Mike Michalowicz

TAJEMSTVÍ ÚSPĚŠNÝCH LÍDRŮ

Jak vybudovat tým, na který budete hrdí



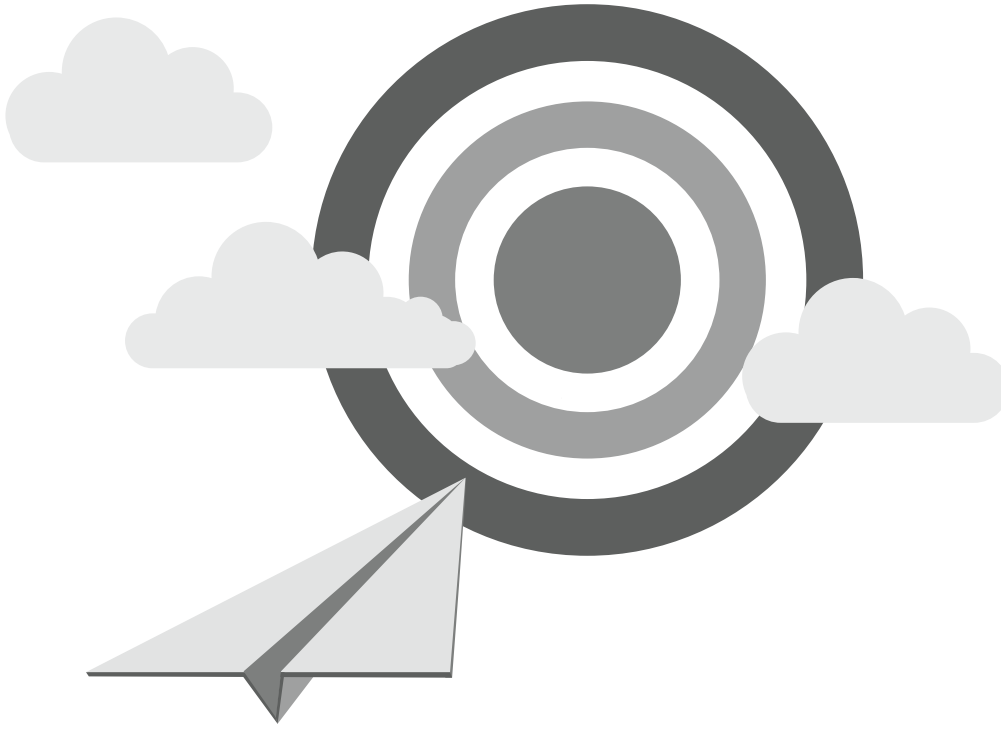
GRADA®

Věnováno Helen Fullerové,
protože tak by si to přál táta.

Mike Michalowicz

TAJEMSTVÍ ÚSPĚŠNÝCH LÍDRŮ

Jak vybudovat tým, na který budete hrdí



GRADA®

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy
Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude ***trestně stíháno****.*
Automatizovaná analýza textů nebo dat ve smyslu čl. 4 směrnice 2019/790/EU a použití této knihy k trénování AI jsou ***bez souhlasu nositele práv zakázány****.*

Mike Michalowicz

TAJEMSTVÍ ÚSPĚŠNÝCH LÍDRŮ
Jak vybudovat tým, na který budete hrdí

Přeloženo z německého originálu *All in: How Great Leaders Build Unstoppable Teams,* vydaného nakladatelstvím Portfolio, patřící pod Penguin Random House LLC v New Yorku, USA, v roce 2024.
All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.
This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
www.grada.cz
jako svou 9898. publikaci

Překlad Mgr. René Souček
Odpovědná redaktorka Eva Lee
Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková
Návrh a zpracování obálky Lucie Skořepová
Počet stran 264
První české vydání, Praha 2025
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod a.s.

Copyright © 2024 by Mike Michalowicz
Czech edition © Grada Publishing, a.s., 2025
Cover photo © Nuthawut/AdobeStock.com, 2025
Author photo (Mike Michalowicz) © Layla Cevallos

Názvy produktů, firem apod. použité v knize mohou být ochrannými známkami nebo registrovanými ochrannými známkami příslušných vlastníků.

ISBN 978-80-271-7782-0 (ePub)
ISBN 978-80-271-7781-3 (pdf)
ISBN 978-80-271-5320-6 (print)

Obsah

O autorovi 8

Úvod 9

1. Proč většině týmů na jejich firmě moc nezáleží 15

JAK ZVÝŠIT ZAPOJENÍ ZAMĚSTNANCŮ 21
NE TY, ALE JÁ 23
CO SKUTEČNĚ ZNAMENÁ PRACOVAT NAPLNO? 27
RECEPT PRO PRÁCI NAPLNO 29
MŮJ NEZASTAVITELNÝ TÝM 33
PRVNÍ KROK 34

2. Zbavte se nahodilosti 37

SEZNAMY POVINNÝCH POLOŽEK 40
ROZBOR ROLÍ VYSOCE VÝKONNÝCH LIDÍ 45
PŘIDĚLUJTE KAŽDÉMU SPRÁVNÉ ÚKOLY 51
CELEK JE VÍC NEŽ JEDNOTLIVEC 53
DOBRÉ A SKVĚLÉ VEDENÍ 55

3. Přijímejte lidi s potenciálem 59

MŮŽE BÝT ELITNÍM HRÁČEM KAŽDÝ? 64
ZKUŠENOSTNÍ, VROZENÉ A POTENCIÁLNÍ SCHOPNOSTI 67
POŘÁDÁNÍ WORKSHOPŮ 71
NAUČTE NĚKOHO NĚČEMU A ON VÁM TO VRÁTÍ 80
NÁBOR Z LAVIČKY 82
JAK MŮŽETE UČIT TO, CO NEZNÁTE? 85
DOBRÉ A SKVĚLÉ VEDENÍ 86

4. Zažijte si metodu pětihvězdičkové kvalifikovanosti 87

PROCES PĚTIHVĚZDIČKOVÉ KVALIFIKOVANOSTI 92
TŘI KLÍČOVÉ VLASTNOSTI 96
TEST KLÍČOVÝCH VLASTNOSTÍ 98
FRUSTRAČNÍ TEST 101

PTEJTE SE NA SNY ... 103
ZKUŠEBNÍ DOBA ... 104
PŘEDLOŽENÍ NABÍDKY ... 104
DOBRÉ A SKVĚLÉ VEDENÍ ... 107

5. Vytvářejte bezpečné a přijímající prostředí ... 109

FYZICKÉ BEZPEČÍ ... 112
PSYCHICKÉ BEZPEČÍ ... 114
FINANČNÍ BEZPEČÍ ... 117
DĚLEJTE MEZI ZAMĚSTNANCI PRŮZKUM ... 120
DOBRÉ A SKVĚLÉ VEDENÍ ... 122

6. Podporujte psychologické vlastnictví ... 123

PSYCHOLOGICKÉ VLASTNICTVÍ ... 126
PROČ JE PSYCHOLOGICKÉ VLASTNICTVÍ DŮLEŽITÉ ... 129
STRATEGIE PSYCHOLOGICKÉHO VLASTNICTVÍ ... 140
DOBRÉ A SKVĚLÉ VEDENÍ ... 142

7. Vytvářejte retenční rytmus ... 143

MĚSÍC DOPŘEDU ... 146
TÝDEN DOPŘEDU ... 148
PRVNÍ DEN V NOVÉ PRÁCI ... 148
HLOUČEK NEBOLI RYCHLOPORADA ... 151
TÝDENNÍ INDIVIDUÁLNÍ SCHŮZKY ... 153
ČTVRTLETNÍ VÝJEZDNÍ AKCE ... 156
ROČNÍ VÝJEZDNÍ AKCE ... 159
ROČNÍ HODNOCENÍ ... 161
DOBRÉ A SKVĚLÉ VEDENÍ ... 163

8. Používejte nejúčinnější motivační nástroj ... 165

RECEPT NA RADOST ... 168
PÉČE O SNY VAŠICH ZAMĚSTNANCŮ VEDE K ODDANOSTI ... 171
ZAČNĚTE S CÍLI ... 173
STROM SNŮ ... 176
DOBRÉ A SKVĚLÉ VEDENÍ ... 179

9. Nejdřív zapracujte na společenství ... 181

REZONUJÍCÍ KULTURA NA PRACOVIŠTI SE RODÍ ZE SPOLEČENSTVÍ ... 183
NEMĚNNÉ ZÁKONY ... 186

KLÍČOVOU SOUČÁSTÍ SPOLEČENSTVÍ JE SOUNÁLEŽITOST 188
KONCENTRACE NA INDIVIDUÁLNÍ POTENCIÁL ZLEPŠUJE CELEK 192
KULTURA JE STATICKÁ, SPOLEČENSTVÍ JSOU AKTIVNÍ 194
DOBRÉ A SKVĚLÉ VEDENÍ 195

10. Podporujte nové zkušenosti a vyšší výkonnost zaměstnanců 197

STRATEGIE Č. 1: NABÍZEJTE ZAMĚSTNANCŮM PŘÍLEŽITOSTI K RŮSTU 201
STRATEGIE Č. 2: VYTVÁŘEJTE OSOBNÍ NÁVODY K OBSLUZE 204
STRATEGIE Č. 3: ZAPOMEŇTE NA STATUS MANAGEMENT 211
ŠŤASTNĚJŠÍ LIDÉ JSOU V BYZNYSU LEPŠÍ 215
DOBRÉ A SKVĚLÉ VEDENÍ 217

11. Přizpůsobujte se proměnlivému pracovnímu prostředí 219

LIDÉ POTŘEBUJÍ VZTAHY 222
NAJDĚTE SI SVOU OPTIMÁLNÍ KOMBINACI 224
PREZENTISMUS 226
TICHÁ REZIGNACE NA PRÁCI 228
VY VLASTNĚ NEMÁTE ZAMĚSTNANCE 231
DOBRÉ A SKVĚLÉ VEDENÍ 233

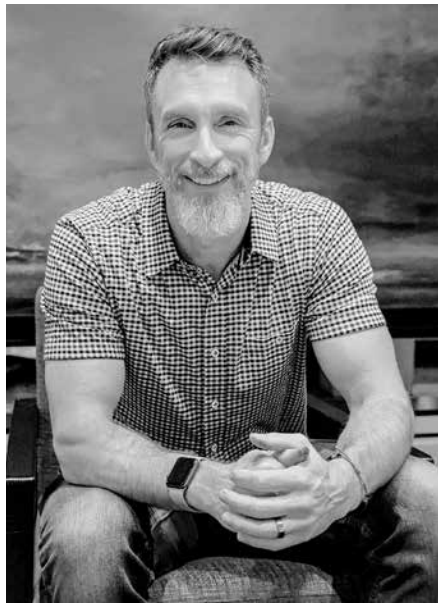
12. Dovolte lidem odcházet 235

PŘIJÍMEJTE LIDI POMALU, PROPOUŠTĚJTE JE JEŠTĚ POMALEJI 239
JAK VÉST OBTÍŽNÉ ROZHOVORY 241
SENDVIČOVÁ TECHNIKA 243
JAK POZNAT, KOHO NECHAT ODEJÍT 245
NENÍ CHYBA TAKY NA VAŠÍ STRANĚ? 247
POSLEDNÍCH PATNÁCT MINUT 247
DRŽTE SE ZÁSADY VIDĚT V KAŽDÉM POTENCIÁL 249
SEBEHODNOCENÍ ANEB „PŘÍŠTĚ LÉPE“ 251
DOBRÉ A SKVĚLÉ VEDENÍ 253

Závěr: Váš styl vedení přetrvá generace 255

Poděkování 263

O autorovi



MIKE MICHALOWICZ je autorem bestsellerů *Profit First*, *The Pumpkin Plan*, *Clockwork* a *Fix This Next*. Je zakladatelem několika společností s obratem v řádu milionů dolarů a jedním z nejoblíbenějších řečníků o podnikatelských a obchodních tématech na světě. Legendární autor Simon Sinek ho považuje za „jednoho z hlavních kandidátů pro svatořečení coby patrona podnikatelů“.

Úvod

První den Alexandra Vasiljeva v novém zaměstnání můžeme s přehledem považovat za jeden z nejhorších. Jeho úplně první pracovní směna při ostraze prezidentského centra Borise Jelcina v ruském Jekatěrinburgu stála jeho zaměstnavatele přes tři tisíce dolarů, on sám byl obviněn z trestného činu a objevil se dokonce v mezinárodních médiích. Na tuhle spoušť mu přitom stačila jen obyčejná propiska.[1] Saša se totiž v práci nudil, a proto dvěma ze tří prázdných obličejů na avantgardním obraze Anny Leporské Tři postavy dokreslil oči. Tento obraz měl tenkrát hodnotu skoro milion dolarů a do prezidentského centra ho zapůjčila státní Treťjakovská galerie v Moskvě. Pan Vasiljev dostal na hodinu výpověď a jeho zaměstnavatel, který musel uhradit zrestaurování obrazu do původní podoby, přišel o významného zákazníka. Když se pak nešťastného strážce novináři zeptali, proč obraz počmáral (a dopustil se vandalismu), hájil se, že o hodnotě obrazu neměl ponětí, že se mu prostě nelíbil a že ho k tomu prý vyhecovaly nějaké školačky. Tak určitě.

1 Will Stewart, „Pictured: Guard Who Ruined £740,000 Painting by Drawing Eyes on It," *Mail Online*, 11. února 2022, dailymail.co.uk/news/article-10502763/Pictured-Bored-security-guard-ruined-740-000-painting-drawing-eyes-it.html. Přečteno 3. července 2022.

Asi o osm tisíc kilometrů dál na západ měl Ben Bjork, pracovník ostrahy baltimorského Muzea umění, naprosto odlišnou pracovní zkušenost. Po celé roky pozoroval dílo 50 tuctů od umělce Jeremyho Aldena, které představuje židli vyrobenou ze šesti set tužek o tvrdosti č. 2. Bjork si často představoval, jak si na židli sedá, nikdy se k tomu ale neodhodlal, protože věděl, že to prostě nejde. On i ostatní strážci měli vystavená umělecká díla ve velké úctě.

Členka správní rady muzea Amy Eliasová pak přišla s nápadem požádat členy ostrahy, aby připravili svou vlastní výstavu s názvem Hlídáme umění. Během několikaleté přípravy rozhodovali strážci o všech záležitostech s ní spojených, počínaje díly, která tam chtějí prezentovat, a konče barevným laděním stěn výstavních prostor. Strážci se tak dozvěděli spoustu informací o procesu přípravy výstavy a pochopili, že v umění je důležité, aby všechno hladce běželo. Zároveň jim došlo, jaký význam jejich práce pro muzeum vlastně má a získali jiný pohled na svůj vztah k vystavovaným dílům. Traci Archable-Fredericková, pracovnice ostrahy, která si vybrala současnou koláž Resist §§2 od Mickalene Thomasové, řekla: „Na tohle dílo jsem hrdá tak, jako bych ho sama vytvořila.“[2] Bjork pro výstavu zvolil židli, která jeho fantazii zaměstnávala už léta. Jeho úkolem bylo toto dílo chránit, ale teď mu chtěl vzdát hold. Na popisek k němu napsal: „50 tuctů jsem si vybral i proto, že mě baví představovat si, jak si na židli nějaký unavený strážce skutečně sedá a ona se rozpadá.“

Jako lídři firem se snažíme hledat zaměstnance, kteří své práci dávají víc, dělají pro ni víc a očekávají od ní víc, podobně jako strážci v baltimorském Muzeu umění. Jenže často pak přijímáme lidi, kteří se na naší firmě, na našem mistrovském díle, spíš chtějí vyřádit s propiskou (pokud vůbec nějaké zájemce najdeme). A protože nemáme dobrý tým,

2 Where Museum Guards Pick the Art,“ CBS News, 27. března 2022, cbsnews.com/news/baltimore-museum-of-art-guarding-the-art. Přečteno 3. července 2022.

utrácíme spoustu času a peněz ve snaze najít lepší zaměstnance pro firmu, ale zároveň udržet ty stávající. Pokud máme štěstí, získáme do týmu pár skvělých lidí, jejichž práci však sabotují kolegové, kteří s nimi netáhnou za jeden provaz nebo se jen vezou.

Jenže svět je dost neklidné místo (pandemie, mezigenerační nepochopení, měnící se pracovní prostředí). Nakonec spíš jen bojujete s tím, abyste vůbec nějaké zaměstnance měli, než abyste budovali tým, který bude každý den podávat skvělý pracovní výkon. Máte dojem, že se pokoušíte ukočírovat partu rozjívených puberťáků, a jakmile je jakž tak zvládnete, stejně se mezi nimi objeví černá ovce, která vaše úsilí zhatí. Tato složitá volatilita přidělává vrásky na čele manažerům velkých korporací a pro menší firmy může být dokonce likvidační.

Od roku 2008, kdy jsem napsal svou první knihu, se snažím pomáhat podnikatelům, jako jsem já sám. Tedy lidem, kteří založili firmu a chtějí ji co nejlépe vést. Jednou se mi však ozvala i jedna megakorporace: pojišťovna Guardian Insurance. Její personální vedoucí Maria Ferrante-Schepisová dostala za úkol vymyslet, jak vybudovat obchodní tým, který bude zbožňovat své klienty i svého zaměstnavatele a celkově skvěle fungovat. Prostě tým, který bude pracovat naplno. Pojišťovna si vyhotovila dlouholetý průzkum a zjistila řadu zajímavých věcí. Jenže ho prováděla v prostředí mamutí korporace. A Maria chtěla znát tajemství úspěchu malých firem, jako je ta moje a jako jsou firmy mnoha dalších podnikatelů, které jsem poznal. Zajímavé, megafirma chce vědět, jak to u nás děláme? Nejdřív jsem moc nechápal, ale pak mi došlo, že to má logiku.

Malé firmy nenabízejí svým lidem dlouhatánské kariérní žebříky, po kterých můžou stoupat až do nebe. Práce v nich neznamená klídek. Mikropodniky jen sotva můžou trumfnout velké nabídkou všelijakých benefitů. U nás se chyby v přijímání zaměstnanců nedají zakamuflovat v pozicích s nejasně definovanou náplní práce. Bojujeme s nedostatkem

financí a dalších zdrojů, ale přesto se mnohým z nás v podnikání daří velmi dobře. Za některé malé firmy kope spousta elitních hráčů, ale proč tomu tak je, není moc jasné.

Přemýšlel jsem o majitelích malých podniků, kteří mají skvělé, oddané a motivované týmy. Ne jen zaměstnance, co se snaží všemožně zabíjet čas, aby si už mohli odpíchnout a jít domů, nebo odvádějí minimum práce a přitom hledají „nějakej lepší džob". Tyto úspěšné malé firmy mají nadšené zaměstnance, kteří svou práci umí, milují a hledají způsoby, jak být firmě co nejužitečnější a jak nejrůznější problémy řešit co nejlépe. **Zaměstnance, kteří pracují naplno a kterým na „jejich" firmě záleží stejně jako jejím majitelům.**

Zamyslete se na chvíli nad takovou možností. Co byste mohli dokázat s týmem, kterému by na vaší firmě – na jejím poslání, zákaznících, růstu a **budoucnosti** – záleželo stejně jako vám? Nejde jen o nesplnitelný sen, ale doslova o nutnost. Nemůžete zvyšovat ziskovost, zvládat výkyvy trhu nebo rozšiřovat firmu, pokud vašemu týmu na firmě nezáleží.

Když jsem jako třiadvacetiletý nováček v byznysu dával dohromady svůj první podnikatelský plán, nedokázal jsem si takový tým představit. Vlastně jsem nevěděl, že se bez něj neobejdu. Myslel jsem si, že jen přijmu správně kvalifikované lidi, pustíme se do práce a budeme se snažit našim zákazníkům poskytovat ty nejlepší služby. „Špatně!", rozezněl se mi v hlavě otravný bzučák jako v televizní soutěži. Ve snaze najít a udržet si skvělé zaměstnance jsem vyzkoušel všemožné (špatné) věci, pak ještě další (špatné) věci, abych nakonec vymyslel ještě pár šíleností a ty taky zkusil. Jenže to dopadlo vždycky stejně. Ať jsem dělal, co jsem dělal, skončil jsem nakonec vždycky s pocitem bezmoci a zklamání. Přijímání lidí a jejich udržení (retence) ve firmě, nemluvě o nějakém rozvoji týmu, byl neustálý boj provázený frustrací a přetížením.

Mít tým, kterému záleží na firmě stejně jako jejímu majiteli – slova jako z pohádky, viďte? Nebo jako z báje o nesplnitelném úkolu, třeba hledání

svatého grálu. Můžu vás uklidnit, že tak strašně těžké to zase není.

Kdysi jsem si myslel, že z pracovního hlediska za něco stojí jen asi deset procent lidstva (nebo zhruba tak nějak) a že ostatní se spíš vezou. Že všichni tito dobří pracanti už stejně někde pracují a každý, kdo hledá místo, je bez práce hlavně proto, že je netáhlo. Sám sebe jsem přitom po pracovní stránce považoval za absolutní špičku, které se nikdo nevyrovná.

Po letech úporné snahy vybudovat tým, který by nejen zvládal svou práci, ale zároveň mi pomáhal firmu rozvíjet, jsem začal o své roli v tomto boji uvažovat jinak. Vždycky jsem se považoval za podnikatele. Používal jsem správnou obchodní strategii, abych získával další klienty, udržoval jsem skvělou ziskovost, cizeloval svou firmu tak, aby fungovala i beze mě, a snažil se budovat její tržní pozici způsobem, který přitahoval pozornost ideálních uchazečů o práci. Jenže když jsem se pokoušel použít stejnou strategii při budování týmu, nedařilo se mi. Snažil jsem se vytvářet lepší tým tak, že jsem budoval lepší firmu, ale ve skutečnosti jsem se musel stát lepším lídrem. Nejen ucházejícím nebo dobrým lídrem, ale skvělým lídrem!

Když jsem chtěl, aby moji zaměstnanci pracovali naplno, musel jsem pro ně naplno pracovat i já. Tuhle větu bych teď s dovolením trochu přeformuloval a ještě jednou vám ji zopakoval, protože opakování je matkou moudrosti:

Když chcete, aby vaši zaměstnanci pracovali naplno, musíte pro ně naplno pracovat i vy.

A přesně to jsem udělal. Pracoval jsem pro ně naplno. Tedy přesně řečeno, naučil jsem se, jak pro ně naplno pracovat, a pak jsem to uplatňoval v praxi. Pochopil jsem, že každý se cítí jako elitní hráč (neboli áčkař) – já, vy, my všichni. A došlo mi, že vlastně všichni jsme elitními hráči. Je to tak, každý z nás je vlastně áčkař. Někdo je ale elitní hráč, který zatím čeká na svou příležitost. Tomu se říká **potenciál**.

Metodou pokusu a omylu a díky spoustě kotrmelců a nezbytného prozření jsem objevil vzorec nebo recept, se kterým lze vytvořit správné podmínky pro hledání a rozvíjení potenciálu. Věřil jsem tomuto procesu, držel jsem se ho a teď mám tým plný špičkových lidí. Majitelé firem chodí do naší malé kanceláře o osmi lidech na exkurze, aby se seznámili s naším týmem a zjistili, jak to děláme. Děláme prostě nejlépe to, s čím se ve většině ostatních firem nesetkáte. Inspirujeme se u sportovních týmů, náboženských komunit nebo univerzit, ale hlavně čerpáme z psychologického a behaviorálního výzkumu. A světe div se, náš tým funguje spíš jako tým strážců umění než jako osamělý čmáral, který obrazy z nudy ničí.

Mým posláním se stalo studium firem, které znají tajemství budování skvělého týmu. Při svém výzkumu a rozhovorech (blížících se spíš výslechu) v tomto směru velmi úspěšných lídrů jsem si přál najít chybějící článek nebo klíčový rozdíl, který ve svých organizacích využívají. Nakonec jsem takové rozdíly našel hned čtyři. Tyto čtyři strategie se staly receptem na styl vedení, který jsem pak začal používat ve svých vlastních firmách. A fungovalo to.

Snažil jsem se učit od skvělých lídrů a realizoval jsem jejich myšlenky, třebaže občas dost neobratně. Do dokonalosti mám jistě daleko, ale zjistil jsem, že někdy můžou mít významný pozitivní vliv i různé drobnosti. Náš tým mě neustále překvapuje a dělá mi radost, protože na rozvoji naší firmy pracujeme společně.

Nikdo od vás nečeká, že svůj styl vedení proměníte od základů přes noc. Vaše snaha zavádět nové myšlenky nemusí být vůbec dokonalá. A nemusíte ani dělat všechno, o čem se v této knize dočtete. Je třeba jen začít a snažit se neustále zlepšovat.

Můžete se stát lídrem výjimečného týmu, který bude pro vaši firmu pracovat naplno. A tento kýžený stav nastane, protože pro svůj tým budete naplno pracovat i vy.

1

Proč většině týmů na jejich firmě moc nezáleží

Tohle je v háji. A tohle je tuplem v háji.

Na papíře Elliott vypadal jako ideální kandidát. Hledali jsme zkušeného počítačového technika a zdálo se, že Elliott umí všechno, co potřebujeme. Vyznal se v potřebném hardwaru i softwaru. Měl dlouholeté zkušenosti ve stejném oboru, jako byl ten náš. V životopise neměl jediný překlep, což byl jasný důkaz jeho smyslu pro detail. A kromě toho byl schopen se domluvit španělsky!

Při pohovoru se jevil taky dobře. Uměl přesvědčivě mluvit a působil sympaticky. Měl dobře padnoucí oblek a dokonce kravatu – u ajťáka malý zázrak. Přestože jsem před ním měl na pohovoru jenom dva uchazeče, přijal jsem ho hned. Ne že bych z něj byl úplně paf, ale nechtělo se mi už dělat další pohovory, protože Elliott splňoval všechny naše požadavky. Práce jsem měl nad hlavu. Rozhovory s ostatními uchazeči by byly už jenom ztráta času. Potřeboval jsem někoho co nejdřív, včera bylo pozdě.

S mým společníkem už jsme totiž „padali na hubu“. Založili jsme Olmec Systems a poskytovali technickou podporu místním firmám. Obrat nám utěšeně rostl, jenže oba jsme dál pracovali pro klienty, jak jsme byli zvyklí v počátcích našeho podnikání. Když jsme se odhodlali

inzerovat volnou pozici počítačového technika, mleli jsme z posledního. Paralyzovalo nás množství práce, nevěděli jsme si rady. Nedokázali jsme najít pomoc, kterou jsme zoufale potřebovali. Není to paradox? Když nejvíc potřebujete pomoc, máte na její hledání nejméně času a energie.

Tenkrát jsem se v noci vždycky doplazil z práce domů, mé děti už dávno spaly. Ráno jsem zase musel brzy vstávat, abych si prožil další úmorný den. Každé pondělí jsem si říkal: *„Tenhle tejden ještě přežiju, a pak seženu dalšího člověka."* Jenže to se nestalo.

Pomohlo by nám, kdybychom se mohli naklonovat nebo něco v tom stylu. Potřebovali jsme někoho, kdo by měl tu správnou jiskru, uměl něco napsat na klávesnici a zapojit pár drátů. U předchozích dvou uchazečů, kteří přišli na pohovor, jsem jakoukoli jiskru postrádal. Proto byl pro mě chlápek v dobře padnoucím obleku, se životopisem na kvalitním papíře a s potřebnými zkušenostmi darem z nebes.

Hned první den v práci jsem bez jakéhokoli zevrubnějšího školení vyslal Elliotta za klienty do terénu. Když říkám „bez zevrubnějšího školení", myslím tím, že jsem mu k tomu neřekl ani slovo. Ni zbla. Prostě ani ťuk. Ani na chvíli jsme si na to nesedli. Nedal jsem mu žádné pokyny nebo informace. Dokonce se ani nedozvěděl, kde je záchod, kde je jeho stůl, nebo případně: „V klidu se u nás porozhlédněte." Když první den ráno dorazil, předal jsem mu adresy klientů, ke kterým má zajít, se seznamem problémů, které u nich má vyřešit, a rychle jsem ho vyprovodil.

Naši klienti se ten den naléhavě dožadovali našich služeb. Když se Elliott otočil ve dveřích a chtěl se zeptat: „Co mám dělat…?", položil jsem mu ruku na rameno, abych ho uchlácholil. Jako bych mu říkal: „Klid, kámo, tohle zvládneš," a jemně jsem ho postrčil (tedy spíš vykopl) ze dveří. Vybavil jsem ho ještě kufříkem s nářadím, a když se šoural k autu, zavolal jsem za ním: „Kdybyste něco potřeboval, zavolejte mi."

Vyslat ho jen tak bez přípravy na bojiště byl další můj unáhlený krok, ale já jsem prostě neměl čas ho zaškolit. Potřeboval jsem, aby se začal vyplácet hned od prvního dne. Vždyť i já jsem ve své první práci začal takto. Zkouška ohněm! Učíme se za pochodu! Pokud máte něco v životopise, musíte to přece umět, tak hurá do toho.

Za pár hodin mě Elliott začal bombardovat dotazy. „Jak mám udělat tohle?“ nebo „Jak to mám nakonfigurovat?“ nebo „Proč tahle věc nefunguje s tamtou?“ A moje nejoblíbenější otázka (z nejméně oblíbených): „Hele, tenhle klient mluví jen španělsky. Jak se ho mám zeptat, kde tady mají záchod?“ Nenapsal si snad do životopisu, že se španělsky domluví?… Ano, papír snese všechno.

Člověk, kterého jsme přijali, aby z nás sejmul část břemene povinností vůči klientům, nezvládal samostatně skoro nic. Nejenže nám moc nepomáhal, ale spíš mě i mého společníka dále zatěžoval. Když jsem Elliottovi radil s jeho prací, nemohl jsem dělat tu svou. Jenže ztráta času vlastně byla ten nejmenší problém. Poměrně rychle totiž nastala situace, kterou lze popsat jako „obrácená zlatá pouta“.

Když se Elliott seznamoval s našimi klienty a jejich systémy, seznamoval se s prvky technologie, ve kterých se brzy vyznal už jenom on. Začal si počítače klientů nastavovat po svém a ne po našem. Nevěděl jsem, jak určitá zařízení konfiguruje a už vůbec jsem neznal hesla, která na nich nastavuje. Zhruba za měsíc tak Elliott ztratil pocit, že by u nás musel zůstat, zato já jsem získal dojem, že se bez něj nedokážeme obejít.

Elliott mi zkroutil ruce za záda a nasadil mi těsná pouta, od kterých držel zlatý klíč. Byl jsem mu vydán na milost a nemilost. Pokud měl nějaký z našich klientů problém, musel jsem k němu poslat Elliotta. Naše role se obrátily. Nemohl jsem ho vyhodit. Zato on mohl „vyhodit“ mě, svého šéfa, a nechat mě lámat si hlavu s tím, co a jak vlastně u našich klientů dělá.

I když se na první pohled zdálo, že většinu práce sám nezvládne, neměl zároveň zájem si ode mne, svého šéfa, nechat něco nařizovat. Elliot se pro nás stal nepostradatelný. Věděl věci, které jsem já nevěděl. Dát mu padáka by znamenalo pošramotit naše vztahy s klienty, což by pro mě byl jen další nevítaný problém. Z téhle velmi nepříjemné situace jsem byl hrozně otrávený.

A pak za mnou ten vykuk dokonce přišel s tímhle: „Hele, Miku, musíme si promluvit o zvýšení platu. Lidi jako já dostávají za stejnou práci dvakrát tolik. Prostě mám pocit, že na mě chceš ušetřit. To mi fakt vadí a ani tobě by to nemělo být jedno. Určitě to dáš do pořádku dřív, než budu muset zachraňovat nějakou klientskou síť před zhroucením." No to snad ne! Nezdá se mi to? Fakt mě můj vlastní zaměstnanec vydírá?

Uvažoval jsem následovně: *„Když mu zaplatím víc, získá větší motivaci. Bude mě poslouchat a bude víc v klidu."* V té chvíli se mi v hlavě roztočil ten nejpodivnější vír myšlenek, jaký jsem kdy zažil. Chlápek, kterého jsem chtěl vykopnout, mě přinutil uvažovat, kolik peněz mu můžu ještě přidat. Když vezmu těch pár dolarů, co si dávám jako plat, a přenechám je Elliottovi, možná ho to přesvědčí, aby od nás neodcházel a byl v pohodě. (Po třech letech podnikání jsem si za rok 1998 vydělal sedmnáct tisíc dolarů. Přepočteno do dnešních cen bych byl asi pět set dolarů v mínusu.) Nešlo ani tak o to, že mě Elliott vydíral. Spíš jsem vydíral sám sebe. V naději, že ze špatného zaměstnance udělám dobrého, jsem chtěl platit *víc peněz* člověku, který pracovně za moc nestál. Chtěl jsem si udržet potížistu, protože jsem se bál náboru nových lidí, který jsem evidentně nezvládal. Pomyšlení na úsilí, které bych musel vynaložit na jejich vyškolení a udržení ve firmě, všechno jen zhoršovalo. A teď jsem se dokonce chtěl vzdát pár svých vydělaných dolarů, abych zaplatil chlápka, který si uzurpoval moc.

Třeba bych s ním mohl zapracovat na zlepšení jeho pracovního výkonu.

Třeba zjistím, jak ho správně namotivovat, aby mu víc záleželo na úspěchu firmy.

Třeba k nám z Marsu přiletí jednorožci, posypou ho kouzelnou třpytkou a on se najednou začne věnovat víc našim klientům než jenom sám sobě.

V polovině prosince, kdy u nás byl Elliott zhruba tři měsíce, jsem na všechna svá „třeba" dostal jasně zamítavou odpověď v podobě hlasovky se smutnou zprávou. „Včera mi nečekaně umřela babička a celá naše rodina je z toho zdrcená. Tenhle pátek musím jet do Georgie na pohřeb, budu pryč asi týden."

Elliotta náhlá ztráta babičky určitě velmi zasáhla, ale přesto jsem měl pochybnosti. Zaprvé jsem měl pocit, že při namlouvání zprávy potlačoval smích a zakrýval sluchátko telefonu rukou, aby nebyl slyšet hluk večírku, na kterém asi zrovna byl. Zadruhé mi vzkaz namluvil v sobotu hodinu po půlnoci. A zatřetí jsem v pozadí slyšel chytlavý rytmus písně *Jump* od kapely Kris Kross. To není právě smuteční hudba, kterou si člověk pustí, když je smutný ze ztráty milované osoby. Každý sice můžeme truchlit po svém, ale hip–hop si k tomu většinou nepouštíme.

Myslet jsem si mohl cokoli, ale volno na pohřeb bych nikomu neodepřel. Namluvil jsem Elliottovi zprávu, ve které jsem mu vyjádřil upřímnou soustrast a dal jsem mu týden (samozřejmě placeného) volna. Potom jsem se vrhl do práce, abych zvládl uspokojit požadavky klientů, protože třetina našeho pracovního týmu byla mimo provoz.

Jenže za pár dní se to provalilo.

Asi v polovině týdne mi jeden klient nechal následující hlasovou zprávu: „Miku, vy jste ten nejlepší šéf na světě. Jsem teď na Bahamách a potkal jsem tady Elliotta. Prý jste mu dal týden volna, aby si mohl zajet na hip hop party rádia Buzz 99,3 FM."

To jsem si mohl myslet!

Elliott si vyrazil pobavit se do Karibiku a my jsme za něj dřeli jako koně a ještě mu platili dovolenou!

No to snad ne. A co … když … je to dokonce takhle. Třeba se vůbec nesnaží zaplašit chmury ze smrti milované babči. Třeba si to celé vycucal z prstu a udělal si z nás blázny.

Založením firmy se ze mě stal podnikatel, ale s přijetím prvního zaměstnance jsem se začal přeškolovat na špeha. Protože jsem si nebyl stoprocentně jistý, že klient potkal skutečně našeho Elliotta, poslal jsem jeho rodičům smuteční kytici lilií se vzkazem: „Upřímnou soustrast se smrtí vaší matky. Elliott se nám svěřil, co všechno pro vaši rodinu znamenala." A v tu ránu bylo všechno jasné. Elliottovi rodiče projev naší soustrasti jaksi nepochopili, a zavolali jemu i nám. Babička je přece dosud živá a těší se skvělému zdraví! (Vám to určitě bylo jasné od začátku.) Vyšlo najevo, že v sobotu Elliott vyhrál v rozhlasové soutěži poukaz na party na Bahamách (řekl bych asi tak kolem jedné hodiny po půlnoci, ale kdoví) a využil nebohou stařenku coby záminku k získání placeného volna.

Elliott byl *usvědčen.* A nešlo o krádež bonbónů, vždyť zaživa pohřbil vlastní babičku! Jeho rodiče byli pořádně naštvaní (aspoň doufám). A já taky (to vím jistě). A Elliott? Dostal padáka, definitivně.

Kdyby za mnou přišel a řekl, že vyhrál poukaz na Bahamy, byl bych ho pustil. Řekl bych něco ve stylu: „Můžeš si týden gratis užívat v Karibiku? Dobře ty! Máš moje upřímné požehnání. A nezapomeň tam hodně pít – kvůli slunci!" Jenže namísto toho se raději uchýlil ke lži. Až později mi došlo, že to vlastně byl jeho styl.

Elliottův odchod pro nás znamenal tvrdé přistání. Musel jsem klientům, ke kterým jezdil, celou situaci vysvětlit a opravit všechny problémy a nesrovnalosti, které u nich do té doby napáchal. Po čtyřech měsících této anabáze jsme byli znovu totálně vyčerpaní a nevěděli,

co dřív. No, vlastně to bylo horší. Ztratili jsme totiž důvěru některých klientů. Elliott si sbalil kufry a my jsme neznali hesla do jejich systémů typu @§§$%@! Nepřijali jsme zaměstnance, který by pracoval naplno, a nakonec jsme kvůli tomu o pár klientů přišli.

Podle firmy Trakstar „každý přehmat při výběru nového zaměstnance" stojí firmy tisíce dolarů, což každému asi logicky dojde. Podle průzkumu firmy Harris Interactive 41 procent majitelů firem uvedlo, že je takový přehmat stojí přes 25 000 dolarů, což už vás možná trochu překvapí. A doufám, že si v duchu neříkáte: „Kéž by to bylo *jen* pětadvacet tisíc dolarů." Kromě nákladů na nábor a přijetí do zaměstnání existují taky náklady na neproduktivní čas, nespokojené či ztracené klienty nebo narušení pracovní pohody ostatních. Pokud nějaký zaměstnanec není pro svou pozici vhodný, může to narušit morálku a výkonnost celého týmu. A velký šéf, tedy vy, kvůli tomu bude špatně spát.

Ještě dlouho po Elliottově odchodu jsem pěnil nad zablokovanými účty, falešně zesnulou babičkou a dalšími „radostmi", kterými nás obšťastnil. Rozčileně jsem to popisoval každému, kdo mi byl tenkrát ochotný udělat vrbu. Když jsem se po jednom takovém obzvlášť plamenném výlevu podíval do zrcadla a uviděl, jak mi hoří tváře a v koutcích úst bublají sliny, slavnostně jsem se zapřísahal: *Tohle bylo poprvé a naposledy.*

JAK ZVÝŠIT ZAPOJENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Časem jsem se při náboru lidí naučil větší trpělivosti a našel jsem pár dobrých lidí, kterým na naší firmě opravdu záleželo. Ale zapojit všechny své zaměstnance a vytvořit tým, kde by všichni pro firmu pracovali naplno jako já, byl i nadále problém.

Po pěti letech jsem svůj podíl v Olmecu prodal a spoluzaložil firmu

Vážení čtenáři, právě jste dočetli ukázku z knihy Tajemství úspěšných lídrů**.**
Pokud se Vám ukázka líbila, na našem webu si můžete zakoupit celou knihu.