



PŘEDMLUVA
ROBERT
KIYOSAKI

ČEST OBCHODNÍKA

TAJEMSTVÍ ŠAMPIÓNŮ
V BYZNYSU I V ŽIVOTĚ

BLAIR SINGER

ČEST OBCHODNÍKA

ČEST OBCHODNÍKA

*Tajemství šampionů
v byznysu i v životě*

BLAIR SINGER

PRAGMA
HODKOVIČKY

Blair Singer
ČEST OBCHODNÍKA
Tajemství šampionů v byznysu i v životě

Z anglického originálu Team Code of Honor
přeložil Zdeněk Gazur
PRAGMA, V Hodkovičkách 2/20, 147 00 Praha 4

© 2004, 2012 by Blair Singer
© PRAGMA, 2013

ISBN 978-80-7349-372-1

Poděkování a věnování

Toto poselství ve mně dřímalo už v době, kdy jsem sledoval svého otce, jak si předsevzal náročný úkol a začal na severovýchodě Ohia provozovat mléčnou farmu o rozloze pěti set akrů. Koordinace dodavatelů, pracovníků najatých na částečný úvazek, pomocných sil, naší rodiny, a dokonce i hospodářských zvířat byla projevem vůdcovství, které mohla v jakoukoli chvíli zmařit obyčejná změna počasí.

Jako nadšený fotbalový fanoušek a hlavní manažer fotbalového týmu Ohijské státní univerzity, který vedl Woodrow Wayne Hayes, jsem se naučil mnohé o tom, jak vést skvělé týmy. Fotbalová agenda mi celý život slouží jako inspirace v mnoha směrech. Měl jsem to štěstí, že jsem za ta léta mohl spolupracovat se skvělými trenéry i vlivnými organizacemi.

Především bych rád poděkoval Buckminsteru Fullerovi za to, že mi ukázal důvody, proč dělám svou práci. Děkuji své rodině a prarodičům za to, že mi názorně předvedli, co je to skutečná čest obchodníka. Děkuji matce a otci, pro které je toto téma vášní, jíž oba věnovali velkou část života. Také děkuji své neuvěřitelně milující ženě, která mě jako první naučila chápat pravý význam slova „důvěra“. Poděkování patří i mému drahému příteli Robertu Kiyosakimu, jenž se mě vždy snažil motivovat k tomu, abych byl člověkem, jímž jsem se vždy toužil stát. Děkuji Kim Kiyosakiové za to, že je velice ctižádostivou a soutěživou týmovou kolegyní i skutečnou přítelkyní. Děkuji rovněž celému týmu Bohatý táta, který je jednou z nejúžasnějších obchodních skupin, jichž jsem měl tu čest být součástí. Poděkování míří i k Lee Somersovi, mému středškolskému trenérovi, díky kterému jsem poprvé poznal, jak chutná vůdcovství, odhodlání a vytrvalost. Děkuji zaměstnancům skladů z mé bývalé firmy zabývající se leteckou nákladní dopravou, kteří mi pomohli poznat, jaké to je skutečně žít podle kodexu

čestného obchodníka i v těch nejnáročnějších chvílích, a díky kterým jsem pochopil, že s pomocí lásky, práce a disciplíny se mohou dít zázraky.

A co je nejdůležitější:

Poselství v této knize je nadčasové. Neobsahuje nic nového. Jsou to myšlenky velkých institucí, velkých národů, velkých rodin a velkých lidí. Za inspiraci k této knize děkuji všem, kteří za celou tu dobu obětovali své životy, jmění a odvahu ideálům, které zlepšily bytí každého z nás. Chci poděkovat všem lidem, kteří nás každý den vedou svým vlastním, osobitým způsobem.

Děkuji těm, kteří udělali chyby, ale přiznali se k nim, i těm, kdo se po nezdaru znovu pokoušejí o dosažení svého cíle. Děkuji každému dítěti, které s nadšením zvedne ruku, aby se stalo součástí týmu. Poděkování věnuji i každému, kdo se pro svůj tým snažil, a přece neuspěl, ale nakonec si našel jiný tým, v němž vyhrával.

Především však chci tuto knihu věnovat svým dvěma synům. Pokud si díky nám uvědomí své vrozené nadání a budou ho dál rozvíjet, ovlivní tisíce lidí.

Tato kniha je věnována i vám. Vše, co děláte, má význam.

Obsah

PŘEDMLUVA

Čtyři nejdůležitější obchodní dovednosti podnikatele 9

ÚVOD

Kodex cti 13

KAPITOLA 1

K čemu potřebujete kodex cti? 21

KAPITOLA 2

Lidé kolem vás rozhodnou o vašem bohatství
a úspěchu – kdo je ve vašem týmu? 27

KAPITOLA 3

Sestavení kodexu cti, který z vás vydá to nejlepší 43

KAPITOLA 4

Jaký je *váš* osobní kodex? 63

KAPITOLA 5

Jak uplatňovat kodex 69

KAPITOLA 6

Naučte ostatní, jak být skvělý 85

KAPITOLA 7

Vliv kodexu 101

KAPITOLA 8

Jak dosáhnout zodpovědnosti, loajality a důvěry 109

KAPITOLA 9

Překonávání překážek s kodexem po boku 119

ZÁVĚR

Nastal čas pro váš kodex cti 133

PŘEDMLUVA ROBERTA KIYOSAKIHO

Čtyři nejdůležitější obchodní dovednosti podnikatele

Existují lidé, kteří mají podnikatelský nápad za milion dolarů, ale nikdy ho nepromění v peníze. Jsou také miliony lidí, kteří by nejraději dali výpověď v zaměstnání a začali podnikat, jenže jejich sen o vlastnictví firmy zůstane pouze v jejich myslích. Namísto toho si raději drží stálou práci. A z lidí, kteří se rozhoupou a pustí se do vlastního podnikání, jich mnoho brzy zkrachuje. Ze statistik vyplývá, že 90 procent všech nových firem dopadne špatně už v prvních pěti letech – a že z těch 10 procent podniků, které přežijí prvních pět let, jich 90 procent zkrachuje před desátým rokem existence. Proč?

Mnozí odborníci říkají, že lidem se nedaří rozběhnout vlastní podnikání, nebo zkrachují hned na začátku ze dvou důvodů. Jsou jimi nedostatek peněz a nedostatek obchodních dovedností. Řekl bych, že z těchto dvou je důležitější právě minimum obchodních zkušeností. Jinými slovy, pokud máte obchodní um, můžete vydělávat peníze. Ale máte-li jen finanční prostředky a žádné dovednosti, peníze brzy zmizí.

Když mě můj bohatý otec učil, jak se stát podnikatelem, často říkával: „Podnikatel se musí naučit ovládat čtyři hlavní dovednosti: *prodej, účetnictví, investování* a *vedení*.“ „Pokud se potýká s potížemi, je to často kvůli tomu, že jednu nebo více těchto dovedností neovládá dobře,“ tvrdil také.

Knihy, které píší, se zaměřují na dvě z těchto důležitých obchodních dovedností: na *účetnictví* a *investování*. Většina z nás zná podnikatele, kteří zkrachovali nebo se potýkali s finančními problémy, neboť jejich účetní výkazy nebyly v pořádku či plynuli penězi a neinvestovali dál prostředky ze zisku.

Blair Singer je uznávaným poradcem ze skupiny Bohatý táta, neboť vyučuje některé z nejdůležitějších dovedností, které by měl podnikatel ovládat: prodej, budování týmu a jeho vedení. Jeho první kniha jako poradce Bohatého táty *Nestaňte se uštvaným obchodníkem* je povinnou četbou pro každého, kdo je (nebo se teprve chce stát) podnikatelem. Schopnost prodat je dle mého názoru tou nejdůležitější dovedností ze zmíněné čtveřice. Potkal jsem řadu lidí, kteří mají skvělé nápady, ale nedokážou je zpeněžit. Bez prodejní schopnosti jsou zbytečné i zbývající tři dovednosti – nenaskytne se totiž příležitost pro jejich využití.

Další příčinou, proč je Blair Singer známý po celém světě, jsou jeho znalosti o budování týmu a kurzy, jak ho efektivně řídit. Jedním z důvodů, proč byl můj bohatý otec rád, že jsem strávil čtyři roky na vojenské akademii a dalších šest let u námořní pěchoty, bylo právě to, že jsem se naučil, jak vést tým. Za krachem mnoha podnikatelů často bývá prostá skutečnost, že nedokážou vybudovat tým, který by udělal pro obchodní úspěch možné i nemožné.

V této knize se dozvíte mnoho o pojmu „kodex cti“. Když jsem byl námořním důstojníkem a pilotem, byl to podle mého názoru právě *kodex cti*, který mým mužům i mně dodával odvalu fungovat jako jednotný tým, překonat naše obavy a provádět zdánlivě nemožné úkoly. Dnes, kdy vlastním několik firem, je to ten stejný kodex, který je tajemstvím většiny mých obchodních a finančních úspěchů.

Schopnost vést a organizovat lidi je nezbytnou dovedností podnikatele. Jedním z důvodů, proč se mnoho malých firem nedokáže dál rozvíjet nebo jednoduše zkrachuje, je dle mého to, že podnikatel nesestaví silný tým a často obchodování vzdá kvůli vyčerpání. Můj bohatý otec často říkal: „Přimět lidi, aby pracovali jako tým a dělali to, co chceš, je nejtěžším úkolem pro každého podnikatele.“ A také dodával: „Obchodování je hračka. Těžké je vedení lidí.“

Přečtěte si tuto knihu a zjistíte, jak můžete sestavit silný obchodní tým, který pracuje jako kolektiv a postupně sílí, třebaže čelí stále větším výzvám.

A teď z jiného úhlu pohledu: V poslední době způsobil velký povyk úbytek pracovních míst kvůli zemím jako Čína, Vietnam nebo Indie. Dokonce i Mexiko dnes kvůli nim přichází o pracovní místa. Problém je natolik vážný, že mnozí politici slibují, že vytvoří nové pracovní pozice nebo potrestají firmy, které práci přesouvají za hranice. Většina z nás naštěstí ví, že politici často zůstávají jen u slibů.

Během nedávné cesty do Číny jsem se dozvěděl, že tato země trpí větší nezaměstnaností než Západ. Každý rok prý v Číně absoluuje školu 18 milionů velmi vzdělaných studentů, kteří vstoupí na pracovní trh a hledají zaměstnání. To samé se děje v Indii, Pákistánu, na Filipínách a v dalších zemích.

Jedním z důvodů, proč bude úbytek pracovních míst na Západě pokračovat, je, že stovky milionů lidí po celém světě jsou ochotny pracovat za čtyři dolary na den. Dopravní, komunikační i technologické náklady klesají a myšlenka stálého a vysoce ohodnoceného zaměstnání s řadou benefitů se rychle stává věcí minulosti. Ať už politici slibují cokoliv, žádný z nich nedokáže tento globální vývoj zastavit.

Dnes, navzdory tomuto celosvětovému trendu pracovní konkurence, studenti stále chodí do školy, aby si po jejím absolvování našli stálou a jistou práci. To je ale překonaná myšlenka. Jedním z důvodů, proč je tato kniha tak důležitá, je skutečnost, že svět v dnešní době potřebuje více podnikatelů, tedy lidí, kteří dokáží vybudovat firmy a *vytvořit* pracovní místa, než těch, kteří práci *hledají*.

Robert Kiyosaki

ÚVOD

Kodex cti

Dne 3. ledna 2003 stanul fotbalový tým Ohijské státní univerzity na stadionu Fiesta Bowl proti týmu Miami Hurricanes, který obhájoval titul vítěze národního šampionátu. Toto utkání bylo podle sportovních analytiků jedním z nejvíce vzrušujících v dějinách univerzitního fotbalu. A i když je tento úvodní příběh o dvou konkrétních fotbalových mužstvech, mohl by být o jakékoliv jiné dvojici týmů v libovolném sportu; třeba o baseballovém týmu Boston Red Sox v deváté směně čtvrtého utkání šampionátu Americké ligy (ALCS) v roce 2004. Bostonský tým prohrával v sérii s New York Yankees 0:3 na zápasy, ale nakonec zažil nebyvalý zvrat, tým Yankees na šampionátu porazil a poté ještě vyhrál Světovou sérii.

Tento příběh by také mohl být o australském jachtařském týmu, který se v roce 1983 účastnil Poháru Ameriky. V nejlepších sedmi plavbách prohrával 1:3, pak se ale vzchopil a za šest dní závodění neporažené Američany dohnal a nakonec porazil o pouhých 42 vteřin.

Mohl by být o skupině amatérských hokejových hráčů, kteří patřili do olympijského hokejového týmu Spojených států, jenž na zimní olympiádě v roce 1980 porazil značně favorizované Sověty, tehdejší mistry světa, a nakonec dosáhl i na zlatou medaili.

Tento příběh by také mohl být o projektových a marketingových týmech společnosti Apple, jež v roce 1997 v čele se Stevem Jobsem zahájily na pokraji vlastního zániku boj o přežití, který vyústil v jeden z největších obchodních comebacků v novodobé historii.

A mohl by to být také příběh o vás a vašem obchodním týmu, který prorazí v novém oboru podnikání, nebo o vaší rodině čelící problémům, které s sebou přináší tvrdá ekonomika...

Jako divák sledující zápas na stadionu Fiesta Bowl a také jako bývalý manažer ohjijského týmu jsem si nemohl pomoci; napětí a vzrušení ze hry mě pohltilo. Kromě hry jako takové to ale byla rovněž velmi poučná lekce. Existuje jedna věc, kterou mají vítězové v každé z těchto situací společnou.

Dovolte mi popsat atmosféru na stadionu.

Dva skvělé týmy se objevily na hřišti. Energie byla cítit ve vzduchu. Sázkari tipovali výsledek zápasu a davy diváků byly napjaté. Všichni fanoušci už týdny věděli, že fotbalová sezona vyvrcholí soubojem těchto titánů.

Talent hráčů na obou stranách hřiště byl obrovský. Strategie, taktiky a herní plány byly sice prosté, ale účinné. Od samého začátku utkání bylo zjevné, že každý hráč hraje naplno. Oba týmy dělaly chyby, ale žádný se tím nenechal vyvést z rovnováhy. Hra gradovala a vzrušení diváků každou chvílí rostlo.

Čas postupoval a z hráčů jako by opadla únava. Nikdo nepanikařil. Všichni drželi pospolu. Roky tréninku, disciplíny a soustředění předznamenaly zbývající minuty zápasu. Kdo vyhraje? Favorizovaní obhájci titulu? Nebo ti druzí?

Týmy se probojovaly k remíze a hra musela být prodloužena. Obě družstva skórovala. Poté následovalo druhé prodloužení. Fanoušci šileli. Zdálo se, že tyto dva neporažené týmy se setkaly na jednom hřišti, aby osud rozhodl, který z nich je ten pravý.

Jako divák sledující tento zápas jsem se začal usmívat. Čím déle hra trvala, tím jistější jsem si byl výsledkem. Proč? Protože za ta léta práce se skvělými týmy jsem zjistil, že sportovní šampioni i ti, kteří jsou „mistry“ na poli obchodním či rodinném, mají jednu věc společnou. A je to oprávněně jejich tajná zbraň.

Není to strategie. Není to plán. Není to technologie. Ani falešná hra nebo náhlý obrat. A rozhodně to není štěstí! Jedná se o něco, co je uloženo hluboko v genetickém kódu vítězů. Něco, co je natolik silně zakořeněno v srdcích a duších hráčů, že je to někdy mimo lidské vědomí. Přesto nelze přítomnost tohoto úkazu popřít.

Jde o něco, co ukáže svoji tvář, když jsme pod velkým tlakem, když je hodně v sázce a všechno je ohroženo. Projevuje se to u rodin, které procházejí určitou krizí. Narazíte na to ve firmách, když docházejí peníze. Objevuje se to v každém z nás, jsme-li podrobe-

ni zkoušce, a buď něco získáme, nebo klopýtneme. Říká se tomu kodex cti.

Ve druhém nastaveném čase byli hráči z týmu, který obhájoval titul vítěze národního šampionátu, rozmístěni v desetiyardovém pásmu a na touchdown měli čtyři pokusy. Ohijský tým, který rozhodně nebyl pokládán za favorita, se musel bránit proti nejsilnějšímu týmu univerzitního fotbalu.

Dva osudové týmy. Který vyhraje? Skoro to vypadalo, jako by v tom hrála roli nějaká magie, ale ohijskému týmu se při každém jednotlivém pokusu soupeře podařilo udržet hráče Miami mimo koncovou zónu. Dav fanoušků běsnil, projevy jejich nadšení byly ohlušující. Tým Ohijské státní univerzity vytrval a národní šampionát vyhrál.

Bylo to štěstím? Talentem? Či snad strategií? Vždycky mě fascinovalo, když nějaký sportovní tým proti všem očekáváním zvítězil. Pokaždé jsem přemýšlel nad tím, jak může člověk s nevelkým talentem a několika málo zdroji zbohatnout. Jak může hroutící se firma zčistajasna dosáhnout úspěchu?

Zjistil jsem, že za tím je stejná věc, která spojuje rodinu, když je pod tlakem. Je to prostředek, který mají společný všechny velké týmy. Je to kodex cti.

Jedná se o soubor jednoduchých, avšak účinných pravidel, která určují vnitřní chování kterékoliv skupiny, organizace, rodiny, jednotlivce, a dokonce i národa. Tato pravidla určují, jak se v rámci týmu chováme k sobě navzájem. Jsou srdcem a duší skupiny. Jsou tím, co jsou lidé ochotni hájit a ochraňovat – a za co jsou ochotni nést odpovědnost.

Mezi tato pravidla patří například nikdy nenechat kolegu z týmu v nouzi nebo nést osobní zodpovědnost za všechny chyby. To, o čem tu mluvím, však dokonce sahá za hranice pravidel, neboť normy má každý tým. Hovořím o pevné disciplíně týmu jako takového, který je schopen tato pravidla uplatňovat. Nikoliv se v jejich prosazování spoléhat na šéfy, trenéry, úředníky, rodiče nebo ministry. Zkrátka mít tým, jehož členové se v dodržování kodexu spontánně navzájem podporují. Kodex se natolik často a v tolika situacích opakuje, praktikuje a vtílkuje do hlavy, že postupně pronikne do srdcí zúčastněných hráčů. Díky němu se buduje důvěra, soudržnost a energie.

Při tvoření mistrovského týmu ve vaší firmě, rodině nebo jiné skupině lidí je třeba rozlišovat mezi pojmy „dobrý“ a „skvělý“. Je to právě ona neviditelná magie, která se projeví při velkém tlaku a zdánlivě nepřekonatelných překážkách. Tato magie se nazývá kodex cti. Prostupuje každyčkou částí týmu, každým vyjádřením, skutkem a úderem srdce. Je to výpověď o tom, kdo jste a za čím si stojíte.

Jde o více než o hodnoty jako takové. Jde o hodnoty, které se přeměňují ve skutečné chování s reálným dopadem. Jsou to pravidla, která stanovují kritéria pro řízení a výkon.

Dobrou zprávou je, že si můžete vytvořit kodex pro sebe i pro váš tým. Je to jakýsi tajný recept Bohatého táty pro vybudování těch nejlepších týmů. Ať už jdete kamkoliv nebo děláte cokoli, kodex vás bude doprovázet. Pokud víte, jak jej sestavit, udržovat a chránit, přilákáte jen ty nejlepší hráče a budete opakovaně zažívat onen magický pocit výhry šampionátu, ať už to bude v oblasti peněz, zdraví, nebo dokonce lásky.

Robert Kiyosaki ve své knize *Cashflow Kvadrant* rozsáhle píše o rozdílech v přístupu, postojích a chování lidí spadajících do obchodního kvadrantu O a porovnává je se zaměstnaneckým kvadrantem Z a kvadrantem S, do kterého patří samostatně výdělečně činné osoby. Dovedností číslo jedna v obchodní sféře je schopnost prodat. V knize *Nestaňte se uštvaným obchodníkem* jsme objasnili otázku toho, jak dojednat a vykomunikovat to, čeho chcete dosáhnout. Všichni něco prodávají v každé oblasti života, ať už jde o přímý prodej, či nikoli. To je u skupiny Bohatý táta dovednost číslo jedna.

Avšak to, co rozlišuje majitele firem od samostatně výdělečných osob (živnostníků, obchodníků na volné noze), je jejich schopnost vybudovat skvělý tým. Jako lékař, poskytovatel služeb nebo třeba pouliční muzikant se snažíte přeměnit čas v peníze, pracujete tvrdě, ale máte jen malý vliv. Ti, kteří pochopí tajemství této knihy, se doslova katapultují do obchodního kvadrantu O, protože se naučí, jak se obklopit správnými lidmi a jak dosáhnout toho, aby tito lidé byli naladěni na stejné vlně jako oni. Budování týmů není procházka růžovou zahradou a není to činnost, na kterou bychom se soustavně připravovali, abychom se jí věnovali po

zbytek života. Některým lidem to jde snadno, jiní se musejí kriticky postavit vůči sobě samým a svým názorům na ostatní lidi a zároveň dobře porozumět kodexu cti.

Nejde tady zrovna o jadernou fyziku, ale vyžaduje to určitou zkoušku vůle. Tato kniha vám pomůže dosáhnout špičkových výsledků kdykoliv a kdekoliv.

Ohijská státní univerzita vyhrála ostře sledované utkání díky skvělému týmu. Přesto se rozdíl mezi oběma družstvy projevil až v těžkých chvílích. Soubor pravidel, který si hráči dlouho předtím osvojili, stanovil kvalitu jejich výkonů. Pravidla vítězného týmu vštípila hráčům sebedůvěru, disciplínu a „magii“, díky které byli v okamžiku zvýšeného napětí klidnější a soustředěnější, což jim pomohlo vyhrát. Obě družstva měla určitý kodex, ať už vědomě, či nikoliv. Pravidla v nich obsažená se však lišila.

Vy se naučíte, jak si těchto rozdílů všimnout a napravit je.

Prakticky ve všech rozhovorech pořízených na různých mistrovstvích, v nichž se novináři ptají na motivaci k vítězství, říkají hráči bez ohledu na zemi, sport a národnost pokaždé to samé. Trenéři i jejich svěřenci svorně tvrdí, že *hráli zápas za každého v týmu, za své spoluhráče*. Není to o slávě nebo porážce druhého týmu. Je to o vzájemné podpoře. A to je součástí velmi specifického druhu kodexu!

John Bertrand, kapitán australské lodi, která v roce 1983 vyhrála Pohár Ameriky, to shrnul výstižně, když řekl: „Američané měli tým mistrů, ale my jsme byli mistrovský tým.“ Australané měli účinný kodex a soubor pravidel, která se značně lišila od pravidel amerického týmu.

Jakým způsobem všechny tyto týmy táhly za jeden provaz, aby dosáhly vítězství, budete po dočtení této knihy vědět i vy.

Tato kniha je věnována vám, abyste se ve svém životě mohli obklopit vynikajícími týmy, které si skutečně zasloužíte. Máte právo na to být šťastní a bohatí a na to, aby kolem vás byli skvělí hráči, s nimiž se můžete podělit o vaše vize a myšlenky.

PROČ kodex cti?

Přednáším po celém světě a pracoval jsem s tisíci týmy a stovkami tisíc lidí; pomáhal jsem jim zvýšit jejich příjmy prostřednictvím prodeje a team buildingu. Zdá se, že všichni touží po „magickém řešení“, které přiláká ty nejlepší hráče a vytěží z jejich týmů mimořádné výsledky. Rodiče chtějí kouzelný recept na výchovu dětí a udržování domácnosti v chodu.

Byly napsány tisíce knih o tom, jak vést tým, zvyšovat výkonnost, vychovávat děti či zbohatnout. A většina z nich opakuje ty samé principy a postupy. Většina z nich však přesto ignoruje tento neskutečně mocný nástroj. Myšlenka kodexu cti přitom není nikterak nová. Vždy tady byla. Ale jako u většiny věcí jej chápeme jako samozřejmost, dokud se nestane něco špatného.

V průběhu 90. let se zdálo, že každý byl na dobré cestě naučit se, jak rychle zbohatnout. Když jste investovali do internetového obchodu, byli jste pokládáni za génie.

Jaro roku 2001 však bylo ve znamení počátku velké změny našeho pohledu na obchodování i život jako takový. Takzvaná internetová bublina praskla. Trhy se prudce propadly. Všichni jsme takříkajíc utržili tvrdou ránu. Vlastníci firem i jednotlivci začali přehodnocovat své priority, když přišlo na utrácení a investování. S rostoucím tlakem na vykazování zisků se někteří obrátili na alternativní a pochybné prostředky k oznamování obchodních výsledků s cílem i nadále přitahovat investiční fondy.

Potom přišlo 11. září, které pro nás znamenalo obrovskou ránu do srdce. Největší a nejhrůznější teroristický čin, který jsme dosud zažili, se odehrával přímo před našima očima, znovu a znovu. A po strašných událostech onoho dne došlo v našich prioritách k ještě větším změnám.

Až do toho otřesného rána jsme si mysleli, že jsme nepřemožitelní. Domnívali jsme se, že nás nemůže nic zasáhnout. Ale to jsme se mýlili. V mžiku nám došlo, že nic není bezpečné – naše kanceláře, naše vláda, naše letadla, dokonce ani naše pošta. Nastal čas vážně se zamyslet nad tím, na čem v životě *opravdu* záleží, protože reálně hrozilo, že žádný zítřek už nemusí nastat. Nebylo

to jen o tom, kolik peněz jsme vydělali, bylo to o lidech v našem životě a o zjištění, co je *skutečně* důležité.

Skandály ve velkých společnostech jeden po druhém rozleptávaly naši naději, že lidem, pro které jsme pracovali a s nimiž jsme společně investovali peníze, lze důvěřovat. Seznam podezřelých obchodních praktik podobných těm, jaké se uplatňovaly ve firmách Enron, WorldCom nebo dokonce v uznávaných institucích jako Arthur Anderson, se jen rozšiřoval. A my si teď říkáme: Kde je *jejich* kodex cti? Začalo být bolestně jasné, že buď žádný neexistoval, nikdo ho neprosazoval, nebo se jednalo spíše o kodex lsti.

Tím chci říct následující: Když chybí pravidla, lidé si vytvoří vlastní.

Tyto odlišnosti mohou mít v zápalu boje katastrofické následky, obzvlášť pokud narůstá stres a panuje zmatek. Ti úspěšní mají velmi jasný kodex cti, který je snadno pochopitelný a nedá se o něm diskutovat ani ho vykládat více způsoby. Je to silný soubor pravidel, s nimiž všichni zúčastnění souhlasí, a je součástí toho, díky čemu jsou i oni úspěšní.

Nestačí však jen kodex *mít*. Pokud všichni hráči v týmu neznají pravidla nebo si je neinterpretují stejně, tým nemůže vyhrát. Hráči ve vašem týmu musí kodexu porozumět a zavázat se k jeho dodržování.

Tělem i duší každého týmu je jeho kodex cti. Pravidla jako chodit včas, pracovat na sobě, účastnit se školení, zavázat se k osobnímu růstu nebo nikdy nenechat kolegu v nouzi. Tato pravidla nejenže zaručují úspěch, ale díky nim máte i mnohem větší potěšení ze hry. Skvělé vztahy nevznikají náhodou. Jejich jmenovateli obvykle bývají společné porozumění a soubor pravidel, díky nimž táhnete za jeden provaz.

Kodex cti je základním kamenem kultury každé organizace, neboť je hmotným projevem jejích myšlenek, ideálů a filozofie. S mnoha klienty jsem spolupracoval na vytvoření různých kultur, revitalizací a iniciativ pro změnu. Jádrem kultury a hlavním prostředkem pro její nastolení, obnovení, šíření a demonstraci je kodex cti.

Vybudování kodexu cti s sebou nese zodpovědnost, vyvolává pocit podpory a je významným vyjádřením toho, kdo jste a za čím váš tým stojí. Definuje vás a vaše cíle. Proto je tak důležitý.

Jak tedy vytvořit kodex cti, který budou dodržovat všichni týmoví hráči, ať už jde o vaši firmu, rodinu nebo komunitu? To za chvíli zjistíte.

Rady pro tým:

- Když chybí pravidla, lidé si vytvoří vlastní.
 - Úspěšní lidé a skupiny se řídí velmi jasným kodexem cti, který je snadno pochopitelný a nelze o něm diskutovat.
 - Vybudování kodexu cti s sebou nese zodpovědnost, vyvolává pocit podpory a je významným vyjádřením toho, kdo jste a za čím váš tým stojí.
-

Úkoly pro tým:

1. Debatujte se svým týmem o napínavých utkáních, velkých návratech a výsledcích šampionátů v oblasti sportu; najděte podobné příklady v obchodní sféře. Hovořte o tom, co podle vás mimo talentu hrálo v těchto případech roli.
 2. Uveďte příklady organizací, které si stanovily pravidla, avšak neřídily se jimi. Nechte členy týmu diskutovat o názorech, které mají na tyto organizace.
-

KAPITOLA 1

K čemu potřebujete kodex cti?

Když chybí pravidla, lidé si vytvoří vlastní. A k mnoha velkým střetům ve vztazích i ve světě financí dochází, neboť i dobromyslní lidé často hrají podle rozdílných souborů pravidel. Stejně tak za těmi nejúžasnějšími výsledky obvykle stojí podobně smýšlející lidé, které spojuje jakési neviditelné pouto.

Na základě zkušeností všichni automaticky vytváříme naše vlastní soubory pokynů, pravidel a hypotéz. To je přirozené. Ale když se začneme názorově sblížovat s ostatními lidmi, organizacemi a kulturami, máme často problém přijít na to, proč „ti druzí“ nerozumí našim pocitům, našemu způsobu řešení a našim pravidlům, nebo proč se k nim mohou tak bezostyšně obracet zády. Tito lidé mají v mnoha ohledech stejný pocit i z nás. Proč? Protože máme za to, že určitá základní pravidla jsou stejná. To je ovšem mylný předpoklad.

Tato kniha je o odhalení tohoto procesu s cílem odstranit jednu z největších příčin finančních ztrát, frustrací a hlubokého žalu. Je o tom, jak se obklopit lidmi, kteří uznávají stejný soubor pravidel, a jak tato pravidla zavést, abyste ve všem dosáhli špičkového výkonu, neuvěřitelných výsledků a ještě se při tom bavili.

Zhruba dvanáct let jsem aktivně studoval týmy, zjišťoval jsem, díky čemu jsou úspěšné a jak dokážou podávat špičkový výkon. A po této dlouhé době vám mohu říct toto: V žádné sféře vašeho života nemůžete mít mistrovský tým, pokud vám chybí kodex cti.