1.
ČESKÉ VYDÁNÍ
JAMES KOUZES | BARRY POSNER
LEADERSHIP
CHALLENGE
JAK ZAŘÍDIT, ABY SE VE FIRMÁCH
DĚLY ZÁZRAČNÉ VĚCI

BARONET

Leadership Challenge

Jak zařídit, aby se ve firmách děly zázračné věci

„I po 25 letech je Leadership Challenge stále populární a má smysl si ho přečíst, a to z jednoho důvodu: je to klasika. Nikdo vám neposkytne praktičtější rady ze skutečného života než právě Jim Kouzes a Barry Posner. Právě *tuhle* knížku o leadershipu doporučuju všem svým klientům a myslím, že lepší publikaci o vedení lidí ještě nikdy nikdo nenapsal."

MARSHALL GOLDSMITH, autor bestsellerů *MOJO* a *What Got You Here Won't Get You There*

„Tohle je nejspíš ten nejsrozumitelnější průvodce, jaký byl kdy pro leadery napsaný. Byl klíčovou součástí na mé osobní cestě stát se skvělým leaderem."

PATRICK LENCIONI, generální ředitel The Table Group, autor bestsellerů *Pět příčin selhávání týmů* a *The Advantage*

„Jim Kouzes a Barry Posner to zase dokázali! V tomto zbrusu novém pátém vydání Leadership Challenge – bibli pro leadery po celém světě – dovedli své nápady do nových výšin s důrazem na výzvy, jimž leadeři čelí v dnešním globálním světě."

BILL GEORGE, autor *True North*, bývalý předseda a generální ředitel Medtronicu

„V žádné jiné knížce ještě nebyly sepsány praktické ukázky opravdového leadershipu lépe než právě v Leadership Challenge. V tomto aktualizovaném vydání se dozvíte, jak se stát fenomenálním leaderem jednadvacátého století."

CHIP CONLEY, zakladatel hotelů Joie de Vivre, autor děl *PEAK* a *Emoční rovnice*

„Díváme se na páté vydání, Leadership Challenge obstál v testu z dobrého důvodu: prostě a jednoduše jde o jednu z nejlepších knížek, jakou jsem kdy o leadershipu četl."

KEN BLANCHARD, spoluautor *Minutového manažera* a *Velcí šéfové*

„Do Leadership Challenge jsem se pustila jako nová manažerka budující Oracle University. Hluboce mě zasáhla. Formovala mě jako leadera a ovlivňovala mou kariéru. Když čtu po dvaceti letech páté vydání, překvapuje mě, že je stále aktuální a pravdivá a zároveň přináší čerstvé a zajímavé náhledy na vedení lidí a motivaci ostatních k tomu, aby dosahovali výjimečných výsledků."

LIZ WISEMANOVÁ, autorka *Multipliers*

„Leadership Challenge zůstává jednou z pěti nejlepších knížek, které jsem kdy četl. Pětadvacet let po prvním vydání ji stále mohu doporučit těm z nás, kteří v sobě chtějí probudit toho pravého leadera."

JOHN C. MAXWELL, odborník na leadership, autor bestsellerů *Jak v lidech vypěstovat vůdčí schopnosti, Rozvíjejte své vůdčí schopnosti* a *21 nevyvratitelných zákonů leadershipu*

MOBILNÍ APLIKACE LEADERSHIP CHALLENGE

Do svého mobilního telefonu si můžete stáhnout naši aplikaci navrženou tak, abyste mohli vyzkoušet koncepty a rady popsané v Leadership Challenge. Aplikaci můžete používat každý den a sledovat, jak postupujete ve svém rozvoji schopností leadera. Demo aplikace Leadership Challenge je zdarma a navazuje na části „Akční plán", které najdete na konci kapitol dvě až jedenáct, abyste si navržené kroky procvičili. Aplikace vám umožní integrovat některé z aktivit v těchto částech do vašeho každodenního života, aby se staly přirozenou součástí vašeho repertoáru leadera. Umožní vám:

- vytvořit si a sledovat vlastní plán aktivit,
- zapisovat si připomínky,
- sdílet zážitky a zkušenosti na sociálních sítích.

Plnou verzi aplikace si můžete zakoupit, oproti demo verzi v ní najdete další zajímavosti, jako například schopnost dostávat a poskytovat zpětnou vazbu, rozesílat e-maily a používat připomínky v kalendáři. Zahrnuje také:

- videa autorů,
- stručný přehled modelu Leadership Challenge,
- inspirativní citáty na každý den,
- aktualizace.

Tyto nástroje najdete v aplikaci Appleu. Neustále je zdokonalujeme, takže budeme rádi, když nám dáte vědět, jak bychom ve vás mohli probudit toho pravého leadera.

Pro aplikaci navštivte stránky
www.leadershipchallenge.com/go/tlcapp,
kde se dozvíte víc.

LEADERSHIP CHALLENGE

PRAHA 2014

Přeložila:
DANIELA ČERMÁKOVÁ

James M. Kouzes a Barry Z. Posner: Leadership Challenge
Vydání první
Copyright © 2012 James M. Kouzes and Barry Z. Posner
This translation published under license with the original publisher
John Wiley & Sons, Inc.
All rights reserved

Vydalo nakladatelství Baronet a.s., Květnového vítězství 332/31, Praha 4,
www.baronet.cz v roce 2014 jako svou 1864. publikaci
Přeloženo z anglického originálu The Leadership Challenge: How to Make
Extraordinary Things Happen in Organizations, 5th Edition vydaného
nakladatelstvím Jossey-Bass, A Wiley Imprint v roce 2012
Český překlad © 2014 Daniela Čermáková
Odpovědná redaktorka Lucia Pukančíková
Korektorka Zdeňka Grigarová
Ilustrace na přebalu © 2014 Ricardo
Přebal a vazba © 2014 Ricardo a Baronet
Sazba a grafická úprava Ricardo, Sázavská 19, Praha 2
Tisk a vazba: FINIDR, s. r. o., Český Těšín

Veškerá práva vyhrazena.
Tato kniha ani jakákoli její část nesmí být přetiskována, kopírována
či jiným způsobem rozšiřována bez výslovného povolení.

Název a logo BARONET® jsou ochranné známky zapsané
Úřadem průmyslového vlastnictví pod čísly zápisu 216133 a 216134.

ISBN 978-80-7384-853-8

BARONET
Praha 2014

JAMES M. KOUZES
BARRY Z. POSNER

LEADERSHIP CHALLENGE

Jak zařídit, aby se ve firmách
děly zázračné věci

BARONET

Pro Tae a Jackie
s veškerou láskou.
Děkujeme Vám za to,
co jste pro nás udělaly,
a za vše, co jste nám daly.

Obsah

Úvod: 13
Jak zařídit, aby se ve firmách děly zázračné věci

1 Když jsou leadeři na vrcholu svých schopností 21
Pět kroků příkladného leadershipu – Leadership je vztah – Celkově vzato: základem je důvěryhodnost

KROK 1
BUĎTE VZOREM 51

2 Vysvětlujte hodnoty 53
Objevte svůj hlas – Vyjádřete společné hodnoty

3 Jděte příkladem 81
Žijte společné hodnoty – Naučte ostatní tvořit hodnoty

KROK 2
INSPIRUJTE SPOLEČNOU VIZI 107

4 Představte si budoucnost 109
Představte si možnosti – Objevte společný cíl

5 Získejte si ostatní 135
Apelujte na společné ideály – Oživujte vizi

KROK 3
ZKOUŠEJTE NOVÉ POSTUPY 161

6 Pátrejte po příležitostech 163
Chopte se iniciativy – Nahlížejte za horizont

7 Experimentujte a riskujte 191
Dosahujte drobných vítězství – Poučte se ze zkušenosti

KROK 4
UMOŽNĚTE OSTATNÍM, ABY SE PROJEVILI 217

8 Rozvíjejte spolupráci 219
Vytvořte prostředí plné důvěry – Upevňujte vztahy

9 Posilujte ostatní 243
Podporujte svobodné rozhodování – Rozvíjejte kompetence a sebedůvěru

KROK 5

PRACUJTE SRDCEM **269**

10 Rozpoznávejte příspěvky **271**
Očekávejte to nejlepší – Projevujte osobní uznání

11 Oslavujte vítězství a hodnoty **295**
Vytvářejte týmového ducha – Zapojujte se osobně

12 Leadership je pro každého **321**
Leadery očekávejte kdekoliv – I vy jste důležití – to přece víte – Trénujte – Přemýšlejte – Zůstaňte skromní a lidští – Chopte se šance – Nezapomeňte tajemství úspěšného života

Poděkování **339**

O autorech **341**

Více o Leadership Challenge **345**

Poznámky **347**

ÚVOD

Jak zařídit, aby se ve firmách děly zázračné věci

LEADEŘI UDRŽUJÍ OSTATNÍ V POHYBU. Dodávají jim energii a mobilizují jejich síly. Vynášejí osoby a organizace na místa, o nichž se jim ani nesnilo. Leadership není jen tak nějaký módní výstřelek a „leadership challenge" nikdy z módy nevyjde.

V nejistých a bouřlivých dobách jsou výzvy jediným protilékem na chaos, stagnaci a dezintegraci. Časy se mění, problémy se mění, technologie se mění a lidé se mění. Leadership zůstává. Týmy, organizace a komunity potřebují, aby se lidé rozvíjeli a vzali své životy pevně do rukou. Proto jsme kdysi dávno napsali *Leadership Challenge,* a proto nám přišlo důležité sepsat toto páté vydání.

Změna je výsadou leaderů. Jejich úkolem je inspirovat ostatní, aby dělali věci jiným způsobem, aby bojovali proti nejistým podmínkám a kráčeli k mlhavému obrazu lepší budoucnosti. Bez leadershipu by se lidé nesnažili vyřešit existující problémy a uvědomit si dříve netušené možnos-

ti. Dneska máme přinejlepším jen chabé ponětí o tom, co by mohla budoucnost přinést, ale jsme si jistí, že bez leadershipu některých možností nejenže nedosáhneme, ale ani si je nedokážeme představit.

LEADERSHIP CHALLENGE

Leadership Challenge je o tom, jak leadeři mobilizují své podřízené, aby chtěli v organizacích uskutečnit zázračné věci. Je o postupech, jež používají, aby proměnili hodnoty v činy, vize v realitu, překážky ve zlepšení, odloučenost v soudržnost a rizika ve výnosy. Je o stylu vedení lidí, který vytváří prostředí, v němž proměňují obtížné možnosti v obdivuhodný úspěch.

Tato publikace vychází pětadvacet let poté, co byla vydána poprvé. Více než třicet let jsme strávili tím, že jsme zkoumali a učili a psali o tom, co leadeři dělají a jak se každý může stát ještě lepším leaderem. Jsme poctěni, jak nás profesionální scéna přijala. Ačkoliv my i ostatní autoři svou práci neustále zlepšujeme, těší nás, že studenti, učitelé a profesionálové i nadále shledávají, že jim může být *Leadership Challenge* užitečný jak z hlediska teorie, tak i praxe, a že obstál i po tolika letech.

V dnešní době si i nadále pokládáme tutéž základní otázku tak jako v roce 1982, kdy jsme se vydali na naši cestu za pochopením leadershipu: *Jaké zkušenosti jste získali, když jste byli jako leadeři na vrcholu?* Bavili jsme se s muži a ženami, mladými i staršími, ze všech možných typů organizací, jež existují, na všech úrovních, na všech pozicích, z mnoha různých míst po celém světě. Jejich vyprávění a chování a činy, jež popsali, vyústily v sepsání systému Pěti kroků příkladného leadershipu (Five Practices of Exemplary Leadership®) v této knížce. Když jsou

leadeři na svém vrcholu, pak jsou pro ostatní vzorem, inspirují společnou vizi, zkoušejí nové postupy, umožňují ostatním, aby se projevili, a podporují je, aby do všeho dávali srdce.

Leadership Challenge je toho důkazem. Pět kroků je odvozeno z našeho výzkumu a dokládáme je na příkladech skutečných lidí pracujících ve skutečných firmách. S každým vydáním knížky jsme náš výzkum aktualizovali – jak naše vlastní zjištění, tak zkušenosti ostatních odborníků po celém světě. A i nadále aktualizujeme příběhy, případy a příklady toho, co přesně lidé dělají a kdy jsou těmi nejlepšími možnými leadery.

S každým vydáním víme čím dál jistěji to, na čem doopravdy záleží. Máme šanci si neustále opakovat, co je opravdu důležité, odhazovat to, co není, a přidávat to, co je nové. Máme šanci zlepšovat strukturu knížky, práci se slovy a úhly pohledů tak, aby odpovídala současným okolnostem a podmínkám. Máme šanci vypustit drobná odklonění od tématu – ty důležité, i když malé poznámky, které mohou rušit nebo všechno komplikovat víc, než je nutné. Můžeme lépe vytyčit ty nejlepší způsoby leaderů. Čím víc se pouštíme do našeho výzkumu a čím víc toho o leadershipu napíšeme, tím jistější si jsme tím, že vedení lidí může pochopit každý a že příležitosti pro dobrého leadera jsou nekonečné a bez hranic.

S každým vydáním musíme samozřejmě oslovit nové publikum, a někdy dokonce i novou generaci objevujících se leaderů. Tato příležitost nás motivuje k tomu, abychom sbírali nové případy, zkoumali nové objevy a povídali si s dalšími a dalšími lidmi. Podporuje nás to v tom, abychom neustále ověřovali naše vlastní výsledky: Dává tenhle model leadershipu smysl? Kdybychom začali úplně od začátku, objevili bychom nějaké nové postupy? Vypustili bychom nějaké postupy? V tomto ohledu nám

pomáhají empirická data v neustále se rozrůstající online verzi *Leadership Practices Inventory* (LPI), 360stupňové zpětné vazbě, která je vám na internetu k dispozici. Tento seznam, který hodnotí Pět kroků, nám přináší 500 000 až 750 000 odpovědí ročně a udržuje nás v pozoru, abychom odlišovali vzorce chování, které jsou jiné – a ty, na nichž zřejmě nezáleží.

A s každým novým vydáním máme možnost znovu promluvit s těmi, kteří četli předchozí verze této knížky ve školách či na pracovištích. Pokud čtete tuto knížku poprvé, vítáme vás. Pokud se k ní znovu vracíte, vítáme vás zpět. Přidejte se k nám a přečtěte si toto nové vydání, abyste se dozvěděli a připomněli si Pět kroků a jak vypadají v praxi dneska. Dozvíte se, jak můžete pokračovat ve svém růstu a rozvíjet své schopnosti leadera.

Myslíme si, že všichni z vás čelí otravným problémům, díky nimž je leadership ještě mnohem důležitější, ale nutí vás, abyste se stali vědomým leaderem. Ostatní k vám vzhlížejí, abyste jim pomohli zjistit, co by měli dělat a jak by se mohli sami stát leadery. Stát se dobrým leaderem nedlužíte jenom sobě. Jste navíc zodpovědní za ostatní. Možná to nevíte, ale čekají od vás, že uděláte vše, co je ve vašich silách.

PŘÍRUČKA PRO LEADERY

Jak přimějete ostatní, aby chtěli následovat vašeho příkladu? Jak přimějete ostatní, aby dobrovolně a bez nátlaku spolupracovali na společném cíli? Jak zmobilizujete ostatní, aby se pustili do společné práce? Tyto důležité otázky řešíme v *Leadership Challenge*. Považujte tuto knížku za jakousi příručku, kterou si s sebou vezmete na cestě k leadershipu. Považujte ji za jakýsi manuál, na který se

můžete obrátit, když budete potřebovat radu, jak ve vaší firmě uskutečnit zázračné věci.

V první kapitole vysvětlujeme náš pohled na leadership pomocí *Osobních zkušeností leaderů* – případové studie o tom, jak jeden z leaderů pomohl své firmě odrazit se ode dna a proměnil ji ve vzkvétající podnikání. Představíme zde také Pět kroků, shrneme zjištění z našich více než třiceti let empirických studií o tom, jak se leadeři chovají, když plně využívají svůj potenciál, a ukážeme vám, v čem jsou tyto postupy odlišné.

Otázky, které klademe vedoucím ve firmách, tvoří jen polovinu našeho vyprávění. Leadership je vztah mezi leadery a jejich následovníky. Úplný obraz vedení lidí můžeme získat jen tím, když se právě těch následovníků zeptáme, co od leaderů požadují, co na nich obdivují. V druhé části první kapitoly odhalujeme vlastnosti, kterých si lidé u svých vedoucích cení nejvíce, a dokazujeme, že spolehlivost je základem vztahu mezi leadery a jejich podřízenými.

V deseti kapitolách, jež následují, popisujeme „deset zásad leadershipu" – základní způsoby chování, díky nimž leadeři uskutečňují zázračné věci – a vysvětlujeme elementární principy, jež podporují každý z Pěti kroků. Náš výzkum, i výzkum ostatních, potvrzuje, jak jsou tyto principy důležité. Přinášíme skutečné příklady skutečných lidí, kteří naše kroky realizovali, a nabízíme konkrétní doporučení, jak si tyto postupy osvojit a rozvíjet je jako leader. Každá z kapitol je zakončena Akčním plánem – zde najdete vše potřebné pro to, abyste si tuto část leadershipu osvojili a přijali ji za svou. Ať už se soustředíte na vlastní rozvoj či rozvoj svých kolegů – přímých nadřízených, týmu, spolupracovníků, nadřízeného, členů komunity a podobně – můžete si okamžitě vyzkoušet každé z našich doporučení. Nebudete potřebovat žádné dodatečné

né finanční prostředky či souhlas top managementu – či kohokoli jiného. Potřebujete jen osobní odhodlání a disciplínu. Pokud budete chtít svého mobilního parťáka či pomocníka, aby vám pomáhal na vaší rozvojové cestě, stáhněte si aplikaci *Leadership Challenge Mobile Tool,* která byla navržena tak, aby vás provedla jednotlivými částmi, praktickými aktivitami i kroky obecně.

Ve dvanácté kapitole vybízíme každého z vás, abyste se stali vzorem leadera. Ve všech pěti vydáních této knížky neustále zjišťujeme a přesvědčujeme sebe i ostatní, že leadership je pro každého. První místo, kde musíte leadera hledat, je ve vašem nitru. Přijmout výzvy leadershipu vyžaduje trénink, přemýšlení, pokoru a odhodlání pustit se do něčeho nového. Nakonec také docházíme k závěru, že leadership nevychází z hlavy. Leadership musí vždy vycházet přímo ze srdce.

Doporučujeme vám, abyste si nejdříve přečetli první kapitolu, ale pak už se do zbytku knížky můžete pustit tak, jak chcete. Přeskočte na to místo, které vás zajímá. Napsali jsme tuto knihu, abychom vás podpořili ve vašem rozvoji. Nezapomeňte, že každý krok je důležitý. I když můžete přeskakovat z kapitoly na kapitolu, nesmíte přeskočit žádný ze základních kroků leadershipu.

Technologie nám také umožňuje, abychom vám nabídli postřehy, které se do této knížky nevešly. Na našich webových stránkách www.theleadershipchallenge.com najdete více o tom, jak jsme pořádali náš výzkum, detailní informace o naší metodologii, statistické údaje, ověření studií dalšími odborníky a můžete si také objednat měsíční bulletin.

Doménou leaderů je budoucnost. Jedinečným odkazem leadera je vybudování významné společnosti, která se rozrůstá a vzkvétá. Nejdůležitější příspěvek leadera nespočívá jen v každodenní činnosti, ale v dlouhodobém rozvoji

lidí a organizací, aby se dokázali přizpůsobit, změnit, prosperovat a růst. Doufáme, že tato knížka pomůže k posílení firem, k vytvoření nových organizací a k obnově společnosti. Upřímně také doufáme, že vám pomůže obohatit váš život, život vaší společnosti i vaší rodiny.

Leadership je důležitý nejen pro vaši kariéru a ve vaší firmě, ale v každé oblasti, v každé komunitě a v každé zemi. Potřebujeme více příkladných leaderů a potřebujeme je více než kdy jindy. Čeká nás tolik zajímavé práce. Potřebujeme leadery, kteří nás dokážou sjednotit a vznítit v nás zápal.

Uvědomujeme si, že rozvoj leadera je seberozvojem. Přijmout tyto výzvy je osobní – a každodenní – výzvou pro každého. Víme, že pokud máte dostatek vůle a metody, jak vést ostatní, tak to zvládnete. Vy dodáte vůli. My se budeme ze všech sil snažit dodat ty metody.

Květen 2012

James M. Kouzes
Orinda, Kalifornie

Barry Z. Posner
Santa Clara, Kalifornie

KAPITOLA 1

Když jsou leadeři na vrcholu svých schopností

„BEZE STRACHU." Přesně tato slova jsou napsaná bílými písmeny na černém náramku, který nosí Barby Siegelová.[1]) Půjčila si ho od své dospívající dcery, aby sloužil jako každodenní připomínka neohroženosti, s níž se pouští do role ředitelky nadnárodní společnosti Zeno Group, prosperující firmy poskytující public relations. A tento druh elánu pohání jejich zázračný růst a ochotu riskovat, jak to v roce 2011 citoval *PRWeek*, když Zeno Group udělil dvě ze svých nejvyšších cen – Společnost roku a Společnost střední velikosti roku.

Zeno však nebyla vždy na vrcholu. Když Richard Edelman, prezident a ředitel mateřské společnosti Daniel J. Edelman, Inc., zavolal Barby a požádal ji, aby Zeno pozvedla ze dna, společnost strádala. Barby, která se zdokonalovala ve svém umění u Edelmana po jedenáct let a pak po dalších osm let v Ogilvy, kde nastartovala jejich globální marketing, byla připravená chopit se nové příležitosti a výzvy.

Barby věděla, že v Zenu pracuje skvělý tým a že má společnost stabilní klientskou základnu, ale aby se dostali na vyšší úroveň, domnívala se, že je třeba provést jisté změny. A k tomu potřebovali něco z neohroženosti, kterou hrdě hlásala na svém náramku. Řekla jim tedy: „Musíme se pevně postavit na naše nohy a nebát se, že jelikož jsme Zeno, nemůžeme se posunout dál, nebo že nás nebudou brát vážně.“ O změně se vyjadřovala jako o „hře dopředu – dopředu před to, kde jsme byli“. Netrvalo dlouho a její odhodlání a pozitivní přístup se rozšířily mezi ostatní.

Jako jeden z prvních kroků Barby uspořádala jedenapůldenní meeting manažerů se svými přímými podřízenými. Společně probírali základní otázky, jako například: „Kdo jsme? Co je naším cílem?“ Konverzace a sdílení myšlenek byly strhující a během toho setkání objevili slova, kterými pak dokázali popsat sami sebe. Tato slova – *neohrožení, týmoví hráči, kreativní, záměrně jiní* a *pohotoví* – se stala jejich hodnotami a příslibem klientům.

Zeno popisuje sama sebe tím, že poskytuje „strategii na nejvyšší úrovni a každodenní odhodlání“, a totéž můžete zahlédnout v Barbyiných aktivitách. Například strávila spoustu nocí v konferenční místnosti s členy týmu a připravovala balíčky na prezentace pro klienty. A pokud nepracuje na nějaké prezentaci, nejspíš nakupuje v místních potravinách svačinu pro své spolupracovníky. Účastní se setkání s klienty. Také tráví spoustu času se zaměstnanci. Barby bere svou práci velice vážně. „Často říkám: ‚Mám to privilegium vést tento tým.‘ A je to tak. Bez nich bychom nebyli ničím. Všechny tyto lidi potřebuju, aby odváděli každý den to nejlepší ze sebe. Každé ráno se probudím a řeknu si: ‚Co mám udělat, aby byli tito lidé šťastní a veselí, aby tu zůstali a pracovali pro naše klienty?‘“

Tyto názory sdílejí i její kolegové. Alison Walshová, account manažerka, potvrzuje, že „když máte ředitelku, která se tolik věnuje firmě, zaměstnancům a všem klientům, chcete odvádět co nejlepší práci". A protože se Barby ohledně svých představ o organizaci vyjadřuje tak jasně, „není pochyb," říká Alison, „že lidé ji chtějí následovat".

Firemní kulturu Barby popisuje tak, že podporuje tvrdou práci a úspěch a zároveň rovnováhu mezi osobním a pracovním životem a individualismem. „Jsem si jistá, že spousta společností se popisuje jako rodina," tvrdí Barby. „My si to doopravdy myslíme." Například ve firmě pracuje spousta žen a Barby bere svou roli ředitelky velice vážně. „Chci, aby viděly, že je možné mít opravdu skvělou kariéru a rodinu a užívat si všechno, co to s sebou přináší." Hodně mluví o svých vlastních dětech, o svém manželovi, starších sestrách a stárnoucích rodičích. Vždycky ostatním řekne, když jde ven na oběd s rodiči. „Chci, aby věděli, že je v pořádku, když na pár hodin odejdou z kanceláře, aby se setkali s rodinami." V kanceláři má vystavených spoustu rodinných obrázků spolu s připomínkami z firemních setkání a také s několika zaměstnanci s jejich dětmi. „Uvědomuju si," říká Barby, „že zaměstnanci jsou jako já. Všichni musíme platit hypotéky. Musíme vychovávat děti. Když se rozhoduju o tom, co bude firma dělat, mám na paměti, že na konci dne existují stovky rodin, které závisí na tom, abychom u našich klientů uspěli."

Na rozdíl od tradičních společností je Zeno organizací bez zdí, kde všichni, bez ohledu na postavení, běžně pracují společně na všech úkolech pro klienty. „Všechny plně respektujeme," dodává Cheryl Pellegrinová, viceprezidentka společnosti. „Funguje tu silný pocit spolupráce a týmové souhry. Lidé se mají opravdu rádi a práce jim jde od ruky. Všichni pro jednoho a jeden pro všechny." Barby vytvořila takovou strukturu, aby spolu lidé doslova

museli spolupracovat, učit se jeden od druhého a společně oslavovat úspěchy. Marcie Kohenaková, account manažerka, dodává, že i když spousta firem tvrdí, že jsou jeden tým, „Zeno jde příkladem. Ještě nikdy jsem nepracovala v kanceláři, kde by byla tak týmová atmosféra, kde by se všichni starali o zákazníky a týmy víc než sami o sebe a kde by lidé z různých oddělení pracovali pro jeden výsledek. Tento přístup je nejen přínosem pro naše klienty, ke kterým vždy přistupujeme s nejvyšším respektem, ale jako zaměstnanci máme příležitost k neustálému růstu, můžeme se učit od kolegů z různých částí země".

Zeno je v PR oblasti výjimečná firma i v tom, jak spravuje své transakce: všechny pobočky fungují na stejné bázi. Pokud třeba nějaký klient z Chicaga potřebuje radu někoho z Los Angeles, New Yorku, Toronta či São Paula, není v tom žádný problém. Barby tvrdí, že to znamená, že „zaměstnanci mohou prostě odvádět tu nejlepší práci a nemusí se starat o to, komu připadnou zásluhy. Všichni se soustředí na spokojenost našich zákazníků".

Spolupráce napříč pobočkami podporuje také inovaci a experimenty. Kreativita je pro Barby velice důležitá. „Chceme být kreativní ve všem, co děláme, i v těch nejrutinnějších úkolech," říká. Právě díky tomu zůstává Jessica Vitaleová, další viceprezidentka, u Zeno. „Máte neuvěřitelné množství příležitostí podílet se na úžasných projektech pro klienty, kteří jsou ve své oblasti leadeři, a šanci spolupracovat s neuvěřitelně chytrými, nadšenými lidmi z různých kanceláří, kteří nás podporují a povzbuzují, dokonce nás nutí, abychom se rozvíjeli," tvrdí. Barby k tomuto prostředí dodává, že „nám pomáhá myslet odlišně, nebát se experimentovat a zkoušet věci, které jsme předtím nezkoušeli".

Během roku se naskytne příležitost ke spoustě oslav, například páteční popracovní dýchánky a další neformál-

ní setkání a schůzky. Barby založila tradici každoročních silvestrovských večírků vždy třicátého června na konci fiskálního roku Zena. Toho dne se všechny pobočky sejdou na telekonferenci. Otevřou šampaňské a pozvednou sklenky ve virtuálním přípitku. Barby vzpomene na vše, čeho dosáhli, a promluví o tom, co je čeká v budoucnu. Pak se všechny kanceláře pustí do vlastních oslav.

V e-mailu pro zaměstnance na konci roku Barby shrnula úspěchy Zena takto:

> Každý z vás hraje důležitou roli v úspěchu naší firmy a každý z vás je klíčem k cestě, po níž pokračujeme… (slova chvály). Děkuji vám za úžasnou práci, kterou vy a vaše týmy odvádíte, a za neustále se prohlubující pouto, jež s klienty spřádáte… Na konci tohoto roku jsem zvědavější než kdy jindy na to, co přijde, a neexistují lidé, s nimiž bych se do nového období pustila raději.
> Máme se na co těšit. Některé dny budou těžší než ostatní, ale máme za úkol dovést tuto firmu do skvělejších výšin na ramenou klientské důvěry a spolupráce, kreativní práce a talentovaného personálu. Myslím, že už jsme zjistili, že když se pustíme do práce společně, můžeme to opravdu dokázat.

Barby však rozhodně není typ člověka, který by usnul na vavřínech. Uznání, které firma Zeno získala, je jen začátek. „Nemůžu prostě jen žít v současnosti," říká. „Vždycky musím myslet na další věc, na které bychom měli pracovat, a kam bychom měli mířit, ať už z hlediska geografického či z pohledu inovace či talentu." Ty další věci budou bezpochyby vyžadovat stejnou neohroženost, která dostala Barby a její kolegy tam, kde jsou dnes.

PĚT KROKŮ PŘÍKLADNÉHO LEADERSHIPU

Při transformaci Zena využila Barby Siegelová příležitost, aby změnila firmu od základu. A i když je Barbyin příběh výjimečný, rozhodně není jediný. Už více než třicet let pořádáme průzkum po celém světě a zjistili jsme, že takové úspěchy jsou ve skutečnosti úplně normální. Když lidi žádáme, aby nám vyprávěli o svých zkušenostech leadera – o zkušenostech, které získali, když byli na svém osobním vrcholu – setkáváme se s tisíci vyprávěními podobnými tomu Barbyinu.[2]) Podobné lidi jsme objevili v ziskových i neziskových organizacích, v zemědělství a těžařském průmyslu, ve výrobě a službách, v bankovnictví a zdravotní péči, ve vládním sektoru a vzdělávání, v umění a veřejných službách a spoustě dalších oblastí. Tito vedoucí pracovníci jsou zaměstnanci a dobrovolníci, mladí i starší, ženy i muži. Leadership nemá žádné rasové či náboženské hranice, žádná etnická či kulturní omezení. Leadery najdeme v každém městě a každé zemi, na každé pozici a v každé organizaci. Příkladného leadera najdeme všude, kam se podíváme.

A také jsme zjistili, že v těch nejlepších firmách jsou všichni, bez ohledu na titul či postavení, povzbuzováni k tomu, aby se chovali jako leadeři. Na takových místech totiž lidé nejenže věří v to, že každý je důležitý, ale chovají se tak, aby rozvíjeli své talenty včetně schopností nutných pro vedení lidí. Joon Chin Fum-Koová, ředitelka rozvoje lidí u Infocomm Development Authority v Singapuru, zdůrazňuje tento přístup, když vysvětluje, jak „se snaží vybudovat společnost a kulturu, kde se všichni cítí jako leadeři bez ohledu na to, co dělají, a kde vědí, že všichni mají svůj význam, dokonce mohou zanechat i svůj odkaz“.

Na začátku osmdesátých let jsme se lidí zeptali, co dělali, když byli na svém „osobním vrcholu“ při vede-

ní ostatních, a tuto otázku dál klademe po celém světě. Po analýze tisíců odpovědí jsme zjistili, a dále zjišťujeme, že bez ohledu na dobu či prostředí lidé, kteří vedou ostatní po nezmapovaných cestách, vykazují překvapivě stejné charakteristiky. Ačkoliv byla každá zkušenost jedinečná ve svém vyjádření, zaznamenali jsme chování a činy, které byly odlišné. Když chtějí leadeři ve firmách uskutečnit zázračné věci, pustí se do toho, co nazýváme Pěti kroky příkladného leadershipu. Leadeři tedy:

- jsou vzorem,
- inspirují společnou vizi,
- zkoušejí nové postupy,
- umožňují ostatním, aby se projevili,
- pracují srdcem.

Tyto kroky leadershipu nejsou soukromým majetkem lidí, jichž jsme se vyptávali. Ani nepatří několika vybraným hvězdám. Leadership není o tom, kdo jste, ale o tom, co děláte. Tato metoda je pro všechny, kteří přijímají výzvy leadershipu – dovést lidi a firmy na místa, kde nikdy předtím nebyli, dělat něco, co nikdy předtím nedělali, a přesunout se od obyčejného k výjimečnému.

Ačkoliv se *kontext* leadershipu dramaticky změnil od chvíle, co jsme před třiceti lety začali s výzkumem poprvé, *obsah* leadershipu se nezměnil skoro vůbec. Soustava Pěti kroků prošla zkouškou časem. Náš výzkum nám napovídá, že základní chování a postupy zůstaly v základu stejné a jsou relevantní dnes stejně jako v době, kdy jsme začali s výzkumem příkladného leadershipu.

Už jste si přečetli, jak jeden leader – Barby Siegelová – dovedla pomocí Pěti kroků své kolegy i organizaci k úspěchu a jak nikdo z nich neusnul na vavřínech. Ve zbytku této kapitoly krátce představíme každý z Pěti

kroků s malými příklady o tom, jak je leadeři za různých okolností používají, aby dosáhli výjimečných věcí. Až si o Pěti krocích přečtete podrobněji v kapitolách dvě až jedenáct, najdete přes stovku dalších příkladů ze skutečného života lidí, kteří přijali výzvy leadershipu.

Buďte vzorem

Postavení je dané, ale je to vaše chování, které vám může získat respekt. Tento názor sdíleli všichni účastníci našeho průzkumu. David Kim, manažer operací v Siemens Ultrasound, poznamenal, že „každý z nás je leader, ať už řídíte skupinu lidí či nikoliv. I když jsem přešel z armády do korporátního světa, dál jsem se aktivně snažil dokončit svou práci. Postavení z vás leadera neudělá. Odlišuje vás to, jak se chováte". Příkladní vedoucí vědí, že když chtějí ve svých lidech vzbudit odhodlání a dosáhnout lepších výsledků, musí být vzorem chování, které očekávají od ostatních.

Abyste byli vzorem, jak má být, musíte si být nejdříve jistí vlastními vedoucími principy. Musíte *vyjádřit své hodnoty tím, že najdete svůj hlas*. Dave Halvorson, inženýr u Intelu, poznamenal, že „nemusíte mít přímé nadřízené, abyste byli leaderem, ale musíte vědět, jaké jsou vaše hodnoty a vedoucí principy". Alan Spiegelman, výživový poradce u Northwestern Mutual, podpořil Daveův názor, když nám řekl: „Než můžete vést ostatní, musíte jasně vědět, kdo jste a jaké jsou vaše základní hodnoty. Až to zjistíte, pak můžete tyto hodnoty vyjádřit nahlas a v klidu je sdílet s ostatními." Ale *vaše* hodnoty nejsou jediné hodnoty. V každém týmu a v každé organizaci a komunitě mají všichni svoje vlastní principy. Jako leader musíte také *vyjádřit sdílené hodnoty* takové skupiny.

Avšak výmluvné proslovy o společných hodnotách nejsou ani zdaleka dostatečné. Vaše činy jsou mnohem důležitější než slova, když se ostatní budou snažit zjistit, jak vážně myslíte to, co říkáte. Slova a činy musí odpovídat. Příkladní leadeři dávají vzor tím, že *propojují činy se sdílenými hodnotami*. Svými každodenními aktivitami dokazují oddanost svým názorům a názorům organizace. Toto pozorování dokazují postřehy doktorky Jiangwan Majetiové, projektové manažerky u Amgenu: „Vedení příkladem je mnohem efektivnější než vedení příkazem. Když lidé vidí, že pracujete tvrdě, zatímco kážete tvrdou práci, budou mnohem pravděpodobněji následovat vašeho příkladu." Jeden z nejlepších způsobů, jak dokázat, že je něco důležité, je dělat to sám a jít ostatním příkladem. Jiangwanino jednání jasně dokazuje, že tým potřebuje „přijmout za své věci, v něž věří a cení si jich", proto od ostatních nežádá nic, co by nebyla ochotná udělat sama.

Inspirujte společnou vizi

Své nejlepší zkušenosti leadera popisují lidé jako doby, kdy si pro své organizace představovali vzrušující a úžasnou budoucnost. Představovali si a snili o tom, co by *mohlo* být. Věřili těmto snům celou svou duší a byli si jistí, že je zvládnou uskutečnit. Každá organizace, každé společenské hnutí začíná snem. Ten sen, či vize, je silou, jež tvoří budoucnost. Pro Taryn Walkerovou, produktovou manažerku u Kaiser Permanente, to znamená „soustředit se na dlouhodobou vizi a neustále ostatním připomínat (často když jsou na dně) konečný výsledek a jak je všechno důležité".

Leadeři si budoucnost představují pomocí *vzrušujících a úchvatných možností*. Máte potřebu něco uskutečnit, změnit, vytvořit něco, co ještě nikdy nikdo nevytvořil. Je

to podobné, jako když architekt načrtne nějaký nákres, nebo když inženýr postaví model domu, i vy potřebujete mít jasnou představu, jak by měly vypadat výsledky, než se pustíte do nějakého projektu. Musíte být také schopní propojit výsledek s minulostí, s historií, jež vás dostala tam, kde jste teď. Když Vittal Krishnamurthy zakládal „Thinker's Club" v Juniper Networks, tak si například představoval, že „jednoho dne bude centrem inovativního myšlení, kde lidé budou společně řešit některé z nejobtížnějších problémů a hledat inovativní řešení". Chtěl zlepšit kvalitu životů lidí tím, že je naučí kreativnímu myšlení, ale také si uvědomoval, že ať už je takové přání sebekrásnější, pokud leadeři nesdílejí své vize s ostatními, nemohou ve firmě docílit žádných významných změn.

Nadšení nemůžete přikázat, musíte k němu inspirovat. Musíte ostatní *zlákat ke společné vizi*. To znamená, jak říká Rajan Prajapat, manažer v Googlu, že „musíte mít v hlavě nějakou vizi a být jasní v tom, proč je pro vás důležitá. A musíte být stejně tak jasní v tom, proč by měla být důležitá i pro ty, s nimiž svou vizi sdílíte." Rupessh Roy, projektový manažer v NetLogic Microsystems, si uvědomil, že lidé musí uvěřit tomu, že chápete jejich potřeby a máte na srdci jejich zájmy. „Musíte mít jasné cíle a vizi, abyste něco změnili," prohlašuje, „a musíte být schopní tuto vizi sdílet s ostatními a přimět je, aby v ni uvěřili." Jednotný cíl vytvoříte tím, když ostatním ukážete, že je váš sen i jejich snem a jak přispívá k všeobecnému blahu. Když vyjádříte své nadšení ze své vize, vznítíte nadšení i v ostatních.

Zkoušejte nové metody

Výzva je pro rozvoj klíčová. Každá ukázka příkladného leadershipu vyžaduje změnu od statusu quo. Nikdo nám

ještě netvrdil, že se dostal na vrchol tím, že by nic nezměnil. Výzvou může být nějaký nový inovativní produkt, prvotřídní služba, světoborný zákon, osvěžující kampaň, jak puberťáky přimět, aby se chovali ekologicky, revoluční změna v byrokratickém programu nebo založení nového podniku či pobočky. Výzvou je také to, že se vypořádáte s neočekávanými ekonomickými zvraty, osobní zradou, ztrátou fyzických schopností, přírodními pohromami, civilními nepokoji a technologickými obraty. Když nám Katherine Winkelová, manažerka marketingu v Seattle Genetics, vyprávěla o své zkušenosti a vyslechla si své kolegy, byla ohromena „jak podobná ta vyprávění byla a jak se musela každá osoba potýkat s nejistotou a obavami, aby došla až na vrchol".

Leadeři riskují. Nesedí nečinně v koutku a nečekají, až se na ně usměje štěstěna. Přesně tohle zažil ve své první práci i Rob Pearson, nyní ředitel výzkumné laboratoře v Maquet Cardiovascular: „Byl jsem vržen do změn, když jsem si musel vybrat mezi tím, že budu pasivní (což byla záruka neúspěchu), nebo tím, že převezmu iniciativu a upravím si pravidla tak, aby vyhovovala mým potřebám (vyšší pravděpodobnost úspěchu). Rozhodl jsem se vzchopit a postavit se té výzvě tváří v tvář." Tím, že uskutečnil, co bylo potřeba, Rob dokázal pohnout se svým projektem kupředu.

Leadeři jsou průkopníci ochotní vkročit do neznáma. Nejsou však jedinými tvůrci či původci nových produktů, služeb či procesů. Ve skutečnosti spíše nejsou. Inovace pochází z naslouchání než z povídání. Musíte se neustále dívat mimo sebe a svou organizaci při pátrání po nových a inovativních produktech, procesech a službách. *Musíte pátrat po příležitostech, chápat se iniciativy a hledat inovativní způsoby ke zlepšení*.

Protože inovace a změna zahrnují *experimentování* a *podstupování rizika,* vaším hlavním příspěvkem bu-

de vytvořit prostředí pro experimenty, v němž bude prostor pro ocenění dobrých nápadů, podporu těch nápadů a ochotu zkoušet a testovat metody a postupy. Ryan Diemer, plánovač a analytik u Stryker Endoscopy, o přijímání rizika říká, že „nikdy není jednoduché a občas je děsivé". Ale z vlastní zkušenosti se naučil, že „je nutné, protože vyžaduje, abyste vy a ti, s nimiž pracujete, hledali nové způsoby nejen v tom, co děláte, ale i jak to děláte. Riskovat se občas vyplatí a občas ne, ale pravda je, že kdo nic neriskuje, nic nezíská".

Když riskujete, určitě budete dělat chyby a něco se vám nepovede. Stejně se do toho pusťte. Jedním ze způsobů, jak se vypořádat s potenciálními nezdary, je *snažit se o drobná vítězství a poučit se z každé zkušenosti*. Pierfrancesco Ronzi, společník v McKinsey & Company v Itálii, si vzpomíná, že když pracoval na jednom úvěrovém procesu pro svého bankovního klienta v severní Africe, musel projekt rozdělit do menších částí, aby jeho tým dokázal vůbec začít, zjistit, co by mohlo fungovat a jak by se přitom mohli jeden od druhého učit. „Ukázat jim, že jsme schopní něco zrealizovat," říká, „povzbudilo jejich důvěru v projekt a jejich ochotu se ho účastnit." Pierfrancesco doporučuje, aby se leadeři neustále učili ze svých neúspěchů a chyb, zatímco experimentují, zkouší nové věci a pokračují v práci. Nejlepší leadeři jsou jednoduše ti, kdo se umí nejlépe učit, a život je jejich laboratoří.[3])

Umožněte ostatním, aby se projevili

Dobrý tým není tvořen jedinou osobou. Vyžaduje týmové snažení. Vyžaduje důvěru a pevné vazby. Vyžaduje kompetenci a chladnou sebedůvěru. Vyžaduje skupinovou spolupráci a individuální zodpovědnost. Sushma Bhopeo-

vá, programová manažerka v Biomass NPL, potvrzuje, že musela „vést ostatní tím, že jim předala zodpovědnost". Při konsolidaci systému řízení vztahů se zákazníky v globálně působící společnosti si velice jasně uvědomovala, že „tohle by nikdo nezvládl sám". Podobně jako další leadeři i Sushma zjistila, že „jsem musela být otevřená všem nápadům a nechat každého, aby při rozhodování vyslovil svůj názor… Jedním z hlavních pravidel v tomto projektu bylo to, že tým znamená víc než jakákoliv osoba v týmu". Sushma velice dobře chápe, že žádný vedoucí nedosáhl výjimečných výsledků tím, že by hrál sólo.

Leadeři podporují spolupráci tím, že budují prostředí plné důvěry a podporují dobré vztahy v týmu. Pocit týmové práce zdaleka nekončí u několika podřízených či blízkých spolupracovníků. Musíte do něho zahrnout všechny, kteří se na daném projektu podílejí – a jistým způsobem i ty, kteří musí žít s výsledky, jež z něho vzejdou. Lorena Compeánová, zakladatelka Co-Creating Hong Kong, na začátku své kariéry zjistila, že musí lidem z projektového týmu důvěřovat, že svou práci zvládnou. Jako projektová manažerka „jsem kontrolovala každou titěrnou analýzu, kterou provedli, ale všimla jsem si, jak na mě byli naštvaní, protože jsem je nenechala činit žádné závěry". Zjistila, že jim musí „projevit důvěru, aby oni mohli důvěřovat mně".

Podřízení buď pracují ze všech sil, nebo jen tak nejistě postávají, pokud se cítí slabí, nejistí či nedostatečnou součástí týmu. Tím, že jim předáte kompetence a podporujete jejich osobní sílu, budou silnější a schopnější. Když ostatní podporujete tím, že *budujete jejich sebedůvěru a rozvíjíte jejich kompetence, mnohem pravděpodobněji ze sebe vydají to nejlepší a předčí i vlastní očekávání*. Heidi Winklerová, právní zástupkyně v Pihl, stavební společnosti v Dánsku, si vzpomíná na své zkušenosti a „jak je jedno-

dušší dosáhnout společných cílů (či dokonce zařídit, aby byly cíle společné), když lidi zatáhnete do rozhodovacího procesu, věříte, že ho zvládnou zrealizovat, a necháte provedení na jejich zodpovědnosti".

Pokud se soustředíte na potřeby ostatních, a ne jen na svoje vlastní, budujete důvěru v leadera. A čím více lidé věří svým leaderům a jeden druhému, tím více jsou ochotni přijmout riziko, provést změny a udržovat společnost v chodu. Derek Rupnow, manažer rozvoje u Broadcomu, zdůrazňuje, že „člověk buduje důvěru a respekt tím, že pracuje na osobních vztazích, ke všem se chová s respektem a zajišťuje, že všichni vědí, co se děje". Ptá se lidí na jejich názory a diskutuje s nimi nejen proto, aby podpořil jejich schopnosti, ale aby se sám dále rozvíjel a měl všechny potřebné informace. Derek si uvědomuje, že když lidem poskytnete důvěru, respekt, pravomoci a informace, vrhnou svou energii do práce mnohem ochotněji. Díky takovým vztahům proměňují leadeři své podřízené v samostatné leadery.

Pracujte srdcem

Cesta na vrchol je namáhavá a strmá. Lidé jsou vyčerpaní, frustrovaní a rozčarovaní a častokrát jsou v pokušení to vzdát. Avšak upřímná starost nás pohání dopředu. „Pochvala je nejmocnější měnou, kterou máme, a nestojí vůbec nic," říká Jessica Herrinová, CEO a zakladatelka Stella & Dot, která řídí deset tisíc stylistů prodávajících sady šperků většinou na soukromých večírcích. Osobně kontaktuje nejméně deset prodejců každý den a součástí jejího každodenního programu je pochválit je a ocenit jejich úsilí.[4]) Jakmile společnost Marka Hassina zvítězila v soutěži MSN-Microsoft Israel's Interactive Agencies Creative Competition, poslal obrázek té ceny všem členům tý-

mu spolu s poznámkou: „Tohle je VAŠE cena. Povězte to své rodině, svým přátelům – že jste to DOKÁZALI."

Leadeři jako Jessica a Mark chápou, proč jsou ocenění a pochvala důležité. Toto uznání může probíhat mezi čtyřma očima nebo před mnoha lidmi. Může být provedeno dramatickými gesty či jednoduchými činy. Jennifer Dirkingová, spoluředitelka ve FoothillDe Anza Community Colleges Foundation, neustále hledá způsoby, jak ve společnosti vytvořit prostředí, v němž by „měli lidé pocit, že se o ně jejich nadřízený upřímně zajímá a opravdu je oceňuje". Při týmových poradách začínají tím, že si připomenou, co všechno se jim povedlo, a ocení ty členy týmu, kteří si to zaslouží. Jennifer dále vysvětluje, že „hodnotíme sice oblasti, které bychom chtěli zlepšit, ale vždy v kontextu celkového úspěchu. Tento přístup zlepšuje morálku a přispívá ke spolupráci na pracovišti".

Součástí vaší práce jako leadera je oceňovat lidi za jejich práci a vytvářet prostředí, v němž jsou oslavovány hodnoty a úspěchy celé společnosti. Uznání a pochvala nejsou nutně jen o zábavě a hraní, i když je to zábava, když lidé podporují srdce svých podřízených. Ani nejde o nějaké okázalé obřady, které by měly budovat falešný smysl kamarádství. Povzbuzování je kupodivu vážná věc, protože prozrazuje, jak spojujete odměny s výkonem. Oslavy a rituály, když jsou autentické a od srdce, vytvářejí silný smysl kolektivní identity a společného ducha, které pak mohou tým provést přes těžká období.

Pět kroků příkladného leadershipu obsahuje základní vedoucí kompetence, které vyplynuly z našich analýz tisícovek případů. Když jsou leadeři na vrcholu, pak jsou vzorem, inspirují společnou vizi, zkoušejí nové metody, umožňují ostatním, aby se projevili, a pracují srdcem. Tyto metody lidé používají, když jsou jako leadeři na vr-

cholu. Ale kde je důkaz, že jsou opravdu důležité? Přinášejí lidem a organizacím něco nového? Během let jsme se pustili do hledání odpovědí na tyto otázky a testování skutečnosti, že Pět koků opravdu vysvětluje, díky čemu dokážou leadeři v organizacích prosadit zázračné věci. Výzkum a empirické důkazy naznačují, že se jim to opravdu daří.

Důležitost Pěti kroků

Pravda je, že chování příkladného leadera má značně pozitivní vliv na výkony lidí v práci. Manažeři, kteří mnohem častěji využívají Pět kroků leadershipu, jsou značně efektivnější než jejich protějšky, kteří je používají ne tak často.

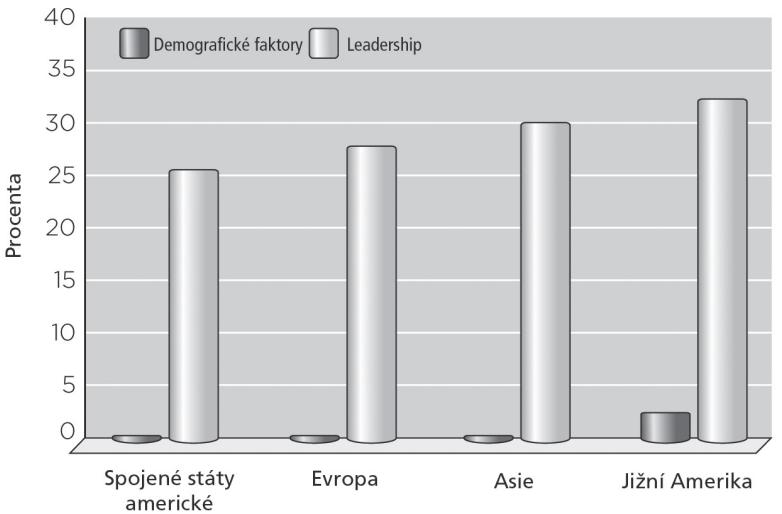
K těmto závěrům jsme došli poté, co jsme analyzovali odpovědi od téměř dvou milionů lidí po celém světě v našem nástroji Leadership Practices Inventory (LPI), naší 360stupňové zpětné vazbě, která hodnotí, jak často leadeři používají Pět kroků.[5]) Dotazovaní navíc zodpovídali demografické otázky o svém věku a pohlaví až po pole působnosti, sektor ekonomiky a velikost organizace.[6]) Reagovali také na deset tvrzení o tom, co si myslí o svých vedoucích a pracovišti.[7])

Data prozrazují, že postoj k práci je značně ovlivňován tím, jak se chová leader, a ani trochu konkrétními charakteristikami respondentů.

Statistické analýzy odhalují, že přístup leaderů ovlivňuje větší část toho, jak se odpovídající zapojují do pracovního nasazení. Činy manažerů přispívají k nasazení, loajalitě, motivaci, hrdosti a produktivitě víc než jiné samostatné proměnné.[8]) Osobní a organizační charakteristiky respondentů naopak vysvětlují méně než jedno procento elánu a hrdosti na svou práci. Tyto oblasti jsou

nezávislé na tom, kdo jsou respondenti (co se týče věku, pohlaví, národnosti či vzdělání), nebo na jejich postavení, práci, vědním oboru, sektoru ekonomiky, národnosti či zemi původu. Naše zjištění jsou doložena v grafu 1.1

GRAF 1.1 Nasazení v práci



Jinými slovy, čím víc budete Pět kroků příkladného leadershipu používat, tím pravděpodobněji pozitivně ovlivníte ostatní a svou organizaci. Caroline Wangová – v jisté době nejvýše postavená žena z Asie v exekutivě IBM – popisuje svou zkušenost se systémem Pěti kroků: „Vážně nejde o osobnost leadera, ale jak se ta osoba chová jako leader.“ To dokazují všechna data: jestli chcete mít vliv na lidi, na organizace a na komunity kolem sebe, měli byste investovat do znalostí o tom, jaké chování vám umožní stát se tím nejlepším leaderem, jakým můžete být.

Mnoho odborníků zdokumentovalo, že leadeři používa-

jící Pět kroků jsou mnohem efektivnější než ti, kteří je nepoužívají. Nezáleží na tom, zda se jedná o Spojené státy americké, veřejný či soukromý sektor, nebo školy, zdravotní zařízení, obchodní firmy, vězení, kostely a podobně.[9]) Leadeři, kteří používají Pět kroků častěji než jejich protějšky, například:

- vytvářejí vysoce produktivní týmy,
- generují vyšší tržby a spokojenost zákazníků,
- rozvíjejí loajalitu a organizační nasazení,
- podporují motivaci a ochotu tvrdě pracovat,
- reprezentují své týmy před vyšším managementem mnohem úspěšněji,
- mnohem efektivněji uspokojují potřeby členů rodiny,
- podporují nadšení ve školách,
- rozšiřují počty lidí ve své kongregaci,
- vybírají ve sbírkách více prostředků a darů,
- rozšiřují služby poskytované společností,
- zvyšují obrat a snižují absence,
- pozitivně ovlivňují nábor pracovníků.

Během pětiletého období byly porovnány finanční výsledky organizací, jejichž senior manažeři byli identifikováni jako ti, kteří „hojně“ využívají Pět kroků, s organizacemi, jejichž leadership se do tohoto procesu zapojoval výrazně méně.[10]) Jak to dopadlo? Růst čistého příjmu byl téměř osmnáctkrát vyšší, cena akcií vzrostla skoro třikrát u veřejně obchodovaných společností, jejichž leadership používá Pět kroků.

Ačkoliv Pět kroků příkladného leadershipu nevysvětluje dokonale, proč jsou leadeři a jejich organizace úspěšní, je poměrně jasné, že jsou důležité bez ohledu na to, kdo jste, nebo kde sídlíte. Záleží na tom, jak se jako leader chováte, a to hodně.

V Pěti krocích příkladného leadershipu najdete typy chování, jež slouží jako základ pro to, abyste se naučili vést. Nazýváme je Deset zásad leadershipu (tabulka 1.1). Charakterizují jednání, které byste měli použít sami na sebe a na ostatní. Těchto Deset zásad slouží jako vzor pro vysvětlování, pochopení, ocenění a učení se, jak leadeři dokážou v organizacích uskutečnit zázračné věci. V kapitolách 2 až 11 je všechny podrobně rozebíráme.

Než se však ponoříme do Pěti kroků a Deseti zásad víc, nesmíme opomenout leadership z pohledu podřízených. Co tedy lidé u leadera hledají? Co lidé chtějí od někoho, jehož instrukce jsou ochotni poslouchat?

TABULKA 1.1
Pět kroků a Deset zásad příkladného leadershipu

Buďte vzorem		1. Vysvětlujte hodnoty, objevte svůj hlas a vyjádřete společné hodnoty. 2. Jděte příkladem, propojte své činy se společnými hodnotami.
Inspirujte společnou vizi		3. Představte budoucnost plnou vzrušujících a úchvatných možností. 4. Získejte si ostatní pomocí společných cílů.
Zkoušejte nové postupy		5. Pátrejte po příležitostech tím, že se chopíte iniciativy a budete vyhledávat inovativní způsoby rozvoje. 6. Experimentujte a riskujte, generujte drobná vítězství a poučte se ze zkušenosti.
Umožňujte ostatním, aby se projevili		7. Podporujte spolupráci, vytvářejte prostředí plné důvěry a upevňujte vztahy. 8. Posilujte ostatní, podporujte jejich svobodné rozhodování a rozvíjejte jejich kompetence.
Pracujte srdcem		9. Rozpoznávejte příspěvky a oceňujte individuální výkony. 10. Oslavujte vítězství a hodnoty a podporujte týmového ducha.

LEADERSHIP JE VZTAH

Při analýze tisícovek příkladů leaderů jsme dospěli k nevyhnutelnému závěru, a to že *každý* má co vyprávět. A tato vyprávění jsou si poměrně dost podobná co do chování, procesů a jednání. Tyto údaje jasně popírají mýtus, že leadership lze najít jen v nejvyšších úrovních organizace a společnosti, nebo že je to cosi, co je rezervované jen pro hrstku charismatických mužů a žen. Názor, že existuje jen pár skvělých lidí, kteří by mohli vést ostatní, je rozhodně špatný. Rovněž je hloupost věřit, že leadery najdeme pouze ve velkých nebo výborných nebo malých nebo nových organizacích, nebo ve fungujících či začínajících společnostech. Pravda je, že leadership je sadou schopností a dovedností, které jsou dostupné každému. Právě díky tomu, že existuje tolik leaderů – ne jen pár –, se ve společnostech pravidelně odehrává tolik zázračných věcí, zvlášť v dobách velké nejistoty.

Při analýze se před námi vynořila ještě jedna důležitá pravda. Zkušenosti leaderů, s nimiž se nám svěřili, nebyly nikdy o sólovém vystoupení. Leadeři nikdy nedosáhnou výjimečných věcí sami. Mobilizují *ostatní,* aby bojovali za společné cíle, a to v podstatě znamená, že *leadership je vztah*. Leadership je vztah mezi těmi, kteří chtějí vést, a těmi, kteří si vybrali tyto osoby následovat. Když pak chcete dosáhnout výjimečných věcí, záleží právě na kvalitě tohoto vztahu. Vztah mezi leaderem a podřízeným, který by byl postaven na strachu a nedůvěře, nikdy nepovede k vytvoření trvalých hodnot. Vztah založený na vzájemném respektu a důvěře překoná všechny překážky a zanechá za sebou něco důležitého.[11])

Přesně tohle nám vyprávěl Yamin Durrani o svém vztahu s Bobbym Matinpourem, manažerem marketingu v National Semiconductor, který přišel do firmy krátce

poté, co společnost prošla obrovskou reorganizací a masivním propouštěním. Yamin nám prozradil, že „v celé společnosti vládl naprostý nedostatek motivace, pocit nedůvěry, nejistoty a každý se staral jen o svoje vlastní zájmy. Konkrétně náš tým trpěl nízkou motivací a vzájemně jsme si nedůvěřovali. Do kanceláře jsem chodil nerad, všichni jsme mezi sebou soutěžili a nedokázali spolu efektivně komunikovat."

Bobby si uvědomil, že bude muset lidi přesvědčit, aby si vzájemně důvěřovali. Ze všeho nejdřív se posadil s každým členem týmu, aby pochopil jejich přání, potřeby a plány do budoucna. První měsíc strávil většinu času tím, že se učil a zkoušel pochopit, po čem každá osoba touží a co má ráda. Každý týden se scházel s jednotlivými členy týmu, vyptával se jich, pozorně poslouchal to, co mu říkali. „Jeho přátelské chování a upřímný, otevřený přístup," říkal Yamin, „nás vedl k tomu, abychom se otevřeli a cítili se v bezpečí. Nikdy se nechoval, jako by věděl všechno, a chtěl se učit nové věci od celého týmu. Bobby chápal, že si nemůže získat respekt ostatních bez toho, aby respektoval on je a poskytl jim svobodu, aby byli zodpovědní za své projekty. Bobby nastavil v týmu komunikační linky mimo jiné tím, že podporoval interakci tváří v tvář."

Při schůzích s managementem, když se někdo na něco zeptal, Bobby se obvykle obrátil na jednoho z členů svého týmu, i když třeba znal odpověď sám. Řekl například: „Odborníkem na tohle téma je Yamin, ať nám na tu otázku odpoví." Na každoroční sales konferenci, které se zúčastnily stovky zaměstnanců, nechal nejmladšího člena týmu, aby přednesl prezentaci, zatímco zbytek stál za ním a odpovídal na otázky. Yamin poznamenal:

> Bobby, jako nový člen ve skupině, mohl snadno spadnout do pasti tím, že by se snažil zapojit do každého projektu

nebo fungovat jako strážce informačního toku. Místo toho se však rozhodl důvěřovat členům svého týmu a nechat si od nich poradit ohledně přístupu k jednotlivým projektům. Nikdy nikomu své nápady nevnucoval. Jeho stylem nebylo „buď bude po mém, nebo nijak". Podporoval členy týmu, aby se chopili iniciativy, a u projektů působil jako poradce a dovolil jim, aby je vedli podle svého uvážení.

Bobby měl se svým stylem leadershipu značný úspěch. Příjmy týmu se zvýšily o 25 procent, měli neustále plno nápadů. Týmový duch se zvedl, lidé se do práce těšili a rozvinul se mezi nimi smysl pro týmovou spolupráci. Yamin nám prozradil: „Nikdy předtím jsem nepociťoval, že by mi někdo tolik věřil. Díky této zkušenosti jsem si uvědomil, že velcí leadeři pomáhají svým podřízeným, aby se sami stali leadery."

Když se soustředil na ostatní, a ne jen na sebe, Bobby dokázal, že úspěch v leadershipu, úspěch v práci a úspěch v životě jsou o tom, jak dobře spolu lidé dokážou pracovat a vycházet. Úspěch ve vedení lidí je cele závislý na schopnosti vybudovat a udržet tyto vztahy. Protože je leadership oboustranným procesem mezi leadery a jejich podřízenými, musí jakákoliv diskuze o leadershipu zahrnovat dynamiku těchto vztahů. Strategie, taktika, schopnosti a dovednosti neznamenají nic bez pochopení základních lidských tužeb, jež leadery a podřízené spojují. Jakými ingrediencemi je takový vztah tvořen?

Co lidé hledají u svých leaderů a co po nich chtějí

Abychom lépe pochopili leadership jako vztah, zkoumali jsme očekávání, které mají podřízení od svých vedoucích. Ptali jsme se jich na osobní vlastnosti, znaky a rysy, jež obdivují u osoby, kterou by byli *ochotni* následovat. Od-

povědi potvrzují a obohacují obrázek, který jsme vytvořili ze studií nejlepších zkušeností.

Výzkum toho, co podřízení očekávají od svých leaderů, jsme začali před více než třiceti lety dotazováním tisícovek vedoucích pracovníků v soukromé i státní sféře. Na tuto *otevřenou* otázku jsme dostali několik stovek odpovědí v podobě různých hodnot, znaků a vlastností.[12]) Při následné analýze provedené několika nezávislými posuzovateli, následované dalšími empirickými analýzami, jsme tyto odpovědi stáhli na seznam dvaceti vlastností (každá je doplněna několika synonymy pro vysvětlení).

Z tohoto seznamu dvaceti vlastností jsme vytvořili přehled Vlastností příkladných leaderů. Získali jsme ho od více než sta tisíc lidí po celém světě a výsledky neustále aktualizujeme. Tento jednostránkový průzkum žádá dotazované, aby vybrali sedm vlastností z dvaceti, které „nejvíce obdivují na leaderech, pod jejichž vedením by ochotně pracovali". Klíčové slovo je právě *ochotně*. Co očekávají od leaderů, které by nenásledovali ne proto, že musí, ale proto, že chtějí?

Výsledky nás překvapily tím, jak se opakovaly. Kdykoliv tuto otázku položíme, je jasné, jak ukazují údaje v tabulce 1.2, že existují jisté základní „charakterové testy", které musí osoba složit, než ji ostatní ochotně přijmou za svého *leadera*.

TABULKA 1.2
Vlastnosti leaderů, které ostatní obdivují

Procento respondentů, kteří danou vlastnost zvolili

Vlastnost	1987	1995	2002	2007	2012
Upřímný	83	88	88	89	89
Zaměřený na budoucnost	62	75	71	71	71
Kompetentní	67	63	66	68	69
Inspirativní	58	68	65	69	69
Inteligentní	43	40	47	48	45
Otevřený	37	40	40	35	38
Férový	40	49	42	39	37
Spolehlivý	33	32	33	34	35
Poskytující podporu	32	41	35	35	35
Přímočarý	34	33	34	36	32
Spolupracující	25	28	28	25	27
Odhodlaný	17	17	23	25	26
Odvážný	27	29	20	25	22
Ambiciózní	21	13	17	16	21
Starostlivý	26	23	20	22	21
Loajální	11	11	14	18	19
Kreativní	34	28	23	17	16
Vyzrálý	23	13	21	5	14
Umí se ovládat	13	5	8	10	11
Nezávislý	10	5	6	4	5

Poznámka: Odpovědi pocházejí od respondentů z šesti kontinentů: Afriky, Severní Ameriky, Jižní Ameriky, Asie, Evropy a Austrálie. Většina respondentů pochází ze Spojených států. Protože jsme je žádali, aby vybrali sedm vlastností, celkové číslo představuje více než 100 %.

Ačkoliv každá z vlastností dostala pár hlasů, což znamená, že každá z nich je pro lidi důležitá, nejpřekvapivější je, že během těch let dostaly čtyři, a jenom čtyři, vždy více než 60 procent hlasů (s výjimkou vlastnosti inspirativní v roce 1987). A tyto čtyři vlastnosti se neustále umisťují na vrcholu v *různých zemích*.[13])

To, co lidé hledají u leadera (osoby, kterou jsou ochotni následovat), se během let nemění. A náš výzkum dokazuje, že nezáleží na zemi, kultuře, národní příslušnosti, postavení v organizaci a hierarchii, pohlaví, úrovni vzdělání a věku. Většina lidí, kteří jsou ochotní svého vedoucího následovat, věří, že leader musí být:

- upřímný
- zaměřený na budoucnost
- kompetentní
- inspirativní

Tento průzkum nejžádanějších vlastností dokazuje kontinuální a jasnou spojitost s tím, co lidé říkají a píšou ohledně svých nejlepších osobních zkušeností v leadershipu. Pět kroků příkladného leadershipu a chování lidí, jež ostatní považují za příkladné leadery, jsou jen jiný úhel pohledu téže věci. Když jsou na vrcholu, leadeři nedosahují jen skvělých výsledků. Zároveň také splňují očekávání svých podřízených.[14])

Upřímnost, zaměřenost na budoucnost, kompetentnost a inspirativost jsou zakomponovány i do následujících kapitol o Pěti krocích, kde se dozvíte podrobněji, jak příkladný leader splňuje očekávání svých podřízených. Leadeři například nemohou „být vzorem“ bez toho, aby je ostatní považovali za upřímné. Krok „inspirujte společnou vizi“ vyžaduje zaměření na budoucnost a inspirativnost. Když leadeři „zkoušejí nové postupy“, zároveň budí dojem, že jsou dyna-

mičtí a kompetentní. Důvěryhodnost, často synonymum pro upřímnost, která hraje hlavní roli v tom, jak leadeři „umožňují ostatním, aby se projevili“, stejně jako jejich vlastní kompetentnost. Podobně leadeři, kteří rozpoznají a dokážou ocenit skvělé výkony – kteří „pracují srdcem“ – vyzařují inspiraci a pozitivní energii, které podporují podřízené v tom, aby pochopili oddanost společné vizi a hodnotám. Když leadeři dokazují, že zvládají všech Pět kroků, ukazují ostatním, že jsou kompetentní uskutečnit v organizaci zázračné věci.

CELKOVĚ VZATO: ZÁKLADEM JE DŮVĚRYHODNOST

Čtyři hlavní vlastnosti – upřímnost, zaměření na budoucnost, kompetentnost a inspirativnost – se udržely v posledních třiceti letech v neustále se měnícím a turbulentním společenském, politickém a ekonomickém prostředí. Relativní důležitost každé z nich se během té doby trochu pozměňovala, nic to však nemění na faktu, že tyto čtyři vlastnosti lidé u svých leaderů hledají nejčastěji. Skutečnost, jestli věří, že jejich vedoucí podle těchto hodnot žijí, je jiná věc, ale to, co od nich očekávají, se nezměnilo.

Tyto čtyři vlastnosti se určitě hodí samy o sobě – ale z našich údajů vyplývá ještě jeden důsledek. Tři ze čtyř klíčových vlastností tvoří to, co odborníci na komunikaci označují za „zdroj důvěryhodnosti“. Když hodnotí věrohodnost zdrojů komunikace – ať už to jsou reportéři, obchodníci, lékaři nebo kněží, ať už to jsou manažeři, důstojníci v armádě, politici nebo leadeři v businessu – odborníci je obvykle hodnotí podle tří kritérií: sledují *důvěryhodnost,* jejich *odbornost* a jejich *dynamičnost*. Lidé, kteří se v hodnocení ocitnou na vysokém místě, jsou ostatními vnímáni jako nejspolehlivější zdroje informací.[15])

Všimněte si, jak pozoruhodně podobné jsou tyto tři vlastnosti se základními rysy, jako je upřímnost, kompetentnost a inspirativnost – se třemi ze čtyř nejdůležitějších položek vybíraných v našich průzkumech. Spojte si teorii s údaji o vlastnostech uznávaných leaderů a dojdete k překvapujícímu závěru, že lidé chtějí následovat leadery, kteří jsou především důvěryhodní. *Důvěryhodnost je základem leadershipu*. Podřízení musí především svým leaderům věřit. Aby někoho ochotně následovali, musí být přesvědčeni, že mohou slovům svého leadera věřit, že ho práce těší a že má potřebné znalosti a dovednosti, aby vedl ostatní.

Podřízení musí také věřit, že jejich leader ví, kam všichni míří, a má vizi ohledně budoucnosti. Očekávání, že leader bude zaměřený na budoucnost, odlišuje leadery od ostatních důvěryhodných osob. Ve srovnání s ostatními zdroji informací (například reportéry a moderátory televizních zpráv), leadeři musí být víc než jen spolehlivými oznamovateli informací. Leadeři zprávy vytvářejí, interpretují je a dodávají jim smysl. Leadeři musí přemýšlet o budoucnosti a vidět nové vzrušující možnosti. Podřízení si chtějí být jistí, že jejich leadeři vědí, kam jdou.

Přestože jsou velké vize v leadershipu důležité, pokud nejste jako leader důvěryhodní, to, co říkáte, spočívá na slabých a vratkých základech. Proto si musíte svoji důvěryhodnost neustále střežit. Vaše schopnost zaujmout, zpochybnit status quo a zamířit novým směrem závisí na tom, jak jste důvěryhodní. Důvěryhodnost nesmíte nikdy brát jako jistotu bez ohledu na vaše odborné znalosti či autoritu. Pokud ostatní žádáte, aby vás následovali do nejisté budoucnosti, a pokud bude ta cesta vyžadovat nějakou oběť, není snad pochopitelné, že by vám měli důvěřovat?

Neustále se opakující zjištění ohledně vlastností leaderů – lidí, které ostatní ochotně následují – jsou základem pro **Kouzesův-Posnerův první zákon leadershipu**:

Pokud nevěříte doručovateli zpráv, pak neuvěříte ani té zprávě

Když jsme se vyptávali lidí na důležitost důvěryhodnosti jejich manažera, výsledky tento „zákon" potvrdily.[16]) Když lidé vnímají svého manažera jako vysoce důvěryhodného, obvykle jsou na svou společnost hrdí, cítí vysoký stupeň týmového ducha, cítí se svázaní s organizací a motivovaní společnými hodnotami a vnitřními faktory. Když však lidé necítí, že by byl jejich manažer důvěryhodný, začnou se poohlížet po jiné práci, mají pocit, že je nikdo nepodporuje a neoceňuje, a motivují je primárně externí faktory jako peníze a bonusy (které nejsou nikdy dost vysoké). Na důvěryhodnosti očividně záleží a leadeři ji musí vzít osobně. Loajalita, odhodlání, energie a produktivita na tom vysoce závisí. Zamyslete se na okamžik nad tím, co odborníci zjistili studiem vojáků sloužících ve „válečných oblastech". Co lidi vede k tomu, aby riskovali zranění a dokonce i smrt, aby dosáhli nějakých cílů. Údaje prozrazují, že to, jak vojáci vnímají důvěryhodnost svého vůdce, určuje skutečný rozsah vlivu, který daný leader má.[17])

Údaje potvrzují, že důvěryhodnost je základem leadershipu. Ale co je to vlastně důvěryhodnost? Jinými slovy, jak ji poznáte, když ji uvidíte?

Tuto otázku jsme položili deseti tisícům lidí po celém světě a odpovědi jsou v podstatě stejné bez ohledu na to, jak jsou vyjádřeny v jednotlivých společnostech a zemích. Lidé popisují důvěryhodné leadery těmito frázemi:

„Žijí podle svých vlastních slov."
„To, co řeknou, také udělají."
„Jejich slova odpovídají jejich činům."
„Nevedou plané řeči."

„Splní to, co řeknou."
„Udělají to, co řeknou, že udělají."

Poslední věta je nejčastější odpovědí. Když se mají lidé rozhodnout, zda jsou nějací leadeři důvěryhodní, nejdříve naslouchají jejich slovům a pak sledují jejich činy. Poslouchají, co říkají, a pak sledují, co udělají. Poslouchají přísliby o podpoře změn, pak sledují, jestli dostanou peníze a prostředky. Poslouchají, co všechno dostanou, pak pozorují důkazy, že se tomu tak opravdu stalo. O „důvěryhodnosti" rozhodnou, když slova a skutky odpovídají. Když lidé vidí nekonzistentnost, usoudí, že jejich leader je přinejlepším ne úplně upřímný, přinejhorším naprostý pokrytec. Když leadeři zastávají nějaké hodnoty, ale osobně se řídí jinými, lidé si budou myslet, že kážou vodu a pijí víno. Pokud se leadeři chovají podle vlastních slov, ostatní jsou ochotnější svěřit jim své životy.

Toto uvědomění vede k popisu toho, jak budovat vlastní důvěryhodnost. Označujeme ho jako **Kouzesův-Posnerův druhý zákon leadershipu:**

Důvěryhodný základ leadershipu položíte tehdy, když UTCŘŽU – Uděláte to, co říkáte, že uděláte

UTCŘŽU má dvě základní části: říkat a dělat. Krok „buďte vzorem" souvisí přímo s těmito dvěma oblastmi definice důvěryhodnosti. Být vzorem je o stanovení hodnot a o tom, že se stanete příkladem pro ostatní tím, že tyto hodnoty budete dodržovat. Žít v souladu s těmito hodnotami je způsob, jak leadeři prokazují svou upřímnost a důvěryhodnost. To jim propůjčuje morální autoritu vést ostatní. A tam začneme naši diskuzi o Pěti krocích. V dalších dvou kapitolách si projdeme principy a chování, které probouzejí „buďte vzorem" k životu.

BUĎTE VZOREM

KROK 1
BUĎTE VZOREM

První krok, který musí každý leader učinit na cestě k příkladnému leadershipu, vychází zevnitř. Je to krok k objevení osobních hodnot a názorů. Leadeři musí objevit svůj hlas. Musí najít principy, které povedou jejich rozhodování a činy. Musí najít způsob, jak vyjádřit filozofii leadershipu svými vlastními slovy, a ne slovy někoho jiného.

Leadeři však nemluví jen pro sebe. Mluví také ke svému týmu a organizaci. Leadership je dialog, ne monolog. Leadeři tudíž musí vyjít mezi ostatní. Musí chápat a oceňovat hodnoty svých podřízených a najít způsob, jak je začlenit do společných hodnot. Leadeři budují jednotu. Nenutí k ní násilím. Dávají lidem důvody, aby se zajímali o dění kolem sebe, neudílejí jen prosté rozkazy.

Leadeři si za svými názory stojí. Žijí podle svých slov. Svými skutky ostatním ukazují, že žijí podle hodnot, které hlásají. Zajišťují také, že ostatní dodržují hodnoty, na nichž se všichni shodli. Je to právě konzistence mezi slovy a činy, která buduje důvěryhodnost.

V dalších dvou kapitolách se podíváme na to, jak musíte:

- **Stanovovat hodnoty, objevit svůj hlas a vyjádřit společné hodnoty.**
- **Být ostatním vzorem tím, že budete podle společných hodnot žít.**

KAPITOLA 2

Vysvětlujte hodnoty

KDO JSTE? To je první otázka, na kterou budou chtít vaši kolegové znát odpověď. Nalezení této odpovědi je začátkem každé cesty leadershipu.

Když Alex Anvar nastoupil na místo ředitele nové pobočky ve společnosti Labo America, cítil, že se to mnoha kolegům nelíbí, protože byl příliš mladý a nezkušený na to, aby řídil tak různorodou jednotku a portfolio produktů.[1]) Mnoho oddělení bylo zaměřeno jen na vlastní úkoly a vztahy byly vyostřené. Nejpalčivější otázkou bylo, jestli se mu podaří být leaderem, který dá lidi dohromady a povede je ke společnému cíli. Prvním Alexovým krokem bylo obeznámení týmu s jeho vlastními hodnotami. Rozeslal e-mail, v němž sám sebe představil ne jako manažera, ale jako normálního zaměstnance společnosti, který dostal obtížný úkol. Místo toho, aby říkal, co od ostatních očekává, jasně uvedl, jaké hodnoty a kritéria výkonu očekává každý den sám od sebe. Sdílením hodnot se Alexovi podařilo zajistit, aby jeho lidé lépe pochopili

kroky a úvahy, které ho vedou k potřebným rozhodnutím. Na základě toho byli schopní propojit si konkrétní výstup s hodnotou (například tvrdou práci).

Během týmové schůzky v týdnu Alex uvedl pár příkladů, kdy poukázal na to, jak se držel svých základních hodnot čestnosti a upřímnosti během řešení problémové situace s jedním zákazníkem. Celou událost kolegům převyprávěl jako příběh a následně využíval tenhle vyprávěčský způsob vždy, když potřeboval poukázat na to, jak by se některé firemní situace měly řešit. Tím, že byly jeho příběhy postaveny na osobní zkušenosti s důrazem na hodnoty, lidé se mohli lépe vžít do dané situace, a Alex jim tak pomáhal pochopit potřebné ponaučení. Jeden z jeho podřízených nám sdělil: „Alex nám své hodnoty vysvětlil jasnou komunikací a poskytnutím kontextu, který umocnil jejich zapamatování. Všechny hodnoty nám sdělil vlastními slovy, a to nám dalo jasný obraz o tom, jaký je typ člověka."

Nejlepší osobní zkušenosti leaderů, jež jsme shromáždili, jsou ve své podstatě příběhy jednotlivců jako Alex, kteří mají jasně nastavené osobní hodnoty a chápou, jak jim dodávají odvahu projít těžkými situacemi a náročnými rozhodnutími. Lidé očekávají, že jejich leadeři budou stanovovat a vysvětlovat hodnoty. Abyste však mohli něco takového vysvětlit, musíte vědět, o čem chcete mluvit. Abyste mohli stát za tím, v co věříte, musíte vědět, v co věříte. Abyste mohli jednat podle toho, co říkáte, musíte nejdříve říkat, co děláte. Abyste mohli dělat to, o čem mluvíte, musíte nejdříve vědět, o čem chcete mluvit. Abyste byli důvěryhodní, musíte nejdříve být schopni jasně vyjádřit své názory.

Být vzorem je prvním z Pěti kroků, jak se stát příkladným leaderem, které popisujeme v téhle knize. Jedním ze způsobů, který musíte udělat pro to, abyste se stali vzorem, je, *vysvětlovat hodnoty*. Na začátku vaší cesty k leadershipu je důležité abyste:

- **OBJEVILI SVŮJ HLAS**
- **VYJÁDŘILI SPOLEČNÉ HODNOTY**

Abyste se mohli stát důvěryhodným leaderem, musíte nejprve plně pochopit hluboce zakořeněné přesvědčení – hodnoty, standardy, etiku a ideály – kterým se sami řídíte. Musíte si svobodně a upřímně vybrat principy, podle nichž se budete řídit při rozhodování a jednání. Pak budete muset se vší upřímností vyjádřit sami sebe. Musíte autenticky komunikovat vaše postoje způsobem, který jednoznačně vyjadřuje to, kým jste.

Avšak leadeři nemluví jenom za sebe, když hovoří o hodnotách, které vedou jejich činy a rozhodnutí. Když leadeři prohlašují, že budou přispívat ke kvalitě, inovaci nebo službě nebo jiné z hlavních hodnot, neříkají jenom: „*Já* tomu věřím.“ Zároveň vyslovují závazek pro celou organizaci. Říkají: „My *všichni* tomu věříme.“ Leadeři nejenže musí být jednoznační v osobních zásadách, podle kterých se řídí, ale musí se ujistit, že všichni, které vedou, sdílejí společné hodnoty. A tyto hodnoty a pravidla musí také všichni dodržovat.

OBJEVTE SVŮJ HLAS

„Jaká je vaše filozofie leadershipu?“ Co byste odpověděli, kdyby vám někdo položil tuto otázku? Jste právě teď schopni říct, co to je? Pokud nejste, tak byste měli být. Pokud jste, tak byste se k tomu měli každý den vracet.

Než se stanete důvěryhodným leaderem – takovým, který propojuje to, co říká, s tím, co dělá – musíte nejprve objevit svůj hlas. Pokud nenajdete svůj vlastní hlas, skončíte se slovníkem, který patří někomu jinému, a budete vyslovovat slova, která napsal někdo jiný nebo papouš-

kovat nějakého jiného leadera, který se vám vůbec nepodobá. Jestli slova, která říkáte, nejsou vaše, ale někoho jiného, tak vaše slova a činy nebudou v souladu. Nebudete celiství natolik, abyste mohli vést jiné.

Abyste našli svůj hlas, musíte prozkoumat své vnitřní já. Musíte objevit, co je pro vás důležité, co vás definuje, co vás dělá tím, kým jste. Můžete být autentický, jenom pokud budete vést ostatní podle principů, na kterých vám nejvíce záleží. V opačném případě jde jenom o herecký výkon. Vezměte si ponaučení ze zkušenosti Caseyho Morka, když začínal rozjíždět podnik, který byl předurčen k neúspěchu:

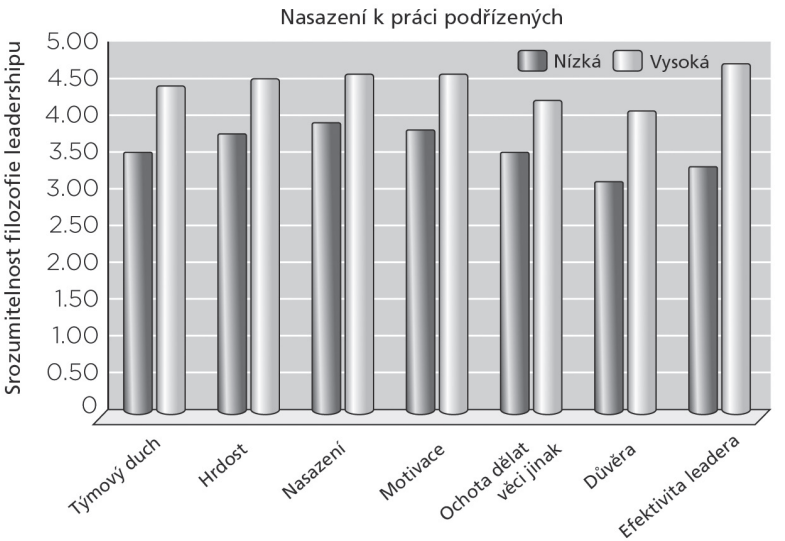
> Zaprvé, náš manažer neměl nikdy vlastní názor, stejně jako neměl nikdy odvahu předložit řešení nebo návrhy, které by se nějak lišily od toho, co si mysleli naši tři (vždy v opozici) ředitelé. Mnohokrát jsem měl pocit, že je jenom pošťákem, který nosí smíšené zprávy shora… bez vlastního názoru, který by mohl definovat naše další kroky a vést nás na cestě vpřed. Naše skupina se tak nemohla pořádně soustředit na jednotlivé úkoly, které měly vést k naplnění cíle. Zadruhé, výsledkem této situace bylo to, že jsme neměli žádné specifické hodnoty, podle kterých bychom se v rámci organizace mohli řídit. Samozřejmě jsme všichni znali vizi a její převedení do korporátních hodnot z našich předešlých oddělení (v rámci jedné společnosti), ale náš manažer nešel nikdy nad rámec běžného očekávání a nikdy nedefinoval hodnoty pro *náš* tým. Byli naši zákazníci jiní a mohli jsme s nimi jednat jinak než zbytek společnosti? Utratili jsme hodně peněz k rozmazlování našich zákazníků, ale jak to bylo v souladu s naší politikou ohledně řízení výdajů? Základní hodnoty patrně nebyly definovány, čehož někteří členové týmu zneužívali.

Casey dodává, že tento nedostatek jasného stanovení filozofie a hodnot na nejvyšší úrovni organizace vedl k slabé interní soudržnosti a zaměření. Výsledkem bylo, že společnost nedokázala uspokojit požadavky svých zákazníků a hospodářské výsledky se zhoršovaly. Josh Fradenburg, zakladatel společnosti Mindful Measures, na rozdíl od předešlé zkušenosti konstatuje, že to byly právě jeho hodnoty, které přinesly jeho produkty na trh. Jak sám říká: „Ve skutečnosti to byly hodnoty, které tvořily organizaci, a ne organizace, která by tvořila hodnoty."

Když se zeptáme leaderů, jak mají jasno ve vlastní filozofii leadershipu, tak ti, kteří spadají do první 10, mají odlišné pracovní návyky než jejich kolegové zastoupení ve spodních 10 procentech. Jejich celkový přístup k práci je významně pozitivnější. Když mají sami ohodnotit svou efektivitu jako leadera, tak výsledek těch, kteří mají jasno ve vlastní filozofii, je o 25 procent vyšší v porovnání s těmi, kteří uvedli, že moc jasnou představu o svém stylu vedení nemají.

Jak ukazuje graf 2.1, dopad jasně stanovené filozofie na okolí leadera je ještě více dramatický. Ukázalo se, že podřízení leaderů, kteří mají jasně stanovenou filozofii, je považují za o 40 procent efektivnější než osoby, které mají zkušenost s leadery, kteří nemají velmi jasnou filozofii vlastního leadershipu. Mezi těmito dvěma skupinami existují velice výrazné statistické rozdíly v podobě různých důležitých parametrů spojených s vedením lidí, jako je pocit týmového ducha, pocit hrdosti na organizaci, pocit, že jsou součástí úspěchu organizace, že jsou ochotni pracovat nad rámec očekávání k zajištění naplnění cílů organizace. Také úrovně důvěry se významně liší. Leadeři s jasnou filozofií jsou skoro o 30 procent důvěryhodnější než jejich kolegové bez vlastní a jasné filozofie.

GRAF 2.1
Dopad jasné leadership filozofie na pracovní postoje a zapojení kolegů



Důkazy jsou jasné: aby mohl být leader co nejefektivnější, musí objevit vlastní hlas, kterým vyjádří, kdo vlastně je. Když si ujasníte vlastní hodnoty a názory, najdete také vnitřní důvěru potřebnou k tomu, abyste vyjádřili své myšlenky, vybrali si směr, učinili obtížná rozhodnutí, jednali odhodlaně a převzali svůj život do vlastních rukou, než abyste zosobňovali někoho, kým nejste.

Nechte se vést vašimi hodnotami

Milton Rokeach, jeden z vedoucích odborníků v oboru lidských hodnot, definuje hodnotu jako trvalé přesvědčení. Poukazuje na to, že hodnoty můžeme rozdělit do dvou skupin: prostředky a cíle.[2]) V kontextu leadershipu použí-