

výkony, díky nimž práci získal. A za třetí, mohla jsem pro tentokrát dokument opravit sama, což bylo rychlejší, než kdybych Boba učila, jak ho má přepsat on.

Nejdříve se podívejme, co si z popsané situace odnesl Bob. Nezapomeňte, on *věděl*, že odvedl mizernou práci, takže má neupřímná pochvala ho jen zmátla. Mohl si díky ní namlouvat, že může stejným způsobem pokračovat. A taky že pokračoval. Nedokázala jsem se k problému postavit čelem, čímž jsem ho připravila o motivaci se víc snažit a vyvolala v něm mylný dojem, že všechno bude v pohodě.

Je strašně těžké lidem sdělit, že se jim něco nepovedlo. *Nechcete se nikoho dotknout, nejste přece žádný sadista. A nechcete, aby si o vás dotyčný člověk nebo ostatní zaměstnanci mysleli, že jste necita. Navíc vám od doby, kdy jste se naučili mluvit, vštěpovali: „Když nemůžeš říct něco hezkého, raději neříkej nic.“* A najednou přesně tohle patří k vaší práci. Musíte se odnaučit něco, k čemu vás celý život vedli. Šéfování je obtížné.

Aby toho nebylo málo, během následujících deseti měsíců jsem tutéž chybu znovu a znovu opakovala. Jak asi sami víte, pokaždé, když přijmete špatně odvedenou práci, pokaždé, když nad nedodrženým termínem mávnete rukou, začne ve vás narůstat podráždění a potom vztek. Pak už nezavrhujete jen špatnou práci, ale i daného člověka. V takové situaci jen těžko povedete věcný a klidný rozhovor. Začnete se dotýcné osobě úplně vyhýbat.

A mé chování k Bobovi samozřejmě neovlivnilo jen jeho samotného: ostatní kolegové se divili, proč jsem přijala tak špatně odvedenou práci. Po mém vzoru ho začali kryt a zaskakovat za něj. Opravovali po něm chyby a předělávali jeho práci, nebo ji rovnou dělali místo něho, většinou v době, kdy by měli spát. Zaskočit za kolegu je někdy nutné, například když prochází nějakou krizí. Když to ale trvá příliš dlouho, začne si taková situace vybírat svou daň. Z lidí, kteří dřív odváděli skvělou práci, se najednou stali lajdáci. Uteklo nám několik klíčových termínů. Jelikož jsem věděla, proč se Bobovi kolegové opožďují, nebyla jsem na ně ani moc tvrdá. Nakonec sami začali pochybovat, jestli

vůbec poznám rozdíl mezi skvělou a průměrnou prací; možná ani neberu ty prošvihnuté termíny vážně. Vždycky, když si lidé nejsou jistí, jestli šéf oceňuje kvalitu jejich práce, začnou trpět výsledky i morálka týmu. A to se také stalo.

Hrozilo, že o tým přijdu, a uvědomila jsem si, že rozhovor s Bobem nemůžu dál odkládat. Pozvala jsem ho na kávu. Čekal, že si hezky popovídáme, ale já jsem ho místo toho – po několika váhavých rozjezdech – vyhodila. Pak jsme se oba zničehrbili nad muffiny a latté. Po chvíli trýznivého ticha zaskřípál kov na mramoru, jak Bob odstrčil židli od stolu. Podíval se mi přímo do očí. „Proč jsi mi to *neřekla*?“

Zatímco mi v hlavě zněla otázka, na kterou jsem neměla dobrou odpověď, položil mi Bob další: „Proč mi to *nikdo* neřekl? Myslel jsem, že mě všichni máte rádi!“

Byla to neslavná chvíle mé kariéry. Udělala jsem řadu chyb a Bob za ně teď zaplatil. Nejenže jsem ho zmátla neupřímnou pochvalou – já jsem ho nikdy nekritizovala. Zároveň *jsem* nikdy nepožádala o zpětnou vazbu já jeho, díky čemuž bychom si mohli o všem promluvit a možná najít nějaké řešení. Nejhorší ze všeho bylo, že se mi nepodařilo vytvořit v týmu atmosféru, v níž by Boba jeho kolegové přirozeně varovali, že překračuje hranice. Soudržnost týmu utrpěla trhliny, což se promítlo do našich výsledků. Nedostatek chvály a kritiky měl pro tým a jeho výkon naprosto katastrofální důsledky.

Od nedostatku vedení vede přímá cesta k nefunkčnímu týmu a špatným výsledkům. Nebylo příliš pozdě jen pro Boba. Bylo příliš pozdě pro celou firmu. Juice skončil krátce poté, co jsem Boba propustila.

3 GOOGLE: SVOBODA V PRÁCI

Psal se rok 2004 a já jsem potřebovala práci, a tak jsem zavola- la své spolužačce z MBA programu, Sheryl Sandbergové. Sheryl začala před třemi roky pracovat pro Google. Když jsem vedle

Radikální otevřenost není hierarchická. Když chcete být radikálně otevření, musíte taková být směrem „nahoru“, „dolů“ i „do stran“. I v případě, že váš šéf nebo spolupracovníci tuhle metodu ještě uplatňovat nezačali, můžete si vytvořit radikálně otevřený mikrokosmos alespoň pro sebe a svůj tým. Ve vztahu k šéfovi a dalším kolegům pak máte oprávnění postupovat opatrněji. Pokud ale dlouhodobě není možné, abyste si se šéfem či spolupracovníky vytvořili radikálně otevřený vztah, doporučila bych vám, abyste si – pokud to jen trochu půjde – hledali jiné pracovní prostředí.

V radikální otevřenosti nejde o důvěrné klábosení ani o trvalé extrovertní chování, které vyčerpá introvertní členy týmu, případně i vás, pokud mezi introverty patříte. Nejde o to, abyste se spolu opjeli, jezdili na motokárách, hráli laser game nebo chodili na nekonečné večere. To všechno jsou fajn možnosti, jak upustit páru, ale podobné aktivity zaberou spoustu času a existují lepší způsoby, jak své spolupracovníky poznat nebo jak jim projevit osobní zájem.

Radikální otevřenost není omezená na kulturu Silicon Valley ani není výlučně americká. Je lidská. Popravdě řečeno jsem o konceptu radikální otevřenosti začala poprvé přemýšlet v době, kdy jsem pracovala pro jednu izraelskou společnost.

● RADIKÁLNÍ OTEVŘENOST JE UNIVERZÁLNĚ LIDSKÁ, ALE KULTURNĚ A MEZILIDSKY RELATIVNÍ

Obě dimenze radikální otevřenosti jsou kontextově citlivé. Měří se uchem posluchače, nikoli ústy hovořícího. V radikální otevřenosti nejde o typ osobnosti, o talent nebo o kulturní soudy. Radikální otevřenost funguje pouze tehdy, pokud druhý chápe, že vaše snaha „projevit osobní zájem“ a „konfrontovat přímo“ je podložena dobrým úmyslem.

Musíme si neustále uvědomovat, že to, co je pro jednoho člověka radikálně otevřené, může druhému připadat nesnesitelné

(nebo přehnaně emocionální). Ještě víc musíme radikálně otevřený přístup uzpůsobit, když přecházíme do jiné firmy, nebo dokonce do jiné země. Co v jedné kultuře fungovalo, nemusí fungovat v jiné.

Pojďme se teď podívat na radikální otevřenost v izraelském stylu. Krátce po absolvování MBA jsem začala pracovat pro Deltathree. Tenhle startup zabývající se technologií VoIP měl základnu v Jeruzalémě. Já jsem vyrůstala na americkém Jihu, kde lidé udělají téměř cokoli, aby se vyhnuli konfliktu či hádce. V Izraeli to chodilo jinak. Rozhovory byly často brutálně přímočaré. Nikdy nezapomenu, jak jsem jednou zaslechla Noama Bardina, provozního ředitele Deltathree, jak na jednoho softwarového inženýra křičí: „Ten design mohl být patnáctkrát efektivnější. Ty přece víš, žeš to mohl udělat líp. Teď musíme celou tvou práci hodit do koše a začít znovu. Ztratili jsme měsíc, a úplně zbytečně! Co sis sakra *myslel*?“

To se mi zdálo tvrdé. Přímě neslušné...

Lépe jsem izraelské kultuře začala rozumět, když mě Jacob Ner-David, jeden z investorů firmy, pozval k sobě domů na šábesovou večerku. Jeho žena Haviva studovala na rabínku, což je v ortodoxní komunitě dost neobvyklé. Dočkala se kvůli tomu mnoha útoků od věřících z jejich synagogy. Jákob svou ženu úžasné podporoval a společně mi vysvětlovali, jak přistupují k tradiční doktríně. Když jsem poslouchala, jak Jákob a jeho žena zpochybňují tradiční interpretace svatého textu, nějak mi to připomnělo Noamův způsob komunikace. Jestliže můžeme zpochybnit Boží slovo a vykládat ho po svém, nedá se samozřejmě brát za známku nedostatečného respektu, pokud se lidé ostře hádají mezi sebou. Já jsem vyrůstala v úplně jiné kultuře. V mé komunitě lidé běžně věřili, že Bůh stvořil svět přesně za sedm dní, a jakákoli zmínka o evoluci se považovala za kacířství. Já sama sice nejsem kreacionistka o nic víc, než je Noam ortodoxní Žid, ale náboženská kultura našeho mládí jako by ovlivnila naši

mohli udělat líp, i když zrovna vyhráli zápas. *Hlavně* tehdy, když zrovna vyhráli zápas. Obývání vrcholu se poji s problémem, že odtud vede pouze cesta dolů. Andreho spoluhráči samozřejmě nebyli z jeho radikálně otevřené kritiky vždycky nadšení. Někdy ho obviňovali z útočné agrese. Ale jak uvidíte v následující pasáži, „útočná agrese“ vypadá a působí o dost jinak.

2 ÚTOČNÁ AGRESE

Když někoho kritizujete, ale nevěnujete ani pár vteřin tomu, abyste mu dali najevo, že vám na něm záleží, vaše snaha poskytnout zpětnou vazbu na příjemce působí jako útočná agrese. Nerada to říkám, ale když už nedokážete být radikálně otevřeni, je útočná agrese druhá nejlepší volba. Pak alespoň lidé vědí, co si myslíte a jak si sami stojí, takže tým může dosahovat výsledků. To vysvětluje, proč mají podle všeho ve světě takovou výhodu hrubiáni.



Nerada bych, abyste mě špatně pochopili. Já sama odmítám pracovat s lidmi, kterým nestojí za námahu projevít alespoň základní lidskou slušnost. Chci, aby vaše lidskost zůstala nedotčena. Čím víc lidí se dokáže chovat v duchu radikální otevřenosti, tím méně bude důvodů, proč tolerovat útočnou agresi.

Jenže šéfování v sobě nese jeden paradox. Většina lidí dává přednost náročnému „hňupovi“ před šéfem, jemuž brání v uplatňování radikální otevřenosti jeho „dobré srdce“. Jednou jsem četla článek, podle kterého by většina lidí raději pracovala pro

„kompetentního hajzla“ než pro „nekompetentního dobráka“. Tenhle článek dobře vyjadřoval dilema, které mi na šéfování dřív vadilo. Ovšemže jsem nechtěla být nekompetentní. Ale nechtěla jsem být ani potvora.

Naštěstí je dichotomie mezi „hajzlem“ a „nekompetentním dobrákem“ falešná: člověk si nemusí vybírat mezi oběma extrémy. Mnohokrát jsem viděla, že z dlouhodobého hlediska je laskavější jednat přímo, i když v danou chvíli není kritika úplně příjemná. („Není to hrubé, je to jednoznačné!“) Strach z toho, aby nedostali nálepku příšerného šéfa, navíc spoustu lidí tlačí k „manipulativní neupřímnosti“ nebo „ničivé empatii“ – a přitom, jak uvidíme na následujících stránkách, jsou obě ve skutečnosti pro kolegy ještě horší než útočná agrese.

I přesto útočná agrese oslabuje, zvláště ve svých extrémních polohách. Když šéfové své zaměstnance ponižují, shazují je před ostatními nebo je ignorují, spadá jejich chování do tohoto kvadrantu. Uvedený druh útočné agrese někdy v krátkodobém horizontu může vést k výsledkům, ale z dlouhodobého hlediska za sebou nechává mrtvoly. Vzpomeňte si na Annu Wintourovou, inspirativní ženu, kterou ve filmu *Ďábel nosí Pradu* hraje Meryl Streepová. Nebo na Bobbyho Knighta, trenéra basketbalového mužstva Indiany, který vyhrával, ale taky házel židlemi a přiškrtil jednoho hráče, takže ho nakonec vyhodili. Když šéfové prostřednictvím kritiky ostatní ponižují, místo aby jim pomohli se zlepšit; pokud nezasáhnou proti osobním výpadům mezi členy týmu, nebo lidi odrazují od toho, aby se navzájem chválili, protože si tím přece jen „šimrají ega“, okolí jejich chování vnímá jako útočně agresivní.

Nejhorší druh útočné agrese je ten, když agresor dobře pochopí, v čem je druhý zranitelný, a pak se na tato slabá místa zaměří – buď pro zábavu, nebo aby nad ním získal převahu. Jednou jsem měla šéfa, který opravdu věděl, co na mě zabírá – oplýval schopností, které říkám „krutá empatie“. Máloco podlomí důvěru tak rychle, jako zneužití empatie k tomu, abyste druhého záměrně vyvedli z míry.



Abyste pochopili, jak při poskytování zpětné vazby používat schéma radikální otevřenosti, představte si jednoduchý scénář: jedna vaše kolegyně, Alex, vyšla z toalety, má rozepnutý zip u kalhot a vykukuje jí z něho cíp košile. Co jí povíte?

Řekněme, že překonáte rozpaky a rozhodnete se promluvit. Víte, že se Alex bude cítit trapně, když jí na problém upozorníte, ale když si to necháte pro sebe, uvidí ji nejspíš v téhle směšné situaci deset dalších lidí. A tak si Alex vezmete stranou a tiše jí řekněte: „Hele, Alex, máš rozepnutý poklopec. Já sám jsem radši, když mě na to někdo upozorní. Doufám, že ti to nevadí.“ Vaše chování je v kvadrantu radikální otevřenosti: projevujete osobní zájem, ale nevyhýbáte se přímé konfrontaci.

Pokud se snažíte být vtípní a na Alexin rozepnutý zip upozorníte nahlas a před dalšími lidmi, Alex tím nechtěně ponížíte, vaše chování spadá do kvadrantu útočné agrese. To ale není z Alexina pohledu nejhorší scénář, protože jste jí aspoň dali možnost problém napravit.

S vědomím, že je Alex stydlivá a bude jí to trapné, se možná rozhodnete jí nic neříkat a budete doufat, že si rozepnutého zipu všimne sama. Takové chování vás umístí do kvadrantu ničivé empatie. V tomto scénáři uvidí Alexin rozepnutý zip a směšně vykukující bílou košili deset dalších lidí, a když si toho Alex všimne, bude jí jasné, že takhle chodila pěkně dlouho. Teď se cítí ještě

trapněji, než kdybyste jí na to upozornili okamžitě – a nejspíš se diví, proč jste neměli dost slušnosti jí to říct.

A konečně si představte, že se rozhodnete nic neříct, protože vám jde o vlastní pocity a pověst. Mlčíte ne proto, že máte starost o Alex, ale proto, že si sami chcete ušetřit rozpaky. Hodně vám záleží na tom, aby vás všichni měli rádi, a bojíte se, že Alex vás ráda mít nebude, když jí na takovou věc upozorníte. Také se bojíte, že kdyby vás při tom někdo slyšel, bude si o vás myslet bůhvíco. A tak projdete kolem Alex a nic jí neřeknete. Pokud jste opravdu bezostyšní, možná zašeptáte jinému kolegovi, aby se šel na Alexin rozepnutý zip podívat. Gratuluji, vaše chování spadá do nejhoršího kvadrantu – je to manipulativní neupřímnost.

Je lákavé si myslet, že radikální otevřenost by si měl člověk rezervovat jen pro ty, které dobře zná, například přátele a členy rodiny. Je lákavé si myslet, že pokud se budete s Alex postupně seznamovat a mezitím prodlévat v ničivé empatii nebo manipulativní neupřímnosti, jednoho dne jí snadno řeknete: „Hele, Alex, kámoško, máš rozepnutý zip.“ Jenže potřeba upřímné komunikace pokaždé nepočká do doby, kdy budete mít s někým vybudovaný blízký osobní vztah. I když daného člověka sotva známe, mlčení způsobí víc rozpaků a nedůvěry než poznámka: „Hej, máte rozepnutý zip.“ Až vás příště Alex uvidí, vzpomene si na to s rozpaky. Proč jste nic neřekli? Vaše zdrženlivost zasekla semínka nedůvěry. Proto Kim Vorrathová, šéfka týmu, který v Applu vytvořil software pro iPhone, nabízí jednoduchou radu, jak kritizovat: „Prostě to řekněte!“

Moje schéma si snadno vybavíte i uprostřed dramatické situace a můžete s jeho pomocí nahlédnout, že míříte špatným směrem. Až příště zahlédnete metaforický rozepnutý poklopec a budete v pokušení to přejít mlčením, představte si, kam se v našem schématu stavíte: do kvadrantu ničivé empatie, nebo snad manipulativní neupřímnosti? Toto malé šouchnutí vás možná popostrčí směrem k radikální otevřenosti.

Při konfrontaci s někým, kdo je hluboce rozrušený, naštvaný nebo se uzavírá do sebe, se většina lidí uchýlí k ničivé empatii.

by *všichni* vaši nejkvalitnější zaměstnanci měli dostat nejlepší hodnocení. Tohle je obzvlášť důležité, pokud hodnocení ovlivňuje výši platu.

Pokud nějaký člověk odvádí výrazně lepší práci než ostatní v týmu, zdá se nasnadě, že by měl dostat lepší hodnocení a vyšší odměny. Jenže když šéfové hodnocení používají spíš k tomu, aby ospravedlnili budoucí povýšení, než aby ocenili dosavadní výkon, bohužel tomu tak nebývá.

Ocenění

Když chcete ocenit zaměstnance ve fázi rock star, kromě skvělého formálního ohodnocení je dobrý nápad označit ho za „guru“ nebo „odborného poradce“. Často to znamená dát mu na starost zaučování novějších členů týmu, tedy pokud k tomu má vlohy. Šéfové své nejkvalitnější zaměstnance pro takovou práci neradi uvolňují – chtějí, aby se spíše věnovali své práci, než aby učili ostatní. V takovém případě ale firma nedokáže své odborníky vytěžit tak, jak by mohla.

Ve druhé světové válce stáhla U. S. Air Force nejlepší piloty z fronty a poslala je domů cvičit nováčky. V průběhu času tahle strategie dramaticky vylepšila kvalitu a efektivitu amerického lektva. Němci přišli o převahu proto, že všechna svá esa posílali do bitev tak dlouho, dokud je nepřítel nesestřelil – nikdo z nejlepších netrénoval nové rekruty. V roce 1944 noví němečtí piloti v tréninku nalétali jen asi polovinu ze tří stovek hodin, které za sebou měl po ukončení výcviku spojenecký pilot.

Příliš mnoho firem najímá na vzdělávání zaměstnanců lidi, které by na skutečnou práci nenajaly ani omylem. Anebo hůř, místo aby vyhodili člověka, který si v určité roli nevede dobře, pošlou ho učit ostatní. Zní to absurdně, ale přesně tohle jsem v několika velkých společnostech zažila. Strategie „slepí vedou slepé“ dělá vzdělávacím programům špatnou pověst. Lidé, kteří svou práci zvládají skvěle, své znalosti obvykle rádi předávají dál;

když je do téhle role postavíte, zlepšíte výkon celého týmu a zároveň svým rock stars projevíte jiný typ uznání.

Někteří lidé samozřejmě učí neradi a vůbec jim to nejde – tahle role by měla být poctou, ne otravnou povinností. Také mohou nastat situace, kdy někomu svěříte roli odborného poradce a tím ho pro tým ztratíte, protože nesnáší, když ho celý den někdo vyrušuje dotazy. Takže k tomu přistupujte s citem. Pokud ale někdo rád vyučuje a odpovídá na otázky, rozhodně ho v tom podpořte a odměňte ho za to.

Ze všech společností, které dobře znám, vytvářela nejlepší prostředí pro lidi ve fázi rock stars firma Apple. Organizační struktura byla uzpůsobená tomu, aby firma profitovala z hluboké funkční odbornosti. Nebyli tu žádní „generální manažeři“. Neexistovala „divize pro iPhone“. Místo toho se na projektu iPhone sešli nejrůznější softwaroví inženýři a vývojáři operačního systému, odborníci na kamery, audiofilové a sklářští guruové. Vždycky se našel někdo, kdo znal nějaký funkční aspekt produktu hlouběji než kdokoli jiný, a ostatní k němu za to vzhlíželi.

Mě samotnou velmi překvapila úcta projevovaná lidem, kteří v Applu strávili v téže roli řadu let. Když strávíte spoustu let na stejné pozici v Googlu nebo v jiných firmách v Silicon Valley, nese to s sebou určité stigma. Některé firmy dokonce mají politiku „vzhůru, nebo ven“ a tyhle lidi propouštějí. Steve Jobs naopak věnoval hodně energie tomu, aby si dlouholeté zaměstnance Applu udržel, a mluvil o nich s vřelostí.

Způsob, jakým Apple lidi oceňoval za věrnost firmě, mě zpočátku mátl. Myslela jsem si totiž, že odměny za věrnost dávají smysl jen v tradičních společnostech nebo v akademickém světě, ne v rychle rostoucích technologických firmách. Pak jsem si ale uvědomila, že ocenění za léta práce pro firmu představuje pro tyhle lidi důležitou alternativu k povýšení. Apple zaměstnancům dával zarámované diplomy za pět, deset, patnáct a dvacet let ve firmě. Potom hlavní designér Applu Jony Ive vytvořil křišťálovou plaketu s pískovaným, obzvlášť jemným povrchem a s firemním logem. Dostal ji každý, kdo pro firmu pracoval víc než deset

mu nebojí postavit. Nakonec ho lidé z týmu přesvědčili, že jejich řešení je lepší.

Ne všechny firmy samozřejmě trvají na spolupráci nebo nechají zaměstnance odejít do jiného týmu, pokud není spokojený se šéfem. Já jsem ale opakovaně zjistila, že i když pracujete ve společnosti, která vám umožňuje jednat autoritativněji, lepších výsledků dosáhnete, když se své moci vzdáte a zaměříte se na spolupráci.

➤ NAŘIZOVAT LIDEM, CO MAJÍ DĚLAT, NEFUNGOVALO ANI U STEVA JOBSE

„Ten zatracenej Steve vždycky všechno trefí správně,“ vyštěkl Andy Grove, legendární ředitel Intelu, nad pohárkem kávové zmrzliny s praženými mandlemi a karamellem ve zmrzlinárně Baskin-Robbins v Los Altos. Sešla jsem se s ním, aby mi poradil, jestli mám přijít do Applu.

Zasmála jsem se v domnění, že je to vtip, ale Andy prudce potřásl hlavou. „Ne. Tys mi nerozuměla. Steve vážně vždycky všechno udělá správně. Myslím to doslova, jako inženýr. Nedělán si legraci a nepřeháním.“

Věděla jsem, že se mi Andy snaží říct něco důležitého, a jedna moje část doufala, že má pravdu. Po letech strávených ve tvůrčivém chaosu Googlu mě na Applu přitahovalo mimo jiné to, že jsem chtěla zjistit, jaké by to bylo pracovat ve společnosti, kde asertivnější vedení doopravdy funguje, kde se lidem dokonce může nařídit, co mají dělat. Předpokládala jsem totiž, že právě takhle to v Applu chodí – že vizionář Steve Jobs lidem nařizuje, co mají dělat. I tak jsem si ale myslela, že to Andy přehání. *Vždycky všechno správně?*

„Nikdo nemá *vždycky* pravdu,“ namítla jsem.

„Já jsem ale neřekl, že Steve má *vždycky* pravdu. Řekl jsem, že *vždycky* všechno *udělá* správně. Jako každý jiný se někdy mylí, ale trvá na tom – a to dost drsně –, aby ho lidé upozornili, když

dělá chybu, takže nakonec se mu *vždycky* všechno povede udělat správně.“

Andyho slova přidala další odstín do komplikované směsi poněkud protichůdných přesvědčení a ideálů, které vytvářely mou představu o tom, jak nejlepší šéfové přimějí tým ke skvělým výkonům. Na jedné straně mě ohromně bavil přístup Googlu a byla jsem fanynkou školy managementu Antoina de Saint-Exupéryho: „Chceš-li postavit loď, nesmíš poslat muže, aby sehnali dřevo a připravovali nástroje, ale nejprve musíš ve svých mužích vzbudit touhu po nekonečných dálkách otevřeného moře.“ Na druhou stranu, jak dosvědčuje příběh o mých začátcích s týmem služby AdSense, jsem občas toužila být šéfem, jehož slova nebude nikdo zpochybňovat, případně takového šéfa mít.

Po nástupu do Applu jsem zjistila, že to Andy popsál přesně. Steve často dával najevo, že je ochoten změnit názor, pokud ho lidé přesvědčí, že se mylí – nejen že byl ochoten, on po tom přímo dychtil. Jenže málokdy zdvořile poznamenal: „Měl jsi pravdu, byla to moje chyba.“ To, jakým způsobem Steve měnil názory, lidi často vytáčelo.

Jeden kolega mi vyprávěl, jak se jednou se Stevem o něčem hádal a nakonec ustoupil, i když ho Steve svými argumenty nepřesvědčil. Když následné události ukázaly, že měl pravdu můj kolega, Steve nakráčel k němu do kanceláře a začal na něho ječet. „Byl to ale přece váš nápad,“ namítl kolega. „To ano, ale tvým úkolem bylo mě přesvědčit, že se mylím,“ opáčil Steve, „a tys to nedokázal!“ Od té doby se kolega se Stevem hádal déle a hlasitěji a přestal až ve chvíli, kdy přesvědčil Steva o své pravdě, nebo ho naopak Steve přesvědčil o té své. Steve tedy skutečně nakonec všechno trefí správně, protože byl ochoten uznat chybu a trval na tom, aby se lidé nebáli s ním jít do konfrontace. Jeho styl bezpochyby neseděl každému. Najímal do firmy lidi, kteří se nebáli odporovat, a potom jejich odvahu dál rozvíjel.

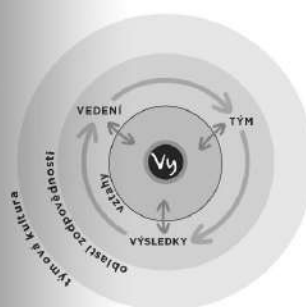
O hádce se Stevem mi vyprávěla i další kolegyně. Nakonec ho vyvedla z omylu, ale Steve potom její pozici hájil tak důsledně, že to nakonec vypadalo, jako by ji byl zastával celou dobu.

ČÁST II

NÁSTROJE A TECHNIKY

Doufám, že se mi v první části této knihy podařilo zmírnit strach, úzkost a pochybnosti, které mnohé lidi ve vedoucích pozicích provázejí na každém kroku. V prvních čtyřech kapitolách jsem vysvětlila základy toho, co mě naučila má pětadvacetiletá praxe s vedením týmů – od moskevských brusičů diamantů přes Google a Apple až po společnost Candor. O své myšlenky se s vámi chci podělit proto, že z dobrých lidí se až příliš často stávají špatní šéfové. Špatní šéfové jsou přitom významným zdrojem neštěstí v životech svých zaměstnanců a hlavní příčinou toho, proč to v řadě firem nefunguje. Doufám, že vám moje postřehy pomohou dobrat se vlastní cesty, jak se stát dobrým šéfem, jak být v práci úspěšnější a jak zařídit, aby bylo na světě o trochu líp.

Teď už chápete, že když si se všemi přímými podřízenými vytvoříte radikálně otevřené vztahy, pomůže vám to vést tým tak, abyste dosáhli výsledků. Nemůžete si vytvořit vztah se všemi, ale týmová kultura se může šířit neomezeně. Vaše vztahy a vaše úkoly se navzájem posilují a z jejich interakce plyne váš úspěch a vyrůstá z ní atmosféra ve firmě. Jak ale tyto principy uvést do praxe?



Co přesně máte zítra v práci udělat jinak?

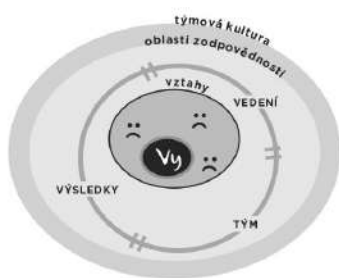
Ve druhé části této knihy popíšu některé nástroje a techniky, s jejichž pomocí můžete okamžitě začít uvádět do praxe nápady z části první. Následující kapitoly jsem strukturovala podle klíčových myšlenek této knihy – neřa-

dila jsem je podle toho, co máte udělat nejdřív, co potom a co nakonec. Nejdříve si je prosím přečtěte, aby vám bylo všechno jasné. Ale nebojte se, v poslední kapitole vám nabídnu návod, jak radikální otevřenost začít uvádět do života krok za krokem. Máloco na světě přináší člověku větší spokojenost, než když dělá milovanou práci s lidmi, na nichž mu záleží, a daří se mu v ní dosahovat skvělých výsledků. Není to jen nespelnitelný sen. Takové prostředí si můžete vytvořit a já vám prozradím, jak na to.

3 UDRŽUJTE SI VNITŘNÍ ROVNOVÁHU

Nemůžete se zajímat o ostatní, pokud se nezajímáte sami o sebe

Na první pohled se to může zdát zvláštní, ale když začínám koučovat nějakého generálního ředitele, který chce vést firmu podle principů radikální otevřenosti, nejprve mě zajímá, jak si daný člověk strukturoval život a jak se vyrovnává s tlaky v zaměstnání. To, jestli jsme zdraví a cítíme se dobře, ovlivňuje i naši práci. Tento předpoklad už dnes nikomu nepřipadá příliš „změkčilý“, v tom jsme jako společnost udělali obrovský krok správným směrem. Pro firmy je to požehnání, protože manažeři se stabilním zájemem dokážou budovat týmy, v nichž ze sebe lidé vydají to nejlepší.



Pro firmy je to požehnání, protože manažeři se stabilním zájemem dokážou budovat týmy, v nichž ze sebe lidé vydají to nejlepší.

Zamyslete se chvíli nad tím, jaké to je, když v práci procházíte těžkým obdobím. Jste vystresovaní. Nespíte. Problémy v práci

zhoršují vaše problémy doma a naopak. Když se necítíte dobře, je mnohem těžší krizové období překonat. V takové situaci může být obzvlášť těžké projevat o spolupracovníky „osobní zájem“, o členech rodiny ani nemluvě. Máte dost práce sami se sebou a se svým trápením. Jenže „projevat osobní zájem“ je klíčové pro budování vztahů, a vztahy zase ovlivňují všechno ostatní. Esence leadershipu spočívá v tom, že se nenecháte okolnostmi srazit na kolena.

Když se nestaráte o sebe, nemůžete se zajímat o druhé. A pokud se nestaráte o sebe ani o druhé, nedaří se nic – ani dosažení výsledků. To už ale víte. Co tedy navrhuji?

Integrujte práci a osobní život

Neúnavně trvejte na tom, že do práce budete vkládat své nejlepší a nejlpejší „já“ – a pak si ho zase odnášejte domů. Nepřemýšlejte o tom jako o rovnováze mezi prací a osobním životem, jako o nějaké hře s nulovým součtem, kde cokoli vložíte do práce, bude chybět v osobním životě, a co dopřejete osobnímu životu, o to ošidíte práci. Raději to berte jako integraci pracovního a osobního života. Pokud k vnitřní vyrovnanosti potřebujete osm hodin spánku, těch osm hodin není něco, čím se rozmazlujete na úkor své práce nebo týmu. Vaše práce a váš život se mohou navzájem posilovat. Práce může být vaším sebevyjádřením, může váš život obrovsky obohacovat a může být přínosem pro vaše přátele a rodinu.

Nalezněte svůj vlastní „recept“ na udržení vnitřní rovnováhy a držte se ho

S recepty na udržení vnitřní rovnováhy se v dnešní době roztrhl pytel, jenže co je pro někoho úžasně smysluplné, může druhý vnímat jako čirý blábol. Viděla jsem film, kde jeden newyorský policista předváděl moskevskému kolegovi, jak mu od stresu pomáhají akvária, speciální osvětlení a propracované meditační rituály. „A co pomáhá tobě?“ zeptal se potom Newyorčan. Moskván odpověděl jediným slovem: „Vodka.“

Dělejte to, co funguje na vás. Podle mých zkušeností je klíčové, abyste těmto aktivitám dali prioritu i v náročných časech (nic se samozřejmě nemá přehánět). Věci, které vám pomáhají udržet vnitřní rovnováhu, je důležité dělat nejen v obdobích relativního klidu, ale právě tehdy, když jste vystresovaní a máte práce nad hlavu. Zнала jsem jednoho velmi úspěšného podnikatele, který v kritických obdobích chodil před prací i po práci do tělocvičny.

Mně pomáhá k udržení vnitřní rovnováhy tohle: osmihodinový spánek, pětáctýřicetiminutové cvičení a snídaně a večeře

● ŘÍZENÍ PROFESNÍHO RŮSTU

Musíte přijít na to, jaké příležitosti kdo potřebuje a jak mu je můžete poskytnout

Máte za sebou všechny tři rozhovory a začali jste pracovat na tom, abyste ambice jednotlivých zaměstnanců sladili s příležitostmi, které se v týmu nabízejí. Díky tomuto úsilí jste se ve schématu radikální otevřenosti posunuli na ose „osobního zájmu“. Teď je

třeba se věnovat dimenzi „přímé konfrontace“. Jednou ročně musíte pro každého člena týmu vypracovat plán osobního rozvoje. Podívejte se na tým jako na celek a ujistěte se, že správně chápete, jak ambice a růstová trajektorie každého jednotlivce ladí s kolektivními potřebami týmu. Pokud nezjistíte, že každý v týmu je přesně tam, kde chce a potřebuje být, čekají vás dost náročné rozhovory.



Zaškatulkujte si členy týmu (dočasně!)

Nejprve musíte rozpoznat, kdo je ve vašem týmu „rock star“ a kdo „superstar“. Zapište si jejich jména do příslušných kolonek. Potom se podívejte, kdo ve vašem týmu odvádí kvalitní, ale nijak výjimečnou práci. Sem bude nejspíš patřit většina zaměstnanců. Potom identifikujte ty, kteří podávají slabý výkon, ale vy věříte, že by si mohli vést mnohem lépe – buď proto, že už teď vykazují známky zlepšení, nebo proto, že mají ke zlepšení potřebné dovednosti a ctížádost. A konečně – a tohle je většinou nejtěžší – všimněte si, kdo neodvádí dobrou práci, ani se nijak nezlepšuje. Moc si nad tím nelámejte hlavu, měli byste tímto cvičením strávit maximálně dvacet minut. Přemýšlejte rychle.



Abyste se ubezpečili, že jste při klasifikaci nebyli zaujatí, požádejte nyní o názor někoho zvenčí. Najděte člověka, který je s prací vašich lidí obeznámený, ale nemá k nim takový citový vztah – svého šéfa, kolegu, někoho z personálního. Pokud by oni zařadili jednotlivé zaměstnance do jiných kolonek, nechte si vysvětlit proč, i když s tím nesouhlasíte. *Především* tehdy, když s tím nesouhlasíte.

Vytvořte plány profesního růstu

Následně vytvořte pro každého člověka plán profesního růstu, který bude obsahovat tři až pět bodů. Vaším cílem je najít pro superstars projekty či příležitosti, jež pro ně budou výzvou. Rock stars musejí dostat všechno, co potřebují, aby byli produktivní. Přemýšlejte, jak zatlačit na lidi, kteří odvádějí slušnou práci, aby odváděli práci skvělou. Jaké jim můžete nabídnout nové projekty, vzdělání nebo pomoc? Pokud jde o ty, kteří odvádějí slabý výkon, ale vykazují známky zlepšení: nepostavili jste je do nesprávné pozice? Chápuou dobře, co se od nich očekává? Potřebují další cvičení?