

# Týmové vůdcovství

John C. Maxwell

## Spojení nejlepšího s nejlepším

Představ si, že bys dostal telefonát z nějaké firmy, Ta představuje společnost, která si tě chce najmout. Ve skutečnosti ti nabízí bonus za podepsání smlouvy a dvacetiprocentní nárůst mzdy. Zvedla by se tvoje autorita a ve společnosti bys získal vlastnické právo. Je to práce, o které víš, že bys ji zvládl zodpovědně a měl bys z ní radost.

A záporny? Pracoval bys v týmu s reputací průměrné práce. Na pracovním poli je firma známá tím, že dělá jen to, co musí, a vypadá to, že vedení společnosti na tom nebude nic měnit. Průměrnost je tak zarytým pravidlem společnosti, že ve skutečnosti si nejsi jistý, že tě budou chtít. Myslíš si, že bys skutečně zapadl do takové kultury?

Mnozí z nás by takovou příležitostí odmítli, kromě materiálních výhod, a to i kvůli tomu, že by to neuspokojilo jednu z našich nejzákladnějších potřeb – touhu pracovat s lidmi, kteří sdílí naše vydání se dokonalostí.

Ti nejlepší chtějí pracovat s nejlepšími. Ve skutečnosti jen jedno slabé spojení může dramaticky ovlivnit jinak silný tým – které nakonec vede ke zvratu mezi nejlepšími výrobci. Jestliže si chceme do svých týmů najmout a udržet si ty nejlepší lidi, musíme si uvědomit důležitost nejslabších vlivných článků.

Vliv těchto nejslabších článků můžeme demonstrovat na příkladech jednoduché matematiky. Jestliže máš tým s pěti lidmi a všech pět má nejvyšší známku “10”, potom to můžeš vynásobit a říct, že tvůj tým má známku “50”. Ale co když jeden z těch lidí bude “zbabělec” a je ohodnocen známkou “5”? Pak tvůj tým dosahuje hodnoty “45” a jeho efektivita klesá o 10 procent.

To je docela velký vliv, ale stále ještě neodpovídá realitě. Ve skutečném světě existuje určitá koordinace, takže náš vliv na tým je spíše o násobení než o sčítání. Jedna plus dvě se v týmové práci nerovná třem; jedna plus dvě se v koordinaci rovnají deseti.

Podívejme se na předchozí příklad, ale tentokrát z pohledu násobení. 10 krát 10 krát 10 krát 10 krát 10 se rovná 100 000. Ale 10 krát 10 krát 10 krát 10 krát 5 se rovná pouze 50 000. Jeden slabý článek snižuje týmovou efektivitu až o 50 procent.

Je to velice jasné – způsob, jak si udržet dobré lidi, je držet je v blízkosti jiných dobrých lidí. Když dobří lidé zjistí, že pracují s lidmi, kteří nenesou jejich sdílenou část, začne se mezi ně vkrádat zklamání. Produktivita opravdu dobrých lidí pak začne velice brzy také upadat. Ti ztrácejí motivaci pro dokonalost nebo vyhoří z toho, že musí nést břemeno práce někoho jiného. Nakonec ti nejlepší odchází na zelenější pastviny.

Každý v týmu potřebuje přidávat k dokonalosti, což znamená, že vedoucí musí nejprve umístit lidi do rolí, kde mohou uplatnit nejvíce ze svých darů a talentů. Ale člověk se skvělými dovednostmi a špatnými postoji je stále jako to špatné jablko z přísloví, které kazí celou hromadu. Jestliže toužíš po týmu, který bude zažívat malé zvraty a velký úspěch, naplň ho lidmi, kteří jsou jak schopní, tak i vydaní pro odvedení skvělé práce.

## **Budování vítězných dynastií**

Časopis *Sports Illustrated* nedávno zveřejnil přehled největších sportovních dynastií všech dob. Tento článek vyvolal po celé zemi mezi všemi fanoušky velkou debatu. Když sportovní pořady hostí známé tváře, vždy se mohou volajících zeptat na zcela jednoduchou otázku – která sportovní dynastie všech dob je největší? – a telefony se okamžitě rozezvou.

Fanoušci z UCLA a Severní Caroliny budou mluvit o univerzitním basketbalu. Fanoušci profesionálního basketu, podle toho, kde vyrostli a kolik jim je let, budou hlasovat pro Celtics, Lakers nebo Bulls. Další budou mluvit o fotbale, a tak dále. Jedna věc, která je pro všechny tyto týmy společná, je ta, že jsou po celou dobu úspěšné, i když se mění make-up jejich osobností. Oni se nijak nepřetvořili, oni se přemístili.

V knize *The 17 Indisputable Laws of Teamwork* jsem psal o “principu otáčivých dveří”, což je věc, na které jsem ukázal, že všechny organizace vyhrávají i prohrávají. Stejně jako otáčivé dveře v zaneprázdněné kanceláři – lidé z většiny organizací vždy přicházejí nebo odcházejí. Vůdce, kteří rozumí tomuto principu, budují a uchovávají ty nejlepší týmy – tyto týmy můžeme považovat za určité dynastie.

Chtěl by někdo z vás budovat dynastii? Na začátek se podívejme na jednotlivé fáze otáčivých dveří jakéhokoli týmu. To nám dá základ, který potřebujeme k budování a udržení si skvělého týmu.

- **Fáze výhra – prohra**

Když začínáš budovat tým, tvých výher je víc než proher – alespoň co se týče počtů. Koneckonců, začínáš také z ničeho. Když profesionální sportovní liga přibírá týmy, nebo když univerzitní atletické oddělení přidává nový program, tak najít nové hráče není žádný problém. Ale výhry nejsou vždycky nejlepší. Na začátku cesty se někteří připojují jen kvůli tomu, že vidí nějaký pohyb. Oni neví, co stojí na konci dráhy; pouze doufají, že podél cesty bude dost vody, které se budou moci napít. Zatímco skrze otáčivé dveře více lidí vchází než vychází, někteří postrádají potenciál velké hvězdy a jiní hrají nesprávnou hru.

- **Fáze prohra – výhra**

Jakmile začne tým dostávat určitý tvar, dobrý vůdce vyjasňuje očekávání a lidé v týmu začínají rozumět požadovanému závazku. V této době jsou ztráty mnohem větší než výhry – alespoň co se týče počtů. Pro tým je ve skutečnosti prospěšné, když více lidí prochází pod nápisem východ. Odchází lidé, kteří tam nijak zvlášť nechtějí být. Tým tímto obvykle nabere rychlost, protože sebou již nenese tolik mrtvé váhy.

- **Fáze výhra – výhra**

Jakmile tým nabere sílu z úspěchů, několik dalších lidí se chce připojit. Když jde fotbalový univerzitní tým po sezoně na ragbyové utkání, jeho trenér využije úspěchu, aby přibral ty nejlepší národní univerzitní hráče. “Přidejte se a hrajte za prokázaného vítěze!” Tým nejenom, že přibírá členy, přibírá také kvalitu – ti nejlepší chtějí pracovat s nejlepšími.

- **Fáze prohra – prohra**

Ironií je to, že k fázi prohra – prohra všeobecně dochází u těch nejméně úspěšných týmů. Kvůli svému úspěchu začnou ztrácet lidi – své nejlepší lidi. Proč? Protože jejich nejlepší lidé se rozhodli, že založí své vlastní organizace, nebo se stali terčem pro jinou organizaci, která

hledá lidi. Ve sportu je to tak, jako když univerzitní basketbalový tým ztrácí svého nejlepšího hráče pro NBA – po období začátečníka. Ve světě obchodu to vypadá jako v General Electric pod vedením Jacka Welcha, který vychovává skvělé vedoucí, a GE tyto skvělé vedoucí ztrácí. Jestliže máš úspěch, každý půjde po tvých nejlepších lidech.

Jestliže vedoucí porozumí těmto fázím, a poznají, kde se právě jejich tým nachází, mohou tak udělat kroky k lepšímu ovládní otáčivých dveří – aby to nejlepší přicházelo dovnitř a ostatní se přesunuli ven. Vedoucí, kteří si umí dobře vybrat, dobře vychovávat a dobře se chovat k lidem, budou stále čas od času lidi ztrácet. Ale jejich tým zůstane na vrcholu.

---

John C. Maxwell je zakladatelem INJOY GROUP, skupiny organizací zaměřené na službu vedoucím a na pozvednutí úrovně vůdcovství v církvi a společnosti. Maxwell je plodným autorem více než dvou tuctů knih a je žádaným řečníkem na konferencích pro vedoucí. Přetištěno s povolením z volně šířeného internetového magazínu Dr. Johna C. Maxwella *Leadership Wired*, který můžete získat na adrese [www.MaximumImpact.com](http://www.MaximumImpact.com)