

BESTSELLER NEW YORK TIMES

Jan Melvil
publishing



KIM SCOTTOVÁ

Kim Scottová

RADIKÁLNÍ OTEVŘENOST

Jak být silným lídrem a přitom neztrácet lidskost

Copyright © 2017 by Kim Scott. Published by arrangement
with St. Martin's Press. All rights reserved.

Podle anglického originálu *Radical Candor: Be a Kick-Ass Boss Without Losing Your Humanity* vydalo v edici *Žádná velká věda* nakladatelství Jan Melvil Publishing v Brně roku 2018. Žádná část této knihy nesmí být nijak použita či reprodukována bez písemného svolení s výjimkou případů krátkých citací jako součásti kritických článků a recenzí.

Překlad Simona Javůrková

Odpovědná redaktorka Lenka Čížková

Šéfredaktor Marek Vlha

Redakční spolupráce Gabriela Otteová

Sazba a grafická úprava David Dvořák

Jazyková korektura Vilém Kmuníček

Tisk a vazba PBtisk, a. s., Příbram

Vydání první

Jan Melvil Publishing, 2018

melvil.cz

Chyby a připomínky: melvil.cz/erratum

Pochvaly a recenze: melvil.cz/otevrenost nebo libisemi@melvil.cz

Diskutujte o knize s hashtagem #otevrenost

Knihy vyšla také elektronicky.

ISBN 978-80-7555-048-4

Andymu Scottovi – jsi v mém životě zázračným spojením lásky a stálosti. Našim dětem, Battleovi a Margaret, díky nimž prožíváme každý den návaly bláznivé radosti i zdravé inspirace. Rodičům, kteří nás všechno naučili. A sourozencům, kteří nám pomohli najít jeden druhého.

| Obsah

Úvod... 9

Jak knihu používat... 21

ČÁST I: NOVÁ FILOZOFIE MANAGEMENTU

1. Budujte radikálně otevřené vztahy... 25
Vložte do práce celou svou osobnost
2. Vedení: dávejte, přijímejte a podporujte
zpětnou vazbu... 45
Vytvořte v týmu kulturu otevřené komunikace
3. Pochopte motivaci každého člena týmu... 74
Pomozte lidem vykročit k naplnění jejich snů
4. Společně dosahujte výsledků... 114
Narizovat lidem, co mají dělat, nefunguje

ČÁST II: NÁSTROJE A TECHNIKY

5. Vztahy... 165
Jak si s přímými podřízenými vybudovat vztah založený na důvěře
6. Jak dobře vést... 185
Tipy, jak přijímat, poskytovat a podporovat chválu a kritiku

7. Tým... 242

Jak se vyhnout nudě a vyhoření

8. Výsledky... 275

Jak společně dosáhnout výsledků – rychleji

Jak začít... 309

Poděkování... 317

Rejstřík... 325

Úvod

Jako většina z nás jsem i já kdysi měla příšerného šéfa. Měl pocit, že nejlépe člověka motivuje, když ho ponižuje. Jednou mě kolega omylem přidal do kopie e-mailové konverzace, v níž mě šéf před spolupracovníky opakovaně zesměšňoval. Když jsem ho s e-mailem konfrontovala, řekl mi, abych si s tím nelámala „svou krásnou hlavinku“. Vážně.

Tahle zkušenost mě částečně vedla k založení vlastní firmy: Juice Software. Chtěla jsem vytvořit prostředí, kde lidé budou mít rádi svou práci i jeden druhého. Když jsem o tom mluvila před přáteli, často se mi smáli, jako bych nemluvila o firmě, ale o nějaké komunitě. Já jsem to ale myslela vážně. Trávím přece v zaměstnání o dost víc než osm hodin denně. Pokud mi práce a kolegové nebudou přinášet potěšení, pak prožiju svůj krátký čas na planetě Zemi nešťastná.

Sice jsem se úspěšně vyhnula chybám svého bývalého šéfa – to nebylo nic těžkého –, ale bohužel jsem zároveň udělala řadu jiných. Ve snaze vytvořit pozitivní prostředí prosté veškerého stresu jsem se vyhýbala obtížné, ale nezbytné součásti šéfování: dát lidem jasně a přímo najevo, když neodvádějí dostatečně dobrou práci. Nepodařilo se mi vytvořit atmosféru, v níž by se lidé včas dozvěděli, že mám k jejich práci výhrady, a měli možnost to ještě napravit.

Když na tohle období vzpomínám, okamžitě se mi vybaví člověk, kterému budu říkat „Bob“. Bob patřil k lidem, které si

okamžitě oblíbíte a těšíte se kvůli nim do práce. Byl to laskavý, vtipný, starostlivý a vstřícný kolega. Navíc ke mně přišel s vynikajícím životopisem a řadou působivých doporučení. Byla jsem nadšená, protože náš tým zdánlivě získal posilu v podobě elitního zaměstnance. Mělo to jen jeden malinký háček: jeho práce nestála za nic. O mou důvěru přišel už krátce poté, co k nám nastoupil. Několik týdnů pracoval na dokumentu, který vysvětloval, že Juice lidem umožňuje vytvářet excelové tabulky, jež se automaticky aktualizují. Když jsem si výsledek Bobovy pilné práce prošla, v šoku jsem zjistila, že text vůbec neдрží pohromadě – byl to takový slovní salát. Vybavila jsem si okamžik, kdy mi ho předával, a došlo mi, že i on sám si uvědomuje, jak špatnou práci odvedl – jeho zahanbený pohled a omluvný úsměv mluvily za vše.

Pojďme se tady na chvíli zastavit. Pokud jste manažer, už víte, že tohle byl ve vztahu mezi mnou a Bobem klíčový okamžik a také významný indikátor budoucího úspěchu, nebo selhání mého týmu. Bobova práce nebyla ani průměrná. Jako malá firma jsme se snažili postavit na nohy a nemohli jsme si dovolit po někom práci předělávat nebo ji dělat za něj. To mi bylo v daném okamžiku jasné. A přesto jsem se při osobním setkání nedokázala k problému postavit čelem. Místo toho jsem se slyšela, jak Bobovi říkám, že pro začátek je to dobré a že mu pomůžu text dokončit. Nejistě se usmál a odešel.

Co se stalo? Tak za prvé jsem Boba měla ráda a nechtěla jsem na něj být moc tvrdá. Během schůzky, při níž jsem po něm text kontrolovala, vypadal tak nervózně, až jsem se bála, že se snad rozpláče. A protože ho všichni měli rádi, měla jsem obavy, že kdyby se doopravdy rozplakal, každý by mě považoval za bezcitnou mrchu. Za druhé, pokud Bob svůj životopis a doporučení nezfalšoval, odváděl v minulosti skvělou práci. Možná je jen nesusoustředěný kvůli nějakým rodinným problémům nebo si ještě nezvykl, jak to u nás chodí. Přesvědčila jsem samu sebe, že ať už je důvod jakýkoli, Bob bude jistě brzy opět podávat kvalitní

výkony, díky nimž práci získal. A za třetí, mohla jsem pro tentokrát dokument opravit sama, což bylo rychlejší, než kdybych Boba učila, jak ho má přepsat on.

Nejdříve se podívejme, co si z popsané situace odnesl Bob. Nezapomeňte, on *věděl*, že odvedl mizernou práci, takže má neupřímná pochvala ho jen zmátla. Mohl si díky ní namlouvat, že může stejným způsobem pokračovat. A taky že pokračoval. Nedokázala jsem se k problému postavit čelem, čímž jsem ho připravila o motivaci se víc snažit a vyvolala v něm mylný dojem, že všechno bude v pohodě.

Je strašně těžké lidem sdělit, že se jim něco nepovedlo. *Nechcete* se nikoho dotknout, nejste přece žádný sadista. A *nechcete*, aby si o vás dotyčný člověk nebo ostatní zaměstnanci mysleli, že jste necita. Navíc vám od doby, kdy jste se naučili mluvit, vštěpovali: „Když nemůžeš říct něco hezkého, raději neříkej nic.“ A najednou přesně tohle patří k vaší *práci*. Musíte se odnaučit něco, k čemu vás celý život vedli. Šéfování je obtížné.

Aby toho nebylo málo, během následujících deseti měsíců jsem tutéž chybu znovu a znovu opakovala. Jak asi sami víte, pokaždé, když přijmete špatně odvedenou práci, pokaždé, když nad nedodrženým termínem mávnete rukou, začne ve vás narůstat podráždění a potom vztek. Pak už nezavrhuje jen špatnou práci, ale i daného člověka. V takové situaci jen těžko povedete věcný a klidný rozhovor. Začnete se dotyčné osobě úplně vyhýbat.

A mé chování k Bobovi samozřejmě neovlivnilo jen jeho samotného: ostatní kolegové se divili, proč jsem přijala tak špatně odvedenou práci. Po mém vzoru ho začali krýt a zaskakovat za něj. Opravovali po něm chyby a předělávali jeho práci, nebo ji rovnou dělali místo něho, většinou v době, kdy by měli spát. Zaskočit za kolegu je někdy nutné, například když prochází nějakou krizí. Když to ale trvá příliš dlouho, začne si taková situace vybírat svou daň. Z lidí, kteří dřív odváděli skvělou práci, se najednou stali lajdáci. Uteklo nám několik klíčových termínů. Jelikož jsem věděla, proč se Bobovi kolegové opožďují, nebyla jsem na ně ani moc tvrdá. Nakonec sami začali pochybovat, jestli

vůbec poznám rozdíl mezi skvělou a průměrnou prací; možná ani neberu ty prošvihnuté termíny vážně. Vždycky, když si lidé nejsou jistí, jestli šéf oceňuje kvalitu jejich práce, začnou trpět výsledky i morálka týmu. A to se také stalo.

Hrozilo, že o tým přijdu, a uvědomila jsem si, že rozhovor s Bobem nemůžu dál odkládat. Pozvala jsem ho na kávu. Čekal, že si hezky popovídáme, ale já jsem ho místo toho – po několika váhavých rozjezdech – vyhodila. Pak jsme se oba zničeně hrbili nad muffiny a latté. Po chvíli trýznivého ticha zaskřípal kov na mramoru, jak Bob odstrčil židli od stolu. Podíval se mi přímo do očí. „Proč jsi mi to *neřekla*?“

Zatímco mi v hlavě zněla otázka, na kterou jsem neměla dobrou odpověď, položil mi Bob další: „Proč mi to *nikdo* neřekl? Myslel jsem, že mě všichni máte rádi!“

Byla to neslavná chvíle mé kariéry. Udělala jsem řadu chyb a Bob za ně teď zaplatil. Nejenže jsem ho zmátla neupřímnou pochvalou – já jsem ho nikdy nekritizovala. Zároveň *jsem* nikdy nepožádala o zpětnou vazbu já jeho, díky čemuž bychom si mohli o všem promluvit a možná najít nějaké řešení. Nejhorší ze všeho bylo, že se mi nepodařilo vytvořit v týmu atmosféru, v níž by Boba jeho kolegové přirozeně varovali, že překračuje hranice. Soudržnost týmu utrpěla trhliny, což se promítlo do našich výsledků. Nedostatek chvály a kritiky měl pro tým a jeho výkon naprosto katastrofální důsledky.

Od nedostatku vedení vede přímá cesta k nefunkčnímu týmu a špatným výsledkům. Nebylo příliš pozdě jen pro Boba. Bylo příliš pozdě pro celou firmu. Juice skončil krátce poté, co jsem Boba propustila.

➤ GOOGLE: SVOBODA V PRÁCI

Psal se rok 2004 a já jsem potřebovala práci, a tak jsem zavola-la své spolužačce z MBA programu, Sheryl Sandbergové. Sheryl začala před třemi roky pracovat pro Google. Když jsem vedle

ní nedávno seděla na svatbě společné kamarádky, něčeho jsem si všimla. Sheryl nepochybně záleželo na lidech, kteří pro ni v Googlu pracovali, ale přitom se mi zdálo, že by se nedopustila stejné chyby jako já s Bobem. Později jsem měla zjistit, že můj odhad byl naprosto správný.

Poté, co jsem proběhla trestnou uličkou sestávající ze sedmadvaceti pohovorů, dostala jsem nabídku, abych pro Sheryl vedla stočlenný tým zodpovědný za péči o malé a středně velké klienty služby AdSense.* Neměla jsem ani potuchy, co AdSense znamená. Věděla jsem ale, že firemní kultura v Googlu ztělesňuje můj sen o prostředí, kde lidé mají rádi svou práci i jeden druhého, a taky mi Sheryl připadala jako skvělá šéfová. Jak později zažertoval jeden můj kamarád: „V Silicon Valley nepadáš dolů, ale vždycky nahoru.“ (Nebojte, Bob už se také dávno otrpal.)

Krátce po nástupu do Googlu jsem byla svědkem užitečné, extrémně přímočaré, ale užitečné zpětné vazby. Byla jsem na schůzce s Larrym Pagem, spoluzakladatelem Googlu, a Mattem Cuttsem, šéfem týmu, který bojoval s webspamem.** Probírali jsme můj a Mattův návrh. Larry měl jiný, rafinovanější plán, který jsem nepochopila. Matt ho očividně chápal a ani za mák se mu nelíbil. Matt – většinou velmi příjemný, vyrovnaný chlapík – s Larryho návrhem ostře nesouhlasil. Když Larry nechtěl ustoupit, Matt

* Reklamní službu AdSense používáte, když chcete, aby vám Google platil za reklamu. AdSense zobrazuje na vaší webové stránce nebo blogu reklamy. Pokud máte stránku řekněme o kempování, můžete si na ni dát reklamní blok „Ads by Google“ a Google ho naplní reklamami třeba na stany od REI nebo spacáky od North Face. Když uživatel reklamu zhlédne nebo na ni klikne, dostanete zaplacení. Reklamní blok „Ads by Google“ na stránku umístíte vložením kódu, který vám Google poskytne.

** Webspam: stránky, které se snaží manipulovat se systémem PageRank, algoritmem Googlu pro hodnocení důležitosti webových stránek. Je to tak trochu jako nevyžádaná pošta nebo jako když vám během večere volají prodejci po telefonu.

na něho začal *křičet*. Prohlásil, že kdyby se Larryho nápad realizoval, byl by zavalený „takovou horou hovadin“, že by to nemohl stíhat.

Mattova reakce mě vyvedla z míry. Měla jsem ho ráda a bála jsem se, že za tak důraznou kritiku Larryho názorů dostane vyhazov. Pak jsem si všimla, že se Larry šklebí od ucha k uchu. Nejenže Mattovi dovolil, aby se mu postavil – zdálo se, že si to dokonce užívá. Z jeho otevřené a spokojené reakce na hádku jsem vyčetla, že chce, aby se nejen Matt, ale nikdo v Googlu nebál postavit autoritě – především té jeho. Nemělo smysl přemýšlet nad tím, jestli je tenhle rozhovor „příjemný“, nebo „nepříjemný“, „zdvořilý“, nebo „drzý“. Byl produktivní a šlo v něm o spolupráci. Byl svobodný. Vedl k nalezení nejlepšího řešení. Jak se to Larrymu povedlo?

Rozhodla jsem se, že zkusím Larryho přístup okopírovat. Místo abych lidem v týmu jen „poskytovala zpětnou vazbu“, vybízela jsem je, aby mě upozorňovali na moje vlastní chyby. Udělala jsem všechno, co bylo v mých silách, aby se lidé nebáli mě kritizovat nebo se mnou aspoň *mluvit*. Po nepovedeném začátku (o něm později) se tým začal otevírat. Začali jsme o všem otevřeně diskutovat a užili jsme si spolu víc zábavy. Měla jsem štěstí, že se mi podařilo najmout několik výjimečných lidí, včetně Russe Larawaye, s nímž jsem později založila novou společnost Candor, a Jareda Smitha, spoluzakladatele firmy Qualtrics, kde dnes zasedám v představenstvu. Od lidí, kteří pro mě pracovali, jsem se toho o šéfování naučila stejně jako od těch, pro něž jsem sama pracovala. Vyzkoušeli jsme nečinit rozhodnutí na poradách manažerů a místo toho jsme předali zodpovědnost lidem, kteří měli nejbližší k faktům. Začali jsme efektivněji realizovat nápady. Chtěli jsme, aby bylo na všech úrovních organizace bezpečné „říkat pravdu mocným“, a tak jsme experimentálně zavedli „údržbové týdny pro management“ a pečlivě plánované schůzky ve stylu „dej feedback svému manažerovi“.

Všechny zmíněné techniky i některé další podrobně vysvětlím ve druhé polovině knihy; prozatím postačí, když si zapamatujete,

že manažer v Googlu se nemohl spoléhat pouze na „moc“ nebo „autoritu“, když chtěl něčeho dosáhnout. Musel najít jiný, lepší způsob.

Po šesti letech v Googlu jsem věděla, že se mi přesně tohle povedlo: našla jsem lepší způsob, jak šéfovat. Neopakovala jsem chybu, již jsem se dopustila s Bobem, ale ani se ze mě nestala bezcitná mrcha. Byznys, který jsem měla na starost, vzrostl na několik miliard dolarů, což je desetinásobek původních tržeb. Hlavní zásluhu na tomto růstu měly produkty, nikoli prodejci. Ale rozhodně jsme k němu přispěli. Byli jsme posedlí efektivitou a podařilo se nám *snížit* počet zaměstnanců v Severní Americe, přestože tržby rostly závratným tempem – tomu říkám škálování. V průběhu času se můj tým rozrostl o globální týmy online prodejců služeb YouTube a DoubleClick. Začínali jsme s jedním týmem v Severní Americe a jeho svérázná, veselá týmová kultura se během let stala spojující silou mezi Dublinem, Sao Paulem, Buenos Aires, New Yorkem, Mountain View, Sydney, Soulem, Tokiem, Pekingem a Singapurem.

Mně ale míň a míň záleželo na tvrdých obchodních ukazatelích (na ceně za klik, na výnosu a podobně). Opravdu mě zajímalo to, jak tenhle „lepší způsob šéfování“, který jsem pro sebe vyvinula, definovat a předat dál. Zatím to ale ještě byla spíš věc intuice než ucelené filozofie. Abych si pro sebe vše dokázala formulovat, potřebovala jsem čas na přemýšlení.

➤ APPLE: „NAJÍMÁME LIDI, ABY NÁM ŘEKLI, CO MÁME DĚLAT, NE NAOPAK“

V Googlu ovšem žádná pozice, která by mi umožňovala jen tak si sednout a přemýšlet, nebyla a provozní role člověku moc času na tichou kontemplaci nenechává. Necelých patnáct kilometrů jihozápadně odtud naštěstí v té době Steve Jobs otvíral svou Apple University. Můj profesor z MBA programu Richard Tedlow odešel z Harvardu, aby se k Jobsově továrně na dobré vůdce připojil.

Mandát Apple University popisoval takto: „Chceme se vzepřít přitažlivé síle organizační průměrnosti.“ K dosažení tohoto cíle měl významně přispět nový kurz: *Management v Applu*. Když mi nabídli, abych seminář vymyslela a učila, okamžitě jsem po této příležitosti skočila.

Management v Applu byl pro začínající manažery, ale vedoucí pracovníci zjistili, že je stejně užitečný i pro ostrýlené vůdce jejich týmů. Přestože seminář nebyl povinný, nestačili jsme pokrývat poptávku, což byl největší problém. Během mého působení ve společnosti Apple prošly kurzem tisíce lidí a měli jsme skvělá hodnocení. Mnozí další kurzem prošli po mém odchodu z firmy.

Byla jsem lektorem i žákem současně. Díky rozhovoru s vrcholovou manažerkou Applu jsem pochopila, že jsem se dřív při budování týmů dopouštěla jedné zásadní chyby. Vždycky jsem se soustředila hlavně na lidi, u nichž bylo nejpravděpodobnější, že je čeká povýšení. Myslela jsem, že ve firmě orientované na růst to tak musí být. Potom mi ale tahle žena vysvětlila, že všechny týmy potřebují ke správnému fungování kromě růstu i stabilitu; když každý pořád jen dupe na plyn, aby dosáhl dalšího povýšení, nic pořádně nefunguje. Zaměstnancům, kteří dosahovali výjimečných výsledků, ale jejich kariéra měla pozvolnější růstovou trajektorii, říkala „rock stars“, protože v týmu plnili funkci Gibraltarské skály (Rock of Gibraltar). Tihle lidé milovali svou práci a ve svém oboru patřili ke světové třídě, ale neměli v plánu převzít vyšší pozici ani se netoužili stát Stevem Jobsem. Byli spokojení tam, kde byli. Lidem, kteří v kariéře stoupali po strmější trajektorii – těm, kteří by se zbláznili, kdyby setrvali na jedné pozici déle než rok –, říkala „superstars“. Ti pro každý tým znamenali zdroj růstu. Vyvážený tým podle ní potřeboval oba typy.

To byl pro mě objev. Apple rychle rostl a byl ještě větší než Google. A přesto v Applu dostávali prostor lidé se všemi možnými typy ambicí. Aby měl člověk naplňující kariéru v Applu, musel být ve své práci skvělý a musel ji milovat, ale nemusel toužit po kariéřním růstu. V Googlu jsem takzvané „rock stars“

systematicky podceňovala. Tato chyba vyvolávala velkou nespokojenost v lidech, kteří pro tým mnoho vykonali. Google jasně preferoval kariérní dravce, čímž tak trochu reagoval na situaci v tradičních firmách, kde se obvykle lidem, kteří chtějí „všechno změnit“, přistřihují křídla. Apple ale poskytoval prostor nejrůznějším typům ambicí a částečně i díky tomu se z něho stala tak velká a skvělá firma, která zároveň odolávala „přitažlivé síle organizační průměrnosti“.

Google proslul jako firma řízená „zdola“, protože umožňuje už velmi mladým zaměstnancům, aby hráli významnou roli v procesu rozhodování. Manažeři jim při tom nemají stát v cestě, někdy mohou pomáhat, ale nemají příliš zasahovat. Očekávala jsem, že v Applu to bude naopak, protože jsem uvěřila pověstem o tom, jak Steve Jobs všechno ovládá a nepřipouští žádný odpor, že jen odhaluje podřízeným své geniální vize a svůj tým vede k jejich realizaci. Jenže tak to nebylo.

Jeden kolega mi vyprávěl příhodu, která to dobře ilustruje. Když byl u Steva na přijímacím pohovoru, položil mu několik naprosto rozumných otázek: „Jak by se podle vás měl ten tým vybudovat? Jak bude velký?“ Steve odsekl: „No, kdybych na tohle všechno znal odpověď, tak bych vás přece nepotřeboval, ne?“ Hraničilo to s nezdvořilostí, ale zároveň tím kolegovi dodal sebevědomí. O něco jemněji Jobs svůj přístup formuloval v interview s Terry Grossovou: „V Applu najímáme lidi, aby nám řekli, co máme dělat, ne naopak.“ A moje vlastní zkušenost to naprosto potvrzuje.

V Applu stejně jako v Googlu musel úspěšný šéf zaměstnancům mnohem víc naslouchat a snažit se jim porozumět spíše než jim nařizovat, co mají dělat; spíše diskutovat než ovládat; spíše je tlačit k vlastním rozhodnutím než rozhodovat za ně; spíše přesvědčovat než rozkazovat; učit se spíše než vědět.

► PRO VAŠI PRÁCI JSOU KLÍČOVÉ VZTAHY

Mezi poskytnutím autonomie a zanedbáváním je ovšem obrovský rozdíl... zkušenost s Bobem mě naučila, jaké to je, když tuhle hranici člověk neodhadne. Popíšu vám, jak jsem se ji naučila správně nastavit.

V semináři *Management v Applu* jsme účastníkům často přehrávali video, v němž Steve vysvětluje svůj přístup ke sdělování kritiky. Vystihl v něm něco velmi důležitého: „Je potřeba kritizovat tak, aby bylo jasné, že dál věříte v jejich schopnosti, ale zároveň aby nezůstalo moc prostoru na mylnou interpretaci... a to je těžké.“ Pokračoval: „Nevadí mi, když se mýlím. A přiznávám, že se mýlím často. Není to pro mě zase tak důležité. Záleží mi na tom, abychom se na konci rozhodli správně.“* Amen. Co by se proti tomu dalo namítnout?

Jenže kdybyste to video přetočili o něco nazpátek, zjistili byste, na jakou otázku vlastně Steve odpovídal. Někdo se ho zeptal, proč tak často používá větu: „Tvoje práce stojí za hovno.“ Na první pohled budí dojem, že těžko pomůže vybudovat v týmu důvěru nebo člověku dodat odvalu riskovat. Zní to jako šikanování a v některých případech to šikanování opravdu být mohlo. Rozhodně nemůžu nikomu doporučit, aby s lidmi mluvil *takhle*. Zpočátku jsem se to vždycky snažila zlehčit. „Pamatujte si,“ říkala jsem účastníkům, „vy nejste Steve Jobs.“

Vždycky se tomu zasmáli, ale ve skutečnosti jsem se jen vyhýbala zásadnímu problému. Znovu jsem si vzpomněla na hádku Matta Cuttse s Larrym Pagem. Z nějakého důvodu na sebe mohli ječet a bylo to v pohodě. Proč? Já bych rozhodně nikdy neřekla: „Tvoje práce stojí za hovno,“ ani bych na své kolegy nekřičela.

Nebo křičela? Vzpomněla jsem si, jak jsme kdysi v Googlu spouštěli službu AdSense v dalších zemích. Jared Smith, který se mnou pracoval v Juice Software a byl taky v mém týmu v Googlu, si pořád pletl Slovensko a Slovinsko a choval se, jako

* <http://www.magpictures.com/stevejobsthebestinterview/>

kdyby na rozdíl nezáleželo. Když si to popletl během půlhodinové porady po páté, obořila jsem se na něho: „Je to *Slovensko*, ty osle!“ Jared a já jsme spolu tou dobou pracovali už tak dlouho, že věděl (stejně jako všichni ostatní v místnosti), že k němu cítím hluboký respekt. Mohl si dovolit mě napomenout s podobně láskyplnou vulgaritou a někdy to i dělal. Svou ostrou připomínkou jsem ho zkrátka stručně a efektivně přiměla k tomu, aby se soustředil. Už se znovu nespletl. Něco takového jsem si ale k Jaredovi mohla dovolit jedině proto, že jsme si během let vybudovali *vztah*.

Tím *nechci* říct, že musíte nadávat, křičet nebo být vulgární, abyste se stali skvělým šéfem. Popravdě bych vám to nedoporučovala, protože sice můžete mít pocit, že váš vztah už se dostal na takovou úroveň, kdy o vzájemném respektu nikdo nepochybuje, jenže jako šéfové můžete některé signály číst špatně. Chci říct, že pokud rádi komunikujete tímto způsobem, musíte si vytvořit vztahy naplněné důvěrou, které to unesou, a musíte najímat lidi, kteří se vašemu stylu přizpůsobí.

Silicon Valley sloužilo jako ideální prostředí pro pozorování vztahů mezi šéfy a jejich přímými podřízenými. Před dvaceti lety se manažerské schopnosti v Silicon Valley nevyučovaly ani se netěšily velké vážnosti, ale dnes jsou jimi zdejší firmy přímo *posedlé*. Možná vás napadne, že tyhle firmy řídí new-age guruové, kteří na všechno hledají nějakou teorii, nebo je za tím nějaká zásadní odlišnost lidí, co ve Valley pracují. To ne. Není to ani proto, že by zdejší firmy měly obrovské rozpočty na vzdělávací programy nebo že by jim přístup ke všem těm datům a informacím poskytl jakýsi veledůležitý vhled do lidské povahy.

Ne, skutečným důvodem, proč Silicon Valley představuje skvělé místo pro pozorování vztahů mezi šéfy a jejich přímými podřízenými, je intenzivní boj o „talenty“. Ve Valley roste a nabírá zaměstnance tolik skvělých firem, že není důvod zůstat v zaměstnání, kde se necítíte dobře nebo máte pocit, že v něm

nenaplňujete svůj potenciál. A rozhodně není důvod trpět pod nějakým pitomcem. Pokud se vám šéf nelíbí, prostě dáte výpověď, protože víte, že se o vás popere deset jiných společností. Firmy proto čelí ohromnému tlaku, aby se těmto vztahům věnovaly.

Ani v Silicon Valley však nikdo nedokáže budovat vztahy ve velkém. Larry Page dokáže mít opravdový vztah jen s hrstkou lidí, úplně stejně jako vy. Ovšem vztahy s tou hrstkou lidí, kteří v hierarchii firmy spadají přímo pod vás, neskutečným způsobem ovlivňují výsledky vašeho týmu. Pokud vedete velkou organizaci, nemůžete si vytvořit vztah se všemi. Ale vztahy s lidmi, kteří pracují přímo pod vámi, ovlivní, jaké vztahy si zase oni vytvoří se svými přímými podřízenými. Tento efekt se bude šířit jako kruhy na hladině a vytvoří – nebo zničí – pozitivní týmovou kulturu. Nemůžete si vytvořit vztah se všemi, ale týmová kultura se může šířit neomezeně.

Je vlastně „vztah“ to správné slovo? Ano. Vztah mezi Erikem Schmidtem, který řídil Google mezi lety 2001 a 2011, a Larrym Pagem patří svým významem do dějin podnikání. I ochota, s níž se Tim Cook, tehdejší provozní a dnešní generální ředitel společnosti Apple, nabídl, že daruje část svých jater Stevu Jobsovi, stejně jako to, že Jobs jeho oběť odmítl, je dokladem hluboce osobního vztahu.

Jaká je pravá podstata tohoto vztahu? Manažerský kapitalismus je relativně nový fenomén, takže pojednání o povaze vazby mezi šéfy a jejich podřízenými budeme marně hledat v dílech antických filozofů. V dnešní době má téměř každý v nějaké fázi svého života šéfa, a přitom filozofie, literatura, film ani další nástroje, s jejichž pomocí zkoumáme vztahy ovlivňující náš život, se povaze tohoto vztahu příliš nevěnují. To chci napravit, protože samotné jádro dobrého vedení – v Applu, v Googlu či kdekoliv jinde na Zemi – tvoří dobrý vztah.

Termín, který podle mě tento vztah nejlépe vystihuje, je „radikální otevřenost“.

■ Jak knihu používat

Při psaní knihy jsem myslela na jejího koncového uživatele – na vás. Z vlastních zkušeností, ale i při koučování jiných manažerů jsem se naučila, že šéfové se často cítí *osamělí* i v podporujícím prostředí. Stydí se, že neodvádějí dostatečně dobrou práci, jsou přesvědčení, že všem ostatním to jde líp, a proto nedokážou vyhledat pomoc nebo se toho bojí. Jenže žádný šéf samozřejmě není dokonalý. Chci vám ve své knize představit koncepty a metody, s jejichž pomocí se vyvarujete chyb, kterých jsem se sama dopustila. Proto používám tolik osobních příběhů.

Část I vám má pomoci se uvolnit. Šéfování je obtížné pro každého, i kdyby se zvenčí jevil sebeúspěšnější. Některé příběhy ze života mohou odrážet vaši vlastní zkušenost. Také doufám, že pocítíte optimismus, když si uvědomíte, že 1. v tom nejste sami a 2. dělat to lépe není tak těžké, jak jste se obávali. Lidskost představuje z hlediska efektivního řízení výhodu, nikoli přítěž.

Část II slouží jako návod k použití: krok za krokem vám ukáže, jak si vybudovat s přímými podřízenými radikálně otevřené vztahy a jak vám radikální otevřenost pomůže dosáhnout toho, co je v roli šéfa vašim klíčovým úkolem: ***vést svůj tým*** tak, abyste dosáhli ***výsledků***.

Předkládám řadu návrhů, co všechno byste v manažerské pozici měli dělat, takže vám během čtení možná bude chvílemi připadat, že je toho na vás moc. Zhluboka se nadechněte. Snažím se vám čas ušetřit, ne ho zaplnit schůzkami. Na to, aby z vás byl

skvělý šéf, sice potřebujete se svými podřízenými trávit čas, ale nepotřebujete ho s nimi trávit všechnen. Pokud uvedete do praxe každý nápad, nástroj a techniku zmíněnou v této knize, zabere vám řízení týmu zhruba deset hodin týdně. Ale těchto deset hodin vás do budoucna ušetří neuvěřitelného množství ztraceného času a bolestí hlavy. Také vám navrhnou, abyste si vyhradili kolem patnácti hodin týdně na nezávislé přemýšlení a rozhodování ve svém oboru. Takto vám ve čtyřicetihodinovém týdnu zbývá dalších patnáct hodin. Doufejme, že si je budete moct ponechat jako čas pro sebe, i když pokud jste jako já, využijete většinu z nich na řešení nečekaných událostí.

Při psaní této knihy jsem sice myslela na vás, šéfy, ale chci ocenit i roli vašich nadřízených a také personalistů a lidí z oddělení rozvoje a vzdělávání, kteří vás podporují. Když jsem v Googlu vedla tým sedmi set lidí, všimla jsem si, že manažeři obvykle opakují stále stejné chyby. Velmi často nešlo do situace úspěšně zasáhnout, přestože byly chyby předvídatelné, což je velmi deprimující. Některé dny jsem měla pocit, jako bych už postě sledovala zpomalený záběr srážky vlaků. Bylo to nejhorší déjà vu, jaké si dovedete představit. Stejný pocit vyjadřovaly tváře personalistů a lidí z oddělení rozvoje a vzdělávání, kteří mi během psaní knihy pomáhali. Doufám, že se díky tomu vyhnete nekonečnému opakování předvídatelných chyb.

Radikální otevřenost se obzvláště týká lidí, kteří při vedení týmu řeší problém diverzity. Je bezpochyby obtížnější budovat vztahy na základě radikální otevřenosti, pokud do hry vstupují genderové, rasové a kulturní rozdíly. Bojíme se být upřímní k lidem, kteří vypadají stejně jako my. Co teprve ve vztahu k těm, co vypadají jinak, mluví cizím jazykem nebo vyznávají jiné náboženství. Všichni máme větší tendenci být „ničivě empatičtí“, „útočně agresivní“ nebo „manipulativně neupřímní“ k lidem, kteří se od nás liší. Když sebe i ostatní naučíme, jak tyto nepříjemné pocity překonat, a budeme vycházet z toho, co máme jako lidé společného, dosáhneme něčeho obrovsky důležitého.

NOVÁ FILOZOFIE MANAGEMENTU

1. | Budujte radikálně otevřené vztahy

Vložte do práce celou svou osobnost

➤ ŘÍKÁ SE TOMU MANAGEMENT A JE TO TVOJE PRÁCE

Startup Juice Software, u jehož zrodu jsem v roce 2000 stála, měl kanceláře v přebudovaném skladišti v East Village. Když jsem z výtahu vkročila do toho rozlehlého prostoru, obvykle mnou projel drobný záchvěv radosti. Toho dne jsem ale cítila jen stres.

Naši softwaroví inženýři a programátoři po nocích a o víkendech pracovali na rané beta verzi našeho produktu, která měla být hotová do týdne. Prodejcům se podařilo sehnat třicet velkých klientů, připravených na beta testování. Pokud tihle klienti začnou náš produkt používat, podaří se nám získat další finance. Pokud ne, do půl roku budeme na suchu.

Jednou věcí jsem si to ale zkomplikovala. Večer předtím mi Dave Roux, jeden z našich andělských investorů, řekl, že podle něho máme úplně špatně nastavené ceny. „Vzpomeň si, jak sis naposledy kupovala ojeté auto – něco pod 10 tisíc dolarů. A teď si vybav chlápka, co ti ho prodal. Tohle budou tvoji prodejci. Tihle lidi tě budou na trhu reprezentovat.“ V hloubi duše jsem cítila, že Dave má pravdu, ale nemohla jsem jít za svým týmem prodejců nebo představenstvem a udělat výrazné změny jen na základě

nějakého pocitu. Potřebovala jsem si sednout a provést analýzu – neprodleně. Zrušila jsem kvůli tomu všechny dopolední schůzky.

Udělala jsem sotva pár kroků, když ke mně zničehonic přiběhl kolega. Potřeboval si okamžitě promluvit. Zrovna se dozvěděl, že ho možná čeká transplantace ledviny, a pěkně panikařil. Po hodinovém rozhovoru a dvou šálcích čaje působil klidněji.

Cesta k mému pracovnímu stolu vedla kolem vývojáře, který měl syna na jednotce intenzivní péče. Povinná zastávka. „Jak se malému v noci dařilo?“ zeptala jsem se. Jeho stav se zatím nezlepšil – a když mi kolega průběh noci popisoval, oba jsme měli slzy v očích. Přesvědčila jsem ho, aby odešel domů a před svým příchodem do nemocnice se dal do kupy.

Odešla jsem od jeho stolu celá vyždímaná a prošla kolem manažera kvality. Ten měl lepší zprávy: *jeho* dcera právě získala ve standardizovaném testu z matematiky nejvyšší skóre z celého státu. Měl chuť mi o tom povykládat. Musela jsem rychle přeladit ze soucitu na radostnou vlnu a připadalo mi, že sedím v autě, které prudce zabrzdilo a vzápětí rychle vystřelilo vpřed.

Když jsem konečně dorazila ke svému stolu, nezbyval mi už čas ani emoční rezervy na přemýšlení o cenách. Na všech těch lidech mi záleželo, ale taky jsem se cítila vyčerpaná – a frustrovaná, že se mi nepodařilo udělat žádnou „opravdovou“ práci. O něco později jsem zavolala své koučce, Leslie Kochové, abych si postěžovala.

„Mám v popisu práce vybudovat skvělou firmu, nebo někomu pořád jenom foukat bebíčka?“ zeptala jsem se.

Leslie, bývalá vysoce postavená manažerka Microsoftu s ostře vyhraněnými názory, se málem neudržela. „Tohle není žádné foukání bebíček,“ prohlásila. „Říká se tomu management a je to tvoje *práce!*“

Pokaždé, když mám pocit, že musím dělat něco „důležitějšího“ než naslouchat lidem, vzpomenu si na Lesliina slova: „Je to tvoje *práce!*“ Od té doby je opakuji desítkám nových manažerů, kteří za mnou po pár týdnech v nové funkci přijdou a stěžují si, že si připadají jako „chůvy“ nebo „cvokaři“.

Podceňujeme „emoční nasazení“ spojené se šéfováním. Obvykle máme pocit, že se týká jen lidí, kteří pracují ve službách nebo ve zdravotnictví: psychiatrů, sester, lékařů, číšníků, letušek. Jak ale ukážu na následujících stránkách, emoční nasazení nejen že k práci manažera patří – ve skutečnosti je podmínkou dobrého šéfování.

► JAK BÝT DOBRÝM ŠÉFEM

Vzhledem k mé specializaci téměř od každého dostávám otázku, jak se stát lepším šéfem/manažerem/líderem. Ptají se mě mí bývalí zaměstnanci, ředitelé, které jsem koučovala, lidé, kteří navštívili některý můj seminář nebo přednášku. Ptají se mě uživatelé manažerského softwaru vytvořeného ve společnosti Candor, kterou jsem založila s Russem Larawayem. Jiní svá dilemata v oblasti řízení svěřují naší webové stránce (radicalcandor.com). Dotazy ale přicházely i od uštvaneho rodiče, který vedle mě seděl na školním představení a řešil, jak říct chůvě, aby jeho dětem nedávala tolik cukru; od stavitele frustrovaného tím, že parta řemeslníků nedorazila včas; od zdravotní sestry, která je celá pryč ze svého náhlého povýšení – a když mi měřila tlak, měla jsem pocit, že bych ho spíš měla změřit já jí; od obchodního manažera, který při nástupu do letadla mluví s přehnanou trpělivostí do telefonu, pak ho zaklapne a řečnický se zeptá: „Proč jsem ksakru toho idiota zaměstnal?“ nebo od kamarádky, kterou dodnes pronásleduje výraz ve tváři zaměstnance, jehož před lety propustila. Ať otázky přicházejí od kohokoliv, obvykle se za nimi skrývá úzkost: mnoho lidí má pocit, že šéfování jim nejde tak dobře jako „opravdová“ část jejich práce. Často se obávají, že ve vztahu k těm, které mají vést, selhávají.

Je mi líto, že jsou tak vystresovaní, ale zároveň takové rozhovory považují za prospěšné, protože vím, že těmhle lidem můžu pomoci. Když spolu domluvíme, bývá si tazatel mnohem jistější, že dokáže být skvělým šéfem.

Na začátku lidé často legračně kličují, aby pro svou roli nemuseli použít určité výrazy: „šéf“ jim evokuje nespravedlnost, „manažer“ zní byrokraticky a „lídř“ zase trochu namyšleně. Sama dávám přednost výrazu „šéf“, protože z rozdílu ve vnímání pozice lídra a manažera jako by vyplývalo, že lídři jen nezúčastněně přihlížejí a ve skutečnosti nic nedělají, a manažeři zase jen řeší provozní záležitosti. Problematické je také to, že obě slova implikují rozdílné postavení v hierarchii – jako by se lídři v určitém bodu své úspěšné kariéry už nemuseli věnovat běžné exekutivě, a čerství manažeři zase vedení lidí. Richard Tedlow ve svém životopisu Andyho Grovea, legendárního ředitele Intelu, tvrdí, že management a leadership jsou jako forhend a bekhend. Když chcete zvítězit, musíte být dobrý v obojím. Doufám, že než dočtete tuto knihu, budou vás ke všem třem slovům – šéf, manažer i lídř – napadat pozitivnější asociace než v této chvíli.

Jakmile se vyřeší sémantické nejasnosti, následuje obvykle velice základní otázka: co vlastně šéfové/manažeři/lídři *dělají*? Chodí na schůzky? Posílají e-maily? Nařizují lidem, co mají dělat? Vysní si nějakou strategii a chtějí po ostatních, aby ji uvedli do praxe? Skoro bychom řekli, že vlastně nedělají nic.

Jenže ve finále šéfové zodpovídají za výsledky. Těch ovšem nedosahují tak, že udělají všechnu práci sami, ale s pomocí ostatních. **Šéfové vedou tým, aby dosáhli výsledků.**

Následně lidé kladou otázky, které lze rozdělit do zmíněných tří oblastí, za něž šéfové zodpovídají: záležitosti spojené s vedením, budováním týmu nebo výsledky.

Za prvé, **vedení**.

Někoho vést znamená dávat „zpětnou vazbu“. Toho se lidé bojí – bojí se chválit, aby nevypadali povýšeně, ale hlavně se bojí kritizovat. Co když se kritizovaná osoba začne chovat defenzivně? Co když začne ječet? Vyhrožovat soudem? Ronit slzy? Co když kritiku nepochopí, nebo nebude vědět, jak problém napravit? Co když se daný problém ani jednoduše napravit *nedá*? Co by měl šéf říct v takovém případě? Situaci šéfovi neusnadní ani to, když je problém jednoduchý a zjevný. Jak to, že si zaměstnanec

problému ještě sám nevšiml? To mu to vážně musím říkat? Jsem na něho moc měkký? Jsem zbytečně drsný? Všechny tyhle otázky lidi tak ochromí, že zapomenou žádat o názor i ostatní a podporovat tým v tom, aby si jeho členové poskytovali zpětnou vazbu navzájem.

Za druhé, **budování týmu.**

Vybudovat soudržný tým znamená najít správné lidi pro správné role: najímat, propouštět, povyšovat. Jakmile už ale máte správné lidi na správných pozicích, jak je motivovat? Zvláště v Silicon Valley často padají následující otázky: Proč každý neustále touží po nějaké nové práci, když ještě pořádně nezvládá tu současnou? Proč mileniálové očekávají, že ke své kariéře dostanou návod jako ke krabici Lega? Proč lidé opouštějí tým, jakmile se dostanou do tempa? Proč autobusu pořád odpadávají kola? Proč prostě každý nedělá svou práci, abych já mohl dělat tu svou?

Za třetí, **výsledky.**

Mnoho manažerů neustále frustruje, že nedosahují předpokládaných výsledků. Právě jsme zdvojnásobili počet členů týmu, ale výsledky nejsou dvakrát tak dobré. Ve skutečnosti jsou horší. Co se stalo? Někdy jde všechno příliš pomalu: kdybych své podřízené nechal, pořád by jen diskutovali. Proč jim dělá takové problémy cokoli rozhodnout? Jindy se naopak věci dějí moc rychle: nedodrželi jsme termín, protože tým odmítal aspoň trochu plánovat – trvali na tom, že budou pálit jen tak bez míření, bez přípravy! Proč nemůžou nejdřív přemýšlet, než něco udělají? Anebo tým působí, jako by jel na autopilota: v tomhle čtvrtletí dělají totéž, co neúspěšně dělali v tom minulém. Proč čekají, že tentokrát budou výsledky jiné?

Vedení, tým a výsledky: to je zodpovědnost každého šéfa. Platí to pro kohokoli, kdo řídí lidi: pro výkonné ředitele, střední management i lídry. Ředitelé možná řeší širší problémy, ale i oni musejí pracovat s lidmi. Lidské zvláštnosti, přednosti i slabiny vstupují do hry stejně naléhavě a jsou pro jejich úspěch na nejvyšší úrovni stejně podstatné, jako byly v dobách, kdy získali svou první manažerskou pozici.

Manažeři, kteří uvažují o svém přístupu k podřízeným, mi přirozeně kladou otázky spojené s uvedenými třemi tématy. Ve své knize se postupně budu podrobně věnovat každému z nich.

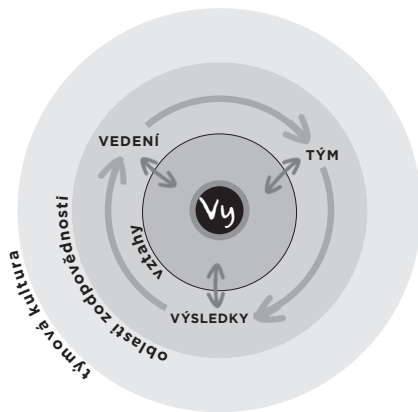
➤ KUPŘEDU VÁS NEPOSUNE MOC, ALE VZTAHY

Nejdůležitější otázku, která míří k samotné podstatě dobrého šéfování, ale většinou nedostávám. Výjimkou byl Ryan Smith, ředitel společnosti Qualtrics. Když jsem ho začala koučovat, jeho první otázka zněla: „Zrovna jsem do týmu najal několik nových manažerů. Jak si mám se všemi rychle vybudovat vztah, abych jim mohl věřit a oni zase mně?“

Jen málokdo se nejdříve zaměřuje na základní obtíž šéfování, kterou Ryan svou otázkou vyhmátl: jak se všemi přímými podřízenými navázat vztah založený na důvěře. V čele velké společnosti nemůžete budovat vztahy se všemi zaměstnanci; *můžete* však dobře poznat lidi, kteří se zodpovídají přímo vám. Mnoho věcí tomu ovšem brání: především dynamika moci, ale také strach z konfliktu, určení správné hranice toho, co je ještě vhodné či „profesionální“, strach ze ztráty důvěryhodnosti nebo nedostatek času.

Přes to všechno tvoří vztahy jádro vaší práce. Určují, jestli dokážete splnit tři úkoly, za něž máte jako manažer zodpovědnost: 1. vybudovat týmovou kulturu, která podporuje zpětnou vazbu (pochvalu i kritiku), díky níž se všichni budou posouvat správným směrem, 2. dostatečně dobře pochopit motivaci každého člena týmu, abyste předešli vyhoření či nudě a podporovali soudržnost týmu, a 3. společně usilovat o dobré výsledky. Pokud si myslíte, že zmíněných tří věcí dosáhnete *bez* kvalitních vztahů, pak sami sebe obelháváte. Neříkám, že neomezená moc, nadvláda či autorita nemohou fungovat. Fungují obzvláště dobře v tlupě paviánů nebo v totalitním režimu. Pokud ale čtete moji knihu, tohle asi nebudou vaše vzory.

Vaše vztahy a oblasti vaší zodpovědnosti jsou vzájemně propojené. Když se naučíte, jak co nejlépe přijímat, poskytovat a podporovat zpětnou vazbu, když obsadíte pozice v týmu správnými lidmi a když společně dosáhnete výsledků, o nichž by se vám individuálně ani nesnilo, vztahy v týmu tím posílíte. Na druhou stranu se vaše vztahy a oblasti vaší zodpovědnosti mohou točit v začarovaném kruhu. Když lidi nedokážete vést tak, aby dokázali v práci uspět, když je obsazujete do pozic, pro něž se nehodí nebo o ně nestojí, případně své podřízené nutíte dosahovat výsledků, které pokládají za nerealistické, vzájemnou důvěru tím podrýváte.



Vaše vztahy a svěřené úkoly se vzájemně posilují, ať už pozitivně, nebo negativně, a tato dynamika vás jako manažera posunuje vpřed – nebo naopak táhne ke dnu. Charakter vztahů, které vytváříte se svými přímými podřízenými, ovlivňuje, jaké vztahy se svými podřízenými navazují zase oni, a tím i celou týmovou kulturu. Schopnost navázat s přímými spolupracovníky důvěryhodný a osobní vztah ovlivní kvalitu všeho ostatního.

Je klíčové se těmito vztahy zabývat. Jsou hluboce osobní a nepodobají se žádným jiným vztahům ve vašem životě. Většina z nás ale při jejich budování tápe. Radikální otevřenost, základní koncept této knihy, vás může vést.

➤ RADIKÁLNÍ OTEVŘENOST

S důvěrou to nefunguje jednoduše tak, že „když udělám x, y a z, vyjde z toho dobrý vztah“. Jako všechny vazby mezi lidmi jsou i vztahy mezi šéfy a jejich spolupracovníky nepředvídatelné

a neplatí pro ně žádná absolutní pravidla. Já jsem ale definovala dva aspekty budování vztahů, díky nimž se posunete pozitivním směrem. První aspekt souvisí s potřebou být víc než jen „profesionální“. Nebuďte nad věcí, vkládejte do práce víc než jen své pracovní já a podporujte v tom i všechny ostatní. Nestačí se zajímat jen o to, jestli jsou členové týmu schopní vykonávat svou práci. Abyste si vytvořili dobré vztahy, musíte se do toho položit celí a zajímat se o své kolegy jako o lidské bytosti. Nejde jen o práci; je to osobní, dokonce *hluboce* osobní. Tomuto aspektu říkám: „projevujte osobní zájem“.

Druhý aspekt se týká schopnosti dát lidem vědět, že neodvádějí dobrou práci – nebo že pracují skvěle; říct jim, že nedostanou vytouženou pozici nebo že se chystáte najmout nového šéfa, který bude stát nad nimi, nebo že výsledky neospravedlňují další investici do jejich projektu. Dávat tvrdou zpětnou vazbu, dělat obtížná rozhodnutí o tom, kdo bude v týmu za co zodpovědný, či držet latku pro výsledky nastavenou vysoko – nemá tohle snad v popisu práce každý manažer? Jenže většina šéfů má s tímhle vším problémy. Konfrontace s ostatními je pro ně většinou nepřijemná, a navíc to ze začátku nevypadá jako nejlepší způsob, jak si vybudovat dobré vztahy nebo projevit „osobní zájem“. A přesto: když jste šéf, je konfrontace často nejlepší způsob, jak lidem ukázat, že vám na nich záleží. Tento aspekt vztahů shrnují slova: „konfrontujte přímo“.

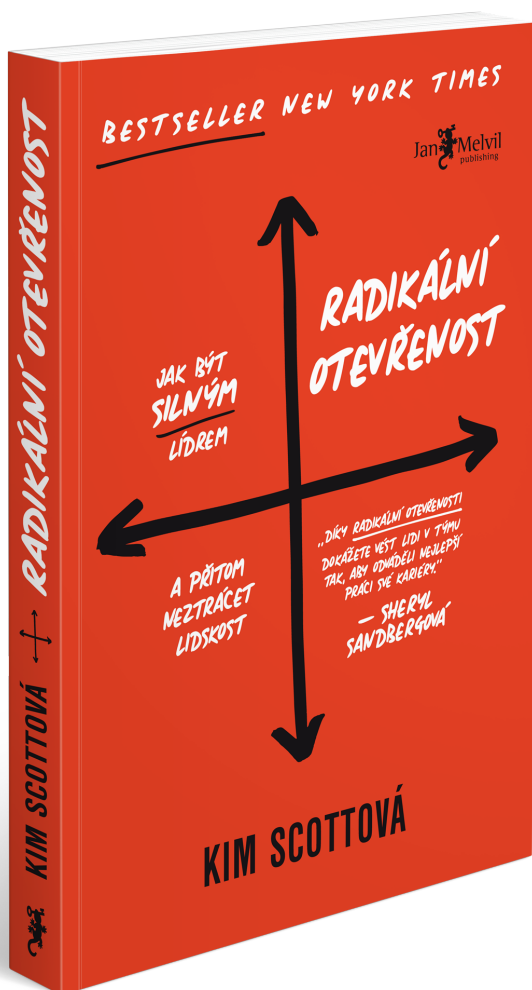
„Radikální otevřenosti“ dosáhnete, když oba aspekty – „projevování osobního zájmu“ a „přímou konfrontaci“ – spojíte dohromady. Radikální otevřenost pomáhá budovat důvěru a podporuje v týmu komunikaci, díky níž dosáhnete vysněných výsledků. Je také přímou odpovědí na obavy, jež lidé vyjadřují, když se mnou mluví o svých manažerských dilematech. Ukazuje se, že když vám lidé věří a vnímají, že vám na nich záleží, s mnohem větší pravděpodobností 1. přijmou pochvalu či kritiku a zařídí se podle ní; 2. prozradí vám svůj názor na to, co děláte dobře a (což je ještě důležitější) co zase tak dobře neděláte; 3. budou se podobně otevřeně chovat jeden

ke druhému, takže nebude třeba tlačit sisyfovský balvan neustále do kopce; 4. přijmou svou roli v týmu a 5. soustředí se na *dosažení výsledků*.

Proč „radikální“? To slovo jsem zvolila proto, že mnozí z nás mají tendenci skrývat své skutečné názory. Částečně jde o společenské adaptační chování – chceme se tím vyhnout konfliktu nebo trapným situacím. Pro šéfa ale taková vyhýbavost znamená katastrofu.

Proč „otevřenost“? Pokud spolu chcete jednat přímočaře, musíte komunikovat jasně, aby nezůstal prostor pro mylnou interpretaci, ale zároveň *s pokorou*. Proto jsem zvolila výraz „otevřenost“, a nikoli „upřímnost“, protože když jste přesvědčení o vlastní pravdě, moc pokory v tom není. Otevřenost implikuje, že zkrátka nabízíte svůj názor na situaci a očekáváte, že ostatní nabídnou zase svůj. A pokud se ukáže, že se ve skutečnosti mýlíte vy, nebráníte se tomu. Tedy aspoň v to *doufám!*

Možná nejpřekvapivější je na radikální otevřenosti to, že má často opačné výsledky, než jakých se obáváte. Bojíte se, že se lidé budou zlobit nebo se budou chtít pomstít – většinou jsou ale *vděční* za možnost všechno si vyříkat. A i kdyby se na počátku hněv, odmítání nebo rozmrzelost přece jen objevily, tyto pocity podle mých zkušeností vymizí, když bude dotčený člověk cítit, že vám na něm doopravdy záleží. Když mezi členy týmu panuje radikální otevřenost, méně času vyplýváte řešením sporů. Pokud šéf podporuje a prosazuje radikální otevřenost, komunikace plyne bez zádrhelů, dlouho hýčkané křivdy vyplují na povrch a mohou se vyřešit a lidé začnou mít rádi nejen svou práci, ale i své kolegy a pracoviště. Když mají lidé rádi svou práci, celý tým je úspěšnější. Výsledkem je spokojenost, a ta je sama o sobě největším úspěchem.



Kupte si papírovou nebo elektronickou verzi knihy
za skvělou cenu na
www.melvil.cz