CLINT PULVER

# JAK SE STÁT LÍDREM, PRO KTERÉHO LIDÉ RÁDI PRACUJÍ

GRADA

GRADA

CLINT PULVER

# JAK SE STÁT LÍDREM, PRO KTERÉHO LIDÉ RÁDI PRACUJÍ

***Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy***
*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude* ***trestně stíháno****.*

Clint Pulver

# Jak se stát lídrem, pro kterého lidé rádi pracují

Přeloženo z anglického originálu knihy Clinta Pulvera *I Love It Here: How Great Leaders Create Organizations Their People Never Want to Leave*, 1. vydání, vydaného nakladatelstvím Page Two v Kanadě, 2021.
Original title: *I Love It Here: How Great Leaders Create Organizations Their People Never Want to Leave* by Clint Pulver
© 2021 by Clint Pulver
By arrangement with Transatlantic Literary Agency Inc.
All rights reserved.

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
www.grada.cz
jako svou 8571. publikaci

Překlad Ing. Martin Šikýř, Ph.D.
Odpovědný redaktor Petr Somogyi
Grafická úprava a sazba Robert Prokopec
Návrh a zpracování obálky Ondřej Mikulecký
Počet stran 216
První české vydání, Praha 2022
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod a.s.

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2022

ISBN 978-80-271-4956-8 (ePub)
ISBN 978-80-271-4955-1 (pdf)
ISBN 978-80-271-3481-6 (print)

# OBSAH


**O autorovi** *7*

**Uvedli o knize** *9*

1 **Jediný okamžik** *15*

2 **Jste problémem, nebo řešením?** *31*

3 **Sestavte si tým snů** *47*

4 **Staňte se manažerem-mentorem** *63*

5 **Objevujte možnosti** *83*

6 **Dělejte věci jednoduše** *105*

7 **Svěřte lidem řízení a nechte je řídit** *121*

8 **Pilotujte letadlo** *133*

9 **Připravte se na náraz** *149*

10 **Najděte své mentory** *165*

11 **Pomáhejte lidem žít, nejen existovat** *179*

12 **Dělejte malé věci po dlouhou dobu** *197*

**Poděkování** *203*

**Poznámky** *205*

**Pokračujte v konverzaci** *210*

*Foto: Nate Edwards*

# O AUTOROVI

Clint Pulver je profesionální řečník, tvůrce, hudebník, pilot a odborník na pracovní sílu. Clint, známý jako přední odborník na udržení zaměstnanců, mění způsob, jakým si společnosti jako Keller Williams, AT&T nebo Hewlett Packard vytvářejí trvalou loajalitu, přičemž k tomu využívá poznatky ze své práce i z výzkumných projektů jako Tajný program zaměřený na mileniály. Časopisem *BusinessQ Magazine* byl zařazen do žebříčku „Top 40 Under 40" a jako profesionální bubeník se objevil v několika celovečerních filmech a v televizní soutěži Amerika má talent. V roce 2020 získal cenu Emmy za svůj krátký film *Be a Mr. Jensen*, který vypráví příběh o tom, jak jediný okamžik – a jeden mentor – může změnit člověku život.

# UVEDLI O KNIZE

„Zkušenosti Clinta Pulvera z Tajného programu zaměřeného na mileniály nabízejí jedinečnou perspektivu, která v nadcházejících letech změní vedení lidí. Toto je kniha, kterou vaši zaměstnanci chtějí, abyste četli."

**Dr. John C. Maxwell**, autor knihy *21 nevyvratitelných zákonů leadershipu*

„Víte, co mi vadí na knihách o leadershipu? Že nejsou jako tato kniha: podnětná i poučná. Kniha *Jak se stát lídrem, pro kterého lidé rádi pracují* identifikuje zásadní problém vedení lidí, vysvětluje, v čem spočívá, a přináší jeho řešení, která potřebujete k vytvoření pracoviště, jež si vaši zaměstnanci zamilují. Pokud jste připraveni naučit se něco nového, přečtěte si tuto knihu."

**Mark Sanborn**, autor knih *The Fred Factor a You Don't Need a Title to Be a Leader*

„Úžasné čtení, které je plné zásadních principů leadershipu! To, jak Clint Pulver chápe mentoring, změní váš pohled na vedení lidí a na způsob, jakým si získáváte důvěru lidí, které vedete. Zjistíte, jak posunout svůj výkon na vyšší úroveň."

**Stephen M. R. Covey**, autor knihy *The Speed of Trust*

„Clint Pulver rozumí moderní pracovní síle – v rámci Tajného programu zaměřeného na mileniály mluvil s tisíci zaměstnanci a ví, co lidi motivuje a co od práce chtějí. Všichni bychom mu měli naslouchat, abychom lépe

zapojili, inspirovali a udrželi talenty. Pokud si chcete vychovat loajální a angažovanou pracovní sílu, budete jeho knihu milovat."

**Liz Wisemanová**, autorka knih *Multipliers* a *Rookie Smarts*

„Kniha *Jak se stát lídrem, pro kterého lidé rádi pracují* přináší funkční návod na vytvoření místa, kde chtějí a musí být ti nejlepší, spolu s praktickými zkušenostmi v nezaměnitelném stylu Clinta Pulvera. Talentovaní lidé jsou největší předností vaší organizace a nikdy byste je neměli považovat za samozřejmost."

**Tim Sanders**, viceprezident platformy Upwork

„Clint Pulver vám ukazuje, co si členové vašeho týmu myslí, cítí a potřebují, a to způsobem, který otevírá oči a dává sílu. Tato kniha nabízí plán, jak snížit opotřebení, zvýšit angažovanost, rozvíjet kreativitu a spolupráci a vybudovat organizaci, která bude stejně dobrá jako lidé v ní."

**Daniel H. Pink**, autor knih *When*, *Drive* a *To Sell Is Human*

„Kniha *Jak se stát lídrem, pro kterého lidé rádi pracují* není teorií leadershipu – je to prakticky využitelný příběh, který změní způsob, jakým vedete lidi. Měla by být povinnou četbou pro každého lídra, manažera nebo zaměstnance, který hledá zlepšení ve svém pracovním i osobním životě."

**Dianna Kokoszka**, bývalá generální ředitelka koučovacího programu pro realitní makléře MAPS realitní společnosti Keller Williams

„Clint Pulver dokáže rozzářit jeviště svými bicími, ale tato kniha je jeho dosud nejlepším dílem. Odhaluje čtenářům mysl zaměstnanců a ukazuje jim, jak vypadá leadership z druhé strany. Kniha *Jak se stát lídrem, pro kterého lidé rádi pracují* přináší zajímavé poznatky a principy týkající se leadershipu, které jsem si oblíbila."

**Jeanette Bennettová**, generální ředitelka vydavatelství Bennett Communications

„Toto je jedna z nejdůležitějších knih příštího desetiletí pro podnikatele všech kategorií. Po přečtení stovek knih o podnikání mohu s jistotou říci, že nic podobného na trhu není. Hluboký a důkladný výzkum Clin-

ta Pulvera poskytuje vhled do sféry firemní kultury, která nebyla nikdy plně prozkoumána. Kniha je ryzím zlatem pro podnikatele a manažery a jednou z těch, k nimž se budete vracet znovu a znovu."

**Greg Trimble**, zakladatel projektu Lemonade Stand

„Největší chybou, které jsem se dopustil při svém podnikání, byl předpoklad, že všichni ostatní jsou přesně jako já. Kéž bych tenkrát měl knihu Clinta Pulvera. Vytvořil mistrovské dílo pro lidi snažící se vybudovat kulturu zapálených lídrů, kteří nechtějí jen dělat dobrou práci, ale také chtějí mít skvělý život. Rozhlédněte se kolem: líbí se tady všem? Raději začněte číst…"

**Mitch Joel**, autor knih *Ctrl Alt Delete* a *Six Pixels of Separation*

„Clint Pulver je neuvěřitelný řečník a autor, který dokáže propojit a posílit jednotlivce ze všech úrovní organizace, bez ohledu na věk nebo generaci. Jeho práce a poznatky, jež odhaluje v této knize, významně zlepšují výkon jednotlivých lídrů i celých týmů a budou mít pozoruhodný vliv po mnoho příštích let."

**Bob Southworth**, bývalý technický ředitel společnosti Hewlett Packard

„Zkušenosti, které tato kniha přináší, jsou k nezaplacení. Schopnost Clinta Pulvera oslovit a upoutat lidi různých generací a zachytit jejich zkušenosti je fenomenální! Tato kniha vás naučí, jak si udržet stávající pracovní sílu a vytvořit kulturu, v níž bude každý viděn, slyšen a chápán. Všichni mají rádi pocit, že k něčemu přispívají a že jsou součástí něčeho většího, než jsou oni sami."

**Brandon Simmons**, ředitel společnosti Premier Group International

„Kniha *Jak se stát lídrem, pro kterého lidé rádi pracují* se čte jako román, ale přináší zajímavé pojednání o leadershipu. Postupy a řešení v této knize zvýší dosah a vliv každého lídra, který chce zlepšit způsob, jakým spolupracuje s ostatními. Pokud si myslíte, že váš styl vedení lidí není třeba měnit, potom je tato kniha pro vás jako stvořená."

**James Lawrence**, „Železný kovboj"

„Výrok ‚jediný okamžik může změnit člověku život' je neocenitelný princip a něco, co jsem osobně zažil, když jsem se poprvé setkal s Clintem Pulverem – a jeho myšlenky rozhodně změnily směr mého života. Ať už svou kariéru teprve začínáte nebo jste ostřílení lídři a manažeři, určitě vás zaujmou příběhy, poznatky, principy a zkušenosti, které sdílí ve své knize *Jak se stát lídrem, pro kterého lidé rádi pracují*."

**Jason Gray**, poradce v projektu Early in Career Talent

*Mojí první dámě Kelly, „nejlepší z manželek a nejlepší z žen“. Vždy tě budu milovat.*

*Mým životním učitelům, kteří mě dovedli ke splnění mých snů. Nikdy na vás nezapomenu.*

*Tisícům zaměstnanců, kteří se odhodlali svěřit a umožnili vznik této knihy. Toto jsou jejich příběhy.*

Otevřel jsem
Pandořinu skříňku.
Po jediné otázce
**všechno najednou**
**vypadalo jinak**.

— 1 —

# JEDINÝ OKAMŽIK

**Nepamatujeme si dny, pamatujeme si okamžiky.**
**CESARE PAVESE**

JEDINÝ OKAMŽIK může změnit člověku život. Pevně tomu věřím, stejně jako věřím tomu, že náš životní příběh utvářejí drobné a prosté okamžiky. Některé se mohou zdát bezvýznamné, jiné mají vážné důsledky – dobré i špatné –, ale vždy nás posunou někam dál.

Když mi bylo něco přes dvacet, nastal v mém životě jeden z těchto zásadních okamžiků, v jehož důsledku jsem založil firmu a vytvořil hnutí. Bylo to rozhodnutí, které mi umožnilo spolupracovat s některými z nejpozoruhodnějších organizací na světě.

## Jak se zrodil Tajný program zaměřený na mileniály

Na podzim roku 2015 jsem vyrazil na pětidenní služební cestu se skupinou generálních ředitelů a dalších vedoucích pracovníků, abych se něco přiučil od některých z nejlepších podnikatelů v zemi. Skupina zahrnovala devět lidí s velmi působivými zkušenostmi z různých oborů. Jako nejmladší člen skupiny jsem byl nadšený a dychtivý. Toužil jsem se setkat s úžasnými lídry a doufal jsem, že to, co se během cesty naučím, mi pomůže stát se někým stejně úspěšným a vlivným.

Měl jsem možnost trávit nějaký čas s lidmi jako Brandon Steiner ze společnosti Steiner Sports Memorabilia, což byl velmi úspěšný obchodník se sportovními potřebami, který vydělal na koupi starého stadionu Yankees a na prodeji všeho možného skalním fanouškům. Setkal jsem se ještě s několika dalšími podnikateli a pokaždé mě fascinovaly jejich příběhy, jejich strategie a věci, které dělali, aby vydělávali a měli vliv.

Poslední den naší cesty jsme měli příležitost sejít se s generálním ředitelem jiného významného prodejce sportovních potřeb. (Během této cesty se odehrála spousta „sportovních setkání".) Setkali jsme se v jedné z prodejen, vlajkové lodi několika stovek prodejen řetězce působícího po celé zemi. Vzhledem k velikosti prosperující prodejny nemohlo být o úspěchu tohoto generálního ředitele pochyb.

Prodejna byla naprosto úžasná. Stěny byly lemovány nejnovějším sportovním vybavením a stojany byly plné nejmódnějšího sportovního oblečení od společností Nike, Adidas, Under Armour a dalších. Všechno bylo úhledně srovnané a vonělo novotou. Nejsem zrovna sportovní nadšenec, ale když jsem se procházel tím palácem sportu a viděl jsem všechny prodavače, jak s radostí obsluhují zákazníky, nemohl jsem si pomoci: měl jsem pocit, že toto je přesně místo, kde bych ještě před pár lety rád pracoval.

Naše malá skupina se nakonec ocitla v zadní části prodejny, kde na nás čekal generální ředitel. Byl docela vysoký, něco k šedesátce. Podle toho, jak s námi jednal a jak odpovídal na otázky ještě dříve, než jsme je dokončili, bylo jasné, že to je on, kdo všechno řídí. Zapůsobilo na mě, že si našel třicet minut času, aby si s námi promluvil. Neměl ponětí, kdo jsme, co máme za sebou, ani se na to neptal.

Jeho podnikatelskou filozofií bylo: „Buď rostete, nebo zaniknete." Bylo to docela výstižné pro muže, který přežil desítky let nečekaných ekonomických výkyvů a měnících se obchodních trendů. Stručně nám vylíčil, jak se do společnosti dostal, co na ní miluje a jak se její obchodní a prodejní systémy v průběhu let mění, aby držely krok s rychle se vyvíjejícím trhem.

Nakonec nás vzal na prohlídku prodejny – i když označení prodejna není zcela výstižné. Byla to říše sportovního vybavení a on byl jejím pá-

nem. „Staré kamenné prodejny, kam lidé přijdou a něco si koupí, se už příliš nenosí," pronesl a ukázal na působivou nabídku sportovního vybavení. „Je to zastaralé. Takto už podnikat nemůžete." Odmlčel se a obrátil se k nám. „Sedmdesát procent našich prodejů nyní probíhá online. Ne přes prodejny. Tak to teď chodí. A stále se to mění. Pokud chcete přežít, musíte držet krok." Potom zvedl ruku a výraznými gesty zdůraznil každé slovo: „Pokud nerostete, jste mrtví."

Bylo to působivé a poučné, zvláště když generální ředitel pokračoval tím, jaké obrovské změny museli udělat při přechodu k online prodeji, jak byli nuceni spolupracovat s distributory jako Amazon nebo jak museli spustit cílené reklamy na platformách jako Instagram a Facebook.

„Z našeho starého marketingu využíváme jen zlomek," řekl. „Všechno je teď digitální a to, že jsme přežili a prosperujeme, znamená, že jsme museli vytvořit zcela nový model, abychom oslovili a přilákali zákazníky." Znovu se k nám obrátil se založenýma rukama a přísným výrazem. „Řeknu to znovu. Chcete přežít? Potom musíte držet krok. Růst, nebo zaniknout. Nějaké otázky?"

Měl jsem otázky. Při prohlídce prodejny jsem sledoval prodavače, jak jednali se zákazníky a prodávali zboží, stejně jako to odjakživa dělají maloobchodní prodejci. Chtěl jsem vědět, jak všechny ty neustálé změny modelu podnikání ovlivňují způsob, jakým společnost školí a řídí zaměstnance. Zvedl jsem ruku a on přikývl.

„Takže," začal jsem, „všechny ty změny jste provedli, abyste udrželi zákazníky, a zdá se, že to funguje velmi dobře. Zaznamenal jste při tom nějaké změny v přístupu zaměstnanců? Změnil jste nějak způsob jejich vedení, řekněme ve srovnání s tím, jak jste je vedl před dvaceti lety?"

Ani na okamžik nezaváhal. „Ne," odpověděl. „Způsob, jakým jsem řídil zaměstnance před dvaceti lety, je stejný jako způsob, jakým je řídím dnes. A víte co? Funguje to! Máme výsledky." Usmál se a rukama ukázal kolem dokola, aby předvedl nádhernou prodejnu a lákavé zboží. Vypadalo to, jako by říkal: „**Podívejte se na můj úspěch. Jiný důkaz nepotřebujete.**"

Tato odpověď mě překvapila. Možná jsem se nepohyboval ve světě podnikání tak dlouho jako on, ale toto jsem příliš nechápal. Generální

ředitel věděl, že musí neustále měnit zavedené postupy, aby vyhovovaly neustále se měnícím potřebám trhu a zákazníků, ale pokud šlo o způsob vedení zaměstnanců, žádnou potřebu změny nevnímal.

Diskuse pokračovala a ostatní kladli otázky jako „Jaké bylo vaše první zaměstnání?“, „Kdo měl největší vliv na vaši kariéru?“ nebo „Kolik vám bylo, když jste se stal generálním ředitelem?“ Už jsem ale tolik neposlouchal. Nemohl jsem přestat myslet na to, co řekl o vedení zaměstnanců. Znovu jsem se rozhlédl po prodejně a sledoval jednotlivé prodavače. Mnozí vypadali jako vysokoškoláci, někteří dokonce jako středoškoláci. „Hm,“ pomyslel jsem si. „Samí mileniálové, jako já. Mnozí ještě mladší.“

Bylo to v době, kdy moje generace nebyla přijímána zrovna nejlépe. Mnozí vnímali mileniály jako příliš sebevědomé, neochotné začít od nuly, bez očekávání a bez ochoty vyvinout úsilí, které vynakládaly generace před nimi.

| Generace | Narození |
|---|---|
| Baby boomers | 1946–1964 |
| Generace X | 1965–1980 |
| Generace Y (*millennials*) | 1981–1996 |
| Generace Z (*centennials* nebo *zoomers*) | 1997–2012 |

Zdroj: Pew Research[1]

Moje generace je dnes už starší a možná (rád si to myslím) dokazujeme, že jsme schopni zvládnout nejednu životní výzvu. Dnes by ve scéně podobné té, kterou jsem pozoroval ve zmiňované prodejně sportovních potřeb, patrně vystupovali prodavači generace Z s několika vedoucími generace Y. Ale i dnes bych myslel na totéž, na co jsem myslel tehdy, když generální ředitel řekl: „Ne. Způsob, jakým jsem řídil zaměstnance před dvaceti lety, je stejný jako způsob, jakým je řídím dnes. A víte co? Funguje to! Máme výsledky.“

Řekli by jeho zaměstnanci totéž? Skutečně jeho způsob vedení fungoval? Skutečně dosahoval výsledků, o kterých si myslel, že jich dosahuje?

Na konci setkání generální ředitel řekl: „Tak jo, musím jít. Ale ještě pro vás něco mám – můžete si tady koupit cokoliv, co chcete, a to se slevou… řekněme šedesát procent. To není špatné, co? Skvěle, tak jděte.“ Poděkovali jsme mu za jeho čas a rozptýlili jsme se po prodejně, abychom si pořídili nějaké nové sportovní oblečení s velkorysou slevou. Ale místo toho, abych se věnoval nakupování, znovu jsem se přistihl, jak pozorně sleduji jednotlivé prodavače, kteří doplňují zboží, obsluhují pokladnu nebo pomáhají zákazníkům vybrat to nejlepší. Všichni vypadali přátelsky, takže když mě přemohla zvědavost, oslovil jsem jednoho z prodavačů, který stál nedaleko. Bylo mu něco mezi osmnácti a dvaceti. Měl zářivý úsměv, který hezky ladil s nažehlenou košilí patřící k předepsanému stejnokroji společnosti. Na košili měl jmenovku – z důvodu zachování soukromí řekněme, že jeho jméno bylo Derek.

„Ahoj… promiň mi mou zvědavost,“ řekl jsem, „ale jaké to je tady pracovat?“

Derek se na mě podíval. „Vážně to chceš vědět?“ zeptal se. „Ano, chci. Vypadá to tady skvěle.“

Derek se opatrně rozhlédl kolem a já jsem měl najednou pocit, jako bych si právě domlouval nějaký nelegální obchod. Přistoupil trochu blíž, a když si byl jistý, že nás nikdo neslyší, řekl: „Nesnáším to tady.“

*Páni*. Chtěl jsem se dozvědět více. „Opravdu?“ řekl jsem. „Jak to myslíš?“

„Když jsem tady, připadám si doslova jako pouhé číslo,“ odpověděl Derek. „Přijdu a pak zase zmizím, jak nejrychleji to jde.“

Otevřel jsem Pandořinu skříňku. Generální ředitel působil v otázce vedení zaměstnanců tak sebejistě – jenže po jediné otázce všechno najednou vypadalo jinak. Několik minut jsem poslouchal Derekovo vyprávění, jak nesnáší společnost a její manažery, jak si myslí, že ho lidé ve vedení nevhodně kontrolují a zneužívají svou autoritu, nebo jak cítí nedostatek péče o něj samotného jako o člověka – nebo jen jako o zaměstnance. Podle něj vládl v prodejně chaos. Postrádal nějakou strukturu nebo směřování. Nebylo jasné, kdo je za co zodpovědný nebo jak by se úkoly mohly plnit efektivněji. Tento chaos vyvolával v Derekovi pochybnosti. Kromě toho neviděl téměř žádné příležitosti k růstu.