

ALEXANDER
GROTH

SKVĚLÝ ŠÉF

Jak získat loajalitu
a respekt svého
týmu

ALEXANDER
GROTH

SKVĚLÝ ŠÉF

Jak získat loajalitu
a respekt svého
týmu

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být re-produkována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Alexander Groth

Skvělý šéf

Jak získat loajalitu a respekt svého týmu

Přeloženo z německého originálu knihy Alexandra Grotha *Der Chef, den ich nie vergessen werde. Wie Sie Loyalität und Respekt Ihrer Mitarbeiter gewinnen* vydaného nakladatelstvím Campus Verlag GmbH, Frankfurt nad Mohanem, Německo, 2014.

Copyright © 2014 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

All rights reserved

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 6412. publikaci

Překlad Mgr. Tomáš Mach, Ph.D.

Odpovědná redaktorka Mgr. Hana Borovská, Ph.D.

Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková

Návrh a zpracování obálky Vojtěch Wagner

Ilustrace Thomas Plassmann

Počet stran 192

První vydání, Praha 2016

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2016

ISBN 978-80-271-9498-8 (ePub)

ISBN 978-80-271-9497-1 (pdf)

ISBN 978-80-271-0162-7 (print)

Obsah

O autorovi	7
Předmluva	9
1 Kým chcete být?	11
První rozhodnutí	13
Druhé rozhodnutí	15
Staňte se „pečujícím“ vůdcem	16
„Sloužící“ vůdce versus „sobě sloužící“ vůdce	18
V čem tkví dobré vedení?	20
Hodnota „péče“ versus hodnota „pro akcionáře“	23
Od hodnoty „pro akcionáře“ k hodnotě „péče“	27
2 Od kopie k originálu	31
Najděte si vzor	36
Ukažte smysl pro humor	39
Budte pravdomluvní	41
Chraňte svoji důstojnost	45
Dokažte, že máte páteř	47
Rozvíňte svoji chytrost	48
Dodržujte sliby	48
Přebírejte odpovědnost	49
Nepříjemné věci vyřizujte sami	50
Walk the Talk – Dělejte, co říkáte	51
Sepište návod k použití své osoby	53
3 Vnitřní tavící žár	55
Umění vnímat a projevovat vlastní emoce	59
Muži a ženy jsou socializováni odlišně	60
Rozšiřujte své možnosti jednání	65
4 Klíčový moment	69
Důvěra	70
Akceptace	78
Pokora	86

5 Vyžadujte to nejlepší	95
Empowerment – dejte moc svým podřízeným	98
Posuzujte chyby diferencovaně	102
Rozhodující je váš postoj	103
Lidé chtějí být produktivní	106
Vytěžujte své pracovníky	110
6 Podporujte to nejlepší	119
Rysy osobnosti jsou relativně stabilní	121
Objevování a podporování talentů	126
Přijímání a rozvíjení správných pracovníků	128
Na co si dávat pozor při přijímání pracovníků?	132
Profesionální výběr nového pracovníka	135
7 Vidět, co ostatní nevidí	141
Kdo potřebuje vize?	142
Co lidi nadchne?	148
Podniková kultura a angažovanost zaměstnanců	152
Typologie zaměstnanců podle angažovanosti a spokojenosti	154
Podniková kultura orientovaná na zaměstnance	158
8 Princip lásky	165
Proč tolik lidí nechápe princip?	165
Co je jádrem dobrého řízení?	166
Vaše první kroky na cestě k „pečujícímu“ vůdci	181
Poděkování	183
Poznámky	184
Literatura	188

O autorovi



Alexander Groth, narozený v roce 1970, je řečník, autor, trenér – a člověk, který ví, jak vzniká dobré a silné vedení. Ve svých knihách a vystoupeních dává vedoucím pracovníkům z vrcholového a středního managementu nové impulsy pro jejich práci a ukazuje jim, „jak se tato pekelná práce mezi mlýnskými kameny může podařit“ (*Hamburger Abendblatt*).

Alexander Groth patří v Německu do žebříčku nejlepších 100 řečníků a pravidelně vystupuje v přednáškovém programu *Profitujme z nejlepších* známém po celém Německu.

Tento strhující řečník dále působí jako docent na třech univerzitách: na Technické univerzitě v Mnichově a na Univerzitě ve Stuttgartu má přednášky na téma vedení a řízení lidí, na Univerzitě v Mannheimu přednáší rétoriku. Díky své schopnosti převádět univerzální řídicí principy na praktickou rovinu se z něj stal žádaný hlavní řečník, se kterým média s oblibou dělají rozhovory. Mezi jeho zákazníky patří lidé ze všech řídicích pater mezinárodních koncernů.

V nakladatelství Campus již Alexanderu Grothovi vyšly tituly *Führungsstark im Wandel* (Silné vedení v době změny) a *Führungsstark in alle Richtungen* (Silné vedení ve všech směrech), a to i jako audioknihy.

www.alexander-groth.de

Předmluva

Máte nadřízeného, jehož řídicí kvality na vás v každém ohledu dělají velký dojem? Nebo spíše ne? Pak jste na tom jako většina lidí. Jen velice málo lidí dostane příležitost pracovat pod vynikajícím šéfem. Většina z nich za celý svůj profesní život nepozná žádného skutečného vůdce. Proč je tak málo vynikajících nadřízených, ačkoli většina z nich hojně navštěvuje semináře pro vedoucí pracovníky a čte knihy zabývající se problematikou vedení? Problém spočívá v tom, že tímto způsobem si člověk osvojí pouze nástroje a techniky jako například metody sebeřízení, vedení s cíli nebo situační vedení. Naučené metody ale dříve nebo později narazí na své limity. K tomu, aby člověk dosáhl mimořádných výkonů, trvale ovlivnil své pracovníky, a zůstal tak v jejich vzpomínkách, jsou tyto metody nedostatečné. Sice zlepší způsobilost k řízení, ale neudělají z nadřízeného vůdce.

Výborní vedoucí pracovníci jsou především výborné osobnosti. Osobnost najdeme u většiny lidí, je ale třeba jí nejprve uvolnit cestu a rozvinout ji. V této knize jde více o postupné odkrývání vrstev osobnostních vlastností správného vedoucího, než aby se mu přidávalo něco zvenčí. Autor vám přitom ukáže nové, částečně nezvyklé způsoby myšlení, díky kterým nadřízení skutečně motivují své pracovníky k maximálním výkonům. Na konci této cesty uvidíte vedoucího, který se ve svém životě nezaměřuje jen na optimalizaci kariéry, nýbrž který vede ostatní s pokorou, akceptací, důvěrou a láskou.

Skutečné vedení vychází z nitra. První část knihy proto vysvětluje, jak se můžete vy jako šéf stát osobností, které se dostává respektu a která navíc zanechá stopu nejen v podniku, nýbrž i v hlavách a srdcích lidí. Druhá část knihy se zabývá principy, jež jsou skutečně podstatné pro řízení motivovaných, vysoce kvalifikovaných pracovníků v komplexním prostředí.

Tato kniha vám nenahradí vynikajícího šéfa, ale může pro vás udělat něco jiného. Vedle výborného šéfa by si většina vedoucích pracovníků přála mentora – někoho, kdo by jim na základě svých mnohaletých zkušeností uděloval cenné

radu pro jejich dráhu vedoucího pracovníka a další osobnostní rozvoj. Tato kniha obsahuje poznatky, o které by se s vámi dělil šéf s životními zkušenostmi při večerním povídání u krbu. Naplánujte si čas pro tyto pravidelné hovory. Odnese-li si z každého „posezení“ jednu dobrou myšlenku, kterou začnete realizovat v praxi, pak se pro vás tato kniha stane nádhernou výzvou.

1 Kým chcete být?

O dvou základních rozhodnutích,
která jako vedoucí pracovník musíte učinit

Bud' na špici, abys sloužil, ne proto, abys panoval!

Bernard z Clairvaux (francouzský cisterciácký opat)

Byla to jedna z nejdůležitějších událostí roku. Přijeli k nám zástupci jednoho asijského koncernu a my jsme jim měli představit naše návrhy na spolupráci. Toto setkání se připravovalo měsíce. Dokonce jsme absolvovali i interkulturní školení. Zatímco kolega uváděl na videoprojektoru svoji prezentaci, rozblíkal se náhle nehlučně mobil mé kolegyně, sedící mezi mnou a naším šéfem. Pomyslel jsem si: „Jak někdo může zapomenout vypnout si při takové události mobil?“, neboť její prezentace měla následovat jako další. Na displeji stálo „Škola“. Kolegyně volání odmítla. Zhruba o minutu později se opět rozsvítilo volání „Škola“. Z kolegyně byla cítit nervozita, neboť měla sedmiletou dceru, která chodila do druhé třídy. V danou chvíli ale nebylo možné hovor přijmout. Naproti ní seděla celá asijská delegace a našemu podniku šlo o hodně. Kromě toho se musela soustředit na svoji prezentaci. Bylo zkrátka vyloučeno, aby v této chvíli telefonovala. Najednou jsem uslyšel hlas svého šéfa, sedícího po její levici: „Nechcete to vzít? Mohlo by to být důležité!“ Odpověděla: „Ano, ale teď přece nemohu rušit.“ Šéf řekl důrazně: „Jděte ven a zavolejte si!“ Vstala a za udivených pohledů všech přítomných opustila místnost. Zhruba za minutu a půl se opět vrátila zpátky. Viděl jsem, že se jen s námahou ovládá. Šéf zvedl ruku a přerušil kolegovu prezentaci. Zeptal se: „Co se stalo?“ Kolegyně odpověděla chvějícím se hlasem: „Moje dcera spadla během přestávky z prolézačky na záda. Právě ji odvázejí do nemocnice. Víc zatím nevím.“ Šéf řekl klidným,

pevným hlasem: „Mám vám zavolat řidiče, nebo chcete jet sama?“ Kolegyně chvíli váhala a pak řekla: „Ne, děkuji, pojedu sama.“ Vzala si své věci a opustila konferenční místnost. Šéf se omluvil mezitím značně popuzené delegaci a potom se sám ujal prezentace místo nepřítomné kolegyně.

Jak se ještě ten samý den ukázalo, zranění dcery kolegyně nebylo vážné. O zakázku jsme později přišli, to ale z jiných důvodů. V jednom z následujících dnů mi kolegyně vyprávěla, že již byla rozhodnutá nejprve odprezentovat svoji část a pak zavolat zpátky do školy. Důvod telefonátu nemusel být přece důležitý. Mimoto měla mít mobil tak jako tak vypnutý. Byla proto šéfovi velice vděčná, že ji v této vypjaté osobní situaci dal jasnou instrukci, aby si telefonát vyřídila. Náš šéf nadřadil v daný moment její potřeby nad potřeby delegace i nad zakázku, která byla pro firmu velice důležitá.

Měl jsem velké štěstí. Můj šéf měl mnoho z vlastností, které považuji za příkladné, což mnozí lidé během celé své profesní kariéry nikdy nezažijí. Byl a je osobností velkého formátu. Mohl jsem se od něho mnohému naučit. Jako šéf i jako člověk měl naši bezbřehou loajalitu. Skočili bychom pro něho do ohně. Skočil bych tam dokonce ještě i dnes. Je to velice úspěšný manažer, které umí tvrdě vyjednávat, je-li to třeba. Má ale také dobré srdce a pokoru, dvě vlastnosti mimořádného charakteru, na který člověk nezapomene.

Teď ale mluvmе o vás. Zřejmě jste vynikajícími manažery. S velkou pravděpodobností máte velmi dobré vzdělání a mnoho zkušeností z praxe. Pokud jde o organizování, realizaci, kontrolu a řešení problémů, nikdo vám už jen tak něco nenamluví. Víte, jak nastavit procesy a následně je optimalizovat. Projekty řídíte rutinně. Dosahujete i velice náročných cílů. Každý den taháte horké kaštiny z ohně. V řízení jste znamenití a bez diskuse si zasloužíte to nejlepší hodnocení! Proč byste tedy měli číst tuto knihu? Jestliže jste na tom jako většina manažerů, pak váš potenciál dalšího růstu nespočívá ve zlepšování manažerských schopností, nýbrž v oblasti **vůdcovství** (*leadership*). Americký poradce Tom Peters to shrnuje v tvrzení, že většina podniků má mnoho manažerů (*overmanaged*), ale málo vůdců (*underled*). Proč tomu tak je?

Vůdcovské schopnosti závisí ve zcela převažující míře na charakteru a lidské zralosti a jen z malé části na znalostech řídicích technik. U manažerských schopností je tomu přesně naopak. Každý si může osvojit rozsáhlé manažerské znalosti a s příslušnými zkušenostmi se stát dobrým manažerem. V jistém bodu ale manažeři narazí na své limity. Ty mohou spočívat v tom, že přestanou stoupat po kariérním žebříčku nebo že nezávisle na tom sami pocítí jistý nedostatek, který by chtěli odstranit. V takových životních situacích si mnozí přejí mít vynikajícího

šéfa, který by jim mohl posloužit jako vzor a přitom by jim pomohl se zlepšit a pokračovat v růstu. Já jsem takového šéfa měl. Co všechno jeho a ostatní vůdce odlišuje od pouhých manažerů, o tom se dozvíte v této knize. Přiblíží vám, jaké vědomosti a dovednosti byste se rádi naučili od špičkového šéfa nebo staršího, zkušeného mentora, kterého jste pravděpodobně nikdy neměli. Tato kniha vám ukáže vnitřní i vnější cestu, na níž se manažeři začínají postupně měnit ve vůdce.

Začneme otázkou: Kým chcete být? Během svého života musíme učinit několik málo zásadních rozhodnutí. Dvěma takovými rozhodnutími nastavujete výhybky své kariérní dráhy a určujete, zda se z vás stane vedoucí pracovník, jemuž ostatní prokazují respekt a loajalitu. Mnoho manažerů tato dvě rozhodnutí nikdy vědomě neučinila. Prostě jdou cestou nejmenšího odporu. Neučinít žádné vědomé rozhodnutí je však také rozhodnutí – a většinou to horší. Takoví nadřízení jednoduše dále jedou ve vyjetých kolejkách jako doposud. Kdo si však sám nenastaví výhybky pro svůj manažerský vývoj, spolehlivě směřuje k průměrnosti.

Myslím, že první rozhodnutí jste již učinili. Nyní jde o druhé rozhodnutí, které změní váš život a které lidé vědomě provádějí ještě méně často než to první. Proto je tak málo výborných vůdců. Podívejme se nejprve krátce na první rozhodnutí, abychom viděli, před jakým rozhodnutím teď zřejmě stojíte.

První rozhodnutí

Jistě si ještě vzpomenete na dobu, kdy jste se dostali na svoji první vedoucí pozici. Pravděpodobně jste doufali v získání této pozice a dokonce jste se o ni i ucházeli. A pak konečně přišel den, kdy jste se dozvěděli, že vy jste tím šťastným nebo tou šťastnou. Do budoucna bude na vaší návštěvce stát synonymum pro „šéfa“. Byli jste štěstím bez sebe, ale zřejmě jen krátkou dobu. Jako většina nových nadřízených jste pravděpodobně zakoušeli obtížnost změny role z kolegy na šéfa. Ještě včera jste postávali s kolegy v kuchyňce a diskutovali o neschopném vedení a nyní veškerý hovor náhle ustane, jakmile vstoupíte do místnosti. Vaše pokusy vytvořit několika slovy uvolněnější atmosféru selhávají. Evidentně sem již nepatříte, neboť nyní jste součástí té druhé skupiny. Ani ta vás dosud ještě plně nepřijala. Kolegové manažeři se k vám sice chovají v jistém ohledu zdvořile, ale starí mazáci vám dávají jasně pocítit, že jste ještě bažant, kterého není třeba brát vážně. Když si při poradě vedení chcete vzít slovo, nenajdete žádnou vhodnou pauzu v hovoru, protože i přes viditelné signály z vaší strany vás ke slovu nikdo nepustí.

Při každodenní práci ve své nové řídicí funkci si pak pozvolna uvědomujete své deficit. Nikdo vás na roli vedoucího pracovníka dostatečně nepřipravil. V různých situacích se chováte nepřiměřeně a jste si toho jasně vědomi. Dochází vám, že vaše páteř není pro některé situace ještě dostatečně vyvinutá. Něco takového jste dosud nepoznali. Je to nepříjemné poznání, které vás znejišťuje a rozčiluje. To vše je třeba emocionálně zpracovat. Od jistého okamžiku začnete akceptovat situaci, i když se vám nelíbí.

Po tomto akceptování si postupně začnete zvykat na novou práci. Pouze to ale zdaleka nestačí. K tomu, aby se člověk stal skutečným vedoucím pracovníkem, kterého ostatní následují, je zapotřebí mnohem víc než pouhé přivyknutí na nové podmínky. Alfred Herrhausen, mluvčí představenstva Deutsche Bank v 80. letech minulého století, jednou trefně poznamenal: „Vést musí člověk chtít.“

A to je to první rozhodnutí. V určitém okamžiku se rozhodnete, že lidi **vést** nejenom musíte, protože to máte v popisu práce, ale i **chcete**. Je to, jako byste v hlavě přepnuli mentální přepínač. Sami jste se vnitřně přesunuli z pozice „muset vést“ do pozice „chtít vést“. Od této chvíle jste se stali skutečným šéfem. Vedoucí roli jste nejenom dostali zvnějšku, ale i vnitřně přijali. Vaše vnitřní představa o sobě samém tak zapadla do pozice, která vám byla již přidělena zvnějšku. Tímto krokem jste přejeli přes první výhybku a od této chvíle se v daných situacích chováte jako opravdový vedoucí. Vaši kolegové manažeři vám najednou začali naslouchat. I pohled spolupracovníků na vás se změnil. Vnímáte, že vám v každodenních situacích projevují více respektu. Vaše vnitřní rozhodnutí chtít být šéfem se stalo patrné i navenek.

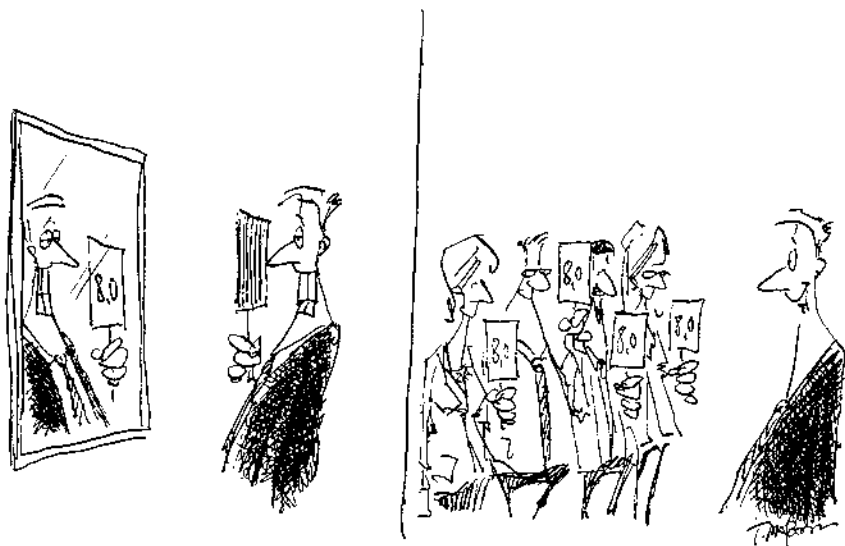
Znáte ten typ nadřízených, kteří sice jsou ze svého titulu šéfy, ale nikdy se nerozhodli k tomu, že chtějí vést? Jako nadřízení zůstali po celý svůj život dobrými administrátory. V prostředí s jasnými pravidly třeba dokonce dělají i zcela řádnou práci, ale více od nich nelze očekávat. Kdo chce skutečně vést, musí se k tomu vědomě rozhodnout. Jestliže takové rozhodnutí pro sebe neučiníte, je to také rozhodnutí. Volíte tím ale již vyšlapanou cestičku k průměrnosti, k administrativnímu typu manažera.

Vedle tohoto prvního rozhodnutí „chtít vést lidi“ je ale třeba učinit ještě druhé rozhodnutí, které vás změní více než první. Toto druhé rozhodnutí může udělat každý člověk. V pozici manažera má však pro vás zvlášť patrné důsledky, neboť pak se stanete multiplikátorem, násobitelem energie svých pracovníků. Jako takový pak můžete vykonat velké věci.

Druhé rozhodnutí

A jaké že je druhé zásadní rozhodnutí poté, co jste se rozhodli, že chcete vést? Druhá a současně vše rozhodující otázka zní: **Jakým vedoucím pracovníkem chcete být?**

Jsou dva druhy nadřízených. Jedni, kteří se starají hlavně o sebe. Ti jsou ve svém pohledu na svět a život velice omezení, jako by byl jejich pohled zakryt závojem. Vše, co je za závojem, nejsou s to vidět ostře. Tito nadřízení se o své pracovníky zajímají pouze natolik, aby mohli sami sobě namluvit, že přece pro své lidi něco dělají a jsou tak celkem vzato dobrými šéfy. Na stupnici 1 až 10 (kde 1 znamená „velice špatný šéf“ a 10 „excelentní šéf“) by si tito nadřízení dali známku 8. Dva body chybějící k dosažení maximálního počtu jsou vyhrazeny pro budoucí růst. Člověk má koneckonců ještě něco před sebou. Manažerů tohoto typu je bohužel příliš mnoho, přičemž výsledkem jejich práce je každodenní demotivace zaměstnanců. Díky jejich působení lidé nerozvíjejí svůj potenciál. Jsou příčinou špatného pracovního klimu a vystresovaných pracovníků, kteří pak jako rodiče nezvládají své rodiny.



Na druhé straně ale existují nadřízení, kteří se projevují jako **vůdci**. Jsou to vedoucí pracovníci, jejichž schopnosti by byly hodnoceny rovněž známkou 8 a více, avšak tuto známku by si nedávali oni sami, nýbrž by je tak hodnotili jejich pracovníci. Tito vůdcové jsou mimořádné osobnosti. V lidech probouzejí to nejlepší. Když si na ně vzpomene dřívější nebo současný pracovník, pociťuje respekt,

loajalitu a vděčnost. V této knize vám ukážu, čím se takoví vedoucí pracovníci vyznačují a jak se jimi můžete stát i vy. Základní princip, který určuje jednání těchto špičkových vůdců, lze shrnout heslem:

Pečujeme!

Staňte se „pečujícím“ vůdcem

Svůj první kontakt s „pečujícím“ vůdcem jsem měl již na gymnáziu, kde působil učitel Robert Link, který byl v té době krátce před odchodem do penze. Učil mimo jiné dějepis a uměl v žácích probudit zájem o tento předmět. Byl to vynikající didaktik. Jedinečným ho ale dělala jedna vlastnost, s níž jsem se prakticky nesetkal u jiného učitele a i později v ekonomickém sektoru jen zřídka. Projetovala se hlavně při službě o přestávce, kterou Robert Link po devět let, co jsem navštěvoval školu, každý den dobrovolně (!) vykonával. Při této službě musel člověk během druhé velké přestávky sbírat odpadky na školním dvoře s dlouhými kovovými kleštičkami v jedné ruce a pytlík na odpadky v druhé ruce společně s ostatními žáky a panem Linkem. Byl to trest pro žáky, kteří při vyučování vyrušovali a mezi které jsem příležitostně patřil i já. Většinou se člověk při tomto uklízení ocitl ve společnosti těch nejproblémovějších dětí, které může škola nabídnout. Byla to dobrá škola, ale samozřejmě se mezi žáky vyskytovalo i několik problémových případů. Z poloviny to byly vždy ty samé firmy se špatnými známkami a chováním, které se o přestávce potkávaly při úklidu. Ve svých třídách to byly černé ovce a bylo jim jasné, že nepatří mezi kandidáty na maturitu. Doposud se nikdy nesetkali s tím, že by jim někdo prokazoval respekt, uznání a důvěru. A právě to dělal Robert Link. I k žákům, u kterých to vypadalo, že mají úklid o přestávce předplacený, přistupoval vždy s opravdovou laskavostí a velkým respektem, jako by to byli vzorní žáci, kteří se dobrovolně přihlásili k práci pro obec. Když někdo panu Linkovi nebo i spolužákovi řekl něco drzého, pana Linka to viditelně zasáhlo a on se dotýčeného hned ptal, jak mohl něco takového říci. Na místě (čili na školním dvoře o přestávce) se s ním snažil zapříst hovor. Vždy byla patrná jeho bezvýhradná **víra v dobro v každém z nás**. I otrlé povahy k němu byly po jednom či dvou vybočeních zdvořilé. Člověk ho zkrátka nechtěl zklamat. Tato víra v nás ale nepramenila z naivity, nýbrž z jeho představy o tom, jací bychom mohli být.

V zákulisí se pravidelně, v tichosti a nenápadně angažoval ve prospěch některých „těžkých případů“ a snažil se u nich, jejich rodičů a vedení školy posílit víru, že by maturitu mohly zvládnout. I ředitel školy se nechal ovlivnit „tátou Linkem“, jak jsme mu tajně říkali. Nemálo žáků vděčí za svoji maturitu této jeho víře. Robert Link na mě udělal ještě větší dojem později, neboť teprve dnes chápu, jak silný měl charakter a jak se díval na lidi. Tím působil na mnohé žáky mnohem více než zbytek učitelského sboru dohromady. Nebyl to ani přísný ani nijak dominantní učitel, měl však dobré srdce, pokoru a přesvědčovací schopnosti. Když jsme k ukončení školy vydali naši maturitní ročenku, byl jedním ze dvou učitelů, o kterých se psalo výhradně pozitivně. Ten muž si náš respekt zasloužil. Byla to výjimečná osobnost a velice pravděpodobně nejsem jediný, na koho zapůsobil trvalým dojmem.

Později jsem na univerzitě v Mannheimu v rámci základního studia chodil spolu s více než 500 spolužáky na přednášky o marketingu profesora Hanse Rafféa, který je rovněž typem „pečujícího“ vůdce. Byl to nadaný rétor a my studenti podnikové ekonomiky jsme mu viseli na rtech. Posledních 15 až 20 minut svých devadesátiminutových přednášek využil vždy k tomu, aby nám přečetl nějaký článek ke společenskému tématu z týdeníku *ZEIT* nebo deníku *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, který následně okomentoval. Raffée nás studenty ekonomiky vedl i ke studiu věcí obecných a neustále na nás apeloval: „Nestaňte se fachidioty! Navštěvujte přednášky i na jiných fakultách. Poslechněte si od kolegů něco o etice nebo dějinách. Vzdělávejte se.“ Raffée měl pověst profesora, který toho dělá hodně pro studenty. Mimo jiné organizoval návštěvy uměleckých výstav v mannheimských muzeích. Se studenty, pro které byl jeho předmět povinně volitelný, podnikal více než jiní profesori studijní návštěvy, mimo jiné pravidelně i v klášteře. Zde se studenti setkávali s velice vzdělaným mnichem, který radil manažerům firem a se kterým studenti dlouhé hodiny diskutovali o významu hodnot. Profesor Raffée nepodporoval studenty pouze profesně tím, že jim například umožňoval získávat kontakty s podniky, nýbrž i v jejich lidském rozvoji. Vždy si našel čas, když ho o to student požádal. Raffée byl pro mě vzorem integrity, pozitivní životní energie a lidskosti. Byl byl profesorem známým mimo jiné i v národohospodářských kruzích díky své brilantní rétorice, mluvil s námi studenty, ať již na přednášce, nebo při osobním rozhovoru, jako rovný s rovným. Při přednáškách se ukazovala jeho humanistická představa o člověku a jeho víra v nás studenty jako vynikající osobnosti. I on **v nás viděl to nejlepší** a vyzýval nás, abychom to v sobě **rozvíjeli a ze sebe vydávali**. Účinek takové vyslovené důvěry je natolik silný, že by ji člověk nejraději na místě naplnil. Slyšel jsem, že ho při noční oslavě jeho odchodu do penze překvapilo více než 100 bývalých doktorandů a studentů,

kteří se sjeli z celého světa, aby ho v pochodňovém průvodu vyprovodili od jeho domu na univerzitu. Znáte někoho, koho by z jeho úřadu vyprovázelo 100 lidí s pochodněmi, z nichž mnozí měli v očích slzy?

Samozřejmě, že někdo jako Hans Raffée neodejde do důchodu jednoduše jenom proto, že dosáhl určitého věku. Zůstal a i nadále se staral o své studenty. Tenkrát absolventi v Německu po skončení svého studia zpravidla zcela přerušili kontakt se svojí alma mater. Absolventské organizace, jak je známe z USA a mnoha dalších zemí ve světě, v Německu neexistovaly. Po svém odchodu do výslužby v roce 1994 se proto Raffée podílel jako první předseda na vytvoření absolventského spolku AbsolventUM (Absolventi Univerzity v Mannheimu). Organizace, která spatřila světlo světa v roce 1995, byla v roce 1998 oceněna tehdejšími spolkovým prezidentem Romanem Herzogem jako inovace na poli vysokého školství a ještě dnes platí AbsolventUM jako měřítko pro všechny univerzitní absolventské organizace v německy mluvících zemích. V roce 2003 byl Raffée vyznamenán za svoji univerzitní, církevní a kulturní angažovanost spolkovým křížem za zásluhy 1. třídy.

Třetím „pečujícím“ vůdcem, kterého jsem na své cestě potkal, byl šéf, o němž jsem psal na začátku této knihy. I když jsem se samozřejmě snažil potlačit osobní rovinu, jsou přesto některé příhody, které v této knize vyprávím, velice osobní, jak ostatně sami uvidíte. Proto vám jeho jméno neřeknu. Na začátku jednotlivých kapitol se ale o něm vždy něco dozvíte.

„Sloužící“ vůdce versus „sobě sloužící“ vůdce

Za životním dílem tak vynikajících vůdců stojí jistý duševní postoj. Poprvé jsem tomuto postoji výborných „pečujících“ vůdců přišel na stopu, když jsem se zabýval americkým autorem Robertem K. Greenleafem, který zemřel v roce 1990 a který se na mezinárodním poli proslavil statí *The servant as leader* z roku 1970. Přišel v ní s termínem „**sloužící vůdce**“ (*servant leader*). Protože termín *servant* nemá stejné konotace jako český výraz „sloužící“, není překlad zcela adekvátní. Originální znění textu najdete v poznámkách na konci. Greenleaf popisuje „sloužícího“ vůdce následovně (vlastní překlad, A. G.):

„Sloužící vůdce je v první řadě služebník (...) Nejprve pociťuje přirozenou touhu sloužit, primárně sloužit. Potom následuje vědomé rozhodnutí vést (...) Rozdíl se ukazuje v pečlivosti, jakou sloužící vůdce vynakládá k tomu, aby zajistil, že jako první budou splněny nejdůležitější potřeby ostatních.“

Nejlepší, ale nejobtížněji aplikovatelný test zní: Vyrůstají osobnosti z těch, kterým je věnována péče? Stávají se z nich zdravější, chytřejší, svobodnější, samostatnější osobnosti a jsou lépe způsobilí sami se stát sloužícími? A jaké jsou dopady na ty, kteří mají ve společnosti nejmenší privilegia? Profitují nebo alespoň nejsou znevýhodňováni?”¹

Tyto otázky, které by si měl klást každý vůdce, jsou již přes 40 let stále aktuální a relevantní. Ruší perspektivu „sobě sloužícího“ vůdce a nahrazují ji perspektivou „sloužícího“ vůdce. Většina čtenářů této knihy pravděpodobně nezamýšlí dát svůj život zcela do služeb druhým lidem. S velkou pravděpodobností chcete dělat kariéru a sobě a své rodině zajistit řádnou míru blahobytu. Doporučuji vám proto stát se nikoli „sloužícím“ vůdcem, ale **„pečujícím“ vůdcem**. Ti totiž dokážou vytvořit rovnováhu mezi vlastními nároky a nároky svých bližních. Ve své práci nalézají smysl a umí ho zprostředkovat.

Požadavek Greenleafa na „sloužícího“ vůdce v citovaném článku a v jeho dalších textech, podle kterého by měl takový vůdce mít přirozenou touhu „sloužit“ a celý se dát do služby druhým dříve, než začne vést, se mi zdá trochu idealizovaný a přehnaný. Když se člověk narodí, je nejprve výhradně „sobě sloužící“, neboť dítě zprvu vnímá pouze vlastní potřeby. V noci budí své rodiče každé dvě hodiny, ačkoli ti musí příští den brzy vstávat a jít do práce. I v mládí přikládáme našim vlastním potřebám většinou větší váhu než potřebám druhých lidí. Všichni rodiče pubertálních dětí například vědí, že jejich potomky ani ve snu nenapadne, aby dobrovolně uklidili z myčky nádobí, ačkoli vědí, že by tím ulehčili svým často velmi vytíženým rodičům. Když pak děti po škole a studiu nastoupí do zaměstnání, chtějí nejprve samy dokázat své schopnosti. Potom přichází doba první řídicí odpovědnosti a paralelně s tím často i odpovědnost za vlastní potomky. Vedoucím pracovníkům jde nyní o to, aby svůj profesní rozvoj řídili po správné dráze, přičemž aspekt jistoty hraje čím dále větší roli. Teprve po čtyřicítce, když vedoucí pracovník většinou již něco dokázal, se ještě jednou vynoří otázka po smyslu a po tom, jak to bude dál.

Vypozoroval jsem, že mnoho vedoucích pracovníků po dosažení věku 40 let ve své práci něco postrádá. Do té doby byla středobodem jejich života kariéra a smyslem byl úspěch. I nyní ještě každý den hasí vzniklé problémy a přitom stále postupují po kariérním žebříčku. To ale nemůže být přece všechno?!