



HN.IHNED.CZ 30. 10. 2006

Cesta nahoru XXVII. - Šéf má být ostatním dobrým vzorem

Soudě podle obrovského počtu knih, přednášek a článků, které jsou věnovány schopnosti vést lidi, je otázka "co dělá dobrého vůdce" stále aktuální. Jen v on-line knihkupectví Amazon.com se pod heslem leadership, což je anglicky vedení, skrývá 16 939 titulů.

Přiznávám, že mě toto téma fascinuje už od dětství, kdy jsem pomáhal své matce s přípravou na její pracovní schůzky. Byla manažerkou v celostátní společnosti zabývající se přímým prodejem. A když chtěla, abych nezlobil, svěřila mi přípravu materiálů na další jednání. V neděli večer můj bratr se sestrou sledovali televizi nebo dělali domácí úkoly a já třídil filmové pásky, brožury a obchodní materiály. A jednou jsem narazil na nahrávku prezentace na téma vedení lidí v oblasti prodeje. Přednášel na ní tehdejší "guru" oboru, Earl Nightingale. Jeho projev změnil můj život. Některé děti potají leštily Aladinovu lampu, objevovaly zakopaně poklady nebo otevíraly dveře zbrojnic, jež je zavedly do tajemných světů. Ale já měl nahrávku Earla Nightingala. Na jeho poselství mě zvláště fascinovalo, jak mohou lidé ovlivnit chování druhých. Jak to dělají? (Později jsem zjistil, že ono "jak" se to dělá, představuje samotnou esenci jakéhokoli typu vedení.)

O třicet let později jsem se už jako vydavatel časopisu s Earlem Nightingalem setkal osobně a také o něm napsal článek. Stali se z nás přátelé. Občas jsme zašli na oběd či večeři, kde jsme se bavili o rozmanitých tématech. Ale většinou o lidech, o tom, co je motivuje k mimořádným výkonům, a o různých stylech vůdcovství. Na našich setkáních jsem si uvědomil, že motivace lidí má dočasnou platnost.

Motivaci je třeba v požadovaném směru udržovat určitým způsobem. Jakým? Na tuto otázku jsem dostal odpověď až po několika dalších letech, kdy jsem denně pracoval s předními představiteli rozmanitých oborů. A viděl jsem celou řadu různých stylů efektivního vedení. Ale jednu věc měli a mají efektivní lídři společnou: Jdou příkladem. Slovy známého pořekadla "takoví lidé nekážou vodu, aby sami přitom pili víno".

Čínský filozof Lao-c' tématu vedení příkladem dokonce věnoval svou knihu Tao Te Ťing. Proč je příklad tolik důležitý, ať už je styl vedení jakýkoli? Je to jednoduché. Ukazuje druhým, že tomu, co říkáte, hluboce věříte. A to, co žádáte od ostatních, také sami činíte. Jako šéf jste jejich vzorem. Vysíláte silný signál o své způsobilosti, povaze, čestnosti a respektu. Na chvíli se nad tím zamysleme.

Jako váš vedoucí vás společně se všemi kolegy ve firmě pozvu na schůzku, na které chci vyřešit jistý problém. Pokud máme jako firma přežít, musíme snížit výdaje. Za současných podmínek na trhu prostě nemůžeme pokračovat, pokud všichni nenajdeme nějaké úspory. Dejme tomu, že prezentace mého návrhu je velmi přesvědčivá, dokonce motivující. A lidé začnou souhlasně přikyvovat a téměř je cítit, jak už všichni sdílejí bolest potřebných kroků. Dál se zmíním, že na ten samý večer mám sjednánu schůzku se svými přímými podřízenými, abychom náš plán dopracovali.

Vidím, jak jsou všichni opravdu zapálení pro věc. Projdu davem lidí, usmívám se, podávám všem ruku. Ve firmách Enron a Tyco tomu říkali mačkat maso. A - vyrazím ke svému BMW s osobním šoférem, který mě veze na honosnou večeři s ostatními manažery, kde nám nalévají ta nejvybranější vína.

Poté, co jsme probrali snížení odměn našich zaměstnanců, pilných včel, jak jim říkáme, odjíždím do svého luxusního apartmá ve Four Seasons, abych se dobře vyspal. Vstávám přece už v 9.30, protože soukromým letadlem odlétám na další jednání o snižování nákladů.

Tento příklad je extrémní, ale mnohokrát jsem byl svědkem podobných událostí. I když v mírně skromnějším podání, zato se stejným účinkem. Jak totiž pilné včelky zareagují, až si celou mozaiku poskládají?

Napadá mě v tuto chvíli oblíbený citát, který jsem při koučování neskromných manažerů používal: "Vaše image je tak křiklavá, že neslyším ani slovo z toho, co říkáte." A co o vás prozrazuje váš příklad?

Pepper de Callier, předseda Bubenik Partners