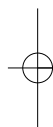
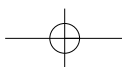


STEPHEN R. COVEY

**Vedení
založené
na principech**



MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2009



Stephen R. Covey
Principle-Centered Leadership

© FranklinCovey Company 1990, 1991

FranklinCovey and the FC logo and trademarks are trademark of FranklinCovey Co. and their use is by permission.

All rights reserved.

Translation © Aleš Lisa, 2009

Cover design © Petr Foltera, 2009

ISBN 978-80-7261-202-4

OBSAH

<i>Předmluva autora k českému vydání</i>	9
<i>Předmluva: Přístup založený na principech</i>	11
Část 1: OSOBNÍ A INTERPERSONÁLNÍ EFEKTIVNOST	23
<i>Úvod</i>	25
<i>Kapitola 1</i> Charakteristické vlastnosti lídrů zaměřených na principy	29
<i>Kapitola 2</i> Sedm návyků znovu na scéně	35
<i>Kapitola 3</i> Tři předsevzetí	43
<i>Kapitola 4</i> Primární velikost	51
<i>Kapitola 5</i> Rozchod s minulostí	60
<i>Kapitola 6</i> Šest dní tvoření	71
<i>Kapitola 7</i> Sedm smrtelných hříchů	78
<i>Kapitola 8</i> Morální kompas	84
<i>Kapitola 9</i> Moc založená na principech	90
<i>Kapitola 10</i> Uvolňujeme komunikační kanály	97
<i>Kapitola 11</i> Třicet metod ovlivňování	106
<i>Kapitola 12</i> Osm způsobů, jak obohatit manželské a rodinné vztahy	116
<i>Kapitola 13</i> Udělejte ze svých dětí šampióny	128
Část 2: MANAŽERSKÝ A ORGANIZAČNÍ ROZVOJ	135
<i>Úvod</i>	137
<i>Kapitola 14</i> Manažeři hojnosti	140
<i>Kapitola 15</i> Sedm chronických problémů	145
<i>Kapitola 16</i> Změna paradigmatu řízení	154
<i>Kapitola 17</i> Přednosti paradigmatu vedení založeného na principech	161
<i>Kapitola 18</i> Šest podmínek posilování pravomocí	170

OBSAH

<i>Kapitola 19</i>	Zvládáme očekávání	181
<i>Kapitola 20</i>	Kontrola a sebekontrola v organizaci	188
<i>Kapitola 21</i>	Zapojení lidí do řešení problémů	194
<i>Kapitola 22</i>	Informační systémy zainteresovaných stran	200
<i>Kapitola 23</i>	Celostná práce	211
<i>Kapitola 24</i>	Management zleva, vedení zprava	218
<i>Kapitola 25</i>	Principy totální jakosti	223
<i>Kapitola 26</i>	Vedení k totální jakosti	234
<i>Kapitola 27</i>	Sedm návyků a 14 Demingových bodů	239
<i>Kapitola 28</i>	Jak z bažiny udělat oázu	249
<i>Kapitola 29</i>	Společná ústava	258
<i>Kapitola 30</i>	Univerzální poslání	265
<i>Kapitola 31</i>	Výukové prostředí založené na principech	271
EPILOG: Rybaření v proudu		281
<i>Osobní poznámka</i>		290
<i>Poděkování</i>		292
<i>O společnosti FranklinCovey</i>		294
<i>Jmenný rejstřík</i>		296
<i>Věcný rejstřík</i>		298

KAPITOLA 1

CHARAKTERISTICKÉ VLASTNOSTI LÍDRŮ ZAMĚŘENÝCH NA PRINCIPY

SPOMOCÍ RŮZNÝCH STUDIÍ, na základě pozorování a nemalého úsilí jsem vymezil osm vlastností charakterizujících lídry zaměřené na principy. Tyto pro efektivní lídry typické vlastnosti mohou být měřítkem osobního rozvoje pro nás pro všechny. Na následujících řádcích se jimi proto budu postupně v krátkosti zabývat.

NEUSTÁLE SE UČÍ

Lidé zaměřeni na principy se neustále učí ze svých zkušeností. Čtou, vyhledávají kursy, navštěvují přednášky, naslouchají druhým, mají oči a uši otevřené. Jsou zvědaví a stále se ptají. Neustále rozšiřují svou kompetentnost, schopnost jednat. Rozvíjejí nové schopnosti, dovednosti a zájmy. Uvědomují si, že čím více toho vědí, tím více toho nevědí; zjišťují, že s tím, jak se rozšiřuje okruh jejich poznání, roste i oblast nevědomosti – toho, co se nachází vně sféry jejich znalostí. Ochota učit se a energie potřebná pro osobní růst převážně vyvěrají z nich samých a obnovují se díky dosahovaným výsledkům.

Své schopnosti budeme rozvíjet rychleji, pokud se naučíme činit a dodržovat sliby či závazky. Začneme tím, že si dáme malý slib či závazek sami sobě – a budeme jej plnit tak dlouho, dokud nezískáme pocit, že jsme „svými pány“ o něco více, než tomu bylo dosud. Poté přejdeme k další metě. Dáme si nový slib či závazek – a budeme ho opět plnit tak dlouho, dokud nezískáme pocit, že své chování kontrolujeme o něco více než dosud. A znovu a znovu – budeme si

VEDENÍ ZALOŽENÉ NA PRINCÍPECH

dávat další sliby či závazky a dodržovat je. Výsledkem bude rostoucí sebeúcta, pocit sebeovládání a sebedůvěra, že uspějeme i příště.

Berte celý tento proces vážně a jednejte cílevědomě – pokud něco slíbíme sami sobě a nesplníme to, naše sebeúcta tím utrpí a potenciál činit a dodržet další sliby či závazky se zmenší.

JSOU ORIENTOVANÍ NA SLUŽBU

Lidé, kteří se snaží žít v souladu s principy, chápou život jako poslání, nikoli jako životní cestu rozvíjení osobní kariéry. Jsou vychováni ke službě – každé ráno se „navléknou“ do postrojů služby druhým a jsou připraveni naplňovat své životní poslání.

Představte si každé ráno sami sebe, jak se – v rozličných rolích, jež plníte – zapřáháte do jařma služby druhým. Představte si, jak si kolem ramen upínáte popruhy a připravujete se plnit úkoly, jež před vámi stojí; jak vám někdo pomáhá upravit jařmo nebo chomout. Představte si, že jste spojeni s dalším člověkem – spolupracovníkem nebo partnerem – a učíte se „táhnout za jeden provaz“.

Zdůrazňuji tento princip služby nebo společného zapřažení, protože jsem dospěl k přesvědčení, že stát se člověkem zaměřeným na principy bez této „zátěže“ není možné. Úsilí zaměřit se na principy můžeme vnímat jako záležitost intelektu nebo morálky – pokud ale nemáme pocit odpovědnosti, služby, přispění, pokud před námi nestojí něco, co můžeme „postrčit či potáhnout“, celá naše snaha je jenom bezvýsledným, marným a neplodným snažením.

ŠÍŘÍ POZITIVNÍ ENERGII

Pro lidi zaměřené na principy je charakteristický radostný, příjemný, šťastný výraz tváře. Jejich postoj je optimistický, pozitivní, radostný. Mají nadšení, naději a přesvědčení.

Pozitivní energie, kterou disponují, z nich vyzařuje jako energetické pole nebo aura, které je obklopují a působí na nevýrazná, negativní energetická pole lidí kolem nich. Přitahují k sobě ty lidi, jejichž pozitivní energetické pole je slabé, a zvětšují jeho intenzitu. Když se dostanou do kontaktu se silným zdrojem negativní energie, buď jej neutralizují, nebo se mu vyhnou. Někdy takovéto zdroje prostě nechají být a vzdálí se z dosahu jejich škodlivého působení. Moudrost jim umožňuje odhadnout sílu jednotlivých zdrojů a poznat, kdy a jak k nim přistupovat.

Měli bychom si uvědomovat, jak naše energie působí, jak se šíří a na co ji zaměřujeme. Uprostřed zmatků a sporů, ve víru dopadů působení negativní

Charakteristické vlastnosti lídrů zaměřených na principy

energie bychom měli usilovat o usmíření, harmonii, o „zmar a porážku“ sil spojených s destruktivní energií. Pozitivní energie, v kombinaci s následující charakteristickou vlastností lidí zaměřených na principy, přináší pozitivní, sebe sama posilující výsledky.

VĚŘÍ V DRUHÉ

Lidé zaměřeni na principy nereagují neadekvátně, když se setkají s negativním chováním, kritikou nebo nedostatky druhých lidí. Nepřipadají si ve světle slabostí druhých lepšími než oni. Nejsou naivní; jsou si vědomi slabin druhých i sebe samých. Uvědomují si, že chování a potenciál nejsou totéž. Jsou přesvědčeni, že lidé disponují potenciálem, který se dosud neprojevil. Pociťují vděčnost za vrozené dary, jichž se jim dostalo, a odpouštějí druhým jejich přečiny a urážky. Nenosí v sobě nevráživost. Odmítají druhé lidi „nálepkovat“, „škatulkovat“, odmítají schematické, stereotypní představy a předsudky. V žaludu vidí celý dub a vědí, jak mohou napomoci tomu, aby se z něj stal velký a mohutný strom.

Jednou jsme si s manželkou uvědomili, že jednoho z našich synů vnímáme na základě sociálně podmíněných stereotypních představ a předsudků. Cítili jsme se trapně a rozpačitě, přestože k tomu svým chováním zavadával příčinu. Když jsme si ale v duchu začali představovat jeho potenciál, postupně jsme ho začali vnímat jinak. Začali jsme být přesvědčeni o jeho dosud neprojeveném potenciálu a nejrůznější „nálepky“ šly zcela přirozeně stranou. Přestali jsme se pokoušet změnit ho přes noc. Věděli jsme, že jeho nadání a potenciál se projeví, až přijde čas. A ten, k překvapení ostatních, včetně rodinných příslušníků, skutečně nastal. Byli jsme asi jediní, koho to nepřekvapilo, protože jsme věděli, kým ve skutečnosti je.

Věřit znamená představit si. Právě proto se musíme ze všech sil snažit představit si dosud neprojevený potenciál druhých lidí. Vytváříme tím *atmosféru růstu a vhodné příležitosti*. Na sebe zaměřeni, sebestřední lidé jsou přesvědčeni, že klíčovým faktorem jsou oni sami – postupy a techniky, které využívají, to, jak jednájí s druhými a dokáží jim vnutit své představy. Úspěch je v tomto případě ale pouze dočasný. Když jsme naopak přesvědčeni, že druzí lidé „na to mají“, že „je to v nich“, ne „v nás“, přestaneme se stresovat, akceptujeme je takové, jakými jsou, utvrdíme sebe i je v přesvědčení o jejich potenciálu – a necháme ho projevit se. V obou případech jde o sebenaplňující se proroctví.

ŽIJÍ VYVÁŽENÝM ŽIVOTEM

Lidé zaměřeni na principy čtou tu nejkvalitnější literaturu a časopisy, sledují současné dění a záležitosti. Jsou společensky aktivní, mají mnoho přátel a několik skutečně důvěrných přátel. Jsou intelektuálně aktivní a mají mnoho zájmů. Čtou, pozorují, sledují a učí se. Jsou, přiměřeně ke svému věku a zdraví, fyzicky aktivní. Život je baví a užívají si ho. Mají zdravý smysl pro humor, umějí se smát sami sobě, nežertují na účet druhých. Vyzařuje z nich zdravá sebeúcta a upřímnost vůči sobě samým.

Uvědomují si vlastní hodnotu, což se na jedné straně projevuje odvahou a integritou, na straně druhé absencí potřeby vychloubat se, ponížovat někoho, využívat moci plynoucí z jejich majetku, zásluh, titulů nebo dřívějších výsledků. Komunikují přímo, srozumitelně, otevřeně a bez snahy manipulovat. Mají smysl pro to, co je vhodné, a než aby přeháněli, budou raději velmi zdrženliví.

Vyhýbají se extrémům – neuvažují a nejednají stylem všechno nebo nic. Nevidí svět černobíle, nerozdělují věci pouze na dobré nebo špatné, neuvažují způsobem buď a nebo. Uvažují v pojmech kontinua, priorit, hierarchií. Dokáží rozlišovat; uvědomují si (vycítí) podobnosti a odlišnosti v každé situaci. To neznamená, že ke všem přistupují z pohledu situační etiky. Plně si uvědomují a uznávají absolutně platná pravidla, mají odvahu odvrhnout to, co je špatné, a vyzdvihnout to, co je dobré.

Jejich činy a postoje odpovídají situaci – jsou vyrovnané, umírněné, střídme a moudré. Nejsou posedlí prací, nejsou náboženskými či politickými fanatiky, nenasytnými jedlíky či nekompromisními zastánci zdravé výživy, nezkrotnými požitkáři nebo asketickými mučedníky. Nepodřizují svůj život za každou cenu plánům a časovým harmonogramům. Neodsuzují sami sebe pro každou pošetilost, chybu nebo sociální klopýtnutí. Nerozebírají a nepřemítají nad tím, co bylo, ani nesní za bílého dne o tom, co bude. S rozumem a inteligencí jim vlastní žijí v přítomnosti, pečlivě plánují budoucnost a flexibilně se přizpůsobují měnícím se okolnostem. Jejich osobní poctivost se projevuje v jejich smyslu pro humor, ochotě přiznat chyby a poté se k nim již nevracet, chuti dělat věci, které jsou před nimi a mají možnost je udělat.

Nemají potřebu manipulovat s druhými lidmi – nesnaží se je zastrašit nebo na ně působit projevy sebelítosti a mučednictví. Upřímně se radují z úspěchů druhých a nemají pocit, že by tím o něco přicházeli. Nereagují přehnaně a arogantně ani na chválu, ani na obvinění. Neúspěch je pro ně odvrácenou stranou úspěchu. Jediným skutečným neúspěchem je pro ně nepoučit se ze zkušeností.

Charakteristické vlastnosti lídrů zaměřených na principy

BEROU ŽIVOT JAKO DOBRODRUŽSTVÍ

Lidé zaměřeni na principy si umějí vychutnat život. Protože jejich jistota má vnitřní, nikoli vnější původ, nemají potřebu všechno a všechny kategorizovat a schematizovat jenom proto, aby získali pocit jistoty a předvídatelnosti. Staré tváře vidí novými očima, minulé události jakoby poprvé. Jsou jako odvážní průzkumníci, kteří se vydávají na výpravu do neprozkoumaných území. Nevědí, co se stane, ale jsou si jisti, že to bude vzrušující, že si rozšíří obzory, objeví nová teritoria a budou tak prospěšní druhým lidem. Jejich iniciativa, důvtip, nápaditost, duchapřítomnost, tvořivost, silná vůle, odvaha, vitalita a přirozená inteligence spíše než zabezpečení, ochrana a hojnost míst, kam se mohou uchýlit a cítit jako doma či zón komfortu, pro ně představují zdroj jistoty, na který se mohou spolehnout.

Pokaždé, když s někým přijdou do styku, v něm hledají a objevují něco nového. Ptají se, zajímají se o druhé, nejsou jim lhostejní. Pozorně jim naslouchají. Učí se od nich. Nehodnotí a „nenálepkuje“ je na základě minulých úspěchů či neúspěchů. Nejdůležitějším je pro ně život sám. Nenechají se zastrašit, nemají přehnanou úctu k politickým lídrům nebo celebritám a nenechají se jimi příliš ovlivňovat. Nejsou ochotni někoho slepě následovat. Jsou klidní, dokáží se ovládat a jsou schopni přizpůsobit se prakticky všemu, co přichází. Jedním z principů, jimž se řídí, je flexibilita. Žijí vpravdě bohatým životem.

USILUJÍ O SYNERGII

Synergii lze definovat jako stav, kdy celek představuje více než pouhý součet jeho jednotlivých částí. Lidé zaměřeni na principy usilují o synergii. Působí jako katalyzátory změn. Zlepší téměř každou situaci, v níž se ocitnou. Pracují stejně tak chytře, jako tvrdě. Jsou neobyčejně produktivní – novými, tvůrčími způsoby.

Při práci v týmu lidé zaměřeni na principy využívají své přednosti a snaží se, aby silné stránky ostatních členů týmu kompenzovaly jejich vlastní nedostatky. Nečiní jim problém převzít odpovědnost za výsledky, protože mají důvěru v potenciál a přednosti druhých. Protože se necítí ohroženi tím, že druzí jsou v něčem lepší, nemají potřebu na ně přehnaně dohlížet.

Když lidé zaměřeni na principy vyjednávají nebo komunikují s druhými ve zjevně či zdánlivě nepřátelských, konkurenčních situacích, osvojují si schopnost oddělit člověka od problému. Místo aby prosazovali své postoje, zaměřují spíše na zájmy a obavy oponentů. Ti postupně zjistí, že s nimi jednájí upřímně, bez postranních úmyslů, a nechají se vtáhnout do procesu hledání tvůrčího řešení problémů. Společně naleznou synergická řešení, která jsou, na rozdíl od

kompromisů, kdy obě strany něco málo obětují a něco málo získají, obvykle mnohem lepší než kterýkoli z původních návrhů.

PRACUJÍ NA SOBĚ

Lidé zaměřeni na principy pravidelně aktivizují všechny čtyři dimenze lidské osobnosti: fyzickou, mentální, emocionální a duchovní.

Pravidelně cvičí, aplikují vyvážený a přiměřeně náročný program aerobního cvičení, při němž zapojí velké svaly nohou, srdce a plíce, jež posiluje kardiovaskulární systém. Rozvíjejí tak vytrvalost, zvyšují schopnost těla a mozku využívat kyslík, nemluvě o mnoha dalších pozitivních dopadech na rozvoj tělesného a mentálního potenciálu, jež cvičení přináší. Cennými jsou rovněž různá cvičení, při nichž se zlepšuje pružnost (protahování svalstva a stretching), a cvičení zaměřená na rozvoj síly a svalového tonu (odporová cvičení).

Lidé zaměřeni na principy posilují myšlení čtením, tvůrčím řešením problémů, psaním a rozvíjením představivosti. V emocionální dimenzi rozvíjejí trpělivost, snaží se s maximální empatií naslouchat druhým, projevují ničím nepodmíněnou lásku a přijímají odpovědnost za svůj vlastní život, za svá rozhodnutí a reakce. V duchovní dimenzi se zaměřují na modlitby, studium bible (posvátných knih), meditaci a půst.

Jsem přesvědčen o tom, že pokud člověk věnuje jednu hodinu denně těmto základním aktivitám, kvalita, produktivita a uspokojení z každé následující hodiny dne vzroste, včetně hloubky a blahodárnosti spánku.

Žádná jiná hodina dne vám nepřinese tolik jako hodina, kterou věnujete ostření pily – aktivitám v těchto čtyřech dimenzích lidské osobnosti. Pokud vytrváte, brzy poznáte blahodárný účinek na váš život.

Některé z těchto aktivit můžete realizovat v rámci každodenního běhu událostí, jiné si budete muset naplánovat, protože vyžadují určitý čas – z dlouhodobého hlediska vám ale spoustu času ušetří. Nikdy nesmíme být natolik zaneprázdnění, abychom neměli čas nabrousit pilu; nikdy nesmíme natolik spěchat z místa na místo, abychom neměli čas natankovat.

Zjistil jsem, že když si na tyto aktivity udělám čas brzy ráno, je to jako dosáhnout soukromého vítězství a téměř to garantuje veřejné vítězství v průběhu dne. Pokud ale zvolím cestu nejmenšího odporu a zanedbám všechny nebo některé aktivity, vzdám se soukromého vítězství ve prospěch něčeho jiného, v průběhu dne mě veřejné tlaky a stres přemohou a připadám si jako vykořeněný.

Tyto principy obnovy² povedou k tomu, že postupně získáte silný a zdravý charakter, kázeň a vůli, zaměřené na službu druhým.

² Pokud chcete obdržet bezplatný test, jenž vám pomůže vyhodnotit vaši současnou úroveň efektivnosti a který si sami vyhodnotíte, volejte 1-800-255-0777.

STEPHEN R. COVEY

Vedení založené na principech

Z anglického originálu *Principle-Centered Leadership*, vydaného v roce 1991 nakladatelstvím Free Press, New York, USA, přeložil Aleš Lisa

V roce 2009 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o., nám. W. Churchilla 2, Praha 3, jako svou 393. publikaci

Obálku navrhl Petr Foltera

V nakladatelství Management Press vydání 1.

Sazba CADIS, DTP Studio, Praha

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

ISBN 978-80-7261-202-4

Doporučená cena 390 Kč

www.mgmtpress.cz