

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta filozofická

Bakalářská práce

TRANSLATION OF TEXTS FROM THE FIELD OF MANAGEMENT

Michaela Vostřáková

Plzeň 2020

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta filozofická

Katedra anglického jazyka a literatury

Studijní program Filologie

Studijní obor Cizí jazyky pro komerční praxi

Kombinace angličtina – němčina

Bakalářská práce

TRANSLATION OF TEXTS FROM THE FIELD OF MANAGEMENT

Michaela Vostřáková

Vedoucí práce:

PhDr. Eva Raisová

Katedra anglického jazyka a literatury

Fakulta filozofická Západočeské univerzity v Plzni

Plzeň 2020

Prohlašuji, že jsem práci zpracoval(a) samostatně a použil(a) jen
uvedených pramenů a literatury.

Plzeň, květen 2020

Poděkování:

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí své bakalářské práce, PhDr. Evě Raisové, za její odborné vedení, cenné rady a čas, který mi věnovala.

TABLE OF CONTENTS

1 INTRODUCTION	1
2 THEORETICAL PART	3
2.1 DEFINITION OF THE WORD TRANSLATION	3
2.2 TYPES OF TRANSLATION	3
2.2.1 According to Roman Jakobson	3
2.2.2 According to Peter Newmark	3
2.3 TRANSLATION METHODS AND PROCEDURES	4
2.3.1 Paul Vinay and Jean Darbelnet	4
2.3.2 Gerard Vázquez-Ayora	5
2.3.3 Peter Newmark	5
2.4 THE DIVERSITY OF TRANSLATIONS	7
2.5 ROLE OF TRANSLATOR AND PROCESS OF TRANSLATING	7
3 PRACTICAL PART	10
3.1 TRANSLATION OF THE ENGLISH TEXT	10
4 COMMENTARY	22
4.1 MACROANALYSIS	22
4.2 MICROANALYSIS	26
4.2.1 Grammatical level	26
4.2.1.1. Morphological level	26
4.2.1.2 Syntactical level	27
4.2.2 Lexical level	30
5 GLOSSARY	33
6 CONCLUSION	35
7 ENDNOTES	37
8 BIBLIOGRAPHY	39

8.1 Print sources	39
8.2 Internet sources	41
9 ABSTRACT	43
10 RESUMÉ	44
11 APPENDICES	45
11.1 Source text	45

1 INTRODUCTION

The main aim of this thesis is to translate a text from the field of management, specifically from the field of leadership. The translation is from the English to the Czech language with a commentary and glossary where some examples and expressions are described and explained.

The topic of this thesis was selected due to the author's interest in management, especially in leadership.

The chosen text is part of the book *The power of positive leadership: How and Why Positive Leaders Transform Teams and Organizations and Change the World* written by the American author and speaker *Jon Gordon*. According to the title, this book deals primarily with positive leadership and is divided into chapters. Three chapters are translated in this thesis. Their titles are: *From Negative to Positive*, *Real Positive* and *Positive Leaders Drive Positive Cultures*. These chapters give some introduction and basic information on the topic of the book. Given the length of the source text was impossible to translate whole third chapter.

The thesis is divided into two main parts - theoretical and practical part.

In theoretical part general knowledge of the theory of translation is described. The author of this thesis states here a brief overview of translation methods, procedures, types of translation, diversity of translation, role of translator and process of translating. This initial part is based on books by Dagmar Knittlová, Zlata Kufnerová and Peter Newmark.

The practical part of this thesis is divided into 3 parts. The first part of this chapter consists of the translation of the source text, which constitute the

main part of the thesis. In this part the author applied theoretical knowledge of translation and using translation methods. The second part is commentary and it consists of 2 smaller parts. These parts are macroanalysis and microanalysis. In the macro approach source text is analyzed and it describes the text from a general point of view and focuses mainly on the topic, the author and reader, the style, the function of the text, etc. Micro approach describes the translation itself and focuses on individual language phenomena from the source text and on method of translation into target language. The third and the last part of the practical part is a glossary. The glossary helps for better understanding of the text and contains the most difficult words and words which did not seem clear considering the text.

The final part of this thesis is conclusion, that summarizes the whole work. At the very end the endnotes, bibliography, abstract, resumé and appendix are included.

2 THEORETICAL PART

2.1 DEFINITION OF THE WORD TRANSLATION

*“According to Slovník spisovného jazyka českého the word translation means:
1. Transfer; interpreting (of a text) into different language, 2. Literary work translated into different language. Hereby we are drawn to the first important feature of our word: it expresses two contrasting shades of meaning – processional and resultant, it means for one thing the process of an action (translating itself), for other thing it is result (finished, written translation).” [1]*

2.2 TYPES OF TRANSLATION

There are many aspects by which the types of translation are divided.

2.2.1 According to Roman Jakobson

Russian linguist Roman Jakobson sorted translation into 3 main forms. This sorting is based on his opinion that language is a sign system and it is called semiotic sorting. [2]

1. **Intralingual translation** – Translation within one language.
2. **Interlingual translation** – Translation from one language to another language.
3. **Intersemiotic translation** – Translation from one semiotic system to another semiotic system.

2.2.2 According to Peter Newmark

British theorist and practitioner Peter Newmark divided translation into 2 main parts: communicative translation and semantic translation.

1. **Communicative translation** - The concept of this translation is simpler and clearer. It has a tendency to undertranslation. It means that communicative

translation uses in difficult parts of translation rather general and common expressions.

2. **Semantic translation** - This type of translation is more complex, ponderous and more detailed. This method tries to translate the idea of the template as accurately as possible. It follows rather author's thoughts than his intention. It has a tendency to overtranslation.

In fact, both types appear in each translation. However, it depends on what type of text it is. According to the type of text, ratio of communicative and semantic translation differs. [3]

2.3 TRANSLATION METHODS AND PROCEDURES

The translator can use different methods and procedures in order to make a good translation. In the following part of this theoretical part the author tries to divide types of methods and processes according to different points of view of different linguists.

2.3.1 Paul Vinay and Jean Darbelnet

Canadian authors Paul Vinay and Jean Darbelnet established seven methods that help to deal with a lack of equivalents in target language. Their methods are used by current Russian, German and Czech linguists. These methods are ordered from the easiest to the most complicated [4]:

1. **Transcription** - Transcription is the spoken language in written form. Translator uses rewriting of a word from one system into another system.
2. **Calque** – Calque means literary translation.
3. **Substitution** – It is replacing of one language unit by another equivalent language unit.

4. **Transposition** – Transposition creates necessary grammatical changes as a consequence of different language system.
5. **Modulation** – Modulation describes same situation with a change of a viewpoint.
6. **Equivalence** – It means using of the stylistic and structural means, which are different from the source text
7. **Adaptation** – It is a substitution of a situation described in source text with another adequate situation.

2.3.2 Gerard Vázquez-Ayora

There are another 8 strategic procedures by American theorist Gerard Vázquez-Ayora. These procedures are appropriate for gaining a good translation practice. [5]

1. **transposition**
2. **modulation**
3. **equivalence**
4. **adaptation**
5. **amplification** (an extension of a text)
6. **explication** (adding of missing information)
7. **omission**
8. **compensation**

2.3.3 Peter Newmark

According to the British linguist Peter Newmark there are also 8 translation methods. He divided his methods into 2 groups: 1. with source language emphasis, 2. with target language emphasis.

Source language emphasis

1. “**Word-for-word translation** – This is often demonstrated as interlinear translation, with the TL immediately below the SL words. The SL word-order is preserved and the words translated singly by their most common meanings, out of context. Cultural words are translated literally.” [6]
2. “**Literal translation** – The SL grammatical constructions are converted to their nearest TL equivalents but the lexical words are again translated singly, out of context.” [7]
3. “**Faithful translation** – A faithful translation attempts to reproduce the precise contextual meaning of the original within the constraints of the TL grammatical structures. It ‘transfers’ cultural words and preserves the degree of grammatical and lexical ‘abnormality’ (deviation from SL norms) in the translation. It attempts to be completely faithful to the intentions and the text-realisation of the SL writer.” [8]
4. “**Semantic translation** – Semantic translation differs from ‘faithful translation’ only in as far as it must take more account of the aesthetic value [...] of the SL text, [...]. Further, it may translate less important cultural words by culturally neutral third or functional terms but not by cultural equivalents – [...] – and it may make other small concessions to the readership.” [9]

Target language emphasis

1. “**Adaptation** – This is the ‘freest’ form of translation. It is used mainly for plays (comedies) and poetry; [...]” [10]
2. “**Free translation** – Free translation reproduces the matter without the manner, or the content without the form of the original. Usually it is a paraphrase much longer than the original, a so-called ‘intralingual translation’, often prolix and pretentious, and not translation at all.” [11]

3. **“Idiomatic translation** – *Idiomatic translation reproduces the ‘message’ of the original but tends to distort nuances of meaning by preferring colloquialisms and idioms where these do not exist in the original. [...].”* [12]
4. **“Communicative translation** – *Communicative translation attempts to render the exact contextual meaning of the original in such a way that both content and language are readily acceptable and comprehensible to the readership.”* [13]

2.4 THE DIVERSITY OF TRANSLATIONS

There are many factors that can cause diversity of translations. These factors can be both objective and subjective. According to Zlata Kufnerová these could be [14]:

1. time of origin of the translation text,
2. scope of the translation text,
3. pragmatic targeting of translation text,
4. translator’s individual writing style.

The translator must be mindful of the extent to which the translations of its template: 1. draw closer to each other, 2. move away from each other, 3. differ from each other. [15]

2.5 ROLE OF TRANSLATOR AND PROCESS OF TRANSLATING

Translation cannot exist on its own. It is based on collaboration between translators, revisers, terminologists, writers and clients. However, at the end of the translation process is only one person responsible for the work. That the whole work is written in one style is significant. [16]

The translator must continually deal with the selection of suitable translations or equivalents. When choosing the most suitable translation, he follows either intuitively or consciously the translation theory. [17]

Translation theory serves to consider all the possibilities of translation and then to help the translator to make decisions. The translation theory starts with identifying and defining the translation problem. Then all the factors that affect a particular translation problem have to be considered. Subsequently, the translator selects an option from the translation methods and procedures. Finally, he recommends or chooses the most appropriate option. [18]

The translator must always take into account many factors that affect the entire text before reaching a decision. [19]

The role of the translator is subjective and demanding. There is nothing like a correct or ideal translation. With each new translation, the translator learns new words, new expressions and he always has to try to make the translation as good as possible, even if it is not perfect. [20]

Translator works on four levels:

1. *“Translation is first a science, which entails the knowledge and verification of the facts and the language (sic) that describes them- here, what is wrong, mistakes of truth, can be identified”*. [21]
2. *“It is a skill, which calls for appropriate language and acceptable usage”*. [22]
3. *“It is an art, which distinguishes good from undistinguished writing and is the creative, the intuitive, sometimes the inspired, level of the translation”*. [23]

4. *“It is a matter of taste, where argument ceases, preferences are expressed, and the variety of meritorious translations is the reflection of individual differences”*. [24]

Peter Newmark introduces one beautiful idea in his book: *“everything without exception is translatable; the translator cannot afford the luxury of saying that something cannot be translated”*. [25] He also quoted here the idea of interpreter and writer Danila Seleskovitch: *“Everything said in one language can be expressed in another - on condition that the two languages belong to cultures that have reached a comparable degree of development”*. [26]

3 PRACTICAL PART

3.1 TRANSLATION OF THE ENGLISH TEXT

KAPITOLA 1

OD NEGATIVNÍHO K POZITIVNÍMU

Být pozitivní nedělá lepším člověkem pouze vás, dělá to lepším každého ve vašem okolí.

Nejsem od přírody pozitivní člověk. Lidé si to o mně myslí, kvůli mým knihám a přednáškám. Pravdou je, že na svém pozitivním přístupu jsem musel hodně pracovat. Do mého života to nepřišlo samo od sebe. Ve skutečnosti je pro mě ironií, že bych kdy napsal knihu jako je tato – a že se moje životní práce bude zaměřovat na důležitost pozitivního myšlení. Pravdou je, že učíme ostatní to, co se musíme naučit sami. Vím, že díky snaze stát se více pozitivním člověkem a lepším lídrem, jsem se stal lepším učitelem.

Vyrostl jsem na Long Islandu v New Yorku, v židovsko-italské rodině; kde jsme měli vše, co hrdlo ráčí a to i včetně problémů. Moji rodiče byli velmi milující, ale nebyli to zrovna nejpozitivnější lidé na světě. Můj táta byl newyorský policista, který pracoval v utajení na protidrogovém oddělení. Každý den bojoval proti zločinu a nebyl velkým fanouškem pozitivního myšlení. Pamatuji si, že jsem vždy ráno vstal a řekl „Dobré ráno, tati.“ On odpověděl svým silným newyorským přízvukem „Co je na něm tak dobrého?“. Můj táta se stal Alem Bundou, ještě před tím, než se Al Bunda stal Alem Bundou.¹

Když mi bylo 31, byl jsem vystrašený, negativní, vystresovaný, mizerný manžel a otec 2 malých dětí. Moje žena už toho měla dost. Dala mi ultimátum: Změň svoje chování nebo je s naším manželstvím konec. Věděl jsem, že má pravdu a že se musím změnit. Věděl jsem, že si do života připouštím stres

¹ Al Bunda je hlavní postavou seriálu Ženatý se závazky (v anglickém originále Married... with Children) který je satirická parodie. Al je zřejmě nejnešťastnějším člověkem na planetě – je povoláním prodavač dámských bot a neustále prožívá ve svém životě krušné hořké chvíle. [27]

a strach z toho, že své rodině ze sebe nedávám to nejlepší. Svě ženě jsem řekl, že se změním. Začal jsem vyhledávat způsoby, jak se stát pozitivnějším. V té době byla pozitivní psychologie oblastí, která se teprve rozvíjela a já o tom četl vše, co jsem mohl. Začal jsem trénovat pozitivní myšlení a zapisovat věci, které jsem dělal. Potkal jsem Kena Blancharda, který se stal mým vzorem. Začal jsem chodit na „děkovné“ procházky, abych se naučil vděčnosti, užíval si venkovního prostředí a cítil se vděčný namísto vystresovaný. Tohle bylo cvičení, které změnilo můj život. Nejen že mi to dodávalo psychickou, emocionální a spirituální energii, ale také mi to poskytlo čas přijít na mnoho hlubokých myšlenek a nápadů.

Jedním z těchto nápadů byla právě kniha *The Energy Bus* [28]. Pokud jste ji nečetli, je to kniha o muži jménem George, který je utrápený a negativní. V jeho pracovním týmu vládne zmatek a má problémy i doma s rodinou. Psát o Georgovi pro mě bylo velmi jednoduché, protože tato postava je založena na mně a mém boji s negativitou a nesnázemi. George se probudí jednoho pondělního rána a zjistí, že má prázdnou pneumatiku a musí jet do práce autobusem. V autobuse potká Joye, řidiče autobusu, který ho společně se všemi postavami naučí 10 pravidel pro *jízdu životem*. Jejich rady mu pomůžou být nejen více pozitivní, ale také mu pomůžou být lepším otcem, manželem a lídrem v jeho práci. Z jednoho úhlu pohledu George dokazuje, že pozitivita způsobuje změny v podnikání, vzdělávání, životě a sportu. Z druhého úhlu pohledu představuje George skutečnost, že každý z nás musí překonat negativitu, nesnáze a výzvy, které nakonec definují náš úspěch a také úspěch našeho týmu.

The Energy Bus byl publikován v roce 2007. Od této doby jsem měl příležitost pracovat s mnoha firmami, které patřili do žebříčku Fortune 500². Pracoval jsem také s mnoha podniky, profesionálními a univerzitními sportovními týmy, nemocnicemi, školami a neziskovými organizacemi. Všechny tyto organizace

² **Fortune 500** je každoroční žebříček sestavený a vydaný časopisem Fortune, který řadí 500 amerických soukromých a veřejných korporací podle jejich hrubého obrátu.[29]

využili moji knihu. Setkal jsem se s mnoha úžasnými pozitivními lídry a byl jsem přímým svědkem síly pozitivního vedení. Viděl jsem je, jak vedli, inspirovali a transformovali své týmy a organizace. Pozoroval jsem dopad toho přístupu a také výsledky kterých dosáhli. Vyhledával jsem také mnoho pozitivních lídrů v celé naší historii a učil se o jejich cestě k úspěchu. S pozitivním vedením je skutečně spojena moc a cílem této mojí knihy jsou dvě věci. Za prvé se snažím vysvětlit jak a proč se pozitivní lídři liší. Za druhé mám v úmyslu tímto poskytnout jednoduchou strukturu plnou praktických nápadů, která pomůže každému stát se pozitivním lídrem. Je to jedna z nejdůležitějších věcí, jakou člověk může udělat. Jeden pozitivní lídr může inspirovat mnoho dalších, aby se také stali pozitivními lídry. Moje dcera psala minulý rok přijímací esej na vysokou školu a tam stálo: „Když jsem byla malá, moje matka bojovala se svým zdravím a můj otec sám se sebou. V průběhu let jsem ho ale pozorovala, jak pracuje na tom, aby se stal více pozitivním člověkem. Později o tom začal psát, mluvit a začal sdílet jeho myšlenky s ostatními. Viděla jsem, jak se lidé mění k lepšímu. Vím, že pokud se dokáže změnit on a ostatní lidé, může se změnit celý svět.“ Její slova mi vehnala slzy do očí, protože jsem si uvědomil, že toto moje rozhodnutí být pozitivním lídrem nemělo dopad pouze na můj život, ale také na mé manželství, děti, na mojí týmovou práci a také na všechny v mém okolí. Doufám, že i vy ve vašem životě objevíte sílu pozitivního vedení. Vím, že být pozitivní nedělá lepším člověkem pouze vás, dělá to lepším každého ve vašem okolí. Můžete začít dnes!

KAPITOLA 2

PRAVÁ POZITIVITA

Nejsme pozitivní proto, že je život lehký. Jsme pozitivní proto, že život může být těžký.

Vytvoření organizace na světové úrovni vyžaduje spoustu práce. Je těžké vybudovat úspěšný tým. Není snadné budovat skvělou kulturu. Je náročné pracovat na vizi a vytvářet pozitivní budoucnost. Je složité změnit svět. Jako lídr budete čelit všem druhům výzev, nesnází, negativity a zkoušek. Budou časy, kdy se bude zdát, jako by se všechno na světě spiklo proti vám. Budou momenty, kdy to budete chtít vzdát. Nastanou dny, kdy vaše vize bude vypadat spíše jako iluze než realita. To je důvod, proč je pozitivní vedení tak nezbytné. Když někteří lidé slyší pojem *pozitivní vedení*, otočí oči v sloup. Myslí si totiž, že mluvím o pozitivitě podle Pollyanny³, kde je život plný jednorožců a duhy. Pravdou ale je, že nejsme pozitivní proto, že je život lehký. Jsme pozitivní proto, že život může být těžký. Pozitivní vedení není o falešné pozitivitě. Je to skutečná věc, která dělá skvělé lídry skvělými. Pesimisté nemění svět. Kritici píšou slova, ale nepíšou budoucnost. Odpůrci mluví o problémech, ale neřeší je. Napříč historií můžeme vidět, že optimisté, snílci, muži činu, a pozitivní lídři mění svět. Budoucnost patří těm, kteří v ni věří a mají víru, houževnatost, pozitivní myšlení a optimismus k tomu, aby postupně překonali všechny překážky a budoucnost vytvořili.

Výzkum Manju Puriho a Davida Robinsona, profesorů podnikání na Duke University, ukazuje, že optimističtí lidé tvrději pracují, jsou lépe placeni, jsou častěji voleni do funkcí a pravidelně vyhrávají ve sportu.(1) Výzkum psychologa Martina Seligmana také ukazuje, že optimističtí prodejci jsou výkonnější než jejich pesimistické protějšky.(2) Výzkum psycholožky Barbary Fredricksonové

³ **Pollyannin princip** je tendence lidí soustředit se a ukládat si do paměti spíše příjemné, než nepříjemné prožitky. [30]

ukazuje, že u lidí s pozitivním přístupem k životu je větší pravděpodobnost, že budou chápat věci v širších souvislostech. Také budují vztahy a daří se jim v práci a kariéře. Naopak lidé, kteří zažívají spíše negativní emoce, mají sklon vidět věci v užší perspektivě a mají tendenci se více zaměřovat na problémy.

(3) Výzkum Daniela Golemana ukazuje, že pozitivní týmy fungují na vyšší úrovni než negativní týmy. (4) John Gottman ve svém průkopnickém výzkumu vztahů zjistil, že manželství je úspěšnější, pokud pár zažívá pozitivní a negativní interakce v poměru 5:1. Když se interakce dostávají k poměru 1:1, vztahy pravděpodobně skončí rozvodem. (5) Další výzkum také ukazuje, že pracovní skupiny s pozitivní a negativní interakcí v poměru větším než 3:1 jsou výrazně produktivnější než týmy, které tohoto poměru nedosahují. Týmy, ve kterých převažují negativní interakce spíše stagnují a jsou neproduktivní. Pozitivní energie, kterou sdílíte se svým týmem je podstatná. Podle Waynea Bakera ukazuje výzkum, který provedl s Robertem Crossem, že „čím více povzbuzujete lidi na vašem pracovišti, tím vyšší je váš pracovní výkon“. Baker říká, že k tomu dochází, protože lidé chtějí být ve vaší blízkosti. Vy přitahujete talent a lidé pak raději věnují svůj volný čas vašim projektům. Nabízejí nové nápady, informace a možnosti vám, namísto ostatním.

Baker dodává, že to funguje i opačně. Pokud z ostatních vysáváte energii, lidé s vámi nebudou chtít pracovat a pomáhat vám. (6) Gallup odhaduje, že negativita stojí ekonomiku 250-300 miliard dolarů ročně a ovlivňuje morálku, výkon a produktivitu týmu.

Výzkum je jasný. Pozitivita je více než jen pozitivní stav mysli. Je to něco, co mění život a dává lidem konkurenční výhodu v podnikání, sportu a politice. Zatímco si pesimisté na budoucnost stěžují, energetičtí upíři ji sabotují, realisté o ní mluví, tak optimisté na ní spolu tvrdě pracují. Výzkum Puriho a Robinsona ukazuje, že náš přístup pomáhá vytvářet seberealizující proroctví. Díky tomu, že optimisté věří v pozitivní budoucnost, se oni sami *ponoří* do práce, aby ji uskutečnili. Jejich víra je činí ochotnými podniknout kroky k dosažení

tohoto cíle. Výsledkem je, že pozitivní lídři investují svůj čas a energii do řízení pozitivní kultury. Vytvářejí a sdílejí vizi své cesty vpřed. Vedou optimismem a vírou; a řeší a transformují negativitu, která tak často narušuje týmy a organizace. Přebírají bitvu, která má za cíl překonat negativitu, čelit nepřízní a pokračovat stále vpřed. Věnují veškerou svou energii a úsilí ke spojování a propojování svých organizací. Investují do vztahů, které skutečně utvářejí skvělé týmy. Věří ve své principy. Věří ve své lidi. Věří v týmovou práci. Věří v budoucnost. Věří v to, co je možné. Takže konají, spojují a vytvářejí, budují a transformují svůj tým a organizaci – a mění svět.

V následujících kapitolách vás provedu jednoduchou účinnou předlohou a strukturou, kterou můžete použít k vylepšení vašich vůdčích schopností a k uvedení vašeho pozitivního vedení do praxe.

Struktura

Pozitivní lídři řídí pozitivní kulturu

Pozitivní lídři vytvářejí a sdílejí pozitivní vizi

Pozitivní lídři vedou s optimismem, pozitivitou a vírou

Pozitivní lídři konfrontují, transformují a odstraňují negativitu

Pozitivní lídři tvoří sjednocené a propojené týmy

Pozitivní lídři budují skvělé vztahy a týmy

Pozitivní lídři usilují o dokonalost

Pozitivní lídři vedou se záměrem

Pozitivní lídři mají odhodlání

Poznámky

1. Puri, M. & Robinson, D. (2007). Optimism and economic choice. *Journal of Financial Economics*, 86, 71-99.
2. Seligman, M.E. & Schulman, P. (1986). Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance sales agents. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(4), 832–838.
3. Fredrickson, B. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226.
4. Goleman, D. (2011). *Leadership: The power of emotional intelligence*. Florence, MA: More Than Sound Publishers.
5. Gottman, J. (1994). *Why marriages succeed or fail*. New York, NY: Simon & Schuster.
6. Baker, W., Cross, R., & Wooten, M. (2003). Positive organizational network analysis and energizing relationships. In J. Cameron, J.E. Dutton, & R. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 328-342). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

KAPITOLA 3

POZITIVNÍ LÍDŘI ŘÍDÍ POZITIVNÍ KULTURU

Kultura není jen věc. Je to všechno.

Pozitivní lídři řídí pozitivní kulturu. Používám zde slovo řídit, protože jakožto lídr, jste řidičem svého autobusu a máte velkou zodpovědnost a roli ve vytváření typu cesty, kterou vy a váš tým prožijete. Jednoho roku jsem přednášel v oblasti školství a mluvil jsem se všemi vedoucími, především s řediteli škol. Sdílel jsem se všemi stejné principy a strategie. Na konci roku jsem dostal zprávu od dvou ředitelk. Jedna z nich dala přečíst každému zaměstnanci mou knihu *The Energy Bus* a podrobněji se tím zabývala na pracovních schůzkách, kde každý měsíc prodiskutovala a upevňovala tyto principy. Soustředila veškerou svoji energii na vybudování pozitivní kultury, na každou schůzku, konverzaci, interakci, pozitivní zprávu a na každého učitele i studenta jednoho po druhém. Ve své škole naprosto změnila morálku, angažovanost, energii a kulturu. Druhá ředitelka, o které jsem se doslechl, byla velmi zklamaná. Řekla mi, že dala výtisk knihy *The Energy Bus* všem učitelům a požádala je o přečtení. Zamýšlela se nad tím, proč to na její školu a kulturu nemělo moc velký dopad. V tu chvíli jsem si uvědomil, že můžete dát svému týmu autobus, ale pokud nemáte řidiče, nepohne se z místa. To, co zapříčiní změnu, není kniha. Není to ani přednáška nebo hlavní myšlenka. Je to lídr, kdo udělá změnu. Je to lídr, kdo musí řídit kulturu.

Váš nejdůležitější úkol

Vaším nejdůležitějším úkolem, jakožto lídra, je řídit kulturu - a ne jen tak nějakou kulturu. Musíte vytvářet pozitivní kulturu, která dodává lidem energii a odvahu, podporuje propojení vztahů a skvělou týmovou práci, umožňuje lidem se vzdělávat, růst a poskytuje jim možnost dělat jejich práci tak, jak nejlépe umí. Kultura není jen jedna věc; je to všechno. Kultura řídí očekávání a víru.

Očekávání a víra řídí chování. Chování řídí zvyky. A zvyky vytváří budoucnost. Vše začíná kulturou, kterou vytváříte a řídíte napříč organizací. Tady začínají veškeré úspěchy a skvělé výsledky.

Řízení vaší kultury není něco, co můžete delegovat. Vy jste lídr a vy musíte věnovat svůj čas, energii a úsilí k vytvoření a postavení kultury vašeho týmu a organizace. Nancy Koeper, bývalá prezidentka UPS pro severozápadní oblast, učinila kulturu svou prioritou číslo jedna v době, kdy šířila pozitivní kulturu skrz organizaci, doslova plnou řidičů. Chtěla zlepšit angažovanost a morálku, a tak použila teorii *The Energy Bus* na 1,000 lídrů, které vedla se záměrem posílení pozitivního vedení, pozitivních interakcí a vylepšení vztahů s řidiči UPS. Všichni její lídři si tu knihu přečetli a snažili se najít řešení, jak použít tyto myšlenky. Pak použili teorii *The Energy Bus* na jejich 11,000 řidičů a zaměřili se na pozitivitu, pozitivní interakce a vylepšení vztahů. Dosud jsem neměl výsledky využití *The Energy Bus* na celou firmu, takže bylo úžasné, se tohle po roce od Nancy dozvědět. Nancy uvedla, že se angažovanost, morálka a výkon zvýšily, zatímco neangažovanost a absence klesly. Nancy začala řídit autobus se jménem UPS a to vše změnilo.

Alan Mulally, bývalý generální ředitel Fordu, byl v čele jednoho z nejneuvěřitelnějších firemních obrátů v historii. V roce 2006, kdy nastoupil na pozici generálního ředitele, automobilka zrovna utrpěla roční ztrátu 12,7 miliard dolarů a byla na pokraji bankrotu. Za pár krátkých let pod jeho vedením, se Ford dostal zpět do plusu a od roku 2009 měla společnost zisk každý rok. Mulally přisuzuje tento nepravděpodobný čin tomu, že se organizace zaměřila na vedení a budování kultury „Jeden Ford“, která byla založena na myšlence „Jeden tým“, kde jsou všichni oddaní podniku a sobě navzájem. Tento kulturní posun nenastal náhodou. Mulally se se mnou podělil o svůj systém vedení, kterým je jednoduchý ale účinný soubor principů, filosofie, chování a procesů, které navrhl k vytvoření kultury Fordu. Tato kultura má podporovat jednotu, týmovou práci, uznání, transparentnost, bezpečnost a dokonce radost. Mulally

definuje svoje vedení jako *pozitivní vedení*. To, co jsem se od něj naučil, s vámi budu sdílet v celé této knize, protože Mulally je jeden z nejlepších příkladů pozitivního vedení v historii. Ukazuje, že skvělá kultura nastane tehdy, kdy si je pozitivní lídr vědom toho, že jeho nejdůležitější práce je řídit kulturu.

Kultura vítězí nad strategií

Když byl Apple tvořen ještě jen dvěma Stevy (Jobsem a Wozniakem), věděli, jakou kulturu chtějí vytvořit. Chtěli být kulturou, která prolomí status quo. Všechno, co dělali, včetně najímání lidí, tvoření kampaní a produktů, bylo ovlivněno touto kulturou. Dokonce i po smrti Steva Jobse tato kultura stále ovlivňuje vše, co dělají. A proto je Apple slavný svou zásadou „kultura vítězí nad strategií“. Samozřejmostí je, že musíte mít správnou strategii, ale je to právě vaše kultura, co bude určovat, zda je vaše strategie úspěšná. Věřím, že Apple bude i nadále úspěšný, pokud bude inovovat a tvořit v souladu se svojí silnou kulturou. Pokud ztratí svoji kulturu, ztratí svoji cestu, a stejně jako mnoho mocných, kteří přišli před ním, padne.

Jen málokdo rozumí důležitosti kultury více, než Rick Hendrick, majitel a zakladatel Hendrick Automotive Group a Hendrick Motorsport. Ve světě, kde jsou tisíce prodejců aut a mnoho závodních týmů NASCAR, je Hendrick Automotive největším soukromým prodejcem ve Spojených státech amerických. Hendrick Motorsports je také nejúspěšnější závodní organizací v moderní éře NASCAR. Během rozhovoru s lídry Hendrick Automotive a závodním týmem Jimmyho Johnsona (vlastněný organizací Hendrick Motorsports) jsem byl svědkem fungování neuvěřitelné kultury v obou organizacích. Je zřejmé, že jsou řízeny stejným člověkem. Charakteristické vedení a řízení Ricka Hendrickse je zakořeněné ve všem, co dělají. Jeho lidé jsou pokorní, zapálení, vděční a milí. Míří k dokonalosti. Prostory této firmy jsou perfektně čisté. Jejich energie je stále pozitivní a nakažlivá. Každý z nich chce být nejlepší a chce vyhrát. Když trávíte čas v těchto dvou společnostech – když vidíte úspěch jeho automobilky a JR

týmů Jeffa Gordona, Jimmieho Johnsona a Dala Earnhardta – uvědomíte si, že kultura nejen vítězí nad strategií, ale také ji pohání a vede lidi a organizace k zaznamenávání růstu a výkonu.

Bud'te si vědomi toho, za čím si stojíte

Možná vás zajímá, kde začít, když chcete řídit a budovat kulturu. Věřím, že to začíná dvěma otázkami: 1) Za čím si stojíme? 2) Čím chceme být známí?. Když jsem byl na návštěvě v Hendrick Automotive, zeptal jsem se několika Rickových lídrů, za čím si stojí a všichni odpověděli služebné vedení⁴. Řekli mi, že Rick vede lidi tímto způsobem a to tak, že sám sebe dává na poslední místo v každém rozhodnutí, které dělá pro svou organizaci. Zaměřuje se především na to, aby byl vyslyšen hlas každého zaměstnance, protože je to tým, kdo utváří firmu dnes, zítra a v budoucnosti. Jeho výkonný personál ví, že od nich Rick očekává, že budou svým lidem sloužit stejným způsobem. Týmová práce založená na důvěře a respektu je také jednou ze základních Hendrickových organizačních hodnot. Jednou z Rickových manter je „Nikdo z nás není sám tak chytrý jako my všichni dohromady“. Neustále prohlašuje, „Lidé jsou naší největší výhodou! Když se budeme starat o naše lidi, oni se pak postarají o naše zákazníky, a když budeme pracovat společně, tak dosáhneme více.“ Tento princip se buduje prostřednictvím týdenních a měsíčních schůzek, kde zaměstnanci sdílejí s ostatními nejlepší postupy. To, že nejlepší zaměstnanci sdílejí, jak vyhrát na trhu, pozvedá celou společnost.

Jak byste zřejmě očekávali, Rick si zakládá na morální zásadovosti a děláni správných věcí, dodržování slova a na tom, být upřímný a říkat pravdu bez ohledu na situaci. Lídři v Hendrick Automotive a Hendrick Motorsport mi také řekli, že jejich vášní je výhra a nevzdají se, dokud jí nedosáhnou. Odpovědnost a závazek k neustálému zlepšování jim pomáhá se individuálně a kolektivně zlepšovat jako tým a organizace. Chtějí být známí svou kulturou

⁴ **Servant leadership** - Služebné vedení je filozofie vedení, ve které je hlavním cílem vůdce sloužit.[31]

a způsoby jak vyhrát. Oslavují předešlé úspěchy a dávají důrazně najevo, že očekávají úspěchy i v budoucnu. Avšak navzdory všem úspěchům, jsou kultura věřící ve výchovu mistrů, kteří slouží ostatním. Chtějí být známí tím, že mění životy ostatních a jejich komunity. Hendrickovi lídři jsou extrémně vybíraví a nároční na to, koho si najímají. Jen lidé, kteří zapadají do jejich kultury, uznávají stejné hodnoty a jsou vysoce profesionální, jsou přijati do týmu. Hendrick si uvědomuje, že jakožto organizace, která ví na čem si zakládá jejich kultura, dokáže vybrat ty pravé lidi, kteří jsou vhodní pro jejich firemní kulturu a hájí stejné postoje. Také významně investují do školení a rozvoje lidí, se záměrem udržet úspěch a zachovat jejich talent. Brad Stevens, hlavní trenér týmu Boston Celtics kdysi řekl, že kulturou není jen tradice, ale také lidé v šatně, kteří ji posouvají dál. Když máte lidi, kteří zapadají do vaší kultury a posouvají ji dál, stává se pak tato kultura mocnou.

Před několika lety jsem měl také možnost mluvit se společností Southwest Airlines a vyprávěli mi, jak jejich poradci navrhovali, aby se cestujícím účtovali peníze za zavazadlo, protože konkurence to tak dělá a mohli by na těchto dodatečných příjmech vydělat stovky milionů dolarů. Manažeři zvažovali tento návrh, ale během toho položili sami sobě důležitou otázku: Je tohle to, za čím si stojíme? Vrátili se ke své původní myšlence „Spojit lidi s tím, co je v jejich životě důležité, a to prostřednictvím přátelské, spolehlivé a nízkonákladové letecké dopravy.“ Nakonec se rozhodli, že pokud chtějí být dostupní pro každodenní cestující a pro nízkonákladovou leteckou dopravu, neměli by účtovat poplatky za zavazadla. Mohli byste si myslet, že prodělali spoustu peněz, ale stalo se něco nezvyklého. Společnost Southwest začala získávat nové cestující, protože si tato aerolinka neúčtovala poplatky za zavazadla. Rozjeli reklamní kampaně zdůrazňující skutečnost, že zavazadla nejsou zpoplatněna a tímto získali podíl na trhu. Jejich příjmy rostly do nových výšin. Je to skvělý příklad toho, že pokud víte, za čím si stojíte, rozhodnutí se dělají snadno. Pokud vám kultura diktuje vaše rozhodnutí, jste na dobré cestě k pozitivním výsledkům.

4 COMMENTARY

In this part the author of this Bachelor thesis deals with two types of analysis. These are macroanalysis and microanalysis. They can be named also as macro approach and micro approach.

In the macro approach the source text is analyzed and it describes the text from a general point of view and focuses mainly on the topic, the author and reader, the style, the function of the text, etc.

Micro approach describes the translation itself and focuses on individual language phenomena from the source text and on method of translation into the target language.

4.1 MACROANALYSIS

The source text is an extract taken from the book *The power of positive leadership: How and Why Positive Leaders Transform Teams and Organizations and Change the World* by Jon Gordon, published in 2017 by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

AUTHOR

The author of this translated book is well-known American author and speaker Jon Gordon. His works, keynotes and talks have inspired people around the world. His principles have been used by a large number of Fortune 500 companies, sports teams, hospitals, etc. [32]

“He is the author of 20 books including 8 best-sellers: The Energy Bus, The Carpenter, Training Camp, You Win in the Locker Room First, The Power

of Positive Leadership, The Power of a Positive Team, The Coffee Bean and his latest Stay Positive.” [33]

His best known book is *The Energy Bus*, which is already translated in Czech. In this book he states 10 principles to live a more positive life. In *The power of positive leadership: How and Why Positive Leaders Transform Teams and Organizations and Change the World* he often refers to the principles which are described in *The Energy Bus*.

SOURCE TEXT

The book, which is translated in this Bachelor thesis, focuses on positive leadership. It is also captured directly in the title of the book. A large number of recommendations and instructions are included. In the translated chapters the author of this book focuses mainly on practical examples. He mainly describes the past situation of specific companies, which is not always great. In these examples, he explains what can be affected by positive attitude towards people, work and person himself. *The Power of Positive Leadership* summarizes how positive leadership can change the functioning of the entire companies. In this bachelor thesis 3 chapters are translated. These are: *From negative to positive, Real positive, Positive leaders drive positive cultures*.

This book is for the general public, especially for those, who are interested in developing themselves. It can be a great development tool for managers, who lead people and want to be great leaders and great humans at the same time. Obviously, it is not aimed only at managers. Ideas of this book can be useful for everybody, regardless of position in work or of job itself, which is the main benefit. The most important idea of this book is simply a positive attitude to everything we do.

STRUCTURE AND LANGUAGE OF THE SOURCE TEXT

Structure of this book is well-arranged. At the very beginning of the book, the reader can find the content and also the author's acknowledgement. Then is the structure divided into chapters and those longer ones are divided into shorter chapters. Chapters are also divided into logical paragraphs. The titles of chapters are different according to the theme of the text and below the title is usually one sentence, which carries the main idea of the chapter and is written in italics. This sentence is afterwards mentioned literally in each text.

EXAMPLE

Title of chapter 1

CHAPTER 1

FROM NEGATIVE TO POSITIVE

Being positive doesn't just make you better; it makes everyone around you better.

Extract of the text from chapter 1

Her words brought tears to my eyes because I realized that my one decision to be a positive leader not only impacted my life but also my marriage, my children, my team at work, and everyone around me. My hope is that you too will discover the power of positive leadership in your own life. I know that being a positive leader doesn't just make *you* better; it makes everyone around *you* better. You can start today!

In the text appear several instances, where particular words are highlighted in italics. These words are highlighted in this way in order to emphasize them.

EXAMPLE

I use the word *drive* here because as a leader you are the driver of your bus and you have a big role and responsibility in creating the kind of journey you and your team will experience.

When some people hear the term *positive leadership* they roll their eyes because they think I'm talking about Pollyanna positivity, where life is full of unicorns and rainbows.

Because optimists believe in a positive future, they actually *delude* themselves into working more to make it possible.

There are also several words written in italics, marking out titles of books.

EXAMPLE

At the end of the year, I heard from two principals from the district. One principal had given every member of her staff *The Energy Bus* to read and followed up with staff meetings where she discussed and reinforced the principles each month.

The source text includes notes written by author of the source text, which serve as bibliographic references and are placed at the end of the second chapter. Author of this thesis decided to translate the whole source text without any modifications. In order to this decision, these notes are preserved.

The language used in this book is easy to understand. The level of English is also suitable for foreign readers who want to read the book in its original form. According to the origin of the author is this book written in American english. In connection with the fact that the book is intended for American audience, the author sometimes writes words that may only Americans understand. The author of this thesis decided to explain some of these phrases and words in the footnote. These explanations help better understanding for the Czech audience. Typical American words as for example *principal* were not difficult to translate. All words were well understood from the context of these texts. The writing style of this author is very motivating and there is a large number

of expressions of emotions in the text. He often repeats the same words to emphasize the importance of a specific message.

EXAMPLE

It's not a book that makes a difference. It's not a lecture or a keynote. It's the leader that makes the difference. It's the leader that must drive the culture.

It's hard to develop a successful team. It's not easy to build a great culture. It's challenging to work toward a vision and create a positive future. It's difficult to change the world.

There will be times when it seems as if everything in the world is conspiring against you. There will be moments you'll want to give up. There will be days when your vision seems more like a fantasy than a reality.

They believe in their principles. They believe in their people. They believe in teamwork. They believe in the future. They believe in what's possible, so they act and do, connect and create, build and transform their team and organization—and change the world.

4.2 MICROANALYSIS

4.2.1 Grammatical level

4.2.1.1. Morphological level

TRANSFORMATION OF ADJECTIVES INTO SUBORDINATE RELATIVE CLAUSES

In some cases, it is not possible to translate words literally. The English language has a large number of nouns and adjectives that do not exist in the Czech language. In the following cases it was necessary to convert adjectives and nouns

into subordinate relative clauses or verbs, which are often used in the Czech language.

EXAMPLE

Source text

This was a life-changing practice that not only energized me physically, emotionally, and spiritually, but also provided time for many profound insights and ideas to come to me.

Target text

Tohle bylo cvičení, které změnilo můj život. Nejen že mi to dodávalo psychickou, emocionální a spirituální energii, ale také mi to poskytlo čas přijít na mnoho hlubokých myšlenek a nápadů.

Source text

It's also a life changer and gives people a competitive advantage in business, sports, and politics.

Target text

Je to něco, co mění život a dává lidem konkurenční výhodu v podnikání, sportu a politice.

4.2.1.2 Syntactical level

The translator may have an issue with translation of long complex sentences, which are for the English language typical. In translation into the Czech language are these long sentences often divided into smaller parts. This is necessary especially in those cases, where it helps the reader to understand better the meaning of the sentences.

EXAMPLE

Source text

And psychologist Barbara Fredrickson's research demonstrates that people who experience more positive emotions than negative ones are more likely to see the bigger picture, build relationships, and thrive in their work and career, whereas people who experience mostly negative emotions are more likely to have a narrower perspective and tend to focus more on problems.

Target text

Výzkum psycholožky Barbary Fredricksonové ukazuje, že u lidí s pozitivním přístupem k životu je větší pravděpodobnost, že budou chápat věci v širších souvislostech. Také budují vztahy a daří se jim v práci a kariéře. Naopak lidé, kteří zažívají spíše negativní emoce, mají sklon vidět věci v užší perspektivě a mají tendenci se více zaměřovat na problémy.

Source text

The other principal I heard from was very disappointed and told me that she had handed a copy of *The Energy Bus* to all her teachers, encouraged them to read it, and wondered why it didn't have much of an impact on her school and culture.

Target text

Druhá ředitelka, o které jsem se doslechl, byla velmi zklamaná. Řekla mi, že dala výtisk knihy *The Energy Bus* všem učitelům a požádala je o přečtení. Zamýšlela se nad tím, proč to na její školu a kulturu nemělo moc velký dopad.

EM DASHES IN PLACE OF COMMAS

The author often use dashes instead of commas. Dashes are more emphatic than commas. Dashes are also used in the Czech language, especially when a subordinate clause is inserted into the main clause. [34]

EXAMPLE

I find it ironic that I would write a book like this—and that my life's work centers on the importance of positivity.

They believe in the future. They believe in what's possible, so they act and do, connect and create, build and transform their team and organization — and change the world.

Your most important job as a leader is to drive the culture—and not just any culture.

ADJECTIVAL RELATIVE CLAUSES

Adjectival relative clause functions as postmodification within a noun phrase. These clauses are introduced by relative pronoun. This grammatical phenomenon is for Czech language typical and common. [35]

EXAMPLE

My dad was a New York City police officer who worked in undercover narcotics.

Můj táta byl newyorský policista, který pracoval v utajení na protidrogovém oddělení.

On the bus, he meets Joy the bus driver, who, along with a cast of characters, teaches George the 10 rules for the *ride of his life*.

V autobuse potká Joye, řidiče autobusu, který ho společně se všemi postavami naučí 10 pravidel pro *jízdu životem*.

I met Ken Blanchard, who became my role model.

Potkal jsem Kena Blancharda, který se stal mým vzorem.

4.2.2 Lexical level

NEOLOGISM

Translation of neologism is considered to be one of the hardest part of translators work. In the source text appears the collocation *servant leadership*. This expression does not exist in the Czech language. The author of this thesis decided to translate it as *služebné vedení*. For better understanding is also footnote with explanation contained.

IDIOMS

Idioms are part of everyday language. They are the most problematic part of translation. Some idioms do not have equivalents in target language, because these expressions may be used only in particular language and culture. The translator should try to find the equivalent of the idiom in the target language or try to explain the main idea. [36]

EXAMPLE

Source text

I grew up in Long Island, New York, in a Jewish-Italian family; with a lot of food and a lot of guilt; a lot of wine and a lot of whining.

Target text

Vyrostl jsem na Long Islandu v New Yorku, v židovsko-italské rodině; kde jsme měli vše, co hrdlo ráčí a to včetně problémů.

Translation of the following idiom is complicated. The author of this thesis decided not to translate it literally, but to take the main idea and transform it into meaningful Czech sentence.

Source text

And psychologist Barbara Fredrickson's research demonstrates that people who experience more positive emotions than negative ones are more likely to see the bigger picture, build relationships, and thrive in their work and career, whereas people who experience mostly negative emotions are more likely to have a narrower perspective and tend to focus more on problems.

Target text

Výzkum psycholožky Barbary Fredricksonové ukazuje, že u lidí s pozitivním přístupem k životu je větší pravděpodobnost, že budou chápat věci v širších souvislostech. Také budují vztahy a daří se jim v práci a kariéře. Naopak lidé, kteří zažívají spíše negativní emoce, mají sklon vidět věci v užší perspektivě a mají tendenci se více zaměřovat na problémy.

Source text

On one level, George demonstrates that positivity is a difference maker in business, education, life, and sports. On another level, George represents the fact that every one of us will have to overcome negativity, adversity, and challenges to ultimately define ourselves and our team's success.

Target text

Z jednoho úhlu pohledu George dokazuje, že pozitivita způsobuje změny v podnikání, vzdělávání, životě a ve sportu. Z druhého úhlu pohledu představuje George skutečnost, že každý z nás musí překonat negativitu, nesnáze a výzvy, které nakonec definují náš úspěch a také úspěch našeho týmu.

At the first sight it seems that the translation here is not so complicated. It could be translated as “na jednu stranu, na druhou stranu”. The author of this thesis decided to translated differently, because “na jednu stranu, na druhou stranu” is used only when 2 different things are described. We cannot use it in this case.

5 GLOSSARY

ENGLISH	CZECH
to work in undercover narcotics	pracovat v utajení na protidrogovém oddělení
disarray	zmatek
to witness firsthand the power of positive leadership	být přímým svědkem síly pozitivního vedení
the goal is twofold	cílem jsou dvě věci
to be elected to office	být zvolen do funkce
counterpart	protějšek
to thrive	dařit se
pioneering research	průkopnický výzkum
ratio	poměr
to devote discretionary time	věnovat svůj volný čas
to foster	podporovat
with the intent of enhancing positive leadership	se záměrem posílení pozitivního vedení
utilize	využít
absenteeism	absence

annual loss	roční ztráta
be on the verge of bankruptcy	být na pokraji bankrotu
improbable feat	nepravděpodobný čin
to be committed to the enterprise	být oddaný podniku
to hire	najmout
ingrained	zakořeněný
humble	skromný
appreciative	vděčný
asset	výhoda
to accomplish something	dosáhnout něčeho
accountability	odpovědnost
commitment	závazek
despite	navzdory
to embrace the same values	uznávat stejné hodnoty
additional revenue	dodatečné příjmy
gain market share	získat podíl na trhu

6 CONCLUSION

The main aim of this bachelor thesis was to translate a text from the field of management from English into the Czech language with commentary and glossary.

The text used in this thesis was selected, due to the author's interest in management and leadership. The extract comes from the book *The power of positive leadership: How and Why Positive Leaders Transform Teams and Organizations and Change the World* by Jon Gordon.

The author started this thesis with theoretical part, which provided general knowledge of the theory of translation. This part included brief overview of translation methods, procedures, types of translation, diversity of translation, role of translator and process of translating.

The bachelor thesis was supplemented by a corresponding commentary, which includes analysis of source text and target text. This analysis was divided into 2 main parts: Macroanalysis and Microanalysis. The source text was analyzed in the macro approach and it described the text from a general point, i.e., topic, the author and audience, the structure and language, the function of the text, etc. Micro approach described the translation itself and was focused on individual language phenomena from the source text. The author of this thesis divided micro approach into grammatical and lexical level. Grammatical level was focused on morphology, which included transformation of adjectives into subordinate relative clauses. The second part was focused on syntax, which included analysis of the structure of sentences. Lexical level dealt with idioms contained in the source text.

Important part of this thesis was also glossary, which was created by terms, collocations and expressions from the field of management and economics. Translation of these words was important because of the correct understanding of the text.

Elaboration of this thesis was a valuable experience for the author. In the first part of this thesis the author gained general knowledge of the theory of translation, which was afterwards used in the practical part.

While working on the practical part, the author gained experience in translation from the English language into the Czech language.

This thesis is intended for the general public, especially for readers with interest in personal development and leadership.

7 ENDNOTES

1. Kufnerová, a další. *Překládání a čeština*, p. 96
2. Ibid., p. 23
3. Knittlová, a další. *Překlad a překládání*, p. 10
4. Knittlová, D. *K teorii a praxi překladau*, p. 14
5. Ibid., pp. 14-15
6. Newmark, P. *Textbook of translation*, pp. 45-46
7. Ibid., p. 46
8. Ibid., p. 46
9. Ibid., p. 46
10. Ibid., p. 46
11. Ibid., pp. 46-47
12. Ibid., p. 47
13. Ibid., p. 47
14. Kufnerová, a další. *Překládání a čeština*, p. 30
15. Ibid., p. 30
16. Newmark, P. *Textbook of translation*, p. 6
17. Ibid., p. 8
18. Ibid., p. 9
19. Ibid., p. 9
20. Ibid., p. 6
21. Ibid., p. 6
22. Ibid., p. 6
23. Ibid., p. 6
24. Ibid., p. 6
25. Ibid., p. 6
26. Ibid., p. 6
27. Ženatý se závazky – Wikipedie: otevřená encyklopedie [online].

28. Gordon, J. *Síla pozitivního přístupu: 10 pravidel, jak naplnit svůj život a práci pozitivní energií.*
29. Fortune 500 – Wikipedie: otevřená encyklopedie [online].
30. Pollyannin princip nebo schopnost zaměřit se pouze na pozitivní věci. - Copyright © 2019 psychologyinstructor.com [online].
31. Servant leadership - Wikipedia. [online]
32. Jon Gordon: About Jon.[online].
33. Jon Gordon: About Jon. [online].
34. Em dash | The Punctuation Guide. The Punctuation Guide [online].
35. Relative Clauses – The Writing Center. [online].
36. Amineh, A., Hossein, V. D. Translation of Idioms: A Hard Task for the Translator. *Theory and Practice in Language Studies*

8 BIBLIOGRAPHY

8.1 Print sources

Anglicko-český, česko-anglický praktický slovník. 5. vydání. V Brně: Lingea, 2019. ISBN 978-80-7508-484-2.

GORDON, Jon. *Síla pozitivního přístupu: 10 pravidel, jak naplnit svůj život a práci pozitivní energií*. Přeložil Ivana SÝKOROVÁ. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0145-0

GORDON, Jon. *The power of positive leadership: how and why positive leaders transform teams and organizations and change the world*. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2017. ISBN 9781119351702.

HNŮK VON WICHER, Helena. *English grammar: Anglická gramatika: podrobná učebnice anglické gramatiky*. Vydání třetí, upravené a doplněné (v NS Svoboda třetí). Praha: NS Svoboda, 2017. ISBN 978-80-205-0638-2.

HORNBY, Albert Sydney, DEUTER, Margaret, Jennifer BRADBERRY, Joanna TRUNBULL, Leonie HEY a Suzanne HOLLOWAY, ed. *Oxford advanced learner's dictionary of current English*. 9. edition. Oxford: Oxford University Press, 2015. ISBN 978-0-19-479878-5.

KNITTLOVÁ, Dagmar a kol. *Překlad a překládání*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, 2010. ISBN 978-80-244-2428-6.

KNITTLOVÁ, Dagmar. *K teorii i praxi překladau*. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2000. ISBN 80-244-0143-6.

KUFNEROVÁ, Zlata a další. *Překládání a čeština*. Jinočany: Nakladatelství H & H, 1994. ISBN 80-85787-14-8.

NEWMARK, Peter. *A textbook of translation*. New York: Prentice-Hall International. 1998 ISBN 0-13-912593-0

Pravidla českého pravopisu. Vydání druhé. Praha: Plot, 2018. ISBN 978-80-7428-325-3.

8.2 Internet sources

AMINEH, Adelnia, HOSSEIN, Vahid Dastjerdi. Translation of Idioms: A Hard Task for the Translator. *Theory and Practice in Language Studies*. Finland: 2011, Vol. 1, No. 7, pp. 879-883. ISSN 1799-2591

Anglicko-český praktický slovník [online]. [Accessed. 2020-05-07] Available at: <https://slovniky.lingea.cz/anglicko-cesky>

Anglicko-český slovník | Lingea. Slovníky Lingea | On-line slovníky, překlady, gramatiky a konverzace | Lingea [online]. Copyright © Lingea s.r.o., 2017. All rights reserved. [Accessed. 2020-05-13]. Available at: <https://slovniky.lingea.cz/anglicko-cesky>

Cambridge Dictionaries Online [online]. [Accessed. 2020-04-15] Available at: <https://dictionary.cambridge.org/>

Em dash | The Punctuation Guide. The Punctuation Guide [online]. Copyright © 2011 [Accessed. 2020-04-29]. Available at: <https://www.thepunctuationguide.com/em-dash.html>

Fortune 500 – Wikipedie: otevřená encyklopedie. [online]. [Accessed. 2020-05-13] Available at: https://cs.wikipedia.org/wiki/Fortune_500

Jon Gordon: About Jon. Jon Gordon | Bestselling Author and Keynote Speaker [online]. [Accessed. 2020-03-13]. Available at: <https://www.jongordon.com/about-jon/>

Pollyaninův princip nebo schopnost zaměřit se pouze na pozitivní věci. [online]. [Accessed. 2020-05-13] Copyright © 2019 psychologyinstructor.com Available

at: <https://cs.psychologyinstructor.com/pollyaninuv-princip-nebo-schopnost-zamerit-se-pouze-na-pozitivni-veci/>

Relative Clauses – The Writing Center. [online]. Copyright © 2020 The Writing Center [Accessed. 2020-04-29]. Available at: <https://writingcenter.unc.edu/tips-and-tools/relative-clauses/>

Servant leadership - Wikipedia. [online]. [Accessed. 2020-05-13] Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Servant_leadership

Ženatý se závazky – Wikipedie: otevřená encyklopedie. [online]. [Accessed. 2020-05-13] Available at: https://cs.wikipedia.org/wiki/%C5%BDenat%C3%BD_se_z%C3%A1vazky

9 ABSTRACT

The main aim of this thesis is to translate a text from the field of management, specifically from the field of leadership. The translation is from the English to the Czech language with a commentary and glossary where some examples and expressions are described and explained.

The chosen text is part of the book *The power of positive leadership: How and Why Positive Leaders Transform Teams and Organizations and Change the World* written by the American author and speaker *Jon Gordon*.

The thesis is divided into two main parts - theoretical and practical part. In theoretical part general knowledge of the theory of translation is described. The practical part is divided into 3 parts. The first part of this chapter consists of the translation of the source text. The second part is commentary and it consist of macroanalysis and microanalysis. The third and the last part of the practical part is a glossary. The glossary helps better understanding of the text and contains the most difficult words and words which did not seem clear considering the text.

The final part of this thesis is conclusion, that summarizes the whole work. At the very end the endnotes, bibliography, abstract, resumé and appendix are included.

10 RESUMÉ

Das Hauptziel dieser Bachelorarbeit ist die Textübersetzung aus dem Gebiet Management, konkret aus dem Gebiet Leadership. Es handelt sich um die Übersetzung aus dem Englischen ins Tschechische, die mit dem Kommentar und dem Glossar, wo einige Beispiele und Ausdrücke erklärt sind, ergänzt ist.

Der übersetzte Text ist ein Teil des Buches *Kraft der positiven Leitung: Wie und warum ändern Führungskräfte ihre Teams, Organisation und auch die Welt*. Das Buch wurde vom amerikanischen Schriftsteller und Rhetor Jon Gordon geschrieben.

Diese Arbeit ist in 2 Hauptteile gegliedert: in den theoretischen und in den praktischen. Im theoretischen Teil sind allgemeine Kenntnisse der Übersetzungstheorie beschrieben. Der praktische Teil ist weiter in 3 Teile gegliedert. Der erste Teil dieses Kapitels enthält die eigene Übersetzung des Ausgangstextes. Der zweite Teil enthält den Kommentar, der aus der Makroanalyse und der Mikroanalyse besteht. Der dritte und letzte Teil dieses Kapitels enthält das Glossar, das dem besseren Textverständnis hilft und aus den problematischsten und schwierig verständlichen Wörtern besteht.

Der letzte Teil dieser Arbeit ist der Abschluss, der den Inhalt der ganzen Bachelorarbeit zusammenfasst. Am Schluss findet man die Anmerkungen, die Zusammenfassung der benutzten Quellen, die Zusammenfassung im Englischen und im Tschechischen und die Beilagen.

11 APPENDICES

11.1 Source text

CHAPTER 1 FROM NEGATIVE TO POSITIVE

Being positive doesn't just make you better; it makes everyone around you better.

I'm not naturally a positive person. People think I am because of my books and talks, but the truth is that I have to work hard to be positive. It doesn't come naturally to me. In fact, I find it ironic that I would write a book like this—and that my life's work centers on the importance of positivity. It's true that we teach what we need to learn. I know that my quest to become a more positive person and better leader has made me a better teacher.

I grew up in Long Island, New York, in a Jewish-Italian family; with a lot of food and a lot of guilt; a lot of wine and a lot of whining. My parents were very loving but they were not the most positive people in the world. My dad was a New York City police officer who worked in undercover narcotics. He fought crime every day and wasn't a big fan of positivity. I remember waking up in the morning and saying, "Good morning, Dad." He would say in his thick New York accent, "What's so good about it?" My dad was Al Bundy before Al Bundy was Al Bundy.

By the age of 31, I was a fearful, negative, stressed-out, and miserable husband and father to two young children. My wife had had enough. She gave me an ultimatum: Change or our marriage was over. I knew she was right that I needed to change. I knew that I was allowing the stress of life and the fear of not being able to provide for my family to get the best of me. I told my wife I would change and began researching ways I could be more positive. At the time, positive psychology was an emerging field, and I read everything I could about it. I began to practice positivity and write about the things I was doing. I met Ken Blanchard, who became my role model. I began taking "thank you" walks to practice gratitude, enjoy the outdoors, and feel grateful instead of stressed. This was a life-changing practice that not only energized me physically, emotionally, and spiritually, but also provided time for many profound insights and ideas to come to me.

One of these ideas was *The Energy Bus*. In case you haven't read it, it's

about a guy named George who is miserable and negative. His team at work is in disarray and he has problems at home. George was easy for me to write about because he was based on me and my struggle with negativity and adversity. George wakes up one Monday morning to discover his car has a flat tire and he has to take the bus to work. On the bus, he meets Joy the bus driver, who, along with a cast of characters, teaches George the 10 rules for the *ride of his life*. Their advice not only helps him become a more positive person, but also a better father, husband, and leader at work. On one level, George demonstrates that positivity is a difference maker in business, education, life, and sports. On another level, George represents the fact that every one of us will have to overcome negativity, adversity, and challenges to ultimately define ourselves and our team's success.

Since *The Energy Bus* was published in 2007, I've had the opportunity to work with many Fortune 500 companies, businesses, professional and college sports teams, hospitals, schools, and nonprofits that have utilized the book. I've met many amazing positive leaders and have witnessed firsthand the power of positive leadership. I've seen how they have led, inspired, and transformed their teams and organizations. I've observed the impact they have had and the results they have achieved. I've also researched many positive leaders throughout history and learned about their paths to success. There is indeed a power associated with positive leadership, and my goal with this book is twofold. First, I aim to explain how and why positive leaders make a difference. Second, I intend to provide a simple framework filled with practical ideas that will help anyone become a positive leader. It's one of the most important things a person can do because one positive leader will inspire many others to become positive leaders as well. My daughter wrote her college admission essay last year and it said, "When I was young my mom struggled with her health and my dad struggled with himself. But over the years I watched my dad work to become a more positive person. Then he started writing and speaking about it and sharing his message with others. I saw people change for the better and I know that if he can change, and they can change, the world can change." Her words brought tears to my eyes because I realized that my one decision to be a positive leader not only impacted my life but also my marriage, my children, my team at work, and everyone around me. My hope is that you too will discover the power of positive leadership in your own life. I know that

being a positive leader doesn't just make *you* better; it makes everyone around you better. You can start today!

CHAPTER 2 REAL POSITIVE

We are not positive because life is easy. We are positive because life can be hard.

It takes a lot of work to create a world-class organization. It's hard to develop a successful team. It's not easy to build a great culture. It's challenging to work toward a vision and create a positive future. It's difficult to change the world. As a leader, you will face all kinds of challenges, adversity, negativity, and tests. There will be times when it seems as if everything in the world is conspiring against you. There will be moments you'll want to give up. There will be days when your vision seems more like a fantasy than a reality. That's why positive leadership is so essential. When some people hear the term *positive leadership* they roll their eyes because they think I'm talking about Pollyanna positivity, where life is full of unicorns and rainbows. But the truth is that we are not positive because life is easy. We are positive because life can be hard. Positive leadership is not about fake positivity. It is the real stuff that makes great leaders great. Pessimists don't change the world. Critics write words but they don't write the future. Naysayers talk about problems but they don't solve them. Throughout history we see that it's the optimists, the believers, the dreamers, the doers, and the positive leaders who change the world. The future belongs to those who believe in it and have the belief, resilience, positivity, and optimism to overcome all the challenges in order to create it.

Research by Manju Puri and David Robinson, business professors at Duke University, shows that optimistic people work harder, get paid more, are elected to office more often, and win at sports more regularly.¹ Research by psychologist Martin Seligman also shows that optimistic salespeople perform better than their pessimistic counterparts.² And psychologist Barbara Fredrickson's research demonstrates that people who experience more positive emotions than negative ones are more likely to see the bigger picture, build relationships, and thrive in their work and career, whereas people who experience mostly negative emotions are more likely to have a narrower perspective and tend to focus more on

problems.³ Daniel Goleman's research demonstrates that positive teams perform at higher levels than negative teams.⁴ John Gottman's pioneering research on relationships found that marriages are much more likely to succeed when the couple experiences a five-to-one ratio of positive to negative interactions; when the ratio approaches a one-to-one ratio, marriages are more likely to end in divorce.⁵ Additional research also shows that workgroups with positive-to-negative interaction ratios greater than three to one are significantly more productive than teams that do not reach this ratio. Teams with more negative interactions are more likely to be stagnant and unproductive. The positive energy you share with your team is significant. According to Wayne Baker, the research he and Robert Cross conducted shows that “the more you energize people in your workplace, the higher your work performance.” Baker says that this occurs because people want to be around you. You attract talent and people are more likely to devote their discretionary time to your projects. They'll offer new ideas, information, and opportunities to you before others.

Baker adds that the opposite is also true. If you de-energize others, people won't go out of their way to work with or help you.⁶ Gallup estimates that negativity costs the economy \$250–\$300 billion a year and affects the morale, performance, and productivity of teams.

The research is clear. Positivity is about more than having a positive state of mind. It's also a life changer and gives people a competitive advantage in business, sports, and politics. While the pessimists are complaining about the future, the energy vampires are sabotaging it, and the realists are talking about it, the optimists are working hard with others to create it. Puri and Robinson's research shows that our attitude helps create a self-fulfilling prophecy. Because optimists believe in a positive future, they actually *delude* themselves into working more to make it possible. Their belief makes them willing to take actions to achieve it. As a result, positive leaders invest their time and energy in driving a positive culture. They create and share the vision for the road ahead. They lead with optimism and belief and address and transform the negativity that too often sabotages teams and organizations. They take on the battle, overcome the negativity, face the adversity, and keep moving forward. They devote all their energy and effort to uniting and connecting their organization and invest in relationships that truly build great teams. They

believe in their principles. They believe in their people. They believe in teamwork. They believe in the future. They believe in what's possible, so they act and do, connect and create, build and transform their team and organization—and change the world.

In the following chapters I'm going to take you through a simple, powerful model and framework you can utilize and implement to enhance your leadership capabilities and put your positive leadership into action.

The Framework

Positive Leaders Drive Positive Cultures

Positive Leaders Create and Share a Positive Vision

Positive Leaders Lead with Optimism, Positivity, and Belief

Positive Leaders Confront, Transform, and Remove Negativity

Positive Leaders Create United and Connected Teams

Positive Leaders Build Great Relationships and Teams

Positive Leaders Pursue Excellence

Positive Leaders Lead with Purpose

Positive Leaders Have Grit

Notes

- [1.](#) Puri, M. & Robinson, D. (2007). Optimism and economic choice. *Journal of Financial Economics*, 86, 71-99.
- [2.](#) Seligman, M.E. & Schulman, P. (1986). Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance sales agents. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(4), 832–838.
- [3.](#) Fredrickson, B. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226.

4. Goleman, D. (2011). *Leadership: The power of emotional intelligence*. Florence, MA: More Than Sound Publishers.
5. Gottman, J. (1994). *Why marriages succeed or fail*. New York, NY: Simon & Schuster.
6. Baker, W., Cross, R., & Wooten, M. (2003). Positive organizational network analysis and energizing relationships. In J. Cameron, J.E. Dutton, & R. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 328-342). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

CHAPTER 3

POSITIVE LEADERS DRIVE POSITIVE CULTURES

Culture is not just one thing. It's everything.

Positive leaders drive positive cultures. I use the word *drive* here because as a leader you are the driver of your bus and you have a big role and responsibility in creating the kind of journey you and your team will experience. One year I spoke at a school district and talked with all their leaders, mostly school principals. I shared the same principles and strategies with everyone. At the end of the year, I heard from two principals from the district. One principal had given every member of her staff *The Energy Bus* to read and followed up with staff meetings where she discussed and reinforced the principles each month. She focused all of her energy on creating a positive culture, one meeting, one conversation, one interaction, one positive message, one teacher, and one student at a time. She completely transformed the morale, engagement, energy, and culture of her school. The other principal I heard from was very disappointed and told me that she had handed a copy of *The Energy Bus* to all her teachers, encouraged them to read it, and wondered why it didn't have much of an impact on her school and culture. I realized in that moment that you can give a team a bus, but unless you have drivers, it doesn't move. It's not a book that makes a difference. It's not a lecture or a keynote. It's the leader that makes the difference. It's the leader that must drive the culture.

Your Most Important Job

Your most important job as a leader is to drive the culture—and not just any culture. You must create a positive culture that energizes and encourages people, fosters connected relationships and great teamwork, empowers and enables people to learn and grow, and provides an opportunity for people to do their best work. Culture is not just one thing; it's everything. Culture drives expectation and beliefs. Expectations and beliefs drive behaviors. Behaviors drive habits. And habits create the

future. It all starts with the culture you create and drive throughout the organization. That's where all success and great results begin.

Driving your culture is not something you can delegate. You are the leader and you must spend your time, energy, and effort creating and building the culture of your team and organization. Nancy Koeper, the retired president of UPS for the Northwest Region, made culture her number-one priority as she drove a positive culture through an organization that was, literally, full of drivers. She wanted to improve engagement and morale, so she rolled out *The Energy Bus* to the 1,000 leaders she led with the intent of enhancing positive leadership, positive interactions, and improved relationships with the UPS drivers. Her leaders all read the book, then discussed ways to implement the ideas. They then rolled out *The Energy Bus* to their 11,000 drivers in the district by simply focusing on positivity, positive interactions, and improved relationships. I had yet to have a company measure results after utilizing *The Energy Bus*, so it was exciting to hear from Nancy a year later. She reported that engagement, morale, and performance had risen while disengagement and absenteeism had fallen. Nancy drove the UPS bus and it made all the difference.

Alan Mulally, the former CEO of Ford, led one of the most incredible corporate turnarounds in history. In 2006, when he stepped into the CEO role, the automaker had just suffered an annual loss of \$12.7 billion and was on the verge of bankruptcy. In just a few short years under his leadership, Ford was back in the black and the company saw an annual profit every year since 2009. Mulally credited this improbable feat on the organization's focus on driving and building a "One Ford" culture that was centered on the idea of "One Team" where everyone in the organization was committed to the enterprise and to each other. A cultural shift like this doesn't happen by accident. Mulally shared with me his management system, a simple but powerful set of principles, philosophies, behaviors, and processes he designed to create a culture at Ford that fostered unity, teamwork, appreciation, transparency, safety, and even joy. I'll share more of what I learned from Mulally, who defines his leadership as *positive leadership*, throughout the book because he's one of history's greatest examples of positive leadership and he demonstrates that great cultures happen when positive leaders know their most important job is to drive the culture.

Culture Beats Strategy

When Apple was just the two Steves (Jobs and Wozniak), they knew the culture they wanted to create. They would be the culture that challenged the status quo. Everything they did, including hiring people, running campaigns, and creating products, was influenced by this culture. Even after Steve Jobs's death, the culture continues to influence everything they do. It's why Apple is famous for stating the maxim that "culture beats strategy." You have to have the right strategy of course, but it is your culture that will determine whether your strategy is successful. I believe Apple will be successful as long as they innovate and create from the strength of their culture. If they lose their culture they will lose their way and, like many of the mighty that have come before them, they will fall.

Very few people understand the importance of culture more than Rick Hendrick, the owner and founder of Hendrick Automotive Group and Hendrick Motorsports. In a world where there are thousands of car dealerships and many NASCAR racing teams, Hendrick Automotive is the largest privately owned dealer group in the United States, and Hendrick Motorsports is the winningest racing organization in the modern NASCAR era. Through speaking to the leaders of Hendrick Automotive and Jimmie Johnson's racing team (owned by Hendrick Motorsports), I have witnessed the incredible culture in both organizations. It's clear that they are driven by the same person. Rick Hendrick's signature leadership and drive are ingrained in everything they do. His people are humble, hungry, thankful, kind, and appreciative. They are on a quest for greatness. Their buildings are spotless. Their energy is always positive and contagious. Everyone wants to be the best and win. When you spend time with two companies—when you see the success of his automotive dealerships and the Jeff Gordon, Jimmie Johnson, and Dale Earnhardt, Jr. racing teams—you realize that culture not only beats strategy, but it also fuels it and drives people and organizations to record growth and performance.

Know What You Stand For

You might be wondering where to start when driving and building a culture. I believe it starts with two questions: 1) What do we stand for? 2) What do we want to be known for? While visiting Hendrick Automotive, I

asked several of Rick's leaders what they stood for, and they all said *servant leadership*. They told me that Rick leads the way and, in doing so, puts himself last in every decision he makes for his organization. He is very focused on making sure everyone's voice is heard because it is the team that shapes the company today, tomorrow, and in the future. His executive staff knows that Rick expects them to serve the people they lead in the same way. Teamwork through trust and respect is also one of Hendrick's core organizational values. One of Rick's mantras is "*None of us is as smart as all of us.*" He constantly states, "People are our biggest asset! If we take care of our people they will take care of our customers, and if we work together we will all accomplish more." This principle comes to life through weekly and monthly meetings where employees share best practices. Having the high performers share how they win in the market lifts the whole company.

As you would expect, Rick is all about integrity and doing the right thing, doing what you say you will do, and being honest and telling the truth regardless of the situation. Leaders at Hendrick Automotive and Hendrick Motorsports also told me they have a passion for winning and don't give up until they do so. Accountability and commitment to continuous improvement help them improve individually and collectively as a team and organization. They want to be known for their culture and winning ways. They celebrate their past success and make it very clear they expect future success. Yet, despite all their success, they are a culture that believes in developing champions who serve others. They want to be known for making a difference in the lives of others and their community. Hendrick leaders are extremely selective in whom they hire. Only people who fit their culture, embrace the same values, and possess a high level of professionalism are added to the team. Because, as an organization, Hendrick knows what their culture stands for, they are able to choose the right people who fit their culture and who stand for the same things. They also invest heavily to train and develop their people in order to sustain success and retain their talent. Brad Stevens, the head coach of the Boston Celtics, once told me that your culture is not only your tradition, but also the people in the locker room who carry it on. When you have people who fit your culture and carry it on, it comes to life in a powerful way.

I've also had the opportunity to speak to Southwest Airlines a few years ago, and they told me how consultants suggested they charge

passengers to check luggage since the competition was doing it and they could make hundreds of millions of dollars in additional revenue. Southwest considered their proposal but in the process asked themselves an important question: *Is this what we stand for?* They went straight to their purpose statement: “To connect People to what’s important in their lives through friendly, reliable, and low-cost air travel.” They ultimately decided that if they were for everyday fliers and low-cost air travel, they shouldn’t charge baggage fees. You would think they would have missed out on a lot of money, but a funny thing happened. Southwest started to get new customers because the airline didn’t charge for bags. They ran advertising campaigns highlighting the fact that bags fly free, and they gained market share in the process. Their revenue grew to new heights. It’s a great example that once you know what you stand for, decisions are easy to make. When your culture dictates your decisions, you are on the right path to positive results.

More than Words

Driving a positive, high-performing culture requires more than words. After all, everyone has a mission statement, but only the great organizations also have people who are on a mission. The greatest mission statement in the world is pointless unless your people are on a mission. When I speak to leaders, I always tell them that it doesn’t matter what core values you have written on the walls of your building and website if you don’t live and breathe them every day. Remember Enron? One of their core values was *integrity*.

As a positive leader, you can’t just show the way and talk about the way. You must also *lead* the way. You must live your culture and know that it is an extension of who you are as a leader. If you don’t set the example and live the values—if you aren’t on a mission—your culture won’t come to life. The same goes for the people on your team and in your organization. Everyone creates the culture. Leaders define what your culture stands for, and your people define whether or not they stand for your culture. Education expert Todd Whitaker says that the unwritten rules in an organization are more important than the written ones. The rules you set with your example are what your organization is really all about, so make sure you live and breathe the values written on the walls. Don’t tell the world your mission statement. Show the world you are on a mission.