

BESTSELLER PODĽA REBRÍČKA NEW YORK TIMES

AKO BYŤ
SKVELÝM
ŠÉFOM

RADIKÁLNA
OTVORENOSŤ

A ZOSTAŤ
PRITOM
ĽUDSKÝ

KNIHA JE PLNÁ INŠPIRATÍVNYCH
PODNETOV A OBJAVNÝCH MYŠLIENOK
SPOJENÝCH S PRAKTICKÝMI RADAMI.
SKRÁTKA: POVINNÁ LITERATÚRA
PRE VŠETKÝCH DOBRÝCH ŠÉFOV
AJ TÝCH, KTORÍ SA NIMI CHCÚ STAŤ.

– GRETSCHEN
RUBINOVÁ

KIM SCOTTOVÁ

AKTUELL

Kim Scottová

RADIKÁLNA OTVORENOSŤ

*Ako byť skvelým šéfom
a zostať pritom ľudský*

AKTUELL 2019

Dielo je autorsky chránené. Všetky práva, najmä rozmnožovať a rozširovať, rovnako ako právo prekladu, sú vyhradené. Žiadna časť tohto diela sa nesmie bez písomného súhlasu majiteľa autorských práv reprodukovat', spracovávať, rozmnožovať alebo rozširovať vo forme fotokópií, mikrofilmov alebo iných metód použitia elektronických systémov ukladania do pamäte.

Kim Scottová: Radikálna otvorenosť

Ako byť skvelým šéfom a zostať pritom ľudský

Z anglického originálu *Radical Candor*, ktorý vydalo vydavateľstvo St. Martin's Press, New York, USA.

Copyright © 2017 by Kim Scott

Published by arrangement with St. Martin's Press

All rights reserved.

Všetky práva vyhradené.

Translation © Milan Kopecký 2019

Redakčne upravil: PhDr. Tomáš Oravec

Jacket design © James Iacobelli

Interior files © St. Martin's Press

Sadzba a zalomenie: Samuel Ryba

Tlač: K A S I C O, a. s., Bratislava

Vydal AKTUELL vydavateľstvo, s. r. o., Bratislava, Slovenská republika

Slovak edition © AKTUELL 2019

ISBN 978-80-8172-046-8

Andyemu Scottovi, môjmu zázračnému prameňu romantiky a životnej stability. Naším deťom Battle a Margaret, ktoré nám denne prinášajú dávku bláznivej radosti a triezvej inšpirácie. Naším rodičom, ktorí nás všetko naučili. A našim súrodencom, ktorí nám pomohli, aby sme sa našli.

OBSAH

Úvod.....	9
Ako čítať túto knihu.....	21
Časť I	
NOVÁ FILOZOFIA MANAŽMENTU.....	23
1. BUDUJTE RADIKÁLNE OTVORENÉ VZŤAHY.....	25
<i>Práca si žiada celého človeka</i>	
2. DÁVAJTE, PRIJÍMAJTE A PODPORUJTE SPÄTNÚ VÄZBU... 43	
<i>Vytváranie kultúry otvorenej komunikácie</i>	
3. ZISTITE, ČO MOTIVUJE KAŽDÉHO ČLENA VÁŠHO TÍMU... 71	
<i>Pomáhame ľuďom urobiť krok k splneniu svojich snov</i>	
4. DOSAHUJTE VÝSLEDKY SPOLOČNÝMI SILAMI.....105	
<i>Rozkazovať druhým nefunguje</i>	
Časť II	
NÁSTROJE A TECHNIKY.....	145
5. VZŤAHY.....	147
<i>Získavame dôveru priamych podriadených</i>	
6. SPÄTNÁ VÄZBA.....	165
<i>Ako vyjadrovať, prijímať a podporovať kritiku a chválu</i>	
7. TÍM.....	215
<i>Techniky, ako predísť nude a vyhoreniu</i>	
8. VÝSLEDKY.....	271
<i>Tipy, ako dôjsť spoločne do cieľa - a rýchlejšie</i>	
Začíname.....	271
Poďakovanie.....	279
Register.....	285

ÚVOD

AKO VÄČŠINA Z NÁS, AJ JA som kedysi mala otrasného šéfa, človeka presvedčeného o tom, že... že najlepšia motivácia je ponižovanie. Raz moju mailovú adresu kolega omylom pridal do kópie mailu, v ktorom ma tento nadriadený opakovane zosmiešňoval pred ostatnými. Keď som to šéfovi vyhodila na oči, povedal mi, aby som tým nezaťažovala „svoju peknú hlávku“. Vážne.

Čiastočne aj preto som si založila vlastnú spoločnosť – Juice Software. Za cieľ som si vzala vytvoriť prostredie, kde by zamestnanci mali radi prácu aj jeden druhého. Priatelia sa mi preto neraz vysmiali, ako keby som rozprávala, že chcem založiť komúnu, nie firmu. Lenže ja som to myslela naozaj. V práci som trávila oveľa viac než osem hodín denne. Keby sa mi nepáčilo to, čo robím a s kým to robím, väčšinu zo svojho krátkeho pobytu na tomto svete by som bola nešťastná.

Aj keď sa mi podarilo vyhnúť chybám, ktorých sa dopúšťal môj bývalý šéf – nebolo to nič ťažké –, narobila som veľa vlastných. V úsilí vytvoriť pozitívne bezstresové prostredie som opomenula jednu náročnú, ale dôležitú stránku výkonu každej riadiacej pozície: jasne a priamo vysvetliť zamestnancom, prečo nie ste spokojní s ich prácou. Nedokázala som vytvoriť takú atmosféru, aby ľudia, ktorí si neplnia povinnosti, boli o tom včas informovaní a stihli urobiť nápravu.

Keď dnes spomínam na tie časy, ako prvá mi vždy príde na um osoba, ktorú budem volať Bob. Bob bol jeden z tých sympatických ľudí, s akými je radosť pracovať. Bol to milý, vtipný, srdečný a priateľský kolega. Prišiel s fantastickým životopisom a skvelými referenciami. Zdalo sa, že sme trafili do čierneho, bola som

z neho nadšená. Vyskytol sa len jeden problém: odvádzať mizernú prácu. Moju dôveru stratil krátko po tom, ako sme ho prijali. Niekoľko týždňov mu trvalo vypracovať jeden dokument o tom, že náš program umožňuje používateľom vytvárať tabuľky v Excele, ktoré sa automaticky aktualizujú. Keď som si potom prečítala, na čom tak usilovne drel, kvalita výsledku ma šokovala – bol to nesúvislý mišmaš. A keď som si spomenula, ako mi Bob ten dokument odovzdával, pochopila som, že to vedel aj on – podľa zahanbeného výrazu v očiach a ospravedlňujúceho úsmevu nebolo pochyb, že si uvedomuje, čo za paškvil mi priniesol.

TU SA NA CHVÍĽU ZASTAVÍM. Ak ste manažéri, už viete, že toto bol zásadný moment v mojom vzťahu s Bobom a dôležitý signál, či môj tím má šancu uspieť alebo nie. Bobova práca sa ani len nepribližovala k štandardu. Boli sme malá firma, bojovali sme o miesto na trhu a nemali sme čas ani prostriedky opravovať jeho robotu či nebudaj na ňu nadviazať. Toľko som vtedy vedela. Napriek tomu keď som sa s ním stretla, nedokázala som na ten problém poukázať. Povedala som mu, že na začiatok je to fajn a že mu pomôžem dotiahnuť to do konca. Neisto sa usmial a odišiel.

Čo sa to stalo? Po prvé, mala som Boba rada a nechcela som naňho byť zlá. Na porade, kde sme preberali jeho dokument, vyzeral taký nervózny, až som si myslela, že sa rozplače. A pretože ho mali radi všetci, bála som sa, že keď sa rozplače, budú si myslieť, že som pomstivá mrcha. Po druhé, ak si životopis a referencie nevyucul z prsta, v minulosti pracoval dobre. Možno sa niečo dialo u nich doma alebo len nebol zvyknutý na náš spôsob práce. Akýkoľvek mal dôvod, presvedčila som sama seba, že sa vráti na výkonnostnú úroveň, vďaka ktorej sa na to miesto dostal. Po tretie, dokument som mohla opraviť sama a bolo to rýchlejšie než vysvetľovať mu, ako ho má prerobiť.

Najprv sa pozrieme, ako to ovplyvnilo Boba. Treba mať na pamäti, že vedel, akú prácu odviezol, takže som ho svojimi slovami chvály iba doplietla. Vyvolala som v ňom mylný dojem, že môže zotrvať v nastavenom kurze, čo aj urobil. Keď som nepoukázala na vzniknutý problém, vzala som mu motiváciu väčšmi sa snažiť a učičikala som ho klamstvom, že všetko je v poriadku.

Je ohromne ťažké upozorniť ľudí, keď niečo dobabrú. Nechcete raniť niečie city; nie ste predsa sadisti. Nechcete, aby si tá osoba alebo zvyšok tímu mysleli, že sa na nich vŕšite. Navyše vám od malička všetci opakujú: „Ak nemôžeš povedať niečo pekné, nehovor radšej nič.“ A zrazu je to tu: musíte povedať niečo zlé. Musíte sa vzoprieť tomu, čo vám celý život vštepovali. Manažment nie je hračka.

Aby som si to ešte trochu skomplikovala, tú istú chybu som robila dokola ďalších desať mesiacov. Ako možno sami viete, vždy keď prijmete nekvalitne odvedenú prácu alebo prepáčite zmeškaný termín, zostanú vo vás hnev a výčitky. Už si nemyslíte len to, že je zlá práca dotyčného, ale aj tá konkrétna osoba. O to ťažšie je potom viesť s ňou rozumný rozhovor. Takže sa s ňou prestanete rozprávať úplne.

Samozrejme, dôsledky môjho prístupu k Bobovi sa prejavili aj inde: ostatní členovia tímu sa v duchu pýtali, prečo akceptujem nekvalitnú robotu. Vzali si zo mňa príklad a tiež mu kryli chrbát. Opravovali jeho chyby a prerábali práce, zvyčajne v čase, keď mali spať. Niekedy treba za niekoho nakrátko zaskočiť, napríklad ak prechádza životnou krízou. No ak to trvá dlhodobo, negatívne dôsledky na seba nedajú čakať. Zamestnanci, ktorí odvádzali skvelú robotu, odrazu zaostávali. Nedodržali sme niekoľko dôležitých termínov. Vedela som, prečo Bobovi kolegovia meškajú, a tak som im nič nevyčítala. V dôsledku toho si začali klásť otázku, či rozoznám dobrú prácu od priemernej; možno neberiem vážne ani tie prešvihnuté termíny. Ako sa často stáva, keď ľudia majú pochybnosti, či niekomu záleží na kvalite ich výkone, výsledky a morálka začnú stagnovať.

Pri pomyslení, že by som mohla prísť o svoj tím, som sa rozhodla konať. Pozvala som Boba na kávu. Asi očakával, že si príjemne poklábosíme, ale po niekoľkých neúspešných úvodoch som ho vyhodila. Obaja sme zostali sklúčené sedieť, pred sebou každý svoj muffin a latte. Po chvíli mučivého ticha sa Bob odsunul od stola, kovové nohy stoličky zaškrípali na mramorovej dlážke, a pozrel mi do očí: „Prečo si mi to nepovedala?“

Kým som tú otázku prevažovala v hlave a nevedela na ňu nájsť schopnú odpoveď, položil mi ďalšiu: „Prečo mi to nikto nepovedal? Myslel som si, že vám na mne záleží!“

Bol to jeden z najťažších dní mojej kariéry. Urobila som dlhý rad chýb a Bob za ne teraz musel pykať. Nielenže som predtým Boba chválila neúprimne, ale nikdy som pred ním neutrúsila slovo kritiky. Ani som ho nikdy nepožiadala, aby mi dal nejakú spätnú väzbu, čo by nám azda umožnilo zhodnotiť situáciu a nájsť riešenie. Najhoršie bolo, že som nedokázala vytvoriť atmosféru, v ktorej by ho kolegovia prirodzene upozornili, že sa odkláňa od správneho smeru. Súdržnosť tímu sa narušila a prejavilo sa to na výsledkoch. Absencia akejkoľvek chvály či kritiky mala na mojich ľudí a ich výkon devastačné účinky.

Ak tím nefunguje a dosahuje zlé výsledky, chyba je v prístupe manažéra. Keď som to pochopila, bolo neskoro nielen pre Boba, ale aj pre celú spoločnosť; Juice sa položil krátko po tom, ako som prepustila Boba.

GOOGLE: SLOBODA V PRÁCI

PÍŠAL SA ROK 2004 a ja som zháňala miesto, preto som zavolała spolužiačku z ekonomickej školy Sheryl Sandbergovej. Do Googlu nastúpila pred tromi rokmi a iba nedávno som sa ocitla vedľa nej za stolom na svadbe spoločnej kamarátky. Z nášho rozhovoru som získala dojem, že hoci Sheryl evidentne záležalo na jej zamestnancoch v Googli, určite by nikdy neurobila takú chybu ako ja s Bobom. Neskôr som zistila, že ma inštinkt neklamal.

Po dvadsiatich siedmich prijímacích pohovoroch som dostala ponuku viesť asi stočlenný tím ľudí zodpovedných za predaj a poskytovanie služieb malým a stredne veľkým skupinám zákazníkov AdSense¹. Ani som len netušila, čo je AdSense. Vedela som však, že

1 AdSense je reklamný produkt, ktorý využívate, keď chcete, aby vám Google platil. AdSense umiestňuje reklamy na vašu webovú stránku alebo blog. Ak máte stránku napríklad o kempovaní, môžete si na ňu zavesiť okno „Ads by Google“ a Google bude doň vkladať reklamy na stany REI alebo spacie vaky North Face. Keď používateľ uvidí reklamu, alebo na ňu klikne, dostanete peniaze. Okno „Ads by Google“ si zavesíte na stránku jednoducho tak, že do nej vložíte niekoľko riadkov zdrojového kódu, ktorý vám pošle Google.

kultúra Googlu by mohla byť vzkriesením môjho sna o prostredí, v ktorom ľudia majú radi prácu a jeden druhého, a že Sheryl mi pripadá ako dobrá šéfka. Ako mi potom raz jeden priateľ žartom povedal: „V Kremíkovom údolí sa nepadá nadol, ale nahor.“ (Môžem vás ubezpečiť, že ani Bob dnes nechodí o žobráckej palici).

KRÁTKO PO NÁSTUPE do Googlu som zistila, čo je to produktívna a súčasne extrémne priama spätná väzba. Bola som na stretnutí s Larrym Pageom, spoluzakladateľom Googlu, a Mattom Cutt- som, ktorý viedol tím bojujúci proti Webspamu². Diskutovali sme o mojom a Mattovom návrhu. Larry mal iný, rafinovanejší plán, ktorému som nerozumela. Matt však plánu zjavne rozumel a vôbec sa mu nepáčil, čo dal Larrymu rázne najavo, hoci v bežnom živote je milý a pohodový muž. Keď Larry neustupoval, Matt naňho spustil krik. Vynadal mu, že by ho ten nápad v praxi zavalil „tolkými sračkami“, že by nič iné nestihol.

Mattova reakcia ma znepokojila. Mala som ho rada a bála som sa, že ho Larry za ten výstup vyrazí. Vtom sa Larry usmial od ucha k uchu. Nielenže Matta nevyhrešil za to, že sa mu postavil na odpor, on si to vyslovene užíval. Podľa toho, ako otvorene a prívetиво zareagoval, som poznala, že nielen od Matta, ale od všetkých v Googli chce, aby sa nebáli kritizovať autoritu – predovšetkým jeho autoritu. Nemalo by nijaký zmysel označiť ten rozhovor ako „slušný“ alebo „neslušný“, ako „milý“ či „bezočivý“. Bol produktívny a spolupracoval. Bol slobodný. Dospel k najlepšej možnej odpovedi. Ako sa to Larrymu podarilo?

Rozhodla som sa inšpirovať Larryho prístupom. Nesústredila som sa na to, aby mi tím „dával spätnú väzbu“, ale som ich požiadala, aby mi jednoducho povedali, keď urobím niečo zle. Zo všetkých síl som ich motivovala kritizovať ma alebo sa so mnou aspoň „rozprávať“. Po jednom neúspešnom začiatku (neskôr sa k nemu vrátim) bol tím čoraz prístupnejší. Otvorene sme diskutovali a cítili sme sa spolu lepšie. Mala som šťastie na vynikajúcich zamestnancov,

² Webspam: Internetové stránky, ktoré zahŕňujú Google Page Rank (systém hodnotenia stránok), teda čosi ako nevyžiadaná pošta alebo telemarketéri, čo vás vyrušujú od večere.

vrátane Russa Larawaya, s ktorým som založila novú spoločnosť Candor, Inc., a Jareda Smitha, spoluzakladateľa firmy Qualtrics, kde som teraz členkou predstavenstva. Rovnako som sa naučila, ako byť dobrou šéfkou, od ľudí, pre ktorých som pracovala, aj od ľudí, ktorí pracovali pre mňa. Vyskúšali sme experiment s tým, že by sme na stretnutiach vedenia nerobili nijaké rozhodnutia, ale by sme ich nechali na tých, čo sú najbližšie k faktom. Zlepšili sme efektivitu práce. Aby bolo čo najľahšie „vyjaviť pravdu mocným“, na skúšku sme zaviedli „manažérske ladiace týždne“ a starostlivo pripravené sedenia „spätnej väzby s manažérmi“.

Všetko toto a veľa ďalšieho vysvetlím v druhej polovici knihy, teraz je najdôležitejšie vedieť, že manažéri v Googli sa nespoliehajú na „moc“ a „autoritu“, ak chcú, aby sa niečo urobilo. Musia vymyslieť iný, lepší spôsob.

Po šiestich rokoch v Googli môžem zodpovedne vyhlásiť, že sa mi to celkom darilo: naučila som sa byť lepšou šéfkou. Nezopakovala som chyby, ktorých som sa dopustila s Bobom, ale ani sa zo mňa nestala mrcha. Obrat firmiem, ktoré som viedla, sa viac než zdvojnásobil a dosiahol niekoľko miliárd dolárov. Na tomto raste sa podieľali predovšetkým produkty, nielen predaj, ale rozhodne sme k nemu výrazne prispeli. Efektivita bola našou mantrou, dokázali sme znížiť počet zamestnancov a pritom závratne zvyšovať obrat, čo je definícia úspešného rastu. Neskôr som okrem AdSense viedla aj globálne tímy operácií a online predaja v YouTube a DoubleClick. Začínali sme s jedným tímom v Severnej Amerike, ktorý bol taký bláznivý a zapálený do práce, že sa stal jednotiacim prvkom od Dublinu cez São Paulo, Buenos Aires, New York, Mountain View, Sydney, Soul, Tokio, Peking až po Singapur.

Zistila som však, že ma čoraz menej zaujímajú kľúčové obchodné ukazovatele (obrat, cena za klik a pod.) a oveľa väčšmi som premýšľala o tom, ako definovať a naučiť druhých „byť lepším šéfom“, lebo sa to podarilo mne. Vtedy to bol iba inštinkt, nič konkrétne. Potrebovala som čas, aby som tomu dala formu.

APPLE: „ZAMESTNÁVAME ĽUDÍ, KTORÍ POVEDIA NÁM, AKO NIEČO UROBIŤ, NIE MY IM.“

VGOOGLI PRE MŇA NEBOLA pozícia, v ktorej by som si mohla dať pohov a popremýšľať, lebo prevádzková funkcia nedovoľuje človeku ticho si sedieť a dumať. Našťastie vtedy asi pätnásť kilometrov odtiaľ smerom na juhozápad Steve Jobs založil Apple University. Môj bývalý profesor z ekonomickej školy Richard Tedlow sa vzdal miesta na Harvarde, aby začal pracovať v Jobsovej novej továrni na dobrých manažérov. Poslanie Apple University opísal takto: „Chceme sa vzoprieť gravitačnej sile organizačnej priemernosti.“ Dôležitým krokom na ceste za splnením tohto cieľa bolo pripraviť seminár: Manažovanie v Appli. Keď mi ponúkli, aby som sa toho ujala a vymyslela obsahovú náplň predmetu, neváhala som ani minútu.

Manažovanie v Appli bol kurz pre začínajúcich manažérov, ale aj skúsenejší sa v ňom mohli čo-to priučiť. Nebol to povinný predmet, no napriek tomu sme niekedy ledva stihli uspokojiť všetkých záujemcov. Kým som pracovala v Appli, kurzom prešli tisíce účastníkov, a po mojom odchode ho absolvovali mnohí ďalší.

Veľa som učila a veľa sa naučila. Pri rozhovore s jednou z vedúcich postáv Applu som odhalila zásadnú chybu, ktorej som sa dopúšťala na začiatku kariéry pri budovaní tímov. Vždy som sa sústredila na ľudí s najväčšou nádejou na povýšenie. Potom mi však dotyčná vysvetlila, že ak má tím fungovať, potrebuje rast, ale aj stabilitu; nikam sa nedostanete, keď sa bude každý drať nahor. Členov tímu, ktorí dosahovali mimoriadne výsledky, ale mali pozvoľna stúpajúcu krivku rastu, nazývala „stálicami“, lebo boli ako hviezdy, čo sa na oblohe zdanlivo vôbec nehýbu. Mali radi svoju prácu a patrili v nej k najlepším na svete, no neusilovali o jej miesto ani sa nechceli stať novým Stevom Jobsom. Boli spokojní tam, kde sú. Ľudí so strmšou krivkou rastu – tých, čo by sa zbláznili, keby aj o rok robili to isté – volala „kométy“. Oni ťahali tím vpred. Na udržanie stability však treba oba typy ľudí, ako mi vysvetlila vysoká manažérka z Applu.

Bolo to pre mňa ako zjavenie. Apple rástol rýchlejšie a vo väčšom meradle než Google. Napriek tomu sa tam našlo miesto pre zamestnancov s rozličnými ambíciami. Museli ste mať radi, čo robíte, a byť v tom dobrí, ale nemuseli ste byť posadnutí kariérom

rastom, aby ste uspeli. V Googli som systematicky podceňovala tie takzvané stálice. No robila som chybu a veľa ľudí potom bolo nešťastných, aj keď sa výrazne podieľali na úspešnom chode firmy. Dôrazom na zamestnancov so strmou krivkou rastu Google čiastočne reagoval na zvyklosti tradičných spoločností, ktoré mali tendenciu pristrihnúť krídla tým, čo by chceli „všetko zmeniť“. Apple vytvoril priestor pre ambície každého druhu, a aj preto sa stal veľkým hráčom bez toho, aby podľahol „gravitačnej sile organizačnej priemernosti“.

GOOGLE MÁ POVEŠŤ spoločnosti fungujúcej zdola nahor, kde sa aj veľmi mladí zamestnanci podieľajú na prijímaní veľkých rozhodnutí. Úloha manažérov spočíva najmä v tom, aby sa neplietli pod nohy, občas s niečím pomohli, ale inak veľmi nezasahovali. Od Applu som očakávala presný opak, verila som rozprávkam o tom, ako všemocný Steve Jobs zosiela z nebies svoje geniálne nápady a vyžaduje od tímu, aby ich premenil na skutočnosť, no odmieta akúkoľvek kritiku. Lenže tak to nebolo.

Pekne to ilustruje jedna anekdota kolegu, s ktorým robil Steve prijímací pohovor. Kolega položil Jobsovi niekoľko veľmi rozumných otázok: „Ako si predstavujete budovanie tímu? Aký veľký má byť ten tím?“ na čo mu Steve stroho odpovedal: „Keby som vám na to vedel odpovedať, asi by som vás nepotreboval, však?“ Bolo to od neho nezdvorilé, ale zároveň povzbudzujúce. O čosi miernejšie vysvetlil tento svoj prístup v rozhovore s Terryom Grossom: „V Appli zamestnávame ľudí, ktorí povedia nám, ako niečo urobiť, nie my im.“ Presne takú skúsenosť som vo firme získala aj ja.

VZŤAHY SÚ ZÁKLADNÝM KAMEŇOM KAŽDEJ PRÁCE

TREBA MAŤ NA PAMÄTI, že je veľký rozdiel medzi tým, keď dáte zamestnancovi slobodu, a keď sa naňho vykašlete. S Bobom som sa naučila, ako to dopadne, keď si ten rozdiel neuvedomíte. Našťastie som sa potom naučila, ako to robiť správne.

V kurze Manažovanie v Appli sme často premietali video, v ktorom Steve vysvetľuje svoj prístup k vyjadrovaniu kritiky. Vystihol

v ňom čosi veľmi podstatné. „Musíte postupovať tak, aby ste nevytvorili dojem, že pochybujete o ich schopnostiach, ale zároveň aby nevznikol príliš veľký priestor na interpretáciu vašich slov... a to je dosť fuška.“ Pokračoval ďalej: „Mýliť sa pre mňa nie je prekážka. Uznávam, že sa mýlim často. V skutočnosti mi na tom až tak nezáleží. Záleží mi na tom, aby sme urobili správne rozhodnutie.“³ Amen. Voči tomu niet čo namietať.

Keď však posuniete to video späť, nájdete otázku, na ktorú Steve odpovedal. Nieкто sa ho totiž spýtal, prečo tak často používa slovné spojenie: „Tvoja robota nestojí za nič.“ Bez kontextu to nie je veta, ktorá, mierne povedané, buduje dôveru alebo dodá vášmu tímu odvalu púšťať sa do rizika. Je skôr prejavom sily, a v niektorých prípadoch ním iste aj bola. Rozhodne neodporúčam, aby ste ju komukoľvek hovorili. Pôvodne som ju používala v opačnom garde. „Nezabúdaj,“ vravela som zamestnancom, „že nie si Steve Jobs.“

Vyvolala som ňou veľa úsmevov, ale vlastne som sa pritom vyhýbala jednej dôležitej otázke. Spomenula som si na hádku Matta Cuttsa s Larrym Pageom. Z nejakého dôvodu na seba mohli vrieskať a bolo to v pohode. Prečo? Ja by som určite nebola schopná rozkričať sa na kolegu alebo mu povedať, že jeho robota nestojí za nič.

Alebo áno? Pamätám si, ako sme v Googli spúšťali AdSense v celosvetovom meradle. Jared Smith, ktorý so mnou pracoval v Juice a bol aj členom môjho tímu v Googli, si ustavične plietol Slovensko so Slovinskom, a ešte sa tváril, že je mu to jedno. Keď počas porady urobil tú istú chybu asi piaty raz za tridsať minút, neovládla som sa a povedala: „Je to Slovensko, ty debil!!“

Poznali sme sa s Jaredom dosť dlho, aby vedel (tak ako všetci ostatní v miestnosti), že si ho hlboko vážim. Mohol ma, a občas to aj skúšal, takisto zvoziť, tvrdo, ale kamarátsky. Opravila som ho, lebo to bol rýchly a efektívny spôsob, ako ho prinútiť, aby sa sústredil. Potom už tú chybu neurobil ani raz. Mohla som si dovoliť vybehnúť na Jareda iba preto, lebo sme si za tie roky vybudovali pevný vzťah.

3 <http://www.magpictures.com/stevejobstheLostinterview/>

Nechcem tým povedať, že máte nadávať a kričať a byť hrubý, ak sa chcete stať lepším šéfom. V skutočnosti by som vám skôr odporučila nerobiť to, lebo aj keď si myslíte, že medzi vami a podriadeným panuje vzájomná úcta, ako šéf si občas nejaké signály vyložíte nesprávne. Ide mi o to, že ak aj patríte k ľuďom, ktorí sa takto prirodzene vyjadrujú, musíte si najprv vybudovať so zamestnancami pevný vzťah, aby tento spôsob komunikácie uniesli, a prijímať ľudí schopných prispôbiť sa vášmu štýlu.

KREMÍKOVÉ ÚDOLIE BOLO ideálnym prostredím na skúmanie vzťahov medzi nadriadenými a zamestnancami, ktorí sa im priamo zodpovedali. Pred dvadsiatimi rokmi sa manažérskym schopnostiam v Údolí nikto nevenoval ani ich neodmeňoval, kým dnešné spoločnosti sú nimi priam posadnuté. Dôvody nie sú také, ako si asi myslíte – že sú to spoločnosti, ktoré vedú guruovia zbláznení do ezoteriky a hľadania univerzálnych teórií, alebo že tam skrátka ľudia premýšľajú inak než hocikde na svete. Nie je to ani preto, že tamojšie firmy investujú obrovské peniaze do školení, alebo že im všetky tie nahromadené dáta odhalili nejakú tajomnú pravdu o ľudskej povahe.

Nie, Kremíkové údolie je takým skvelým miestom na štúdium vzťahov medzi šéfmi a ich podriadenými preto, lebo málokde inde prebieha taký zúrivy boj o talenty. Toľko skvelých spoločností v údolí rastie a berie nových ľudí, že nemá zmysel ostávať niekde, kde ste nešťastní alebo sa vám zdá, že váš talent vychádza navnivoč. A už vonkoncom nie je dôvod, aby ste museli znášať nejaké hovädo na vedúcej pozícii. Ak nie ste spokojní s šéfom, dáte výpoveď a desať ďalších firiem stojí v rade, aby po vás chňapli. Vytvára sa tým enormný tlak na to, aby si zamestnávateľia upratali vo vzťahoch.

Pretože ani v Kremíkovom údolí sa vzťahy nedajú manažovať vo veľkom. Larry Page môže mať zmysluplný vzťah iba s hrstkou ľudí, tak ako vy. Lenže práve vzťah, aký budete mať s tou hrstkou zamestnancov, ktorí sa vám priamo zodpovedajú, sa zásadne prejaví na výsledkoch celého tímu. Ak povediete veľkú spoločnosť, nemôžete udržiavať vzťahy s každým. No váš vzťah s vašimi priamymi podriadenými ovplyvní ich vzťah s ich priamymi

podriadenými. Takýto štafetový efekt má moc vytvoriť – alebo zničiť – pozitívnu pracovnú kultúru. Vzťahy sa nedajú manažovať vo veľkom, ale kultúra áno.

Je vlastne „vzťah“ to správne slovo? Áno. Vzťah medzi Ericom Schmidtom, generálnym riaditeľom Googlu v období 2001 – 2011, a Larrym Pageom patrí medzi najzaujímavejšie mocenské hry v dejinách biznisu. A ochota Tima Cooka, vtedajšieho prevádzkového, dnes generálneho riaditeľa Applu, darovať Stevovi Jobsovi časť vlastnej pečene – a Jobsovo odmietnutie takejto obety – je príkladom hlbokého osobného vzťahu.

Čo je podstatou takéhoto vzťahu? Manažérsky kapitalizmus je pomerne nový jav, preto nie div, že starovekí filozofi tomuto ľudskému putu nevenovali pozornosť. Napriek tomu, že takmer každý z nás skôr či neskôr spozná, čo je to mať nadriadeného, opis tejto dynamiky dostáva iba málo priestoru vo filozofii, literatúre, filmoch a všetkých ostatných formách skúmania vzťahov, ktoré určujú naše životy. Rada by som to napravila, lebo kľúčom k tomu, ako sa stať dobrým šéfom – v Appli, v Googli alebo kdekoľvek inde na svete – je dobrý vzťah.

Najlepšie označenie, aké som pre tento vzťah dokázala vymyslieť, je radikálna otvorenosť.