New York Times bestseller

SIMON SINEK

autor ZAČNI OTÁZKOU PREČO



LÍDRI JEDIA POSLEDNÍ

S rozšírenou kapitolou o práci S MILENIÁLMI

PREČO NIEKTORÉ TÍMY ŤAHAJÚ ZA JEDEN POVRAZ A INÉ NIE

PREČO NIEKTORÉ TÍMY ŤAHAJÚ ZA JEDEN POVRAZ A INÉ NIE

Lídri sú tí, ktorí bez zaváhania vstupujú do neznáma.

Odvážne čelia nebezpečenstvu.

Svoje záujmy odsúvajú bokom, aby nás chránili
alebo potiahli do budúcnosti.

Lídri by radšej obetovali to svoje, aby zachránili to naše.

A nikdy by neobetovali to naše, aby zachránili to svoje.

Presne toto znamená byť lídrom.

Znamená to, že sa rozhodnú ísť do nebezpečenstva ako prví
a bez zaváhania v ústrety neznámu.

A keď budeme mať istotu, že sme pri nich v bezpečí,
budeme kráčať za nimi a neúnavne pracovať na tom,
aby ich vízie ožili, a s hrdosťou sa budeme nazývať
ich nasledovníkmi.

Slovenské vydanie © Porta libri, 2026

Vydala Porta libri, Bratislava v roku 2026 ako svoju 203. publikáciu.

Z anglického originálu Leaders Eat Last preložila Jana Hlatká.

Redakčná úprava: Marek Markuš

Obálka a DTP: Karol Prudil

Ekniha: Radovan Rumanovič

Copyright © 2014, 2017 by SinekPartners LLC

No part of this book may be used or reproduced in any manner for the purpose of training artificial intelligence technologies or systems. This work is reserved from text and data mining (Article 4(3) Directive (EU) 2019/790).

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

Porta libri

Legionárska 4

811 07 Bratislava

Telefón: 02 – 55 64 08 68

porta@porta.sk

www.porta.sk

ISBN 978-80-8156-400-0


Porta libri
knižné vydavateľstvo

SIMON SINEK



Porta libri
knižné vydavateľstvo

Mužom a ženám, ktorých som spoznal
v Letectve Spojených štátov
– o tom, čo znamená byť človekom,
ste ma naučili viac než ktokoľvek,
kto kedy nosil oblek.

PREDSLOV

Nepoznám v histórii jedinú prípadovú štúdiu organizácie, ktorá by sa z krízy dostala len vďaka dobrému manažmentu. Každú jednu z nej museli vyviesť obetaví lídri. Napriek tomu sa dnes veľké množstvo našich vzdelávacích inštitúcií a školiacich programov nezameriava na rozvoj skvelých lídrov, ale na výchovu efektívnych manažérov. Krátkodobé zisky sa považujú za znak úspechu a dlhodobý rast a životaschopnosť organizácie slúžia len na platenie účtov. Kniha *Lídri jedia poslední* sa snaží túto paradigmu zmeniť.

Simon Sinek neprichádza so žiadnou novou teóriou líderstva ani so zásadnými princípmi. Jeho písanie má oveľa hlbší zmysel. Chce, aby bol svet lepším miestom pre nás všetkých. Jeho vízia je celkom prostá: vytvoriť novú generáciu mužov a žien, ktorí chápu, že úspech či zlyhanie organizácie stojí na excelentnom líderstve, nie na manažérskej bystrosti.

Nie je náhoda, že Simon pri vysvetľovaní, prečo sa lídri musia sústrediť na svojich ľudí, používa ako príklad americkú armádu a najmä Námornú pechotu Spojených štátov. Tieto organizácie majú silnú kultúru a spoločné hodnoty, rozumejú dôležitosti tímovej práce, budujú medzi svojimi členmi dôveru, nestrácajú pozornosť a, čo je najdôležitejšie, chápu, že úspech ich misie závisí od ľudí a vzťahov. Navyše, často sa ocitnú v situácii, kde by cena za zlyhanie mohla byť katastrofálna. A to jednoducho neprichádza do úvahy. Sú to práve títo ľudia, vďaka ktorým sú všetky naše vojenské zložky úspešné.

Keď sa ocitnete medzi mariňákmi v jedálni, všimnete si, že ako prví dostanú jedlo tí hodnostne najnižší a najvyšší dôstojníci sa obslúžia až nakoniec. Keď budete svedkami tohto aktu, všimnete si aj
to, že na to nepadne žiadny rozkaz. Jednoducho to tak robia. V jadre tohto celkom prostého gesta sa ukrýva prístup námornej pechoty k líderstvu. Od lídrov u mariňákov sa očakáva, že budú jesť poslední, pretože skutočnou cenou za líderstvo je ochota uprednostniť potreby druhých pred svojimi

vlastnými. Skvelým lídrom úprimne záleží na ľuďoch, ktorých majú to privilégium viesť, a chápu, že skutočná cena za toto privilégium prichádza na úkor ich vlastných záujmov.

V knihe ZAČNI OTÁZKOU PREČO (slov. vydanie: Porta libri, 2018 – pozn. red.) Simon vysvetlil, že ak má byť organizácia úspešná, jej lídri musia pochopiť jej skutočný zmysel – jej Prečo. V tejto knihe nás posúva na ďalšiu úroveň chápania toho, prečo sa niektorým organizáciám darí lepšie než iným. Robí to tak, že podrobne rozoberá všetky prvky výzvy, ktorú líderstvo predstavuje. Zjednodušene povedané poznať „prečo" vašej organizácie nestačí. Musíte poznať svojich ľudí a uvedomiť si, že sú oveľa viac než len nahraditeľný zdroj. V skratke na to, aby ste boli dobrým lídrom, vám profesionálna kompetencia nepostačí; dobrým lídrom musí úprimne záležať na tých, ktorí im boli zverení do starostlivosti.

Dobrý manažment zjavne nestačí na to, aby sa akákoľvek organizácia udržala pri živote dlhodobo. Simonovo hĺbkové vysvetlenie ľudského správania jasne dokazuje, že existujú reálne dôvody, prečo sa niektorým organizáciám môže krátkodobo dariť, ale nakoniec aj tak zlyhajú: ich lídri totiž nedokázali vytvoriť prostredie, v ktorom na ľuďoch skutočne záleží. Ako Simon upozorňuje, organizácie, v ktorých ľudia zdieľajú spoločné hodnoty a sami cítia, že si ich tam vážia, dosahujú dlhodobý úspech v dobrých aj zlých časoch.

John Quincy Adams by Simonovmu odkazu rozumel, pretože jasne chápal, čo to znamená byť lídrom: „Ak vaše činy inšpirujú ostatných, aby viac snívali, viac sa vzdelávali, viac robili a stávali sa lepšími, ste líder." Myslím, že presne v tomto citáte nájdete hlavný odkaz tejto knihy. Keď lídri inšpirujú ľudí, ktorých vedú, títo ľudia snívajú o lepšej budúcnosti, investujú čas a námahu do toho, aby sa vzdelávali, robia pre svoje organizácie viac a postupne sa aj oni sami stávajú lídrami. Líder, ktorý sa stará o svojich ľudí a neustále sa zameriava na blaho organizácie, nemôže zlyhať. Dúfam, že po prečítaní tejto knihy nájdu čitatelia inšpiráciu na to, aby vždy jedli poslední.

GEORGE J. FLYNN

Generálporučík vo výslužbe,

*Námorná pechota Spojených štátov*v

SILA

PRVÁ ČASŤ: NAŠA POTREBA CÍTIŤ SA BEZPEČNE

1. KAPITOLA
OCHRANA ZHORA

Hrubá vrstva mrakov pohlcovala akékoľvek svetlo. Nebolo vidieť hviezdy ani mesiac. Len čiernočiernu tmu. Tím si pomaly razil cestu
údolím a pre skalnatý terén sa vliekol priam slimačím tempom.
Navyše vedeli, že ich niekto sleduje. Všetci boli napätí ako struna.

Od útokov z 11. septembra neuplynul ešte ani rok. Vláda Talibanu padla len nedávno po tvrdej rane od amerických síl za to, že odmietla vydať vodcu al-Káidy Usámu bin Ládina. V oblasti operovalo množstvo špeciálnych jednotiek a plnili misie, ktoré sú dodnes utajené. Toto bola jedna taká jednotka a jedna z tých misií.

Vieme len toľko, že dvadsaťdvačlenný tím operoval hlboko na nepriateľskom území a nedávno zajal osobu, ktorú vláda označila ako vysokohodnotný cieľ. Práve sa predierali hlbokým údolím v hornatej časti Afganistanu a svoj cenný úlovok eskortovali do bezpečného úkrytu.

Vysoko nad hustými mrakmi letel v tú noc kapitán Mike Drowley, známy pod volacím znakom Johnny Bravo.[1] Až na hukot motorov tam hore vládol dokonalý pokoj. Obloha bola posiata tisíckami hviezd a mesiac osvecoval vrcholky mrakov tak jasne, akoby ich pokrývala čerstvá vrstva snehu. Bola to nádhera.

Johnny Bravo a jeho krídelník krúžili vo výške na svojich strojoch A-10 a čakali, či ich dole nebudú potrebovať. A-10, familiárne známa ako Warthog (Diviak), technicky vzaté nie je stíhačka, ale útočné lietadlo. Ide o relatívne pomalý, jednomiestny a pancierovaný stroj určený na blízku palebnú podporu pozemných jednotiek. Na rozdiel od iných stíhačiek nie je ani rýchle, ani sexi (odtiaľ tá prezývka), ale urobí, čo má.

V ideálnom prípade by boli piloti A-10 a vojaci na zemi najradšej, keby

na seba navzájom videli. Keď jednotky dole vidia nad sebou lietadlo a vedia, že na nich niekto dáva pozor, dodáva im to pocit istoty. A pohľad na jednotky dole zasa dodáva pilotom istotu, že im v prípade potreby dokážu pomôcť. Vzhľadom na hustú oblačnosť a hornatý afganský terén v tú noc však o sebe vedeli len vďaka občasnému rádiovému spojeniu. Bez priamej viditeľnosti Johnny Bravo nevidel to, čo vojaci, ale z toho, čo počul vo vysielačke, dokázal vycítiť, čo sa deje. A to mu stačilo na to, aby začal konať.

Dal na svoj inštinkt a rozhodol sa pre zostup. Chcel sa dostať pod mraky a pozrieť sa na zem. Bol to odvážny ťah. Husté, nízko visiace mraky, búrky roztrúsené v oblasti a fakt, že bude musieť letieť do údolia so zorným poľom zúženým okuliarmi na nočné videnie, robili z tohto manévru extrémne zradnú záležitosť aj pre tých najskúsenejších pilotov.

Nikto mu tento riskantný manéver nenariadil. Skôr by mu prikázali, nech pekne čaká, kým ho nezavolajú na pomoc. Johnny Bravo však nie je ako väčšina pilotov. Hoci sa nachádzal tisícky stôp vysoko v bezpečnej ulite svojej kabíny, dokázal vycítiť úzkosť mužov dole. Bez ohľadu na nebezpečenstvo vedel, že zostup je tou správnou vecou. A to pre neho znamenalo, že iná možnosť neexistuje.

Vzápätí, práve keď sa pripravoval klesnúť cez mraky do údolia, sa jeho inštinkty potvrdili. Vo vysielačke zazneli tri slová. Tri krátke slová, z ktorých pilotom nabiehajú zimomriavky: „Jednotky v kontakte."

„Jednotky v kontakte" znamená, že niekto na zemi má problémy. Je to hlásenie, ktorým pozemné sily dávajú ostatným na vedomie, že sú pod paľbou. Hoci Johnny Bravo počul tieto slová počas výcviku už mnohokrát, v tú noc, 16. augusta 2002, ich počul prvýkrát v ostrej bojovej situácii.

Johnny Bravo mal vypracovaný spôsob, ako sa vžiť do kože mužov na zemi. Ako cítiť to, čo cítili oni. Pri každom cvičení, keď letel nad bojiskom, si v duchu prehrával scénu z filmu Zachráňte vojaka Ryana, kde Spojenci útočia na pláže Normandie. Predstavoval si, ako padá rampa Higginsovho člna

a muži bežia na pláž priamo do steny nemeckej paľby. Ako im okolo uší svištia guľky. Ako zblúdené strely cinkajú o oceľové trupy člnov. Výkriky zasiahnutých mužov. Johnny Bravo sám seba vycvičil tak, aby si zakaždým, keď začuje hlásenie „Jednotky v kontakte“, predstavil presne túto scénu. A s týmito obrazmi vrytými do pamäti zareagoval na volanie o pomoc.

Povedal svojmu krídelníkovi, nech drží pozíciu nad mrakmi, oznámil svoje úmysly letovým dispečerom aj jednotkám dole a nasmeroval stroj do tmy. Keď prelietal cez mraky, turbulencie ním aj lietadlom prudko hádzali. Tvrdý náraz doľava. Náhly prepad. Trhnutie doprava. Na rozdiel od bežných dopravných lietadiel A-desiatka nie je navrhnutá pre pohodlie pasažierov. Kým prechádzal vrstvou oblačnosti, jeho stroj tvrdo nadskakoval a triasol sa.

Letel do neznáma a vôbec netušil, čo ho čaká. Všetku pozornosť sústredil na palubné prístroje a snažil sa vstrebať čo najviac informácií. Očami prebiehal z jedného ukazovateľa na druhý a vzápätí rýchlo strelil pohľadom von cez čelné sklo. Výška, rýchlosť, kurz, okno. Výška, rýchlosť, kurz, okno. „Prosím. Nech. To. Vyjde. Prosím. Nech. To. Vyjde,“ hovoril si popod nos.

Keď napokon prerazil mraky, ocitol sa v údolí necelých tisíc stôp nad zemou. Naskytol sa mu pohľad, aký dovtedy nevidel na výcviku ani vo filmoch. Z oboch strán údolia sa valila masívna nepriateľská paľba. Tmu pretínali trasírky – svetelné stopy letiacich projektilov – a ožarovali celú oblasť. Strely a rakety mierili do stredu, priamo na príslušníkov špeciálnych jednotiek priklincovaných k zemi. Guľky a rakety
mierili do stredu, priamo na príslušníkov špeciálnych jednotiek priklincovaných k zemi.

V roku 2002 nebola avionika v lietadlách taká sofistikovaná ako dnes. Prístroje, ktorými Johnny Bravo disponoval, ho nedokázali ochrániť pred nárazom do úbočí hôr. Ešte horšie bolo, že letel so starými sovietskymi mapami, ktoré tu zostali po invázii do Afganistanu v osemdesiatych rokoch. V žiadnom prípade však nemienil nechať tých chlapov v štichu. „Sú osudy horšie ako smrť,“ povie vám. „Jedným z nich je to, že nešťastnou náhodou

zabijete vlastných mužov. Ďalším osudom horším ako smrť je vrátiť sa domov živý, zatiaľ čo dvadsiati dvaja ďalší nie.“

A tak v tú temnú augustovú noc začal Johnny Bravo počítať. Poznal svoju rýchlosť a vedel, ako ďaleko sú hory. V hlave si narýchlo niečo prepočítal a nahlas odratúval sekundy, ktoré mu zostávali do nárazu o úbočie. „Tisícjeden, tisícdva, tisíctri…“ Zbrane zamieril na miesto, z ktorého videl vychádzať najhustejšiu paľbu, a podržal spúšť svojho rotačného kanóna. „Tisícštyri, tisícpäť, tisícšesť…“ Vo chvíli, keď mu už nezostával žiadny priestor, zatiahol za knipel a ostro zatočil. Lietadlo zahučalo a on sa znova vnoril do oblakov nad údolím – bola to jeho jediná možnosť, ako sa neroztrieštiť o masív. Preťaženie ho tvrdo zatlačilo do sedadla, zatiaľ čo sa pripravoval na ďalší nálet.

Z vysielačky sa však neozýval žiadny zvuk. Ticho bolo ohlušujúce. Znamená to ticho, že jeho zásahy boli zbytočné? Znamená to, že chlap s vysielačkou to dostal? Alebo nebodaj, že padol celý tím?

Vtom sa ozvalo volanie. „Presné zásahy! Presné zásahy! Neprestávaj!“

A on naozaj neprestával. Išiel na ďalší nálet a opäť rátal sekundy, aby sa vyhol nárazu do hôr. „Tisícjeden, tisícdva, tisíctri…“ Ďalšie ostro zabočil a urobil ďalší nálet. A ďalší. A ďalší. Zásahy boli presné a paliva mal dostatok. Problémom bolo, že mu došla munícia.

Namieril lietadlo k oblakom, aby sa pripojil k svojmu krídelníkovi, ktorý stále krúžil hore. Johnny Bravo ho v rýchlosti oboznámil so situáciou a povedal mu jedinú vec: „Poď za mnou.“ Obe A-10, letiace sotva meter od seba, krídlo pri krídle, spolu zmizli v mrakoch.

Keď sa vynorili necelých tisíc stôp nad zemou, začali s náletmi spoločne. Johnny Bravo počítal, jeho krídelník sa ním riadil a kropil nepriateľa paľbou. „Tisícjeden. Tisícdva. Tisíctri. Tisícštyri…“ Na povel obe lietadlá spoločne strhli riadenie do ostrej zákruty pod vysokým preťažením a nálety opakovali znova a znova a znova. „Tisícjeden. Tisícdva. Tisíctri. Tisícštyri.“

V tú noc sa dvadsaťdva mužov vrátilo domov živých. K žiadnym stratám na americkej strane nedošlo.

HODNOTA EMPATIE

V tú augustovú noc nad Afganistanom riskoval Johnny Bravo svoj život, aby ostatní prežili. Nedostal za to žiadne prémie. Nepovýšili ho, ani mu neodovzdali ocenenie na firemnom výjazde. Za svoje úsilie nečakal žiadnu prehnanú pozornosť, ani vlastnú reality šou. Pre Johnnyho Brava to bola, ako sám hovorí, jednoducho bežná práca. A tou najväčšou odmenou za jeho službu bolo stretnutie s vojakmi, ktorých v tú noc kryl. Hoci sa nikdy predtým nevideli, keď sa napokon stretli, objali sa ako starí priatelia.

Pracujeme v lineárnych hierarchiách a chceme, aby ľudia na vrchole videli, čo sme dokázali. Hlásime sa o slovo a čakáme na uznanie a odmenu. Pre väčšinu z nás platí, že čím viac uznania za svoje úsilie od nadriadených dostaneme, tým úspešnejšie sa cítime. Tento systém funguje len dovtedy, kým človek, ktorý na nás dohliada, zostáva vo firme a necíti neprimeraný tlak zhora – čo je štandard, ktorý sa takmer nedá udržať. Pre Johnnyho Brava a jemu podobných nie je vôľa uspieť a túžba posúvať záujmy organizácie vpred motivovaná len uznaním zhora. Sú neoddeliteľnou súčasťou kultúry obetavej služby, v ktorej ochrana prichádza zo všetkých úrovní organizácie.

Odvahu vstúpiť do temnoty neznáma, občas i s vedomím, že sa už možno nevráti, dodala Johnnymu podľa jeho vlastných slov jedna vec. A nie je to nevyhnutne to, čo by ste čakali. Nebol to výcvik, nech bol akokoľvek dôležitý. Napriek všetkým pokročilým školeniam, ktorými prešiel, to nebolo ani jeho vzdelanie. A nech už boli prístroje, ktoré mal k dispozícii, akokoľvek pozoruhodné, nebolo to ani lietadlo, ani jeho sofistikované systémy.

Napriek všetkým technológiám, ktoré má k dispozícii, je podľa Johnnyho Brava jeho najväčšou devízou pri výkone povolania empatia. Spýtajte sa ktoréhokoľvek z výnimočných mužov a žien v uniformách, ktorí nasadzujú

krk pre dobro iných, prečo to robia, a odpovedia vám to isté: „Pretože oni by pre mňa urobili to isté.“

Odkiaľ sa berú ľudia ako Johnny Bravo? Narodia sa tak? Niektorí možno áno. Ale ak podmienky, v ktorých pracujeme, spĺňajú určitý štandard, každý z nás je schopný prejaviť takú odvahu a obetavosť ako on. Hoci sa od nás zrejme nežiada, aby sme riskovali svoj život na záchranu niekoho iného, bez váhania by sme sa podelili o svoju slávu a pomohli uspieť ľuďom, s ktorými pracujeme. A čo je ešte dôležitejšie, v tých správnych podmienkach by sa naši kolegovia s radosťou rozhodli urobiť to isté pre nás. A keď sa to stane, keď sa vytvoria takéto väzby, položia sa pevné základy pre ten druh úspechu a naplnenia, ktorý sa nedá kúpiť za žiadne peniaze, slávu ani ocenenia.

Presne toto znamená pracovať na mieste, kde lídri uprednostňujú potreby svojich ľudí, a tí na oplátku dávajú zo seba všetko, aby chránili a rozvíjali nielen blaho jeden druhého, ale aj celej organizácie.

Armádu používam ako príklad preto, lebo v otázkach života a smrti sa tieto ponaučenia ukazujú v oveľa ostrejšom svetle. V organizáciách, ktoré dosahujú najväčšie úspechy, existuje istý vzorec. Sú to tie firmy, ktoré dokážu prekonať svojich konkurentov v taktike aj inováciách, budia najväčší rešpekt u seba i navonok, majú najvyššiu lojalitu a najnižšiu fluktuáciu zamestnancov a zároveň zvládnu prečkať takmer každú búrku či výzvu. Tieto výnimočné organizácie majú jedno spoločné: kultúru, v ktorej lídri poskytujú krytie zhora a ľudia „v teréne“ dávajú pozor jeden na druhého. To je dôvod, prečo sú ochotní drieť do úmoru a podstupovať takéto riziká. A spôsob, akým to dokáže dosiahnuť akákoľvek organizácia, je empatia.

2. KAPITOLA

AJ ZAMESTNANCI SÚ LEN ĽUDIA

Než vo firme prevládla empatia, chodiť do práce bolo jednoducho len... ako chodiť do práce[2]. Každé ráno stáli zamestnanci továrne pri svojich strojoch a čakali, kým sa rozozvučí zvonček. Keď zazvonil, ako na povel šťukli vypínačmi a naštartovali stroje. O pár sekúnd už hukot mašín prehlušil ich hlasy. Pracovný deň sa začal.

Zhruba po dvoch hodinách zazvonil ďalší zvonček oznamujúci prestávku. Stroje sa zastavili a takmer všetci robotníci opustili svoje miesta. Niektorí šli na toaletu. Iní si zašli po šálku kávy. A niektorí len tak sedeli pri svojich strojoch a oddychovali, kým im zvonček neprikázal vrátiť sa k práci. O niekoľko hodín neskôr sa zvonček ozval znova. Tentoraz im dával na známosť, že môžu opustiť budovu a ísť na obed. Takto to fungovalo odjakživa.

„Nič iné nepoznám," povedal Mike Merck, vedúci montážneho tímu, ktorý v spoločnosti HayssenSandiacre pracoval už štrnásť rokov. „Myslím si, že každý tu vám povie to isté."

Veci sa však zmenili, keď túto firmu v Južnej Karolíne prevzal Bob Chapman.[3] Chapman je generálnym riaditeľom rovnako krkolomne znejúcej spoločnosti Barry-Wehmiller. Ide o skupinu prevažne výrobných podnikov, ktoré v priebehu rokov postupne skupoval. Väčšina spoločností, ktoré kúpil, sa nachádzala v problémoch. Mali slabé finančné výsledky a v niektorých prípadoch bola ich firemná kultúra ešte horšia. HayssenSandiacre bola jeho najnovšia akvizícia. Iní generálni riaditelia by si možno so sebou priviedli tím konzultantov a novú stratégiu a hneď by všetkým začali diktovať, čo majú robiť, aby „vrátili spoločnosti ziskovosť".

Chapman si, naopak, priniesol len ochotu počúvať. Vždy, keď získal nejakú firmu, začal tým, že si sadol so zamestnancami a vypočul si, čo majú na srdci.

Ron Campbell, veterán, ktorý vo firme odpracoval dvadsaťsedem rokov, sa práve vrátil z trojmesačnej montáže v Portoriku. Mal tam na starosti inštaláciu výrobných zariadení HayssenSandiacre v závode zákazníka. Pri rozhovore s Chapmanom mal zábrany hovoriť o tom, ako to vo firme naozaj funguje. „V prvom rade by som rád vedel," začal Campbell, „či tu budem zajtra ešte pracovať, ak poviem pravdu." Chapman sa usmial. „Ak budete mať zajtra akýkoľvek problém kvôli tomu, čo dnes poviete," ubezpečil ho, „zavolajte mi."

A po týchto slovách sa Campbell začal otvárať. „Viete, pán Chapman, zdá sa, že mi dôverujete oveľa viac, keď ma nemáte na očiach, ako keď som priamo tu. Keď som bol u zákazníka, mal som viac slobody, ako mám tu," povedal narážajúc na svoj pobyt v Portoriku. „Akonáhle vkročím do tejto továrne, akoby sa všetka moja sloboda vyparila. Mám pocit, akoby mi tu stále niekto stál za zadkom. Pri príchode som si musel cviknúť a potom znova, keď som odchádzal na obed, keď som sa vrátil a keď sa mi skončila šichta. V Portoriku som nič z toho robiť nemusel." Pre Chapmana to nebolo nič nové. Podobné veci už počul v iných továrňach.

„Vchádzam tými istými dverami ako inžinieri, účtovníci a ďalší ľudia, čo robia v kanceláriách," pokračoval Campbell. „Oni zabočia doľava do kancelárií, ja idem rovno do haly, no zaobchádzajú s nami úplne inak. Im dôverujete, že sa sami rozhodnú, kedy si dajú malinovku, kávu alebo prestávku. Ja musím čakať na zvonček."

Ostatní to vnímali rovnako. Akoby tam fungovali dve odlišné firmy. Bez ohľadu na to, koľko úsilia do práce vložili, tí, čo stáli pri strojoch, nemali pocit, že im spoločnosť dôveruje, a to len preto, že stáli vo výrobnej hale a nesedeli za stolmi. Keď zamestnanec z kancelárie potreboval zavolať domov a dať deťom vedieť, že sa zdrží, jednoducho zdvihol slúchadlo a zavolal. Ak

však to isté potreboval urobiť robotník vo výrobe, musel si pýtať povolenie, aby mohol použiť platený telefón.

Keď Campbell dorozprával, Chapman sa otočil k šéfovi personalistov a povedal mu, že musia odstrániť cvikačky. Zmiznúť mali aj zvončeky. Bez akýchkoľvek veľkolepých vyhlásení a bez toho, aby za to od zamestnancov niečo žiadal, Chapman rozhodol, že odteraz budú veci inak. A to bol len začiatok.

Do spoločnosti sa mala vliať empatia a novým štandardom sa mala stať dôvera. Keďže Chapman chcel v každom vidieť v prvom rade človeka, a nielen robotníka z výroby či zamestnanca z kancelárie, zaviedol aj ďalšie zmeny, aby sa s každým zaobchádzalo rovnako.

Náhradné diely k strojom sa odjakživa držali v zamknutej klietke. Ak robotník nejaký diel potreboval, musel sa postaviť do radu pred klietku a poprosiť skladníka, aby mu ho podal. Sami dnu nesmeli. Týmto spôsobom sa vedenie chránilo pred krádežami. Možno to krádežiam zabránilo, no zároveň to bola silná pripomienka, že vedenie ľuďom nedôveruje. Chapman nariadil odstrániť všetky zámky, strhnúť všetky ploty a dovolil ktorémukoľvek zamestnancovi vojsť dnu a vziať si akýkoľvek diel alebo náradie, ktoré potreboval.

Zrušil tiež všetky platené telefóny a sprístupnil firemné linky, ktoré mohol hocikto kedykoľvek použiť. Žiadne mince, žiadne povolenia. Ktorýkoľvek zamestnanec mohol prejsť akýmikoľvek dverami a navštíviť ktorúkoľvek časť firmy, kedy sa mu len zachcelo. S každým jedným zamestnancom sa zaobchádzalo rovnako bez ohľadu na to, či pracoval v administratíve alebo vo výrobnej hale. Toto sa malo stať novým normálom.

Chapman chápal, že ak si chcú lídri organizácie získať dôveru ľudí, musia sa k nim v prvom rade správať ako k ľuďom. A tú dôveru musel najprv sám prejaviť. Neveril, že len preto, že niekto chodil na vysokú školu alebo bol dobrý účtovník, je automaticky dôveryhodnejší ako niekto, kto má len

učňovku a je manuálne zručný. Chapman veril v základnú dobrotu ľudí a podľa toho k nim chcel aj pristupovať.

Zakrátko sa firma začala podobať skôr na rodinu. Obyčajná zmena pracovného prostredia spôsobila, že ľudia sa k sebe začali správať inak. Nadobudli pocit spolupatričnosti a vďaka tomu z nich opadol stres a cítili, že si ich vo firme vážia. Výsledkom bolo, že sa o seba navzájom starali rovnako ochotne, ako prijímali starostlivosť od iných. Toto prajné prostredie ľuďom umožnilo naplno zapojiť „hlavy aj srdcia“, ako to rád hovorieva Chapman, a organizácii sa začalo dariť.

Istý zamestnanec z lakovne prechádzal osobnou krízou. Jeho manželke, diabetičke, museli amputovať nohu. Potreboval byť s ňou a pomáhať jej, no keďže pracoval na hodinovú mzdu, nemohol si dovoliť prísť o peniaze. Nemohol si dovoliť nepracovať. Teraz už ale pracoval v úplne inej firme. Kolegovia sami od seba prišli s rýchlym plánom: presunú mu svoje dni platenej dovolenky, aby mohol zostať dlhšie doma. Nič podobné sa vo firme dovtedy neudialo. Ba čo viac, bolo to v jasnom rozpore s oficiálnymi smernicami spoločnosti. Na tom však nezáležalo. „Viac myslíme na druhých,“ vysvetlil Merck. A s pomocou kolegov z personalistiky to napokon presne tak aj urobili.

„Nikdy by mi nenapadlo, že práca vás môže aj baviť,“ povedal Campbell. „Keď máte ľudí, ktorí vám dôverujú, odvedú lepšiu prácu, aby si tú dôveru zaslúžili alebo udržali.“ Za tých viac ako desať rokov, odkedy zrušili zámky na sklade, tam nedošlo takmer k žiadnym krádežiam. A ak má nejaký zamestnanec osobný problém, vie, že sa na vedenie firmy i na svojich kolegov môže stopercentne spoľahnúť.

Zamestnanci však nezačali len ochotnejšie pomáhať pri riešení problémov jeden druhému. Začali sa aj lepšie starať o svoje stroje. Znamenalo to menej porúch a menej prestojov (čo zároveň pomohlo udržať výdavky na uzde). Tieto zmeny teda neprospeli len ľuďom, ale aj samotnej firme. Odkedy ju Chapman prevzal, tržby spoločnosti HayssenSandiacre vzrástli z 55 miliónov

dolárov na 95 miliónov, čo odrážalo organický rast aj akvizície. Rástli bez akýchkoľvek dlhov a bez toho, aby im reorganizáciu nadiktovali nejakí manažérski konzultanti. Firma rástla vďaka ľuďom, ktorí v nej už predtým pracovali. Prebudila sa v nich nová oddanosť voči organizácii a nebolo to výsledkom nejakých odmien či vyhrážok. Boli oddanejší, pretože sami chceli. Nová kultúra založená na starostlivosti vytvorila prostredie, v ktorom sa začalo dariť nielen ľuďom, ale aj firemným stratégiám.

Presne toto sa stane, keď lídri organizácie počúvajú svojich ľudí. Bez donucovania, nátlaku či použitia sily ľudia prirodzene spolupracujú, navzájom si pomáhajú a posúvajú firmu vpred. Prácu s pocitom povinnosti vystrieda práca s pocitom hrdosti. A chodenie do práce pre firmu nahradí chodenie do práce jeden pre druhého. Práca už nie je miestom, ktorého sa treba desiť. Je to miesto, kde cítite, že si vás vážia.

VIDÍME TO, ČO CHCEME VIDIEŤ

Chapman rád rozpráva príbeh o svojich prvých návštevách firmy HayssenSandiacre, ktoré sa diali ešte pred premenou, o ktorej hovoria Mike Merck a Ron Campbell. Bolo to krátko po tom, ako Chapman firmu kúpil. Ako nového generálneho riaditeľa ho ešte nikto nepoznal, a tak si ho nikto nevšímal, keď pred svojim prvým ranným mítingom postával a popíjal kávu. Ľudia si jednoducho robili svoje a čakali, kým sa začne pracovný deň. No to, čo Chapman videl v jedálni v to marcové ráno roku 1997, odštartovalo jeho experiment s celou firmou. Zbadal niečo, čo za všetky svoje roky v biznise nikdy predtým nevidel. Bola to scéna natoľko silná, že ho donútila prehodnotiť takmer každú jednu lekciu o riadení firmy, ktorú sa dovtedy naučil. To, čo urobil v HayssenSandiacre, sa neskôr stalo základom pre riadenie celej jeho korporácie. A čo je ešte dôležitejšie, zmenilo to spôsob, akým viedol ľudí, ktorí preňho pracovali.

Chapman sledoval skupinku zamestnancov, ktorí si pred prácou dávali

spolu rannú kávu... a výborne sa bavili. Vtipkovali a smiali sa, akoby boli starí priatelia. Uzatvárali stávky na večerné zápasy univerzitného basketbalového turnaja. Podľa všetkého mali medzi sebou dobrý vzťah a bolo im spolu dobre. Akonáhle vstali od stola v jedálni, aby začali svoj pracovný deň, Chapman si v ich správaní všimol dramatickú zmenu. Ako na povel vystriedala ich úsmevy mrzutosť. Smiech utíchol. Kamarátstvo sa vyparilo. „Zdalo sa, že z nich vyprchala všetka energia," poznamenal Chapman.

Premohol ho pocit zúfalstva. Už aj v minulosti kupoval podobné firmy v problémoch. Aj predtým sa pohyboval medzi ich zamestnancami. No z nejakého dôvodu si doteraz nikdy nevšimol to, čo v ten deň. Nemohol si pomôcť, no to, čoho bol práve svedkom, sa ho hlboko dotklo a vnuklo mu myšlienku: Prečo by sme sa v práci nemohli cítiť rovnako dobre ako vo voľnom čase?

Až do tohto dňa bol Chapman presne tým typom manažéra, akého produkujú naše elitné manažérske školy. Rozumel číslam a mal rád hru zvanú veľký biznis. Svoje rozhodnutia robil na základe dát, situácie na trhu a finančných príležitostí. Keď to bolo nevyhnutné, bol tvrdý, no ak si to situácia vyžadovala, dokázal si kohokoľvek omotať okolo prsta. Myslel si, že biznis je niečo, čo sa meria v excelovských tabuľkách, a ľudí vnímal len ako jedno z mnohých aktív, ktoré musí riadiť, aby splnil svoje finančné ciele. A ako manažér tohto typu bol veľmi efektívny.

Pred týmto momentom v jedálni dokázal Chapman prijímať ťažké rozhodnutia až príliš ľahko. Spoločnosť zo St. Louis s krkolomným názvom sa topila v dlhoch a bola na pokraji bankrotu, keď ju po smrti svojho otca v roku 1975 prevzal. Vzhľadom na túto zúfalú situáciu urobil to, čo by na jeho mieste urobil každý zodpovedný generálny riaditeľ. Keď cítil, že je to potrebné na dosiahnutie požadovaného finančného cieľa, prepúšťal zamestnancov, reštrukturalizoval záväzky, spoliehal sa na podporu bánk a podstupoval veľké riziká, ktoré mali naštartovať rast a ktorým by porozumel každý špičkový manažér. Vďaka tomu sa spoločnosť pomaly opäť dostala do

zisku.

Chapman odišiel z jedálne a zamieril na svoje prvé stretnutie. Malo ísť o bežné zoznámenie, obyčajnú formalitu. On ako nový generálny riaditeľ sa mal predstaviť tímu zákazníckeho servisu a oni ho mali uviesť do obrazu. No na základe toho, čo videl v to ráno, si uvedomil, že on a jeho tím musia z firmy vytvoriť miesto, kam budú ľudia chcieť chodiť radi každý deň. Rozhodol sa teda vytvoriť prostredie, v ktorom by zamestnanci cítili, že sa môžu úprimne prejaviť, kde by cítili uznanie a kde by sa oslavovali ich úspechy. Toto je základ toho, čo Chapman nazýva skutočne ľudským líderstvom.

-

Keď musia ľudia čeliť hrozbám zvnútra organizácie,
samotná organizácia stráca schopnosť brániť sa hrozbám zvonku.

-

Skutočne ľudské líderstvo chráni organizáciu pred vnútornou rivalitou, ktorá dokáže zničiť firemnú kultúru. Keď sa musíme chrániť jeden pred druhým, trpí celá organizácia. Keď však vnútri vládne dôvera a spolupráca, zomkneme sa a organizácia vďaka tomu silnie.

Takmer každý systém v ľudskom tele existuje na to, aby nám pomohol prežiť a prosperovať. Pred tisíckami rokov iné druhy hominidov vyhynuli, zatiaľ čo my sme žili ďalej... a ďalej a ďalej. A hoci sme na tejto planéte v porovnaní s inými druhmi relatívne krátko, rýchlo sme sa stali najúspešnejším a jediným bezkonkurenčným tvorom na Zemi. Sme dokonca takí úspešní, že naše rozhodnutia ovplyvňujú schopnosť iných zvierat – a dokonca aj iných ľudí – prežiť či prosperovať.

Systémy v našom vnútri, ktoré nás chránia pred nebezpečenstvom a nabádajú nás opakovať správanie v našom najlepšom záujme, reagujú na prostredie, v ktorom žijeme a pracujeme. Ak vycítime nebezpečenstvo, okamžite sa začneme brániť. Ak sa však medzi svojimi ľuďmi, vo svojich

skupinách či organizáciách cítime bezpečne, uvoľníme sa a sme oveľa otvorenejší k spolupráci.

Bližší pohľad na mimoriadne úspešné organizácie – tie, kde sa ľudia po príchode do práce cítia bezpečne – odhaľuje niečo fascinujúce. Ich kultúra sa až desivo podobá na podmienky, pre ktoré bol človek stvorený. Fungujeme v nepriateľskom, konkurenčnom svete, kde každá skupina bojuje o obmedzené zdroje. Systémy, ktoré nám pomohli prežiť a prosperovať ako druhu, pomáhajú dosiahnuť to isté aj organizáciám. Nie sú za tým žiadne komplikované manažérske teórie a nie je to ani o zostavovaní tímov snov. Je to v istom zmysle len biológia a antropológia. Ak sú splnené určité podmienky a ľudia v organizácii sa medzi sebou cítia bezpečne, budú spolupracovať a spolu dosiahnu veci, ktoré by jednotlivo nedokázali. Výsledkom je, že ich organizácia vysoko prevyšuje konkurenciu.

Presne toto urobil Chapman vo firme Barry-Wehmiller. S istou dávkou šťastnej náhody vytvoril pracovné prostredie a firemnú kultúru, ktorá z biologického hľadiska vyťahuje z ľudí to najlepšie. Chapman a jemu podobní si nezaumienili, že zmenia svojich zamestnancov – rozhodli sa zmeniť podmienky, v ktorých ich zamestnanci fungujú. Rozhodli sa vytvoriť kultúru, ktorá ľudí inšpiruje. Mali zo seba vydali maximum jednoducho preto, že svoju prácu milujú.

Cieľom tejto knihy je odhaliť, prečo konáme tak, ako konáme. Takmer všetky systémy v našom tele sa vyvinuli tak, aby nám pomohli nájsť potravu, prežiť a posunúť náš druh vpred. Avšak pre veľkú časť sveta a určite pre celý vyspelý svet už hľadanie potravy a vyhýbanie sa nebezpečenstvu netvorí hlavnú náplň našich dní. Už nelovíme a nezbierame, aspoň nie v zmysle jaskynných ľudí. V našom modernom svete je definíciou úspechu budovanie kariéry a hľadanie šťastia a naplnenia. Lenže systémy v našom vnútri, ktoré riadia naše správanie a rozhodnutia, fungujú stále rovnako ako pred desiatkami tisíc rokov. Naša myseľ stále vníma svet okolo nás v rovine hrozieb pre naše blaho alebo príležitostí nájsť bezpečie. Ak pochopíme, ako tieto

systémy fungujú, budeme oveľa lepšie pripravení na dosahovanie svojich cieľov. Zároveň budú môcť lepšie uspieť a prosperovať aj skupiny, v ktorých pracujeme.

Žiaľ, v našom modernom svete je vzhľadom na systémy vyvinuté na riadenie firiem len veľmi málo organizácií, ktoré inšpirujú zamestnancov k skutočnej oddanosti. Kultúrne normy väčšiny dnešných firiem a organizácií v skutočnosti idú proti našim prirodzeným biologickým sklonom. Znamená to, že šťastní, inšpirovaní a naplnení zamestnanci sú skôr výnimkou ako pravidlom. Podľa indexu spoločnosti Deloitte (Deloitte Shift Index) je 80 % ľudí nespokojných so svojou prácou.[4] Keď ľudia ani len nechcú byť v práci, pokrok si vyžaduje oveľa vyššie náklady a úsilie... a často dlho nevydrží. Úspech firmy sa už ani neobťažujeme merať v desaťročiach, namiesto toho sa sústredíme na jednotlivé štvrťroky.

Podnikateľské prostredie, ktoré sa nevyvážene zameriava na krátkodobé výsledky, a pre ktoré sú peniaze dôležitejšie než ľudia, ovplyvňuje celú spoločnosť. Keď v práci len ťažko hľadáme šťastie alebo pocit spolupatričnosti, odnášame si tento boj domov. Tí, ktorí majú možnosť pracovať v organizáciách, ktoré s nimi zaobchádzajú ako s ľudskými bytosťami, čo treba chrániť, a nie ako so zdrojom, ktorý treba vyťažiť, prichádzajú večer domov s pocitom naplnenia a vďačnosti. Toto by malo byť pravidlom, nie výnimkou. Vracať sa z práce inšpirovaný, s pocitom bezpečia, naplnenia a vďačnosti je prirodzené
ľudské právo, na ktoré máme všetci nárok, a nie moderný luxus, aký nájde len zopár šťastlivcov.

Chapman neurobil nejakú „konkrétnu vec“ pre transformáciu svojej organizácie. Bola to séria maličkostí, ktoré časom dramaticky ovplyvnili fungovanie firmy. Množstvo drobných vecí – niektoré úspešné, iné menej, no všetky sa sústredili na to, o čom vo svojom vnútri vedel, že sa musí stať. Až o niekoľko rokov neskôr, na jednej svadbe, dokázal Chapman oveľa jasnejšie a ľudskejšie sformulovať, čo vlastne poháňalo jeho rozhodnutia. Vzhľadom na

jeho lásku a zanietenie pre biznis vás možno prekvapí vysvetlenie, prečo urobil práve takúto zmenu kurzu.

ÚŽASNÁ ZODPOVEDNOSŤ

Chapman s manželkou sedeli v kostolnej lavici a sledovali svadobný obrad. Ženích stál pred oltárom a hľadel, ako k nemu prichádza jeho nevesta. Láska, ktorú k sebe tí dvaja cítili, sa dala priam nahmatať. Všetci prítomní ju vnímali. A potom, ako káže tradícia, otec odovzdal svoju dcéru, svoje malé dievčatko, jej budúcemu manželovi.

„Presne o tomto to je!“ uvedomil si Chapman. Otec, ktorý by urobil čokoľvek, aby svoju dcéru ochránil, teraz obradne odovzdáva zodpovednosť niekomu inému. Keď ju odovzdá, sadne si späť do lavice a dôveruje, že jej nový manžel ju bude chrániť rovnako, ako to robil doteraz on. „To isté platí aj pre firmu,“ uvedomil si Chapman.

-

Každý zamestnanec je niečí syn alebo niečia dcéra. Človek vo vedení firmy nesie za ich vzácne životy rovnakú zodpovednosť ako rodič.

-

Každý zamestnanec je niečí syn alebo niečia dcéra. Rodičia pracujú, aby svojim deťom dopriali dobrý život a kvalitné vzdelanie a aby ich naučili to, čo im pomôže stať sa šťastnými a sebavedomými ľuďmi, schopnými využívať všetky talenty, ktorými boli obdarení. Potom títo rodičia odovzdajú svoje deti nejakej firme s nádejou, že jej lídri im prejavia rovnakú lásku a starostlivosť ako oni sami. „Sme to my, firmy, kto teraz nesie zodpovednosť za tieto vzácne životy,“ hovorí Chapman a zatína pri tom päste s presvedčením oddaného kazateľa.

Presne to znamená byť lídrom. Toto znamená budovať silnú firmu. Byť lídrom je ako byť rodičom a firma je ako nová rodina. Rodina, ktorá sa o nás

postará, akoby sme boli jej vlastní... v chorobe i v zdraví. A ak budeme úspešní, naši ľudia prijmú meno našej firmy ako znak rodiny, ktorej sú verní. Zamestnanci v Barry-Wehmiller hovoria o „láske“ k firme a k sebe navzájom. Hrdo nosia logo alebo názov firmy, akoby to bolo ich vlastné meno. Budú firmu aj svojich kolegov brániť, akoby to bola ich vlastná krv. A takmer v každej takejto organizácii ľudia používajú meno firmy ako samotný symbol svojej vlastnej identity.

Veľkou iróniou toho všetkého je, že kapitalizmu sa v skutočnosti darí lepšie, keď fungujeme tak, ako sme boli stvorení – keď máme šancu plniť si svoje hlboko ľudské povinnosti. Keď od svojich zamestnancov nežiadame len ruky na odvedenie práce, ale inšpirujeme ich k spolupráci, dôvere a vernosti, aby sa naplno oddali našej veci. Keď k ľuďom pristupujeme ako k rodine, a nie ako k obyčajným zamestnancom. Keď obetujeme čísla, aby sme zachránili ľudí, a nie ľudí, aby sme zachránili čísla.

Lídri organizácií, ktorí vytvárajú pracovné prostredie lepšie prispôsobené nášmu prirodzenému nastaveniu, neobetujú výnimočnosť ani výkon len preto, že kladú ľudí na prvé miesto. Práve naopak. Tieto organizácie patria k najstabilnejším, najinovatívnejším a najvýkonnejším firmám vo svojich odvetviach.

Žiaľ, u firemných lídrov je oveľa bežnejšie vnímať ľudí len ako prostriedok na naháňanie čísel. Lídri skvelých organizácií nevnímajú ľudí ako komoditu, ktorú treba riadiť, aby pomohla znásobiť peniaze. Vnímajú peniaze ako komoditu, ktorú treba riadiť, aby pomohla ich ľuďom rásť. Preto na výkone naozaj záleží. Čím lepší má organizácia výkon, tým viac paliva má na budovanie ešte väčšej a robustnejšej firmy, ktorá sýti srdcia a duše svojich zamestnancov. Za to im ľudia dajú všetko, čo majú, aby videli organizáciu rásť... a rásť... a rásť.

Vnímať peniaze ako podriadené ľuďom, a nie naopak, je základom pre vytvorenie kultúry, v ktorej ľudia prirodzene ťahajú za jeden povraz

a posúvajú firmu vpred. Schopnosť rozvíjať ľudí, aby robili to, čo treba urobiť, vytvára stabilný a trvalý úspech. Za skvelými ľuďmi nestojí génius vo vedení, ktorý rozdáva príkazy. Práve vďaka skvelým ľuďom vyzerá človek vo vedení ako génius.

Nemôžu ma obviňovať z toho, že som bláznivý idealista, ktorý si predstavuje svet, kde ľudia milujú chodiť do práce. Nemôžu ma obviňovať, že som stratil kontakt s realitou, ak verím v možnosť sveta, kde väčšina firemných lídrov dôveruje svojim ľuďom a väčšina ľudí dôveruje svojim lídrom. Nemôžem byť predsa idealista, ak takéto organizácie v realite existujú.

Od výrobných firiem po špičkové technológie, od neziskových organizácií až po Námornú pechotu Spojených štátov – všade nájdeme žiarivé príklady pozitívnych výsledkov, ktoré organizácia dosiahne, keď sú ľudia vo vnútri ochotní správať sa k sebe nie ako k protivníkom, konkurentom alebo opozícii, ale ako k dôveryhodným spojencom. Je dosť iných nebezpečenstiev, ktoré nás ohrozujú zvonku. Nemá zmysel budovať organizácie, ktoré toto nebezpečenstvo ešte zhoršujú tým, že pridávajú hrozby zvnútra.

Iba 20 percent Američanov svoju prácu „miluje“. Chapman a jemu podobní nás vyzývajú, aby sme sa k nim pridali a pomohli túto metriku zvýšiť. Otázkou je, či na to máme odvahu.

Musíme budovať viac organizácií, ktoré uprednostňujú starostlivosť o ľudské bytosti. Ako lídri máme jedinú zodpovednosť – chrániť svojich ľudí, a tí potom budú chrániť jeden druhého a spoločne posúvať organizáciu vpred. Ako zamestnanci alebo členovia skupiny potrebujeme odvahu postarať sa o seba navzájom vtedy, keď to nerobia naši lídri. Keď tak urobíme, staneme sa tými lídrami, ktorých by sme sami chceli mať.