

Stephen R. Covey
Bob Whitman
& Breck England

**JAK DOSAHOVAT
PŘEDVÍDATELNÝCH
VÝSLEDKŮ
V NEPŘEDVÍDATELNÝCH
ČASECH**

Management Press
a FC Czech (zastoupení FranklinCovey v ČR a SR)
Praha 2010

Stephen R. Covey – Bob Whitman with Breck England:
Predictable Results in Unpredictable Times

© FranklinCovey Co., 2009
Translation © Lumír Šarman, 2010

FranklinCovey and the FC logo and trademarks are trademark
of FranklinCoveyCo. and their use is by permission.
All rights reserved.

ISBN 978-80-7261-206-2

Obsah

Předvídatelné výsledky v nepředvídatelných časech	7
Čtyři úskalí nepředvídatelných časů	9
Vynikajícím způsobem realizujte své priority	13
Ví každý, co má dělat?	15
Posunujete „střed více vpravo“?	31
Plán realizace strategie	39
Plán jak „posunout střed“	40
Učte se tím, že učíte druhé	42
Pohybujte se rychlostí důvěry	43
Krise důvěry	46
Daň z nedůvěry a dividenda z důvěry	48
Platíte daň z nedůvěry, nebo dostáváte dividendu z důvěry?	49
Příběh o dvou týmech	50
Obnovení důvěry	52
Tři způsoby chování vytvářející důvěru	54
Případová studie: obnova důvěry v krizi	55
Důvěryhodný charakter	59
Promyšlená kampaň vytváření důvěry	61
Akční plán vytváření důvěry	63
Učte se tím, že učíte druhé	66
Dosahujte více s méně	67
Budování věrnosti zákazníků a zaměstnanců	69
Stisknutí tlačítka „reset“: sladění organizace podle hodnoty pro zákazníka	76
Plán „Více s méně“	81

Učte se tím, že učíte druhé	82
Zbavujte lidi strachu	83
Co vás stojí psychologická recese?	84
Dezorientuje strach vaši organizaci zásadním způsobem? Jsou lidé paralyzováni nejistotou?	85
Přišli jste na to, jak změnit úzkost v produktivní energii?	88
Kořeny strachu	89
Plán „Jak zbavit lidi strachu“	99
Učte se tím, že učíte druhé	100
Závěr	101
Poznámky	107
Rejstřík	115
O společnosti FranklinCovey	121
O autorech	123

Předvídatelné výsledky v nepředvídatelných časech

*Nepřavděpodobné, úspěch nepřinášející věci ovlivňují váš život
pouze tehdy, když dovolíte, aby vás ovládly.
To, co děláte, máte vždy pod kontrolou vy sami.
– Nassim Nicholas Taleb*

Každé léto se pestrobarevné týmy cyklistů účastní závodu, který je považován za největší zkoušku lidské odolnosti – Tour de France. V rovinatém, sluncem prozářeném terénu se závodníci seskupí v peloton, v němž se někteří snaží dostat na čelo, jiní šetří síly a jedou v těsném závěsu, často jenom pár centimetrů za jezdce před nimi. Většinou se ale všichni drží pohromadě. Když je jízda relativně snadná, peloton se řítí kupředu očekávaným, předvídatelným tempem.

Pak ale přijde namáhavá zkouška v horách. Udeří nepředvídatelné, proměnlivé počasí. Přestože to není příliš pravděpodobné, i v červenci se může v Alpách objevit mrazivý déšť a plískanice. Naopak, v poušti připomínající oblasti hory Mont Ventoux na jihu Francie spalující vedro hrozí závodníkům úpalem. Jak cyklisté šlapou tisíce metrů do kopce, peloton se natahuje. Jezdci začínají být unaveni a odpadají. Týmy se neúprosně propadají v pořadí.

Právě v takových extrémních podmínkách se vedení ujímají výjimečné týmy.

Tour de France je ve skutečnosti týmová soutěž a neúspěšné týmy postrádají disciplínu, schopnost dotáhnout věci do konce, kterou mají vítězové.

Někdy se váš tým, vaše firma nebo organizace potýkají s mimořádnými podmínkami, se strmým terénem či dramatickými změnami podnebí. Nikdo nedokáže předpovědět, co nás čeká za dalším kopcem. Do-

konce ani tehdy, kdy se vše obrací k lepšímu, nám nikdo nezaručí klidnou jízdu – žijeme v době, kdy rizika známá z minulosti se zdají být bezvýznamná ve srovnání s těmi dnešními. Budoucí krize mohou být zákeřnější než ty, které jsme až dosud zažili. Asi se mnou budete souhlasit, když řeknu, že jsme se ocitli v „horském terénu“ a nikdo neví, jak dlouho v něm zůstaneme.

To je doba, kdy se objevují výjimeční lídři.

Výjimeční lídři jsou jiní. Opírají se o principy, které jsou jisté a trvalé dokonce i v nejistém a proměnlivém prostředí. Jsou si vědomi toho, že svět je nepředvídatelný. Přesto dosahují předvídatelných výsledků.

Jak to dělají?

Než se k tomu dostaneme, zvažme příčiny, proč takové množství závodníků ochabne a odpadne, když zdolává horský terén. Obvykle to nezpůsobí nedostatek sil ani schopností – většina účastníků Tour de France je výborně připravena, protože jinak by se závodu účastnit ani nemohla.

Tour de France je ve skutečnosti týmová soutěž a neúspěšné týmy postrádají disciplínu, schopnost dotáhnout věci do konce, kterou mají vítězové.¹ Členové vítězného týmu musí být schopni si vzájemně bezvýhradně důvě-

řovat, aby svou práci vykonávali správně. Musí být trvale zaměřeni na své cíle a aktivně využívat každou příležitost, aby svou strategii posunuli vpřed. Jinak bude pro ně postupné nahromadění drobných chyb znamenat katastrofu.

Dlouhodobá zkušenost s tisíci soukromých i veřejných subjektů po celém světě nás naučila, že rozhodujícím faktorem úspěchu či neúspěchu „v horském terénu“ je týmová disciplína. Ve FranklinCovey jsme studovali týmovou disciplínu více než 300 000 lidí ze 17 000 pracovních týmů 1100 organizací. Dotazovali jsme se většiny zaměstnanců v 5000 těchto týmů. Výsledky, které jsme získali z rozhovorů, jsme srovnali s finančními a provozními daty a s údaji o věrnosti zákazníků „obdobných organizací“. Tento výzkum nám pomohl pochopit faktory, které opravdu odlišují ty nejvýkonnější jedince či týmy od těch méně výkonných, Lance Armstrongy od zbytku startovního pole.

Čtyři úskalí nepředvídatelných časů

Podobně jako týmy při Tour de France se společnosti, které podnikají v nepředvídatelných, nevypočitatelných časech, potýkají se čtyřmi klíčovými překážkami:

- Neschopností dotáhnout věci do konce
- Krizí důvěry
- Ztrátou zaměření
- Všudyprítomným strachem a obavami z budoucnosti

Neschopnost dotáhnout věci do konce. Promysleli jste si krizovou situaci a přijali jste příslušnou strategii. Nyní je třeba, abyste si položili otázku: Dokáže váš tým tuto strategii realizovat, dokáže ji dotáhnout do konce? Bude toho schopen? Některým lidem ve vaší organizaci

se to už daří. Některým ne, a šance, že se to v budoucnu změní, je malá. Máte ve svém týmu velkou skupinu pracovníků, kteří jsou průměrní – o kolik více by mohli tito lidé přispívat, kdyby se jejich výkon přiblížil výkonu těch nejlepších?

Krise důvěry. Úroveň důvěry klesá, když je doba nejistá. Akciové trhy se v důsledku krize důvěry propadají. Lidé ztrácejí důvěru ve své vlastní organizace. Na neznámé cestě plné výmolů každý zpomalí: a má pro to své důvody.

Ztráta zaměření. Máte k dispozici méně zdrojů, méně lidí, avšak chaos narůstá. Lidé se snaží vykonávat dvě nebo tři práce najednou. Člověk, který zastává dvě práce zároveň, pracuje jen s polovičním zaměřením než člověk, který má pouze jednu práci, avšak pravděpodobnost, že obě práce bude vykonávat dobře, je jen poloviční.

Všudypřítomný strach a obavy z budoucnosti. Ekonomická recese způsobuje recesi psychologickou. Lidé se obávají, že přijdou o práci, o peníze, které si spoří na důchod, dokonce i o své domovy. Obavy se vrší jedna na druhou. A také to něco stojí. Když zrovna potřebujete, aby se lidé soustředili na práci, byli aktivní a zapojili se, jednájí přesně opačně.

Jistě si dovedete představit, že tyto čtyři překážky se v chaotických dobách objevují společně a vzájemně se podporují. Krize důvěry vyvolá strach a strach a úzkost pak vedou ke ztrátě zaměření. A ztráta zaměření ohrožuje realizaci strategie, to, že ji nedotáhnete do konce. V nejistých časech si jednoduše nemůžete dovolit realizovat svou strategii jinak než dokonale.

Abyste uspěli „v horách“ jako skvělí cyklisté, musíte tyto překážky umět předvídat. Můžete se jim vyhnout a zvítězit nad nimi, když:

- Vynikajícím způsobem realizujete své priority
- Pohybujete se rychlostí důvěry (vytváříte atmosféru důvěry)
- Dosahujete více (vyšší hodnoty pro zákazníka) s méně zdroji
- Zbavujete lidi strachu

Vynikajícím způsobem realizujete své priority. Úspěšné společnosti mají „jednoduché a jasně formulované cíle, které neustále zpřesňují, propojují je s jasnými úkoly, důsledně je dotahují do konce a měří dosažené výsledky“.² Tak jako v každém výjimečném týmu, všichni jeho členové znají své cíle a své role při jejich naplňování. A plní je bezezbytku.

Pohybujte se rychlostí důvěry (vytvářejte atmosféru důvěry). Nízká důvěra vše zpomaluje a zvyšuje náklady. To je důvod, proč se v nejistých dobách zpomaluje ekonomika, proč přicházíte o klienty, proč se zpomaluje cash flow. Avšak když úroveň důvěry roste, vše se zrychlí a náklady klesají. Vítězové jsou schopni jednat rychle, což znamená, že jsou schopni „reagovat s předstihem nebo alespoň držet krok s bouřlivými změnami nového ekonomického prostředí“.³

Dosahujete více (vyšší hodnoty pro zákazníka) s méně zdroji. Samozřejmě, že každý se snaží dosahovat více s menšími vstupy, ale otázkou je „více čeho?“. Nemělo by to být více toho, co vaši nejdůležitější akcionáři a další zainteresované osoby opravdu považují za hodnotné, a méně toho, o co nemají zájem? Vítězné společnosti se plně zaměřují na hodnotu, kterou vytvářejí – nesnižují pouze náklady. Zjednodušují a snižují komplikovanost, kterou ani zákazníci, ani zaměstnanci nepovažují za smysluplnou. Místo toho, aby každý zastával najed-

nou dvě nebo tři funkce, se takové organizace zaměřují na věci, které akcionáři a ostatní zainteresované osoby opravdu chtějí.

Zbavujte lidi strachu. Psychologická recese vyvěrá z pocitu lidí, že nemají kontrolu nad tím, co se jim děje. Úspěšné organizace pomáhají lidem překonat strach a beznaděj a zaměřit se na věci, které mohou ovlivnit. Strach lidí většinou vyvolává nejasné směřování, nejistota o smyslu toho, co dělají. Když však mají poslání a strategii, jimž mohou věřit, vloží svou energii do realizace cílů.

Jedinou jistou věcí, jedinou konstantou našich životů, je nejistota. Výjimečné týmy, stejně jako skvělí cyklisté, podávají trvale vynikající výkon, bez ohledu na vnější podmínky. Tato útlá kniha je o tom, jak dosahovat předvídatelných výsledků v dobrých i špatných časech – bez ohledu na to, jestli máte za to, že je „tato doba jiná“, nebo ne. A proč? Protože se můžete spolehnout na výše uvedené čtyři principy. Ty se prostě nemění. A nikdy vás nezklamou.

Každému ze čtyř klíčových principů je věnována samostatná kapitola, spolu s plánem, který vám pomůže, abyste je ihned mohli realizovat v praxi.

Jedním z nejlepších způsobů, jak se z této knihy co nejvíc naučit, je učit těmto principům někoho jiného. Je ověřené, že učitel se tímto způsobem naučí mnohem více než student. Na konci každé kapitoly vás vyzveme, abyste si našli někoho – spolupracovníka, přítele nebo člena rodiny – a učili ho nebo jí tomu, co jste se v příslušné kapitole dozvěděli. Buď využijte náš návod „Učte se tím, že učíte druhé“, nebo si vytvořte svůj vlastní postup.

O autorech



Dr. Stephen R. Covey je mezinárodně respektovanou autoritou v oboru vedení lidí, učitelem, autorem, konzultantem, spoluzakladatelem a místopředsedou představenstva společnosti FranklinCovey. Je autorem knihy *7 návyků skutečně efektivních lidí*, kterou *Chief Executive Magazine* zvolil nejlivnější knihou z podnikatelského prostředí za posledních 100 let. Dosud se jí prodalo téměř 20 milionů výtisků a po 20 letech se stále objevuje ve většině žebříčků nejprodávanějších knih.

Titul MBA získal Dr. Covey na Harvardu a doktorský titul na Brigham Young University, kde se zabýval chováním organizací. Během více než 40 let učil miliony lidí – včetně prezidentů států a vůdčích představitelů společností – o transformující síle principů, které řídí efektivitu jednotlivců a organizací.

Se svou ženou žije v Rocky Mountains v Utahu.



Bob Whitman je předsedou představenstva a ředitelem společnosti FranklinCovey.

Jako absolvent MBA na Harvardu byl Whitman jedním ze čtyř partnerů podílejících se na řízení společnosti Trammell Crow Group, stal se také jejím finančním ředitelem a členem představenstva. Později úspěšně působil jako prezident a jeden z ředitelů investiční společnosti Hampstead Group, když pomohl dosáhnout podstatného růstu mnoha společností z oblasti pohostinství, pe-

čovatelských služeb, restaurací a zábavních (tematických) parků. Byl členem představenstva firmy Wyndham Hotels and Resorts a předsedou představenstva a ředitelem společnosti Forum Group Inc., která je v současné době součástí skupiny Marriott International.

V lednu 2000 se Whitman stal předsedou představenstva a ředitelem společnosti FranklinCovey. Už jako člena představenstva ho upoutalo poslání této firmy spočívající v pomoci vytvářet kvalitní a stabilní společnosti. Od roku 2000 se pustil se svými klienty z řad významných organizací do práce ve snaze pochopit, v čem spočívá dosažení výjimečnosti.

Whitman je také zaníceným horalem a horolezcem. Rád jezdí do Rocky Mountains a do Alp. Devětkrát dokončil světovou soutěž v triatlonu Hawaii Ironman.

Se svou ženou a dvěma dětmi žije v Salt Lake City v Utahu.



Breck England, který sám sebe nazývá „architektem duševního vlastnictví“, pomáhá klientům FranklinCovey nalézt řešení vedoucí k dosažení efektivity světové úrovně. Za dvě desetiletí pomohl jako konzultant některým významným světovým společnostem zvýšit svou efektivnost v oblasti vedení lidí a komunikačních procesů. Řídil projekty pro *Fortune 50* od Švýcarska po Saúdskou Arábii.

Než se Dr. England připojil k FranklinCovey, působil jako viceprezident pro duševní vlastnictví ve společnosti Franklin Quest a ředitel konzultačního oddělení u Shipley Associates, což je mezinárodní školicí firma pro ko-

munikaci. Jeho pedagogická hodnota v oboru komunikace ho opravňovala k výuce organizačního leadershipu a strategie na škole Marriott School of Management při Brigham Young University.

Se svou ženou žije v horské části severního Utahu.

Stephen R. Covey
Bob Whitman
a Breck England

**JAK DOSAHOVAT
PŘEDVÍDATELNÝCH
VÝSLEDKŮ
V NEPŘEDVÍDATELNÝCH
ČASECH**

Z anglického originálu *Predictable Results in Unpredictable Times*,
vydaného v roce 2009 FranklinCovey Publishing,
a division of FranklinCovey Co.,
přeložil Lumír Šarman

V roce 2010 vydalo nakladatelství Management Press ve spolupráci
s FC Czech, zastoupením FranklinCovey v ČR a SR,
jako svou 402. publikaci.

Obálku s přihlédnutím k americkému vydání zhotovil
Petr Foltera
Vydání 1.
Sazba Studio CADIS, Praha
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
ISBN 978-80-7261-206-2
Doporučená cena 260 Kč