

[6. Měl Marx pravdu?]

Ačkoliv se nepotvrdilo Marxovo očekávání, že v socialismu zmizí dělníkovo odcizení (ba právě naopak), přesto bychom termín „odcizená práce“ neměli házet přes palubu. Pomůže nám totiž popsat a pochopit další významnou bariéru, která brání rozvoji tvořivosti. Moderní firmy skutečně svým zaměstnancům něco vzaly a odmítají to vrátit. Jde o radost z práce.

Jak už jsem se zmínil, jen pětina pracovníků je ve svém zaměstnání šťastná. Zbytek jako by naplňoval Marxova slova o dělnících, kteří pracují z donucení, protože se musí uživit. Jakkoliv nehodlám propagovat sociální revoluci (pouze revoluci mozků), nemohu také nechat bez povšimnutí skutečnost, že mnohá současná pracoviště skutečně narušují i lidské vztahy. Či spíše redukují na minimum.

Gary Hamel říká, že v uplynulých sto letech jsme se usilovně snažili, abychom z lidí udělali polo-programovatelné roboty. Aby se objevili na čas, postavili se ke stroji a dělali znovu a znovu to samé. „To jsme chtěli a kupodivu jsme i uspěli,“ dodává. V každém případě je zde jedna věc, které bychom si měli všimnout: Lidský faktor je už od dob vzestupu průmyslu považován za nežádoucí. Od Isaaca Asimova a dalších sci-fi autorů přece víme, že humanoidní rysy byly u robotů vždy na škodu a působily jen komplikace a problémy. Takže jsme se je rozhodli vymýtit. Už Henry Ford, jeden ze symbolů průmyslové revoluce, si přece stěžoval: „Jak k tomu přijdu, že kdykoliv potřebuji pár rukou, dostanu k nim i lidskou bytost?“

Práce je dnes považována za velmi vážnou a odpovědnou činnost. Každé šlápnutí vedle znamená obrovské škody. Když ne materiální, tak alespoň na pověsti firmy nebo její konkurenceschopnosti. Tlak trhu je tak velký, že musíme pracovat na 110 procent a nedělat přitom

žádné chyby. Proto byly vymyšleny programy, které pracovníkům vkládáme do hlav. Šablona se nemýlí a je ji možno opakovat donekonečna.

Manželka jednou nakupovala v jistém fastfoodu a začala svoji objednávku od nápoje. „Ne, nejdříve si musíte objednat jídlo a až potom pítí,“ poučila ji prodavačka. „My to tak máme v popisu práce,“ dodala na vysvětlenou. Moje žena je tvrdohlavá, takže bylo štěstí, že se včas objevila vedoucí a zažehnala konflikt. Prý prodavačka právě nastoupila a ještě neví... Skutečnost je ovšem taková, že ona začátečnice se jen poctivě držela šablony, kterou dostala. Na pozadí této scénky ostatně jiní pracovníci mumlali: „Beru košík, vysypávám hranolky, nabírám hranolky...“

Michael Gerber je oblíbeným autorem mnoha podnikatelů. Říká totiž, že objevil způsob, jak zajistit prosperitu firmy (není v tom samozřejmě sám). Nazývá ho *orchestrace*. „Musíš vyloučit svobodné jednání. Onu volbu na operační úrovni své firmy. Chápej. Každý neobyčejný muž nebo žena, kteří vlastní neobyčejnou firmu, řekne něco, co ostatní nemají odvahu říct: Buď bude po mém, nebo se ztratí z parády,“ vysvětluje v populární Show Mika Litmana.

Podnikatele či vrcholového manažera si tak můžeme představit jako hodináře. Vymyslí a vyrobí strojek, který není určen k dalšímu pozměňování, zlepšování. Má bezchybně fungovat, aby mohl být za co nejvyšší cenu prodán. Není žádoucí, aby jak autor, tak kolečka v mechanismu do čehokoliv zasahovali a cokoliv měnili. Stroj má hodnotu pouze tehdy, pokud nic takového není zapotřebí.

Mezi podnikatelem (vrcholovým manažerem) a ostatními zaměstnanci tak vzniká zvláštní vztah. Pracovníci jsou v podstatě, stejně jako celá firma, jeho výrobky. Vložil jim do hlavy šém, program, podle kterého v jednotném rytmu pracují a pracují. Jsou sice na jedné lodi, ale ve zcela odlišných postaveních. Znovu připomínám obrázek galérie, v níž galejnici veslují v pravidelném rytmu, ale nemají ani tušení, kam loď míří a proč.

Veslaři na galériách byli otroci. Jejich pánům tedy bylo v podstatě jedno, co cítí a jak se jim jejich úděl líbí. Když polevíli ve výkonu, byl tu dozorce, aby je popohnal bičem. V Gerberově modelu také

není důležité, jestli má zaměstnanec radost z práce. Podstatné je, aby ji vykonával podle předepsaného programu. I bič, v podobě mzdového ohodnocení, se hojně využívá. Problémem však je, že šablony musí být nastaveny tak, aby je zvládl každý. Schopnosti mnoha pracovníků tedy zůstávají nevyužity.

Vraťme se ještě jednou ke Collinsově knize *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. Začíná porovnáním postojů úspěšných a neúspěšných manažerů. Vyplývá z něj, že nadprůměrných výsledků dosáhly společnosti, jejichž vůdci nepovažovali prosperující firmu za výrobek, ale spíš za své dítě, i když třeba adaptované. Primárním cílem nebylo zvýšit hodnotu, ale vybudovat dlouhodobě fungující a rozvíjející se organismus. Ne náhodou jsou tyto skvělé firmy srovnávány s podniky, které ztratily tempo a propadly se do stagnace.

Jistě je tedy možné vytvořit firmu, která bude v daném okamžiku dobrá či nadprůměrná. Může ovšem nadále fungovat jen pod skleněným příklopem, jak je tomu u vzácných hodin. Dnešní trhy se rychle mění, mění se také požadavky zákazníků a jejich vkus. Uváděl jsem příklad videokazet nebo walkmanů. Ani jeden z těchto ve své době skvělých a revolučních produktů se dnes téměř nepoužívá. Jak by tedy dopadla firma, která by se soustředila jen na dokonalou výrobu VHS kazet?

Možná si ještě vzpomenete na kdysi slavnou značku Polaroid, která byla synonymem pro instantní fotoaparát. Problém byl v tom, že firma se zabývala *jen* tímto úzkým oborem. Zřejmě i proto, že v roce 1986 vyhrála patentový spor s Kodakem a stala se tak monopolním výrobcem. Dokud neexistovala alternativa, dařilo se jí dobře. Jakmile se však objevila digitální fotografie, šlo to s Polaroidem rychle s kopce. V roce 2001 byl prodán v konkurzním řízení.

U uměleckého díla je žádoucí, aby se s lety neměnilo. Líbilo by se nám ovšem, kdybychom stále ještě chodili v dřevácích a vařili na ohništi v černé kuchyni? Má firma blíže k umění nebo ke každodennímu životu?

Jestliže nechceme stagnovat, musíme se rozhlížet, kdo zajistí další rozvoj. Ve firmě fungující podle šablony to může udělat jen vrcholový manažer. To ovšem předpokládá, že nejen ví, jak na to, ale že

je také studnicí geniálních nápadů a originálních strategií. Jak jsme si však ukázali, většina z nich se spíš podobá vystrašeným králíkům. Hrozí se okamžiku, kdy někdo vykřikne, že císař je nahý a že jeho kompetentnost je jen lživou iluzí.

Svěřit to odborníkům? Počet konzultantů roste raketovým tempem a kdejaký manažer, když přijde o práci, nastoupí dráhu odborného poradce. Marketingový guru Philip Kotler ovšem upozornil, že 75 procent posudků, analýz a doporučení skončí v šuplících, aniž by se z nich cokoliv vyvodilo a realizovalo. Důvod je zřejmý. Nakonec zase dojde na rozhodnutí manažera, který je ... ano, to už víme.

Třetí možností je dát změnu do rukou všem. Jenže to mnoha lidem zavání anarchií. Považují takovou možnost za protiklad spolehlivých a osvědčených šablon, které jim přinášejí relativní jistotu. Podívejme se proto na jednu takovou firmu, která po zaměstnancích chtěla, aby se považovali za vlastníky. Samospráva dílen v Baťových závodech neznamenal, že si pracoviště budou dělat, co chtějí. Všichni zaměstnanci měli na očích tabuli s čísly: plánem výroby a jeho plněním. Každou hodinu se dozvídali, jak si na tom jejich dílna stojí. Pro anarchii tu nebyl ani milimetr prostoru. Ale bylo zde dost místa pro zlepšování a návrhy, jak to či ono udělat rychleji, levněji a kvalitněji.

Srovnejme to s experimenty v devadesátých letech, kdy v některých firmách zavedli takovou ekonomickou nezávislost pracovišť, že si mohla zvolit i externího dodavatele, pokud ten vnitrofiremní pracoval draze nebo nekvalitně. Samozřejmě se neosvědčily, protože co potom s dílnou, která nemá práci?

Rozdíl mezi těmito dvěma přístupy je v angažovanosti lidí. U Bati byla podporovaná, ve druhém případě nežádoucí. Proč? V jedné takové společnosti, když jsem se zeptal na organizaci kolem zlepšovacích návrhů, dozvěděl jsem se, že to je socialistický přežitek. Ani jsem se pak nedivil, když se mi v jiné firmě na otázku, jak vybavují zaměstnance pracovními oděvy, dostalo odpovědi: „Pane, jestli jste si nevšiml, tak už máme kapitalismus!“

Nemyslím si, že by dotyčným vedoucím pracovníkům záleželo na ideologii. Jde zkrátka jen o výmluvy, snahu nepřidělavat si práci a nenarušit příjemnou a pohodlnou rutinu. Jakkoliv tedy máme pří-

klady, že je možno zaměstnance zainteresovat na budoucnosti firmy a neriskovat přitom, že ta upadne do chaosu a ztráty, děje se to jen zřídka. Žáby raději sedí v hrnci, protože voda zatím není moc horká.

Charakteristické je, že vysoce inovativní firmy nepřikládají jistotám velkou důležitost. Hermann Simon cituje v knize *Skrytí šampióni 21. století* šéfa společnosti Grohmann Engineering: „My o patenty nežádáme, protože nemáme lidi, kteří by to dělali, a sami byrokracii nenávidíme. Tak či onak, inovace v našem oboru postupují velmi rychle – na rozdíl od vyřizování patentů. Patenty by nám stejně nepomohly, protože bychom jich nedokázali využít. Náš vlastní vývoj by předběhl patentovaný postup, ještě než bychom dostali potřebnou dokumentaci.“ Když si uvědomíme, že nechybní firma je něco na způsob patentu, pak je zřejmé, že v moderním podnikání není dobrým nápadem se na ni spoléhat.

Pokud se ovšem rozhodnete zainteresovat pracovníky a dát všem příležitost, aby se podíleli na změně, nemůžete potřebovat roboty. Mechanismus udělá přesně to, k čemu je naprogramován, ale nic více. Když do historického orchestrionu vložíte děrný štítek, zahraje skladbu, která je v něm vyražena. I kdybyste ho tam vstrčili stokrát za sebou, neuslyšíte žádnou jinou písničku. Mají-li zaměstnanci takovou kartu v hlavě a je na ní zafixován rytmus parního stroje, nečekejte, že uslyšíte ódu na radost.

Jan Velek působil jako konzultant ve špičkové poradenské firmě, byl stratégem v Českém Telecomu, úspěšně vedl průmyslové podniky. Svůj manažerský styl charakterizoval jako „drsný“. Po deseti letech kariéry se ale jeho osobní i pracovní život zhroutil. V rozhovoru pro časopis *Reflex* svůj přístup charakterizoval takto: „Drsný způsob je podle mě vnímání člověka jako pracovní síly s atributy robota. Nevnímá člověka jako živou bytost, ale jako výkonnou jednotku zařazenou mezi další výrobní faktory. Je pak jedno, zda má v ruce lopatu nebo sedí na pohodlné kancelářské židli. Vnímání firmy jako souhrn robotů, jejichž výkon se dá přesně plánovat a zdokonalovat.“ Pak dodává: „Odpojil jsem se sám od sebe, vytlačil emoce a fungoval čistě racionálně. Myslel jsem, že když projevuji emoce, jsem slabý.“

Později naštěstí pochopil, že jemnější způsob vedení dává lidem hodnoty. „Uznání, ‚jsi tady, vidím tě a vážím si tvé práce,‘ chtějí a zdá se i potřebují snad všichni. Spolupracovníci vnímají, že jsou vnímání. A ne jako výrobní síly s přehnanými cíli, ale jako lidské bytosti. Prostě a upřímně ‚Děkuji, že jsi‘ má obrovskou sílu.“

Jan Velek musel za toto poznání zaplatit rozpadem rodiny a vyhořením. Předtím však zřejmě stihl demotivovat, možná i nenávratně, řadu lidí. Co je nejhorší, jeho tehdejší úspěchy jako by potvrzovaly, že tvrdost a racionální přístup s vyloučením jakýchkoliv emocí opravdu funguje. Vždy se však nakonec vynoří otázka: „Nemohlo to být lepší?“ A pokud ano, jak toho dosáhnout?

Když se ve svém autě podíváte na otáčkoměr, zjistíte, že má vyznačenou oblast, v níž byste měli otáčky motoru udržovat. V tomto rozsahu totiž podává největší výkon s nejmenší spotřebou a méně se také opotřebovává. S lidmi je to podobné. Za určitých podmínek dosahují proudění (flow), kdy jejich mysl podává mimořádné výkony a současně nepocítuje únavu. Vyžaduje to však, abychom práci dělali rádi. Tohoto stavu se nedá dosáhnout z přinucení. Příroda je natolik moudrá, že zabránila, abychom uskutečňovali významné věci proti své vůli.

William O'Brien, bývalý prezident pojišťovny Hanover, napsal: „Jsme přesvědčeni o tom, že neexistuje žádné zásadní a neřešitelné dilema mezi vyššími ctnostmi v životě a ekonomickým úspěchem. Věříme, že můžeme mít obojí. Ve skutečnosti jsme přesvědčeni, že z dlouhodobého hlediska platí, že čím více budeme usilovat o vyšší ctnosti života, tím většího ekonomického úspěchu dosáhneme.“

A dále vysvětluje: „Dalším a stejně významným důvodem, proč podporujeme své lidi v tomto úsilí, je důsledek, jaký může plný osobní rozvoj mít pro osobní štěstí jednotlivce. Hledat osobní naplnění jen mimo oblast práce a přehlížet významnou část svých životů, kterou trávíme prací, by omezovalo naše příležitosti k tomu, být šťastnými a úplnými lidskými bytostmi.“

Jak tedy dostat na pracoviště radost? Zeptejte se lidí, když budou někde pohromadě, co je motivuje v práci. Většina z nich odpoví, že peníze. Říkají to, co se od nich očekává a o čem si myslí, že to řek-

nou i ostatní. Skutečnost je však jiná. Anonymní výzkumy přinášejí jiný žebříček hodnot. Na prvním místě je smysluplnost práce. Zaměstnanci chtějí vědět, co dělají, proč to dělají a k čemu to je. Připomeňme si baťovskou službu veřejnosti na jedné straně a galejníky v podpalubí na straně druhé.

Druhou významnou hodnotou je zpětná vazba. Třetina zaměstnanců odchází ze zaměstnání proto, že necítí dostatečné uznání za svoji práci. Nikoliv v podobě peněz a nikoliv jednou za rok, jak bývá zvykem. Lidé touží po každodenní pochvale. Podotýkám, že pro generaci Y je neustálá zpětná vazba jedním z nejdůležitějších faktorů.

Behaviorální ekonom Dan Ariely zkoumal, jaký vliv má smysluplnost práce a její ohodnocení na výkonnost lidí. Účastníci tohoto pokusu byli rozděleni do tří skupin. Všichni měli za úkol najít na papíru pokrytém písmenou místa, kde se vyskytovala dvě „S“ za sebou. Po odevzdání pak pokračovali na dalším listu. První skupina svoji práci podepisovala, výzkumník výsledky zkontroloval a pokýval hlavou na znamení souhlasu. Druhá skupina se nemusela podepisovat a výzkumník jejich papíry jen bez kontroly odložil na hromadu. Výsledky práce třetí skupiny na místě skartoval, aniž by jim věnoval jediný pohled. V první skupině průměrný účastník dokončil ve vymezeném čase 9,03 stránek, ve druhé 6,77 a ve třetí 6,34.

Položme si otázku, v kolika organizacích je poskytována zpětná vazba „za každý papír“. Běžnou námitkou je, že na to přece manažeři nemají čas. Proč ne? Může pilot říci, že nemá čas zabývat se kontrolou přístrojů? Příliš to připomíná bonmot, podle kterého mnozí lidé tak usilovně pracují, že nemají čas vydělávat peníze.

Třetím požadavkem je růst. Podle průzkumu společnosti Accenture, který prováděla ve třiceti zemích světa, považuje 80 procent lidí za neefektivnější vzdělávání na pracovišti. Více než 85 procent považuje za přínosná firemní školení, z toho 42 procent ho vnímá jako příležitost a 23 procent jako potřebu. Jednou provždy naprogramované dovednosti tedy většina zaměstnanců nepovažuje za důvod ke spokojenosti. A zase je nutné připomenout postoj generace Y, která touží sama rozhodovat o své kariéře. Obávám se, že kromě pletich není jiná cesta než rozvoj schopností a kompetencí.

Překvapení nastane, když tyto potřeby a požadavky zaměstnanců, potvrzené odbornými výzkumy, srovnáme s podmínkami, které jsou podle Csikszentmihalyiho nutné, aby bylo dosaženo stavu flow: Zaprvé musí mít práce smysl, jasné cíle a kritéria pokroku. Za druhé, úkoly musí mít jasnou a okamžitou zpětnou vazbu. A za třetí, člověk musí mít dobré povědomí o problémech úkolu a vlastních schopnostech. Musí mít důvěru ve své schopnosti, aby dokončil úkol.

Zaměstnanci tedy vědomě i nevědomě touží po takových podmínkách, které by jim umožnily podávat vyšší výkony při menší spotřebě energie. Ne všude jim je však chtějí dát. Dokonce je o ně, tam kde byly, připravili. V mnoha firmách vládne pocit, že když lidem sebere hračky, stanou se z nich dospělí. Co je z jejich pohledu zbytečné a jen překáží pořádné práci?

Tak třeba sociální komunikace. Člověk je tvor společenský a má proto komunikaci v genech. Na tom žádný manažer nic nezmění. To jim ovšem nebrání, aby v nejedné firmě zakázali mluvit o čemkoliv, co se netýká práce. Ředitel jedné společnosti mě požádal o pár tipů, jak povzbudit tvůrčí práci v jeho firmě. Přitom se mi pochlubil, že už nějaké kroky podnikl. „Tak například jsem zakázal postávání u kávové kuchyňky. Ztráceli tam spoustu času.“ Můj první návrh ho pak poněkud vyvedl z míry. Doporučil jsem mu, aby svůj zákaz nejen odvolal, ale nechal do výklenku vedle kuchyňky postavit křesla a na zeď pověsit velkou tabuli.

Vedly mě k tomu hned dva důvody. Za prvé je dobrý nápad něco jako muška zlatá. Přijde si, kdy chce. Žádný sledovací software a žádný příkaz, abyste celý den seděli u počítače, není zárukou, že vás něco napadne. Inspirace může přijít kdykoliv a kdekoliv. Třeba – s prominutím – na toaletě. Nebo před kávovou kuchyňkou. Zvláště když si o svém pracovním úkolu popovídáte s ostatními a získáte tak další úhly pohledu nebo cenné rady.

Ale i kdybyste tam půl hodiny nemluvili o ničem jiném, než jak se měla kolegyně na lyžařském zájezdě, zaměstnavatel tím o nic nepřijde. Mozek pracuje jinak než ruce a potřebuje častěji odpočívat. Podstatné však je, že při nedostatku sociální komunikace se dostáváme do stresu. Není pro nás jen výměnou informací, ale s její pomocí

se neustále ujišťujeme o svém postavení ve společnosti. Odlidštěné prostředí se tedy stává betonovou samotkou, kde se lidé jen stěží udrží, aby netloukli hlavou o zeď.

Proč vlastně mají firemní vánoční večírky tak špatnou pověst? Především proto, že se zde zaměstnanci opijí a začnou říkat, co si opravdu myslí. Otevřenost a pravdomluvnost tedy také patří mezi hodnoty, které jsou považovány za dětinské. Napomáhá tomu prostředí soutěživosti. Pro mnohé je zřejmě překvapením, že by *zdravé soutěžení*, jak bývá s oblibou označováno, stálo v cestě rozvoji pracovní výkonnosti. Přesto je to tak. Soutěž o nejlepšího má totiž vždy jen jediného vítěze, zato spoustu poražených. Umístíte-li se na chvostu, je rozdíl mezi vámi a premiantem tak velký, že se ani nenamáháte s tím něco udělat.

Stephen R. Covey v knize *7 návyků skutečně efektivních lidí* vypráví, jak ho prezident jisté firmy požádal, aby vyřešil nedostatek spolupráce mezi vedoucími pracovníky. „Problém je v tom, že mí lidé jednají sobecky,“ vysvětloval manažer. „Prostě odmítají spolupracovat. Víím, že kdyby spolupracovali, měli bychom mnohem lepší výsledky.“ Důvod se skrýval za závěsem v prezidentově pracovně. Visel tam na stěně graf, na něm závodní koně připravení ke startu. Každý měl místo hlavy tvář jednoho z manažerů. Na konci závodní dráhy byl plakát s idylickým obrazem Bermud. Jednou týdně se prezident scházel se svými spolupracovníky a nabádal je ke spolupráci: „Musíte táhnout za jeden provaz. Když budeme spolupracovat, každý z nás si vydělá mnohem více peněz.“ A pak odtáhl závěs, ukázal na graf a řekl: „Kdo z vás vyhraje cestu na Bermudy?“

„Bylo to stejné, jako kdyby říkal květině, aby zalévala ostatní,“ dodává Covey. „Přál si, aby jeho lidé spolupracovali, aby sdíleli své nápady s ostatními, aby všichni měli prospěch z toho, co dělali. Místo toho ale mezi nimi podněcoval konkurenci a vyvolával soutěživost. Úspěch jednoho znamenal neúspěch ostatních.“

Manažerka velké potravinářské firmy se mi zase pochlubila s řešením, které podle ní problematické soutěžení odstranilo. Mzdové rozdíly a zejména výše prémie byly tak malé, že nikoho nepobízely, aby vynikl nad ostatní. Takový model bohužel odstraní nejen negati-

va, ale i pozitivní přínosy. Z pracoviště se opět stává teplé a příjemné místo, které je potřeba si udržet, ne měnit. Skoro mi to připomíná vážně míněný návrh jedné feministky, aby matky své syny s pomocí výchovy obrazně řečeno „vykastrovaly“ a zbavily je tak veškeré agresivity a soutěživosti.

Dobrym řešením je naopak systém výkonnostních stupňů. Tady nejsou vítězové a poražení, ale lidé, kteří už dosáhli určité kvalifikace nebo výkonnosti, a ti, kteří o to zatím usilují. V jedné porcelánce například zavedli zásadu, že jmenovku může mít na prsou jen ten, kdo splnil základní kvalifikační předpoklady. Doba potřebná na zpracování nových zaměstnanců se tím podstatně zkrátila.

V obchodním řetězci jsme hledali odpověď na otázku, jak motivovat řezníky, kteří v zázemí připravovali maso, k lepším výkonům a kvalitě. Druhým úkolem bylo přimět je, aby častěji vycházeli za pult, protože zákazníkům se to líbilo. Někteří z nich však byli poněkud plašší. Vzpomínám si na jednoho hochu, který se s masem, když ho rovnal do vitríny, úplně mazlil, jak byl ponořen do své práce.

Navrhl jsem vytvořit titul „mistr řezník“. Dostat ho mohl jen ten, kdo splnil výkonnostní a kvalitativní kritéria. Zato pak velkým písmem zdobil jeho plášť. A tento výrazný (samozřejmě i lichotivý) nápis potom přiměl řezníky, aby se také chlubili a častěji se ukazovali na veřejnosti.

Existuje však ještě jedna podoba soupeření, mnohem horší v dopadech na pracovní atmosféru. Je to boj o posty a postavení. Ve firmách, kde vědomosti o kapitalismu zredukovali na poučku, že se jedná o nelítostný boj, nejen každý soupeří s každým, ale kvete zde také hojně šikana. Je třeba připomenout úsloví „Jaký pán, takový krám“. Válečná atmosféra ve firmě nevznikne sama od sebe a jako těžký vzduch klesá shora dolů. Jestliže se tedy 60 procent šéfů obává, že bude svrženo, pak je jim třeba připomenout, že si za to často mohou sami.

Pomáhá ale takové kariérní soutěžení firmě k lepším výsledkům? Stejně tak se můžeme zeptat, jestli válka zlepšuje hospodářství země, ve které se odehrává. Bojujícím nejde o nic jiného než o naplnění svých osobních cílů a ambicí. Navíc není jisté, že pracovník, kte-

rý si post vybojoval, na něj bude stačit. Potvrzuje to Murphyho zákon o kariéře: „Každý pracovník postupuje po služebním žebříčku tak dlouho, dokud se neoctne na místě, které není schopen zastávat, a tam zůstane.“

Nemusí tedy jít jenom o „Bermudy“. Nevraživost podněcuje stejně tak i soutěž o kariéru, založená na principu „kdo s koho“. Ve všech případech působí destruktivně, když jeden vyhraje a ostatní se tím pádem ocitnou mezi poraženými.

Co zamezí válkám na pracovišti? Soustřed'te se na úkoly, ne na postavení. Při dobré týmové práci není důležité, jaký post člověk zastává, ale čím přispívá k výsledkům. Jestliže změníte roli manažera a z vládce uděláte podporovatele a kouče, odradíte tím všechny, kterým jde jen o moc. O vícepráce tito lidé nestojí. „Práce vynášející skromné živobytí je stále hledána statisíci lidmi, avšak práce placená stokrát lépe ještě usilovněji své pracovníky sama a velmi často marně hledá,“ upozorňuje Tomáš Baťa.

Jinou cestou se tak znovu dostáváme k poznání, že nejdůležitější je, aby lidé viděli, kam směřují. Mají-li před sebou jasnou vizi a ve firmě pro ni vládne nadšení (nebo je přinejmenším přijímána pozitivně), mění se i celková atmosféra, soupeření nahrazuje spolupráce a radost umožňuje podávat vyšší výkony.

Nelze ovšem přehlédnout, že klíčovou roli zde hrají vrcholoví manažeři. Proto si na ně teď posvítíme.