

PAST 4

Nedokážeme se vzdát kontroly

Mikromanažer. Všichni jsme tento pojem již slyšeli – a vždy měl při nejmenším mírně pohrdavý nádech. Ron Ashkenas z *Harvard Business Review* na svém blogu poukazuje na to, že mnoho lidí si stěžuje na mikromanažery, ale nikdo z nás si nikdy nepřizná, že je jedním z nich.¹ Proč bychom také měli? O mikromanažerech se má za to, že se lidem pletou do práce, jsou nedůvěřiví a jednají kontraproduktivně. Na mikromanažery někteří pohlízejí jako na lidi, kteří jsou posedlí *snahou kontrolovat*.

Když se někdo pracuje na místo generálního ředitele nebo vysoce postaveného vedoucího pracovníka, éra mikromanagementu je pro něj dávno minulostí. Má na práci jiné věci – vytvářet strategii, zkoumat trhy, přijímat rozhodnutí. Musí se věnovat rozvoji nadaných lidí, starat se každý den o zdravý a dobrý stav firmy, v níž působí. Takový člověk zkrátka nemá čas a prostor na mikromanagement, protože v horních patrech organizační hierarchie jsou na pořadu dne jiné záležitosti.

Nebo snad ne?

Při své práci sleduji vysoce postavené vedoucí pracovníky a zakladatele firem již mnoho let. Poznala jsem stovky společností. A s překvapením znovu a znovu zjišťuji, že mikromanagement se neomezuje na střední úroveň řízení ...můžete se s ním setkat na všech úrovních firemní hierarchie a patrně nejvíce u mladých lídrů, kteří se potýkají s tím, jak delegovat a kolik volnosti a prostoru mají dopřát svému týmu. V jádru mikromanagementu se nachází další z projevů ega – Past 4 – neschopnost vzdát se kontroly. Obzvláště dramatickým příkladem tohoto selhání může být Craig, generální ředitel veřejně obchodované účetní firmy, který nedokázal

nezasahovat – v případě, o němž budu hovořit, do příprav globální konference o vedení lidí.

Craig, o němž bylo známo, že odbornou přípravu považuje za mrhání časem a penězi, neochotně a teprve po nátlaku souhlasil s tím, že jeden den bude věnován vzdělávacímu programu – ale pouze za podmínky, že bude zařazen do programu globální konference až po ostatním, již naplánovaném programu. Craig delegoval úkol určit program vzdělávací části programu konference na vedoucího administrativního oddělení, jenž tuto práci uložil profesně velmi zdatné Charlene, ředitelce oddělení lidských zdrojů s mnohaletými zkušenostmi z organizace a řízení výukových programů.

Když se Charlene ponořila do plánování, vyjádřila určité obavy, zda je vhodné zařadit celodenní vzdělávací seminář na závěr týden trvající konference. Obávala se, že účastníci budou unaveni a že vyjít v tak krátkém čase vstříc potřebám stovek globálně působících vedoucích pracovníků bude obtížné. Vtěsnat problematiku rozvoje vedení lidí vedoucími pracovníky do jednoho dne bylo samo dost obtížné i bez toho, jak z tohoto tématu, jež by si zasloužilo mnohem delší čas (a o němž se dá hovořit měsíce), udělat zajímavý program na závěr rušné konference. Charlene proto navrhla svému šéfovi, vedoucímu administrativního oddělení, aby se školení realizovalo nezávisle na konferenci, což by umožnilo ho přizpůsobit potřebám posluchačů, kteří by se s ním dokázali lépe vnitřně ztotožnit. Když se Craig dověděl o jejím návrhu, ani se neobtěžoval kontaktovat jejího šéfa a poslal jí email, v němž dal jasně najevo, že s jejím návrhem zásadně nesouhlasí. Fakt, že by lidé museli znovu cestovat, tentokrát výlučně na školení, byl podle něj nepřijatelný – bylo by to příliš nákladné a jak napsal: „Protože tak jako tak pojedou na konferenci, nechápu, proč bychom nemohli současně realizovat i seminář.“

Když si Charlene uvědomila, že jednodenní seminář Craigovi nevymluví, oslovila mě a společně jsme se pokusily vypracovat co nejlepší možné řešení. Protože nevýhody jednodenního semináře na závěr konference mi byly zřejmé, navrhla jsem stanovit realistická očekávání, pokud jde o možné dopady a výstupy semináře. Navrhly jsme rozdělit účastníky do menších skupin, v nichž by se zabývali pouze určitou oblastí problematiky vedení lidí, což by jim umožnilo odděleně diskutovat o daném tématu a soustředit se na to, co je nejdůležitější – a to s přihlédnutím k omezením daným místem konání konference a ke složení účastníků. Charlene svá doporučení, včetně dodatečných nákladů, opět předložila svému šéfovi.

Generální ředitel opět obešel vedoucího administrativního oddělení a odpověděl přímo Charlene. Prohlásil, že „Náklady jsou příliš vysoké. Program je již dán. Máte dost lektorů, kteří se vyznají v problematice přijímání lidí a v administrativních postupech, pro čtyři skupiny po pětadvaceti lidech?“ Cože? Pro Charlene nebylo snadné pochopit, co přesně generální ředitel chce, ale obávala se, že když mu odpoví a položí mu otázky, které by jí ozřejmily, co přesně chce, mohlo by to vyvolat dojem, že se brání nebo rozdmýchává vášně.

Když se lídři jako Craig vloží do dění, jejich příkazy mohou být pro druhé nejasné a záhadné, protože předpokládají, že ostatní jsou naladěni na stejnou vlnu a snadno pochopí, jak uvažují a co jejich příkazy znamenají. Toto chování, jež je projevem nízkého EQ a silného vlivu ega, často komplikuje lidem, kteří se pokoušejí dělat svoji práci, jak nejlépe to jde, jejich situaci. A aby toho nebylo málo – přestože Craig měl na jedné straně k semináři odmítavý postoj, na druhé straně chtěl vědět všechno do detailu, přestože o takových věcech, jako jsou vzdělávání dospělých, vyhodnocení potřeb posluchačů, nejlepší postupy pro zapamatování a tak dále, toho příliš nevěděl. To nebyla dobrá kombinace a navíc to stavělo Charlene do nepříjemné a ošemetné situace.

Charlene rovněž zjistila, že celá situace je pro ni matoucí. To, že se generální ředitel v celé záležitosti osobně angažoval, před ní stavělo otázku, zda se má zasazovat o to, co je podle ní nejefektivnější forma osvojení si nových poznatků účastníky semináře, nebo zda má vyjít vstříc generálnímu řediteli, podvolit se jeho přání a docílit, že bude spokojený, a to i za cenu toho, že ponechá stranou své odborné znalosti a přesvědčení. Když si k tomu ještě přidáte, že jejím přímým nadřízeným nebyl generální ředitel, ale vedoucí administrativního oddělení, není divu, že byla zmatená a bezradná, když došlo na to, jak má postupovat. (Říkat, že jejího šéfa nijak zvlášť netěšilo, že se ocitl na druhé koleji, je bezpochyby zbytečné.) Příčinou jejího utrpení bylo to, že generální ředitel upadl do Pasti 4, která sklapne, když se lídr nedokáže vzdát kontroly v případě úkolů, které byly – nebo měly být – delegovány na ostatní členy týmu.

Případ Craiga a Charlene ilustruje něco, s čím se posledních dvacet let běžně setkávám, obzvláště pak, pokud je ve hře rozpočet organizace. Vysoce postavení vedoucí pracovníci jenom obtížně hledají důvěru v to, že jejich přímí podřízení, kteří sami působí na vysokých místech organizační hierarchie, budou fiskálně odpovědní. Výsledkem je to, že poté, kdy dele-

govali úkoly, se ostatním vměšují do práce a uplatňují mikromanagement. Nedokážou se vzdát kontroly.

Past 4 vám připomíná, že byste se měli zamyslet a prozkoumat, zda se zaměřujete na náležité problémy a úkoly týkající se vedení lidí, nebo zda jste polapeni zvládáním méně významných rolí. Zaměřujete se na přípravu a rozvoj strategie, růst a zapojování nadaných lidí, sledování celkového podnikatelského prostředí? Máte informace o všem důležitém, co se ve vaší společnosti odehrává a staráte se o to, aby váš tým dobře pracoval jako celek? Nebo jste jako Craig a zabýváte se tím, jak se plánují jednotlivé události, na co se vynakládají menší sumy peněz, jaký typ písma by měli všichni ve společnosti používat při korespondenci?

Když zvolíte přístup, v jehož základu je EQ, dokážete se zbavit všech konkrétních, detailních záležitostí, jež vás odvádějí od úkolů, které vám vzhledem k vašemu postavení v hierarchii organizace přináležejí a je potřebné, abyste je zvládli. Výsledkem bude stále silnější a odolnější tým, který dělá práci, kterou umí, což přispívá k jeho rozvoji – a jenž se nemusí obávat, že ho bude někdo zpětně kritizovat nebo že bude zbytečně mrhat časem.

Zaostřeno na Past 4

Past 4 může uvádět do rozpaků jak generální ředitele tradičních korporací, tak zakladatele firem, kteří se v procesu růstu organizace nedokáží oprostit od provozních úkolů. Příkladem může být Marty, vynikající obchodník, jehož malou firmu koupila společnost ze seznamu Fortune 500. Tento ohnivý Latinoameričan vyrůstal ve válkou zmítané Kolumbii. Jeho neuvěřitelná mazanost a schopnost vypořádat se s obtížnými situacemi, jež získal na ulici a které mu pomáhaly přežít v nepřátelském prostředí, mu výborně posloužily i v podnikání. Coby teenager odjel do Spojených států a ještě než dosáhl třiceti let, se z něj stal úspěšný podnikatel vlastníci firmu vyvíjející software se sídlem v Jižní Kalifornii. Jeho malá firma si pod jeho vedením vedla natolik dobře, že o ni projevila zájem jedna ze společností uváděných na seznamu Fortune 500, které ji nakonec prodal. Marty a jeho lidé měli pokračovat v tom, co až dosud dělali, jako nezávislá dceřiná společnost. Marty, jenž se stal jejím prezidentem, neviděl žádnou potřebu změnit dosavadní způsob vedení firmy a pokračoval proto v zaběhnutých praktikách z dřívějšíka, včetně toho, že se nikterak nepokusil omezit svůj sklon k ne-

stálému, vrtošivému jednání. Jeho nálady, dobré i špatné, tak byly všem na očích.

Když se po nějaké době mateřská společnost začala více orientovat na vývoj softwaru, začala Martymu a jeho lidem zadávat více zakázek. Nakonec zakoupila další obdobnou firmu a Martyho pověřila provedením fúze jeho původní firmy a nově získané akvizice. Marty osobně přijímal všechna personální rozhodnutí, což vzhledem k tomu, že loajalitu stavěl nade vše ostatní, vedlo k tomu, že velmi rychle propustil mnoho lidí z nově získané firmy, aniž by vzal v úvahu jejich nadání nebo co bude nově vzniklá společnost, složená z dříve nezávislých firem, potřebovat ke svému rozvoji. V dalším kroku přikročil k přezkoumání práce všech zaměstnanců a vytvořil vlastní návrh popisu náplně a organizace práce. Jak prohlásil: „V příštích dvanácti měsících se chci intenzivně zaměřit na pracovní role a na všechno, co s tím souvisí.“

Marty také osobně vedl porady, a protože jenom obtížně nesl, když neznal všechny podrobnosti, požadoval, aby zprávy ze všech oblastí směřovaly přímo k němu, což znamenalo, že měl čtrnáct přímých podřízených. Než jsem do firmy nastoupila jako týmový poradce, firma zaměstnávala téměř osmdesát lidí a přestěhovala se do prostor v rostoucím areálu mateřské společnosti. Marty zde byl více na očích, a obavy, zda je schopen vést firmu, v jejímž čele stojí, rostly s tím, jak byly stále více patrné problémy, které firma, za níž nesl odpovědnost, měla. Přestože jeho divize byla průměrně zisková, jeho lidé neustále neplnili termíny a to, že uvnitř týmu bují konflikty, bylo veřejným tajemstvím. Aby toho nebylo málo, obavy, o nichž je řeč, k Martymu vůbec nepronikly (viz Past 1), takže ani v nejmenším netušil, že lidé ve vedení společnosti zvažují možnosti jeho další působení ve firmě. Vedoucí pracovníci mateřské společnosti se ve skutečnosti natolik obávali jeho reakce na zprávu, že najali exekutivního kouče, který mu má pomoci vypořádat se s jeho problémy, že mě požádali, abych oficiálně vystupovala jako „týmový poradce“, protože to zní méně hroživě.

Poté, co jsem se sešla se všemi čtrnácti Martyho přímými podřízenými, mi bylo zřejmé, že:

- Marty často vstupoval do čehokoli, což v jeho lidech vyvolávalo pocit, že je pro ně obtížné optimalizovat své činnosti.
- Jelikož Marty kontroloval alokaci všech zdrojů, mezi odděleními občas vybuchly problémy osobní povahy, protože každá skupina si hájila svůj „píseček“ a chtěla se Martymu zalíbit.

- Martyho hodnocení coby lídra bylo nižší, než by za jiných okolností mohlo být, protože mátl své lidi a ti nevěděli, co mají dělat. Martymu přiřkli na škále od jedné (nízké hodnocení) do deseti (vysoké hodnocení) celkově šest bodů. Mnozí prohlásili, že by mu dali osm nebo devět bodů, kdyby dokázal jasněji vymezit očekávání, role, odpovědnost a úkoly.

Všechno ukazovalo na to, že Marty se nedokáže vzdát kontroly.

Pro zakladatele firem, jakým byl i Marty, kteří své firmy vybudovali z ničeho a přivedli je k úspěchu, není snadné přestat se zabývat provozními otázkami a převzít roli „dirigenta“ – tato schopnost se u nich obvykle nedostaví přirozeně, sama od sebe. Marty nejenomže měl pocit, že by své cenné odborné znalosti měli sdílet s ostatními a i nadále se proto podílet na chodu firmy, ale také ho těšilo „být u toho“! Určovat, jak bude probíhat testování beta verze nového softwaru nebo rozhodovat o tom, jaké vybavení zakoupit, pro něj bylo něčím, co automaticky považoval za svoji práci a chtěl být u toho. Marty byl klasickým příkladem zakladatele firmy, který stál u jejího zrodu a ještě nepřišel na to, jak se transformovat v lídra větší organizace.

Zdrojem sklonu lídrů, jako je Marty, nevzdat se kontroly jsou zejména:

1. Přesvědčení, že nic se neudělá stejně kvalitně nebo ve stejném standardu, pokud se na tom lídr nebude přímo podílet.
2. Neúspěch při osvojování se schopností, dovedností a chování potřebných pro vedení lidí vedoucím pracovníkem.
3. Obavy z pochybení, jež by mohla vyvolat skandál.
4. Strach, že se stanou nepotřebnými nebo že ztratí kontakt se svým oborem.
5. Chybně, nevhodně nasměrované úsilí projevit zaujetí a touhu učit, vzdělávat a vychovávat ostatní.
6. Touha, aby v očích ostatních nebyl nadbytkem oplývajícím vedoucím pracovníkem, který vydává příkazy ze své slonovinové věže, ale usilovně pracujícím členem týmu.

Podívejme se na některé z těchto důvodů podrobněji. První z nich souvisí s „nafouknutou psychikou“, kterou časopis *Inc.* popisuje jako „zdvořilý eufemismus pro posedlost vlastním egem – přesvědčení, že určitý úkol dokážete zvládnout lépe než kdokoli jiný“.² Lídři se v takovém případě mohou

obávat, zda je jejich tým dostatečně kompetentní, nebo mohou být více či méně perfekcionista a mít pocit, že jakákoli chyba, které lze předejít, je nepřijatelná. Pokud lídři mají pocit, že dokáží některé úkoly zvládat lépe než lidé z jejich týmu, budou zcela přirozeně v pokušení do jejich realizace zasahovat a dělat je.

Dalším důvodem mohou být staré návyky, jež je dovedly k nemalým úspěchům, například zvyk rozhodovat o provozních záležitostech. Jestliže byli lídři zvyklí v dobách, kdy pracovali na nižších pozicích v organizaci nebo rozjížděli v roli vlastníků novou firmu, vykonávat, co je zapotřebí, realizovat to či ono, dělat konkrétní věci, musí – pokud mají sami sebe začít vidět jinak a růst – o takovou změnu vědomě usilovat. To vyžaduje osvojit si jiné paradigma, pokud jde o to, za co by měli na místě exekutivních lídrů nést odpovědnost. Pochopit, že *primární* funkcí lídra jsou takové věci, jako je budovat a motivovat tým vedoucích pracovníků anebo určovat strategické směřování organizace, může vyžadovat poměrně hodně práce a pozornosti při „přenasazení“ dosavadního způsobu myšlení.

Lídři mohou pociťovat potřebu být výrazně nablízku dění v organizaci také proto, aby měli jistotu, že se jejich společnost vyhne jakémukoli velkému skandálu. To je férový cíl. Chování společností jako Enron, Worldcom a HealthSouth Corporation stačí samo o sobě, aby každému výše postavenému vedoucímu pracovníkovi přeběhl mráz po zádech, když pomyslí na to, co se může stát, když ztratí přehled o tom, co se v jeho organizaci odehrává. Tento druh obav bývá běžným důvodem neschopnosti vedoucích pracovníků přenechat právo rozhodovat někomu jinému, obzvláště pokud se tak či onak dotýkají zákazníků. To je pochopitelné. V dalších částech této kapitoly si proto ukážeme, jak tyto obavy zvládat lépe než tak, že se uchýlíme k mikromanagementu.

DO PASTI 4 JSTE UPADLI, JESTLIŽE...

- Máte více než deset přímých podřízených.³
- Nedokážete se přimět, abyste se „čistě pro klid mysli“ nezbývali zjevně nevýznamnými detaily.
- Většinu svého času věnujete vnitřním či provozním záležitostem organizace, a jenom málo věcem z jejího okolí – z odvětví, podnikatelské prostředí.
- Když jste mimo svoji kancelář, rozhodování začne skřípat, až zcela uvázne, nebo to vypadá, že dokud se nevrátíte, nic se neudělá, což je samozřejmě

potvrzením toho, že jste nepostradatelný a tým vedoucích pracovníků si bez vás neví rady.

- Považujete se za člověka, na němž zůstává posoudit ve finále jakost produkce.
- Máte pocit, že lidé potřebují, pokud mají ze sebe vydat všechno a podávat ten nejlepší výkon, jehož jsou schopni, velmi podrobné pokyny.

Ego versus EQ

Je poněkud ironické, že lídři, kteří praktikují mikromanagement, se občas považují za lídry s „nevelkým egem“, kteří „slouží druhým“.⁴ Říkají si: „Podívejte se na mě. Vyhrnu si rukávy a pracuji bok po boku s běžnými zaměstnanci.“ Ve skutečnosti ovšem to, co na první pohled může vypadat jako pomoc druhým, takovým vůbec není, protože zaměstnanci často nepotřebují, aby někdo další přiložil ruce k dílu. Potřebují lídra. Potřeba lídra zapojit se do práce druhých většinou zpomalí jejich práci, protože jeho pozornost si žádají rozmanité věci, které musí posoudit nebo odsouhlasit. To je, mimochodem, nejčastější stížnost, kterou slyším od lidí, jejichž lídr upadl do této pasti.

Časopis *Inc.* uveřejnil zajímavou odlišnost mezi kontrolou a vedením, jež nám může pomoci lépe osvětlit roli ega v případě Pasti 4:

Kontrola je od toho, abychom se ujistili, že příkazy a pracovní požadavky se plní v souladu s plány a směrnicemi managementu. Naproti tomu vedení je založeno na tom, že lídr stanoví jasné cíle, deleguje pravomoci a pověření, zřekne se kontroly a důvěřuje zaměstnancům.⁵

Když lídrovo jednání vede snaha kontrolovat, uchovává si moc, takže potřeby jeho ega jsou ukojeny. Když se vedoucí pracovník nebo zakladatel firmy ve svém jednání řídí principy vedení lidí, zřiká se své moci, *posiluje pravomoci* členů svého týmu a ponechává stranou jakékoli přímo se projevující potřeby svého ega. Pouze pokud disponují sebeuvědoměním, empatií a sebekontrolou, jež se pojí s EQ, mohou lídři získat pochopení a kázeň, potřebné pro to, aby přestali kontrolovat svůj tým a umožnili mu tak využít jeho vlastní pravomoci, povinnosti a funkce.

Občas se tato past projevuje způsobem, v němž se poněkud nešťastně promítají dobře míněné úmysly lídra (cesta do pekel bývá dlážděna dobrými

úmysly). To byl případ Martyho, kterého provozní záležitosti prostě bavily. Zatímco Marty se, na rozdíl od Craiga, vůči svým zaměstnancům nechoval násilnicky, zjevil se s úsměvem v kanceláři některého ze svých přímých podřízených, připravený vrhnout se do plánování a logistiky něčeho, na čem se vůbec nepodílel.

Ať již se lídr odmítne vzdát kontroly, protože je silnou osobností (tak jako Craig), nebo proto, že ho baví podílet se na provozních záležitostech (tak jako Marty), jeho ego ho (na)směruje do Pasti 4 – k tomu, aby přijímal rozhodnutí a choval se způsobem, jež ho uspokojuje, a to na úkor pohody a komfortu ostatních.

Pokud jde o Martyho, vrcholoví manažeři k němu začali být postupně upřímnější a přestali před ním tajit své obavy, takže si nakonec s přispěním kouče uvědomil, že se nemůže nechat vtáhnout a zapojit úplně do všeho, co se ve firmě odehrává. Ve skutečnosti nedávno přijal šéfa provozního oddělení, který dostal na starost řídit provoz, včetně týmu provozních pracovníků, což mu dalo prostor jednat se zákazníky a uzavírat obchody. Dnes jeho divize vzkvétá, protože se dokázal nelitostně podívat na své nedostatky, přijmout některá důležitá rozhodnutí a umožnit svému EQ získat vrch nad svým egem.

Když jsem s ním nedávno hovořila, zeptala jsem se ho, jak bude zvládat novou situaci, kdy přijal šéfa provozního oddělení a vytvořil si tak příležitost přestat řešit některé problémy, omezit kontrolu a soustředit se na problémy spojené se směřováním firmy a její strategií. Marty se přiznal, že „nezasahovat do dění bude velmi obtížné, protože – upřímně – znám tenhle byznys lépe než kdokoli jiný tady“. Změnit se pro něj nebude snadné, ale tím, že zaměstnal šéfa provozního oddělení a zavázal se, že se mu nebude plést do práce, udělal na cestě k tomuto cíli první krok.

EQ jako lék proti nástrahám Pasti 4: Rozpoznat, „přečíst“, zvolit odezvu

Pokud zjistíte, že nezasahovat do provozních záležitostí a vzdát se kontroly je pro vás obtížné, začněte u sebe. Položte si následující otázky:

- Jde o něco, v čem bych se měl angažovat?
- Delegoval jsem tuto záležitost na někoho jiného – a přesto do ní stále příliš zasahuji?

- Je výsledkem mého zasahování to, že všechno probíhá pomaleji?
- Shromažďuji pouze informace, nebo jsem ve středu dění a říkám lidem, co mají dělat?
- Co by se stalo, kdybych přestal určovat co a jak? Co mi odpověď na předešlou otázku říká o tom, jak dobře připravuji další lídry na to, aby dokázali vést náš byznys?

V dalším kroku zapojte své sebeuvědomění a snažte se *rozpoznat*, kdy vás vaše ego dovádí k tomu, abyste zašli ve svém zasahování příliš daleko. Známkou toho, že tomu tak je, může být pocit, že jste při zvládání úkolu příliš vidět, můžete si uvědomit, že nemáte důvěru v kompetentnost vašeho týmu, nebo rozpoznat, že vás představa práce na projektu příliš uchvacuje a vyvolává ve vás neadekvátní nadšení. Pokud tomu tak je, podívejte se na věc z odstupu a zvažte, co od vás potřebují ostatní – a nepřipusťte, abyste se nechali strhnout, vložili se do dění a umožnili tak vašim emocím vám diktovat, co budete dělat. Abyste to dokázali, potřebujete využít empatii a schopnost „číst“, co se odehrává.

Když se při práci s mými klienty dostanu až sem, mnoho z nich mi řekne: „Já bych tak rád více věcí delegoval a přestal zasahovat, jenže nemohu. Můj tým toho má již tak moc.“ Jiní pro změnu prohlašují: „Můj tým to nezvládne. Nejdříve potřebují získat více zkušeností.“ Pokud vás napadají stejné myšlenky, nepokračujte dál a „čtěte“, co se právě děje. Počkali jste s přijetím rozhodnutí, až budete vědět všechno? Ukazuje všechno na to, že váš tým má potřebný potenciál a je možné mu důvěřovat, i když možná nepřístupuje k různým záležitostem stejně jako vy? Pokud ano, co od vás potřebuje, aby byl v tom, co dělá, úspěšný? Snažte se obstarat jim podporu, kterou potřebují, nebo jste vytvořili takové prostředí pro činnost, v němž vaši lidé vědí, že se úkolu zhostíte sami a docílíte tak, že budou vypadat – a možná se také cítit – neschopní? Pokud ne, možná nastal čas vyřešit problémy spojené s tím, aby dostali svým závazkům nebo je nahradit, namísto toho, abyste rozpoznané problémy obcházeli a vyhýbali se tak jejich řešení.

Stejně důležité je i to, co z vašich lidí vyzaňuje, když se zapojíte do jejich práce. Vyzaňuje z nich potěšení, když s vámi hovoří, nebo pocit, že jim to ubírá na sebevědomí? Vypadají jako někdo, komu debata s vámi vlévá energii do žil, nebo působí našťavaně a rozpačitě? Kdybyste byli na jejich místě, cítili byste se příjemně a spokojeně, kdyby váš šéf takto zasahoval do vaší práce, nebo byste měli pocit, že se vám příliš plete pod nohy a demoralizo-

valo by vás to? Smyslem těchto otázek je pomoci vám diagnostikovat sami sebe, abyste se mohli naladit na to, co váš tým od vás skutečně potřebuje, pokud má být úspěšný – a abyste i vy sami díky tomu mohli nalézt ve své roli větší a hlubší uspokojení z toho, co děláte.

Pokud se vám podaří dobře „*přečíst*“ svůj tým a rozpoznat stav svého ega, máte všechny informace potřebné k adekvátní a vědomé *odezvě*. Jestliže vaše kroky určují obavy z toho, že utratíte příliš mnoho, zkuste ponechat tuto obavu stranou a důvěřovat svému týmu v tom, že bude jednat fiskálně odpovědně. Existuje něco, co by svědčilo o tom, že lidé bezhlavě utrácejí peníze společnosti, nebo jsou vaše obavy iracionální? Pokud má projekt již schválený rozpočet, řekněte si, že byste se měli držet stranou tak dlouho, dokud ho vaši lidé nepřekročí. Jestliže si nejste jisti tím, zda jsou někteří z vašich lidí dostatečně kompetentní, učinite riskantní rozhodnutí a svěřte jim nějaký menší projekt, na němž by mohli získat zkušenosti, rozvinout své schopnosti a přesvědčit vás, že si zaslouží vaši důvěru. Významnou částí jakékoli práce lídra je vychovávat schopné a nadané lidi. Dokud někomu nedáte šanci ukázat, co v něm je, nezjistíte to. A poslední věc – neobávejte se chyb, protože jistě přijdou. I vy jste chybovali a dneska nejspíš zjišťujete, že minulé chyby představovaly jednu z nejlepších příležitostí učit se. Stejně je tomu i v případě vašeho týmu.

Pokud dokážete připustit a přijmout myšlenku, že nezamýšlené důsledky nejsou vždy strašlivé, ve většině případů to do vašeho života vnese jistý pocit klidu. To nejhorší, co se může stát, je to, že se některé z vašich obav naplní. Vaše výhoda spočívá v tom, že se na celou situaci budete dívat novými očima. Budete vidět mezery, které je zapotřebí překlenout, budete si uvědomovat, co je nutné si osvojit, kdo se na svoji práci nehodí nebo nezapadá do týmu, a předpoklady, z nichž vycházíte a které jste pomíjeli, když jste uvažovali v intencích nezbytnosti kontroly. Získáte tak neocenitelné prostředky a nástroje, jenž vám umožní zaměřit se na to, kam napřít své síly, aby to bylo ku prospěchu organizace, a pomohou vám soustředit své zaujetí, nadšení, energii a elán na mnohem významnější cíle s nesrovnatelně většími dopady, než tomu bylo dosud.

V roli lídra si musíte nakonec vymežit sami pro sebe, kdy je vhodné v určité situaci zasáhnout. Můžete si stanovit určité jasně vymezené hranice, jež vám pomohou určit, kdy nastal čas vstoupit do projektů nebo rozhodování – a kdy ještě ne. Můžete si například stanovit práh finančních výdajů: „Budu se podílet na každém finančním rozhodování, kdy zvažovaná částka přesáhne X dolarů. Všechna ostatní rozhodnutí ponechám na svém týmu, který je natolik schopný, že to zvládne sám.“ Nebo můžete požadovat, že se na váš

stůl dostane vše, co se týká bezpečnosti. Můžete si nalézt někoho, kdo vás upozorní, že nedodržíte stanovené hranice. Když si vymezíte zřetelnější zásady, kdy se máte vzdát kontroly, požádáte ostatní, aby vám nedovolili je překračovat, a přijmete skutečnost, že vkládat v druhé důvěru ve vás může chtít nechtít vyvolávat nepříjemné pocity, získáte účinné prostředky, jež vám umožní odolat nutkání uchýlit se k mikromanagementu.

CO DĚLAT, KDYŽ NEMÁTE DŮVĚRU VE SVŮJ TÝM

Představte si, že jste poté, kdy jste zvážili určitou situaci, dospěli k závěru, že nemáte důvěru v to, že si váš tým dokáže vést v souladu s vašimi standardy a očekáváními. Co s tím? Pro začátek doporučuji zejména těm, kteří nejsou v tomto směru příliš zběhlí, otestovat si vlastní psychiku a ověřit si, zda se v jádru celého problému nenachází vaše přesvědčení. Jste přesvědčeni, že nikdo jiný nedokáže danou práci udělat tak dobře jako vy? Myslíte si, že nejlepších výsledků dosáhnete vy sami? Pokud tomu tak je, uvažte, zda tým, co vás vede k mikromanagementu, není spíše vaše přesvědčení, jež má základ v tom, co vám říká vaše ego, než skutečná nekompetentnost vašeho týmu. Většina manažerských týmů ve skutečnosti má schopnosti a potenciál zvládat své úkoly dobře. Problém se skrývá spíše v neschopnosti lídra v plném rozsahu úkoly delegovat a nevměšovat se do jejich realizace.

Pokud jste upadli do Pasti 4, nastal čas vyzkoušet, co v členech vašeho týmu je, a dát jim možnost ukázat, co všechno jsou schopni vykonat. Dokud jim tuto příležitost nedáte, nebudete vědět, co všechno dokáží zvládnout. Jestliže poté, kdy jste jim umožnili řídit projekty a řešit úkoly, se ukáže, že někteří skutečně svoji práci dobře nezvládají, víte, že jde o výkonnostní problém, který vyžaduje poohlédnout se po někom, kdo by dotyčného člena týmu nahradil. Nespěchejte ale příliš s takovým závěrem. Lidé potřebují čas, aby mohli růst a osvojovat si nové věci. Nezapomínejte, že chyby představují skvělou příležitost učit se. Mějte rovněž na paměti, že pokud vaši lidé přistupují k plnění svých úkolů jinak než vy, není na tom nic špatného. Koneckonců, *nejsou* vámi – a nikdy nebudou – ale sami sebou. A tak to má být.

V kostce

Pro některé lídry může být obtížné vzdát se kontroly v době, kdy nemine dne, aby se někde nevynořil nějaký další skandál. Tito lídři uznávají, že

delegovat je z *teoretického* hlediska správné, ale řeknou vám, že v praxi je to generální ředitel, kdo se musí vypořádat se všemi možnými problémy, protože když do firemní lodi začne téct, je to kapitán, kdo je za všechny na palubě odpovědný. Jak mi řekl jeden vedoucí pracovník: „Tohle prostě nemůže selhat. Držím všechno pevně v ruce.“ A pokud se generální ředitel „neplete“ do všech provozních záležitostí, jak odhalí potenciální chybu v řádu 6 miliard dolarů ještě před tím, než nastane, nebo zabrání úniku 200 miliónů galonů ropy?^{6, 7} To je férová otázka. Žádný lídr netouží nést odpovědnost za jakýkoli skandál, obrovskou finanční ztrátu, za výrobek, který ohrozil zdraví zákazníků, nebo za únik ropy, který poškodil vzácné přírodní druhy a významně narušil životní prostředí.

Jenže skandálu se nevyhnete, stejně jako nezabráníte finančním problémům tím, že budete o všem rozhodovat nebo si osobně pohlídáte všechno, co se ve společnosti kde šustne. Potřebujete něco jiného – *zůstat informováni*. To vyžaduje skutečně dobře nastavit firemní procesy – tak, abyste měli přehled o důležitých provozních záležitostech, zjišťování a měření, problémech a výzvách; docílit, aby vaši lidé měli pocit, že vám mohou bez obav říkat, co mají na srdci – což vám umožní neupadnout do Pasti 1, a aby ti členové vašeho týmu, kteří věci vidí jinak než vy, byli způsobili přícházet s protikladnými pohledy a rozpoznat varovné signály – což vám umožní vyhnout se Pasti 3. Přestože *zapojovat* se do provozních záležitostí a realizačního procesu se může zpočátku zdát bezpečnější, pokud se zaměříte na to, abyste byli o těchto záležitostech průběžně informováni, uvolní vám to ruce od každodenních běžných činností a budete se moci více zabývat tím, co se děje v celé organizaci jako takové. A to je přesně to, co by měl dělat lídr namísto toho, aby se nechával natolik semlít každodenními záležitostmi, že mu na ostatní nezbývá příliš čas.

Vaším úkolem není zabývat se jednotlivostmi a každým problémem a výzvou, jimž společnost čelí – a to v každém oddělení bez rozdílu – a uplatňovat při tom mikromanagement. Vaším úkolem je vést své lidi směrem, který jste jako strategové firmy určili, k budoucnosti, kterou si v duchu představujete. Jestliže máte pocit, že musíte uplatnit mikromanagement, potom svým lidem nedůvěřujete. V takovém případě vytváříte umělé limity a omezujete vaši společnost v její schopnosti růst a rozvíjet se.

VYUŽÍVÁME EQ JAKO LÉK PROTI NÁSTRAHÁM PASTI 4: ROZPOZNAT „PŘEČÍST“, ZVOLIT ODEZVU

Rozpoznejte, že všechny cesty vedou do Říma – nebo přinejmenším mnohé z nich. Je ta vaše opravdu ta jediná, po níž se máte vydat? Uvědomte si, že vaše nutkání „udělejte to po mém“ nemusí vaší organizaci posloužit zrovna nejlépe (sebeuvědomění).

„Čtěte“ situaci a zaměstnance – a určete, jak dalece byste se měli skutečně zapojit do dění (empatie). Je zapotřebí, abyste se jako lídr podílel na souhlasu s nákupem každého jednotlivého iPhone pro váš tým právníků? Není. Je zapotřebí, abyste se podílel na rozhodování o kapitálových výdajích v objemu 1 miliardy dolarů? Nejspíš ano.

Vaše **odezva** by měla být v souladu s dosahovanými výsledky. Zjišťujte, jak reagujete – a nepřehánějte ani pozitivně, ani negativně, svoji odezvu na to, co jste zjistili (sebekontrola). Jestliže váš zaměstnanec efektivně zvládl každotýdenní poradu – jinak řečeno, dosáhl pokroku a plně zapojil a vtáhl do dění ostatní přítomné – poblahopřejte mu k tomu a pochvalte ho za dobře odvedenou práci, a to i tehdy, když postupoval jinak než vy. Nedosáhl snad výsledků, o něž usilujete? Namísto toho, abyste dali najevo svoji nelibost, mu poskytněte konstruktivní komentář, který mu umožní dál se rozvíjet.