

POZORUJ, CO SE DĚJE DOLE

Organizace jsou hierarchické struktury. Obvykle jsou uspořádány vertikálně. To znamená, že lidé jsou v nich seřazení podle zkušenosti a míry zodpovědnosti. Zprávy o své činnosti podávají směrem nahoru i dolů, ne horizontálně. Lidská společnost funguje na tomto principu více či méně od počátku civilizace. Existují k tomu dobré (zkušenost, zodpovědnost, jasná kariérní posloupnost) a špatné (moc, korupce a protěžování) důvody. Je jedno, jestli se to lídrovi líbí, nebo nelíbí. Musí fungovat v reálném, ne ve vysněném světě.

Ve vertikální hierarchii se však často vyskytuje jeden jev: kvalita se mnohdy ztotožňuje s postavením. Čím výš se člověk na žebříčku dostane, tím vyšší hodnotu má jeho práce, ať už z hlediska vlivu, nebo samozřejmě i z hlediska finančního ohodnocení. Generálmajor je nejen lépe placený než seržant, ale jeho slova mají i větší váhu, má přístup k většímu množství informací, ke zdrojům a podobně. V každém případě je generálmajor důležitější než četař.

Jenomže dobrý lídr, ten co pozoruje situaci pod sebou, uvažuje jinak.

Musí sledovat, co se děje dole, protože to vychází z principu organizační struktury. Nedívá se na ně však s opovržením. Pozoruje lidi pod sebou, protože chápe, že každý člověk, za kterého nese zodpovědnost, je důležitým kolečkem v soukolí. Slavný americký generál George S. Patton jednou řekl: „Každý muž má v armádě nezastupitelnou roli. Nikdy nepolevujte. Vůbec ani nepomýšlejte na to, že na vaší práci nezáleží. Každý chlap má roli, kterou musí splnit. Každý chlap je klíčovým článkem řetězu.“

Špatný lídr se jeho radou neřídí, proto se ho pak podřízení bojí, stydí se ozvat. Bojí se, že jejich slova nepadnou na úrodnou půdu a že za ně možná budou dokonce potrestáni. Průměrný lídr o tom jen mluví, a právě proto se výsledky nedostavují. Podřízení sice cítí, že si můžou říct svoje, ale to je asi tak všechno, jelikož to stejně zůstane jen na papíru. Dobrý lídr se tou radou neřídí jen formálně, ale promítá ji i do praxe. Ví, že postavení není výrazem hodnoty. I ten nejzkušenější armádní generál může mít nějaký hloupý nápad a obyčejný voják zase naopak může přijít s geniální myšlenkou. Uklízečka může narazit na klíčovou zpravodajskou informaci. Hodnota nápadu spočívá v jeho přínosu, ne ve společenském postavení jeho autora. Zaměstnancům dáte sílu vytěžit ze sebe maximum jen tehdy, když budete pozorovat, co se děje pod vámi, a podporovat svobodu myšlení. Musí vědět, že na každém z nich záleží.

Veźměte si třeba příklad průzkumné hlídky. Který její člen je nejdůležitější? Je to ten kluk v čele, co hledá pasti, nástrahy a výbušná zařízení a který se jako první dostane do střetu s nepřítelem, pokud začne střelba. Ne, nejdůležitější je kluk, který nese vysílačku a zabezpečuje spojení družstva se základnou. V případě potřeby dokáže přivolat leteckou podporu, zabezpečit evakuaci raněných či požádat o posily. Taky ne, je to zdravotník, jehož schopnosti a rozvaha ve vypjatých situacích udržují naživu raněné, kteří by ještě před pěti a určitě deseti minutami vykrváceli na bojišti. Nebo je to kulometčík, který ze zálohy spustí zničující palbu, jestliže dojde ke kontaktu s nepřítelem, a umožní ostatním členům hlídky zaujmout co nejvýhodnější pozice. Taky to může být velící důstojník, který musí pospojovat všechny tyto nitky, aby vytvořil dokonalou mozaiku. A tak dál a tak dál.