

KAPITOLA 32

Využít silné stránky



Hodina s Albertem Einsteinem

Albert Einstein (1879–1955) byl celý život nadšeným hráčem na housle: „*Své myšlenky si často přehrávám v notách. Své každodenní sny prožívám v hudbě. Svůj život vidím v hudebních pojmech... Vím, že nejvíc potěšení mi činí zvuky linoucí se z houslí.*“¹ Názory na to, jak dobře Einstein hru na housle ovládal, se však různí. Většina lidí zastávala názor, že hraje špatně. Ti o něco shovívavější o něm tvrdili, že hraje velmi procítěně. Einstein se bezpochyby z dobrého důvodu rozhodl stát se fyzikem, a ne muzikantem. Našel ale způsob, jak si dopřát oba své zájmy: profesně se zaměřil na své silné stránky, v soukromém životě následoval svou vášeň – hru na housle. Skutečnost, že hrál špatně, tu nebyla nikomu na škodu. „*Hudba se neprojevuje na výzkumné práci, ale obě se živí ze stejného pramene touhy a vzájemně se doplňují,*“ napsal Einstein.²

Stejně tak je jedním z hlavních úkolů vedoucích pracovníků zvyšovat výkonnost organizace na základě využívání silných stránek. Zvláštní pozornost byste zde měli věnovat třem oblastem: využití *vlastních silných stránek*, využití silných stránek vašich *zaměstnanců* a využití silných stránek *organizace*.

1. Využití vlastních silných stránek

Prvním krokem k účinnosti je, že určíte *vlastní silné stránky*. Podívejte se na své dřívější výkony, čeho jste jimi dosáhli a pokuste se identifikovat

¹ Bernius, V., Seidel, S. „Wissenswert: ‚Die meiste Lebensfreude kommt aus der Geige; Albert Einstein und die Musik‘, *Hessischer Rundfunk*, vysílání, hr2, 15. 4. 2005.

² Beier, B., Herkt, M., Pollmann, B. *Harenberg Lexikon der Sprichwörter & Zitate*. 3. Aufl. Dortmund: Harenberg Verlag, 2002, s. 884.

nějaký vzorec. Jaké věci se vám dařily relativně snadno a na jaké jste naopak museli vynaložit víc úsilí? Kde jste dosáhli velkolepých výsledků ve srovnání s ostatními? Své silné stránky můžete spolehlivě identifikovat pomocí *analýzy zpětnou vazbou*, jak je popsána v kapitole *Vyžadovat zpětnou vazbu* s Jamesem Wattem.

Když si své silné stránky uvědomujete, musíte se na ně plně soustředit. Dostaňte se do takové pozice, abyste mohli využívat své silné stránky. Najděte si v organizaci odpovídající úkoly. Řekněte si ale také, jakým úkolům byste se měli vyhýbat, jelikož v dané oblasti nedisponujete silnými stránkami. Jednoznačně určete, co byste neměli dělat. Soustřeďte se na práci, kde využijete své silné stránky.

Kromě toho musíte *důsledně pracovat na svých silných stránkách*. Vynikající vedoucí pracovníci se liší od těch průměrných tím, že se neustále snaží zlepšovat v oblastech, ve kterých jsou již velmi dobří. To se týká manažerů stejně jako hudebníků, sportovců, politiků nebo lékařů. Analýza pomocí zpětné vazby vám rychle napoví, kde vám scházejí schopnosti a co byste měli zlepšit. Pokud vám chybí dostatečné znalosti k rozvoji vašich silných stránek, doplňte si je. Když budete rozvíjet potřebné *schopnosti* a příslušné *znalosti*, podaří se vám plně využít vaše silné stránky. A nakonec byste měli dbát i na to, abyste *své silné stránky využívali v souladu se svými hodnotami*. Albert Einstein se nikdy nesmířil s tím, že přispěl k vývoji atomové bomby, čímž se provinil proti svému pacifistickému přesvědčení. „*Ale pravděpodobnost, že by Němci (...) mohli pracovat na stejném problému, mě k tomuto kroku donutila,*“³ prohlásil Einstein. Po druhé světové válce se intenzivně zasazoval za odzbrojení a mír a krátce před smrtí podepsal manifest proti atomovým zbraním.

³ Knopp, G., Arens, P. *Unsere Besten – Die 100 größten Deutschen*. München: Econ Verlag, 2003, s. 84.

2. Využití silných stránek zaměstnanců

Nikdy nemůžete dosáhnout dobrých výsledků, když se budete zaměřovat na *slabiny*, ať už své vlastní, nebo vašich kolegů či nadřízeného. Výkonní budete, když produktivně využijete silné stránky. To je jeden z hlavních účelů organizace, tady se skrývají velké příležitosti a potenciál. Při řízení zaměstnanců je musíte dostat do takové pozice, abyste společně byli výkonní. Nejefektivnější je nasazovat lidi tak, aby mohli využívat *své silné stránky* a naopak jejich *slabiny byly potlačeny*. Tento postoj vystihuje slogan použitý v Americe k podpoře postižených lidí při hledání zaměstnání: „*It's the abilities, not the disabilities, that count.*“⁴ A žádný slogan tento názor neodráží lépe než slogan jedné americké organizace postižených: „*Don't hire a person for what they can't do, hire them for what they **can** do.*“⁵ Znáte lepší a lidštější výrok o zaměstnávání lidí?

Musíte ale také znát slabé stránky svoje i svých zaměstnanců, abyste sebe, resp. zaměstnance nenasazovali na práci, při níž by se projevily slabiny. Nevedlo by to jen ke špatným výsledkům jednotlivců, ale poškodilo by to organizaci jako celek. Všimněte si, že lidé s mimořádnými silnými stránkami mají téměř vždy také velké slabiny. Říká se, že *vysoké hory střídají hluboká údolí*. Jako vedoucí pracovníci byste neměli lidi měnit, i kdyby to vůbec bylo možné a obhajitelné, ale měli byste jim v organizaci přidělovat takovou práci, aby využívali *silné stránky, jimiž disponují*. Personální rozhodnutí o obsazování *pozic* nebo přidělování *klíčových úkolů* proto musí vždy vycházet ze *schopností* konkrétní osoby, jejich *silných stránek* a z toho, jaké *konkrétní požadavky* musí být

⁴ Drucker, P. F. *The Practice of Management*. Reprinted Edition (New York: Harper & Row Publishers, 1954). New York: HarperCollins, 2006, s. 144.

⁵ Drucker, P. F. *Managing the NonProfit Organization – Principles and Practices*. New York: HarperCollins Publishers, 1990, s. 148. Pozn. red. – v češtině vyšlo pod názvem *Řízení neziskových organizací. Praxe a principy*. Praha: Management Press, 1994.

v dané situaci pro tuto pozici, resp. při tomto úkolu splněny. Personální rozhodnutí bude úspěšné, pouze pokud se budou silné stránky pracovníka a požadavky na klíčové úkoly shodovat.

3. Rozvíjení silných stránek organizace

Stejně jako většina lidí není obdarována silnými stránkami ve více oborech, ani organizace nejsou opravdu kompetentní na více polích současně. Naopak, většina nejzdravějších a nejsilnějších společností na světě jsou vysoce specializované firmy zaujímající vedoucí postavení na světovém trhu. Řadu takových příkladů nalezneme ve vydařené knize Hermanna Simona *Skrytí šampióni 21. století*.⁶ Poznejte a rozvíjejte silné stránky organizace, klíč k úspěchu spočívá jen v několika málo ústředních kompetencích. Organizace sice musí podávat dobré výkony v mnoha oblastech, ale aby dosáhla pozoruhodného výsledku, musí podávat vynikající výkony alespoň v jedné z nich. Koncentrujte úsilí vynakládané společností a vytvořte si oblast, v níž budete uspokojovat poptávku trhu lépe než vaše konkurence.

Albert Einstein si vyslechl – mimochodem také kvůli svým vynikajícím schopnostem v jiném oboru – mnoho posměšných poznámek o své ne tak vydařené hře na housle. Když jednoho odpoledne hráli se světově známým pianistou *Arthurem Rubinsteinem* několik sonát, začal Einstein jednou pozdě a Rubinstein mu vyčínil: „*Alberte, neumíte snad počítat?*“⁷

⁶ Pozn. red. – v češtině vyšlo pod názvem *Skrytí šampióni 21. století*. Praha: Management Press, 2010.

⁷ Pacher, M. *Harenberg Anekdotenlexikon – 3868 pointierte Kurz ge schichten über mehr als 1150 Persönlichkeiten aus Politik, Kultur und Gesell schaft*. Dortmund: Harenberg Lexikon Verlag, 2000, s. 311.

Úkoly a podněty k zamyšlení:

- Co jsou vaše silné stránky? Použijte analýzu zpětnou vazbou, abyste poznali své silné stránky. Rozvíjejte své silné stránky a snažte se je účinně využít.
- Při výběru pracovníků se soustřeďte na to, co daný zaměstnanec umí. Snažte se skloubit silné stránky zaměstnance a klíčový úkol, který je třeba splnit.
- Projednejte se svými kolegy otázku: „Co musíme společně udělat, abychom lépe využívali a rozvíjeli silné stránky organizace?“