

Joe Calloway

LEADERSHIP MINDSET



**Jak
přemýšlí
dnešní
úspěšní lídři**

Joe Calloway

LEADERSHIP MINDSET

**Jak
přemýšlí
dnešní
úspěšní lídři**



Liberec 2024

Leadership mindset

Joe Calloway

Podle anglického originálu The Leadership Mindset vydalo nakladatelství STAIR JUMPER s.r.o., Kominická 599/7, Liberec, roku 2024.

Překlad Petr Mečíř

Odpovědný redaktor Petr Mečíř

Obálka Martin Bartoš, grafické prvky DALL-E

Sazba a grafická úprava Jan Anders

Jazyková korektura Alena Střelečková

Tisk a vazba Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s., Husova 1881, Havlíčkův Brod

© STAIR JUMPER s.r.o., 2024.

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.

Translation © Petr Mečíř, 2024

Vydání první

www.stairjumper.cz

ISBN 978-80-907289-7-4

Obsah

Úvod	Nastavení mysli lídrů	9
1. kapitola	Dnešní úspěšní lídři	11
2. kapitola	Vedte se záměrem	15
3. kapitola	Lídři zjednodušují složité	19
4. kapitola	Lídři vše ujasňují	25
5. kapitola	Lídři vytvářejí zaměření	33
6. kapitola	Lídři vše usnadňují	37
7. kapitola	Kultura: vaše největší konkurenční výhoda	41
8. kapitola	Kultura podněcuje úspěch: Hughes Marino	51
9. kapitola	Lídři vědí, co se děje – co se <i>doopravdy</i> děje	63
10. kapitola	Lídři jednají a reagují rychle	71
11. kapitola	Leadership a disruptivní inovace	79
12. kapitola	Lídři vytvářejí hodnotu	89
13. kapitola	Vedení týmu orientovaného na zákazníky	93
14. kapitola	Lídři opakují a upevňují	101
15. kapitola	Velcí lídři mají skvělé porady (a nepronáší proslovy)	109
16. kapitola	Vedení inovačního týmu	119
17. kapitola	Tři věci	125
18. kapitola	Jaký je váš leadership mindset?	133
O autorovi		135

NASTAVENÍ MYSLI LÍDRŮ

Tím nejdůležitějším faktorem, jenž rozhoduje o tom, zda bude nějaká firma úspěšná, či nikoliv, je nastavení mysli jejích lídrů. Způsob, jakým přemýšlí, určuje všechno.

Nejedná se o tvrzení, jemuž pouze věřím. S naprostou jistotou totiž vím, že je to pravda. Víím to, protože mi to říká tvrdá realita na trhu.

Rád se s vámi podělím o to, co jsem zjistil.

DNEŠNÍ ÚSPĚŠNÍ LÍDŘI

Proč podtitul této knihy obsahuje spojení „dnešní“ úspěšní lídři? Copak se něco ve vedení lidí v poslední době změnilo?

To se vsaďte, že změnilo.

Celou svou kariéru spolupracuji s lídry nejrozličnějších korporací a firem. Jedná se o mé klienty, studenty a vždy rovněž i učitele. Spolupracoval jsem se stovkami firem všech velikostí a ze všech oborů, jaké vás jen napadnou. Měl jsem jedinečnou příležitost spolupracovat s generálními řediteli firem z žebříčku Fortune 500, majiteli malých a středně velkých společností i s mladými podnikateli spouštějícími startupy a pozorovat je při jejich každodenní práci. Pracoval jsem s týmy lídrů, jejichž společnosti se vezly na vlně úspěchu a dominovaly svému tržnímu oboru. Stejně tak jsem ale pracoval s lídry firem,

kterým se nedařilo, či firem, které si procházely obří krizí a doslova bojovaly o přežití.

Podmínky, jež jsou předpokladem úspěchu v leadershipu, se dramaticky změnily, a zejména v posledních několika letech nabraly změny skutečně vysoké tempo. Tyto probíhající změny jsem měl možnost pozorovat z první ruky, zatímco jsem spolupracoval s vrcholovými manažery předních amerických korporací, kteří ve svých odvětvích čelili zhroucení zažitých pořádků. Někteří z nich procházeli náročným procesem přechodu od udržování dosavadního úspěchu k redefinování a přetváření své budoucnosti.

Jako externí poradce Centra podnikatelských studií na Belmontské univerzitě jsem úzce spolupracoval se studenty, kteří zakládali nové firmy a často se přitom pouštěli do věcí, které nikdo předtím nevyzkoušel. Jsem investorem a poradcem ve startupech, jež vedou mladí ambiciózní lídři, kteří přicházejí se zcela novými přístupy k dosahování úspěchu na trhu. Je fascinující a zároveň příznačné, že nastavení mysli 22letého úspěšného podnikatele a 62letého úspěšného CEO velké společnosti mají až zarážející množství společných znaků. Jejich způsob myšlení představuje veliký rozdíl oproti mindsetu lídrů, s nimiž jsem spolupracoval před desítkami let. A jinak by to ani nešlo.

Jednou z mých osobních manter je, že „pokud jste úspěšní dnes, tak víte, co fungovalo dřív“. Jde o to, že

svého úspěchu jsem dosáhl na trzích, které již dnes neexistují, protože trhy se neustále mění. Pokud budu nadále dělat to, co jsem dělal vždy, již nedosáhnu výsledků, jakých jsem dosahoval dříve. Místo toho skončím na ulici. Nastavení mysli lídra musí nejen reagovat na změny, ale musí být jejich hnací silou.

Kdokoliv z nás by dokázal vypsat seznam desítek vlastností, jež jsou předpokladem pro efektivní vedení firm. Tato kniha se věnuje těm, o nichž jsem přesvědčen, že jsou pro dnešní situaci na trhu naprosto zásadní. Jedná se o společné rysy způsobu myšlení těch nejlepších lídrů, které znám. Mým záměrem je ukázat vám v této knize nové úhly pohledu na leadership, jež by mohly být cenné pro to, jak o své vlastní roli lídra a z ní vyplývajících povinnostech přemýšlíte.

Vaše nastavení mysli je tím, co vám i vašim lidem dává sílu a motivaci k udržení a dalšímu rozvoji již dosaženého úspěchu, a zároveň je hybnou silou, která neustále objevuje a implementuje nové myšlenky, aby vaše společnost mohla pokračovat v úspěchu i v budoucnu. Nenajdete dva úspěšné lídry, kteří by přemýšleli naprosto stejným způsobem, ale můžete přijít na několik snadno identifikovatelných rysů, jež má většina velkých lídrů společně. Leadership však začíná něčím jiným: nastavením mysli.

VEĎTE SE ZÁMĚREM

Potkal jsem řadu lidí na vysokých postech, jejichž styl práce vypadal, jako by každý den začínali úplně od začátku. Neměli skutečně jasno v tom, co je jejich primárním cílem. Chodili do práce s defenzivním postojem a neustále dávali najevo, že je něco špatně. Jejich rozhodnutí byla nahodilá, reaktivní a nedůsledná. Jejich kolegové a zaměstnanci byli v neustálé nejistotě, co mají vlastně dělat, protože příliš mnoho úkolů bylo deklarovaných jako priorita a jakákoliv představa toho, na čem ve firmě skutečně záleží, byla pohybujeícím se cílem.

Místo budování důvěry tito lídři vytvářeli kulturu založenou na obviňování, ukazování prstem a zpochybňování. Vzájemná důvěra byla téměř na nule, což nevyhnutelně vytvořilo kulturu „každý bojuje sám za sebe“. Nikdo necítil, že by mu někdo kryl záda, a už vůbec ne jejich šéf.

Úspěšné a efektivní vedení je záměrné.

Efektivní lídr se rozhoduje a podniká kroky záměrně a se záměrem. Rozhodnutí a činy jdou ruku v ruce s hodnotami a firemní kulturou, slouží k rozvoji strategie, a v konečném důsledku k dosažení primárního cíle dané společnosti, kterému každý její zaměstnanec jasně rozumí. Záměrné vedení znamená, že se nic neděje nahodile, ale podle jasného plánu.

Když se zamyslím nad všemi těmi úspěšnými, inspirujícími a skutečně efektivními lidry, které jsem během své kariéry potkal a se kterými jsem spolupracoval, vždycky jsem u nich měl silný pocit, že všechna jejich rozhodnutí, ať už velká nebo malá, byla poháněna jasným a neměnným záměrem. Projevovalo se to ve všem, co dělali, od plánování strategií po komunikaci se zaměstnanci.

Jedna ze společností s jasně záměrným vedením, jež mi vytane na mysl, je Journeys, obchodní řetězec s obuví. Co mi na nejvyšším vedení Journeys skutečně imponuje, je jejich usilovná snaha, aby jejich záměr a poslání byly naprosto jasné a srozumitelné na všech úrovních společnosti. Na všech jejich interních školeních vedoucích pracovníků se klade velký důraz na uvědomování si svého „proč“ ve všem, co dělají. Jednat se záměrem ovšem není zárukou toho, že vždy učiníte správné rozhodnutí. Všichni velcí lídři čas od času riskují a někdy se dopouštějí chyb. Ale mají zcela jasno ohledně svého „proč“ za každým rozhodnutím, a kdykoliv je to nutné, dokáží změnit směr, aniž by propadali panice.

Lídr jednající se záměrem neustále zaujímá postoj: „Mám to pod kontrolou. Tohle zvládneme. Víme, co děláme a proč to děláme.“

Když vedete se záměrem, lidé vám věří.

Když vedete se záměrem, budujete důvěru.

Když vedete se záměrem den za dnem, inspirujete tím ostatní, aby dělali totéž.

Jednejte vždy s jasným záměrem a stavte své vedení na hodnotách, jako jsou etika, čestnost a důvěra.

Odpovězte si na klíčové otázky:



- ❖ Vždy se rozhoduji s rozmyslem a zcela jasným záměrem. ANO/NE
- ❖ Mám jasno ohledně důvodu a účelu každého rozhodnutí, které dělám. ANO/NE
- ❖ Všichni zaměstnanci a kolegové mě prostřednictvím mých činů a slov vnímají jako lídra, který vždy jedná se zcela zřejmým záměrem. ANO/NE
- ❖ Co udělám jako první věc, abych jednal více se záměrem?
- ❖ Jakým způsobem budu filozofii a nastavení mysli na jednání se záměrem učit ostatní?

❖ Jaké činnosti zařadím do svých denních povinností, aby mi to pomohlo jednat více se záměrem?

LÍDŘI ZJEDNODUŠUJÍ SLOŽITÉ

Domnívám se, že jednou z klíčových povinností lídrů je zjednodušování složitých věcí. Měli byste hledat a ničit složitosti ve všem, kde se vyskytují. „Složité“ je nepřitelem všeho, čeho se snažíte dosáhnout. „Zjednodušování“ by mělo být tak zažitým způsobem jednání, že se stane součástí vašeho myšlení a základním principem vaší firemní kultury.

Na svých workshopech leadershipu říkám: „Zvedněte ruku, pokud vás často napadne toto: ‚Komplikujeme si to mnohem víc, než je nutné.‘“ Ještě se nestalo, aby někdo nechal ruku dole. Proč tomu ale tak je? Proč máme tendenci o svém podnikání přehnaně přemýšlet, přehnaně plánovat a vše si zbytečně zkomplikovat? Protože je to snadné. Každý trouba dokáže něco zkomplikovat. Skoro

se zdá, jako by to bylo součástí naší DNA. Jak řekl Warren Buffet: „Zdá se, že existuje nějaká zvrácená lidská vlastnost, která ráda dělá jednoduché věci složitými.“

Čím více věcí si ve firmě zkomplikujete, o to méně výkonní budete. Složitosti vás uvrhnou do nejistoty a nečinnosti. Jednoduchost vám umožní vidět vše jasně, díky čemuž se nejen vy, ale i všichni ostatní mohou soustředit na sdílené vize, cíle a priority. Soustředit se na něco, co je příliš složité, je pro každého nesmírně náročné, natož pak pro firmu jako celek.

Komplikovat věci je snadné – a tyto věci vám pak stojí v cestě. Jedná se o překážku, kterou si vytváříte sami. Zjednodušování věcí je oproti tomu obtížné, ale skrývá se v tom jeden z klíčů k úspěchu. Aby bylo možné zjednodušovat, je zapotřebí inteligence, trpělivost a vnímavý vhled do mechanismů fungování firmy a způsobu práce jejích zaměstnanců. Musíme bojovat se svou zdánlivě přirozenou tendencí stále přidávat a nabalovat, a místo toho se raději držet filozofie Antoina de Saint-Exupéryho, který řekl, že „dokonalosti není dosaženo tehdy, když už není co přidat, ale když už nejde nic odebrat.“

Napsal jsem knihu s názvem *Keep It Simple (Zjednodušte to)*, která se překvapivě dobře prodává. Říkám „překvapivě“, protože jsem neočekával, že bude taková popptávka po tak prostém poselství na téma jednoduchosti. Největšími fanoušky knihy jsou obvykle zkušené lídři velkých společností. Od té doby, co kniha vyšla, jsem byl

najat spoustou firem, abych je proškolil v oblasti leadership developmentu, a jejich jediným pojátkem k mé osobě bylo, že si jejich CEO nebo nějaký jiný lídr přečetl *Keep It Simple*. Zjednodušování dodnes patří mezi klíčové koncepty, které ve firmách školím. Lidé po něm dychtí. Efektivní lídři si uvědomují, že se jedná o dovednost, kterou musí zcela ovládnout.

Přemýšlejte o svém vlastním byznysu. Jak by se na vašem celkovém zisku projevilo, kdyby byl každý aspekt vašeho podnikání jednodušší? Zamyslete se nad všemi místy kontaktu se zákazníky, interními procesy, komunikací, strategií a taktikou – nad vším! Když vše zjednodušíte, posílíte tím sebe, své zaměstnance i celé podnikání.

Možná působíte v oboru, který je už ze své podstaty nesmírně složitý. Pokud je to váš případ, pak je nutnost všechno co nejvíce zjednodušit ještě důležitější. Váš úspěch může částečně záviset na tom, že vašim přínosem pro zákazníky je zjednodušování složitých věcí. Nakonec to vše opět závisí na vaší schopnosti zjednodušovat.

Jeden z mých klientů je významným dodavatelem amerického ministerstva obrany. Věřte mi, že produkty, které pro vládu ve Washingtonu vyvíjí, jsou opravdu, opravdu složité. Dělal jsem workshop pro asi tři stovky jejich vedoucích pracovníků, z nichž většinu tvořili inženýři a vědci. Jejich reakce na výzvu „všechno co nejvíce zjednodušte“ byla přímo ohromující. Jejich viceprezident

mi později napsal: „Zjišťujeme, že zjednodušováním co nejvíce věcí zvyšujeme hodnotu ve všem, co děláme.“

Jiná skupina, se kterou jsem pracoval na tématu změny mindsetu na zjednodušování, sestávala z šedesáti top manažerů jedné velké stavební společnosti. Asi měsíc po skončení workshopu mi zavolal jejich CEO: „Obvykle se z takového školení vracíme se seznamem 70 až 80 věcí, které bychom chtěli provést. Jen málokdy s tím však pracujeme dál, abychom něco z toho zavedli do praxe. Vy jste nás poslal domů se seznamem, na který si každý sepsal tři hlavní věci, které musí každý den udělat správně. Ani vám nemohu popsat ten rozdíl, jaký to v naší práci způsobilo.“

Vyvstává proto otázka: „Co bych se měl jako lídr snažit zjednodušit?“ Odpověď zní: „Všechno!“ V mém případě to obnáší komunikaci s klienty, naše webové stránky, samotné workshopy zaměřené na leadership, které vyvíjím a vedu. Týká se to všeho. Měli byste vyhlásit válku všemu, co je složitější, než musí být.

Pokud si spolu se svým týmem stanovíte úkol všechno zjednodušit a dáte svým lidem pravomoce, aby mohli provádět potřebné změny, budete ohromeni pozitivním dopadem, jaký to bude mít na celkovou výkonnost a výsledky. A bonusem pak bude pozitivní dopad na morálku zaměstnanců. Přeměnit byznys ze složitého na jednoduchý zvedne náladu zaměstnanců víc, než by dokázalo vytáhnout je tisíckrát na bowling.

Odpovězte si na klíčové otázky:



- ❖ Odvádím skvělou práci ve zjednodušování složitých věcí pro sebe i svůj tým? ANO/NE
- ❖ Co musím zjednodušit jako první?
- ❖ Co všechno musíme zjednodušit?
- ❖ Co ve vztahu k zákazníkům?
- ❖ A co interně?
- ❖ Co u dodavatelů a firemních partnerů?
- ❖ Co v naší komunikaci?
- ❖ Co v otázce našich hodnot, mise, záměru a cílů?
- ❖ Co dalšího musíme zjednodušit?
- ❖ Kdo bude za provedení těchto změn odpovědný?
- ❖ Jaké k tomu bude mít pravomoce?
- ❖ Jaký je náš časový plán pro provedení všech změn?

LÍDŘI VŠE UJASŇUJÍ

Když budete zjednodušovat, všechno bude jasnější. Díky ujasnění budou všichni dobře chápat, o co společně usilují a na čem nejvíc záleží. A pokud se pak stanete nejlepšími v tom, na čem záleží nejvíc, máte vyhráno. Tečka. Takhle trh funguje.

Chtěl bych se zaměřit na jeden aspekt toho, jak lídři vše efektivně ujasňují, a to prostřednictvím stručnosti. Zatímco píšu tuto kapitolu, uvědomuji si ironii v sepsání několika set slov, abych popsal koncepci ujasňování skrze stručnost. Beru to však tak, že spolu v této knize vedeme rozhovor. Rád bych vysvětlil koncepci ujasňování prostřednictvím zestručňování z různých úhlů pohledu, takže si dopřeji luxus v podobě většího prostoru a více slov, abych toho dosáhl. Úspěšný lídr si počíná stejně, když nějaký koncept formuluje maximálně výstižně, a následně ho stále zdůrazňuje, připomíná a uplatňuje v praxi,

díky čemuž se stává jasným a srozumitelným. Samotný koncept by ovšem měl být formulován tak stručně a výstižně, jak to jen jde.

Někteří lídři podléhají klamnému dojmu, když si myslí, že čím je nějaká myšlenka složitější a čím více slovy ji vyjádří, tím je působivější a údernější. Ve skutečnosti je tomu přesně naopak. Mindset lídrů vždy usiluje o naprostou jasnost a srozumitelnost – a ty jdou většinou ruku v ruce se stručností a výstižností. Ať už se jedná o vaši vizi, misi nebo cíle pro daný rok, snažte se je vyjádřit pomocí dvaceti či méně slov. Jak řekl Albert Einstein: „Pokud to nedokážete vysvětlit jednoduše, tak tomu dostatečně nerozumíte.“ Naučil jsem se, že čím je vaše sdělení prostší a jasněji definované, tím je také účinnější.

Existuje jedna legenda, jež se připisuje celé řadě nejrůznějších lidí a má mnoho variant. Nejznámější a nejčastěji citovaná verze se týká prezidenta Woodrowa Wilsona.

„Jak dlouho vám trvá připravit si jeden z vašich proslavů?“ zeptal se někdo prezidenta Wilsona. „To záleží na délce proslovu,“ odpověděl prezident. „Pokud se jedná o desetiminutový projev, zabere mi to dva týdny, pokud je to půlhodinový projev, trvá mi to týden, a pokud mohu mluvit tak dlouho, jak chci, tak není žádná příprava potřeba. Mohu začít okamžitě.“

Stejně jako není zapotřebí žádné inteligence nebo dovedností ke zbytečnému komplikování věcí, totéž platí

o pronášení dlouhých projevů nebo sepisování zbytečně dlouhých reportů. Donekonečna žvanit dokáže každý. Vyjadřovat se stručně a jasně, to už vyžaduje talent.

Ve firmách často vídám mise, vize a hodnoty sepsané tak rozvláčně a tak plné korporátního žargonu, že se z nich vytrácí jakýkoliv smysl a nikomu nic neříkají. Před časem jsem byl najatý jako konzultant jednou firmou specializující se na akutní lékařskou péči. Na jednom jejich sjezdu nechal CEO na plátně promítnout firemní misi sepsanou v rozsahu tří odstavců, aby si ji všichni účastníci přečetli a aby „všem bylo jasné, o co nám tu jde.“

Když jsem později téhož dne k zaměstnancům této firmy promlouval z podia, zeptal jsem se, zda by někdo dokázal jejich misi shrnout jednou větou. Nikdo se nepřihlásil, a tak jsem vybral jednu ženu a tak dlouho jsem na ni naléhal, ať se o to pokusí, až nakonec frustrovaně vyhrkla: „No prostě pomáháme lidem, když se zraní, jasné?“

Jasně, opravdu. Její výrok je přesně tím typem ujasnění, o který byste měli usilovat. Pak jsem se účastníků zeptal, kolik z nich každé ráno vyskočí z postele, aby s neutuchajícím nadšením a odhodláním plnili firemní misi obsáhle sepsanou ve třech odstavcích. Ruku nezvedl ani jeden, a to dokonce ani CEO. Dále jsem se zeptal, kolik z nich by se dokázalo nadchnout pro myšlenku „pomoci lidem, když se zraní“. Všechny ruce v sále byly nahoře. Je v tom záměr: „Pomáháme lidem,

když se zraní.“ Síla a účinnost takového ujasnění se skládá ze dvou částí:

1. Je snadné k pochopení.
2. Lidé se s ním ztotožňují na emoční úrovni.

Když píšu tyto řádky, Mary Barra je CEO společnosti General Motors. V roce 2009 byla viceprezidentkou lidských zdrojů a vyhlásila válku byrokracii, která podle ní výrazně brzdila potenciál společnosti. Pravidla pro firemní dress code v GM toho byla zářným příkladem. Jednalo se o mnoho stránek nejrůznějších předpisů, jak se mají lidé na různých pozicích oblékat při různých příležitostech.

Barra změnila tento mnohastránkový manuál o dress codu na pouhá tři slova: „Oblékejte se vhodně.“ Pochopitelně se ozvaly hlasy od různých manažerů, podle nichž si to lidé budou vykládat mylně, a že prý bude docházet k rozdílnostem názorů, co přesně znamená „vhodně“ atd. Barra však prohlásila, že mluvit o tom se zaměstnanci je už povinností manažerů. Oni tak poté opravdu učinili a zkusíte hádat – dress code zafungoval.

Nemluvím o tom proto, abych vás přiměl měnit dress code ve vaší firmě. Chci vám ukázat, že takový druh komunikace je účinný a efektivní a také abych ukázal, jaký dopad může mít několik správně zvolených slov a jaké jasnosti a srozumitelnosti s nimi lze dosáhnout.

Někteří lídři se zdráhají mluvit přímočaře, protože chtějí, aby to „znělo profesionálně“. Rozvláčnost však není známkou profesionality. Pokud je vaše sdělení tak upovídané a rozvláčné, že nedokážete lidi oslovit jak na intelektuální, tak i na emocionální úrovni, a pokud ho nepochopí instinktivně, tak to nebude fungovat. A pokud vaše sdělení nefunguje, *tehdy* je neprofesionální.

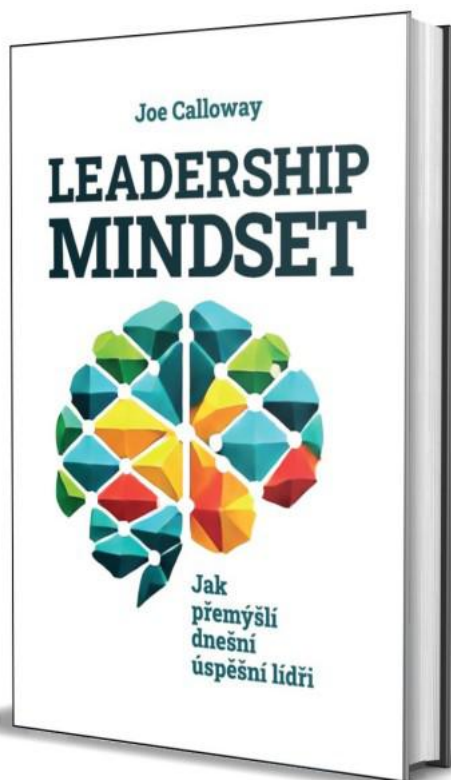
Nechápejte mě špatně. Nemůžete si jen tak přijít s chytrým sloganem o třech slovech a hned očekávat, že s jeho pomocí dosáhnete srozumitelnosti. Otázkou vždy je, zda ho lidé poberou, či ne. Skutečností je, že lidé – a nyní mám na mysli zaměstnance a zákazníky – obecně mnohem častěji něco lépe pochopí, pokud je to formulováno stručně a výstižně, spíš než rozvláčně a košatě.

Platí to pro vyjádření jakékoliv myšlenky. Pokud mi jako investorovi nějaký podnikatel řekne: „Dovolte mi, abych vám vysvětlil svůj podnikatelský záměr. Je to trochu složité,“ nemám zájem. Ztratil mě hned při pozdravu. Pokud je vaše vysvětlení složité pro mě, jak by ho pak mohl pochopit trh a potenciální zákazníci?

Jsem investorem a poradcem řady startupů, které byly založeny geniálními mladými podnikateli. Poskytl jsem prostředky projektům jako Gilson Snow nebo EVAmore, protože jsem věřil jak dotyčným lidem, tak jejich vizím.

Nick Gilson svou společnost na výrobu snowboardů popsal slovy, že jejich jedinečný design nabízí každému snowboardistovi větší variabilitu jízdy, a tedy i více

(konec bezplatné ukázky)



Kniha je k dostání
v síti knihkupectví
nebo u vydavatele na
www.stairjumper.cz

