

**David Freemantle**

**BIZ**  
**50 maličkostí,**  
které mají velký vliv  
na motivaci a vedení  
týmu

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2006

**David Freemantle**  
**The Biz**  
**50 little things that make a big difference**  
**to team motivation and leadership**

© 2004 by David Freemantle  
Translation © Pavel Medek, 2006  
Cover design © Petr Foltera, 2006  
All rights reserved

ISBN 80-7261-147-X

# 11

## DOHODNĚTE SE NA ZAMÝŠLENÉM PŘÍNOSU

*Nenařizujte lidem, co si mají myslet  
a co mají dělat. Raději se s nimi  
dohodněte na zamýšleném přínosu.*

Jednou z nejjednodušších věcí, které může týmový lídr udělat, je dohodnout se s každým členem týmu na přínosu, který se od něj očekává, a pak nechat na něm, aby se dal do práce a skutečně ho realizoval. Klíčovým slovem je zde „dohodnout se“. Když se s lidmi na něčem dohodnete, je pravděpodobnější, že to skutečně udělají. Zadáte-li jim totéž jako úkol nebo příkazem, neudělají to tak dobře, pokud to totiž udělají vůbec.

K dohodě snáze dospějete, panují-li v týmu dobré osobní vztahy, založené na vysoké míře vzájemného porozumění a respektu. Dosažení dohody pak nevyžaduje žádné zvláštní úsilí; stačí jen trocha vynaloženého času a malá výměna názorů.

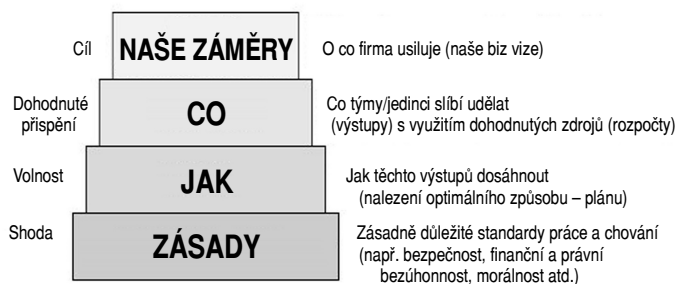
**„Přikazuji vám,  
abyste souhlasili s našimi  
stěžejními hodnotami  
vzájemného respektu,  
spolupráce a posilování  
pravomoci.**

V mnoha organizacích je hluboce zakořeněná takzvaná příkazovací kultura. Převládá zejména v hierarchicky uspořádaných firmách, kde je dominantním faktorem funkční postavení a úkolování je normálním způsobem činnosti. Takové organizace jsou svým založením diktátorské – nadřízení předepisují odpovědi

(způsoby myšlení i pracovní metody), které jsou jejich podřízení povinni přijímat. Takzvaní odborníci z ústředí využívají svého mocenského postavení k tomu, aby celé organizaci nařizovali, že by se například zaměstnanci měli snažit být ve všem nejlepší a uplatňovat v praxi takové stěžejní hodnoty, jako je integrita, úcta a průkopnický duch. Všechna tato „příkazovací lejstra“, která ústředí chrlí, nejsou ničím jiným než propagandou, která má zaměstnancům vymýt mozky a přimět je, aby se přizpůsobili způsobu uvažování a práce vrcholového týmu (jako by zaměstnanci a střední manažeři uvažovali a pracovali nějak jinak).

V organizacích, kde existuje kultura společného přispění založená na vzájemné úctě a dohodě, je mnohem méně diktátorského příkazování. Prezident firmy v zastoupení akcionářů vyhlásí cíl, jehož dosažení je nezbytné k tomu, aby si firma udržela své postavení a dál se rozrůstala. Následuje řada dohod s týmovými lídry z celé firmy, v nichž se ujasní, *čím* má každý z nich k dosažení vytyčeného cíle přispět. Po dohodě na formě přispění má pak každý týmový lídr a následně i každý jednotlivý

zaměstnanec absolutní volnost k nalezení nejlepšího způsobu, jak tento příspěvek realizovat.



Uvedené schéma představuje velice jednoduchý model poskytující maximální volnost, a tak i maximální motivaci pro každého zaměstnance a manažera, aby přispívali ke společnému úsilí.

Následuje několik příkladů dohodnutých způsobů týmového příspěví:

<b>TÝM</b>	<b>PŘÍSPĚVEK (OČEKÁVANÉ VÝSLEDKY)</b>
PRODEJNÍ ODDĚLENÍ	Tržby X při rozpočtu Y
MARKETING	Vysoké procento tržního povědomí při rozpočtu M
VÝROBA	Produkce P při rozpočtu Q
PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ	Vysoká pracovní morálka, nízká fluktuace zaměstnanců
FINANČNÍ ODDĚLENÍ	Aktuální a použitelná finanční data
INFORMAČNÍ TECHNOLOGIE	Významná zdokonalení systému, efektivní celopodnikové řízení dat
VÝZKUM A VÝVOJ	T nových produktů, vyvinutých a uvedených na trh při rozpočtu R
ENGINEERING	D % prostojů, E% efektivnost při rozpočtu B
VZTAHY SE ZÁKAZNÍKY	Co nejvyšší procento spokojenosti zákazníků při rozpočtu C



### **BIZ KROK 11**

**Postarejte se, aby každý člen vašeho týmu odsouhlasil konkrétní příspěví, které osobně zajistí.**

#### **BIZ TIP 11**

*Lidé jsou zaměstnáváni proto, aby svou prací k něčemu přispěli. Je kriticky důležité, aby jasně věděli, jaké příspěví se od nich čeká.*

# 11

# 23

## PRACUJTE USILOVNĚ

*Úspěch je funkcí usilovné práce.  
Čím usilovněji pracujete,  
tím větší bude vaše přispění.*

Jestliže si na konci pracovního dne nepřipadáte unaveni, znamená to, že jste nepracovali efektivně. Připadáte-li si unaveni, je načase přestat – to ovšem neznamená, že by na únavě bylo něco špatného či nesprávného. Špatné naopak je práci si ulehčovat a vyhýbat se obtížným úkolům, které odčerpávají vaši energii.

Každý životní úspěch – ať jde o doběhnutí maratónu, vítězství v nějaké soutěži či dokonce napsání knihy – vyžaduje usilovnou práci. To znamená, že vyžaduje nasazení soustředěných dávek energie na dokončení každého mezikroku vytyčeného plánu i na vyřešení neplánovaných komplikací.

Týmoví lídři, jimž leží na srdci biz, si toto poučení vzali k srdci a vypracovali si vlastní styl usilovné práce. Pro to, co dělají, se natolik angažují a natolik v to věří, že jsou na dosažení požadovaných výsledků ochotni hodinu po hodině a den po dni vynakládat obrovské úsilí. Vědí, že čím usilovněji pracují oni osobně a čím usilovněji pracuje jejich tým, tím větší je pravděpodobnost úspěchu v porovnání s konkurencí.



Jsou-li v režimu usilovné práce, odolávají všem zábavným rozptýlením a veškerému odvádění pozornosti a soustředí energii na požadovaný konečný výsledek daného dne, ať jde o oslovení padesáti zákazníků, setkání s padesáti zaměstnanci nebo vyřízení padesáti telefonátů.

Při výjimečných příležitostech to znamená, že jsou nuceni pracovat déle než obvykle, přijít do práce brzy ráno, skončit pozdě večer a pracovat i přes oběd. Nesmí tomu tak ale být neustále, protože to je nebezpečné. Usilovná práce není totéž jako dlouhá pracovní doba. A neznamená ani, že musíte být workholikem, který se nikdy nezastaví. Biz znamená vynakládání soustředěného úsilí po dobu, kdy jste v práci.

Motivovat lidi k usilovné práci je snadné. Stačí poskytnout jim k ní nějaký dobrý důvod – a úkolem šéfa je zajistit, aby byl tento důvod (cíl) efektivně vyjádřen, pochopen a aby se k němu lidé co nejvášnivěji a nejangažovaněji přihlásili.

Dále je třeba, aby se lidem jejich práce zamlouvala. Je pravděpodobnější, že členové týmu budou usilovně pracovat, jestliže je práce baví a jestliže vidí, že jejich úsilí vede k hmatatelným výsledkům.

Usilovnou prací není míněn pouze výdej tělesné energie. Jde při ní rovněž o výdej adrenalinu a emocionální energie. To jsou životně důležité prvky, které zajišťují fungování kteréhokoli jedince či týmu. Vůle k usilovné práci vychází ze srdce a ne z mysli. Logika naopak vždy zasáhne a nabádá nás, abychom „se tak nedřeli“, a občas je dokonce správné její nabádání poslechnout. Tím, co lidi nutí k vynakládání dalšího a dalšího úsilí, je však adrenalin a emocionální stimuly, které nás ujišťují, že je pro nás daný cíl natolik důležitý, že musíme jeho dosažení věnovat veškerou dostupnou energii.



Pokud jde o vlastní zdokonalování, biz znamená neustálé cvičení, cvičení a ještě další cvičení. To je usilovná práce – počínají si tak ale všechny superhvězdy. Operní pěvec Pavarotti kdysi prohlásil: „Chci-li být dobrý, musím cvičit stokrát, zatímco jiní cvičí jen desetkrát. Golfista Tiger Woods to vyjádřil takto: „Čím usilovněji trénuji, tím větší mám štěstí.“ Čím usilovněji se budete cvičit a zdokonalovat v tom, co děláte, tím větší budete mít úspěch.

Usilovná práce vyžaduje oběti. Znamená to, že se musíte obejít bez snazších a příjemnějších věcí a soustředit energii na dosažení požadovaného výsledku. Příjemné rozptýlení může přijít později, až skončíte s prací.



### **BIZ KROK 23**

**Pobavte se se svým týmem o tom, co v praxi znamená usilovná práce. Vedte jeho členy k tomu, aby to definovali a prakticky prováděli.**

### **BIZ TIP 23**

***Čím náročnější je konkurence,  
tím usilovněji musíte pracovat.***

# 23