

S NOVÝM ÚVODEM  
O POUŽÍVÁNÍ ZÁSAD VEDENÍ SLUŽBOU  
VE VAŠEM ŽIVOTĚ  
A KARIÉŘE

# V SLUŽEBNÍK

PROSTÝ PŘÍBĚH

O LEADERSHIPU



PRODÁNO PŘES 3 MILIONY VÝTISKŮ

JAMES C. HUNTER

# Řekli o knize „*Služebník*“

„Fantastická kniha o leadershipu.“

– **John Wooden,**  
**legendární trenér basketbalu, UCLA Bruins**

„Předtím, než můžete vést, musíte nejprve sloužit; a je jedno, zda jste vybráni do sdružení nájemníků, nebo zvoleni do kongresu. Schopnost vést se bere často jako samozřejmost.“

– **John Boehner,**  
**mluvčí Sněmovny reprezentantů Spojených států**

„Poutavá kniha, kterou nebudete chtít odložit, dokud nezažijete její moudra, která vám změní život.“

– **Joe Weller,**  
**bývalý předseda a CEO Nestlé USA**

„Strhující příběh, který přivádí čtenáře k samé podstatě leadershipu! Ve spojitosti se stylem vedení vrací zpátky do diskuse téma *charakteru*.“

– **Bill Thatcher,**  
**výkonný ředitel nadace Cautious Patient Foundation**

„Svižně napsaná připomínka, že efektivní leadership je založen na službě druhým, bez ohledu na vlastní já.“

– **James M. Strock,**  
**autor knihy *Reagan on Leadership***

„Kniha *Služebník* nám říká, jak bychom se měli chovat a jací bychom měli být. Nutí nás přemýšlet. Pokud vám záleží na lidech, neměla by kniha chybět ve vaší knihovně.“

– **Rob Lebow, zakladatel operačního systému  
Shared Values Process a autor knihy  
*A Journey into the Heroic Environment***

„Kniha *Služebník* je tou nejlepší motivací pro změnu, kterou jsem kdy četl. Více jak tisíc našich zaměstnanců se těmto principům učí.“

– **Robert M. Davie,**  
**ředitel provozu společnosti ITT Automotive**

„Skvělá a vůbec nejlepší kniha na nadčasové téma *vedení službou*. Nejlepší kniha, kterou jsem kdy četl. Tento malý klenot by si měl přečíst každý vedoucí, který považuje odpovědnost a péči o lidi jemu svěřené za důležitou.“

– **John S. Lore, prezident a CEO společnosti**  
**Great Lakes Bay Regional Alliance**

„Kniha *Služebník* byla pro mě velmi dojemná. Několikrát jsem musel přestat číst a vstřebat sílu tohoto tak jednoduchého příběhu.“

– **Kevin J. Alder,**  
**prezident společnosti Cambridge Industries**

„Nikdy jsem nečetl knihu s tolika poklidnými a přirozenými zákony života, která tak obratně překonává a rozvíříje prostředí byznysu.“

– **Russell J. Ebeid,**  
**CEO společnosti Guardian Glass Corporation**

„Zábavný a poutavý příběh o osobním růstu a opravdovém leadershipu, který vyzývá čtenáře, aby se v ‚situačním vedení‘ zaměřil na morální povinnosti.“

– **Jerome F. Climer,**  
**prezident společnosti Public Governance Institute**

„Kniha dojemně demonstruje, jak rozjímavý způsob života nejen zdokonaluje duši, ale zlepšuje i schopnost číst a přečtené pochopit.“

– **Steven F. Hayward,**  
**autor knihy *Churchill on Leadership***

# SLUŽEBNÍK

---

*Prostý příběh o leadershipu*

JAMES C. HUNTER

---



MůjÚspěch.cz

Tento příběh je fikce. Jména, postavy, místa a zápletky jsou produktem autorovy představivosti a jsou smyšlené. Jakákoli podobnost s lidmi, ať už živými nebo mrtvými, událostmi nebo místy, je zcela náhodná.

Copyright © 1998, 2012 James C. Hunter

Všechna práva vyhrazena.

Český překlad je vydán se souhlasem společnosti Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc.

CROWN BUSINESS je ochranná známka. Značka nakladatelství Crown and Rising Sun jsou registrovanými značkami Random House Inc.

Původně publikováno ve Spojených státech v roce 1998 v malinko jiné formě, jako vázaná kniha. Poté, v roce 2002, vydáno jako brožovaná kniha společností Prima Publishing, která je členem Crown Publishing Group.

Z anglického originálu: THE SERVANT: A Simple Story About The True Essence of Leadership

Copyright © 2013 SSP Group s.r.o.

Překlad: Marie Harcubová

Grafická úprava a sazba: incommunity s.r.o.

Úprava obálky: Jolana Hršelová

Stylistická editace a korektury: Kateřina Nová

Vydáno pro [www.MujUspch.cz](http://www.MujUspch.cz)



[MůjÚspěch.cz](http://MujUspch.cz)

Vydání první, 2013

SSP Group, s.r.o.

Českomoravská 1181/23

190 00 Praha 9 – Libeň

ISBN 978-80-905338-3-7

ISBN 978-80-905338-7-5 (PDF)

Kniha vyšla také elektronicky. Zakoupit ji můžete na [www.Palmknihy.cz](http://www.Palmknihy.cz)

Design obalu knihy Red Letter Design

Ke slávě Boží



# Obsah

<b>Poděkování</b> .....	vii
<b>Úvod k vydání z roku 2012</b> .....	ix
<b>Předmluva</b> .....	1
KAPITOLA PRVNÍ	
<b>Definice</b> .....	15
KAPITOLA DRUHÁ	
<b>Zažité paradigma</b> .....	47
KAPITOLA TŘETÍ	
<b>Model</b> .....	71
KAPITOLA ČTVRTÁ	
<b>Činy ve jménu lásky</b> .....	91
KAPITOLA PÁTÁ	
<b>Prostředí</b> .....	127
KAPITOLA ŠESTÁ	
<b>Volba</b> .....	147
KAPITOLA SEDMÁ	
<b>Odměna</b> .....	169
<b>Na závěr</b> .....	185





# Poděkování

Samozřejmě by tato kniha nevznikla bez pomoci několika lidí. Mé srdečné díky patří...

- Mému prvnímu obchodnímu mentorovi Philu Hoffmanovi, který mě naučil, že být šéfem a gentlemanem nejsou vzájemně neslučitelné role.

- Mým obchodním společníkům a klientům, kteří mi během let dávali cenné lekce, zvláště pak Kevinu Alderovi, Edu Dannerovi, Russu Ebeidovi, Gregu Goodmanovi, Miku Hipsherovi, Miku Pantherovi a Georgi Treglownovi.

- Spisovatelům Tonyemu Campolovi a M. Scott Pec-kovi, za jejich umění srozumitelně popsat velké životní pravdy.

- Debře Venzkeové a Stevu Martinovi z Primy, za odbornou asistenci během procesu editování a Paule Munier Leeové, za poradenství a zvláště za její přesvědčení o důležitosti tématu knihy.

- Mnichu a knihovníkovi Simeonovi z opatství kláštera St. Meinrad Monastery, v St. Meinrad v Indianě, za to, že se mnou sdílel „provazy“ mnišského života.

- Mým editorům a fandům, včetně Erica Bacona, mým rodičům Phyllis a Jackovi Hunterovým, Karen a Markovi Jolleyovým, Pam a Mickeymu Kriegerovým, Elizabeth Morinové, Karen a Billovi Rajkiovým, Colleen a Craigovi Ramquistovým, Johnu Rileymu, Patty a Scottovi Simonsonovým a zvláště Therese a Johnovi Vellaovým, jejichž nápady a povzbuzování byly pro mě neocenitelné.

- Mé milované holčičce Rachael (ve věku nádherných 2 let), která je mým obrovským požehnáním, až nemám slov.

- Mé životní partnerce Denise za její lásku a oddanost (obzvláště ve chvílích, kdy jsem nesnesitelný) a kdy sdílíme společnou cestu duchovního růstu. Miluji tě, zlatíčko.

# Úvod k vydání z roku 2012

Tento měsíc jsem byl překvapen až dojat, jaký vliv má kniha *Služebník* od doby, kdy jsem před 15 lety dokončil rukopis.

Kdyby mi tehdy někdo tvrdil, že se tento prostý příběh stane mezinárodním bestsellerem s více než 3,5 miliony prodaných výtisků, asi bych se zeptal, zda náhodou nebere drogy.

Mé překvapení (částečně) vychází ze zjištění, že principy vedení službou (v originále servant leadership – pozn. překladatele) jsou zcela jednoduché a zřejmé, založené na selském rozumu. Abych řekl pravdu a nalijme si čistého vína – moje myšlenky to nejsou. Tyto principy jsou kolem nás po staletí (přiznávám, vše, o čem píší a mluvím, jsem ukradl – ano, jsem zloděj!). Nic nového pod sluncem.

Našel jsem jedinečný způsob, jak uspořádat nalezené myšlenky, aby lidé porozuměli těmto prostým, ale ryzím pravdám. Byl to jeden z důvodů, proč jsem knihu napsal.

Tyto principy jsou tak prosté a jednoduché, že jsem byl při nabízení rukopisu různým vydavatelům dost nervózní. Měl jsem totiž obavy, že budou reagovat slovy: „To myslíte vážně? A nechcete nám říct něco, co ještě nevíme?“

Mé překvapení nebralo konce.

Než jsem začal psát knihu *Služebník*, pracoval jsem jako konzultant pracovních vztahů převážně ve světském podnikání na jihovýchodě Michiganu, který je domovem Hnutí amerických pracujících a pravděpodobně jednou z nejdrsnějších a nejnáročnějších dělnických oblastí na světě.

Životem a prací v tomto prostředí jsem byl donucen přemýšlet o základním riziku – zda v knihách o podnikání zmínit témata, která by jedni mohli považovat za nudná a jiní za kontroverzní. V současné době může být riskantní mluvit o politicky nekorektních tématech, jako jsou víra, mnišský život, nesobeckost, pokora, uspokojování potřeb druhých (dokonce před potřebami vlastními), Ježíš a ano, dokonce láska.

Obával jsem se, že když předstoupím před lidi z byznysu a začnu mluvit o lásce, lidé z oddělení lidských zdrojů budou jeden přes druhého vykřikovat: „My se snažíme zbavit sexuálního harašení na pracovišti, tak nám sem, pane Huntere, lásku netahejte!“ Skoro jako bych je slyšel ječet (spolu s Tinou Turner v písni *What's love got to do with it?*): „Co s tím má co dělat láska?“

Příznějme si – píšete-li knihy o podnikání nebo organizujete-li obchodní semináře, mluvením o lásce se špetkou

Ježíše můžete o své čtenáře a klienty přijít. A řekl bych, že o dost z nich. Skoro jsem ztratil odvalu a týdny trávil debatováním o věcech jen tak povrchně a obyčejně. Hlavně tak, abych nikoho neurazil, nenaštval (a taky proto, abych chránil svůj byznys).

Nakonec jsem se rozhodl tato riskantní témata do své práce zahrnout, a to z jednoho prostého důvodu. Pokud bych vynechal pojmy jako láska, pokora a nesobeckost, nebyl bych v debatách o principech „vedení službou“ upřímný.

Proč? Protože velcí světoví lídři služebníci (v originále servant leaders – poznámka překladatele) mluvili přesně o těchto věcech. Ježíš, Gándhí, Matka Tereza, Martin Luther King Jr., dokonce i sportovní legenda, trenér amerického fotbalu Vince Lombardi, John Wooden, hráč a trenér basketbalu, či ikony byznysu tak různorodé, jako Jack Welch a Max De Pree, často o lásce mluvili. Herb Kelleher, který na základních principech „vedení službou“ založil společnost Southwest Airlines, používal mnoho let reklamní slogan „Letecká společnost, kterou postavila láska“. Dodnes má tato vysoce ceněná letecká společnost na newyorské burze symbol LUV (nesprávně hláskované slovo love – láska, pozn. překl.).

Pustil jsem se do práce a napsal prostý příběh o tom, v čem spočívá leadership, se začleněním těchto „riskantních témat“. Kniha jako by ze mě tryskala, byla hotová za 6 týdnů. (Jen pro představu – dokončení mé druhé knihy trvalo 6 let, ta třetí trvá 8 let a stále nejsem u konce!)

Při prvním vydání v roce 1998 jsem byl přesvědčen, že pokud bude mít kniha *Služebník* nějaký úspěch, hlavní čtenáře najde především v náboženských organizacích. A budou-li jako výsledek prodejnosti knihy následovat přednášky a konzultace, pomalu jsem se smiřoval s faktem, že čas budu trávit ve světě věřících.

Omyl!

Velkou ironií osudu je, že 98 % času trávím přednáškami a konzultacemi mimo náboženské organizace. Působím především ve světě obchodu, armády, zdravotnictví, v oblasti vzdělávání a v mnoha dalších ziskových či neziskových organizacích. V náboženských skupinách přednáším jen zřídka.

Byl jsem v šoku.

Ale myslím, že už jsem pochopil.

### **Svět se mění – rychle**

VIKTOR HUGO kdysi řekl: „Není nic mocnějšího než nápad, pro který dozrál čas.“

Koncept „vedení službou“ existoval již dlouho, než počátkem 70. let získal ohlas v amerických obchodních kruzích. Počátečních 25 let bylo v tomto hnutí obdobím omezeného růstu, ale v posledních 15 letech jsme svědky velké změny myšlení a zájem o tyto principy ohromně vzrostl. Malý příklad – v roce 1998 jsem na Amazonu zadal „vedení službou“ („servant leadership“) a vyhledávač

nalezl pouze 8 knižních titulů, z nichž většina již nebyla k sehnání. V současné době jich naleznete na 4600 a jejich počet stále stoupá.

Dalším příkladem současné změny jsou postoje mladých vůči lidem na vedoucích pozicích. Mladí lidé nereagují dobře na zastaralý způsob vedení – příkaz a kontrola. Odráží to výsledky hlasování. Ukázalo se, že skoro 70 % lidí „generace milénia“ (narození po roce 1980), kteří dobrovolně ukončí zaměstnání, z firmy neodchází, ale vyhodí svého šéfa.

Firmy se učí rychle, i když mnohé velmi ztěžka. Chápou, že dřívější způsoby řízení novou generaci pracovníků neinspirují a k lepší práci je nemotivují. Firmy pomalu přichází na to, že nestačí mít jen dobré manažery, ale že musí soustředit pozornost na vychovávání skvělých lídrů (rozdíl vysvětlím později).

Fenomén změny a rebelie proti špatnému vedení se nedějí jen ve Spojených státech. V různých koutech světa se objevují ohromné bezprecedentní změny, kdy lidé povstanou proti diktátorskému a zkorumpovanému vedení. Povstání v Rusku či Africe a také tzv. „arabské jaro“ na Středním východě to dostatečně ukazují.

Skvělým příkladem principu „vedení službou“ v mezinárodním měřítku je Brazílie. Ukazuje se jako jedna z největších a nejrychleji rostoucích ekonomik na světě; je pátou největší zemí podle počtu obyvatel (193 milionů) i rozlohy (zabírá skoro stejně velké území jako kontinentální část Spojených



států) a v žebříčku HDP obsadila 6. místo. Brazílie disponuje ohromnými nevyužitými zdroji přírodního bohatství, a přesto stále zůstává po finanční stránce poměrně chudou zemí. Po staletí ji rozkládá korupce ve vedení. Teprve nedávno (v roce 1985) se Brazílie vymanila z vojenské diktatury.

V roce 2005 byla kniha *Služebník* vydaná v Brazílii – přejmenována na O Monge E O Executive (portugalsky Mnich a ředitel) – a dodnes je v žebříčku nejlepších 10 bestsellerů. Když jsem poprvé v roce 2005 navštívil Brazílii, abych promluvil o vedení službou (a od té doby ještě nejméně 20krát), prodalo se mé knihy na 60 000 kopií za měsíc. (Jen pro představu – v té době byla kniha Šifra ministra Leonarda na druhém místě žebříčku a dosáhla ani ne poloviny.) V Brazílii se knihy *Služebník* prodaly přibližně 3 miliony výtisků a mé druhé knihy na téma „použití vedení službou v praxi“ víc než 500 tisíc.

Číslo prodejnosti by v Americe knihu *Služebník* vyšvihla mezi nejprodávanější tituly o byznysu vůbec. Tato čísla však přichází z Brazílie, která je svým příjmem na hlavu umístěna na 76. příčce na světě, tedy z relativně chudé země, kde jistě není prioritou kupování knih.

Nedělím se o tato čísla proto, abych se vychloubal. Podávám pouze důkaz o dramatické změně, která se ve světě odehrává. (Věřte mi, že nebyl nikdo překvapenější než já, jaký měla kniha úspěch – chápete, zrovna v *Brazílii*?)

Čím je vlastně kniha tak přitažlivá?

## Principy vedení službou jsou prosté

NA PŘEDNÁŠKÁCH často publiku říkám: „Dnes se ode mě nic nového nenaučíte; všechno, co potřebujete vědět o leadershipu, už dávno víte. Všechno se zužuje na jedno jediné „zlaté pravidlo“, které zní – chovat se k lidem tak, jak chceme, aby se oni chovali k nám. Buďte prostě takovými šéfy, jakými si přejete, aby byl ten váš; buďte takovými rodiči, jaké jste si vždycky přáli mít; buďte takovým sousedem, vedle jakého si přejete bydlet. Nejsem tu od toho, abych vám cokoli nařizoval, jsem tu od toho, abych vám to připomněl.“

Někdo by si mohl myslet, že leadership je komplikované téma, s bezpočtem přečtených knih a navštívených seminářů. Není to pravda. Často učím o leadershipu malé skauty, teenagery a děti v nedělní škole a oni tyto principy docela snadno chápou. Jsou hlavně překvapeni, jak je princip vedení prostý.

Prostý, ale ne úplně jednoduchý.

### Leadership je vliv

33 LET zkušeností a práce s doslova stovkami společností, tisíci manažerů, vedoucích a ředitelů mě přesvědčilo o tom, že *leadership* je málo pochopené slovo. A vedení službou ještě méně.

Měl bych nejdříve začít s definováním použitých slov – jako první *leadership* a poté *služebník*.

Dovolte, abych zdůraznil, že *leadership* *není* synonymum slova *management*. Plánování, sestavování rozpočtu, organizování, taktika a strategie, z toho se skládá náplň práce *managementu*. Můžete být dobrý manažer, ale hrozný lídr. Poznal jsem mnoho schopných manažerů, kteří by byli příšernými lídry a naopak mnoho skvělých lídrů, kteří byli naprosto neschopnými manažery. Setkal jsem se s manažery, kteří byli jedineční při řešení problémových či stresových situacích nad účetní uzávěrkou, ale přivést lidi ke zdroji vody, ani kdyby na tom závisel jejich vlastní život, by schopni nebyli. Tak aby bylo jasno: pokud vás nikdo nenásleduje, rozhodně se nemůžete považovat za lídra.

O Winstonu Churchillovi či Ronaldu Reaganovi nikdy nikdo netvrdil, že jsou dobrými manažery. Věděli ale jak inspirovat a přimět lidi jednat, což bylo vidět na Churchillově způsobu vedení během temných let druhé světové války nebo Reaganových rozhodnutích při „nepokojích“ v 70. letech. Žádný z těchto dvou mužů nebyl výjimečný manažer, ale určitě věděl, jak inspirovat a mít na lidi vliv. To je podstata *leadershipu*.

*Management* spočívá v tom, co děláte, *leadership* spočívá v tom, jací jste a jaký máte vliv a dopad na lidi, se kterými se setkáváte. *Management* není synonymem *leadershipu*, *leadership* je synonymem vlivu.

Ken Blanchard, autor knihy *The One Minute Manager* (Minutový manažer), je jedním z největších odborníků na *leadership* v Americe v posledních 40 letech. Své zkušenosti shrnul do jediné věty: „Leadership je proces vlivu.“ John Maxwell, který na téma *leadershipu* napsal víc než 60 knížek, řekl: „Leadership je vliv. Nic víc, nic míň.“

Všichni jsme v podstatě lídry, protože každý z nás denně ovlivňuje jiné, ať už s dobrým či méně dobrým úmyslem. Nemusíme být ve vedoucí funkci, abychom byli lídry. Mnoho skvělých lídrů služebníků, které jsem potkal, nebylo ve vrcholných funkcích společností. Herb Kelleher říkával, že nejdůležitější lídři v Southwest Airlines byli stevardi, protože měli každý den vliv na tisíce zákazníků. On se do kontaktu se zákazníky nikdy nedostal.

V dobrých společnostech mají skupinu lídrů, kde každý nese osobní zodpovědnost za úspěch týmu, má individuální vliv na zákazníka a na sebe navzájem. Je to skupina lídrů, kde každý jedinec má *zodpovědnost* za něco jiného, je plně angažován a naprosto své práci oddán. Ne jen tak 50 na 50, ale 100 na 100. (Každý, kdo tvrdí, že manželství je 50 na 50, příliš dlouho ve svazku nevydržel.)

V dobrých společnostech, které navštěvuji, se už nepatají: „Kdo to tady vede?“ Je to zastaralá otázka, patřící do 20. století. Otázkou už není, zda jste lídr, ale hlavně to, zda jste pro společnost efektivní.

Rozhodující zkouškou dobrého leadershipu je: Zlepšily se věci od doby, co jste přišel? Budou vaši zaměstnanci povýšeni? Budou mít lepší kariéru nebo dokonce lepší život díky tomu, že s vámi strávili pár let? Půučili se a vyrostli díky vašemu vlivu? Budou vaše děti připraveny do života, až opustí domov? Budou úspěšnými rodiči, sousedy, trenéry, partnery, učiteli – udělal jsi vše, cos mohl, tati? A co ty, mami?

Leadership je vliv – je to stopa, kterou zanecháváme na lidech a společnostech, se kterými máme co do činění. Všichni zanecháváme stopu.

Skutečnou otázkou je: Budou lidé rádi, že jste tady byli?

### **Kdo je služebník?**

STÁT SE SLUŽEBNÍKEM znamená schopnost rozpoznat a vyhovět skutečným potřebám těch, kteří byli svěřeni do vaší péče. Vyhovět potřebám, ne jejich přáním, být jejich služebníkem, ale ne otrokem. To, co potřebují, se někdy nemusí shodovat s tím, co chtějí. To, co vaše děti nebo zaměstnanci doopravdy potřebují, se může docela lišit od toho, co chtějí.

Pokud jste ve vedoucí pozici, musíte si sestavit seznam všeho, co lidé potřebují. Pokud se někde zadržnete, položte si jednoduchou otázku. Co potřebuji já? To vám pomůže pokračovat. (Pamatujete na „zlaté pravidlo“?)

Jaký je rozdíl mezi přáním a potřebou? Chtít znamená přání či touhu, bez zřetele na následky nebo představy, kam ta volba povede. „Chci být venku do tří do rána, tati.“ nebo: „Chci dneska hodinu volno, šéfe.“

Lídra vždy musí zajímat, kam toto chování povede. „Dělá mi starost, co by se ti mohlo venku ve tři ráno stát, synku.“ nebo: „Není mi jedno, co si o vás bude myslet zbytek zaměstnanců, když si vezmete hodinové volno.“

Potřeba je skutečná fyzická či psychologická nutnost pro dobro jedince.

Co lidé skutečně potřebují?

Samozřejmě jídlo, vodu a přístřeší. To jsou základní potřeby, ale lidé mají ještě mnoho dalších. Třeba být oceněn, respektován, ohodnocen, mít s kým mluvit, být povzbuzován, najít posluchače. Potřebují také mít zodpovědnost, znát své mantinely, přijmout pravidla domácnosti, naučit se důslednosti a vždy odvést poctivý kus práce. Obrovskou lidskou potřebou je zpětná vazba.

Služebníci se poté zabývají rozpoznáním a řešením individuálních potřeb těch, které mají ve svých rukou. V tom spočívá tajemství leadershipu.

Rozpoznáte-li potřeby jiných a vyhovíte jim, vytvoříte si vliv. Je to zákon sklizně – co jste zaseli, to sklidíte. *Zasejete* službu tím, že rozpoznáte a splníte potřeby jiných a *sklidíte* vliv.

Vliv je podstatou leadershipu.