

„Stačí jen vydat se správným směrem.  
Kniha, kterou si prostě musíte přečíst!“

Dave Ramsey



# VYNIKNĚTE!

47 způsobů, jak přeměnit  
vaši společnost v jedinečnou

**John G. Miller**

Autor bestselleru

---

**OSO! OPRAVDU SPRÁVNÁ OTÁZKA!**

---



MotivPress

# Obsah

## Úvod

### **1. kapitola**

Bud'te rychlí

### **2. kapitola**

Bud'te skromní

### **3. kapitola**

Poslání na prvním místě

### **4. kapitola**

Slad'te hodnoty s činy

### **5. kapitola**

Vnímejte každého jako zákazníka

### **6. kapitola**

Bojujte s nadbytečností – v časech dobrých i zlých

### **7. kapitola**

Dejte lidem nástroje, ne slogany

### **8. kapitola**

Dejte poradám smysl

### **9. kapitola**

Projevte se!

## **10. kapitola**

Stanovte správnou firemní kulturu

## **11. kapitola**

Nemluvte v šifrách

## **12. kapitola**

Ceňte si nápadů víc než politiky

## **13. kapitola**

Odpouštějte chyby

## **14. kapitola**

Soupeřte se soupeři, ne jeden s druhým

## **15. kapitola**

Plňte sliby

## **16.kapitola**

Zaměstnávejte osobnosti

## **17. kapitola**

Věřte, nebo běžte

## **18. kapitola**

Nevymlouvejte se!

## **19. kapitola**

Oslavujte

## **20. kapitola**

Bud'te pružní: Lidé jsou důležitější než firemní politika

## **21. kapitola**

Uspějte s tím, co máte

## **22. kapitola**

Pracujte!

## **23. kapitola**

Pamatujte na to, že lidé chtějí vítězit

## **24. kapitola**

Nikdy nezapomínejte, kdo vás živí

## **25. kapitola**

Buďte manažery!

## **26. kapitola**

Za své produkty ručte

## **27. kapitola**

Rozvíjejte manažery

## **28. kapitola**

Na každém hráči záleží

## **29. kapitola**

Buďte zdvořilí: udělejte dobrý dojem

STANOVOVÁNÍ STANDARDŮ

ZAMĚSTNÁVÁNÍ SPRÁVNÝCH LIDÍ

DŮKLADNÉ ŠKOLENÍ A KOUČOVÁNÍ

## **30. kapitola**

Nebojte se změn

### **31. kapitola**

Nechte ty správné lidi dělat správná rozhodnutí

### **32. kapitola**

Pozvedněte úroveň komunikace

DEMENTOVÁNÍ

DEBATA

DISKUZE

DIALOG

### **33. kapitola**

Dejte zákazníkům padáka! (Je-li to nutné)

### **34. kapitola**

Školte

### **35. kapitola**

Říkejte si hezké věci

### **36. kapitola**

Naslouchejte všemi směry

JEDEN DRUHÉMU

ZÁKAZNÍKOVI

VEDENÍ ZAMĚSTNANCŮ

### **37. kapitola**

Neustále koučujte

### **38. kapitola**

Nechte si poradit

### **39. kapitola**

Někdo musí být šéf

## **40. kapitola**

Nehledejte viníky

MRHÁ SE ČASEM I ENERGIÍ

VĚZÍME V MINULOSTI

VZNIKÁ PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ PLNÉ STRACHU

ŠKODÍ TO VZTAHŮM

## **41. kapitola**

Vykašlete se na vizi

JEN ZŘÍDKA JSOU DEFINOVÁNY POJMY

JE TO JEN CVIČENÍ

VĚTŠINĚ LIDÍ VIZE NEPOMŮŽE

STEJNĚ JE TO JENOM MÝTUS

## **42. kapitola**

Chovejte se k prodejcům jako k lidem

## **43. kapitola**

Buďte stále ve střehu

## **44. kapitola**

Věnujte pozornost maličkostem

## **45. kapitola**

Všímejte si odvedené práce, ne titulů

## **46. kapitola**

Nestagnujte: Fluktuace zaměstnanců může být užitečná

## **47. kapitola**

Zkoušejte! Riskujte! Nepřestávejte se zlepšovat!

Buďte vynikající

## Jak se zrodila tato kniha





John G. Miller

# VYNIKNĚTE!

47 způsobů, jak přeměnit  
vaši společnost v jedinečnou



MotivPress

[www.motivpress.cz](http://www.motivpress.cz)

Internetové knihkupectví  
manažerské literatury

John G. Miller

## VYNIKNĚTE!

47 způsobů, jak přeměnit  
vaši společnost v jedinečnou

Z anglického originálu *Outstanding!: 47 ways to make your organization exceptional*

vydaného v roce 2010 nakladatelstvím G.P. Putnam's Sons, člen skupiny Penguin Group (USA) LLC, Penguin Random House Company.

Přeložila Johana Ringelová

Jazyková korektura Jitka Žáková

Obálka Jiří Mičkal

E-kniha purehtml.cz

Tisk a tiskařské zpracování Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

Jako svou 15. publikaci vydalo nakladatelství Motiv Press s.r.o.



[www.motivpress.cz](http://www.motivpress.cz)

Řehořova 14, 618 00 Brno

tel.: +420 777 668 472

e-mail: [info@motivpress.cz](mailto:info@motivpress.cz)

V Brně 2016

Počet stran 212

První vydání

-----  
**OUTSTANDING! 47 WAYS TO MAKE YOUR ORGANIZATION  
EXCEPTIONAL®**

Všechna práva vyhrazena včetně práva na rozmnožování celého rozsahu nebo části této knihy v jakékoli formě.

Knihy je vydána na základě smlouvy s G.P. Putnam's Sons, členem Penguin Group (USA) LLC, Penguin Random House Company.

-----  
Copyright © 2010 by John G. Miller

Copyright © české verze Motiv Press s.r.o., 2016

ISBN 978-80-87981-27-6

*Všem, kteří chtějí ze své pozice pomáhat zlepšovat věci kolem sebe.  
Jste vynikající!*

# Úvod

„Může člověk dát padáka firmě? Ano, může!“

Tak začínal e-mail od Stevea Chamberlaina, manažera Husqvarny, celosvětově působící firmy vyrábějící nářadí, adresovaný týmu stovek a stovek zaměstnanců. Když byl tento e-mail přeposlán mně, udělalo na mě těch sedm slov takový dojem, že jsem musel číst dál.

„Právě jsem dal padáka letecké společnosti, se kterou jsem létal roky,“ pokračoval Steve. „Nejen proto, že mě už podruhé tento měsíc nechali vězet ve Phoenixu, ale i kvůli přístupu a jednání jejich zaměstnanců. Nejenže mi lidé na letišti řekli jen: ‚Promiňte, ale to je všechno, co pro vás můžeme udělat‘, a přitom vypadali, jako bych je vůbec nezajímalo, ale naštvaly mě i letušky, když si v kuchyňce letadla stěžovaly na vlastní společnost a další letušky. Tak jsem jim dal padáka a už s nimi nepoletím.“

Je neuvěřitelné, jak se nám pravda někdy skrývá přímo před očima. Předtím jsem nikdy nepřemýšlel o tom, jestli člověk může dát padáka firmě – nebo jakékoli organizaci –, jakmile jsem si však přečetl Steveův e-mail, došlo mi, že se to děje neustále. Já jsem pár padáků určitě rozdál. Vsadím se, že vy si taky na nějaké vzpomenete. Steveova zpráva pokračovala dalšími postřehy určenými přímo jeho týmu, ale končila zásadní otázkou, která se dotýká každého z nás: „Může si kdokoli z nás dovolit dostat od zákazníka

padáka?“

Ne, nemůže. Knihu *Vynikněte!* jsem napsal, protože člověk může dát firmě padáka – nikdy ho ale nedá té vynikající.

Být vynikající znamená být mimořádný, výrazný, výjimečný, nápadný – jednoduše vyčnívat. Lidé jsou vynikajícími firmami přitahováni. Chtějí od nich kupovat, chtějí jim prodávat či do nich investovat, pracovat v nich jako dobrovolníci i jako zaměstnanci. Záměrem této knihy je pomoci *každé* organizaci – ať už je to velký podnik, nezis-kovka, malá firma, vládní výbor, církev či charita – dopracovat se k tomu, aby se stala jednou z těch vynikajících. Kniha *Vynikněte!* je koncentrátem toho nejpodstatnějšího, na co musíme myslet a co musíme dělat – nebo čeho se musíme v myšlenkách a činech v některých případech vyvarovat –, pokud chceme své společnosti pomoci vyniknout nad ostatními. Jsou to ty úplně nejlepší nápady a praktiky, se kterými jsem se od roku 1986, kdy jsem začal podnikat v oblasti školení a organizačního rozvoje, při práci se stovkami všemožných společností, setkal. Každá kapitola představuje jednu myšlenku – s tím, že řazení kapitol za sebou nic nenaznačuje. Čtyřicátá sedmá kapitola není o nic méně důležitá než ta první a šestnáctá kapitola není podstatnější než dvacátá šestá. Každá z nich je hodnotná sama o sobě a zaslouží si stejnou pozornost. *Vy sami* se nakonec rozhodnete, která z těchto čtyřiceti sedmi zásad je pro vaši společnost právě teď klíčová. Některé myšlenky vás inspirují, některé budou pro vás výzvou a některé obojí. S některými možná nebudete souhlasit, nebo si budete myslet, že se vaší společnosti netýkají – i to je v pořádku. Jakmile nějaká myšlenka zpochybní naše současné myšlení a každodenní praxi, stojí za to se jí zabývat. Já ovšem předpokládám, že u naprosté většiny následujících nápadů budete při čtení přikyvovat a říkat si: *Jo, to dává smysl. To musíme dělat.* A s tím, jak si knihu budete pročitat a

procházet znovu a znovu (protože opakování je matka moudrosti), začnou vám jednotlivé „způsoby“ postupně dávat větší a větší smysl.

Měl bych také říct, o čem tato kniha není. Není o technologiích a systémech. Není o právních strategiích a dodržování předpisů a zákonů. Není ani o nejnovějších a nejúžasnějších nápadech – či spíše módních výstřelcích –, které se k nám valí z vysokých škol ekonomických a od různých „odborníků“ z programů kabelových televizí. Nebudeme se zabývat budováním značky, ani tím, jak na trh úspěšně dostat nový výrobek. V této knize také bude jen málo módních slov, pokud vůbec nějaká – za to vám ručím. Co vám mohu slíbit, jsou praktické, rozumné rady, které fungují. Když jde totiž o dobré nápady, neexistuje žádná „expirační doba“. Dobré nápady nestárnou.

Kniha *Vynikněte!* je určena všem, kteří chtějí ze své pozice pomáhat zlepšovat věci kolem sebe – od vedení po střední management a lídry týmů až po zaměstnance, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky. Pamatujte si také, že i jednotlivé týmy, oddělení, pobočky, správní oblasti a divize jsou organizovanými skupinami. Nesaďte se založenýma rukama a nečekejte, až lidé nad nebo pod vámi začnou něco dělat. Posílit třeba jen jediný článek celé organizace je lepší než nedělat nic. Společnosti se skládají z jednotlivců a ty vynikající tvoří jednotlivci, kteří dělají vynikající věci. Bude na vás – a na ostatních ve vaší společnosti –, abyste se stali jedněmi z nich.

Kniha *Vynikněte!* tedy každému z nás představí 47 způsobů, jak pomoci své společnosti dosáhnout takové výkonnosti a všeobecného uznání, jakých dosáhne jen málokterá. Doufám, že vás *Vynikněte!* pobídne k tomu, abyste bez ohledu na vaši funkci či pozici pomohli vaší společnosti stát se co nejlepší. Jinými slovy, abyste jí pomohli *vyniknout!* To je určitě lákavá představa, tak pojďme hned začít.

Příjemnou zábavu!

# Bud'te rychlí

Když jsem si jednou objednával oběd ve fastfoodové restauraci (zrovna toho dne to bylo ve Wendy's), povšiml jsem si digitálních hodin na stěně, kudy byli okýnkem obsluhováni zákazníci v autech. Velké červené číslice hodin začínaly na nule, odtikávaly vteřinu za vteřinou a pak se zase najednou vrátily k nule a pustily se do měření znovu. Zeptal jsem se ženy, která si ode mě brala peníze, k čemu ty hodiny slouží a ona mi řekla: „Ty nám ukazují, jak rychle obsluhujeme zákazníky venku.“ *To je zajímavé*, pomyslel jsem si. „A k čemu vám ta informace je?“ pokračoval jsem. „To denně sledujete svůj průměrný odbavovací čas?“ V tom se k nám přitočil její vedoucí, který naši konverzaci poslouchal a nadšeně mi odpověděl: „Ne ne, my si skóre kontrolujeme každé tři hodiny. Víte, potřebujeme být rychlí.“ A já si pomyslel: *Jako my všichni*.

Jak rychlá je vaše společnost?

Vynikající společnosti mají obrovský smysl pro naléhavost. Jejich lidé si umějí s úkoly poradit – a to rychle. Málokdy se v nich nečinně čeká, až někdo něco schválí, koná se tam málo porad a ještě méně se spoléhá na „rozhodnutí komise“. Brání se vytváření těžkopádných strategií, a když se přece jen nějaká strategie stane přítěží, nosí s sebou manažeři ostrou sekeru, aby mohli svým lidem neustále



klestit cestu lesem byrokracie.

Jeden z manažerů ve společnosti H. B. Fuller, uznávané firmě založené v roce 1887 v St. Paulu ve státě Minnesota, se se mnou jednou podělil o tuto barvitou metaforu: „Johne, den, kdy se nám do vstupní haly připlazí had a my ho všichni obstoupíme, abychom zhodnotili situaci, prodiskutovali, kde se tu vzal, kdo ho pustil dovnitř a jaký je to druh, je pro nás špatným dnem. Dobrý den je ten, kdy někdo prostě popadne lopatu a usekne mu hlavu.“ Omlouvám se všem milovníkům hadů – mezi něž se počítám –, ale v tom, co řekl, má pravdu. Když létají kulky, nesvolávejte porady. Nestůjte a nerozjímejte. Dělejte něco!

Z některých rozhodnutí se skutečně nemusí dělat takový problém. Když se ve vestibulu objeví had, odstraňte ho. Když budete shánět prodejce, který by vám pomohl s projektem, najděte několik kandidátů, prověřte si je a jednoho si vyberte. Až příliš často všechny ty obruče, kterými velké společnosti nutí své lidi proskakovat, a počty lidí přizvaných k rozhodovacímu procesu, vedou k tomu, že se rozhodnutí, která by realisticky měla být hotová za den nebo týden, vlečou měsíce a někdy roky.

Neefektivní organizace totiž nerozumí tomu, kolik peněz jim kvůli tomuto jednání utíká zadními dveřmi. Nejenže rozhodování stojí čas a energii – a kompenzování – všech zúčastněných, každá minuta strávená na jedné věci navíc představuje minutu, která není k dispozici pro práci na něčem jiném. Namouduši jsem viděl, jak oddělení nákupu utratilo přibližně 250 000 dolarů na výplatách, když šlo o rozhodnutí v hodnotě 50 000 dolarů. Vsadím se, že vy jste to viděli taky. Takové počty prostě nemůžou vyjít. Jeden manažer ve společnosti z žebříčku Fortune 500 mi otevřeně řekl: „Já pro vynikající společnost nepracuji. Naše firma je dobrá a má dobrou pověst, ale rozhodování tu trvá moc dlouho. Náš trh se obrovskou

rychlostí mění, a tak to vypadá, že zatímco se nějaká neznámá, bezejmenná komise schází, aby si naplánovala další schůzi, zůstaneme mezitím vždycky o krok nebo dva pozadu. Kvůli tomu, jak pořád čekáme, čekáme a zase čekáme na nějaké rozhodnutí, ztrácíme mnohamilionové kontrakty.“

To, že budeme rychlí, neznamená, že bychom měli spěchat tak, že budeme dělat hloupé chyby. Je zcela zásadní mít na přijímání dobrých rozhodnutí dost času – ale vynikající společnosti přijímají dobrá rozhodnutí *rychleji*. A dělají to díky vytváření firemní kultury, která jako by říkala: Pojd'me to vyřídit... včera!

Svým způsobem jsme my všichni jako zaměstnanci ve Wendy's, s hodinami na zdi odtikávajícími drahocenný čas. Zkusme každou vteřinu využít co nejlépe.

*Bud'te rychlí!*

# Bud'te skromní

Když jsem opustil školicí společnost, ze které jsem odešel po deseti letech plných schůzek s vysoce postavenými manažery, měl jsem *opravdu* chuť napsat knihu s názvem *Namyšlenost vedení*. Bohužel by si ji ale zřejmě nikdo z manažerů nekoupil.

Benjamin Franklin řekl o pýše tohle: „I kdybych se jednou mohl domnívat, že jsem ji zcela překonal, byl bych pak pravděpodobně pyšný na svou skromnost.“ V téhle lehce ironické poznámce je mnoho pravdy: Poté, co uzavřeme velký obchod, včas odevzdáme svůj projekt, uvedeme na trh úspěšný výrobek, nebo jsme povýšeni, může být extrémně těžké tvářit se skromně. Ve vynikajících společnostech ale přesně tohle dělají.

Sheryll, koordinátorka projektů v oddělení informačních služeb v jedné velké zdravotnické organizaci, mi řekla: „Náš vedoucí IT oddělení poslal všem svým zaměstnancům opravdu krásnou zprávu. Chce se mi ho teď za to pořádně obejmout! Ale to se asi nehodí, tak se jen chystám zastavit u něj v kanceláři a poděkovat mu za to, jak báječným vzorem pro ostatní je, a říct mu, jak moc oceňuji jeho zodpovědné jednání!“

Pokračovala líčením události, která se zprvu zdála jen málo podstatná, ale jak se postupně nabalovala, stal se z ní pro tohoto manažera problém. Aby ušetřil peníze, rozhodl se změnit dodavatele

dortů. Ano, čtete správně: *dortů*. Jeho tým „ajťáků“ dodržuje dlouholetou a vysoce ceněnou tradici „Dortového dne“, během něhož se oslavují pracovní výročí, narozeniny a další významné události tím, že si všichni dohromady pochutnají na dortu, a vedoucí IT oddělení se teď rozhodl vyměnit dodavatele dortů za levnějšího. Tyto oslavy byly samozřejmě důležité pro stovky lidí na oddělení, ale vedoucí nepochopil, jak důležité vlastně jsou – a to je v pořádku. V životě si člověk často neumí představit, co nějaká věc znamená pro toho druhého. Nejenže se však rozhodl pro změnu na třeba méně chutný výrobek, v e-mailu, který každému poslal a ve kterém změnu oznamoval, tuto změnu navíc nejspíše označil za „drastické úsporné opatření“. I když se z jeho strany rozhodně nejednalo o zlý úmysl, příslovečný komár se i tak stal velbloudem a zpětná vazba, která vedoucímu došla, naznačovala, že teď musí řešit malou krizi.

Ujal se toho tedy s grácií a sebejistotou a udělal něco, co je pro lidi „nahore“ vzácné: *omluvil se*. V hromadném e-mailu svým podřízeným kajícně napsal, že tuto změnu neměl zlehčovat a že jim dluží upřímnou omluvu. Za celou tu šlamastyku přijal zodpovědnost, a dokonce prohlásil, že to byla od něho hloupost. Dále se přiznal, že se mu vždycky nepovede zvolit ta správná slova, ale všechny ujistil, že jeho kolegové pro něj znamenají strašně moc a jsou jeho nejvyšší prioritou.

S tak silným příkladem něčí skromnosti se setkávám jen málokdy. Věřím ale tomu, že skromnost je pro vedení druhých lidí základním stavebním kamenem. A věří tomu i jiní.

Hezky to shrnul Russ Gasdia, viceprezident pro obchod a marketing ve firmě Purdue Pharma. Když se ho ptali na tři vlastnosti „opravdového lídra“, odpověděl jim: „Skromnost, skromnost a zase skromnost. Skromní lidé totiž vědí, že dělají chyby, přijímají zpětnou vazbu od ostatních, aby se z chyb mohli poučit, přiznávají,

že pokaždé nevědí, co je správné, a také vnímají, že se vše ,netočí jen kolem nich‘. Když se jim něco podaří, jsou skromní. Skromní zůstávají i v případě neúspěchu. A konečně si tito lidé *nikdy* nemyslí, že jsou důležitější než zákazníci!“

Skromnost je klíčová vlastnost vynikajících společností – stejně jako jednotlivců. Skromnost pomáhá lidem být sympatičtější a přístupnější, lépe spolupracovat s ostatními a poskytovat lepší služby zákazníkům. Díky ní mohou oddělení a týmy spolupracovat s jinými odděleními a týmy. A co je možná nejdůležitější, skromnost umožňuje lidem otevřeněji komunikovat, což vytváří kulturu autentičnosti a zodpovědnosti, kterou každá společnost potřebuje. Dokonce nám kromě toho všeho možná vynese nějaké to objetí – a na tom snad není nic špatného!

# Poslání na prvním místě

Když bylo mému synovi Michaelovi osm let, vzal jsem ho na praktickou ukázkou zápasu pro mládež. Zatímco nám hvězdy z místní univerzity předváděly komplikovaná zápasnická držení a chvaty, všiml jsem si, že Mike a jeho partner na žíněnce začínají být zmatení a otrávení. Prostě nechápali, co mají dělat a Mike začal natahovat. Zavola jsem si ho tedy k sobě a řekl mu: „Co kdybychom už jeli domů, Miku?“ Velmi ochotně souhlasil. Když jsme nasedli do auta, byl jsem stále ještě rozpačitý z toho, proč trenéři učili tak malé děti všechny ty komplikované chvaty, a tak jsem popadl telefon a zavola svého tatovi, E. J. „Jimmymu“ Millerovi ml., který byl přes dvacet pět let zápasnickým trenérem na Cornellově univerzitě. Zeptal jsem se ho: „Tati, kdybys měl učit osmileté kluky zápasit, co by byla první věc, kterou bys je naučil?“ Bez jakéhokoli zaváhání odpověděl: „Naučil bych je, co je smyslem zápasu, John.“ *To zní dobře*, pomyslel jsem si. Potom pokračoval: „Předtím, než se naučí cokoli dalšího, bych chtěl, aby pochopili, že smyslem zápasu je dostat druhého na záda.“

„To je skvělý, tati,“ řekl jsem. „A co bys je naučil potom?“ Cítil jsem, jak se do telefonu usmál, když odpovídal: „Pak bych je naučil, že se nemají nechat položit na záda!“

*Účel je na prvním místě.* To je výborná lekce pro nás všechny. Už

toho bylo hodně řečeno o tom, jak důležitý je smysl v životě člověka, úplně stejně důležitý je ale i pro společnosti. A právě proto je tak překvapivé, když vidíme, jak mizerně si některé společnosti v této oblasti pořád vedou. Telefonoval jsem si už s mnoha recepčními, kteří mi za prvé nebyli schopni říct, jak se dostanu k budově společnosti, a za druhé nedokázali odpovědět na otázku: „Co vaše společnost dělá?“ Když nezvládli zodpovědět tyhle základní otázky, jaká je pravděpodobnost, že by věděli, proč jejich společnost vlastně existuje?

Při placení v našem oblíbeném obchodě mě jednou zaskočila prodavačka, když mi položila otázku, kterou jsem pokládal za zcela náhodnou: „Můžu vám dnes nabídnout známky nebo zmrzlinu?“ Tázavě jsem se na ni podíval a odpověděl: „Známky nebo zmrzlinu? Máte tu tisíce různých výrobků, tak proč se mě ptáte, jestli chci zrovna známky nebo zmrzlinu?“ Ztišila hlas, trochu se ke mně naklonila a řekla: „Protože když se nezeptám, tak mě nahlásí.“ Tak to je teprve posláním!

Velmi mnoho manažerů nechápe, že lidé udělají prakticky cokoli (za předpokladu, že to není nelegální či neetické), pokud budou rozumět tomu, *proč* to mají dělat – a pak to budou dělat radostně, celým srdcem. Je totiž pravdou, že *posláním podněcuje k práci*. Smysl existence společnosti může zaměstnance nadchnout, nabíjet je, pokud se to tak dá říct, aby mohli každý den dělat svou práci. Pomáhá jim cítit se součástí něčeho většího, než jsou oni sami a chrání je před myšlením typu „Bez práce nejsou doláče!“, které je bohužel až příliš běžné.

U některých společností není o tom, proč existují, sporu. Je to, jako by měly svou „misi“ zabudovanou přímo ve jméně. Společnost Denver Rescue Mission, založená v roce 1892 v Denveru, ve státě Colorado, ji tam dokonce zabudovanou má. Brad Meuli, který byl

dlouhá léta vysoce postaveným bankovním manažerem a dnes už výkonným ředitelem této uznávané společnosti, se se mnou podělil o tyto myšlenky:

Vzhledem k tomu, že jsou naši lidé zaměstnání nábožensky orientovanou neziskovou organizací, opravdu věří tomu, že to, co dělají, je důležité, že to má význam pro věčnost a že sem jsou povoláni. Podstatou toho, kdo jsme, je oddanost službě a silná touha pomáhat ostatním. Je úžasné pracovat pro společnost, kde zaměstnanci nejenom věří v příkázání „Miluj bližního svého jako sám sebe“, ale také se jím skutečně každý den řídí. Náš tým, složený z více než sto padesáti lidí, vstává ráno s tím, že chce jít do práce! Jak jinak by bylo možné obsloužit každý den osm set lidí bez domova? Jak jinak by bylo možné vydat ročně sedm set tisíc porcí jídla? Jak jinak by bylo možné milovat a podporovat ty, kteří se kvůli drogové závislosti všem odcizili, pracovat s nimi a pak vidět, jak se jejich životy mění na životy produktivních, soběstačných občanů osvobozených od závislosti? Nic z toho by nebylo možné, kdyby naši zaměstnanci nebyli hluboce oddáni víře v to, že na lidech záleží. To je důvod naší existence.

Pro každou společnost je tohle *proč* tím, o čem to celé je. Když recepční neumí volajícímu nebo návštěvníkovi říct, co společnost dělá a proč to dělá, je to problém. Když pokladník v supermarketu nabízí výrobky ze strachu, spíš než z touhy zákazníkovi posloužit, je to problém. Je potřeba, abychom vnesli naše poslání do všeho, co děláme – a to není jednorázová záležitost. Během návštěvy u Martina Bischoffa, místopředsedy představenstva v Citizens Bank,



společnosti sídlící ve státě Rhode Island, mi můj společník řekl: „Musíme lidem říkat víc, než jen co se má dělat a jak se to má dělat. Musíme jim vysvětlovat, proč to mají dělat, a znovu a znovu to opakovat. Nikdy není hotovo.“

Martin má naprostou pravdu. Ale není to práce jen pro místopředsedy představenstev. Za to, že poslání své společnosti znají, mluví o něm s nadšením a je pro ně impulsem ke každodenní práci, jsou zodpovědní zaměstnanci na všech úrovních. Každý musí být schopen zodpovědět zásadní otázku „Proč existujeme?“

Ve vynikajících společnostech je poslání vždy na prvním místě.

# Slad'te hodnoty s činy

V poslední době mnoho lidí mluví o tzv. „harmonizaci“ a já mám podezření, že si toto slovo lidé vykládají různými způsoby. Podle mě jde o sladění hodnot – někdy se jim říká „řídící principy“ –, k nimž se společnost hlásí, s jednáním jejích zaměstnanců. Některé společnosti tohle zvládají dobře, některé hůř.

Jednoho rána jsem vešel do obchodu s kávou a bagely a objednal si bagel se solí a krémovým sýrem, načež jsem dodal: „A mohli byste mi ten bagel opéct v topinkovači, prosím?“ člověk, který mě obsluhoval, odpověděl, aniž by vzhlédl: „My bagely neopékáme.“ Spíš ze zvědavosti než kvůli čemu jinému jsem podotkl: „Myslel bych, že po ránu by uvítala opečený bagel spousta lidí.“ Nato v půlce plátku přestal krájet, podíval se na mě a řekl: „Kdybych bagel opekli vám, tak by ho pak po mně chtěl opéct každý!“ Pomyslel jsem si: *Hmm, a bylo by tak špatné, kdyby se tu zákazníci, ochotní směnit své těžce vydělané peníze za opečený bagel, stavěli do fronty, táhnoucí se ze dveří až na ulici? Myslím, že nebylo!*

Vsadím se s vámi, že někde v pozadí tohoto příběhu si vedení zmíněné firmy uspořádalo někde na vysokohorské

chatě výjezdní zasedání, kde hloubali nad klíčovými otázkami typu „Jak zvýšíme návštěvnost našich obchodů?“ a „Co můžeme udělat pro zvýšení spokojenosti našich zákazníků?“ To jsou dobré otázky a

já se na základě svých zkušeností domnívám, že jednání uzavřeli s tím, že by měli ve své společnosti zavést hodnotu jako: *PRO ZÁKAZNÍKA VŠECHNO!* Potom se vrátili do kanceláří, novou frází si vylepili na zeď, vyvěsili ji na webové stránky a vytiskli ji na malé zalaminované plastové kartičky, co se vejdu do peněženky. „*Tak,*“ myslí si v tu chvíli nejvyšší vedení, „*konečně jsme na správné cestě!*“ Realita je ale takováto: Výše zmíněný zaměstnanec s averzí k opékání bagelů v podstatě sdělil zákazníkovi se zvláštním přáním pravý opak toho, na čem se vedení usneslo.

Je očividné, že v tomto příběhu problém pochází ze skutečnosti, že chování zaměstnanců, kteří jsou v přímém styku se zákazníky, není v souladu s veřejně vyhlášenými hodnotami společnosti. A dostat je do souladu není vůbec lehké, je k tomu zapotřebí tvrdé dřiny. Když už ale takový dlouho a usilovně hledaný soulad jednou vytvoříme, budeme za to štědře odměněni.

Debbie Slocumová, vedoucí oddělení lidských zdrojů ve společnosti Husqvarna Construction Products, si jako mnoho lidí v dnešní době přidává ke svému emailovému podpisu něco, co je pro ni důležité – „všeobecné klíčové hodnoty“ Husqvarny. Na konci jejích emailů si tak můžete přečíst následující:

**Zákazníci na prvním místě \* Profesionalita \* Týmová práce**

**Vždy s nasazením a smyslem pro naléhavost!**

Přestože se v těchto slovech skrývá úžasné poselství, to, co zákazníci skutečně ocení, je, jak dobře dokázala Husqvarna sladit deklarované hodnoty společnosti s jednáním řadových zaměstnanců – kteří dělají tu opravdu důležitou práci. Nevěříte? Důkazem je zpráva od Chucka Gallaghery, manažera pobočky společnosti United Rentals,