

## KAPITOLA 2

# Dost o vás

Pojďme se teď bavit o mně. Co jsem zač, že si troufám vykládat vám tady něco o změně?

Na dráhu kouče top manažerů jsem se vydal po telefonátu s výkonným ředitelem jedné firmy ze žebříčku 100 největších společností časopisu Fortune. V té době jsem školil personální oddělení jeho firmy. Tím jsem se živil v osmdesátých letech: Radil jsem personalistům, jak mají vytipovat mezi zaměstnanci budoucí lídry a vytvořit program, který by z nich vychoval lepší manažery. Výkonný ředitel se účastnil školení a musel být svědkem něčeho, co ho velmi silně oslovilo. Proto mi tento člověk, jehož čas je drahocenný, zavolaal. Měl něco na srdci.

„Marshall, mám ve firmě chlapíka, který vede velké oddělení a každé čtvrtletí plán nejen splní, ale překročí,“ popisoval tento šéf. „Je mladý, chytrý, oddaný věci, slušný, motivovaný, pracovitý, podnikavý, kreativní, charismatický, arogantní, tvrdohlavý týpek, který má odpověď na všechno.“

„Problém spočívá v tom, že naše firemní kultura je založená na týmových hodnotách, a jeho nikdo jako týmového hráče nebere. Dávám mu rok na to, aby se změnil, nebo poletí. Ale něco ti povím, kdyby se nám ho povedlo změnit, měl by pro nás cenu zlata.“

Při slově „zlato“ jsem zpozorněl. Do té doby jsem vedl velké skupiny manažerů ke změně v chování – jejich vlastním i jejich kolegů. Nikdy předtím jsem nepracoval s top manažerem samostatně a určitě ne s někým, koho od ředitelského křesla v multimiliardové firmě dělí jenom krůček. Toho chlapíka jsem neznal, ale podle stručného popisu výkonného ředitele jsem si o něm udělal dobrou představu. Byl závislý na úspěchu, typ chlapa, který úspěšně zdolává jednu příčku kariérního žebříku za druhou. Rád vyhrával, ať už to bylo v práci, v ragbyovém zápase, partii pokeru nebo v diskusi s někým cizím. Uměl okouzlit zákazníka, na poradě dokázal všechny ostatní obrátit na svou stranu a šéfy přesvědčit o tom, že mu mají umožnit růst v rámci firmy. Na čele měl napsáno „vysoký

potenciál“ od prvního okamžiku, kdy vstoupil do firmy. Byl také finančně nezávislý – byl dost bohatý, takže pracovat *nemusel*, prostě *chtěl*.

Všechny tyto ingredience – talent, šarm, mozek, úspěšná kariéra a peníze v bance mu dávaly pocit, že může celý svět strčit do kapsy – dohromady daly účinný mix tvrdohlavosti, pýchy a zarputilosti. Jak bych mohl pomoci změnit se někomu, jehož celý život – od výplatní pásky až po stovky přímých podřízených, kteří plnili jeho každodenní příkazy – dokládal, že všechno dělá správně? Ba co víc, i kdybych tušil, jak to provést, proč bych měl jít hlavou proti téhle zdi?

Nicméně to byla zajímavá výzva – a neméně zajímavé bylo slovo „zlato“. Dříve jsem koučoval mnoho středních manažerů. Šlo o lidi na prahu úspěšné kariéry, ale ještě ne zcela úspěšné. Daly by se mé metody použít na mnohem exkluzivnější materiál, kterým jsou top manažeři? Mohl bych si vzít do parády někoho, kdo je nesporně úspěšný, a pomoci mu, aby byl ještě úspěšnější? To by mohl být zajímavý test.

Řekl jsem výkonnému řediteli: „Možná bych vám mohl pomoci.“

CEO si povzdechl: „To pochybuji.“

„Něco vám povím,“ odvětil jsem. „Budu s ním pracovat rok. Jestliže se polepší, tak mi zaplatíte. V opačném případě vás to nebude stát nic.“

Následující den jsem si rezervoval zpáteční let do New Yorku, abych se setkal s výkonným ředitelem a jeho manažerem.

To bylo před dvaceti lety. Od té doby jsem úzce spolupracoval s více než stovkou top manažerů, kteří byli podobně úspěšní, chytrí a bohatí, a přesto před nimi stála alespoň neuvěřitelná jedna mezilidská výzva, která jim ničila kariéru.

A právě tímhle se zabývám i v současné době. Vlastním doktorský titul v oboru chování organizací z Kalifornské univerzity v Los Angeles a mám za sebou 29 let praxe v měření a analyzování chování v organizacích. Své zkušenosti teď využívám v individuální práci s velmi úspěšnými lidmi, kteří chtějí být ještě úspěšnější. Nemám za úkol z nich udělat chytřejší nebo bohatší lidi. Pomáhám jim – konkrétně určit osobní zlozvyk, který obtěžuje jejich kolegy, a zbavit se ho – aby si pro daný podnik udrželi svou hodnotu. Otevírám jim oči, aby si uvědomili, že dovednosti a návyky, díky nimž se dostali tak daleko, nemusí být ty pravé dovednosti a návyky, které je posunou ještě dále.

Co je vyneslo sem, jim nepomůže dál.

Nepracuji však pouze se superúspěšnými. Je to sice nejzásadnější část mého byznysu, ale většinu svého času stále trávím školením lidí, kteří zůstávají někde pod nejvyššími příčkami kariérního žebříku. I oni potřebují pomoci. Mezi postavením jednotlivce v rámci firemní hierarchie a tím, co si o jeho chování myslí jeho kolegové, není žádná souvislost. Střední manažeři bývají v očích svých spolupracovníků neméně arogantní, bezohlední, hrubí nebo otravně vševědoucí. Mé cílové publikum tvoří obrovská skupina lidí, kteří se cítí být úspěšní, ale chtějí být ještě úspěšnější.

Učím lidi, aby se na pracovišti chovali efektivně – tím, že je podrobím jednoduchému, ale přísnému režimu.

Nejprve si od jejich kolegů vyžádám „360stupňovou zpětnou vazbu“ – snažím se získat hodnocení od co možno největšího počtu lidí z nižších, vyšších i stejných úrovní podnikové struktury, často včetně členů rodiny – pro účely vyčerpávajícího posouzení jejich silných a slabých stránek.

Pak je konfrontuji s tím, co si o nich druzí lidé opravdu myslí. Za předpokladu, že tuto informaci přijmou, připustí, že na sobě mohou ještě pracovat, a odhodlají se své chování změnit, jim mohu ukázat, jak to lze provést.

Pomáhám jim, aby se *omluvili* všem, kterých se jejich nevhodné chování dotýkalo (protože to je jediný způsob, jak se lze zbavit negativní zátěže spojené s naším předchozím jednáním), a aby právě tyto lidi požádali o pomoc v procesu nápravy.

Pomáhám jim *zviditelnit* jejich snahu zlepšit se, protože je třeba říci ostatním, že se pokoušíte změnit; sami si toho nevšimnou.

Pak jim pomáhám pravidelně (třeba každý měsíc) *sledovat* jejich pokroky spolu s kolegy. To je totiž jediný poctivý způsob, kterým lze ověřit, jak si vedete, a zároveň tím ostatním dáváte najevo, že se stále snažíte.

Během tohoto hodnotícího procesu lidi učím *bez předsudků naslouchat* tomu, co jejich kolegové, příbuzní a přátelé říkají – to znamená naslouchat bez přerušování a dohadování se.

Také je učím, že jediným správným způsobem reakce na zpětnou vazbu, je *vděk*. Učím je tedy říkat „Děkuji“, aniž by toto gesto shazovali nebo přikrašlovali. Jsem velkým apoštolem děkování.

Nakonec je uvádím do tajů *anticipační vazby*, což je moje speciální metoda. Cílem je, aby si klienti vyžádali od ostatních rady, co mohou udělat pro to, aby se zlepšili.

Pro tyto lidi zvyklé excelovat je to sice často pokořující zkušenost, ale jejich přístup se po dvanácti až osmnácti měsících zlepšil – a není to pouze jejich dojem, důležitější je, že to vnímají i jejich kolegové.

Jak říkám, je to jednoduchý proces, ale způsob, jakým jsem k němu došel, by mohl naplnit celou knihu – tuto knihu. A jedním dechem dodávám, že tato kniha může pomoci mnohem více lidem, než jenom těm neúspěšnějším z úspěšných. Jinak by se podobala golfově příručce určené výhradně hráčům PGA Tour. Možná by to byl užitečný návod, ale jen pro pouhé 0,000001 procento golfového světa. To za to opravdu nestojí.

Analogii s golfem neuvádím náhodou. Bydlím v sousedství golfového hřiště a mám tak příležitost pozorovat hráče. Jsem přesvědčen, že pro koučování úspěšných lidí je málo podstatnější než pravidla golfu. U hráčů golfu se projevují všechny příznaky úspěšných lidí, možná ještě akutněji.

Tak za prvé mají falešnou představu o svém úspěchu. Tvrdí (a dokonce tomu i věří), že si vedou lépe, než jim to ve skutečnosti jde. Když se v jednom kole ze sta dostanou pod hranici devadesáti ran, tak to jedno výjimečné kolo začnou brát jako svůj „běžný výkon“.

Golfisté mají také zkreslenou představu o tom, jak se jim podařilo dosáhnout úspěšných výsledků. Udělují si totiž opravné druhé údery (takzvané mulligany), když ten první zahrají špatně, trochu si posunou míček z nevýhodné polohy, příhodně si zapomenou započítat občasný špatný úder, a jinak obcházejí pravidla a zkreslují skóre. To všechno proto, že si chtějí vylepšit handicap a získat uznání za hru, která ve skutečnosti není až tak dobrá.

Golfisté, podobně jako podnikatelé a manažeři, mají tendence zkreslovat své slabiny tím, že je popírají. Tím se vysvětluje skutečnost, že většinu svého času tráví zdokonalováním techniky, která jim jde, a velmi málo času věnují těm, na kterých je ještě třeba pracovat.

Čím se liší od šéfů, kteří vyžadují větší uznání, než jim skutečně náleží, kteří realitu sem tam přikrášlí podle svých potřeb a kteří si myslí, že vynikají v určitých oblastech, i když ostatní jsou přesvědčeni o opaku?

Golfisté, stejně jako lídři, které koučuji, mají jeden zvlášť ušlechtilý rys: Nehledě na to, jak jsou dobří, ať mají handicap 30 nebo nula, *všichni chtějí být lepší*. Proto neustále trénují, navrhnou si tréninkový plán, zkontrolují nové vybavení, pracují na svém švihů a meditují nad radami z časopisů a knih.

V tomto duchu píšu tuto knihu. Zaměřuji se na každého, *kdo chce být lepší* – ať už v práci, doma nebo na nějakém jiném působišti.

Jestliže vás dokážu přimět, abyste připustili možnost, že i přes veškeré své prokazatelné úspěchy a obdivuhodnou sebeúctu nemusíte být až tak dobří, jak si myslíte, že každý z nás má své temnější stránky a že tyto temnější stránky lze vyzdvihnout na světlo a proměnit, pak mohu změnit svět – váš svět – alespoň trochu k lepšímu.

Dobrá. Dost o mně. Vraťme se k vám.