

KAPITOLA 5

Klíč třetí: Zaměřte se na silné stránky

- Nechte je, ať jsou více tím, čím již jsou
- Pohádky o proměně
- Správný výběr nade vše
- Řiďte prostřednictvím výjimečnosti
- Většinu času věnujte svým nejlepším lidem
- Jak se vypořádat se slabinami

Nechte je, ať jsou více tím, čím již jsou

„Jak skvělí manažeři využívají potenciál jednotlivců“

VYBRALI JSTE tedy talenty a nadefinovali správné cíle. Máte své lidi a oni mají své cíle. A co byste měli dělat teď? Co byste měli udělat, abyste nasměrovali každého jednotlivce k patřičnému výkonu?

Špičkoví manažeři by vám dali tuto radu: Zaměřte se na silné stránky lidí a vypořádejte se s jejich slabiny. Nesnažte se jejich slabé stránky napravit. Nesnažte se své lidi dovést k dokonalosti. Namísto toho udělejte vše, co je ve vašich silách, aby se rozvíjel talent jednotlivých pracovníků. Pomáhejte svým zaměstnancům být stále více tím, čím již jsou.

Tento radikální přístup má jeden prostý důvod: Každý člověk je jiný. Každý člověk má jedinečnou množinu schopností, jedinečné chování, zápal i tužby. Struktura talentu jednotlivých lidí je stálá a odolává změnám. Každý člověk tedy má svůj jedinečný osud.

Tento poznatek bohužel mnoha manažerům uniká. Nejsou ochotni se zabývat rozdíly mezi lidmi a dávají přednost jistotě skryté za zobecnění. Při práci s lidmi se nechají vést převážně vlastními názory – například „Většina obchodních zástupců se řídí svým egem“ či „Většina účetních je plachých“.

Špičkoví manažeři naopak nemají neobratnost těchto obecných výroků v lásce. Vědí, že takové generalizace zakrývají skutečnou pravdu: že všichni obchodní zástupci se navzájem liší, že účetní jsou odlišní, že každý jedinec, bez ohledu na zvolenou profesi, je jedinečný. Jistě, nejlepší obchodní zástupci mají určité schopnosti společné. Ale i mezi nejlepšími, mezi Jágry ve sféře prodeje, převažují rozdíly nad stejnými vlastnostmi. Každý obchodní zástupce má své vlastní prameny motivace a svůj vytříbený styl přesvědčování.

Tato očividná jedinečnost velké manažery fascinuje. Přitahují je jemné, avšak významné rozdíly mezi lidmi, i mezi těmi, kteří se zabývají stejnou činností. Vědí,

že identita člověka, jeho jedinečnost, nespočívá pouze v tom, co dělá – v jeho profesi, ale v tom, jak to dělá – v jeho stylu. Peter L., zakladatel velké půjčovny strojů, popisuje dva úsekové manažery: Jeden je skvělý obchodní zástupce, který vytvořil síť v celé čtvrti, spojil se s místními firmami či občanskými sdruženími a doslova láká zákazníky do svých tenat. Druhý je mimořádný správce vybavení, který umí vymáčkout život z každého stroje a vede nejefektivnější dílnu v celé firmě. Oba na svých pozicích excelují.

Guy H., školský inspektor, má pod sebou dva skvělé ředitele škol. První je, jak říká Guy, „reflexní praktik“. Čte záplavu časopisů, zná nejmodernější vzdělávací teorie a učí ostatní to, co se naučil sám. Druhý pracuje pouze na základě pocitu vlastního poslání a přirozeného instinktu pro výuku. V jeho škole neexistuje žádný učitelský žargon, jen nekonečná energie a vášeň pro učení, ať už má jakoukoli podobu.

Jedním ze znaků špičkových manažerů, jakým jsou Peter a Guy, je schopnost podrobně popsat jedinečný talent každého ze svých lidí – co je povzbuzuje, jak přemýšlejí, jak vytvářejí vztahy. V určitém slova smyslu jsou tito špičkoví manažeři podobní velkým spisovatelům. Každá z „postav“, kterou řídí, je živá a výjimečná. Každá má své vlastní rysy a nedostatky. A jejich cílem u každého zaměstnance je pomoci této „postavě“ hrát svou jedinečnou roli naplno.

Jejich nedůvěra vůči zobecňování sahá až k širším kategoriím, jako je rasa či pohlaví. Špičkoví manažeři samozřejmě přiznávají, že kultura má vliv na náš pohled na život a díky ní máme něco společného s těmi, na které působí stejné vlivy. Bohatá běloška žijící v Greenwichi v Connecticutu má patrně neškodnější pohled na svět než mladý Hispánec vyrůstající v kalifornském Comptonu. Ale z pohledu manažerů jsou tyto typy rozdílů příliš obsáhlé a neurčité, aby mohly nějak výrazně napomoci. Užitečnější je pochopit, jaký má tato běloška talent v oblasti motivace či jaký talent v oblasti budování vztahů má tento konkrétní Hispánec. Jen pak lze pochopit, jak jim lze pomoci, aby své schopnosti přetvořili na výkon. Jen pak lze každému jednotlivému člověku pomoci žít na základě svých jedinečných schopností.

Špičkoví manažeři nalézají nejzajímavější a nejvýznamnější rozdíly mezi lidmi, ne mezi národy.

To je mimořádný pohled, jenž má dalekosáhlé dopady, ale jak říkají špičkoví manažeři, vychází to ze zdravého rozumu. Mandy M., manažerka oddělení designu s pětadvaceti zaměstnanci: „Chci zjistit, co je na každém člověku zvláštní a jedinečné. Pokud se mi podaří nalézt, co mi mohou nabídnout, a pokud jim mohu pomoci to spatřit, pak budou hledat stále dál.“

Gary S., vedoucí prodeje firmy specializované na lékařské přístroje, to popisuje ještě pragmatičtěji: „Záměrně hledám na každém člověku něco, co se mi bude líbit. U jednoho se mi může zalíbit jeho smysl pro humor. U druhého se mi zamlouvá, jak hovoří o svých dětech. A u dalšího trpělivost či schopnost vyrovnat se s tlakem. Samozřejmě je u každého spousta věcí, které mi lezou na nervy. Pokud bych záměrně nehledal to, co se mi líbí, mohlo by mi na mysli vyvstávat nejprve to špatné.“

Pro Mandy a Garyho a další velké manažery představuje hledání silných stránek každého člověka a zaměření na ně vědomé jednání. Jde o nejefektivnější způsob, jak lidem pomoci dosáhnout svých cílů. Jde o nejlepší možnost, jak povzbudit lidi, aby převzali zodpovědnost za to, čím doopravdy jsou. A je to jediná cesta, jak každému člověku vyjádřit svůj respekt. Soustředěnost na silné stránky je příběh, který vysvětluje veškerou jejich manažerskou práci.

Pohádky o proměně

„Proč je tak lákavé snažit se lidi napravit“

JAK ASI VÍTE, stará moudrost říká něco jiného. V první řadě nám vypráví tuto pohádku: Můžete být vším, čím chcete, pokud se budete držet svých snů a pilně pracovat. Osoba, kterou se cítíte každý den být, není vaše skutečné Já. Ne, vaše skutečné Já je hluboko uvnitř, skryté za strachem a překážkami. Když se zvládnete svého strachu zbavit, pokud si budete doopravdy věřit, pak se objeví vaše pravé Já. Váš potenciál rozkvete. Objeví se velikán.

Jde o pohádku o proměně, kterou milujeme. Je tak povznášející a povzbudivá – kdo by neměl rád hrdinu, který se popere se svými démony a promění se be samotného ve vše, čím vždy dle svého mínění mohl být? Jistě, všichni bychom si to přáli. Proto fandíme Michaelu J. Foxovi v *Tajemství mého úspěchu*, Melanie Griffithové v *Podnikavé dívce* a Johnovi Travoltovi ve *Fenomému*. Milujeme všechny tyto příběhy o proměně, přinejmenším proto, že naznačují, že my všichni máme stejný potenciál a že každý z nás může tento neomezený potenciál využít prostřednictvím disciplíny, vytrvalosti a snad i trochy štěstí na své pouti životem.

První kousek obecné moudrosti nás hladí po duši a snadno pak podlehneme druhému: Chcete-li se dostat ke svému neomezenému potenciálu, musíte odhalit své slabiny a napravit je. Tento ozdravný přístup ke sebezdokonalování do nás vtoukají od prvního hodnocení. Říkají nám, že máme-li postoupit ve své kariéře dále, musíme „rozšířit své dovednosti“. Musíme mít „obecnější přehled“. Během všech dalších hodnocení zaslechneme pár blahopřejných slov k dalšímu skvělému roku, ale pak přijde známý neformální rozhovor – jak zlepšit své „oblasti plné příležitosti“. Manažer zase vytahuje těch pár věcí, kde se nám nedaří (kde se nám nedařilo nikdy), a pak spolu s námi vytváří zas další „plán rozvoje“, v němž se snažíme jednou provždy vypořádat se svými slabostmi. Než dojdeme na konec kariéry, strávíme tolik času nápravou sebe sama, že musíme být skoro dokonalí.

Nejlepší manažeři tyhle pohádky nemají v lásce. Podobně jako u všech sentimentálních příběhů, i tento je příjemný a dobře známý, ale podivně neuspokojivý. Hrdina, svědomitě pracující na odstranění svých slabín, působí dojímavě a vznešeně, ale jaksi ... nereálně. Čím více se na tento příběh budete těchto manažerů ptát, tím ohnivěji jej budou kritizovat. Zaposlouchejte se do jejich řeči dostatečně dlouho a kompletně strhnou jeho líbivou slupku a odhalí hrozné poselství, skryté uvnitř. Tohle by nám řekli:

V první řadě, slib, že každý z nás „může být vším, pokud budeme dostatečně pilně pracovat“, je ve skutečnosti pěkně nepříjemná vyhlídka. Pokud totiž můžeme být „vším, čím chceme být“, pak máme všichni stejný potenciál. A máme-li všichni stejný potenciál, ztrácíme svou jedinečnost. Nejsme jedinečně talentovaní, nevyjadřujeme sebe sama prostřednictvím jedinečných cílů, jedinečných schopností a jedinečných úspěchů. Jsme všichni stejní. Nemáme žádnou výraznou identitu, žádný výjimečný osud. Všichni jsme jako čistý list papíru, připravení, čekající a toužící, avšak bez osobnosti.

Ve druhé řadě je to zpráva, že budeme-li pilně pracovat na tom, pro co nemáme talent, nakonec se nám píle vyplatí. Na první pohled to vypadá jako pevná, byť poněkud omšelá rada: „Pokud se ti něco nepodařilo napoprvé, zkoušej to stále znovu.“ Ale neefektivnější manažeři to odmítají. Proč? Protože budeme-li se v životě soustřeďovat na to, abychom proměnili své slabé stránky, jako je empatie, strategické myšlení či přesvědčovací schopnosti, v silné stránky, bude to bolestivě frustrující život.

Vytrvalost je užitečná, když se snažíme naučit se něco nového nebo získat konkrétní znalosti. Vytrvalost může být vhodná i tehdy, když se snažíme prošlapat cestičku svými mentálními nedostatky, aby například naše slabé stránky trvale neškodily našim schopnostem v jiných oblastech. Ale vytrvalost zaměřená primárně na to, na co nemáme talent, je sebezničující – ani sebevětší odhodlání či dobré úmysly nám *nikdy* nedají zcela novou množinu širokých mentálních dálnic. Budeme se hodnotit, kárat a všemožně křivit, ve snaze dosáhnout nemožného.

Z nadhledu, který mají špičkoví manažeři, je tato dobře známá moudrost, bez ohledu na to, jak optimisticky se může na povrchu jevit, ve skutečnosti jen příběhem zbytečného popírání sebe sama a plýtvání silami.

Ve třetí řadě jde o příběh vztahů odsouzených k záhubě. Běžný manažer se poctivě snaží dostat ze svých zaměstnanců to nejlepší, ale dělá to tak, že se snaží napravit jejich nedostatky. Daný zaměstnanec patrně má mnoho dobrých stránek, ale manažer jej nakonec charakterizuje pomocí několika málo oblastí, v nichž se mu nedaří. Jde o stejnou dynamiku, která častokrát prokazatelně zničila jiné vztahy.

Zažili jste někdy špatný vztah, ten druh vztahu, kde z vás každodenní tlak vysával energii a připadali jste sami sobě jako cizinci? Pokud ano, zamyslete se nad tím, jak jste se během tohoto vztahu cítili, a pamatujte si: Špatný vztah je jen výjimečně vztahem, kde vás váš partner dobře neznal. V drtivé většině případů vás ve špatném vztahu váš partner ve skutečnosti znal velmi dobře... a chtěl, abyste byli jiní. Snad vás váš partner chtěl zdokonalit. Možná jste se k sobě jen nehodili a vaše slabiny vám šly navzájem na nervy. Možná váš partner byl prostě jen osoba, která ráda ukazuje na chyby druhých. Ať už je příčina jakákoliv, nakonec jste skončili s pocitem, že se k vašemu popisu hodí věci, které nezvládáte, nikoli to, co umíte. A to je hrozný pocit.

Podobný pocit bezděčně ve svých zaměstnancích vyvolává mnoho manažerů. I když pracují se svými nejproduktivnějšími lidmi, stále většinu času tráví hovory o několika málo oblastech, v nichž tito lidé nemají talent, a o tom, jak by bylo možné to napravit. Bez ohledu na to, jak dobré úmysly tito manažeři mají, vztah zabývající se slabinami nikdy nekončí dobře.

A v poslední řadě, v samotném jádru tohoto příběhu číhá jeho nejsmutnější myšlenka: Na vině je oběť. Méně efektivní manažeři se stavějí do role poradců. Nevidí rozdíl mezi dovednostmi a znalostmi – které lze získat – a talentem – který získat nelze – a neúnavně ukazují na nedostatky pracovníků, ve víře, že je mohou napravit a zlepšit se. „Můžete být přesvědčivější, strategičtější či empatičtější, stačí na tom pracovat“ – tak zhruba zní jejich příběh. Jejich skryté poselství říká, že vy, jako zaměstnanci, můžete ovládat výsledek tím, že „na tom budete pracovat“. Můžete chodit na školení, měnit své reakce, cenzurovat sebe sama. Zodpovědnost je na vás. Když tedy selžete ve snaze dosáhnout něčeho, ve snaze proměnit to, na co nemáte talent, ve schopnosti, neviditelný obviňující prst míří přímo na vás. Vy jste nebyli dost vytrvalí. Vy jste se nezapojili. Je to *vaše* chyba.

Když vám tito méně schopní manažeři říkají, že můžete své slabé stránky proměnit na talent, nejenže vás směřují k neúspěchu, ale zároveň vás obviňují ze selhání, které je nevyhnutelné. To je zvrácené.

Ze všech těchto důvodů skvělí manažeři běžně přijímaná moudra odmítají. Jejich odmítání neznamena, že si myslí, že vytrvalost je vždy jen ztráta času. Znamená to jen to, že vytrvalost zaměřená na to, na co nemáme talent, je ztráta času. Stejně tak jejich odmítání neříká, že slabiny lidí ignorují. Každý zaměstnanec má oblasti, v nichž se mu nedaří, a je nutné se s nimi vyrovnat – jak se skvělí manažeři vypořádávají se slabostmi lidí si podrobněji popíšeme později v této kapitole.

Co však *platí*, je skutečnost, že špičkoví manažeři se agresivně snaží nalézt talent jednotlivce a pomoci mu jeho schopnosti kultivovat.

Dělají to takto: Věří, že správný výběr je nade vše. Řídí prostřednictvím výjimečnosti. A většinu času tráví se svými nejlepšími lidmi.

Správný výběr nade vše

„*Jak špičkoví manažeři zvládají dlouhodobě dosahovat skvělého výkonu*“

JAK JSME si již řekli, každý má nějaký talent – opakující se myšlenkové vzorce, pocity a chování, které lze produktivně využít. Jednoduše řečeno, každý umí dělat aspoň jednu věc lépe než deset tisíc jiných lidí. Ale každý není nezbytně v postavení, kdy by mohl svůj talent využít. I když jej na začátku vyberou kvůli talentu, po několika přesunech a proměnách se může ocitnout na špatné pozici.

Chcete-li proměnit talent na výkon, musíte každého člověka umístit na pozici, kde mu budete platit za to, k čemu má přirozené předpoklady. Musíte jej postavit do správné role.

Ve sportu je to relativně snadné. Vezmeme-li v úvahu fyzickou sílu a bojovnou osobnost, je jasné, že Jágrovi budou kluby platit za útočení, nikoli za bránění. V oblasti kultury je to podobné. V původním obsazení pro film *Butch Cassidy a Sundance Kid* měl Paul Newman hrát Sundance a Robert Redford Butche. Po několika zkouškách bylo jasné, že role nedávají vyniknout silným stránkám obou herců. Tak si role prohodili a téměř okamžitě se obě postavy zhmotnily. Newman se našel v nenucené, sebevědomé postavě Butche Cassidyho, zatímco Redford dokonale zachytil zadumanějšího, téměř uctivého Sundance Kida. Síla jejich hereckých výkonů dala tomuto klasickému snímku přitažlivost, kterou by v opačném případě patrně postrádal.

V pracovním světě je výběr poněkud obtížnější. Jednak záleží na tom, co je uvnitř dané osobnosti, nejde o fyzickou sílu či vzhled. Někteří manažeři mají problém vidět dále než za fyzický vzhled a nalézt skutečný talent člověka. Za druhé, manažeři často vycházejí z dovedností či znalostí člověka. Lidé se vzděláním z oblasti marketingu tak nevyhnutelně míří do oddělení marketingu a lidé se znalostmi účetnictví končí ve finančním oddělení. Není nic špatného na tom zařadit schopnosti a znalosti člověka na seznam požadavků při výběru. Ale pokud nedáte na vrchol seznamu talent daného člověka, vždy budete riskovat, že bude podávat jen průměrný výkon.

Výběr talentu je jedním z nepsaných tajemství úspěchu velkých manažerů. Někdy je to prosté, stačí například vědět, že váš agresivní, sebevědomý obchodní zástupce by měl převzít oblast, která vyžaduje prudký útok. A naopak váš klidný obchodník, stavějící na osobních vztazích, by měl dostat oblast vyžadující starostlivou péči. Většinou však hledání talentu vyžaduje podrobnější zkoumání.

Představte si například, že jste byli právě povýšeni na pozici manažera týmu. Nemáte žádnou představu, jestli vaši lidé mají talent či nikoli. Nevybrali jste si je, oni vám nyní spadli do klína. Jejich výkon je vaší zodpovědností. Někteří manažeři rychle tým rozdělí na dvě skupiny: „nuly“ a „borce“. „Borce“ si nechají, „nuly“ vyhodí a na uvolněná místa najmou své „vlastní lidi“.

Nejlepší manažeři jednají rozvázněji. Hovoří s jednotlivými lidmi, ptají se jich na jejich silné stránky, slabiny, cíle a sny. Úzce spolupracují s každým zaměstnancem a vedou si poznámky o jejich volbách, o způsobech komunikace, o tom, kdo koho podporuje a proč. Jsou všímaví. Věnují tomu čas, protože vědí, že nejjistější způsob, jak nalézt talent jednotlivých lidí, je sledovat jejich chování v průběhu času.

A pak, ano, rozdělí tým na ty, kteří by měli zůstat, a na ty, kteří by si měli raději hledat jinou pracovní pozici. Je však důležité, že mají ještě třetí kategorii: „chybně zařazení“. Jde o lidi, kteří prokázali určitý cenný talent, ale z nějakého důvodu nejsou v pozici, aby jej mohli využívat. Jsou špatně zařazení. Zařazením těchto lidí na nové místo se mohou špičkoví manažeři soustředit na silné stránky jednotlivců a proměnit jejich talent ve výkon.

Mandy M., manažerka týmu designérů, o níž jsme již hovořili dříve, vypráví tento příběh. Nedávno byla povýšena na pozici vedoucí divize designu ve své firmě a zdědila zaměstnance Johna. Zastával strategickou roli, kde byl placen za to, že dával koncepční rady klientům. Šlo o vysoce konkurenční a individualistické prostředí, kde poradci soupeřili spolu navzájem o to, kdo vymyslí pro klienta nejchytřejší řešení. A Johnovi se nedařilo. Všichni věděli, že John je dost chytrý, aby tu práci mohl dělat. Ale výkon se nedostavoval. Johna to emocionálně vyčerpávalo a podle všech firemních zdrojů byl na nejlepší cestě z firmy odejít. Pokud by se mu nepodařilo se zlepšit, brzy by se jej firma zbavila.

Ale Mandy v Johnovi cosi viděla. Pár měsíců před povýšením si všimla, že jediná doba, kdy se Johnovi dařilo, byla, když pracoval pro nadřízeného, který

na něj dohlížel. Vznikl mezi nimi vztah a John začal zářit. Pak však jeho nadřazený přešel na novou pozici a Johnova hvězda pohasla.

Na základě tohoto pohledu Mandy dala Johna do kategorie „chybně zařazení“. Domnívala se, že John je osobou, jež potřebuje vazby, stejně jako jiní lidé potřebují uznání. A tak využila jeho touhy po vztazích a aplikovala ji tam, kde mohla mít pro firmu velkou cenu: rozvoj obchodu.

Z Johna se stal stroj na prodeje. Měl přirozené schopnosti sblížit se s lidmi, naučit se jejich jména, pamatovat si zvláštnosti z jejich života. Vytvořil si ryzí vztahy se stovkami jednotlivců mezi klienty i potenciálními zákazníky firmy. Na základě těchto vztahů klienti zůstali klienty a perspektivní zákazníci se mezi ně brzy zařadili. John byl ve svém žvilvu a využíval své přirozené schopnosti ku prospěchu všech.

Když slyšíte Mandy vyprávět tento příběh, zaslechnete v jejím hlase trochu pohnutí. Podobně jako mnoho dobrých manažerů i ona má obrovskou radost při pomyslení, že někdo využívá naplno svůj talent. Ví, že je vzácné, když se vám podaří najít pozici, kde můžete vyjádřit svoji jedinečnost, pozici, v níž to, co vás dělá vámi, je také tím, co vás dělá tak dobrými. Je to vzácné, ne proto, že je málo zajímavých pozic (v podstatě každá práce, je-li vykonávaná skvěle, má potenciál někoho zaujmout), ale proto, že tak málo jedinců kdy poznalo svůj skutečný talent a tak moc manažerů není schopno si náznaků všimnout. Mandy ví, že jiného dne a v jiné firmě by možná ten krátký náznak Johnova talentu přehlédla. Selhal by a ze svého selhání by se mohl jen málo poučit.

Ona jej však nepřehlédla. Všimla si náznaku skryté síly. A pomocí promyšlené změny pracovní pozice se mohla na tuto sílu zaměřit a proměnit Johnův talent ve výkon.

Každý má talent být v něčem výjimečný. Problémem je to „něco“ najít. Trik spočívá ve správném výběru.