

2. VYDÁNÍ BESTSELLERU

RICHARD TEMPLAR

107 ZLATÝCH PRAVIDEL

107

ÚSPĚŠNÉHO MANAŽERA



 GRADA®

*Poděkování*

*Jsem zavázán Rachel Stockové,  
bez jejíž podpory, povzbuzení a nadšení  
bych tuto knihu nikdy nenapsal.*

2. VYDÁNÍ BESTSELLERU

RICHARD TEMPLAR

107 ZLATÝCH PRAVIDEL

107

ÚSPĚŠNÉHO MANAŽERA



Grada Publishing

**Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy**

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

Richard Templar

## 107 zlatých pravidel úspěšného manažera

2., rozšířené vydání

Přeloženo z anglického originálu RULES OF MANAGEMENT A DEFINITIVE CODE FOR MANAGERIAL SUCCESS 02 Edition, vydaného nakladatelstvím Pearson Education Limited ve Velké Británii poprvé v roce 2005, druhé vydání v roce 2011.

This translation of RULES OF MANAGEMENT A DEFINITIVE CODE FOR MANAGERIAL SUCCESS 02 Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

First edition © Richard Templar 2005

Second edition © Richard Templar and Pearson Education Limited 2011

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

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

jako svou 4655. publikaci

Přeložili Mgr. Milina Krajčovičová, Mgr. Daniel Helekal

Odpovědní redaktoři Mgr. Petr Mušálek, Mgr. Irena Koušková

Sazba Antonín Plicka

Počet stran 248

Druhé vydání, Praha 2012

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

Czech edition © Grada Publishing, a.s., 2012

Illustrations © Roman Kliský

Cover Photo © fotobanka allphoto

**ISBN 978-80-247-4176-5 (tištěná verze)**

**ISBN 978-80-247-7618-7 (elektronická verze ve formátu PDF)**

**ISBN 978-80-247-7619-4 (elektronická verze ve formátu EPUB)**

# Obsah

|            |   |
|------------|---|
| Úvod ..... | 9 |
|------------|---|

## Část I Jak vést tým

|   |    |
|---|----|
| 1 Citově je angažujte .....                                 | 20 |
| 2 Seznamte se s fungováním týmu .....                       | 22 |
| 3 Stanovte si realistické cíle – skutečně realistické ..... | 25 |
| 4 Pořádejte účelné schůze – skutečně účelné .....           | 27 |
| 5 Snažte se, aby schůze byly zábavné .....                  | 31 |
| 6 Učiňte svůj tým lepším, než jste vy sami .....            | 33 |
| 7 Uvědomte si svou vlastní důležitost .....                 | 35 |
| 8 Stanovte si hranice .....                                 | 37 |
| 9 Prořezávejte .....  | 39 |
| 10 Delegujte, jak můžete – nebo jak si troufnete .....      | 41 |
| 11 Nechte je chybovat .....                                 | 43 |
| 12 Smiřte se s hranicemi jejich možností .....              | 45 |
| 13 Povzbuzujte lidi .....                                   | 47 |
| 14 Buďte mistrem ve výběru správných lidí .....             | 49 |
| 15 Zaměstnejte nezkušené talenty .....                      | 51 |
| 16 Nastavujte krk .....                                     | 53 |
| 17 Vyjádřete svému týmu uznání, když si to zaslouží .....   | 55 |
| 18 Dejte týmu to nejlepší .....                             | 57 |
| 19 Oslavujte .....  | 59 |
| 20 Mějte přehled o všem, co děláte a říkáte .....           | 61 |
| 21 Vnímejte neshody .....                                   | 63 |
| 22 Navodte příjemnou atmosféru .....                        | 65 |
| 23 Podporujte loajalitu a týmového ducha .....              | 67 |
| 24 Bojujte za svůj tým .....                                | 69 |
| 25 Důvěřujte svým zaměstnancům a dejte to najevo .....      | 71 |
| 26 Respektujte individuální rozdíly .....                   | 73 |
| 27 Naslouchejte druhým .....                                | 75 |

|    |  |    |
|----|--|----|
| 28 | Přizpůsobte styl každému .....                                     | 77 |
| 29 | Vzбудte dojem, že vědí víc než vy (i když to tak není) .....       | 79 |
| 30 | Nechtějte mít vždy poslední slovo .....                            | 81 |
| 31 | Pochopte role druhých .....  | 83 |
| 32 | Postarejte se o to, aby všichni přesně věděli, co po nich chcete . | 85 |
| 33 | Mějte jasná očekávání .....  | 87 |
| 34 | Zaměřte se na pozitivní motivaci .....                             | 89 |
| 35 | Neospravedlňujte hloupé systémy .....                              | 91 |
| 36 | Buďte připraveni říct ano .....                                    | 93 |
| 37 | Naučte je, že vám mají přinášet řešení, ne problémy .....          | 95 |

## **Část II Jak vést sám sebe**

|    |  |     |
|----|--|-----|
| 38 | Dokončete svou práci a pracujte usilovně .....                   | 99  |
| 39 | Jděte příkladem .....  | 101 |
| 40 | Bavte se .....   | 103 |
| 41 | Nenechte si to vlézt na mozek .....                              | 105 |
| 42 | Poznejte, co máte dělat .....                                    | 107 |
| 43 | Poznejte, co skutečně děláte .....                               | 109 |
| 44 | Ceňte si svého času .....  | 111 |
| 45 | Myslete dopředu, ne dozadu .....                                 | 113 |
| 46 | Buďte důslední .....   | 115 |
| 47 | Stanovte si dosažitelné cíle – skutečně dosažitelné .....        | 117 |
| 48 | Mějte herní plán, ale tajný .....                                | 119 |
| 49 | Zbavte se přebytečných pravidel .....                            | 121 |
| 50 | Poučte se z chyb .....   | 123 |
| 51 | Naučte se odnaučit, co jste se naučili .....                     | 125 |
| 52 | Nežvaňte a stanovte si priority .....                            | 127 |
| 53 | Pěstujte si konexe .....   | 129 |
| 54 | Poznejte, kdy zabouchnout dveře .....                            | 131 |
| 55 | Vyplňte svůj čas produktivní a přínosnou činností .....          | 133 |
| 56 | Mějte vždy plán B a plán C .....                                 | 135 |
| 57 | Využívejte náhod – mějte štěstí, ale nikdy to nepřiznávejte .... | 137 |
| 58 | Poznejte, kdy se stresujete .....                                | 139 |
| 59 | Starejte se o své zdraví .....                                   | 141 |

|    |  |     |
|----|--|-----|
| 60 | Buďte připraveni na radosti i strasti .....                                  | 143 |
| 61 | Nebojte se budoucnosti .....   | 145 |
| 62 | Hlavu vzhůru, ne hlavu dolů .....  | 147 |
| 63 | Musíte vidět stromy <i>i</i> les .....                                       | 149 |
| 64 | Poznejte, kdy to vzdát .....   | 151 |
| 65 | Buďte rozhodní, i kdyby to mělo znamenat, že se někdy<br>můžete mýlit .....  | 153 |
| 66 | Jako způsob řízení si osvojte minimalismus .....                             | 155 |
| 67 | Představte si svou modrou pamětní desku .....                                | 157 |
| 68 | Mějte své zásady a řiďte se jimi .....                                       | 160 |
| 69 | Řiďte se svou intuicí a vnitřními pocity .....                               | 162 |
| 70 | Buďte kreativní .....  | 164 |
| 71 | Vyhňte se stagnaci .....   | 166 |
| 72 | Buďte flexibilní a připravení na postup .....                                | 168 |
| 73 | Vždy mějte na paměti svůj úkol .....   | 170 |
| 74 | Pamatujte si, že nikdo z nás tu nemusí být .....                             | 172 |
| 75 | Jděte domů .....   | 174 |
| 76 | Neustále se učte – především od konkurence .....                             | 176 |
| 77 | Buďte vášniví a smělí .....  | 178 |
| 78 | Připravte se na nejhorší a doufejte v nejlepší .....                         | 180 |
| 79 | Ukažte firmě, že stojíte na její straně .....                                | 182 |
| 80 | Nekritizujte šéfa .....  | 184 |
| 81 | Nekritizujte svůj tým .....  | 186 |
| 82 | Uvědomte si, že některé šéfovy pokyny budou nesmysly .....                   | 188 |
| 83 | Uvědomte si, že šéfové se někdy bojí stejně jako vy .....                    | 190 |
| 84 | Nepřemýšlejte jako ve svěrací kazajce .....                                  | 192 |
| 85 | Mluvte a jedněte jako jeden z <i>nich</i> .....                              | 194 |
| 86 | Jste-li na pochybách, ptejte se .....  | 196 |
| 87 | Ukažte, že rozumíte pohledům svých podřízených<br><i>i</i> nadřízených ..... | 198 |
| 88 | Přinášejte přidanou hodnotu .....  | 200 |
| 89 | Neustupujte – stůjte si za svým .....  | 202 |
| 90 | Nepolitikařte .....  | 205 |
| 91 | Nekritizujte ostatní manažery .....  | 207 |
| 92 | Dělte se o to, co víte .....   | 209 |

|     |  |     |
|-----|--|-----|
| 93  | Nikoho nezastrašujte .....   | 211 |
| 94  | Buďte povzneseni nad válku mezi odděleními .....                       | 213 |
| 95  | Ukažte jim, že za svůj tým budete bojovat<br>do posledního dechu ..... | 215 |
| 96  | Snažte se dosáhnout spíše respektu než oblíbenosti .....               | 217 |
| 97  | Dělejte pár věcí dobře a ostatním se vyhýbejte .....                   | 219 |
| 98  | Chtějte zpětnou vazbu ohledně své práce .....                          | 221 |
| 99  | Udržujte dobré vztahy a přátelství .....                               | 224 |
| 100 | Budujte si obousměrný respekt mezi sebou a zákazníky .....             | 226 |
| 101 | Pro zákazníka udělejte i to, co nemusíte .....                         | 228 |
| 102 | Znejte své povinnosti a dodržujte své zásady .....                     | 230 |
| 103 | Buďte vždy přímí a pravdomluvní .....                                  | 232 |
| 104 | Nešetřete na úkor kvality – přijde se na to .....                      | 234 |
| 105 | Najděte si správně rezonující protějšek .....                          | 236 |
| 106 | Buďte velitelem a přijměte odpovědnost .....                           | 238 |
| 107 | Buďte diplomatem firmy .....   | 240 |
|     | Konec hry .....  | 243 |



# Úvod

Zvláštní věc, ten management. Životní cíl si z něj udělá jen málokdo, ale většina se mu občas nevyhne.

Poradce pro volbu zaměstnání: Čím bys chtěl být, až dostuduješ?

Šestnáctiletý student: Chci být manažerem.

Je to snad váš případ? Ne, můj taky ne. Ale dopadlo to prostě jinak.

Jako od manažera se od vás očekává spousta věcí. Že budete pevnou záštitou, vůdcem a inovátorem, kouzelníkem (co z fleku vyčaruje víc peněz, prostředků a zaměstnanců), laskavým strýčkem nebo laskavou tetičkou, ramenem, na němž se každý může vyplakat, dynamickým motivátorem, přísným, ale spravedlivým soudcem, diplomatem, politikem, finančním mágem (což je ale něco úplně jiného než kouzelník), ochráncem, spasitelem a světcem.

Odpovídáte za skupinu lidí, které jste si pravděpodobně nevybrali, s nimiž nejspíš nemáte nic společného, které možná nemáte rádi a kteří možná ani nemají moc v lásce vás. Musíte z nich každý den dostat slušný výkon. Odpovídáte rovněž za to, že se budou cítit fyzicky, citově a duševně v bezpečí. Musíte zajistit, aby sobě ani jeden druhému neublížili. Musíte se postarat o to, aby mohli vykonávat svou práci v souladu se všemi zákony, jež se na vaše odvětví vztahují. Musíte znát svoje práva, jejich práva, práva společnosti, práva odborů.

A krom toho se od vás očekává, že budete taky dělat svou práci.

A pak samozřejmě musíte být pořád nad věcí a zachovat si chladnou hlavu – nemůžete řvát, házet věcmi nebo upřednostňovat své oblíben-  
ce. Řeknu vám, ten management je vážně tvrdý oříšek...

„ODPOVÍDÁTE ZA SKUPINU LIDÍ,  
KTERÉ JSTE SI PRAVDĚPODOBŇ  
NEVYBRALI, S NIMIŽ NEJSPÍŠ  
NEMÁTE NIC SPOLEČNÉHO,  
KTERÉ MOŽNÁ NEMÁTE RÁDI  
A KTEŘÍ MOŽNÁ ANI NEMAJÍ  
MOC V LÁSCE VÁS.“

Nesete odpovědnost za to, že se o tým postaráte a dostanete z něj to nejlepší. Ten tým se přitom někdy může chovat jako houf malých capartů – a vy jim nemůžete naplácat\* (a možná je ani vyhodit). Jindy se tým bude chovat jako tlupa urážlivých pubertáků: ráno zaspí nebo vůbec nedorazí, a když už dorazí, odmítnou skutečně pracovat, brzy se vypaří a tak podobně.

I já jsem, jako vy, vedl týmy (v mém případě to v jednu dobu bylo až sto lidí). Těch jmen, co jsem si měl pamatovat, a všechny ty jejich slabůstky... Sára nemůže být v úterý v práci dlouho, protože by její dceru

---

\* Ano, ano, já vím, plácet se nemají ani malé děti. Jen jsem chtěl uvést názorný příklad. Prosím žádné stížnosti redakci.

neměl kdo vyzvednout z pěveckého kroužku. David je barvoslepý, takže s ním nemůžeme počítat pro prezentace na výstavách. Natálie je nevrlá, když má během polední pauzy zvedat telefony, a připravuje nás tak o zákazníky. Kristýna je skvělá v týmu, ale nedokáže se motivovat k samostatné práci. Tomáš pije a je potřeba vždy dohlédnout na to, aby nikam nejel autem sám.

„JAKO OD MANAŽERA SE OD VÁS  
ROVNĚŽ OČEKÁVÁ, ŽE BUDETE  
NÁRAZNÍKEM MEZI VYŠŠÍM  
MANAGEMENTEM A SVÝMI  
PODŘÍZENÝMI.“

Jako od manažera se od vás rovněž očekává, že budete nárazníkem mezi vyšším managementem a svými podřízenými. Seshora může přijít nesmysl, ale vy: a) pro něj musíte získat podporu svého týmu, b) nesmíte nahlas nadávat nebo se smát a c) musíte přesvědčit svůj tým, aby se podle toho zařídil, i když je to nesmysl.

Musíte také umět obhájit postoj „letos žádné vyšší platy“, i když tím váš tým přijde o veškerou motivaci. Budete muset zachovávat mlčenlivost o všech informacích, které máte o převzetích, fúzích, akvizicích, tajných dohodách, odkupech společností nejvyšším vedením a podobně, navzdory tomu, že kolují nejrůznější zvěsti a váš tým vás bombarduje otázkami.

Neodpovídáte jen za lidi, ale také za rozpočty, disciplínu, komunikaci, výkonnost, právní otázky, odborové záležitosti, otázky týkající se zdraví a bezpečnosti, záležitosti související se zaměstnanci, důchody, nemocenskou, mateřskou dovolenou, otcovskou dovolenou, dovolenou vůbec, za rozpisy úkolů, standardy oboru, zdroje, státní svátky, neplacené volno, přesčasy, příchody, odchody, záchody, topení, klimatizaci, parkování, kancelářské potřeby, zásoby čaje a kávy. A to nemluvím o takové maličkosti, jako jsou zákazníci.

A budete taky muset bojovat s jinými odděleními, jinými týmy, klienty, nadřízenými, vyšším vedením, správní radou, akcionáři, účtárnou (pokud ovšem nejste manažerem účtárny).

Očekává se od vás také, že půjdete příkladem. To znamená, že budete muset být dochvilní, přímí, elegantně oděni, pracovití, pilní, nestranní, odpovědní, laskaví, dobře informovaní dokonalí eskamotéři, kteří navíc přicházejí první a odcházejí jako poslední. Tvrdý oříšek.

Musíte se také smířit s tím, že jako manažer se můžete stát terčem posměchu nebo být svými zaměstnanci, akcionáři anebo veřejností považován za úplného neschopu, bez něhož by se daná práce klidně obešla.\*

A vy jste jen chtěli dělat svou práci... Naštěstí existuje pár tipů a rad, díky nimž všim proplujete s úsměvem na tváři, získáte body a obstojíte s čistým štítem. Je to *107 zlatých pravidel úspěšného manažera* –

---

\* Pokud je vám z toho všeho řízení a vedení tak trochu úzko, nevěšte hlavu. Manažeři přeci řídí svět. Jsme tu proto, abychom vedli, inspirovali, motivovali, ovlivňovali, zkrátka utvářeli budoucnost. Měníme svět obchodu i životy lidí. Pomáháme zlepšovat svět. Nejsme jen součástí řešení, ale řešení samo. Jsme lodí i kapitánem. Je to skvělé poslání a my bychom z něj měli mít radost – jen to vždycky není zrovna nejjednodušší.

nepsaná, nevyčtená, tajná pravidla. Pokud chcete zůstat o krok před ostatními, nechte si je pro sebe.

Management je umění i věda. Existují knihy o tisících stranách popisující jak na to. Existuje nespočet kurzů a školení (taky už jich nejspíš máte pár za sebou). Ale to, co v žádné knize není a o čem žádné školení nepojednává, jsou nejrůznější „nepsaná“ pravidla, jak se stát dobrým, výkonným a slušným manažerem. *107 zlatých pravidel úspěšného manažera*. Ať odpovídáte za jediného zaměstnance, za dva nebo za tisíce – je to jedno. Pravidla jsou pořád stejná.

Pravděpodobně zde nenajdete nic, co byste už nevěděli. Anebo pokud jste to nevěděli, tak si to přečtete a řeknete: „Ale to je přece úplně samozřejmost.“ Ano, všechno je úplně samozřejmé, pokud o tom usilovně přemýšlíte. Ale v dnešním hektickém a uspěchaném životě jste na to možná ani neměli kdy pomyslet. A naopak samozřejmostí není, jestli to uděláte nebo ne.

Stejně tak můžete říct: „Ale tohle já už dávno znám.“ Jistě, bystrý člověk jako vy to už nejspíš zná, ale u každého pravidla se upřímně ptejte: „Uplatňuji ho v praxi, řídím se jím, je pro mě standardem? Určitě?“

Tato pravidla jsem pro vás rozdělil do dvou částí:

- jak vést tým,
- jak vést sebe sama.

Myslím, že by na tom nemělo být nic složitého. Pravidla nejsou seřazena podle důležitosti – první nejsou důležitější než ta další a naopak. Prostudujte si je všechna a pak je začněte uskutečňovat. Začněte těmi, která se vám zdají nejjednodušší. Spousta jich spolu souvisí, takže je budete moci uplatnit najednou, mimovolně. Zakrátko budete mít sebejistoty, rozhodnosti a vyrovnanosti na rozdávání a na tváři úsměv

člověka, jenž je na svém místě, má vše pod kontrolou a management zvládá levou zadní. To není vůbec špatné, obzvláště uvážíme-li, že ještě nedávno jste nosem ryli v zemi, sotva pletli nohama, měli plné ruce práce a všeho po krk. Jste pašáci!

„ZAKRÁTKO BUDETE MÍT  
SEBEJISTOTY, ROZHODNOSTI  
A VYROVNANOSTI NA ROZDÁVÁNÍ  
A NA TVÁŘI ÚSMĚV ČLOVĚKA,  
KTERÝ JE NA SVÉM MÍSTĚ, MÁ VŠE  
POD KONTROLOU A MANAGEMENT  
ZVLÁDÁ LEVOU ZADNÍ.“

Ještě než začneme, není od věci zastavit se chvíli u toho, co přesně tím „managementem“ myslíme. Zní to sice jednoduše, ale jednoduché to rozhodně není. Podle mě je manažerem každý – rodič\*, živnostník, podnikatel, zaměstnanec a dokonce i ten, kdo zdědil majetek. Všichni za něco odpovídáme – i když třeba jen sami za sebe, musíme si nějak poradit, co nejlépe vyjít s dostupnými prostředky, motivovat, plánovat, zpracovávat, usnadňovat, sledovat, měřit úspěch, stanovovat normy,

---

\* Pokud nevěříte, že i rodiče musí být manažery, přečtěte si knihu autorky Ros Jayové, *Děti a spol.: vítězná obchodní taktika do každé rodiny (Kids & Co: Winning business tactics for every family)*. White Ladder Press, 2003.

sestavovat rozpočty, vyřizovat a pracovat. Jde o to, že někteří z nás tak činí s většími týmy. Ale podstata se nemění.

Ekonomická fakulta Harvardovy univerzity definuje manažera jako někoho, kdo „dosahuje výsledků prostřednictvím jiných lidí“. Peter Drucker, jeden z nejvýznamnějších odborníků v oboru managementu, říká, že manažer je někdo, kdo odpovídá za plánování, realizaci a kontrolu, zatímco Australský institut managementu definuje manažera jako člověka, jenž „plánuje, vede, organizuje, deleguje, kontroluje, hodnotí a sestavuje rozpočty tak, aby dosáhl nějakého výsledku.“ Pod to bych se mohl podepsat.

Můžu vám nabídnout i velice rozvláchnou a složitou definici:

Manažer je zaměstnanec, který je součástí manažerského týmu společnosti a odpovídá za výkon delegovaných pravomocí nad financemi, materiálem a lidskými zdroji tak, aby dosáhl cílů společnosti. Manažeři jsou zodpovědní za řízení lidských zdrojů, šíření, uplatňování a prosazování firemních hodnot, etiky a kultury i za provádění a řízení změn v rámci organizace (The Leadership Network, Kalifornie).

Budiž. My všichni jsme manažeři v jakékoli podobě a musíme se se svými manažerským povinnostmi vypořádat. Vše, co nám může zjednodušit život, je plus. Zde jsou jednoduchá *pravidla úspěšného manažera*. Nejsou založena na vychytralosti ani lstivosti. Jsou v podstatě celkem samozřejmá. Pokud se však nad každým pravidlem pořádně zamyslíte a v úplnosti ho uplatníte, budete žasnout, jak se změní vaše práce i váš život.

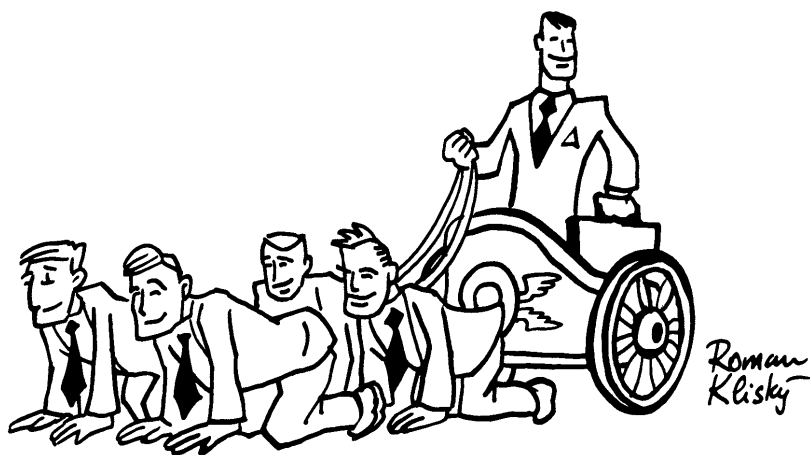
Možná vše, co je v této knize již *znáte*, jde ale o to, jestli se tím i *řídíte*. Tato kniha vám k tomu dodá motivaci.

Tak pojďme na to...

Část první

---

# JAK VÉST TÝM





Všichni musíme pracovat s lidmi. Můžeme jim říkat tým, oddělení, jednotka, kolektiv, útvar. To je jedno. Chyba, které se dopouští řada manažerů, je myslet si, že řídí lidi. Domnívají se, že lidé jsou jejich nástrojem, jejich veškerým nářadím. Když máte úspěšné lidi, úspěšný manažer je samozřejmostí – nebo tak nějak to teorie tvrdí.

To je ale bohužel mýtus a my musíme pochopit, že skutečnou úlohou manažera je řídit činnost spíš než lidi. Lidé se zvládnou řídit sami, když je necháte. Vy se musíte soustředit na skutečnou podstatu managementu – strategii. Tým je jen prostředkem k dosažení tohoto cíle. I kdyby se všichni vaši lidé dali nahradit stroji (a kdo z nás si někdy nepřál, aby to šlo?), pořád bychom museli mít nějakou strategii, stále bychom museli řídit jejich chod.

Lidé jednou určitě zmizí a nahradí je roboti, ale skutečná práce zůstane. Dobrý manažer zvládá řízení změn, procesů, strategie, rozvoje a bilance. Při tom všem pravděpodobně můžeme potřebovat naše „lidi“, ale taky nemusíme. Lidí samozřejmě nemůžeme úplně vynechat, ale měli bychom jim pokud možno nechat co nejvíce odpovědnosti za vlastní jednání.

„LIDÉ SE ZVLÁDNOU ŘÍDIT SAMI,  
KDYŽ JE NECHÁTE.“

„VY SE MUSÍTE SOUSTŘEDIT  
NA SKUTEČNOU PODSTATU  
MANAGEMENTU – STRATEGII.“

Samozřejmě, jako manažeři musíme pracovat se skutečnými lidmi z masa a kostí a musíme vědět, co je motivuje, jak přemýšlejí a co cítí, proč chodí do práce, proč ze sebe vydávají to nejlepší (nebo to nejhorší), čeho se bojí, v co doufají a o čem sní. Musíme je povzbuzovat, vést, poskytovat jim prostředky k práci a k řízení sebe sama, dohlížet na jejich činnost a stanovovat jim strategii. Budeme o ně mít starost, dávat na ně pozor, budeme na jejich straně a budeme je podporovat. Ale nebudeme je řídit. Necháme je, aby řídili sami sebe, a soustředíme se na skutečné poslání manažera.

# Citově je angažujte

„Pracujte pro něco proto, že je to dobré, ne proto, že to má vyhlídku na úspěch.“

Václav Havel

Vedete lidi. Lidi, kteří jsou za svou práci placeni. Ale pokud je to pro ně „jenom práce“, pak jejich potenciál nikdy nevyužijete naplno. Pokud chodí do práce s cílem odpíchnout si příchod a odchod a mezi tím se snaží dělat co nejméně, pak jste, moji milí, odsouzeni k nezdaru. Na druhou stranu, pokud vaši zaměstnanci chodí do práce proto, že je to tam baví, mohou využít své schopnosti, plnit náročné úkoly, nacházet povzbuzení a angažovat se, pak máte velkou naději, že z nich dostanete skutečně to nejlepší. Problém je, že přechod od nudy a dřiny ke skvělému týmu je zcela na vás. To *vy* jim musíte být vzorem, motivací, klást jim náročné úkoly, citově je angažovat.

Není to nic těžkého. I vy přece milujete náročné úkoly, ne? Dobrá zpráva je, že citově zainteresovat tým je snadné. Jediné, co musíte udělat, je přimět je, aby jim záleželo na tom, co dělají. A to také není nic těžkého. Díky vám musí pochopit, jak je jejich práce důležitá, čím ovlivňují životy ostatních, jak zajišťují jejich potřeby, jak tím, co dělají v práci, mohou zasáhnout ostatní. Přesvědčte je (protože to je samozřejmě pravda), že na tom, co dělají, opravdu záleží, že to nějakým způsobem prospívá společnosti a ne jen mastí kapsu majitelům a akcionářům nebo zajišťuje tučnou výplatu generálního ředitele.

Ano, vím, bylo by jednodušší ukázat prospěšnost práce vašich podřízených, kdyby to byly zdravotní sestry a ne tým prodejců inzerce. Ale když se nad tím zamyslíte, můžete nacházet důležitost v každé práci a vzbuzovat hrdost v těch, kteří ji vykonávají, ať už dělají cokoli. Chcete důkaz? Dobře. Takže například prodejci inzerce pomáhají jiným firmám, včetně těch velmi malých, dostat se na trh. Upozorňují potenciální zákazníky na věci, které možná chtěli už dlouho a které možná skutečně potřebují. Pomáhají udržet noviny nebo časopis nad vodou, protože bez příjmu z prodeje inzerce by šly dávno ke dnu, a daný časopis nebo noviny poskytují svým čtenářům informace anebo zábavu (jinak by si je přece nekupovali).

Přesvědčte je, aby jim na tom opravdu záleželo, protože to není nic složitého. Podívejte se, tak to prostě je. Ve skrytu duše každý chce, aby si ho ostatní vážili a aby byl užitečný. Cynici řeknou, že je to nesmysl, ale je to pravda, velká pravda. Je třeba se jen ponořit dostatečně hluboko a objevit v každém zaměstnanci starostlivost, porozumění, zájem, odpovědnost a angažovanost. Když se vám to podaří, půjdou za vámi třeba až na konec světa, aniž by si uvědomili proč.

Než to ale budete hledat ve svém týmu, přesvědčte se, že sami žádné pochyby nemáte. Věříte, že to, co děláte, má pozitivní vliv? Pokud si nejste jisti, ponořte se hluboko, hodně hluboko a najdete tam svůj zájem.

„PŘESVĚDČTE JE (PROTOŽE TO JE SAMOZŘEJMĚ PRAVDA), ŽE NA TOM, CO DĚLAJÍ, OPRAVDU ZÁLEŽÍ.“