

KAPITOLA 1

Řízení a vůdcovství: jaký je v tom rozdíl?

PODSTATNÁ ODLIŠNOST

*Je mezi nimi rozdíl? Je oboje důležité?
Můžete vykonávat oboje?*

Poté, co jsem napsal knihu *First Break All the Rules (Nejprve porušte všechna pravidla)* o vynikajících manažerech, domníval jsem se, že pokud mě budou firmy zvát na přednášky pro své zaměstnance, budou chtít, abych hovořil o tomto tématu. Kupodivu tomu tak nebylo. Téměř bez výjimky si přály, abych hovořil i vynikajících vůdcích.

Vůdcovství každého fascinuje. Podnik může mít vynikající výrobky, vynikající systémy, vynikající zákazníky a vynikající zaměstnance, ale zdá se, že bez vynikajících vůdců vypadá jeho budoucnost bledě. Lidé se myslí, že vůdcovství je onou zázračnou omáčkou, kterou je třeba opatrně nalít na celý podnik, a výsledkem bude inovace, iniciativa, interní podnikavost a kreativita.

Na vůdcovství existuje celá řada receptů. Stačí zajít do místního knihkupectví a najdete tam knihy jako *Primární vůdcovství*, *Autentické vůdcovství*, *Vedení službou*, nebo chcete-li něco odvážnějšího *Vůdcovská tajemství Attily*, *hunského vojevůdce*, *Vůdcovský jazz*, *Shakespeare o vůdcovství* a nebo moje toho času nejoblíbenější *Vůdcovství ve stylu rodiny Sopraniů*.

Takové množství knih by neexistovalo, kdyby nebyla tak velká poptávka. A poptávka je tak velká proto, že vůdcovství není vyhrazeno

jen vůdcům. Naopak, panuje všeobecné mínění, že vůdcem je, nebo by měl být, každý zaměstnanec. Zde bychom mohli ocitovat slova Michaela Useema, ředitele Centra pro vůdcovství a řízení změny na Whartonově škole: „Každý by měl být dobrým vůdcem, bez ohledu na postavení ve firemní hierarchii.“

A kromě toho všeobecné mínění dále tvrdí, nejen že by každý měl být vůdcem, ale že každý *může* být vůdcem. Zdá se, že vůdcem se člověk nerodí, ale stává se jím díky vzdělání a péči. Zde je další z mnoha citátů na dané téma, tentokrát od autorů *Primárního vůdcovství*: „Vůdcovství je dovednost jako každá jiná, stejně jako dovednost hrát golf nebo hrát na havajskou kytaru. Každý, komu nechybí vůle a motivace, se může stát lepším vůdcem, jakmile pochopí, jak na to.“

Pokud vím, vyskytli se pouze dva odborníci, kteří vyjádřili pochyby o vůdcovství jakožto univerzálním všeléku: Jim Collins a Peter Drucker. Collins ve své knize *Built to Last (Vybudovány, aby přetrvaly)* poznamenává, že společnosti, které patří mezi dlouhodobě nejúspěšnější, se méně spoléhají na vůdce a více na celopodnikové jevy jako je kultovní firemní kultura a ústřední ideologie. Ačkoli já a mnozí další považujeme Collinsovy argumenty za přesvědčivé, zdá se, že si Collins stejně zachoval určité sympatie k představě vůdce – spasitele. Ve své další knize *Good to Great (Od dobrého k vynikajícímu)*, jež vychází ze studia jedenácti společností, v nichž došlo k dramatickému zlepšení výkonnosti, popisuje Collins, jak odolával tlaku svých spolupracovníků: „V začátcích projektu jsem naléhal: ‚Nevšímejte si vedoucích pracovníků.‘ Ale mí spolupracovníci se mě snažili přesvědčit. ‚Ne, na všech je cosi zvláštního. Nemůžeme si jich nevšímat.‘“

Ono zvláštní „cosi“ bylo pochopitelně vůdcovství, ovšem zvláštního druhu, jemuž Collins a jeho tým začali říkat Vůdcovství 5. stupně. Vůdcové 5. stupně nejsou ony po slávě toužící, vlastním egem poháněné typy, ale spíše je pro ně typická tichá sebejistota, s níž postupují vytrvale a odhodlaně k cíli. Řeceno Collinsovými slovy „budují trvalou velikost pomocí paradoxní směsice osobní pokory a profesionální vůle“. Tito vůdci 5. stupně jsou jedním z hlavních složek receptu na přeměnu firmy z dobré na vynikající.

Takže zbývá osamocený Drucker. Ten rozhodně nepopírá sílu vůdcovství. Naopak, je přesvědčen, že vůdce má rozhodující podíl na dosažení trvalého úspěchu firmy. „Vůdce,“ píše Drucker ve své knize *Managing for the Future (Management budoucnosti)*, „stanoví cíle, stanoví priority, stanoví a dodržuje standardy.“ Jeho odlišnost od všech ostatních spočívá v tom, že odmítá dělat rozdíl mezi efektivním řízením a efektivním vůdcovstvím. Na doložení svého tvrzení uvádí tento příběh.

Jistá zástupkyně ředitele pro lidské zdroje si ho kdysi pozvala a požádala ho, aby zaměstnancům přednesl přednášku o charismatickém vůdcovství. Vysvětlil jí, jaké jsou hlavní úkoly efektivního vůdce a pak – píše: „Poté, co jsem jí to vše řekl po telefonu, následovalo dlouhé ticho. Nakonec řekla: ‚Ale to se vůbec neliší od požadavků na efektivního manažera, které známe už řadu let.‘ ‚Přesně tak,‘ odpověděl jsem.“

Kde tedy stojím já v této nekončící debatě o roli vůdce a roli manažera? Naštěstí, vzhledem k tomu, že si hluboce vážím všech lidí, které jsem právě citoval, sdílím základní premisu, že skvělé firmy potřebují skvělé vůdce. Ve všech studiích ve firmách dosahujících vynikajících výsledků, na nichž jsem se podílel, nebylo možné vysvětlit jejich vynikající výsledky jinak, než zohledněním role vůdce. Je přirozené, že význam role vůdce se liší podle typu úkolů, které před firmou stojí – pokud firmu čeká dramatická změna, je pomocná ruka vůdce mnohem důležitější než v případě firmy, která potřebuje jen udržet svůj současný kurz. Ale obecně lze říci, že se mé vlastní zkušenosti shodují s tím, co řekl Warren Bennis, jeden z předních odborníků na vůdcovství: „Vůdcovství vytváří přinejmenším 15 procent úspěchu každé organizace.“

Ovšem kromě shody v tomto základním faktu, musím přiznat, že můj výzkum je v rozporu téměř se vším ostatním. Zprvce, nehledě na Druckerův všestranný talent, má skutečně pravdu ve věci vůdcovství a managementu? Ano, oboje má zásadní význam pro trvalý úspěch organizace, ale – ne, nejsou vzájemně zaměnitelné. Právě naopak, role vůdce a role manažera jsou zcela odlišné. Mají zcela jiné povinnosti. Vycházejí z jiného základu. Vlohy potřebné k tomu, aby člověk vynikl, jsou odlišné. A, jak uvidíme, *To nejdůležitější*, co musíte vědět o jednom z nich, není jen odlišné, ale přímo protikladné *Tomu nejdůležitějšímu*, co musíte vědět o tom druhém. To neznamená, že nemůžete být vynikající v obojím. Je to možné. Ale znamená to, že pokud chcete být vynikající v obojím, nebo pokud si chcete zvolit jako primární jen jedno z nich, musíte si být rozdílu mezi nimi vědomi.

Zadruhé, tvrdit, že každý, bez ohledu na své místo v podnikové hierarchii, musí být vůdcem, není správné ani účelné. Vůdci plní v podniku přesně vymezenou a nesmírně obtížnou úlohu. Pokud se vůdcem snaží být každý, pak ztrácí kontakt se svou primární úlohou – a tou může být prodej nebo služba nebo design nebo analýza nebo řízení – a podnik se rychle rozklídá.

Zatřetí, vzhledem k tomu, že k vůdcovství jsou zapotřebí určité přirozené vlohy, je tvrzení, že se mu může naučit každý, nesprávné a zavádějící, i když na první pohled vypadá přitažlivě. Totéž lze říci o skvělých manažerech. Pochopitelně, že můžete svůj manažerský i vůdcovský

výkon zlepšovat pomocí praxe, zkušeností i vzdělání (jak si ukážeme v dalších kapitolách), ale pokud se vám nedostává určitých důležitých vloh, nepodaří se vám nikdy ani v jednom opravdu dlouhodobě vyniknout.

A nakonec, ačkoli chápu, kam mířil Collins – na egomaniakální vůdce jako byli Al Dunlap, přezdívaný Motorová pila, Dennis Kozlowski a Jeffrey Skilling – nejefektivnější vůdci nebývají skromní a pokorní. Ve skutečnosti je pro ně typické silné ego, definované jako potřeba klást obrovské nároky (ačkoli to samozřejmě není jediný typický rys).

Vzhledem k množství protichůdných názorů je zapotřebí každý z těchto rozporů vysvětlit. Většinu z nich se budeme věnovat později v této kapitole, ale pojďme se s prvním z nich vypořádat hned teď. V čem přesně spočívá rozdíl mezi úlohou manažera a vůdce?

POHLED Z PROSTŘEDKA

*Co vlastně dělají skvělí manažeři a jaké
vlohy pro to potřebují?*

Na mé práci mě nejvíce baví to, že mám možnost se setkávat s lidmi jako je Manjit Kaur. Manjit pracuje v drogerii Walgreens. Poprvé jsem to jméno slyšel před několika lety na výročním zasedání společnosti Walgreens v Los Angeles. Ředitel společnosti Dave Bernauer mě požádal, abych před čtyřmi tisícovkami vedoucích jednotlivých prodejen pohovořil o tom, jak vytvořit skvělé pracovní prostředí. Takže jsem se jednoho letního rána v roce 2003 ocitl na chodbě před obrovským přednáškovým sálem a opakoval jsem si úvodní věty svého proslavu.

Dvacet minut předtím, než na mě měla přijít řada, jsem, jako to dělávám vždy, vklouzl zadem do sálu, abych si prohlédl pódium z pohledu posluchačů a mohl si tak rozmyslet, jakým způsobem se mám při přednášce chovat, abych měl kontakt i s nejbližšími očima a ušima v sále. V tomto případě však sál žádnou zadní část neměl. Čtyři tisíce lidí je takový počet, že se společnost Walgreens rozhodla uspořádat sál jakoby se tam měl konat zápas v boxu – uprostřed bylo výrazně osvětlené čtvercové pódium a kolem dokola ze všech čtyř stran ho obklopovaly řady mimořádně nepohodlných židlí.

Právě jsem si v duchu promýšlel choreografii své přednášky, kdy se mám otočit čelem ke kterému kvadrantu, když ke mně pronikla slova řečníka, který právě hovořil. Byl to šéf oddělení marketingu a zdálo se, že právě hovoří o jakési zaměstnanecké soutěži v prodeji.

„Mnohé naše prodejní akce,“ hlásal, „měly velký úspěch. Zejména bych chtěl poblahopřát našemu zaměstnanci jménem Manjit Kaur. Minulý měsíc jsme uspořádali soutěž, kdo prodá nejvíce deodorantů značky Gillette. Celostátní průměr prodaných kusů byl 300. Chce si někdo tipnout, kolik kusů se prodalo zásluhou Manjit?“

Pochybuji, že na svoji otázku očekával odpověď, ale udělal dost dlouhou pauzu, jako to dělají řečníci vždy, když mají v rukávu nějaké eso.

„Jeden tisíc šest set!“ vykřikl. „Jeden tisíc šest set deodorantů Gillette za jediný měsíc! To si zaslouží potlesk!“ Ta poslední věta nebyla ani potřeba. Všichni posluchači byli zkušení pracovníci maloobchodu, takže jakmile uslyšeli ten úžasný počet, začali obdivně tleskat, pískat a dupat. Byl to skvělý okamžik celého zasedání.

Přiznám se, že jsem byl tou reakcí poněkud zaskočen, protože upřímně řečeno, je mnohem jednodušší vystoupit po řečníkovi, který posluchače ukolébal k spánku, než po někom, kdo je právě dokázal strhnout.

Ale i má zvědavost bylo vyburcována. Šestnáct set deodorantů je opravdu hodně. Co je to za člověka, který to dokázal? A jak se mu to podařilo? Kde pracuje? Dovolí mi firma Walgreens, abych s ním udělal rozhovor a zjistil, v čem spočívá jeho tajemství? Tyto otázky mě natolik zaujaly, že jsem úplně zapomněl nacvičit si, kdy se mám otáčet a na koho mám hledět, což mělo ten neblahý následek, že jsem během své přednášky chodil pořád dokola ve stále se zrychlujících kruzích. (Nevím, proč jsem zrychloval. Prostě mi to tak v tu chvíli připadalo správné.)

Naštěstí, přestože se mi po přednášce motala hlava, jsem se nezapomněl zeptat na Manjit. Mohou mi ho pomoci najít? Můžu s ním udělat rozhovor?

Odpověď na obě otázky zněla ano, takže o tři měsíce později jsem vcházel do kanceláře bez oken v prodejně Walgreens číslo 842 v San Jose v Kalifornii, abych se setkal s oním výjimečným Manjit Kaurem.

První objev, který jsem učinil, byl, že Manjit je žena. Původem pocházela z indického Punjabu a do Spojených států se přistěhovala s manželem před třemi a půl roky. Vystudovala počítačovou techniku, ale protože se její titul ve Spojených státech neuznává, navštěvuje v současné době místní techniku a současně pracuje u Walgreens, aby si vydělala na školné.

Druhý a podstatnější objev byl, že Manjit nevyhrála jen v oné jedné prodejní soutěži. Ze třinácti soutěží, které ve firmě Walgreens dosud proběhly, vyhrála Manjit šestkrát. Manjit dokáže prodat rekordní počet výrobků, ať jsou to deodoranty Gillette nebo fotokamery na jedno použití nebo pasta na zuby nebo tyčinka racionální výživy. Přestože má, jako

všechny superstar, okamžiky vrcholných výkonů – v průběhu měsíce, kdy probíhala soutěž v prodeji deodorantů Gillette, jich prodala pět set za jediný den – její skutečné mistrovství je v systematickosti.

Třetí a nejpřekvapivější objev byl, že Manjit pracuje na nočních směnách, od 12,30 v noci do 8,30 ráno. Nutí ji k tomu školní rozvrh. Nevím jak vy, ale pokud bych se já měl účastnit podobné prodejní soutěže, snažil bych se vymluvit: „Nemůžu soutěžit, protože dělám noční směny, takže nemám moc zákazníků.“ Manjit však zjevně žádné výmluvy nepotřebuje. Přestože do obchodu v noci přichází podstatně méně zákazníků, najde si vždy nějaký způsob, jak většinu z nich přimět k tomu, aby si koupili to, co právě prodává.

A je vidět, že ji její práce baví. Její angličtina není zdaleka plynná. Zpočátku působí nesměle, ale jakmile se jí na něco zeptám, rozzáří se a slova se z ní začnou hrnout. Zeptal jsem se, jestli bude po skončení studia chtít pracovat jako počítačový odborník.

„Já přijdu sem a já jsem šťastná. Můj manžel říká ‚Walgreens je tvůj obchod, ne tvůj domov.‘ Ale já říkám ‚To je mi jedno.‘ Já přijdu sem a jsem šťastná. Možná budu studovat farmacii, lékárenský laborant... možná. Možná. Ale myslím mně nebude to líbit. Mně líbí moje práce teď. Ano.“

Samozřejmě se jí ptám na její tajemství.

„Manjit, stále se ti daří prodávat pětkrát víc než je celostátní průměr a nezáleží na tom, o jaký jde výrobek. Jak to děláš?“

Ještě větší úsměv. „Já nevím. Prostě mně to líbí. A každý zákazník mě má rád. Známe je jménem. Známe všechny a všichni znají mě. Já chodím po obchodě pořád, procházím všemi uličkami. Když mě vidí, volají: ‚Manjit, co dneska prodáváš?‘, a já říkám: ‚Tehle deodorant, tuhle tyčinku – jen to vyzkoušejte, jen to vyzkoušejte. Když vám nebude líbit, vy přineste to zpátky. Jen to vyzkoušejte.“

„Nemají tví zákazníci pocit, že na ně tlačíš?“ ptám se.

„Vůbec ne. Vůbec ne. Oni mě mají rádi. Jim líbí můj úsměv. Když já byla v Indii na tři týdny navštívit tchyni, já vrátila zpátky a lidi se mě ptali ‚Kde jsi byla? Chybělas nám.‘ Ti lidé, oni mě mají rádi. Jim líbí můj úsměv.“

A je to tak. Po dalším zkoumání z mé strany zjišťuji ke zklamání svému i Dava Bernauera, že Manjit nemá žádné tajemství, žádnou zázračnou prodejní techniku, kterou bych mohl analyzovat, systematicky uspořádat a pak ji učit všechny zaměstnance sítě Walgreens. Manjit má prostě jen okouzující osobnost a chuť ji každý den využívat.

Ale jedna věc mě přece jen zaujala: Manjit neměla takové úspěchy od začátku, kdy nastoupila u Walgreens. Pracuje tam už přes tři roky, ale její výkony začaly vzbuzovat pozornost až relativně nedávno.

„Co se stalo?“ ptám se.

„Přišel pan K. Pan K. je moc příjemný, moc pozitivní. Teď tady úplně jiné prostředí.“

Zjišťuji, že pan K. je Jim Kawashima, vedoucí prodejny, kde Manjit pracuje. Jim je nesmělý, ale výřečný mladík ze San Diega, který, jak se zdá, umí ozdravovat prodejny, které se dostaly do potíží. Prodejna, kde pracuje Manjit, je už jeho třetí takovou prodejnou za poslední čtyři roky.

Přestože u toho nebyl, když Manjit nastupovala, je podle ní příčinou jejích skvělých výkonů. Všiml si některých jejích zvláštností a rychle přišel na to, jak je využít ke zlepšení výkonu.

Manjit, například, miluje čísla. Dalo by se dokonce říci, že je jimi posedlá. V Indii hodně sportovala – závodně běhala a hlavně vzpírala – a vždycky ji vzrušovala možnost své výkony měřit. Jim to nějak zjistil, takže dnes jsou stěny kanceláře polepeny tabulkami a přehledy, z nichž je vidět, jak si Manjit vede v porovnání s ostatními pracovníky prodejny, okresu i celé sítě Walgreens. Manjitinovy výsledky vždy v čele tabulky jsou zakroužkovány červeným fixem.

Manjit to všechno bedlivě sleduje. Když jsem s ní dělal rozhovor, její první slova byla: „V sobotu jsem prodala tři sta čtyřicet tři müsli tyčinek. V neděli tři sta šedesát sedm. Včera sto deset a dnes sto pět.“

„Víš vždycky přesně, jak si vedeš?“ ptám se.

„Ano. Každý den se dívám na tabulku pana K. I když mám ten den zrovna volno, stavím se tady a podívám se.“

Další Manjitinou charakteristickou vlastností je touha po veřejném uznání. Většinu lidí je příjemná chvála od nadřízeného, ale málokdo projevuje takovou snahu jako Manjit.

„Jsem tady známá,“ říká mi. „Ostatní vedoucí říkají: ‚Proč nemůžete být jako Manjit?‘“ Raduje se, je plná energie.

Místo aby ji okřikoval, jak by to možná dělali jiní vedoucí, aby se mohli prosadit i jiní pracovníci, pěstuje Jim Manjitinou touhu po pozornosti a vede ji vhodným směrem. Vedle tabulek a přehledů jsou na stěně jeho kanceláře ještě desítky fotografií, které sám udělal. Na všech kromě jediné je Manjit u regálů s vystaveným zbožím spolu s tím, kdo se v daném měsíci umístil na druhém místě, a pyšně se usmívá. Ptám se Jima na onu výjimku.

„Je to fotka z období, kdy Manjit nevyhrála?“

„Ne,“ usmívá se. „Tehdy taky vyhrála. Ale protože jsem potřeboval stihnout uzávěrku podnikového časopisu, musel jsem tu fotku udělat v den, kdy měla Manjit volno. To jsem to ale schytal! Pane K. řekla mi, když musíte dělat fotku v den, kdy mám volno, zavolejte mi. Já hned přijdu.“

Ne všichni skvělí manažeři používají stejný styl jako Jim Kawashima. Dokonce ani všichni skvělí manažeři u firmy Walgreens to nedělají. Když jsem navštívil manažerku, již se dostalo výsady otvírat čtyřtisící prodejnu Walgreens, Michelle Millerovou, našel jsem ji v kanceláři, jejíž stěny byly pokryty pracovními plány, nikoli tabulkami, přehledy a fotografiemi (v další kapitole vysvětlím, proč tomu tak bylo).

Přestože tedy nesdílí všichni manažeři Jimův styl, všichni skvělí manažeři dokáží dělat se svými lidmi to, co dělal Jim s Manjit. Dokáží využít vlastností daného člověka k tomu, aby podával vynikající výkon. V tom spočívá, v celé své jednoduchosti, úloha skvělých manažerů. V knize *First Break All the Rules (Nejprve porušte všechna pravidla)* jsem použil příměr, že skvělí manažeři jsou jako katalyzátor, a tento příměr stále platí. Skvělí manažeři dokáží urychlit reakci mezi nadáním každého zaměstnance a cíli společnosti.

Hlavním úkolem skvělého manažera není prosazovat kvalitu nebo zajišťovat služby zákazníkům, ani určovat standardy nebo budovat výkonné týmy. To jsou všechno cenné výsledky a s jejich pomocí lze také měřit úspěch skvělého manažera. Ale jsou to důsledky, nikoli východiska. Východiskem jsou vlohы každého jednotlivého zaměstnance. Úkolem je nalézt nejlepší způsob, jak tyto vlohы proměnit ve výkon. V tom spočívá práce skvělého manažera.

Na to lze samozřejmě namítnout, že manažer není zaměstnancův agent, on je agentem firmy. Má sice možná zájem o úspěch každého jednotlivého zaměstnance, ale co kdyby byly cíle jednotlivých zaměstnanců v rozporu s cíli společnosti? Když dojde na lámání chleba, neměly by mít cíle společnosti přednost? Neměly by cíle společnosti přebít cíle jednotlivců? Tento konflikt v úloze manažera – sloužit společnosti, nebo zaměstnanci? – je důvodem, proč jsem tuto kapitolu nazval „Pohled z prostředka“.

Tímto konfliktem se zabývají teoretici i odborníci na pracovní právo desítky let, ale žádný ze skvělých manažerů, s nimiž jsem dělal rozhovory, neměl moc času o tom přemýšlet. Kdykoli jsem se o tom zmínil, vypadali zmateně, jako kdybych mluvil o něčem, co není k věci. Podle nich žádný konflikt neexistuje. Jsou si samozřejmě vědomi, že jako manažeři slouží zájmům podniku, stejně jako všichni zaměstnanci. Ale instinktivně vědí, že jediný způsob, jak může manažer sloužit podniku, je sloužit především jeho zaměstnancům.

Jejich logika je v tomto:

Posláním manažera je přimět lidi k větší produktivitě. Může mít kromě toho ještě jiné povinnosti, třeba prodávat, navrhopvat nebo vést, ale pokud jde o manažerskou povahu jeho práce, rozhoduje o úspěchu

či neúspěchu právě jeho schopnost přimět své podřízené, aby pod jeho vedením byli produktivnější než pod vedením někoho jiného. A toho se podle nich dá docílit jediným způsobem, a to tak, že přesvědčíte své podřízené, že vašim hlavním cílem je jejich úspěch.

Zastavte se na chvíli a snažte se vzpomenout si na nejlepšího manažera, pod kterým jste kdy pracovali. Co od vás požadoval? A co požadoval pro vás? O čem jste spolu nejčastěji hovořili? Pokuste se identifikovat, jaké byly jeho hlavní motivy ve vztahu k vám a vašim výsledkům.

Pokud se jednalo o skutečně skvělého manažera, jsem si jist, že jste postupem času nabyli přesvědčení, že jeho hlavní snahou bylo umožnit vám dosahovat co největších úspěchů. Uvědomovali jste si pochopitelně do jisté míry, že je placen za to, aby sloužil zájmům podniku, ale tyto zájmy jakoby ustoupily do pozadí a místo nich jste získali pocit, že jde především o vás a váš úspěch.

S tímto přesvědčením jste byli připraveni vydat ze sebe to nejlepší. Mohli jste třeba už odejít domů, ale místo toho jste ještě hodinu pilně pracovali. Mohli jste se přidat ke skupince oponentů, ale vy jste dávali najevo svou loajalitu a podporu. V dobách nejistoty, kdy jste mohli opustit kymácející se loď, jste mu zůstali věrni a vydrželi jste.

To v žádném případě neznamená, že k vám byl měkký. Možná, že s vámi zacházel tvrději než někteří jiní průměrní manažeři. Byl přesvědčen o vašich schopnostech, a proto na vás byl přísnější, než byste byli sami na sebe. Naléhal na vás, abyste si stanovili latku výše, a ukázal vám, jak ji překonat. Namaloval před vámi živými barvami, jak dosáhnout ve své roli vynikajících výsledků, a vedl vás a podněcoval k tomu, abyste toho skutečně docílili. Možná s vámi dokonce nesouhlasil, když jste toužili po povýšení, a říkal vám, že podle jeho přesvědčení byste byli blázni, pokud byste tu práci přijali.

Byl tvrdý, náročný, kladl na vás vysoké nároky, ale přesto jste nikdy nepochybovali o tom, že váš úspěch je onou Polárkou, světlem, k němuž směřují veškerá rozhodnutí. Ačkoli jste si rozumově uvědomovali, že jste prostředkem k dosažení cíle, nikdy jste se tak po citové stránce necítili.

Takto tedy skvělí manažeři řeší dilema plynoucí z toho, že se ocitají uprostřed mezi společností a zaměstnancem. Vědí, že jsou placeni za efektivní vedení podřízených, ale vědí také, že ze sebe vydáte to nejlepší jen pokud budete mít pocit, že se vám dostává podpory, pochopení a možnosti rozvíjet své schopnosti tak, abyste mohli dosáhnout maximálního úspěchu. Proto skvělí manažeři vědí, že nemají na vybranou. Mohou dělat svou práci jen tehdy, pokud začnou od vašich pocitů. *Musí* vás přesvědčit o tom, že jejich prvořadým zájmem je váš úspěch.