

Jak vést kohokoliv kamkoliv

John C. Maxwell

Měl jsi někdy ve svém týmu někoho, kdo vzdoroval všem tvým nejlepším snahám vést? Je jedno, co děláš, prostě se ti zdá, že z něj nikdy nedostaneš to nejlepší. A je výsledkem, že tým potom nikdy nemůže využít svůj potenciál?

Každý čelí takovéto situaci. Je to součást vůdcovství. Ale jak to vyřešíš? Co uděláš s osobou, která je příliš nesmělá na to, aby byla aktivní a přínosnou součástí týmu? Nebo s řečníkem na tribuně, který chce chválit víc, než je třeba? S bývalou hvězdou, která pohasla už tak, že není schopna dál svítit? Podaří se ti je znovu “nakopnout”, aby mohli zase být použitelní? Anebo jim jednoduše ukážeš dveře a vyženeš je ven?

Jestliže jsi vedoucí, pak jsi pravděpodobně už strávil mnoho času snahou odpovědět na tyto otázky. Já jsem se snažil o to samé. Vybudování skutečně efektivního týmu není jednoduchá záležitost. Schopnost toto udělat a ještě do toho všeho začlenit problémové lidi je ještě těžší. Ale dá se to zvládnout. Věřím, že klíč k tomu, jak s lidmi pohnout vpřed, zahrnuje tyto čtyři věci:

1. **ROZVAŽOVÁNÍ.** První věc, kterou musíš promyslet, je, s kým pracuješ. Ať už se zabýváš nesmělou osobou nebo hvězdou první velikosti, potřebuješ vědět, kdo on či ona ve skutečnosti je. Jaká je ta osoba jako jednotlivce? Co ho motivuje? Co potřebuje? Částí umění vést je objevení jedinečného vztahu mezi potřebami jednotlivce a organizace. Jako vůdce by jsi už měl znát potřeby organizace. Naučit se znát potřeby jednotlivce je další část té rovnice.
2. **KOMUNIKACE.** Jediný způsob, jak dát vědět lidem, že ty a organizace chcete naplnit jejich potřeby, je jednoduše jim to sdělit. Čím lepší komunikátor jsi, tím lepší obrázek budeš moci o tom všem vytvořit.
3. **SPOJENÍ.** Když už jsi jednou řekl lidem, co pro ně můžeš udělat a jak to uděláš, potřebuješ to dotáhnout do konce – předtím, než je požádáš o to, aby pro tebe udělali něco na oplátku. Jestliže tvým prvním cílem budou skutečné hodnoty, pak se ti zcela jistě podaří navázat dobré spojení.
4. **ZÁVAZEK.** Poslední aspekt, který přinutí lidi, aby se posunuli kupředu, vyžaduje závazek – od tebe a od jednotlivce, kterého vedeš. Společná práce lidí ve své podstatě buď uspěje, nebo selže v závislosti na těchto našich vzájemných závazcích, ať už se jedná o sport, obchod nebo službu.

Teď si možná sám pro sebe říkáš: “Dobře, ty rady, které mi dáváš, jsou fajn, ale co mám teď já dělat s tou svojí problémovou osobou?”

Během těch dlouhých let jsem zjistil, že ti nejproblémovější lidé, jaké jsem kdy měl, se dají rozdělit do sedmi kategorií. Dneškem počínaje a v několika dalších měsících pokračuje, vás chci naučit něco o tom, jak navázat spojení, jak vést a uspět s těmi sedmi kategoriemi nejvíce problémových lidí.

Jestliže se chystáš k tomu začít pracovat s lidmi, kteří se snaží rozvrátit tvoji organizaci, pak se podívej spolu se mnou na Bohouše Bojácného.

Vím, že ses s ním setkal už dřív. Je to člověk, který má strach ze svého vlastního stínu. Jeho nadšení je “ohromné”. Je to stabilní pracovník, ale zdá se, že nikdy nedosáhl ničeho, co má nějaký větší význam. A naposledy, si trochu zariskoval a myslel si, že to byla velká chyba – protože díky svému rozhodnutí dostal pořádný “bolehlav” a taky trochu “po zadku” v tomto chladném, drsném světě.

Jmenuje se Bohouš Bojácný. Chce dělat správné věci a být plnohodnotným členem týmu, ale zdá se, že se nemůže dostat za hranice svých vlastních pochyb. Víc než cokoliv jiného potřebuje tvoji podporu.

Naslouchání... Začni tím, že mu budeš naslouchat. Vezmi ho stranou a začni se s ním sdílet ohledně jeho problémů a obav. Když už jednou znáš jeho obavy a starosti, snaž se rozpoznat, proč je má.

Dalším krokem je využít Bohoušovy touhy po překonání svých obav a strachů a po úspěchu. Bohouš bude schopný nějakého postupu jen tehdy, když jeho touha uspět bude převažovat nad jeho pochybami. Jako jeho vedoucí mu musíš pomoci využít jeho touhy.

Potom vedení... Jakmile je Bohouš připraven přestat váhat, uveď ho do nějakého projektu, který je schopen “vyhrát”. Abys zajistil maximální úspěšnost, postarej se o to, aby v projektu byly zahrnuty následující elementy:

- **STRATEGIE.** Začněte plánovat projekt společně. Zařid', aby Bohouš přijal projekt a rostla jeho sebedůvěra. Tvoje zapojení by mělo zajistit, že uspěje.
- **STRUKTURA.** Když už máte jednu plán, dej Bohoušovi velmi specifická a podrobná vodítka, jak uspět. Pamatuj, že Bohoušův problém je strach ze selhání. Udělej ten projekt na způsob “dokreslovačky” (jednotlivé body jsou určeny, stačí je jen popořadě tužkou podle čísel pospojovat a vznikne celkový obraz). Toto by mělo zajistit eliminaci Bohoušových obav.
- **BEZPEČNOST.** Ujisti se, že ten projekt je opravdu snadný a že laťka není nasazena moc vysoko.
- **OCHRANA.** Pracuj s Bohoušem na projektu, jak jen můžeš. To mu dodá sebedůvěru a vybuduje to mezi vámi dobrý vztah.
- **ÚSPĚCH.** Jestliže začneš s projektem, o kterém víš, že je pro Bohouše “vyhratelný”, pak mu zaručíš osobní úspěch. A nic není takový úspěch, jako je opravdový úspěch.

Jestliže jsi rychle pracující vedoucí, pak se Ti zpomalená práce s Bohoušem zřejmě nebude příliš zamlouvat. Ale nech mě říci toto: výsledky mohou být velmi povzbudivou odměnou.

Bohouš Bojácný, který překoná své pochyby a obavy, se může stát Bohoušem Věrným. Viděl jsem mnoho Bohoušů Věrných, kteří stáli za svými vůdci jako různí administrátoři a stali se velkým přínosem pro jejich organizaci.

Nikdy to jen tak nevzdávej s žádným ze svých lidí. Poškozuje to onoho jednotlivce i tebe. Jednou z nejkrásnějších odměn vůdcovství je pomáhání ostatním. A když někomu pomůžeš, jen z toho sám těžíš.

John Maxwell je zakladatelem INJOY GROUP, skupiny společností, které pomáhající rozvinout vůdcovský potenciál ve společnosti a v církvi. Přetištěno s laskavým povolením z Leadership Wired (www.injoy.com). Redakčně upraveno.