

PŘEDMLUVA

Richard Branson, britský dobrodruh, podnikatel a miliardář, majitel globální značky Virgin, zahrnující více než 400 společností, přiznává, že během svého života neabsolvoval žádný kurz manažerského vzdělávání a **nepřečetl jedinou knihu o leadershipu**. Nejen kvůli své dyslexii a poruše pozornosti. V 16 letech vzdal pokusy studovat řádně na nějaké škole a začal vydávat časopis pro své vrstevníky *Student*. Od roku 1970 založil například nahrávací firmu (*Virgin Records*), leteckou společnost (*Virgin Atlantic*), provozuje železniční přepravu (*Virgin Rail Group*) a jeho *Virgin Galactic* se věnuje rozvoji vesmírné turistiky a plánuje komerční lety do vesmíru. Branson má rytířský titul, v roce 2007 byl vyhlášen v časopise *Time* mezi stovkou nejvlivnějších lidí na světě.

Branson je také autorem více než desítky knih, ve kterých popisuje své zkušenosti podnikatele. V titulu z roku 2014 *The Virgin Way* (volně přeloženo Jak to děláme ve Virgin) se ohlíží za svými úspěchy a nabízí čtenáři svérázný návod k leadershipu, **čtyři L**: listen, learn, laugh, lead (naslouchej, uč se, směj se, ved). Branson vzpomíná, jak při promýšlení svého textu zkusmo zadal do vyhledávače na Amazonu frázi „knihy o leadershipu“ a byl „trochu více než zaskočený“, když mu stránka nabídla 93 467 shod (to bylo před zhruba deseti lety). „Absolutně jsem netušil, o čem těch ostatních devadesát tisíc autorů může psát. (...) A pak mě napadlo, že leadership možná není to správné slovo, které by přesně vystihovalo, co ve Virgin praktikují. A tak jsem se znovu přihlásil na Amazon a napsal jsem: „skvěle se bavit při budování vysoce rozmanitého globálního podnikání jako jedna rodina naprosto úžasných lidí“ – a hádejte, co? Počítač nenašel ani jedinou shodu!“ Přinejmenším do té doby, než vyšla Bransonova kniha v nakladatelství *Virgin Books*...

— — —

Můj vlastní přístup k shromažďování poznatků o vedení lidí a řízení firmy byl spíše opačný. Ostatně hned druhá kapitola této publikace je obhajobou, proč má smysl

¹ V originále: „Having a great time while building a highly diversified global business with an extended family of simply wonderful people.“

hodně číst a z písemných zdrojů se učit. Kniha *The Virgin Way* je jednou z desítek (možná stovek), které jsem k tématu leadershipu a managementu prostudoval, jimiž jsem se inspiroval a z kterých jsem v uplynulých osmi letech čerpal pro své pravidelné časopisecké příspěvky. Publikace, kterou nyní otevíráte, je souhrnem – jakýmsi čtenářským deníkem – přečtených knih, blogů, časopisů a newsletterů, vyslechnutých podcastů, zhlédnutých videí a sledování významných osobností na internetu a sociálních sítích. Z výběru toho, co mě samotného nejvíce zaujalo a co jsem viděl jako přínosné pro svoji vlastní manažerskou praxi, co jsem promýšlel a vyzkoušel, jsem sestavil následující kapitoly. Tato kniha je tedy plně v souladu s tím, co poznamenal francouzský spisovatel André Gide: „Vše, co bylo třeba říci, již bylo řečeno. Ale protože nikdo neposlouchal, musí se to říct znovu.“

Z této mozaiky se čtenář (předpokládám, že nejspíše sám manažer na začátku nebo uprostřed své kariéry), pokud se nerozhodne jít podobně svéráznou cestou jako Branson, může inspirovat a poučit při svém vlastním **profesním směřování**. To byl ostatně hlavní cíl mého samostudia: **zlepšovat se jako leader** a reflektovat svoji práci, abych ji mohl vykonávat zodpovědně, poučeně a v souladu se svými silnými stránkami jako službu svým klientům/zákazníkům a podřízeným spolupracovníkům. Každý z přečtených autorů mi otevíral obzory a pomáhal mi s formováním mé vlastní představy, jakým leaderem bych chtěl být a jak mohu k této představě dojít. Čtenářům, kteří si kladou obdobnou otázku, nabízím v následujících 46 kapitolách šest oblastí poznatků.

Část 1: Učení a růst popisuje principy efektivního učení dospělých. Pokud chcete být moudřejším, empatičtějším a efektivnějším leaderem, je vaší cestou celoživotní zlepšování a rozvoj. Leadership a učení jsou neoddelitelné jedno od druhého. Příležitosti ke svému růstu budete nacházet každý den všude kolem sebe, v práci i osobním životě, je však třeba jim vědomě vykročit naproti a chytře je zužitkovat. V textu se dočtete, jak průběžně přecházet ze zóny výkonu do zóny učení a zpět, jak se učit z úspěchů i chyb, jak se nebránit zpětné vazbě, jakkoli nemusí být vždy příjemná, a na jaká rizika si dát pozor, abyste zůstali k učení vždy otevření. Díky tomu se jako leader budete průběžně rozvíjet, budete vnímavější, otevřenější a vstřícnější ke všem podnětům, které vám umožní se zlepšovat.

Část 2: Úsilí a výsledky se zaměřuje na vaši osobní produktivitu a sebeřízení. Ostatně říká se, že kdo chce řídit druhé, měl by nejdříve dokázat řídit sám sebe – svůj pracovní výkon, své emoce, svůj čas apod. Produktivní leader je cílevědomý, vytrvalý, organizovaný a pracuje spíše chytřeji než více. Tato část vám pomůže stanovit si priority z hlediska vašeho osobního přínosu, projasnit vaše role, lépe se

rozhodovat, nastavovat si rozumné hranice a soustředit se na vaše úkoly. Přináší vám podněty, jak být účelný, zaměřený, kreativnější a obezřetnější ohledně rizik, u nichž hrozí, že by vás mohla ve vašem pracovním životě vykoлеjit.

Část 3: Odvaha a vize uvádí na scénu dvojici leader–následovník; jeden bez druhého nemohou být. Aby vás ostatní následovali, musíte mít opravdu velký cíl, inspirující obraz budoucnosti, musíte být leaderem poháněným vizí. Musíte jít příkladem. O svém poslání musíte nejen mluvit, ale především ho žít. Jako leader potřebujete značnou obrazotvornost, být odvážný, abyste dokázal čelit neznámému, odhodlaný podstoupit oběti a držet se svého přesvědčení za každou cenu. A tím spíše za vámi lidé půjdou, pokud budou věřit, že stavíte do popředí potřeby svého týmu a nesledujete výhradně své osobní zájmy. V této části budeme vyprávět příběhy inspirativních leaderů, ale současně zdůrazníme, že každý si musí najít svůj vlastní způsob, v němž bude autentický.

Část 4: Změna a pohyb jsou nevyhnutelné a jsou jedinou cestou k růstu a dosažení dlouhodobých cílů. Avšak uvést cokoli do pohybu je obtížné a lidé nemění své návyky snadno. Popíšeme pracovní prostředí, v němž se díky funkčnímu spojení pracovníků a organizace, spravedlivému odměňování a produktivním vztahům s nadřízenými daří vytvářet pocit hrdosti, členství a oddanosti, který se odráží v dobrovolném úsilí přispívat a pomáhat organizaci uspět. Lidé potřebují vidět ve své práci smysl, příležitost dělat, co umí nejlépe, uznání za svůj výkon, dostatek autonomie a individuální přístup. Efektivní leader je zaměřený na lidi, empatický, motivující, dovede naslouchat a iniciovat změny spíše odstraňováním překážek než tlakem.

Část 5: Vztahy a spolupráce se zaměřuje na váš tým. Dynamika týmu je velice komplexní. Osobní talent jednotlivých lidí se umocňuje v jejich vzájemné souhře. Přesto nemusí být tým vždy tím nejlepším organizačním uspořádáním a při skupinové práci se objevují nečekané tendence. Jako manažer chcete být týmový hráč, umět správně týmy sestavovat, všem účelně rozdělit role, maximalizovat silné stránky jednotlivců a koordinovat společné úsilí. Musíte lidem důvěřovat a vést je k zodpovědnosti a někdy zcela ustoupit do pozadí a nechat je dělat jejich práci.

Část 6: Děti a výchova je o budoucí generaci, za kterou neseme všichni odpovědnost. Důvodem, proč bychom měli na děti začít pohlížet jako na (budoucí) leadery, je to, že to přímo ovlivní, jak s nimi budeme jednat. To, jak se k nim chováme, následně ovlivňuje, jak ony budou vidět samy sebe, a v důsledku i to, jak budou reagovat na různé situace. Když se začneme k našim dětem chovat jako

k vůdcům, uvidíme, že budou reagovat jako vůdci, zejména když mají přirozené schopnosti k vedení. V poslední části knihy identifikujeme znaky leadershipu na příkladech dvou dětských leaderů a ukážeme, že tyto charakteristiky můžeme sledovat a rozvíjet už od útlého dětského věku.

Na úplný konec jsem do přílohy vypsál necelou stovku přídavných jmen, která může čtenář použít k inspiraci při formulování vlastní odpovědi na otázku v názvu knihy: Jaký leader chcete být? Věřím, že v celém textu najdete takové přívlastky, k nimž chcete ve svém profesním životě svoji osobnost směřovat, a konkrétní poučení, jak jich skutečně dosáhnout.

Poděkování, věnování

Vydání knihy je výsledek kolektivního úsilí. Bez spolupráce mnoha lidí a jejich podílu by kniha nemohla vzniknout. Všichni pracovníci nakladatelství Wolters Kluwer přispěli svým dílem k tomu, aby byla kniha hotová a dostala se do rukou čtenářů. Každý z nich přinesl své odborné znalosti a zkušenosti a napomohl textu k vyšší kvalitě. Proto bych rád poděkoval pracovníkům redakce za jejich důvěru, podporu, trpělivost a odbornost, které byly klíčové pro úspěch rukopisu. Bez vašich návrhů, oprav, grafických úprav a komentářů by kniha nebyla zdaleka tak čtivá. Považuji si, že jsem mohl spolupracovat úžasnými lidmi jako Naďa Eretová, šéfredaktorka nakladatelství, Dagmar Červená, odpovědná redaktorka, Blanka Kamenská, pečlivá korektorka, a Michaela Blažejová, která knihu pracně vysázela. Vaše práce a příspěvky jsou neocenitelné a děkuji vám za to, že jste mi pomohly naplnit vizi, kterou jsem při psaní knihy měl. Děkuji také recenzentům knihy za jejich konstruktivní komentáře.

Knihu *Jaký leader chcete být?* věnuji všem začínajícím (hledajícím) i zkušeným (reflektujícím) vedoucím pracovníkům. Jmenovitě pak doc. Jaroslavu Kalousovi (1949–2015), inspirativnímu kolegovi, od kterého jsem se mohl několik let učit na katedře Centrum školského managementu v Praze.

Autorský honorář za knihu věnuji nadaci Patron dětí, jejíž pracovníci se snaží spojovat lidi ochotné pomáhat s těmi, kteří pomoc potřebují, a starají se tak, aby život těch nejbezbrannějších – dětí – byl nadějeplný. Věřím, že tato nadace dokáže skutečně měnit životy mnoha dětí k lepšímu a poskytnout jim lepší budoucnost.

Jan Voda