



Knihy o osobním rozvoji a vedení lidí v krátkém provedení

8. Návyk

Od efektivnosti k výjimečnosti



STEPHEN COVEY



E-kniha ve zkráceném provedení z projektu:

www.hlavni-myslenky.com

© Tento text je parafrází vzniklou na základě myšlenek knihy „The 8th Habit. From Effectiveness to Greatness“, kterou napsal Stephen Covey, ve smyslu ustanovení § 2, odst. 6, zákona č. 121/2000 Sb., autorského zákona.

V češtině vyšla tato kniha pod názvem: „8. Návyk – Od efektivnosti k výjimečnosti“ v nakladatelství Management Press.

OBSAH:

BOLEST DNEŠNÍCH ORGANIZACÍ	3
PROČ 8. NÁVYK?	5
PROBLÉM	7
SÍLA PARADIGMATU	10
PARADIGMA CELISTVÉHO ČLOVĚKA	11
LIDÉ SI MOHOU VOLIT	13
ŘEŠENÍ	16
OBJEVTE SVŮJ HLAS	17
INSPIRUJTE DRUHÉ, ABY OBJEVILI SVŮJ HLAS	19
8. NÁVYK A BOD OPTIMA	20
ZÁVĚR	26



Bolest dnešních organizací

Autor otevírá v úvodu otázku toho, nakolik jsou dnes lidé spokojeni se svým životem. Upozorňuje na to, že velká část obyvatel propadá hluboké sklíčenosti. Existují sice i lidé, které jejich práce baví, obohacuje a dodává jim energii, ale těch je podle něj méně. Doktor Covey píše o tom, že od lidí se stále více očekává, že budou v dnešním složitém světě s menšími zdroji produkovat více a nebudou přitom moci využít podstatnou část svého nadání a inteligence.

Uvádí výsledky zajímavého výzkumu, který provedla organizace Harris Interactive. Průzkum byl proveden s 23 tisíci občanů USA, kteří pracují na plný úvazek v klíčové funkci v některém z klíčových odvětví. Některé z odpovědí jsou velmi překvapivé:

- Pouze 37 % uvedlo, že plně chápou, o co jejich organizace usiluje a proč.
- Pouze jeden z pěti pracovníků projevoval skutečný zájem o cíle svého týmu a organizace.
- Pouze jeden z pěti pracovníků uvedl, že plně chápe, jak spolu souvisejí jeho vlastní cíle, cíle jeho týmu a cíle organizace.
- Pouze polovina dotázaných vyjádřila spokojenost s výsledky, jichž v uplynulém týdnu dosáhla.
- Pouze 15 % respondentů mělo pocit, že jim organizace umožňuje v plném rozsahu realizovat klíčové cíle.
- Pouze 15 % dotázaných uvedlo, že mohou ostatním do značné míry důvěřovat.
- Pouze 17 % mělo pocit, že jejich organizace podporuje otevřenou komunikaci respektující odlišné názory a stimulující nové a lepší myšlenky.

- Pouze 10 % mělo pocit, že v jejich organizaci jsou lidé skutečně odpovědní za výsledky své práce.
- Pouze 20 % mělo plnou důvěru v organizaci, pro niž pracovali.
- Pouze 13 % mělo pocit, že se jim podařilo vytvořit si důvěryhodné vztahy spolupráce s jinými skupinami nebo odděleními.

Kdybychom tyto výsledky napasovali například na fotbalový tým, tak by to vypadalo následovně: pouze 4 z 11 hráčů na hřišti by věděli, na kterou branku hrají. Pouze dva by to zajímalo. Jenom dva by věděli, na jakém postu mají hrát a co se od nich očekává. Kromě dvou by všichni ostatní hráli spíše proti vlastním spoluhráčům a týmu než proti soupeři.

Autor píše, že sám má podobnou zkušenost s lidmi z různých organizací na celém světě. Bez ohledu na technologický pokrok, výrobní inovace a vzestup světových trhů, nedosahuje většina lidí ve svých organizacích mimořádných výsledků. Jejich práce je neuspokojuje a nedělají ji s velkým nadšením. Jsou znechuceni a otráveni. Nevědí přesně, kam organizace směřuje nebo jaké jsou její priority. Pevně vězí v přítomnosti a nejsou si jisti budoucností. Mají pocit, že nemohou mnoho změnit. Zkuste si představit, jaké ztráty to pro jejich organizace představuje, když nevyužívají elán, nadání a inteligenci svých pracovníků. Doktor Covey vyslovuje hypotézu, že jsou jejich náklady vyšší než všechny daně, úroky a náklady na práci dohromady!



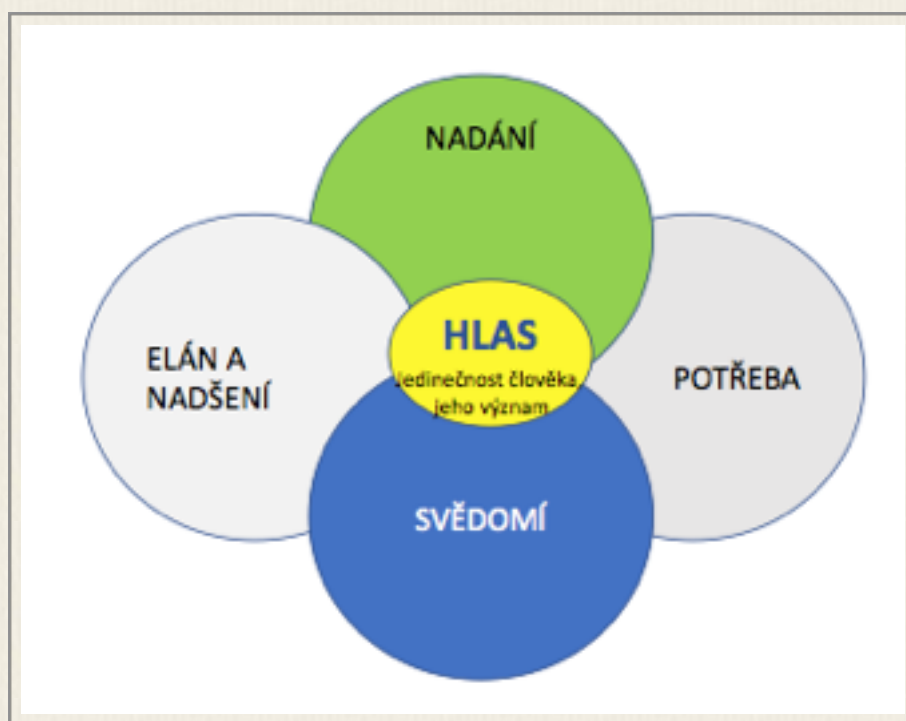
Proč 8. návyk?

Svět se od roku 1989, kdy vyšla kniha 7 návyků skutečně efektivních lidí, výrazně změnil. Náročnost problémů a úkolů, stejně jako komplexnost vztahů, s nimiž se dnes setkáváme v osobním životě, ve vztazích s druhými lidmi v rodině i v práci, je zcela na jiné úrovni.

Kniha „7 návyků ...“ je o efektivnosti. Její obsah má stále důležitý význam. Ale **otázka efektivnosti se dnes stala nutností**. Je to cena, kterou musíme zaplatit, abychom zůstali ve hře. **Nová éra si vyžaduje, abychom byli více než dobří. Vyžaduje, abychom byli vynikající či výjimeční**. Nová doba vyžaduje uspokojení vyplývající ze schopnosti a možnosti uspokojit své tužby; vyžaduje dělat věci s velkým elánem; vyžaduje možnost významně přispívat k dění kolem nás. A to si vyžaduje vytvoření nového návyku.

Tato kniha ukazuje, kudy vede cesta k mimořádné stránce naší dnešní reality. Autor ji nazývá hlasem lidského ducha – plného naděje, inteligentního, houževnatého a nezlomného s neomezeným potenciálem sloužit obecnému dobru. Tento hlas je rovněž hlasem ducha organizací, které přežijí, budou úspěšné a významně ovlivní budoucnost světa.

Autor znázornil tento návyk následovně:



Hlas je pojem, který používá autor pro vyjádření jedinečnosti, výjimečnosti každého konkrétního člověka a významu, který má – pro vyjádření toho v nás, co o sobě dáváme vědět, když jsme postaveni před nejobtížnější úkoly, a co nám umožňuje se s nimi vyrovnat.

Jak ukazuje obrázek, hlas se nachází tam, kde se setkávají nadání (vrozené schopnosti a silné stránky), elán a nadšení (věci, které nám dodávají energii, aktivizují nás, zajímají, motivují a inspirují), potřeba (včetně toho, co jiní natolik potřebují, že jsou ochotni za to zaplatit) a svědomí (vnitřní hlas, který nám říká, co je správné, a nabádá nás, abychom to udělali). Když děláme práci, která nám umožňuje využít naše nadání a podněcuje náš elán a nadšení, práci, která nám umožňuje uspokojit naši významnou potřebu – a naše svědomí nám říká, že bychom se jí měli věnovat – objevili jsme svůj hlas, své místo ve světě, klíč ke své duši.

Příklad:

Autor vzpomíná, jak se seznámil s profesorem Muhammadem Yunusem, laureátem Nobelovy ceny za mír a zakladatelem Grameen Bank, což je organizace vytvořena za jediným cílem – poskytovat malé půjčky chudým lidem v Bangladéši. Doktor Covey se ho zeptal, kdy a jak dospěl ke své vizi. Profesor Yunus řekl, že z počátku žádnou vizi neměl. Všechno začalo, když potkal člověka v nouzi, pokusil se mu pomoci a začala se postupně rozvíjet vize světa, v němž neexistuje chudoba. A tak objevil zároveň svůj „hlas“.



Problém

Doktor Covey přiznává, že věří tomu, že informační a znalostní věk, do něhož vstupujeme, bude padesátkrát produktivnější než věk industriální. Vysoce kvalitní práce znalostních lidí je natolik prospěšná, že uvolnění jejího potenciálu přináší organizacím mimořádnou příležitost vytvářet hodnoty. Práce založená na znalostech je převodovou pákou umožňující využít ostatní investice, které organizace nebo rodiny doposud vynaložily. Znalostní pracovníci představují ohniska a převodové páky tvořivého využití investic takovým způsobem, který lépe umožní dosahovat cílů organizace.

Autor cituje Petera Druckera, který srovnával industriální věk s věkem znalostí: „Nejdůležitějším a skutečně unikátním příspěvkem managementu ve 20. století byl padesátinásobný nárůst produktivity **MANUÁLNĚ PRACUJÍCÍCH DĚLNÍKŮ** ve výrobě.

Nejdůležitějším příspěvkem managementu 21. století bude obdobně zvýšit produktivitu **PRÁCE ZALOŽENÉ NA ZNALOSTECH** a produktivitu **ZNALOSTNÍHO PRACOVNÍKA**.

Nejcennějším aktivem společnosti 20. století bylo výrobní zařízení. Nejcennějším aktivem instituce 21. století, ať už bude působit v podnikatelské nebo nepodnikatelské sféře, budou znalostní pracovníci a jejich produktivita.“

Covey vysvětluje, že jestliže dokážete dnes přiměřeně reagovat na obtížný úkol, můžete mluvit o úspěchu. Na další náročný úkol ale nemůžete reagovat stejně, protože původní úspěšný postup již nebude účinný. Pokud to přesto uděláte, dočkáte se neúspěchu.

Na pracovištích však stále výrazně převládá způsob myšlení typický pro industriální věk. Tento způsob myšlení nebude v nových podmínkách funkční. Lidé si navíc přinášejí tento způsob myšlení z práce domů, kde má rozhodující vliv na to, jak komunikují, jednají se svými partnery a snaží se vést, motivovat a trestat děti.

Způsob myšlení industriálního věku

Hlavními aktivy a zdroji prosperity byly v industriálním věku stroje a kapitál. Lidé byli nezbytní, ale nahraditelní. Nabídka dělníků převyšovala poptávku, tak mohli být svými zaměstnavateli i zneužíváni. Byli ochotni pracovat v obtížných podmínkách a podle přesně stanovených postupů. Zaměstnavatelé potřebovali od lidí jen jejich tělo, a proto je nezajímalo jejich myšlení, srdce a duše. Redukovali člověka na věc.

Mnoho postupů pocházejících z této doby je používáno i v moderním managementu. Manažeři jsou přesvědčeni, že lidi musí kontrolovat a řídit. Náklady na lidi jsou v účetnictví vedeny jako výdaje a stroje jsou vedeny jako aktiva. Manažeři vyznávají filozofii cukru a biče, což je podle Coveyho stupidní metoda, která motivuje pomocí odměn a popohání pomocí strachu a trestů. Rozpočty vedou lidi k tomu, aby utráceli letos co nejvíc, aby o to v příštím roce nepřišli. Hlavním cílem je hájit zájmy vlastního oddělení. I to má původ v industriálním věku.

Problém spočívá v tom, že manažeři používají model řízení založený na kontrole i na znalostní pracovníky. Protože mnoho lidí vybavených ve svém postavení pravomocemi nevidí skutečnou hodnotu a potenciál svých podřízených a nechápe dostatečně přesně a ve všech souvislostech podstatu člověka. Řídí lidi, jako by to byly věci. To jim neumožňuje využít při řízení to, co lidi nejvíce motivuje, využít jejich nadání a génia. Zastaralý přístup lidi uráží, manažeři ztratí jejich sympatie a podporu. Vytvoří se kultura založená na nízké vzájemné důvěře se sklonem se soudit a přít se. Podobně když budou rodiče jednat se svými pubertálními dětmi, tak ztratí jejich důvěru a děti začnou rebelovat.

Sestupná spirála nezdravé závislosti

Většina lidí uvažuje o vedení jako o něčem, co je spojeno s funkcí. Proto o sobě neuvažují jako o lídrech. Aby se vedení (vliv) stalo otázkou osobní volby, musíme chtít vést a musíme se to naučit. Je to svoboda, kterou si musíme zasloužit.

Pokud lidé přemýšlejí v duchu toho, že rozhodovat mohou jenom ti, kteří mají funkce, možná nevědomky souhlasí s tím, že se k nim přistupuje jako k věcem. Dokonce i v případech, kdy si uvědomují nějakou potřebu, nechopí se iniciativy a nezačnou jednat. Čekají, až jim někdo s postavením řekne, co mají dělat a reagují v souladu s tím, co jim bylo řečeno. Když se věci nedaří, kladou to za vinu formálnímu lídrovi. Podobně mu přičítají i zásluhy, když se něco podaří.

Široce rozšířená neochota iniciativně a nezávisle jednat živí pocit vedoucích, že musejí na své podřízené dohlížet nebo je řídit. Jsou přesvědčeni, že jim nic jiného nezbývá, pokud chtějí, aby jejich podřízení něco dělali. Tento cyklus pak eskaluje a vytváří oboustrannou vzájemnou závislost. Čím více manažer kontroluje, tím více vyvolává chování, které kontrolu nebo řízení vyžaduje. Postupem času dochází mezi vedoucími a vedenými k tiché dohodě, která vymezuje a potvrzuje jejich role.



Síla paradigmatu

Slovo PARADIGMA pochází z antické řečtiny a vyjadřuje určitý způsob nazírání světa a předpoklady, teorie, referenční rámce, z nichž přístup ke světu vychází. Obsahově si lze tento termín představit jako mapu určitého území nebo plán města. Pokud je tato mapa nepřesná, nezáleží na tom, jak usilovně se snažíte nalézt místo, kam se chcete dostat nebo jak pozitivně myslíte – tak jako tak budete bloudit. Pokud mapa odpovídá skutečnosti – a pouze tehdy – píle a postoj získají na významu.

Paradigma vysvětluje a dává tím směr našemu jednání. Problémem je, že paradigmatu, podobně jako tradice, jenom obtížně odcházejí ze scény a přežívají ještě dlouho poté, co bylo objeveno lepší.

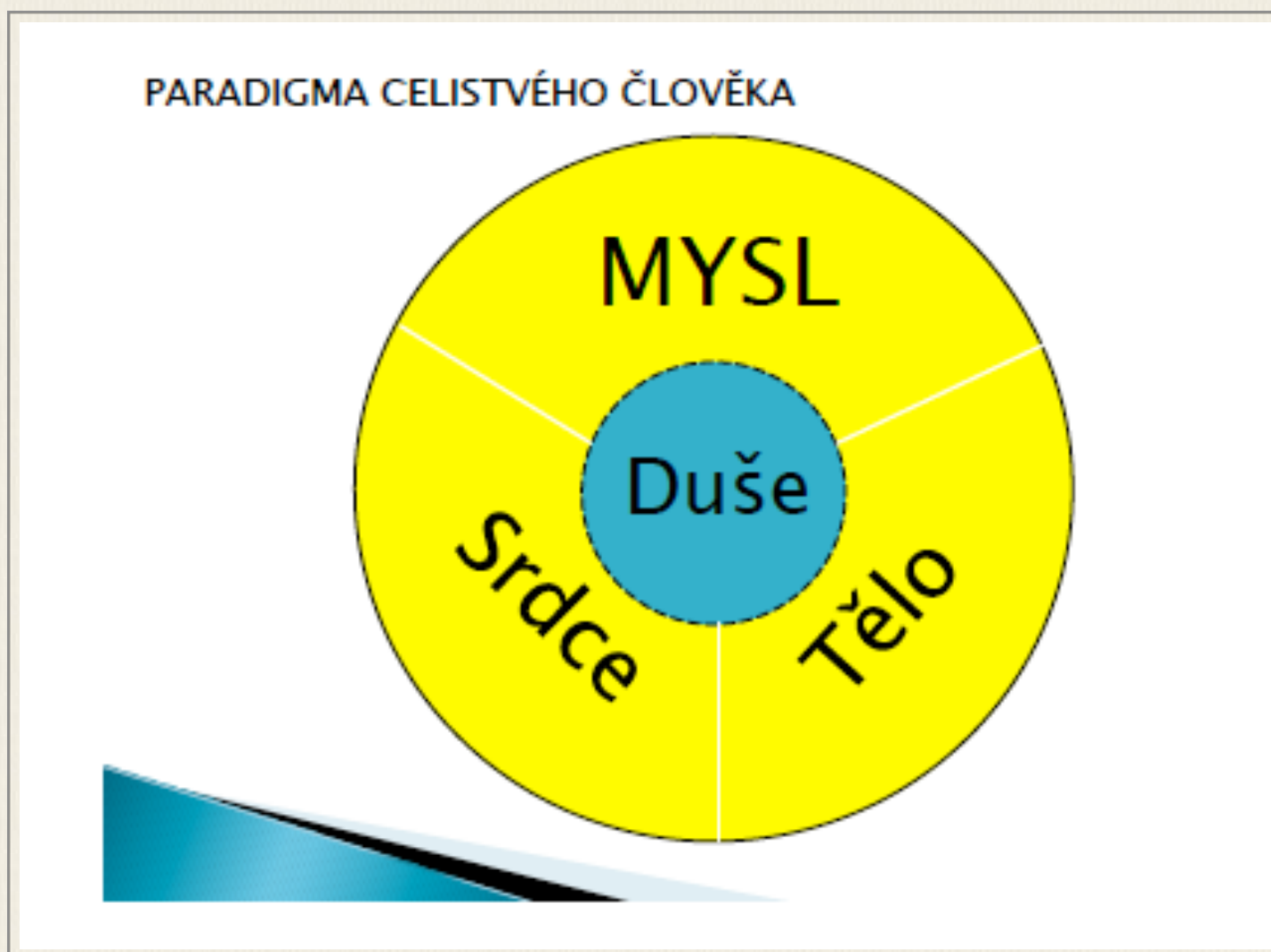
Nový věk znalostí vychází z nového paradigmatu, zcela odlišného od paradigmatu industriálního věku. Stephen Covey nazývá toto nové paradigma Paradigmatem Celistvého člověka.



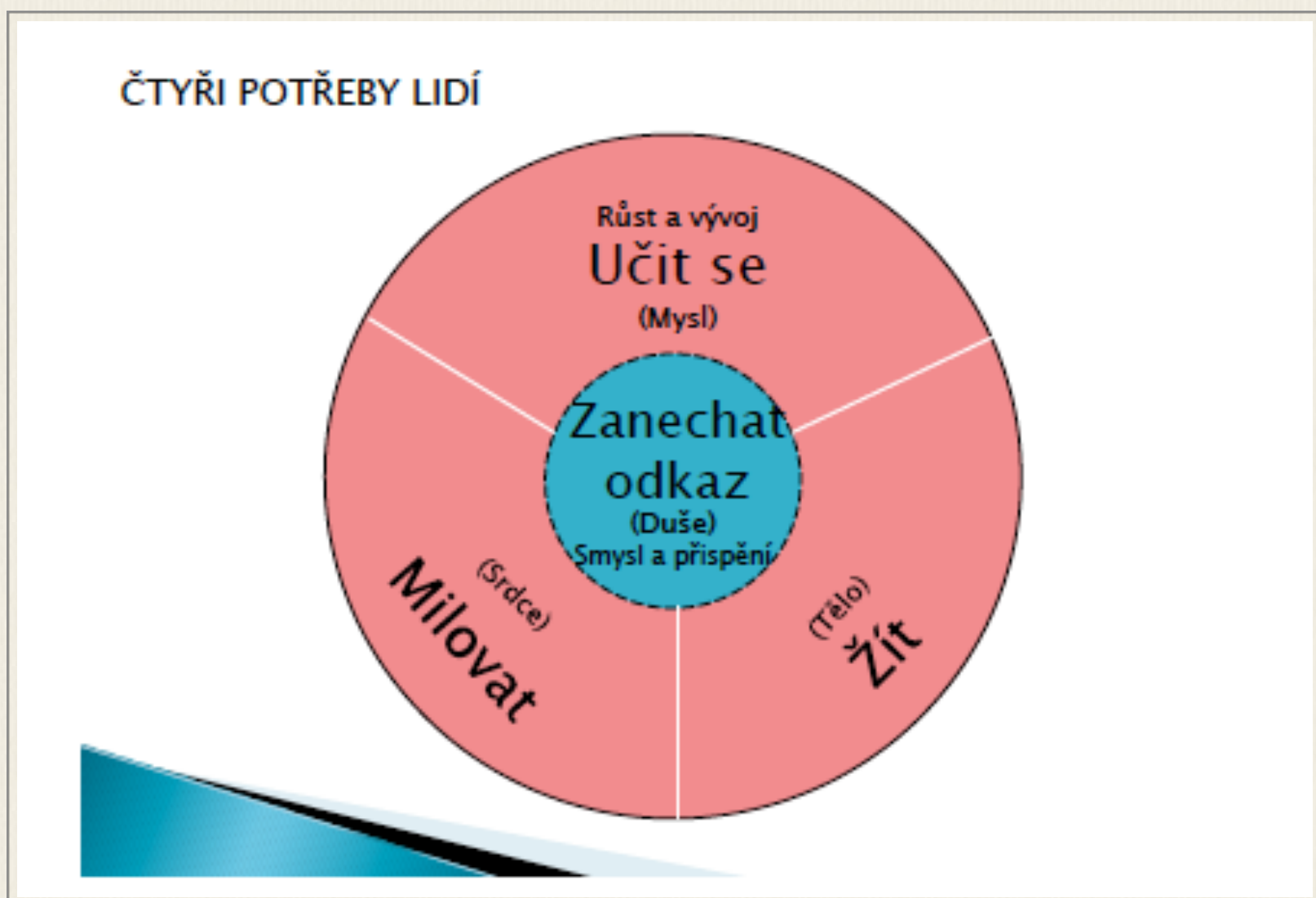
Paradigma celistvého člověka

Existuje jeden jednoduchý důvod, proč je tolik lidí nespokojeno s prací, kterou dělají, proč se většině organizací nedaří dostat z lidí to nejlepší, co v nich je (nadání, vynalézavost, tvořivost), a proč se nikdy nestanou skutečně vynikajícími organizacemi s trvale zajištěnou existencí. Příčinou všech těchto obtíží je omezené, nekompletní paradigma lidské podstaty.

Lidé nejsou, a to je zcela základní skutečnost, věcmi, které musí někdo stimulovat a kontrolovat. Lidé mají čtyři dimenze – tělo, mysl, srdce a duši.



Filozofie a víra, západní i východní, se od počátku známé historie zabývají v podstatě stejnými čtyřmi dimenzemi lidské existence: fyzickou/ekonomickou, mentální (rozumovou, intelektuální), sociální/emocionální a duchovní. Přestože k jejich popisu často používají odlišná slova, ve skutečnosti reflektují stejné čtyři univerzální dimenze života. Pojmy, které přitom používají, reprezentují rovněž čtyři základní potřeby všech lidí a zdroje jejich motivace: žít (uchování vlastní existence), milovat (vztahy), učit se (růst a vývoj), zanechat odkaz (smysluplná činnost a přispění k dění kolem nás).

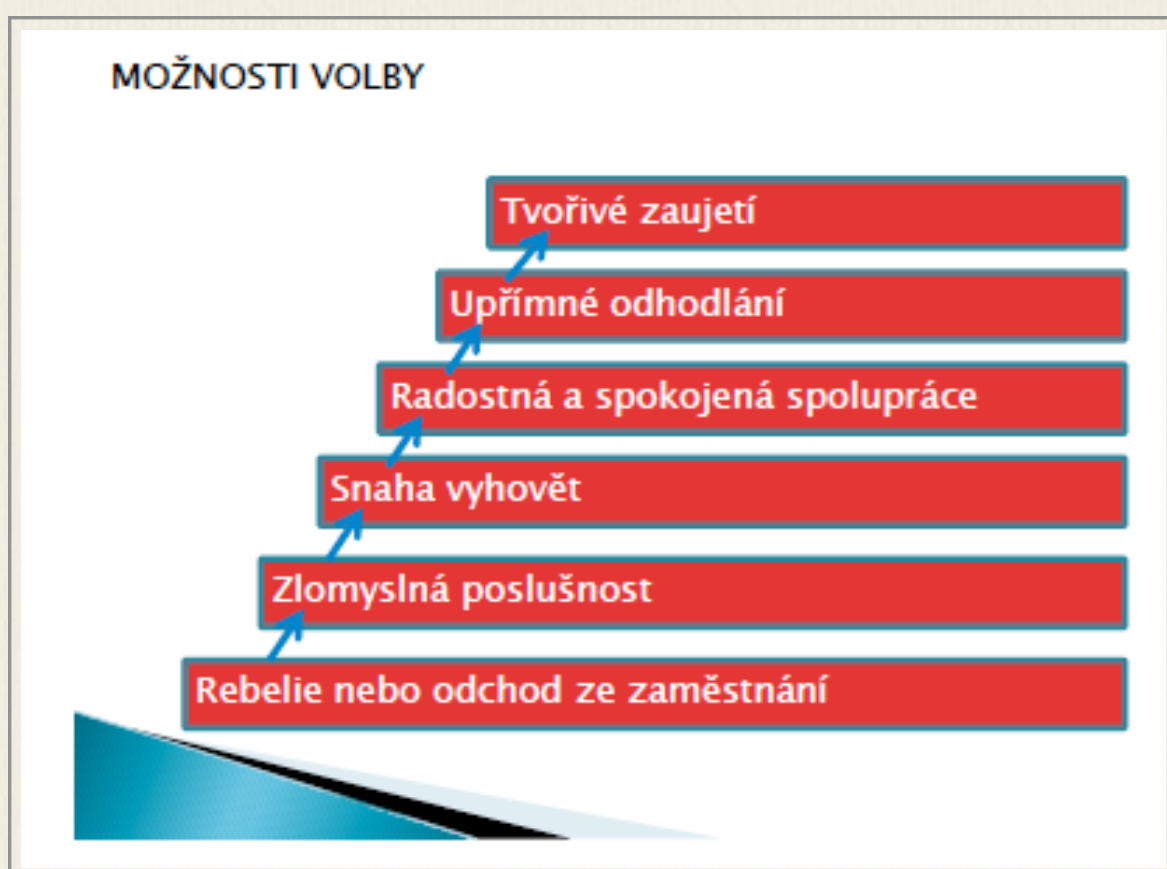




Lidé si mohou volit

Jaké přímé spojení existuje mezi paradigmatem kontroly „věci“ (neúplného člověka), které dnes na pracovištích dominuje, a neschopností manažerů a organizací inspirovat lidi k tomu, aby z vlastní vůle ze sebe vydali to nejlepší, co v nich je (aby využili své nadání a přispěli k dění kolem sebe)? Odpověď je jednoduchá. Lidé si volí. Vědomě či podvědomě se na základě toho, jak se s nimi jedná a jakou možnost využít všechny čtyři části své lidské podstaty mají, rozhodují, kolik ze své osobnosti investují do práce, kterou dělají. Mohou se přitom rozhodnout pro vše od rebelie a odchodu ze zaměstnání až po tvořivé zaujetí.

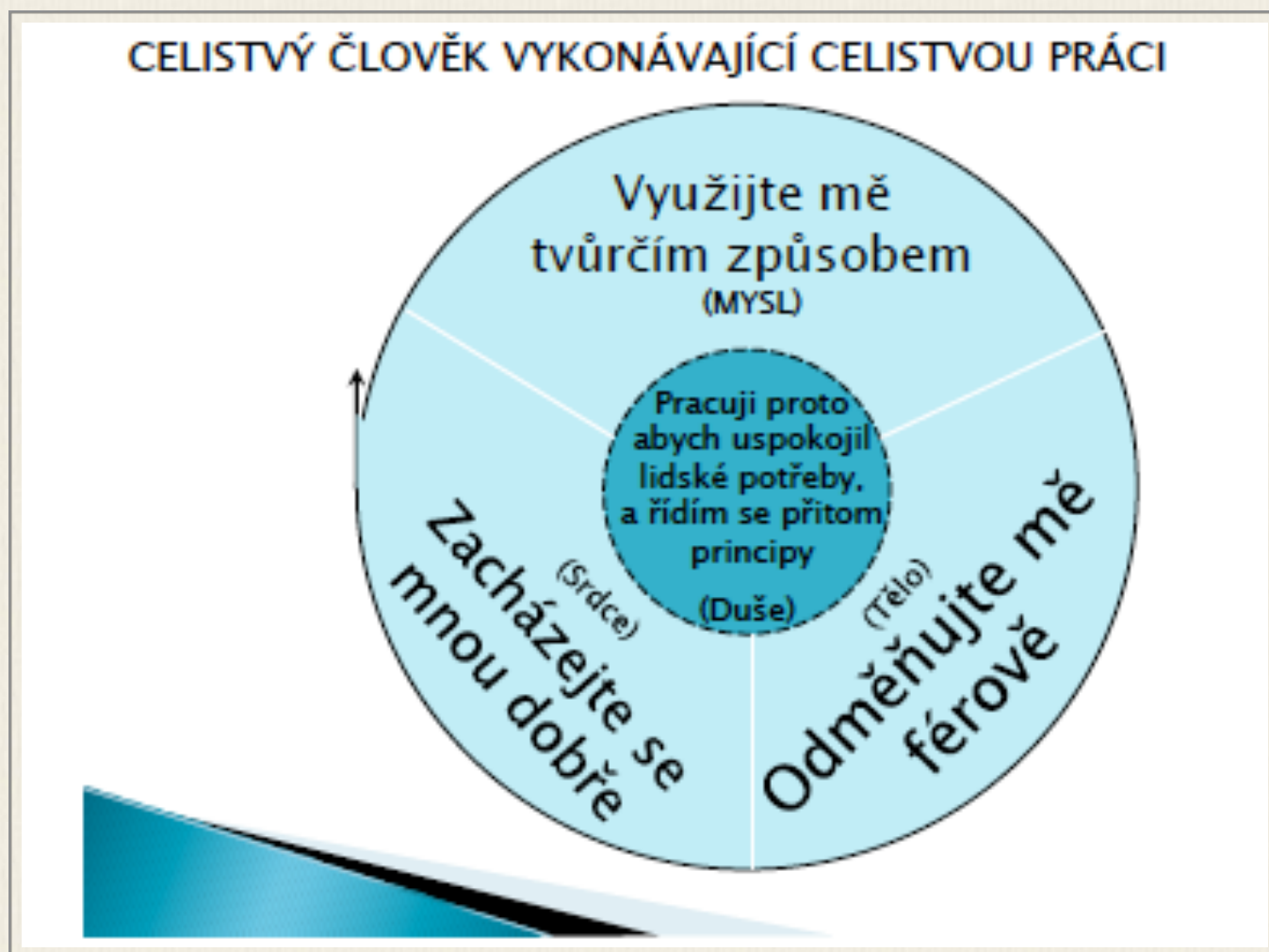
Nyní se na chvíli zamyslete nad tím, pro kterou ze šesti možností, uvedených na následujícím obrázku, byste se rozhodli v následujících pěti situacích:



1. Za prvé, nejedná se s vámi férově. Lidé v organizaci hrají mnoho zájmových her, je rozšířeno protěžování chráněnců, systém odměňování se nezdá být spravedlivý, vaše odměna náležitě neodráží váš příspěvek k chodu organizace. Co si vyberete?
2. Za druhé, vaše odměna je férová, ale nezachází se s vámi s náležitým respektem, konzistentně, musíte čelit nevypočitatelným rozmarům, ve velké míře diktovaným náladou vašeho šéfa. Co si zvolíte?
3. Za třetí, vaše odměna je férová a zacházení dobré, ale když se od vás chce, abyste vyjádřili svůj názor, je vám ve skutečnosti podsunut a vnucen. Jinak řečeno, vašemu tělu a srdci se dostává patřičného ocenění, ale vaší myslí ne. Pro co se rozhodnete?
4. Za čtvrté, jste férově placeni (tělo), zachází se s vámi dobře (srdce), vašim myšlenkám a tvořivosti se dostává sluchu (mysl), ale chce se po vás, abyste vykopali jámu a poté ji opět zaházeli, nebo abyste vyplňovali formuláře, které nikdo nečte a nepoužívá. Jinak řečeno, práce, kterou děláte, postrádá jakýkoli smysl (duše). Pro co se rozhodnete?
5. Za páté, jste férově placeni, zachází se s vámi dobře, můžete s tvůrčím zaujetím dělat smysluplnou práci, ale běžné jsou lži a podvádění zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců (duše). Jaká bude vaše volba?

Všimněte si, že jsme se zabývali všemi čtyřmi složkami Paradigmatu Celistvosti Člověka – tělem, myslí, srdcem a nakonec duší (tuto složku jsme rozdělili na dvě části – smysluplnost práce a bezzásadovost jednání). Podstatné je, že zanedbáte-li či opomenete kteroukoli z těchto částí lidské podstaty, přistupujete k člověku jako k věci – a co děláte s věcmi? Musíte je mít pod kontrolou, řídit a používat metodu cukru a biče, chcete-li je motivovat.

V dnešním informačním/znalostním věku se pro jednu ze tří nejvýše uvedených možností (podle obrázku) rozhodne pouze zaměstnanec, k němuž se přistupuje jako k celistvému člověku vykonávajícímu celistvou práci, tj. k člověku, který je férově placen, zachází se s ním dobře, je tvůrčím způsobem využíván a má možnost přispívat k uspokojení lidských potřeb způsobem respektujícím určité principy.



Začínáte chápat, jak se v paradigmatu lidské podstaty odráží klíčové problémy současných pracovišť a jejich řešení? Uvědomujete si, kolik řešení problémů, s nimiž se setkáváme doma nebo v obcích, v nichž žijeme, nabízí toto paradigma? Paradigma typické pro industriální věk (člověk jako věc či člověk jako doplněk stroje) a všechny činnosti s ním spojené jsou moderním ekvivalentem pouštění žilou (středověký lékařský postup).



Řešení

„Neexistuje nic tak působivého, než myšlenka, jejíž čas nadešel.“

Victor Hugo (francouzský spisovatel)

Doktor Covey píše, že většina významných změn, jimiž prošla kultura organizací – takových, které umožnily vytvořit vynikající organizace, jež trvale rostly, prosperovaly a dělaly něco užitečného, začaly u jednoho člověka. Někdy byl tímto člověkem formální lídr, ale velmi často jím byl někdo jiný. Například kvalifikovaný pracovník, výrobní manažer nebo něčí asistent. Tito lidé se bez ohledu na své postavení nejdříve změnili sami. Teprve potom začali působit na druhé lidi. Jejich charakter, odbornost, iniciativa a pozitivní energie inspirovaly a uvedly do pohybu ostatní lidi v organizaci. Tito lidé měli jasnou představu o sobě, znali své přednosti, věděli, k čemu mají nadání – a využívali všechny svoje předpoklady k tomu, aby uspokojili potřeby a dosahovali výsledků. Díky tomu zpravidla získali větší zodpovědnost. Tu využili a znásobili a výsledky se opět dostavily. Stále více lidí jim pak věnovalo svou pozornost.

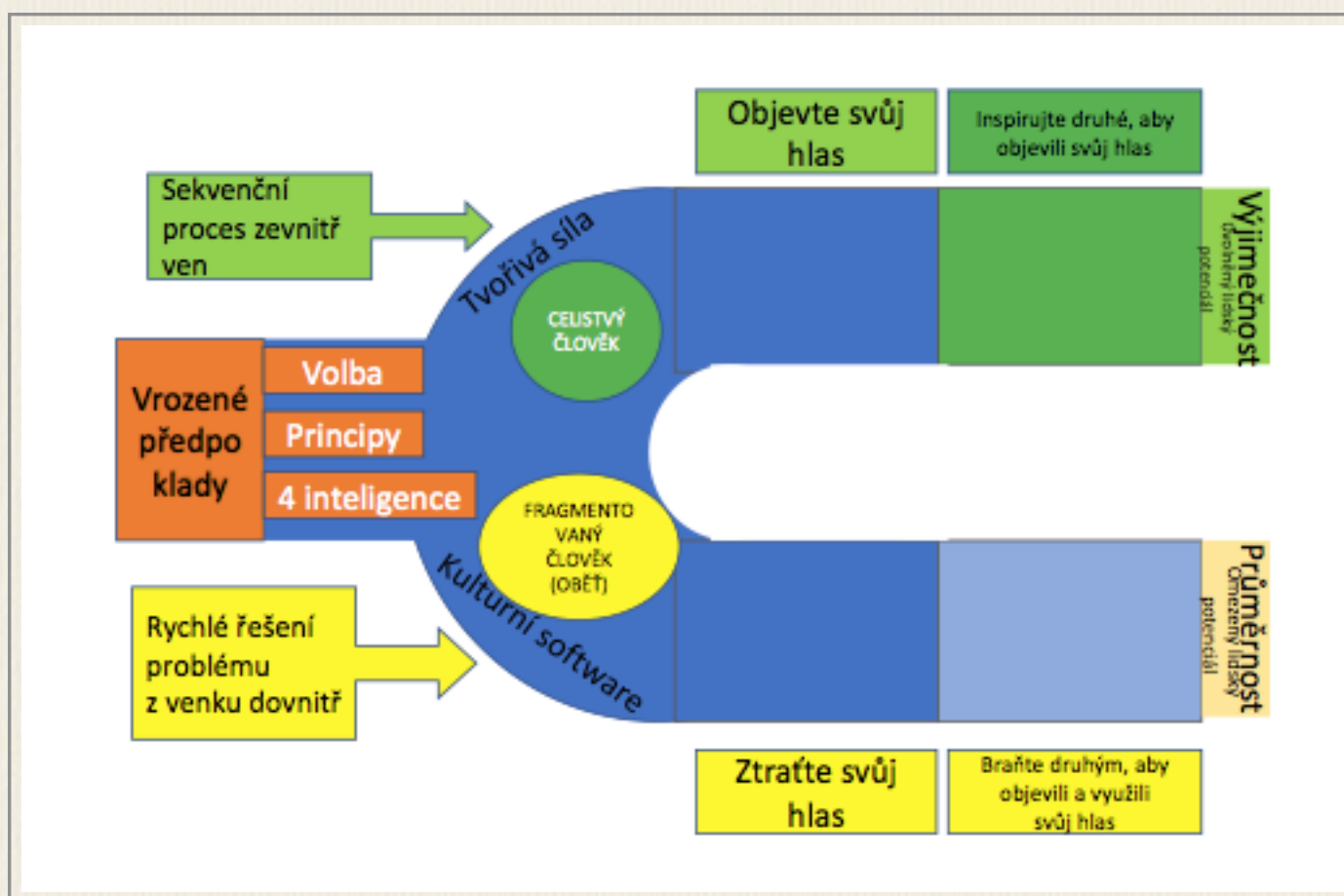
Tito lidé tedy dobře znali svoji přirozenost a svoje vlohy. Z nich vycházeli při vytváření své vize – toho, čeho chtěli dosáhnout. A chtěli dosáhnout velkých věcí. Tito lidé zároveň působili na ostatní a inspirovali je k tomu, aby i oni objevili svůj hlas.

Autor nabízí v knize řešení, které má dvě části:

1. Objevte svůj hlas.
2. Inspirujte druhé, aby i oni objevili svůj hlas.



Objevte svůj hlas



Každý člověk si volí jednu ze dvou cest životem. Jedna je široká a populární a pohybuje se po ní mnoho lidí směrem k průměrnosti. Po druhé cestě jdou ti, kteří chtějí dosahovat vynikajících výsledků a hledají smysluplné naplnění života. Obě destinace nabízejí mnoho možností. Oba cíle se však od sebe liší jako den a noc.

Cesta vedoucí k průměrnosti omezuje využití lidského potenciálu. Na této cestě se uchylujeme k rychlým řešením problémů. Druhá cesta představuje proces postupného osobního růstu směřujícího zevnitř ven. Lidé pohybující se po první cestě využívají prostředí kulturního „softwaru“. S tím souvisí lidské ego, slabosti, nedostatek, vzájemné srovnávání, soupeření, obviňování a diskriminace. Lidé,

kteří jdou druhou cestou, jsou povzneseni nad omezující kulturní vlivy a jsou rozhodnuti být tvůrci vlastního osudu.

Hledání smyslu

V každém člověku je skrytá touha žít tak, aby jeho život měl smysl, aby docílil něčeho výjimečného, aby přispěl k tomu, co považuje za správné, aby něco skutečně změnil.

Každý člověk se může vědomě rozhodovat a začít žít tak, aby jeho život byl jedinečný – doma, v zaměstnání, v komunitě. Takovéto rozhodnutí může učinit bez ohledu na okolnosti a své životní poměry. Výjimečnost můžeme životu dát různými způsoby. Nikdy není pozdě na objevení vlastního hlasu.

Autor radí, že když se rozhodnete vydat po cestě, „po níž se chodí méně“, musíte udělat dvě věci, které vám umožní objevit svůj hlas:

1. Objevte svůj hlas díky tomu, že poznáte a pochopíte skutečnou podstatu sebe sama jako lidské bytosti. Jedná se o to, co Covey nazývá třemi úžasnými dary, jimiž disponujeme od narození:

- a. Svoboda volby;
- b. Přirozené zákony nebo principy;
- c. Čtyři druhy inteligence/potenciály (tělesná, mentální, emocionální a duchovní);

Důležité je rozvinout a integrovaně používat inteligenci, spojenou s každou ze čtyř součástí vaší přirozené lidské podstaty.

2. Vyjádřete svůj hlas tím, že budete pěstovat a rozvíjet ty nejlepší projevy těchto inteligencí – vizi, disciplínu, elán a nadšení, svědomí.



Inspirujte druhé, aby objevili svůj hlas

Když jste objevili svůj hlas, můžete se rozhodnout inspirovat druhé, aby i oni objevili svůj hlas. Tím rozšíříte svůj vliv a zvýšíte své přispění k dění kolem vás. Slovo inspirace (z latinského *inspirare*) znamená doslova vdechnout život jiné bytosti. Když si uvědomujeme, respektujeme a vytváříme druhým cesty, jak umožnit projevení jejich hlasu – uvolňujeme skrytého lidského génia, tvořivost, zaujetí, nadání a motivaci. Organizace, které budou disponovat kritickým množstvím lidí a týmů uplatňujících naplno jejich hlas, překonají současnou úroveň produktivity, inovací a vedení lidí a dostanou se do čela - a to jak na trzích, tak i ve společnosti.

Autor doporučuje, abyste průběžně učili druhé to, čemu se sami učíte. Tím si nejlépe osvojíte nové poznatky. Dále tyto nové poznatky učiňte součástí svého vlastního života.



8. návyk a bod optima

Nedílnou součástí osmého návyku je pochopení celistvého člověka. Jedině když pochopíme celistvého člověka a jeho roli, můžeme uvolnit neomezený potenciál znalostních pracovníků. Ekonomika industriálního věku byla založena na paradigmatu fragmentovaného člověka. V dnešním světě vede tato cesta v nejlepším případě k průměrnosti. Je to cesta, která svazuje lidský potenciál. Dokážete si představit, jaké je to plýtvání, když v organizacích stále přijímají rozhodnutí nejvýše postavení lidé, zatímco ostatní je jenom vykonávají?

8. návyk reprezentuje způsob myšlení a schopnosti, které umožňují neustále v lidech hledat potenciál. Představuje druh vedení, při němž vedoucí dává lidem najevo jejich hodnotu a potenciál natolik jasně a srozumitelně, že je dokážou v sobě rozpoznat. To není možné bez naslouchání lidem. Vedoucí je musí zapojovat do dění a průběžně potvrzovat jejich hodnotu a potenciál – tím, co jim říkají, a dále s pomocí 4 rolí efektivního vedení lidí.

Čtyři role efektivního vedení

1. **Být příkladem** – inspiruje důvěru, aniž bychom o ni usilovali. (Morální autorita jedince)
2. **Hledání cesty** – vytváří řád, aniž bychom to požadovali. (Morální autorita vize)
3. **Sladění** – posiluje vizi a pravomoci, aniž bychom je proklamovali. (Morální autorita instituce)
4. **Posilování pravomocí** – uvolňuje lidský potenciál bez vnější motivace. (Morální autorita organizace)

Podle Coveyho je z hlediska vytváření příkladu nejdůležitější být ostatním příkladem při realizaci zbývajících tří rolí. Hledání cesty je příkladem odvahy určit směr, příkladem skromnosti, pokory a vzájemného respektu a ochoty zapojit ostatní do rozhodování o tom, na čem nejvíc záleží. Sladování je příkladem ochoty vytvořit struktury, systémy a procesy, které jsou v souladu se strategickými rozhodnutími, která respektují „na čem nejvíce záleží“ – takže organizace se neustále zaměřuje na nejvýznamnější cíle s nejvyšší prioritou. Posilování pravomocí je příkladem hluboce zakořeněné víry v potenciál lidí volit si a ve čtyři části jejich podstaty, která se realizuje prostřednictvím zmocňování k činnostem.

Velká realizační mezera

Vědět a nepoužívat je totéž, jako nevědět – píše Covey. Principy obsažené v 8. návku nemají velký význam, dokud se používáním a realizací nestanou součástí charakteru a schopnosti – dokud se nestanou návykem. Realizaci se však ve většině organizací nevěnuje dostatečná pozornost. Jasně definovaná strategie je jedna věc, realizovat ji je věc druhá.

V organizaci existuje, podle výsledků provedeného průzkumu, šest základních faktorů realizace: jasnost, oddanost, přenesení, vytváření předpokladů, synergie a odpovědnost. Selhání jednoho nebo několika faktorů vede k neúspěchům při realizaci. V této souvislosti hovoří doktor Covey o takzvaných realizačních mezerách:

- **Jasnost** – lidé nevědí, jaké cíle nebo priority jejich tým nebo organizace mají.
- **Závazek** – lidé se neztotožní s cíli.
- **Přenesení** – lidé nevědí, co mají dělat, aby svojí prací pomohli týmu nebo organizaci dosáhnout jejich cíle.
- **Sladění** – lidé nedisponují vhodnými strukturami, systémy nebo procesy.
- **Synergie** – lidé spolu nevycházejí nebo dobře nespolupracují.
- **Odpovědnost** – lidé pravidelně nepožadují odpovědnost.

Následující tabulka ukazuje šest realizačních mezer a poskytuje zjednodušenou představu o tom, jak způsob myšlení, typický pro industriální věk, přispívá ke

vzniku těchto mezer a jak model znalostního pracovníka, který jako svoji nedílnou součástí obsahuje 8. návyk, umožňuje tento stav řešit.

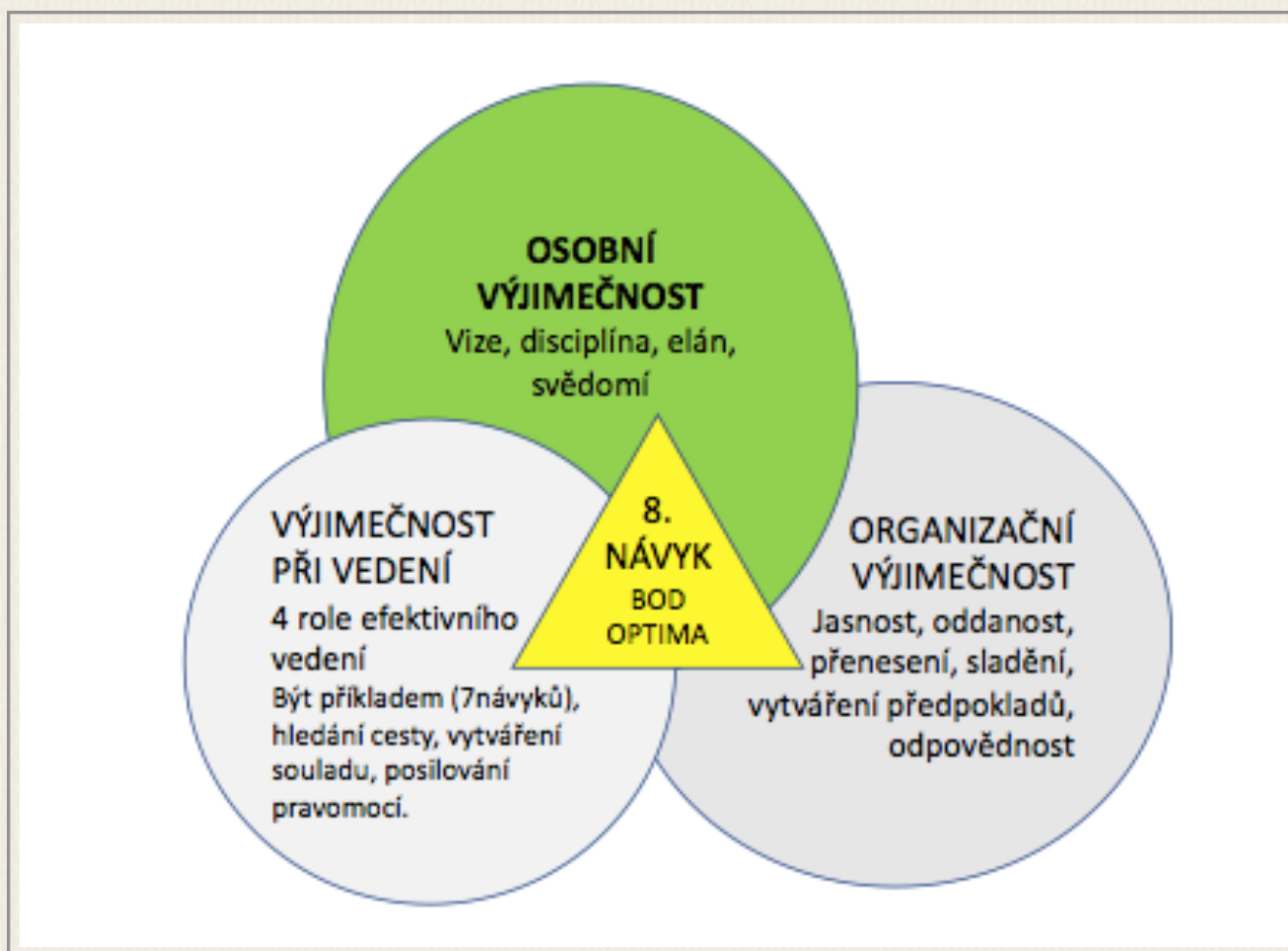
REALIZAČNÍ MEZERY	INDUSTRIÁLNÍ VĚK - PŘÍČINY	ŘEŠENÍ TYPICKÉ PRO VĚK ZNALOSTÍ
Jasnost	Oznamování	Identifikace a/nebo zapojení
Závazek	Prodávání	Celistvý člověk vykonávající celistvou práci
Přenesení	Popis práce	Sladování cílů s výsledky
Sladění	Cukr a bič (lidé jako náklad)	Sladování struktur a kultury
Synergie	„spolupracujte!“	Komunikace typu Třetí alternativy
Odpovědnost	Sendvičová metoda hodnocení výkonu	Otevřenost, vzájemná odpovědnost

Bod optima

Doktor Covey připomíná, že existují tři druhy výjimečnosti: osobní, při vedení a organizační. K osobní výjimečnosti se dostaneme, když objevíme a využijeme tři vrozené dary – svobodu volby, principy a čtyři druhy inteligence. Jejich využitím a rozvojem kultivujeme charakter, vyznačující se svědomím vedenou vizí, disciplínou, elánem a nadšením. Takový charakter vede člověka k tomu, aby přispíval k dění kolem sebe a sloužil tak nejenom druhým lidem, ale i sobě. Takový charakter nazývá autor primární výjimečností. Nadání, pověst, prestiž, bohatství a uznání představují druhotnou výjimečnost.

Výjimečnosti při vedení dosahují lidé, kteří se bez ohledu na své postavení rozhodnou inspirovat druhé, aby objevili svůj hlas. Cestou k tomuto cíli je jednat v souladu se čtyřmi rolemi efektivního vedení.

Organizační výjimečnosti se dosahuje tím, že organizace dokáže realizovat své role při vedení lidí a práci (včetně poslání, vize a hodnot) s využitím principů nebo faktorů úspěšné realizace. Tyto předpoklady jsou univerzální, nadčasové a evidentní principy.



4 zásady realizace

Realizační mezery můžeme překonat s pomocí čtyř zásad realizace, které výrazně zvyšují schopnost týmů a organizací soustředit se na nejvýznamnější priority a realizovat je. Tyto 4 zásady představují podle průzkumu 20 % úsilí a 80 % výsledků – a jsou konzistentní se třemi oblastmi výjimečnosti a vyplývají z nich.

Zásada 1: Soustřed'te se na to nejdůležitější

V organizacích se zapomíná často na klíčový princip, že lidé se dokážou soustředit v danou chvíli pouze na jedinou věc (nebo v nejlepším případě na několik málo věcí), pokud ji (je) mají dělat výjimečně dobře.

Ujasněte si proto dva nebo tři nejdůležitější cíle vašeho týmu a pečlivě je zformulujte tak, aby byly v souladu s nejvýznamnějšími prioritami vaší organizace.

Zásada 2: Vytvořte účinnou Motivační výsledkovou tabuli

Motivační výsledková tabule umožňuje posílit základní princip: Lidé jednají jinak, když se měří výsledky.

Autor uvádí příklad pouličního hraní basketbalu, hokeje nebo fotbalu. Když nikdo nepočítá skóre, pravidla se neberou příliš vážně a každou chvíli se hra přerušuje. Když se začnou počítat body a góly, tak se všechno změní. Hraje se s větším zápalem a intenzitou. Hráči se radí. Domlouvají taktiku, improvizují apod.

Totéž platí pro práci. Bez jasně vymezených kritérií úspěchu si lidé nikdy nejsou jisti tím, co je skutečným cílem. Každý chápe cíl jinak. Výsledkem je, že se lidé nevěnují důležitým cílům, ale naléhavým věcem. Motivace ochabuje.

Covey tedy radí: „Dokud nevidíte příslušné skóre, vaše plány a strategie jsou pouhé abstraktní úvahy. Potřebujete proto Motivační výsledkovou tabuli, kterou budete neustále aktualizovat. Účinná Motivační výsledková tabule je kombinací hledání cesty a sladování, která vede k jednání.

Jak vytvořit Motivační výsledkovou tabuli?

Motivační výsledková tabule by měla jednoznačně ozřejmit tři věci, odpovědět na tři otázky: Od čeho? K čemu? Do kdy?

1. **Vytvořte seznam nejvýznamnějších priorit nebo velmi důležitých cílů** – těch, jichž musí váš tým dosáhnout.
2. **Vytvořte pro každý z nich Motivační výsledkovou tabuli** obsahující tyto položky:
 - a. Současný stav (kde jsme);
 - b. Cílový stav (kam se potřebujeme dostat);
 - c. Termín (do kdy).
3. **Motivační výsledkovou tabuli umístěte na viditelné místo a požadujte po lidech, aby ji sledovali** – každý den, každý týden. Scházejte se u ní, diskutujte o ní a řešte problémy průběžně tak, jak se objevují.

Zásada 3: Převeďte vznešené cíle na praktické jednání

Deklarovaná strategie má někdy velmi daleko k té, která se skutečně realizuje. Pokud chcete dosáhnout cílů, jakých jste nikdy před tím nedosáhli, musíte začít dělat věci, které jste nikdy nedělali. To, že vedoucí znají cíle své organizace, ještě

neznamená, že lidé vědí, co mají dělat. Covey zdůrazňuje, že aby všechno fungovalo, musí váš tým přistupovat ke své práci tvořivě, musí identifikovat, co – tj. nové a lepší postupy – povede k dosažení cílů, a určit, jaké úkoly je nutné každý týden, každý den realizovat na všech úrovních organizace. To je posilování pravomocí (zmocnění), které vede k jednání.

Zásada 4: Požadujte odpovědnost – neustále a od všech

V nejefektivnějších týmech se lidé často scházejí, aby zjistili, jak si vedou, aby sledovali Motivační výsledkovou tabuli, řešili nejruznější záležitosti a hledali možnosti, jak si mohou vzájemně pomoci a podpořit se. Pokud všichni v týmu nepožadují od všech odpovědné jednání, nikdy se nedostanou k cíli. Smyslem efektivních porad, při nichž se členové týmu scházejí, je sledovat, jak každý člen týmu plní své úkoly, a pokročit díky tomu při realizaci klíčových cílů.

Při těchto poradách se nejčastěji používají tři klíčové nástroje:

1. Stanovení priorit.
2. Hledání Třetích alternativ.
3. Odstraňování překážek.

Koeficient realizace (xQ)

Organizace potřebují podle Coveyho nový způsob vyjadřování a měření kolektivní schopnosti soustředit se na cíle a realizovat je. Tak jako se měří pomocí IQ inteligence, průzkum xQ zjišťuje a měří velikost „realizační mezery“ mezi stanovením cíle a jeho skutečným dosažením. Výsledky xQ ukazují schopnost organizace realizovat nejvýznamnější cíle. Covey píše, že stačí zaměstnancům položit 27 otázek, jejichž zodpovězení vyžaduje asi čtvrt hodiny. A tím se získají potřebné informace.

Autor doporučuje opakovat tento průzkum každých tři až šest měsíců v celé organizaci na všech úrovních. Získáte tím přesný obraz míry soustředění na cíle a jejich skutečné realizace. Model znalostního věku pak začne přerůstat v model moudrosti.

Poznámka: Test je možné získat zdarma v angličtině na www.The8thHabit.com/offers.



Závěr

Hlavním cílem této knihy bylo seznámit čtenáře s paradigmatem celistvého člověka (tělo, mysl, srdce, duše). **Když se člověk vydá na cestu objevování svého hlasu, což je postupný proces osvojení si 8. návyku, rozhodne se rozšířit svůj vliv tím, že bude inspirovat druhé, aby objevili svůj hlas, zvětší svoji svobodu a možnost rozhodnout se řešit nejvýznamnější problémy, jimž čelí, a sloužit ostatním lidem.** Poznává, že vedení se může stát věcí volby, že nepřísluší jenom lidem v nejvyšším postavení, že se může rozšířit po celé organizaci. **Každý člověk je určitým způsobem cenný a je nadán velkým potenciálem a kapacitou.** Tuto kapacitu můžeme zvětšovat tím, že zmnožíme naše současné vlohy a nadání. Pokud však budeme naše vlohy opomíjet, nakonec je ztratíme.

Kultura, v níž žijeme, nás „naprogramovává“ k průměrnosti – k tomu, abychom nevyužívali náš potenciál. Program industriálního věku (příkazy a kontrola) vedl k přesvědčení, že nejvýznamnějším zdrojem bohatství nejsou lidé, ale kapitál a zařízení. **Náš hardware nám však nebrání tento program „přepsat“ a tato schopnost nás inspiruje k tomu, abychom lidi, kteří si na rozdíl od věcí, mohou volit, vedli (posilovali jejich pravomoci), a věci, jež tuto možnost nemají, můžeme řídit.**

Paradigma rozvoje nám odpovídá na otázky „jak“ a „kdy“ a říká nám, že nejdříve musíme změnit sami sebe a nadřadit to, co chceme později tomu, co chceme teď.

Organizace, soukromé i veřejné, dnes poznávají, že mohou dlouhodobě existovat pouze, když budou sloužit lidem, když budou uspokojovat jejich potřeby,

když postaví službu druhým nad sebe samé. V tom je jádro úspěchu. Důležité není podle Coveyho „co mi to přinese“, ale „čím mohu přispět“.