.“ Mrazivý je naopak obsah citace spisovatele M. Gladwella, který tvrdí, že si jako společnost více vážíme přirozeného, snadného úspěchu než úspěchu získaného úsilím.

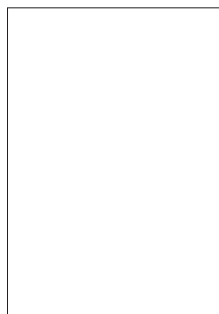
Autorka cituje další knihy, např. opakovaně Collinsovu *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. Pokud hledáme příklad lídra 5. stupně a zároveň nyní víme, že manažer s fixním nastavením myslí třetá odpor, autorka uvádí příklad Davida Packarda, který jednomu mladému inženýrovi v laboratoři Hewlett-Packard udělil medaili „za mimořádné pohrdání a vzdor překonávající běžné požadavky na inženýrské povinnosti“. Ten přes odmítání nadřízeného pokračoval ve svém volnu na započaté práci, o jejímž smyslu byl zcela přesvědčen. Lidé sice nemusí přestat kriticky myslet, přestanou ale svůj názor vyjadřovat. Čtenář tak získává propojení s již známými teoriemi, dostává inspiraci studovat další literaturu a je mu umožněno složit si své vlastní puzzle klíčových faktorů svého úspěchu. Kniha předkládá řadu myšlenek. Zásadní je pravděpodobně v tom, že naše **přesvědčení**, ať už si jich jsme nebo nejsme vědomi, silně ovlivňují to, co chceme, a zda to nakonec doopravdy získáme. Pochopením svého **nastavení mysli** dokážeme neúspěch proměnit v dar. Nepoměřujme lidi jejich slabými či světlými stránkami, úspěchy či neúspěchy – rozdělujeme je na učenlivé a nepoučitelné.

## Publikace

### Publications

## Nová učebnica

**prof. Ing. Dana Bolibruchová, Ph.D.**  
Žilinská univerzita v Žiline



Po dlhých rokoch bola vydaná autormi Bolibruchová a Pastirčák vysokoškolská učebnica **Zlievarenská metalurgia nežeľezných**

**kovov**, ktorá je prednostne určená poslucháčom 2. stupňa vysokoškolského štúdia a má poskytnúť ucelený súbor poznatkov a vedomostí zo zlievarenskej metalurgie nežeľezných kovov. Môže byť dobrou pomôckou aj pre pracovníkov priemyslu pri celoživotnom vzdelávaní. Vysokoškolská učebnica je metodicky rozdelená do piatich kapitol. Prvá kapitola sa venuje základnému rozdeleniu nežeľezných kovov, druhá kapitola fyzikálno-chemickým základom tavenia nežeľezných kovov. Ďalšie kapitoly sú venované metalurgii najpoužívanejších zliatin nežeľezných kovov.

Najobsiahlejšia je kapitola venovaná hliníkovým zliatinám. V ďalších kapitolách je popísaná metalurgia horčíkových, medených a zinkových zliatin.

Autori ďakujú firmám, ktoré podporili jej vydanie a tým aj znížili celkovú cenu knihy. Veľké ďakujem patrí firmám: BAS Rudice, s.r.o., Beneš a Lát, a.s., Poříčany, Commexim group, a.s., Říčany, Keramtech, s.r.o., Žacléř, Metal Recycling, s.r.o., Jílové u Prahy, MedekoCast Považská Bystrica, Komoditní burza Říčany a Nematik Slovakia, s.r.o., Žiar nad Hronom. Autori ďakujú aj grantovej agentúre KEGA za podporu projektu 021ŽU-4/2017 súvisiaceho s vydaním učebnice.

Učebnica vyšla v náklade 150 ks a má 167 strán. Cena je 8 €.