



## Cesta nahoru LII. - Posedlost kontrolou znemožňuje vývoj

**Pepper de Callier, předseda Bubenik Partners**

Téma "stvoření" dokonalého člověka se v literatuře objevuje neustále. V Ovidiově klasickém díle Proměny osamělý sochař jménem Pygmalion vytesá sochu ženy tak krásnou, že se do ní zamiluje. V každém ohledu dokonalá socha poté zázrakem ožije a oba spolu žijí šťastně až navěky. Toto téma dále rozpracoval irský dramatik Bernard Shaw, jenž jako jediný získal jak Nobelovu cenu, tak Oscara. Jeho hra Pygmalion inspirovala také klasiku stříbrného plátna My Fair Lady.

Ovidius před dvěma tisíci lety ani nemohl tušit, že jeho nápad na vytvoření dokonalého člověka se časem stane jedním z nejtěžších úkolů, před nimiž stojí moderní manažer - jak přijmout odlišnost druhých, nebo jak říkal bývalý prezident Václav Havel, "porozumět jinakosti druhých".

Mladému manažerovi se na první pohled může zdát, že když dáme jinakosti volnost, zavládne ve firmě anarchie. Ve skutečnosti mu spíše vyhovuje bezpečí a pohodlí syndromu Pygmalion: když vypadáte a jednáte jako já, nebo jak si myslím, že byste měli vypadat a jednat, pak jste předvídatelní. A já se hned cítím lépe; vím, jak budete na věci reagovat, a mohu vás řídit.

Syndrom Pygmalion v řízení znamená krátkozrakou víru, že vytvoříme dokonalé pracovní prostředí řízením činnosti podřízených na mikroúrovni. Že budeme do nejmenšího detailu řídit, co a jak dělají. Místo toho, abychom stanovili vodítka, definovali očekávání. A pak nechali lidi, ať zapojí vlastní tvořivost a s její pomocí dosáhnou požadovaného výsledku.

Tak jako puberta je však syndrom Pygmalion pouze přirozeným stadiem, kterým si projdou všichni ostřílení manažeři a vedoucí. Bohužel ne všichni z této fáze vyrostou. Stejně jako sochař Pygmalion i oni jsou přesvědčeni, že jejich osobní dohled, zásahy a kontrola na mikroúrovni a do nejmenších detailů přinesou dokonalý výsledek. Jejich podřízení jsou přece kusy mramoru, který rozkvete až po opracování jejich zručnými rukama. Jako mladý manažer jsem si uvědomil dvě věci, na které nikdy nezapomenu a jež mě ze syndromu Pygmalion vyléčily.

Když jsem byl jmenován vydavatelem jednoho finančně strádajícího časopisu (pro mě to bylo výrazné povýšení), hned první den mě hlavní investor představil zaměstnancům. Pamatuji si, jak jsem seděl v zasedací místnosti a pozoroval lidi scházející se na jednání. Všiml jsem si hlavně jednoho muže. Neudělal na mě velký dojem, protože byl nevhodně oblečený, neučesaný a trpěl nadváhou - "nevypadal" jako já. "Jestli bude muset někdo odejít, tenhle půjde jako první," pomyslel jsem si, když mi podával ruku. V nové funkci jsem byl se sebou nesmírně spokojený a domníval se, že svou autoritu upevním nejlépe tak, že všechna rozhodnutí budou podléhat mému souhlasu. Po měsíci na mě dolehla realita.

Než mě jmenovali vydavatelem, zodpovídal jsem za jedinou oblast - prodej. Ale jako vydatel jsem se staral o hned několik úseků, záběr mé zodpovědnosti se znatelně rozšířil. Brzy mi

došlo, že pokud budu řešit každé rozhodnutí na mikroúrovni, nebudu mít čas na nic jiného. Třeba na to, kvůli čemu mě najali: zachránit časopis.

Strach ze selhání tak brzy převýšil mé ego a nutkání fungovat jako mikromanažer. Lekce číslo 1: mikromanažeři neumí rozšířit pole svých zodpovědností. Věděl jsem, že pokud mám časopis dostat o krok dál, musím nastavit určitá vodítka a očekávání a nechat prostě zaměstnance, ať se snaží. A lidé skutečně začali být tvořiví, cítili povzbuzení v tom, že důvěřují jejich úsudku a nehlídám je na každém kroku. S některými jsme se přece jen museli rozloučit, ale záhy se vytvořil velmi dobře fungující tým, spoléhali jsme jeden na druhého.

Pak došlo k něčemu zvláštnímu: nejen že se magazínu začalo finančně dařit, ale práce všechny bavila. A co ten muž, kterého jsem chtěl kvůli vzhledu vyhodit? Stal se jedním z nejdůležitějších členů týmu a mým dobrým přítelem. Lekce číslo 2: nechte syndrom Pygmalion a hodnocení lidí podle vzhledu na sochařích a dramaticích. Lidé nemusí být vaším klonem, aby projevovali chytrost, schopnosti a dosahovali fantastických výkonů.