

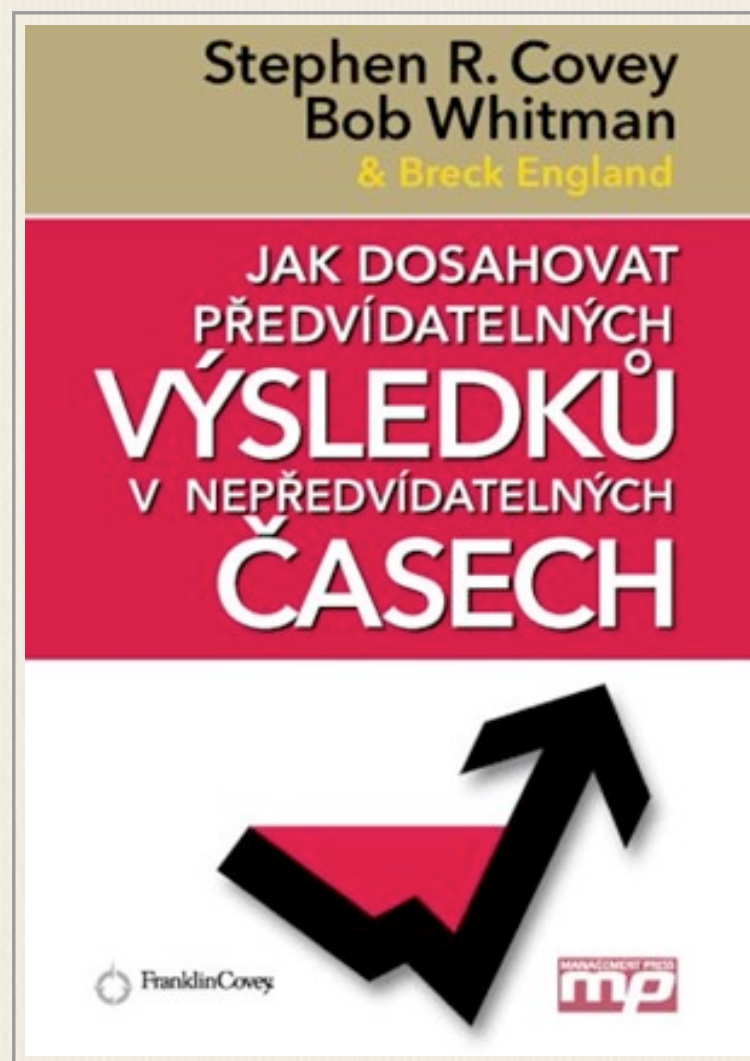


Knihy o osobním rozvoji a vedení lidí v krátkém provedení

Jak dosahovat předvídatelných výsledků v nepředvídatelných časech



STEPHEN R. COVEY, BOB WHITMAN,
BRECK ENGLAND



E-kniha ve zkráceném provedení z projektu:

www.hlavni-myslenky.com

© Tento text je parafrází vzniklou na základě myšlenek knihy „Jak dosahovat předvídatelných výsledků v nepředvídatelných časech“, kterou napsali Stephen R. Covey, Bob Whitman a Breck England, ve smyslu ustanovení § 2, odst. 6, zákona č. 121/2000 Sb., autorského zákona.

V češtině vyšla kniha v nakladatelství ManagementPress v roce 2010.

OBSAH:

O AUTORECH	3
PŘEDVÍDATELNÉ VÝSLEDKY V NEPŘEDVÍDATELNÝCH ČASECH	4
VYNIKAJÍCÍM ZPŮSOBEM REALIZUJTE SVÉ PRIORITY	6
POHYBUJTE SE RYCHLOSTÍ DŮVĚRY	14
DOSAHUJTE VÍCE S MÉNĚ	17
ZBAVUJTE LIDI STRACHU	19
NĚKOLIK MYŠLENEK NA ZÁVĚR	21



O autorech

Dr. Stephen R. Covey byl mezinárodně respektovanou autoritou v oboru vedení lidí, učitelem, konzultantem a autorem. Je autorem bestselleru „7 návyků skutečně efektivních lidí“, který je považován za jednu nevlivnějších knih z podnikatelského prostředí za posledních 100 let. Vystudoval na Harvardu a doktorský titul obhájil na Brigham Young University, kde později působil jako učitel. Během své kariéry učil miliony lidí, včetně špičkových manažerů, o transformující síle principů, které řídí efektivitu jednotlivců a organizací.

Robert A. Whitman je předsedou představenstva a generálním ředitelem společnosti FranklinCovey. Před přijetím funkce předsedy a generálního ředitele pan Whitman pracoval jako externí ředitel rady společnosti FranklinCovey. Dříve pracoval jako prezident, generální ředitel nebo člen představenstva několika společností. Vystudoval na univerzitě v Utahu. V roce 1976 získal titul bakaláře v oblasti financí a v roce 1978 titul Master of Business Administration na Harvardské univerzitě. Whitman je vášnivý horolezec a absolvoval řadu výprav do Skalistých hor a Alp. Věnoval se také aktivně triatlonu. Se svou manželkou Wendy Warner Whitmanovou má dvě děti a šest vnoučat.

Breck England je konzultantem, který pomáhá klientům FranklinCovey nalézat řešení vedoucí k dosažení efektivitu světové úrovně. Během své kariéry pomáhal významným světovým společnostem zvyšovat efektivnost v oblasti vedení lidí a komunikačních procesů. Přednášel organizační leadership a strategii na Marriot School of management při Brigham Young University. Se svou ženou žije v horské části severního Utahu.



Předvídatelné výsledky v nepředvídatelných časech

Autoři v úvodu popisují, jak se každé léto týmy cyklistů účastní nejslavnějšího závodu Tour de France. Když závod začíná a cyklisté jedou ve snadném terénu, vytváří se peloton, v němž se drží nalepeni na sebe. Ve chvíli, kdy přijdou hory anebo se významně změní počasí, peloton se začne natahovat, jezdci začnou být unaveni a odpadají. V takových extrémních podmínkách se vedení ujímají výjimečné týmy.

Někdy se v extrémních podmínkách ocitají i podnikové týmy. Nikdo nedokáže předpovědět, co je čeká. Nikdo nám nezaručí klidnou jízdu. Budoucí krize mohou být zákeřnější než ty, které jsme zažili dříve. V obtížných dobách se objevují výjimeční lídři.

Výjimeční lídři se opírají o principy, které jsou jisté a trvalé dokonce i v nejistém a proměnlivém prostředí. Jsou si vědomi nepředvídatelnosti světa, a přesto dosahují předvídatelných výsledků.

Autoři hovoří o tom, že je zkušenost naučila, že rozhodujícím faktorem úspěchu nebo neúspěchu v náročných podmínkách je týmová disciplína. Ve Franklin-Covey studovali výsledky lidí ze 17 tisíc týmů v 1100 organizacích. Tento výzkum jim pomohl pochopit faktory, které odlišují nejvýkonnější jedince a týmy od těch méně výkonných.

Čtyři úskalí nepředvídatelných časů

Společnosti, které podnikají, se potýkají v nepříznivých časech se čtyřmi klíčovými překážkami:

- neschopnosti dotáhnout věci do konce;
- krizí důvěry;
- ztrátou zaměření;
- všudypřítomným strachem a obavami z budoucnosti.

Abyste uspěli, musíte tyto překážky umět předvídat. Můžete se jim vyhnout a zvítězit nad nimi, když:

- vynikajícím způsobem realizujete své priority;
- vytváříte atmosféru důvěry;
- dosahujete vyšší hodnoty pro zákazníka s méně zdroji;
- zbavujete lidi strachu.

Každému z těchto čtyř klíčových principů je věnována samostatná kapitola v této knize. Spolu s tím nabízejí autoři plány, které vám pomohou.

Jedním z nejlepších způsobů, jak se co nejvíce z této knihy naučit, je učit těmto principům někoho jiného.



Vynikajícím způsobem realizujte své priority

„Zvítězit na rovině je jedna věc – zvítězit v horách druhá.“ – Bob Whitman

I když dnes víme, že vítězství Lance Armstronga nebyla úplně čistá, může nám sloužit fungování týmů při cyklistickém závodě stále jako určitá inspirace pro práci týmů v organizacích. Důležité je, aby každý z členů týmu znal svou roli a přesně ji plnil.

Ví každý, co má dělat?

V náročných podmínkách budete možná uvažovat následovně: „Dali jsme dohromady plán a každý ví, co má v souladu s tímto plánem dělat.“

Autoři doporučují, abyste si položili následně otázky: „Je tomu opravdu tak? Ztotožňuje se každý s cílem organizace a rozumí mu? Zná každý člen týmu svou roli? Plní bezchybně své úkoly?“

Na odpovědích na tyto otázky hodně záleží.

V období recese má každá organizace jednoduchý cíl: udržet si dostatek hotovosti. Ziskovost je v takové situaci druhořadá. Je jedno, jestli jste obchodní nebo nezisková organizace, musíte mít hotovost, jinak skončíte.

Plán vedení pro udržení cash flow zpravidla zahrnuje snižování nákladů v jedné oblasti a zvyšování efektivity v jiné. Ale co potom? V současné době se většina lídrů stará o strategii – o její dokonalou realizaci a její důsledné naplňování.

Když se výzkumníci z FranklinCovey dotázali v průzkumu asi 150 tisíc zaměstnanců na hlavní cíle jejich firmy, pouhých 15 % znalo odpověď. Z těchto 15 % jen 40 % vědělo, jaký je jejich vlastní podíl na realizaci daného cíle. Vysoce oddaných cílům své organizace bylo pouze 9 % dotázaných. Zkuste se zamyslet nad tím, jak je to ve vaší organizaci. Znájí vaši nejbližší spolupracovníci vaše priority?

Šéf nemůže jen prostě předpokládat, že každý rozumí hlavním prioritám organizace a plní je. Pokud nejste šéfem, znáte vy sami priority své organizace?

Pokud je vaše organizace jako většina ostatních, pak jenom malé procento zaměstnanců aktivně pracuje na plnění strategie zaměřené na plnění strategie zaměřené na zdolání náročného cíle. Ostatní zřejmě strategii nerozumějí a ani nevědí, jak ji realizovat.

V období krize je klíčovým faktorem zúžit zaměření. Co by se stalo, kdyby se každý zaměřil na jednu nebo dvě věci vedoucí k tomu, abyste se dostali z krize?

Výzkum ukázal, že organizace, které „vítězí“ v těžkých a složitých časech, mají jednoduché cíle, které jsou neustále revidovány a zpřesňovány, jsou spojeny s jasnými úkoly, důsledně dotahují věci do konce a měří výsledky, jichž dosáhli.

Pomocí těchto principů velmi zvýšíte své šance na dosažení předvídatelných výsledků, dokonce i v radikálně se měnícím prostředí.

Výjimečné organizace si vytvořily systém realizace, který zajišťuje předvídatelně očekávané výsledky. Můžete mít dobrou strategii, ale bez systému, který by zajistil její správnou realizaci, tato strategie selže.

Výzkum společnosti FranklinCovey ukázal, že ti, kteří dosahují skvělých výsledků, dělají čtyři věci, které méně výkonné organizace nedělají:

1. **Zaměřují se na klíčové cíle.** Mnohem jasněji je komunikují se členy svého týmu a zavazují je k dosažení požadovaných výsledků.
2. **Zajišťují, aby každý znal konkrétní úkol vedoucí ke splnění cílů.** Ti nejlepší dávají členům týmu šanci, aby spolurozhodovali o způsobu, jakým bude cílů dosaženo.

3. **Sledují klíčové ukazatele.** Odměňují lidi, kteří je plní a vyslovují jim uznání.
4. **Zavádějí pravidelný cyklus dotahování věcí do konce.** Vedou pravidelná a častá setkání, na nichž si členové týmu vzájemně skládají účty.

Zaměřte se na nejdůležitější cíle

Příběh:

V prosinci roku 1972 se velké letadlo společnosti Eastern Airlines blížilo k Miami, kde mělo přistát. Když se letadlo připravovalo k přistání, bylo vše v pořádku. Kapitán si však všiml, že nesvítí kontrolka vysunutí podvozku. Letový inženýr se šel přesvědčit do trupu a zjistil, že kola jsou vysunuta podle předpisů. Posádka se chvíli snažila kontrolku opravit, ale pak usoudila, že je asi spálená. Během několika minut si nikdo nevšiml, že letadlo prudce ztrácí výšku. Letadlo havarovalo a více než 100 lidí zahynulo.

Co nehodu způsobilo? Posádka se zabývala spálenou kontrolkou a ztratila na několik minut své zaměření na svůj nejdůležitější cíl – bezpečné přistání.

Autoři zdůrazňují, že **v turbulentních časech si nemůžete dovolit ztratit z očí svůj nejdůležitější, klíčový cíl.** Organizace selhávají při realizaci klíčových cílů, když:

1. mají příliš mnoho cílů,
2. nemají žádné cíle nebo
3. pozornost lidí je od cílů odváděna.

Úkolem vedoucího pracovníka je, aby odstranil nebo minimalizoval rušivé vlivy. Odmítejte méně důležité priority. Dejte členům svého týmu možnost, aby proškrtali své přeplněné seznamy úkolů. Uvolněte jim cestu k dosažení klíčových cílů.

Zajistěte, aby každý znal svůj konkrétní úkol vedoucí ke splnění cílů

Autoři uvádějí jako příklad dánskou firmu Maersk Container, která je největším lodním přepravcem na světě. Aby se tato firma vyrovnala s ekonomickými výkyvy, musí fungovat s nejnižšími možnými náklady a udržet přitom výbornou kvalitu služeb. Společnost si stanovila cíl a určila si odpovídající ukazatele.

Každý ve firmě zná tento cíl – úspora nákladů. Manažeři firmy chtějí, aby každý člen týmu znal svou roli při dosahování tohoto cíle. Manažeři rozhodují o tom, jaký cíl bude, ale nerozhodují o tom, jak ho dosáhnout. To je úkolem týmu. Maersk důvěřuje svým lidem, že sami přijdou na to, jak svou práci dělat co nejefektivněji s nejnižšími náklady. Lídři, kteří komunikují cíle na nižší úrovni, musí dát týmům čas a příležitost, aby zjistily, jak jich dosáhnout. Každý nový cíl tím, jak je definován, vyžaduje, aby lidé začali dělat něco, co předtím nedělali. Logistický tým z firmy Maersk Container experimentoval a dopustil se mnoha omylů, než zlepšil firemní procesy a systémy. Nakonec však dokázal snížit náklady o téměř 20 %, a výrazně tak podpořil ziskovost firmy.

Sledujte klíčové ukazatele

V případě, že se loď pohybuje „v úžinách“, nemůže si lodivod dovolit navádět naslepo a ani odvádět svou pozornost tím, že se nechá vyrušit méně důležitými signály. Podle několika klíčových ukazatelů musíte i vy přesně poznat, kde se nacházíte. Dobrý realizační systém proto zahrnuje sledování takových ukazatelů.

Dobří lídři vědí, že mají sledovat dva druhy ukazatelů: ukazatele výsledků (výstupů) a výkonnosti a ukazatele aktivit (procesů, vstupů). Ukazatele výsledků jsou ty, nad nimiž se obvykle zamýšlíme, protože nás informují o tom, co se právě stalo – prodejní výsledky, výdaje, stav příjmů apod. Je to pro vás jenom historie a moc už s nimi nenaděláte.

Ukazatele aktivit indikují, co bude, a můžeme je ovlivnit. Říkají, co se pravděpodobně stane. Můžete je řídit.

Slabý vedoucí se zaměřuje jenom na ukazatele výsledků. Sleduje výsledky a kritizuje své podřízené za to, že nesplnili plán. Nedojde mu, že by měl udělat něco proaktivního, aby pomohl najít týmu klíčové ukazatele, které by zvládly výsledky.

Silný vedoucí se zaměřuje na ukazatele aktivit. Pomáhá týmu vybrat tři až čtyři klíčové činnosti, které má pod kontrolou a které s největší pravděpodobností přinesou požadované výsledky, a tyto činnosti trvale sleduje.

Efektivní vedení lidí zahrnuje, podobně jako vědecký experiment, hodně pokusů a omylů. Tým zkouší mnoho přístupů, aby ovlivnil výsledkové ukazatele.

Autoři tedy doporučují, abyste se nesoustředili na výsledkové ukazatele, které se ohlížejí zpět, ale zaměřte se na aktivity, které se zaměřují na budoucnost. Znat cíl není totéž, jako znát způsob, jakým ho dosáhnout. Nestačí vyhlásit cíl a pak sledovat výsledky. Vedoucí pracovníci musí zapojit tým do procesu vybrání potřebných ukazatelů vedoucích k cíli a pak tyto ukazatele pravidelně sledovat.

Nastavte pravidelný cyklus dotahování věcí do konce

Autoři vyprávějí o tom, jak 5. května 2001 stanul na vrcholu Mount Everestu první nevidomý člověk Erik Weihenmayer. Výstup byl namáhavý a nebezpečný. S Erikem šel celý tým a skoro všichni jeho členové dosáhli vrcholu. Cíl byl jasný. Erikův tým se musel vypořádat s úkoly, které dosud žádný jiný horolezec nemusel řešit. Problémem bylo mimo jiné najít vhodný způsob zdolání ledopádu Khumbu na úpatí hory. Museli to zkoušet týdny. Každý večer se všichni scházeli ve společném stanu k poradě, na níž hledali řešení.

Tato setkání ve stanu byla pro splnění cíle klíčová. Během každé porady probírali úspěchy i selhání dne. Vyvozovali z nich nové poznatky, které další den zkoušeli v terénu. Tento cyklus se opakoval. Nakonec zkrátili dobu nutnou k překonání ledopádu ze 13 hodin na 2. Taková rychlost byla pro zdolání vrcholu nezbytná.

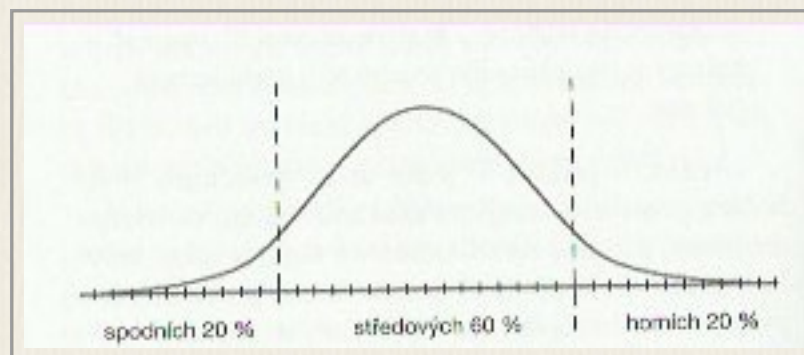
Porady ve stanu byly skromné a krátké. Mrzlo a všichni byli vyčerpaní. Díky tomu se každý zaměřil na hledání řešení a zbytečně nediskutovali. Oslavili malé úspěchy, rychle navrhli další plány a rozešli se.

I dosažení vašich týmových cílů vyžaduje stejný cyklus vzájemného skládání účtů. Vedoucí pracovníci se často dopouštějí chyby tím, že vyhlásí velkolepý cíl a pak očekávají, že bude splněn. Pokud se nebudete na cíl ptát, vaši lidé se o něj nebudou zajímat. Pokud nebudete často hodnotit, jak se posunula realizace cíle, lidé z týmu si z toho vyvodí, že jste to nemysleli vážně a budou se věnovat rutinním činnostem.

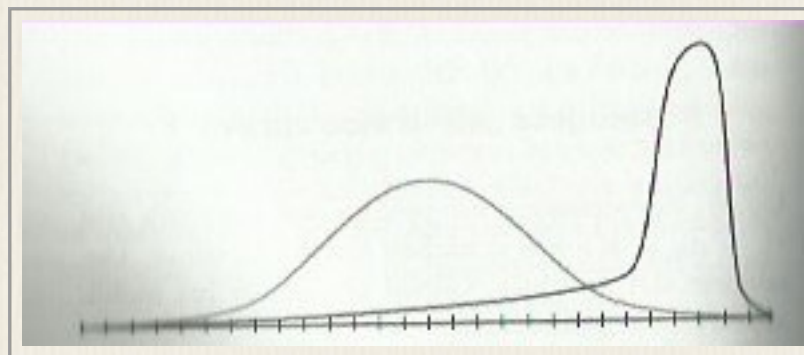
Výjimečné týmy se pravidelně setkávají – nejméně jedenkrát týdně, mnohdy denně – aby zhodnotily posun při realizaci cílů. Setkání mají jednoduchý program. Začíná se pohledem na výsledkovou tabuli, aby členové zjistili, kde se nacházejí. Zodpovídají se ze závazků, které dali. Diskutují o tom, čemu se naučili. Plánují, co udělají dál a činí nové závazky. Když členové týmu počítají s tím, že se jich bude šéf opakovaně ptát na to, jak postupují, ujistí se, že to jejich šéfa zajímá, a chtějí přispívat.

Posunujete „střed více vpravo“?

Někteří lidé a týmy podávají dobrý výkon, jiní dosahují špatných výsledků a největší skupina tvoří střed. Výkon jakékoliv skupiny lidí v organizaci vypadá jako zvonová křivka normálního rozdělení:



Hrbol uprostřed znázorňuje lidi, kteří by mohli přispívat více, kdyby věděli jak. Autoři doporučují, abyste přemýšleli, jaký by to mělo vliv na vaši organizaci, kdyby se těchto středových 60 % přiblížilo svým výkonem horním 20 procentům! Co by to znamenalo, kdyby křivka vypadala následovně:



To je největší příležitost pro každého lídra – posunout střed na křivce výkonnosti „doprava“. Abyste pohnuli „středem“ a posunuli váš výkon „více vpravo“ – bude třeba udělat dvě věci:

1. **Najít ostrůvky výjimečnosti.** Kterí lidé ve vaší organizaci dosahují skvělých výsledků? Co mohou ti „vpravo“ naučit zbytek organizace?
2. **Zeptat se členů svého týmu, jak zlepšit výkon.** Nikdo jiný než členové týmu neví lépe, co lze dělat lépe, rychleji a s nižšími náklady.

Plán realizace strategie

Následující otázky vám pomohou stanovit kroky, které potřebujete udělat, abyste zajistili dokonalou realizaci své strategie. Věnujte každé otázce dostatek času. Položte tyto otázky svému nadřízenému, svému týmu a svým kolegům.

1. Zaměřte se na klíčové cíle.

- Jaké jsou nejdůležitější cíle vaší organizace? – Vyjmenujte jeden až tři cíle, jichž musí být za každou cenu dosaženo, protože na jiných tak nezáleží.
- Jakých cílů potřebuje můj tým dosáhnout, aby podpořil klíčové cíle celé organizace?
- Jaké jsou výsledkové ukazatele pro každý cíl? (Vhodné je použít následující postup: z X do Y do kdy).

2. Zajistěte, aby každý znal konkrétní úkol vedoucí ke splnění cílů.

- Jakou jednu až tři činnosti musíme vykonávat jako tým pro splnění každého z cílů?
- Jak budeme sledovat ukazatele aktivit (procesů, vstupů) – to znamená, jak budeme měřit jejich splnění?

3. Sledujte klíčové ukazatele.

- Jak budeme zobrazovat ukazatele výsledků (výstupů) a ukazatele aktivit (procesů, vstupů)?
- Kde, kdy a jak budeme vést výsledkovou tabuli?

4. Nastavte pravidelný cyklus dotahování věcí do konce.

- Kdy a kde budeme pořádat pravidelná setkání, při kterých si budeme skládat účty z toho, jak si vedeme při plnění cílů?

Plán jak „posunout střed“

Následující postup vám pomůže zlepšit výkon průměrných pracovníků ve vašem týmu nebo organizaci.

1. Nastavte si cíl pro „posun středu křivky“ více doprava tak, aby byla křivka „sevřenější a strmější“ a aplikujte postup „z X do Y do kdy“.

- Označte v grafu klíčové ukazatele výkonu každé jednotky ve vaší organizaci. Tím získáte všeobecnou křivku rozložení. Vrchol křivky je X, což je váš současný průměr. (Klíčové ukazatele výkonu mohou být tržby prodejního oddělení, rychlost inkasa u finančního oddělení, hodnocení kvality u oddělení služeb zákazníkům apod.)
- Nakreslete bod napravo, kam byste chtěli, aby se výkon posunul do určitého data. Vrchol této křivky je Y, tj. místo, kde se už nacházejí vaši nejlepší zaměstnanci.
- Použijte plán realizace strategie, abyste dosáhli svého cíle.
- Každý týden zanepte do grafu, jakého pokroku jste dosáhli. Pokud se X přibližuje k Y, „střed“ na křivce se posunuje.

2. Najděte ostrůvky výjimečnosti ve vaší organizaci.

- Kdo vyčnívá při plnění klíčových ukazatelů výkonu?
- Co podniknete, abyste pomohli průměrným pracovníkům posunout se směrem k těm výjimečným?

3. Zeptejte se členů svého týmu, jak zlepšit výkon.

- Jak, kdy a kde získáte od každého člena týmu podněty, jak zlepšit klíčové ukazatele výkonu?



Pohybujte se rychlostí důvěry

Autoři hovoří na začátku kapitoly o londýnské nemocnici Great Ormond Street Hospital, která poskytuje už přes 150 let dobré služby v péči o děti a mládež. Před několika lety tu však zemřelo na operaci srdce rychle za sebou sedm batolat. Mělo to vliv na pověst nemocnice i na sebedůvěru lékařů a personálu. Když zkoumali příčiny těchto selhání, tak zjistili, že **nejnebezpečnější místo procesu nebylo ani na operačním sále, ani na jednotce intenzivní péče, ale na cestě mezi nimi.**

Jednou zaujal lékaře přenos závodu formule 1. Především efektivní práce mechaniků v boxu při výměně pneumatik. Ve světě formule 1 jde doslova o vteřiny. Za každých 10 vteřin pobytu v boxu ujedou soupeři zhruba půl kilometru.

Doktoři z londýnské nemocnice se tedy spojili s týmem Ferrari a promítli jim videa toho, čím procházeli jejich pacienti. Lidé z Ferrari byli šokováni tím, jak byly procesy v nemocnici chaotické. Nikdo „nevelel“, lidé mluvili jeden přes druhého, pletli se jeden druhému v činnosti, byly nejasné systémy určující, jak měl každý člen týmu pracovat.

Operační tým se rychle poučil a zavedl systém, který přesně definuje, co kdo dělá a v jakém pořadí. Každá činnost je cílevědomá a produktivní. Každý nějak přispívá.

Krise důvěry

Členové lékařského týmu byli jako jednotlivci lidé s nejvyššími morálními kvalitami. Bylo však nutné, aby se staly důvěryhodnějšími jejich systémy a procesy.

Důvěra vždy ovlivňuje dva měřitelné výstupy: rychlost a náklady. Když se důvěra vytrácí, rychlost se snižuje a náklady rostou. Nedůvěra vaši práci zpomaluje. Zákazníci o vás přestávají mít zájem a členové týmu ztrácejí nadšení nebo odpadávají. Nedůvěra znamená vysoké náklady – pokud vám ostatní nedůvěřují, lidé budou odmítat s vámi spolupracovat a zdroje vašich příjmů začnou vysychat.

Autoři upozorňují, že ekonomiku ohrozila krize důvěry, protože nedůvěra narostla do celosvětových rozměrů. Z důvodu krize důvěry padly i mnohé velké společnosti. Organizace, které dosahují předvídatelných výsledků, jsou ty, na které se jejich akcionáři a další zájmové skupiny mohou spolehnout v tom, že jednají důvěryhodně. Důvěra vše zrychluje a snižuje náklady. Když si lidé důvěřují, tak pár vteřin dokáže totéž, co by většině lidí zabralo hodiny.

Daň z nedůvěry a dividenda z důvěry

Podívejme se na skryté náklady organizace s nízkou důvěrou. Prodej v důsledku nevyrovnané kvality výrobků nebo služeb vázne. Cash flow je ohrožováno stížnostmi zákazníků, zpožděním dodávek a nízkou platební morálkou. Náklady rostou, protože dodavatelé firmě nedůvěřují. Zákazníci odcházejí ke konkurenci. Fakta ukazují, že při zpomalení ekonomiky úspěšné organizace zrychlují. Průkopnické firmy se vypořádávají s krizí aktivním budováním důvěry a snaží se být transparentnější než dříve. Jednají pohotově. Dokážou zdolávat překážky, které méně důvěryhodné společnosti zvládnout nedokážou.

Příklady toho, kdy můžete platit daň z nedůvěry nebo získávat dividendy

	Daň	Dividenda
Věrnost zákazníků	Když se objeví jiná možnost, zákazníci odcházejí.	Opakované objednávky tvoří velké procento vašich tržeb.
Najímání lidí	Potýkáte se s neobvykle vysokou fluktuací zaměstnanců.	Lidé se k vám sami hlásí a po nástupu neodcházejí.
Rychlost přístupu na trh	Trvá vám velmi dlouho, než dodáte službu nebo vyexpedujete výrobky.	Služby jsou poskytovány rychle. Vývoj výrobků běží hladce a podle harmonogramu a stále se zlepšuje.
Porady	Jsou plné intrik a politikaření. Lidé cítí potřebu se „chránit“.	Porady jsou otevřené a transparentní. Lidé se cítí bezpečně, když vyjadřují svůj názor.
Prodejní cyklus	Je pomalý a prodlužovaný pochybnostmi, dlouhým vyjednáváním a snahou vše právně ošetřit.	Je efektivní a jednoduchý – kupující jsou otevření a důvěřují vám.

Tři způsoby chování vytvářející důvěru

Autoři doporučují:

1. Vytvořte transparentní prostředí.

Znamená to říkat pravdu způsobem, který lidem umožňuje její ověření. Transparentnost je velmi důležitá, pokud je už důvěra na nízké úrovni, protože lidé nedůvěřují ničemu, co nevidí.

2. Dodržujte sliby.

Nedosažení slibu snižuje velmi rychle důvěru. Když nepodáváte slíbený výkon, nastoupí pocit zklamání, a nakonec i nedůvěra.

3. Šířte důvěru ve svém týmu.

Jedním z nejlepších způsobů, jak zvýšit důvěru, je šířit ji. Vedoucí pracovníci to mnohdy nedělají, protože důvěřují jen sami sobě. Problém je v tom, že nedůvěra má tendenci se vracet. Když vám ostatní nedůvěřují, máte sklon jim na oplátku také nedůvěřovat. Ti nejvýkonnější pracovníci chtějí, aby jim ostatní důvěřovali, a pak odvedou svůj výkon.



Dosahujte více s méně

Každý ví, že v krizi je nutné zvládnout více s méně. Čím větší výzvy doba přináší, tím lepší strategii a zaměření musíme mít. Mnoho manažerů si myslí, že dosahovat více s méně zdroji znamená, snažit se dělat vše jako dříve, ale s menším počtem lidí.

Úspěšné organizace se však v době krize soustředí na dvě věci:

- 1. Zaměřují se na budování věrnosti zákazníků a zaměstnanců.**
- 2. Následně stisknou tlačítko „reset“, aby sladili celou organizaci podle těchto priorit.**

Plán „Více s méně“

Autoři nabízejí plán, který vám pomůže identifikovat kroky, které je nutné udělat, abyste zvýšili produktivitu svého týmu.

Budujte věrnost zákazníků

Odpovězte na následující otázky, jak můžete poskytnout vyšší hodnotu pro zákazníka:

- Kdo jsou nejdůležitější zákazníci vašeho týmu (interní i externí)?
- Jaké jsou nejdůležitější cíle těchto zákazníků?
- Na co si vaši zákazníci váš tým najímají?

Slad'te organizaci podle hodnoty pro zákazníka

Když si vyjasníte úkol, který po vás zákazníci vyžadují, odpovězte na následující otázky, abyste mohli své systémy sladit způsobem, který zajistí splnění tohoto úkolu:

- Co bychom měli začít dělat, abychom pomohli našim zákazníkům dosáhnout jejich nejdůležitějších cílů?
- Co bychom měli přestat dělat, protože to nepřispívá k dosažení nejdůležitějších cílů našich zákazníků?

Dosahujte více s méně zdroji

Na základě odpovědí na výše uvedené otázky si dejte závazek (doplňte následující věty), abyste dosáhli „více s méně zdroji“:

- Sloužíme (klíčoví zákazníci)

tím, že (děláme tuto práci)

abychom jim pomohli dosáhnout (jejich nejdůležitějších cílů)

- Abychom našim zákazníkům přinesli větší hodnotu, budeme věnovat méně času a zdrojů (systémy, procesy nebo úkoly, které nepřinášejí zákazníkovi žádnou hodnotu)

a náš zbývající čas a zdroje v první řadě zaměříme na (systémy, procesy nebo úkoly, které přinášejí zákazníkovi hodnotu).



Zbavujte lidi strachu

Ekonomická krize vytváří krizi psychologickou, která vytváří v lidech strach ze ztráty zaměstnání, nejistý důchod, problémy s hypotékou a podobně. Vzniká tak „nekonečná řada strašáků“, proti které nejsou vaši zaměstnanci imunní. Ve skutečnosti přináší strach každá velká změna. Může jít i o novou strategii, rozklad průmyslového odvětví nebo nástup nové technologie.

Autoři doporučují, abyste si zodpověděli několik následujících provokativních otázek:

- Co vás stojí psychologická krize?
- Dezorientuje tento strach vaši organizaci zásadním způsobem? Jsou lidé paralyzováni nejistotou?
- Přišli jste na to, jak přesměrovat všechnu úzkost na produktivní energii?

Autoři doporučují: **„Na začátku krize musíte strach lidí zásadním způsobem zvládnout a poté každý den usměrňovat.“**

Lídrři mohou do značné míry strach eliminovat tím, že o aktuální, nepříjemné situaci řeknou pravdu a nezkreslují ji. V čase krize si vyžaduje komunikace větší transparentnost. Vedoucí však často nereagují na obavy zaměstnanců a podle průzkumu jen 13 % vedoucích hovořilo se zaměstnanci o nejisté době.

Autoři doporučují následující kroky:

1. Buďte otevření a jednoduše situaci popište.
2. Mluvte o tom, co bude dál.

Právě v emocionálně vypjatých dobách se ukazuje, zda mají vedoucí pracovníci odvahu nebo ne. Má-li vedení jasný směr, může to velmi napomoci snížit strach. Kořeny strachu však stejně nezmizí. Není vhodné strach ignorovat. Efektivní lídr ho vyrve i s kořeny. Aby se vám to podařilo, musíte si uvědomit, že strach je druh emocionální reakce. Úspěšně vykořenit vysilující strach se vám podaří tehdy, když změníte paradigmat, z nichž strach vyrůstá. Pokud chcete lidem pomoci, nepracujte s jejich chováním, ale s jejich paradigmaty, která k tomuto chování vedou.

Jedním z takových paradigmat bývá, že lidé nemají vliv na to, co se jim děje. Profesor Martin Seligman to nazývá „naučená bezmocnost“ – je to duševní stav, kdy se lidé chovají bezmocně, dokonce i tehdy, když mají moc změnit nepříjemné nebo škodlivé okolnosti. Pocit nicotnosti pak vede k tomu, že lidé ztrácejí spojení se svou prací. Považují se za oběti. Vaším úkolem jako lídra je pomoci lidem zbavit se takového přístupu. Jediným způsobem je, že ho nahradíte jiným.

Působte ve vašem Okruhu vlivu, nikoliv v Okruhu zájmů a starostí (*viz kniha 7 návyků skutečně efektivních lidí*). S tím je spojen proaktivní přístup, jenž znamená, že se měníme zevnitř – můžeme být vynalézavější, pracovitější, tvořivější, můžeme více spolupracovat. To, co je mimo nás, nemůžeme už ze své podstaty kontrolovat. Můžeme kontrolovat jenom to, co je v nás.

Osvojte si paradigma vedení lidí „Znalostního věku“. Autoři vysvětlují, že pro vedoucí pracovníky „Průmyslového věku“ znamenali lidé z hlediska efektivního řízení totéž co stroje. Takové prostředí v lidech vyvolává strach. Mnohem efektivnější je paradigma vedení lidí „Znalostního věku“, v němž jsou lidé oceňováni pro své jedinečné přispění – schopnost učit se, přizpůsobovat, vymýšlet nová řešení a využívat podnikatelské příležitosti. Abyste mohli vést ve Znalostním věku, potřebujete paradigma osvobození, uvolnění a ocenění jiného pohledu. Lidi motivujete nadšením pro poslání.



Několik myšlenek na závěr

Tak jako se při Tour de France vyhrává celý závod v horských etapách, tak i v byznysu, vzdělávání nebo při vládnutí, je úspěšná ta organizace, která podle očekávání dosahuje předvídatelných výsledků i v nejistých, nepředvídatelných časech.

Principy úspěchu jízdy „v horském terénu“ jsou otestovány časem a nikdy se nemění:

- Vynikajícím způsobem realizujte své priority.
- Pohybujte se rychlostí důvěry (vytvářejte atmosféru důvěry).
- Dosahujte více s méně zdroji.
- Zbavujte lidi strachu.

Týmy, které se neřídí těmito principy, odpadávají ze závodu, když přijde náročnější terén. Ztrácejí z očí své strategické priority. Ztrácejí rychlost, která vychází z důvěry v týmové kolegy, systémy a procesy. Ztrácejí zaměření na úkol vedoucí ke splnění cíle. A nakonec ztrácejí sebedůvěru.

A co váš tým? Jste připraveni dosáhnout předvídatelných očekávatelných výsledků – bez ohledu na to, jak předvídatelná bude doba?

Autoři připomínají, že doba je už ze své přirozenosti nepředvídatelná. Nemůžete odhadnout všechny nejistoty.

Existují však principy, na které se v nejistých dobách můžete spolehnout:

- Do hor si můžete sbalit jen několik věcí – měly by to být ty důležité.
- Lidé vám důvěřují jen tehdy, jste-li důvěryhodní.
- Pokud zákazníci opravdu musí mít to, co prodáváte, najdou způsob, jak za to zaplatit.
- Jediná věc, která je silnější než strach, je smysl našeho konání – takže ať ten váš stojí za to.