

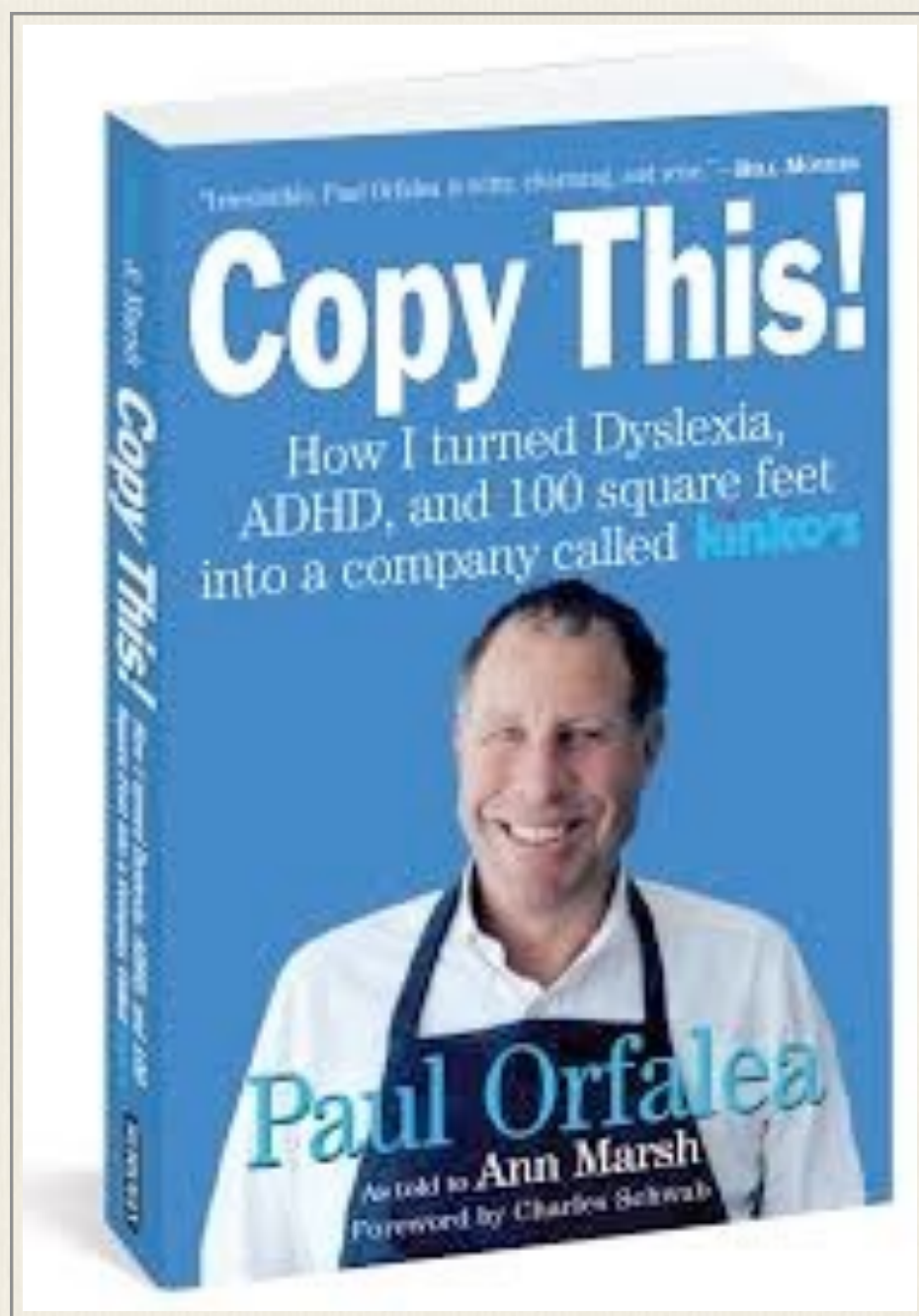


Knihy o osobním rozvoji a vedení lidí v krátkém provedení

# Kopíruj to!



PAUL ORFALEA, ANN MARSH



**E-kniha ve zkráceném provedení z projektu:**

**[www.hlavni-myslenky.com](http://www.hlavni-myslenky.com)**

© Tento text je parafrází vzniklou na základě myšlenek knihy „Copy this!“, autorů Paula Orfaley a Ann Marsh, ve smyslu ustanovení § 2, odst. 6, zákona č. 121/2000 Sb., autorského zákona.

---

# OBSAH:

TOULAVÝ ŘEDITEL	3
POUČNÉ PŘÍBĚHY Z ÚST PAULA ORFALEY	10
FILOZOFIE PODNIKÁNÍ PAULA ORFALEY	14
ORFALEOVA PRAVIDLA VEDENÍ PODNIKU	19
AFORISMY PAULA ORFALEY	26



# Toulavý ředitel

*„Dával jsem přednost tomu, aby mě nazývali nikoli výkonným, ale toulavým ředitelem. Mé tělo si zvyklo na to, že jsem se nacházel neustále v pohybu, a to svým způsobem podněcovalo moji tvůrčí aktivitu, která se najednou snižovala, když jsem se nacházel v kanceláři.“*

*Paul Orfalea*

Život Paula Orfaley je neuvěřitelný. Byl hyperaktivním dítětem trpícím dyslexií a měl problémy se čtením a psaním. Když dospěl, měl problémy s tím, aby seděl na obchodních jednáních a na poradách. Paul však pohlížel na své nedostatky jako na unikátní možnosti. Takové vlastnosti, jako pružná, neklidná inteligence a neschopnost sedět na jednom místě, jej přivedly k vytvoření neortodoxní společnosti orientované na lidi. Časopis Fortune jeho firmu třikrát označil jako jedno z nejlepších míst pro práci v Americe. V době napsání této knihy činil roční obrat společnosti Kinko's více než 1,5 miliardy dolarů. V 1450 kancelářích ve dvaceti zemích světa pracuje více než 20 tisíc zaměstnanců.

Paul Orfalea se narodil v podnikatelské rodině. Oba rodiče byli potomky libanonských emigrantů. V dětství Paul neznal žádného člověka, který by byl zaměstnancem. Jeho matka Virginia mu říkala: „Pokud jsi podřízeným, pak nemáš větší hodnotu, než je tvá poslední výplata.“

Paulovi příbuzní spolu pracovali v podnikání. Bylo to samozřejmostí. Podnik a rodina byly něčím neoddělitelným. Chlapcův otec a strýc byli rovnocennými vlastníky společnosti Charm of Hollywood, která se zabývala šitím dámských oděvů. Strýček Vic vedl výrobu a otec Al Orfalea se zabýval vývojem návrhů oblečení a podnikatelskou stránkou společnosti. Nesoutěžili spolu a vzájemně se podporovali.

I když byla Paulova matka ženou v domácnosti, byla stejně obratná v obchodních otázkách jako jeho otec. Její matka se musela starat o sedm dětí v době velké hospodářské krize, když její muž zahynul při automobilové nehodě. Virginia Orfalea získala od své matky obchodní schopnosti a postupně se snažila předávat své zkušenosti synovi. Nikdo jiný v životě neměl na Paula takový vliv jako ona.

Když začal chodit Paul do školy, měl problém se naučit abecedu. Nebylo divu, že byl čtyřkařem. Vyloučili ho ze čtyř z osmi škol ve městě. Když byl ve třetí třídě, tak ho učitelé poslali do zvláštní školy. Většina jeho nových spolužáků trpěla downovým syndromem nebo jinými postiženími. Naštěstí Orfalea prošel IQ testem a udělal ho na 130 bodů, to mu umožnilo vrátit se do normálního vzdělávacího systému. Ale nic se pro něj nezlepšilo. Budoucí miliardář běžně dostával trojky, čtyřky a pětky. Takovým způsobem absolvoval chlapec školu. Paul absolvoval střední školu na osmém místě odzadu z 1200 lidí v ročníku.

Jeho rodiče mu však poskytovali neocenitelnou podporu. Paul vzpomínal: „Moje matka mi pomohla rozvinout můj osobitý pohled na svět. Jednou, když mne ve třinácti letech vyhodili ze školy, řekl jí zástupce ředitele školy: ‚Možná se kluk někdy naučí pokládat koberce.‘ Matka se tenkrát vrátila domů celá uszlzená a řekla: ‚Vím, že Paul může mnohem víc, než jenom pokládat koberce.‘ Matka nikdy nevěnovala pozornost drsným hodnocením jiných lidí. Když jsem býval sklíčený a zabýval se otázkou, ve kterém útulku pro bezdomovce mi bude souzeno zemřít, ona mě dokázala podpořit. Řekla mi: ‚Víš Paule, jedničkaři běžně pracují na trojkaře a trojkaři vedou společnosti a čtyřkaři zakládají své vlastní společnosti.‘”

V mládí si Paul nebyl schopen najít práci. Když studoval ve vyšších ročnících, vypomáhal v podniku svého otce. Přišival knoflíky na šatech po vyžehlení. Ale otec nakonec syna propustil. Prostě nevěděl, co s ním má dělat. Paul zkoušel několik zaměstnání, ale vždy po krátkém čase skončil, protože vznikly nějaké problémy vyplývající z jeho vady nebo z jeho nešikovnosti.

Bylo úplně jasné, že jediným řešením pro Paula bude, že se bude věnovat nějakému vlastnímu podnikání a stane se vlastním pánem. Protože v rodině bylo mnoho podnikatelů, tak tento nápad nebyl až tak nečekaný. Paul Orfalea pochopil následující: „Nemá smysl snažit se vyhovět každému, vždyť to také s mými schopnostmi není možné. Lepší bude snažit se vyhovět sobě samému.”

Myšlenka vlastního podnikání napadla Paula, když byl v posledním ročníku na Univerzitě Jižní Kalifornie. Profesor zadal studentům psaní oborových prací. Protože měl Paul problémy se čtením a psaním, nemohl si plnohodnotně nastudovat látku. Místo toho se stal “chlapcem - pochůzkářem”, který zásoboval spolužáky kávou a pizzou. Mezi jeho úkoly patřilo také pořizování kopií prací a jejich včasné odevzdání k hodnocení.

Když přišel v příslušný den do univerzitního kopírovacího centra s papíry v rukách, tak pochopil, že si může sám založit kopírovací centrum a napadlo ho také, kde. Tenkrát se psal rok 1970. Jeho tehdejší přítelkyně byla také studentkou, ale na Kalifornské univerzitě v Santa Barbaře - dvě hodiny jízdy autem od Los Angeles. Tam tenkrát neměli žádné kopírovací centrum. Ani pro studenty, ani pro učitele.

Paul si nedělal žádný podnikatelský plán a nestudoval trh. Ale jeho vnitřní cit mu napovídal, že je možné vydělávat peníze tím, že bude prodávat produkci kopírovacích strojů. A žádnou roli nehrálo ani to, že nevěděl, jak tyto stroje fungují. Jeho otec mu pomohl vyřídit bankovní úvěr na 5 000 dolarů. Paul si našel a pronajal nevelké prostory blízko univerzity vedle restaurace s rychlou obsluhou. Roz-

hodl se nazvat své centrum Kinko's, protože tak mu říkali přátelé díky jeho kudrnatým vlasům. Náklady na pronájem činily 100 dolarů měsíčně. Místa tam bylo tak málo, že když firma potřebovala použít druhou kopírku, museli ji vysunout na chodník a klienti si kopírovali přímo na ulici.

Když se Paul připravoval na otevření svého prvního centra, tak se zapřísáhnul, že zůstane nad svým podnikem a ne v něm. Najal si lidi, aby se věnovali Kinko's místo něho. A když už tam byl, tak jenom zřídka pracoval za pultem. Pro zakladatele společnosti bylo těžké trávit čas v provozovně. Ale líbilo se mu vycházet na ulici a povídat si s lidmi. Kromě toho chodil po areálu univerzity a rozdával reklamní lístečky. Vzpomínal na to takto: „Není lepší způsob, jak zůstat nad podnikem, než neustálé a tvořivé přemýšlení o marketingové politice: jak a komu nabízíš svůj produkt a jak by se to dalo dělat ještě lépe... Naučil jsem se přenechávat velkou část rutiny na bedrech druhých lidí. To je důležitá dovednost. A pokud ji nebudete u sebe rozvíjet, tak se stanete tak zaměstnanými, že si nebudete schopni najít volnou hodinku, natož pak volný týden nebo měsíc, abyste si mohli sednout a tvůrčím způsobem se zamyslet nad tím, kterým směrem byste se měli vydat, a co je potřeba udělat pro to, abyste tam došli.”

Nehledě na veškerou snahu vymanit se z každodenního spěchu, se to Paulovi vždy nedařilo. Velmi rychle pochopil, že potřebuje dovolenou. A tak nechal Orfalea na několik měsíců svůj podnik Kinko's kolegům a cestoval s batohem na zádech a nocoval v levných hotelích. „Všichni mladí lidé by měli vyzkoušet kombinaci nudy a chudoby. Je to neobyčejně motivující. Znovu se u mne probudily ambice. Začal jsem přemýšlet o tom, jak bych měl otevřít druhou provozovnu. Moje myšlenky se přitom rozproudily samy od sebe a následně jsem si dokázal jasně představit perspektivy svého podnikání.”

Po návratu ze své dovolené našel Orfalea prostory, které byly ještě menší než jeho provozovna v Santa Barbaře. Prostory patřily k sousedící restauraci a Paul za ně platil 80 dolarů měsíčně. I když mělo rozšíření společnosti jen experimentální

charakter, tak se dalo říct, že začalo. Orfalea říká: „Nevěřte tomu, když vám někdo poví, že dobrá dovolená odvádí pozornost od základních úloh. I když později Kinko's získala svou pevnou pozici na trhu, dařilo se mi vyčlenit každé léto tři až pět týdnů pro odpočinek. Potřeboval jsem úplně vypnout. Za kratší dobu se nemůžete uvolnit ... Dělejte svou práci tak, aby vám zůstával čas na odpočinek. Umožněte vaší duši, aby dohnala vaše tělo. Může to změnit váš život.”

Dalším způsobem, jak zůstat nad svým podnikem je podle Paula Orfaley, častější vycházení za hranice své kanceláře. Ve své práci si vytvořil určitou cykličnost: přibližně tři týdny na cestě a potom tři týdny v hlavní kanceláři. Na svých cestách se nevěnoval pouze návštěvám provozoven své společnosti v různých částech země, ale navštěvoval také konkurenční podniky, protože skutečnost, že existují, napovídala, že dělají něco dobře. Paul chtěl zjistit, co to přesně je.

Tyto cesty umožnily Orfaleovi hodně získat. Za prvé, umožňovaly opouštět hlavní kancelář. Orfalea píše: „Nejlepší způsob, jak můžeš lidem ukázat, že jim důvěřuješ, je, že je necháš samotné. Zjistil jsem, že v průběhu prvního týdne jenom málokdo věřil tomu, že jsem odjel. Druhý týden si zaměstnanci přivykali na moji nepřítomnost a třetí týden už všechno řešili sami.“ Za druhé, práce mimo kancelář mu umožňovala osvobodit se od jednotvárných činností, které znemožňovaly inspiraci a inovace.

Zakladatelova neposednost byla pro společnost užitečná. Orfalea to vyjádřil takto: „Kolik znáte top-manažerů, kteří vědí, co se děje v první linii jejich podniku. Já to vím!” Orfalea vyjížděl ze své kanceláře proto, aby mohl všechno uvidět svýma vlastníma očima. Jednou se setkal s čínským příslovím: „*Tvé oči věří samy sobě. Tvé uši věří jiným.*” Nezná žádné natolik přesné přísloví. Většina lidí věří tomu, co jim říkají druzí, nebo tomu, co četli, oproti tomu, co sami viděli nebo prožili. Paul vždy důvěřoval vlastním očím. Jinak řečeno, naučil se vnímat možnosti vlastníma očima.



Nyní existuje na celém světě přes 1200 provozoven Kinko's. Více než sto prvních Orfaleových partnerů se stalo milionáři. Důležité je ještě to, že každodenně pomáhají pracovníci společnosti řešit problémy milionům klientů.

Nastala chvíle, kdy se Paul Orfalea rozhodl prodat svoji společnost a odejít do důchodu.: „Není možné zapomínat na to, že v životě je kromě práce ještě celá řada jiných věcí. Vždy jsem byl toho názoru, že je lepší v životě hodně přemýšlet než hodně pracovat. Svěží myšlenky umožňují zkrátit množství času, které musí člověk věnovat práci. Pokud se člověk zřekne veškerého odpočinku a zábavy, pak zcela ztratí schopnost tvůrčího myšlení.” Po určité době se Orfalea znovu vrátil k podnikání, pokud se to tak dá nazvat - založil spolu s dávnými partnery bowlingové centrum Zodo.

Kromě toho učí Orfalea ekonomiku ve vyšších ročnících Kalifornské univerzity. Jeho metody výuky se však samozřejmě liší od metod většiny ostatních pedagogů. Píše: „Připomínám studentům, že se neučí pro to, aby dostali známky, ale proto, aby v sobě odhalili svoji vášeň. Nesmí dovolit, aby jim známky zadusily jejich vášeň.” Zakladatel Kinko's neustále poutá pozornost lidí na problém vyváženosti mezi prací a volným časem: vyzývá podniky, aby šířeji využívaly pružnou pracovní dobu a aby věnovaly větší péči rodinám s malými dětmi. Paul Orfalea svým posluchačům rád říká: „Ve dvaceti vyzkoušej všechno. Ve třiceti se rozhodni pro to, v čem jsi nejlepší. Ve čtyřiceti s pomocí toho vydělávej peníze. Ale v padesáti se věnuj tomu, co chce tvá duše.”

# Hlavní mezníky v životopise zakladatele společnosti Kinko's – Paula Orfaley

1947 - Narodil se 28.11. v Los Angeles v rodině libanonských přistěhovalců.

1970 - Otevřel svůj první kopírovací krámk v Santa Barbaře v Kalifornii.

1971 – Ukončil studium na Univerzitě Jižní Kalifornie.

1972 – Otevřel svou druhou provozovnu.

1980 - Kinko's mělo 80 kopírovacích center, umístěných na území univerzitních kampusů.

1990 - Společnost měla 450 kopírovacích center.

1995 - Roční obrat společnosti Kinko's činil 1,5 miliardy dolarů a počet zaměstnanců na celém světě dosáhl 20 000.

2000 – Odešel z funkce výkonného ředitele, kterou zastával 30 let.

2004 - Společnost Kinko's byla koupena jednou z největších doručovatelských společností světa FedEx za 2,4 miliardy dolarů. Nově se začala společnost nazývat “FedEx Kinko's Office and Print Center”.

2005 - Vyšla Orfaleova kniha “Kopíruj to!”



# Poučné příběhy z úst Paula Orfaley

## Všechno začalo podáním ruky

„Zavolal jsem do Xeroxu a společnost mi poslala technika Harryho Valera, aby nám dodal kopírku. Později se Harry přiznal: ‚Bylo pro mne těžké představit si, kdo by mohl potřebovat v takovém zapadákově kopírku Xerox.‘ Když jsem vyšel na chodník, abych Harryho přivítal, uviděl mladíka s afro účesem na hlavě, s mrožím knírem a v džínách se zvonovými nohavicemi. Bylo mi tenkrát 22 let. Harry si myslel, že se spletl.

Jak si myslíte, že jsem přivítal člověka, který mi přijel pomoci rozjet můj nový podnik? Řekl jsem: ‚JSEM TAK RÁD, že se setkáváme!‘ A opravdu jsem to tak cítil. Když jsme si tenkrát podali ruce, bylo započato pozoruhodné partnerství. Xerox byl nejdůležitějším korporativním partnerem Kinko’s v následujících třiceti letech. Všechno to začalo podáním ruky dvou lidí. To je důvodem toho, proč na svých lekcích v koleji věnuji tolik času tomu, abych naučil studenty, jak mají představit sebe a své myšlenky.”

## Neprodáváme ani tak kopie, jako klid

„Teprve jsme tenkrát upravovali naši provozovnu, když k nám přišel jeden univerzitní profesor. Podobně jako miliony jiných zákazníků, které jsme obsloužili v následujících třiceti letech, nacházel se tento pán ve stavu nervového rozrušení a spěchal. Pro pracovníky Kinko’s je podobný stav důvěrně známým. Později jsme

pochoptli, že neprodáváme jenom kopie, ale spíše zbavujeme naše návštěvníky pocitu úzkosti.

Profesor nebyl schopen jasně vysvětlit, co potřebuje. Pochopili jsme jenom následující: tato věc měla být hotova už včera. Dal nám zakázku na 50 dolarů, i když jsme ještě oficiálně neotevřeli. Bylo to dobré znamení! Prakticky hned jsme pochopili, že jsme našli to, co má širokou poptávku. Otevřeli jsme podnik, který lidé potřebují.”

## Důležitý je pro nás každý zákazník

„Nikdy jsme nemohli předpovědět, jakou zakázku od klientů dostaneme. Bývaly i zakázky doslova excentrické. Například jeden umělec z New Orleans přinesl mrtvé ptáky a chtěl, abychom udělali jejich xerokopie. Někteří mladíci si rádi kopírovali vyholené části svých těl. Sundávali si kalhoty a vyskakovali na kopírku tak rychle, že jsme nestíhali zareagovat. Jeden ze studentů pak ukazoval svou xerokopii pracovníkům Kinko’s a prosil je, aby ohodnotili kvalitu zobrazení. Měl jsem chuť se ho zeptat: „Chtěl byste to zvětšit nebo zmenšit?””

„Mezi našimi zákazníky byli i známí lidé. Odborník na ochranu životního prostředí Mike Fei seděl v místním kopírovacím centru Kinko’s do čtyř do rána a čekal na dokončení naléhavé zakázky laminování velkého množství map afrických tropických pralesů. Druhý den letěl do Afriky a strávil tam 456 dnů pěších výprav. Pro orientaci v okolí mu pomáhaly mapy, které jsme mu zalaminovali. Tak se mohou stát některé obyčejné věci důležitými a životně nezbytnými. Tvá práce tě skutečně uspokojuje, když jsi blízko svému klientovi a můžeš mu pomoci, aby dosáhl úspěchu.”

## Princip nezastižitelnosti

„Před několika lety, když už jsme měli několik provozoven, rozhodl jsem se, že budu skutečně nezastižitelným. Seděl jsem tenkrát v kanceláři, když zazvonil telefon. Volal mi manažer jedné z provozoven, aby se mě zeptal, co má dělat s vráceným šekem. Oněměl jsem úžasem. Pokud potřebuje každý manažer našich provozoven moji pomoc, aby vyřešil, co má udělat s vráceným šekem, tak jsme měli skutečně problémy.

Tenkrát jsem se rozhodl, že musím být pro své kolegy relativně nezastižitelný - nedostupný. S tímto cílem jsem začal uplatňovat politiku zavřených dveří, když jsem pobýval ve své kanceláři. Dnes mnozí ředitelé firem uplatňují politiku otevřených dveří. Přijdou do práce v sedm hodin ráno, poobědvají ve své kanceláři a domů chodí pozdě večer. Ale to je přece nerozum! Kdy mají potom čas na to, aby si sedli a přemýšleli?

Později jsem začal uplatňovat princip své nezastižitelnosti i na schůze členů vedení. Kdybych začal s Kinko's od začátku, tak bych se nezúčastnil žádné schůze. Pochopil jsem, že téměř nic neřeší.”

## Zaměstnanci jsou silnější spolu než samostatně

„V Kinko's jsem působil mezi našimi zaměstnanci jako neúnavný dohazovač. Neustále jsem působil na lidi, aby se do sebe zamilovali a vzali se. Stovky našich partnerů, manažerů a zaměstnanců vstoupily do svazku manželského. Jsem hrdý na to, že do chvíle, kdy jsem odcházel do penze, bylo mezi 200 našimi manažery jenom sedm, kteří se rozvedli. Věděl jsem, že naši zaměstnanci budou mnohem silnější spolu než jako svobodní jedinci. Mnozí naši klienti využívali Kinko's pro své schůzky. Stovky z nich se vzali po navázání známostí u našich kopírek.”

# Tím hlavním je naučit se komunikovat

„Když učím studenty, tak využívám cvičení, které umožňuje naučit se tomu nejsložitějšímu - tomu, co je složitější než ekonomická teorie a složitější, než je oprava kopírky.“

„Petře, říkám, když se obracím na jednoho ze studentů: ‚Je v této skupině nějaké krásné děvče, s nímž bys chtěl ve středu povečeřet?‘ A studenti přemýšlejí: ‚To je přece cvičení z ekonomie, nebo ne?‘ Ano, přesně!

Peter se nedůvěřivě ptá: ‚Vy chcete, abych jednoduše někoho pozval?‘ Dívá se přitom na mne jako na blázna. ‚Chceš říct, že bys nechtěl povečeřet s některou z těchto překrásných žen? Petře, to je přece tvoje šance.‘ ‚Dobrá,‘ říká Petr a dívá se na Wendy. Kývne směrem k ní a říká: ‚Hej, co děláš ve středu?‘

‚Ne, ne,‘ vstupuji do toho, ‚požádej ji mírně. Buď zdvořilý!‘ Nevšimli jste si, že dnešní děti se odnaučili vzájemně komunikovat? Peter se dívá děvčeti přímo do očí: ‚Wendy, ne - chtěla - bys - jít - se - mnou - ve - středu - na - večeři?‘ To už je úplně jiné: zdvořilé a odvážné. Teď je Wendy v rozpacích. Vychází najevo, že už má přítele! Petrovo trápení tím nekončí. Vybízím ho, aby pozval ještě někoho jiného. Tentokrát souhlasí Carol.

Díky tomuto cvičení mají studenti příležitost, aby se naučili vzájemně komunikovat. Vidí, jak někdo naráží na odmítnutí a nezoufá si u toho. Vidí, jak někdo žádá o něco, co potřebuje. Bývá to to nejdůležitější, co je potřeba se pro život naučit.

Život samotného jedince není dobrou variantou, je to prostě nemožné. Potřebujeme druhé lidi. Potřebujeme vědět, jak s nimi máme mluvit, jak jim oponovat, jak spolupracovat při společné práci a jak se správně ‚prodat‘. Je zajímavé, že na to lidé zapomínají - především vynikající jedničkáři.”



# Filozofie podnikání Paula Orfaley

„Nemohl jsem čerpat inspiraci z knih, musel jsem se učit přímo od světa a věřit vlastním očím – tomu, čím dnešní lidé často opovrhují. Říkám tomu být nad podnikem, a ne v něm. Příliš mnoho lidí se utápí v močále každodenních drobností. Uvázli ve svých životech místo toho, aby zůstali nad nimi.

Benjamin Franklin jednou řekl: ‚Ovládej svůj podnik, nedovol podniku, aby ovládal tebe.‘ Být nad svým podnikem a životem znamená – být každý den dostatečně odpoutaný (nad věcí), abych mohl neustále posuzovat směr, v němž probíhá pohyb, tvořivě přistupovat k celkové strategii a citlivě studovat taktiku konkurentů. Znamená to pověřit druhé lidi dostatečným množstvím každodenních drobností a využívat kontrolní systém, abych se mohl přesvědčovat o správnosti zvolené cesty.

Představte si letadlo. Velkou část letu jeho navigační systém neustále koriguje směr letu, a v důsledku toho letadlo přistane na požadovaném místě. Bez neustálé kontroly svého pohybu jako reakce na změny, které probíhají v okolním světě, mnohé společnosti (a životy) sjíždějí ze svého směru dříve, než je někdo schopen si toho všimnout.

Pokud se nacházíte uvnitř svého podniku nebo svého života, pak nejste schopni věnovat dostatek času řízení. Zbytečně plýtváte silami nebo se věnujete věcem, které byste úspěšně mohli přenechat svým zaměstnancům. Klíč spočívá v tom, že

jsem se naučil stanovovat si, čemu je potřeba věnovat prvořadou pozornost, a co mohu ignorovat.“

## Test Paula Orfaley

Jste nad svým podnikem, nebo v něm?

1. Dovolujete jiným lidem, aby vás vyrušovali, kdy se jim zachce, v průběhu pracovního dne?
2. Volají vám vaši přátelé častěji, než vy voláte jim?
3. Pracujete po nocích a o víkendech?
4. Odpočíváte méně než tři týdny v průběhu roku?
5. Trpíte nespavostí, vyvolanou pocitem viny?
6. Ztrácíte velkou část svého času tím, že děláte něco, co by mohli dělat druzí?
7. Jak často se zabýváte otázkou, co probíhá doma nebo v některé z vašich provozoven v době vaší nepřítomnosti?

„Vždycky jsem usiloval o to, abych mohl odpovědět na všechny tyto otázky ‚ne‘. Když se vaše myšlení může osvobodit od všech těchto starostí, tak najednou zjistíte, že vás začínají napadat nové myšlenky. To, zda zůstanete nad svým podnikem, nebo v něm, je otázkou časových rámců. Zeptejte se sami sebe, kde se nacházíte právě nyní. Žijete minulostí, přítomností nebo budoucností?

Kdybych tenkrát jako student vešel do kopírovacího centra a byl v myšlenkách zcela pohlcen svojí prací, kterou jsem musel odevzdat, nikdy bych si nevšiml zářivých perspektiv tohoto podnikání. Věnujte pozornost tomu, co probíhá ve vašem životě. Dělejte si své ‚domácí úlohy‘, ale nedovolujte jim, aby vás odváděly od toho, co má prvořadou důležitost. A jestli se vám stává, že uváznete v minulosti, tak si najměte účetní. Účetní se zabývají minulostí, manažeři se věnují přítomnosti, ale lídři se dívají do budoucnosti.“



# Síla výběru potřebných lidí

Orfalea je přesvědčen o tom, že: „Získávat zákazníky můžete jenom pomocí dobrých spolupracovníků.“

Pro hledání potenciálních obchodních partnerů a prodejců využívá takzvaný test přitažlivosti. Dělává ho v neformálních podmínkách.

## Test Paula Orfaley pro prověření osobnosti

### 1. Líbí se mi tento člověk?

P.O.: „Člověk u mne musí samozřejmě vyvolávat sympatie. Mé první kritérium při posuzování potenciálního partnera je dostatečně přímočarý: Chci se s tebou bavit? Mnoho lidí nemá ani ponětí o tom, jak se mají předvést a jak vést příjemný rozhovor. A to přece není bezvýznamné. Vždy jsem to bral tak, že když jsme se s někým stali kolegy, tak jako bychom se stali členy jedné rodiny. Budeme spolu muset trávit mnoho času, proto je nezbytné, abychom se jeden druhému líbili.“

### 2. Má v sobě nadšení?

P.O.: „V životě je potřeba něco vytvořit - podnik, přátelství, rodinu - vašeň je prostě nezbytná. Aby mohl člověk obsluhovat všechny naše různorodé klienty s jejich stále se měnícími požadavky, potřebuje vašeň. Proto jsem se snažil rozpoznat, zda je v daném člověku vašeň či jinak řečeno - nadšení. Bez ní bychom se v práci nikdy nesladili.“

### 3. Snáší se se svou rodinou a svými rodiči?

P.O.: „U skleničky jsem se také snažil zjistit něco o rodině potenciálního spolupracovníka. Je ženatý? Má děti? Chtěl by mít děti? Kde žili jeho rodiče a co dělali? Hovořili jsme o všem možném, jenom ne o práci. Nepřijímal jsem lidi, kteří si stě-

žovali na špatné vztahy s rodiči. Pravděpodobně by si nevytvořili dobré vztahy ani se mnou.”

#### 4. Není to mluvka?

P.O.: „Vždy jsem pokládal otázku, o níž jsem byl přesvědčen, že na ni ten druhý není schopen odpovědět. Něco na způsob: ‚Co myslíte, podařilo se kulturní revoluci v Číně dosáhnout její cíle?‘ Takovým způsobem jsem si ověřoval, jestli ten druhý není mluvka.”

#### 5. Má finanční úspory?

P.O.: „Moji budoucí spolupracovníci musí umět šetřit. Většina mých partnerů učinila prvotní vklad 2 tisíce dolarů. Připomíná to partii pokeru: chceš hrát, vlož peníze. Takovým způsobem jsem mohl na začátku posoudit, jestli má člověk tendenci utrácet nebo šetřit. Nikdy jsem neměl rád spolupráci s lidmi, kteří neumí šetřit peníze. Rozhazovači by nesprávně zacházeli s příjmy z provozoven.”

#### 6. Je čestný?

P.O.: „Vaše čestnost je přímo spojena s vaší likviditou. Často je to tak, že na první pohled nevýznamný prohřešek poukazuje na mnohem hlubší problém. Nazývám takový úkaz ‚švábem‘. Pokud vidíš jednoho švába, neznamená to, že je sám. Dá se předpokládat, že někde blízko je mnoho dalších.”

#### 7. Přišel včas, je dochvilný?

P.O.: „Dochvilnost je otázkou úcty. Není horší způsob, jak někomu vyjádřit neúctu, než že ho necháte čekat. Snažil jsem se vybírat partnery, kteří přicházejí do práce včas. Nenechávám lidi čekat a to samé vyžadují i od nich vůči sobě.”

## 8. Vyjadřuje se jasně?

P.O.: „Moje rada zní: pokud se lidé neumí jasně vyjadřovat, tak se s nimi nespojuj.”

## 9. Dosahuje cílů, které si stanovil?

P.O.: „Na konci našeho setkání jsem vždy požádal potenciálního partnera nebo člověka, s nímž jsem pracoval, o drobnou službu: aby mi zavolal nebo poslal dopis. Chtěl jsem si tak ujasnit, jestli moji spolubesedníci dosahují stanovené cíle.”

## 10. Jak se chová v nestandardních podmínkách?

P.O.: „Dělal jsem rozhovory se spolupracovníky všude a vždy, kdy to bylo možné. Organizoval jsem pikniky a pozoroval jsem lidi v podmínkách mimo práci. Věnoval jsem pozornost tomu, jak hovořili manažeři nebo partneři o zaměstnancích. Poté, co vypili několik pohárků, jsem mohl snadno rozpoznat ty, kteří nějak trápili druhé, byli nespravedliví nebo despotičtí. V postatě se právě na takových akcích ukáže skutečná povaha lidí. Pro mne to znamenalo příležitost, jak ,vybrat shnilá jablka.’”



# Orfaleova pravidla vedení podniku

## Pravidlo 1: Kdokoliv druhý to může udělat lépe

P.O.: „Jeden plus jeden budou tři: lidé jsou vždy silnější, když jsou spolu.“

Paul Orfalea vzpomíná, že vůbec neuměl pracovat s technikou. Ale nebylo to důležité. Od prvního dne se v Kinko's spoléhal na druhé při práci na strojích, v řízení kanceláře, při navrhování nových nápadů, při rozšiřování podniku. „Doce-la hodně lidí si myslí, že si mohou utvářet život sami,“ píše Paul. „Já jsem ale dospěl k závěru, že lepším způsobem života je, když se člověk může dělit s druhými o své starosti a radosti. Mým heslem je: ‚Kdokoliv druhý to může udělat lépe.‘“

## Pravidlo 2: Pokud chceš otevírat nová centra, začni důvěřovat lidem

P.O.: “Váš podnik řídí vaši zaměstnanci.”

Paul Orfalea je přesvědčen o tom, že skutečnými hrdiny ve firmě Kinko's jsou pracovníci za pultem. Ne on, ale oni byli vedoucími. Jejich pozornost klientům měla rozhodující vliv na rozvoj podniku. Zákazník přichází do provozovny roztrpčený a bezradný. Sám neví, co chce, ale chce, aby to bylo rychle hotovo. Zaměstnanec řeší zákazníkův problém a na zákazníkově tváři se objeví spokojený úsměv. Orfalea píše: „Co jsem mohl přidat k těmto vztahům? Nic. Mohl jsem je jenom poškodit. Věděl jsem, že nesmím stát v cestě.“

V čem je tajemství: všichni si myslíme, že jsme to my vedoucí. To je nebezpečný omyl! Pokud máte pochybnosti o tom, kdo je skutečnou hybnou silou vašeho podniku, zamyslete se - nespolehlivý pracovník může:

- a) ukrást vaše peníze nebo zboží,
- b) flákat se v práci,
- c) poškozovat vaše vztahy se zákazníky,
- d) demoralizovat celý kolektiv.

A tak, jestli si o sobě myslíte, že jste ten největší šéf, měl byste se nad sebou zamyslet. Ve skutečnosti váš podnik řídí vaši zaměstnanci.”

## Pravidlo 3: Vytvářejte pracovní atmosféru a nespokojujte se s tím, že řídíte

P.O.: „Když jsou lidé správně motivovaní, pak dostatečně dobře kontrolují svou práci.”

Paul Orfalea považuje za nejdůležitější podmínku vzkvétání jakéhokoliv podniku to, že jsou v něm lidé, kteří jsou schopni dělat dobře svou práci a jsou spokojeni s tím, že pracují v tomto podniku. V takovém případě podnik nejenže vydělává dostatek peněz, ale vytváří i příjemnou pracovní atmosféru.

„V Kinko’s jsem měl jednu výhodu oproti konkurenci - mohl jsem z něho udělat vynikající místo pro práci. Udělat naše zaměstnance a partnery oddanými své společnosti bylo úkolem číslo jedna. Ale nemohl bych toho dosáhnout, pokud bych na všechny řval nebo je nutil pracovat do pozdních hodin. Stávalo se sice, že jsme se zdrželi, ale nechtěl jsem mít z lidí opotřebené automaty. Nepotřeboval jsem ‚námezdní dělníky‘. Jedno ze synonym slova ‚najímat‘ je ‚využívat‘. Nikdy jsem nechtěl pracovat s lidmi, na nichž bych vydělával, ale s lidmi, s nimiž bych vydělával peníze.

Jedním z nejskutečnějších způsobů, jak naplňovat tuto úlohu, bylo poskytování podílů z příjmů provozoven všem - partnerům, manažerům i lidem za pultem. Tím, že se budete dělit se zaměstnanci o část příjmů, budete nejlépe podněcovat jejich přání pracovat ve prospěch podniku a upevníte jejich loajalitu. Krátce řečeno: vždy jsem dával přednost menšímu kousku z velkého koláče.”

## Pravidlo 4: Úspěch podniku závisí na drobnostech

P.O.: “Každá věc má své místo a musí se nalézat právě tam.”

„Co byste si pomysleli při návštěvě lékaře, když byste uviděli na koberci v jeho ordinaci skvrny od krve? Nejspíše byste se na místě otočili a zamířili k východu. Občas jsem měl pocit, když jsem cestoval mezi provozovny, že moje práce spočívá z 90 procent ve vytírání “skvrn od krve” na podlaze,” říkal Orfalea.

Na každou provozovnu Kinko’s se díval z úhlu pohledu zákazníka. Vždy vstoupal do provozovny pouze hlavním vchodem, aby všechno viděl očima zákazníka. Když se Paul ocitl ve špatně uspořádané provozovně, naléhal, aby byla přeorganizována.

„Chtěli jsme, aby naše centra zákazníky přitahovala, aby to nebyly jednoduše jen kopírovací provozovny, ale spíše místa úniku před shonem vnějšího světa, kdy by mohli zákazníci řešit své problémy libovolně dlouho - deset minut, nebo deset hodin. Pokud nebude atmosféra vládoucí ve vaší společnosti přispívat ke vzájemné komunikaci, zákazníci sem sotva přijdou i příště. Právě proto jsme v našich provozovnách věnovali pozornost i drobnostem: vytvořili jsme odpočinkové koutky, zasadili květiny, začali jsme používat uklidňující spektrum barev v interiérech.”

## Pravidlo 5: Tím hlavním v podniku jsou emoce

P.O.: „Dejte zaměstnancům a zákazníkům možnost, aby se cítili jako doma a oni vás budou mít rádi.“

Chápání emocionálních požadavků zaměstnanců a klientů, neustálá pozornost vůči nim - právě to, podle názoru Paula Orfalea, umožnilo jeho podniku předběhnout konkurenci. Paul píše: „V průběhu třech desetiletí jsem se snažil vysvětlit zaměstnancům podstatu našeho podniku. To nejtěžší, s čím se Kinko's potýkala, byl přechod z kultury věcí ke kultuře lidí.“

Náš podnik měl mnohem více vztah k emocím, než ke kopírkám, kartridžím, kvalitě papíru či špičkovým technologiím. Naše klienty obzvláště nezajímalo, jak probíhá samotná práce, ale ze všech sil se snažili ulehčit si svou složitou situaci tím, že si u nás udělají kopie. Všichni naši zákazníci byli spokojeni. Důvěřovali nám a my jsme se snažili poskytnout jim vysoce kvalitní službu.“

## Pravidlo 6: Představte si svůj sen

P.O.: “Je potřeba vědět, kam se vydáváš, ale není důležité se pevně fixovat na svůj cíl.”

Když Kinko's vznikla a začala se rozvíjet, Orfalea si vytvořil pravidlo - stanovit si přibližně každých šest týdnů nové cíle. Neustále si nosil zápisník, rozdělený na čtyři části. Paul si zapisoval: cíle osobního plánu, cíle zábavy (každý rok 1. ledna si plánoval, jak bude v daném roce trávit dovolenou), cíle v podnikání a v oblasti financí. Tyto cíle si dělil na “důležité”, “ne moc důležité” a nakonec “vůbec ne důležité”.

Paul je přesvědčen, že: „Stanovování cílů by mělo připomínat impresionistickou malbu. Proto bylo mým cílem ‚rozšířit byznys‘ místo ‚otevřít tři nové provozovny do konce roku‘. Ať cíle plní roli kotvy, kolem níž se můžete volně pohybovat a nechávat si velký prostor na dělání chyb a experimentování.“

## Pravidlo 7: Život je svátek

P.O.: „Nikdo nebude následovat unaveného, vysíleného a nešťastného lídra.”

V Kinko's pořádali každý rok v Santa Barbaře skvělý a veselý piknik. Když si Paul Orfalea všiml, že dva pracovníci se vzájemně nemají rádi nebo vedou nějaký spor, snažil se, aby se sešli v nějakých svátečních podmínkách. Když se lépe vzájemně poznali, dokázali samostatně řešit všechny svoje problémy.

„Možná si kladete otázku, jak bylo v Kinko's možné vzájemně komunikovat, bojovat, vzájemně se hádat a pokračovat ve společné práci. Dospěl jsem k závěru, že to způsoboval ‚faktor plavek‘. To znamená, že tak či onak, se všichni v Kinko's viděli vzájemně v plavkách. Udělal jsem ze všech zaměstnanců členy své rodiny a přiměl jsem je, aby spolu trávili spoustu času. Doslova to byl spodní proud, který lámal všechny bariéry.”

## Pravidlo 8: Prohra je krokem ve správném směru

P.O.: „V každé porážce jsou už zárodky budoucích vítězství.”

Paul Orfalea je toho názoru, že pokud se vám něco nepodaří, tak to v podstatě znamená jednu nebo několik věcí:

1. jste riskující člověk, a to je dobře, protože můžete převzít iniciativu;
2. výsledkem bylo, že jste zjistili něco nového o sobě nebo o okolním světě;
3. někde se skrývá mnohem přitažlivější perspektiva.

Orfalea dospěl k závěru, že existují dvě vlastnosti umožňující vytěžit z nezdaru výhodu: **optimismus a houževnatost**. Po každém neúspěchu se stejně musíme znovu vydat na cestu přes překážky. Přehodnocujeme naši obchodní strategii nebo osobní život. Cihlu po cihle stavíme svoji sebeúctu. Možná je to těžké - vyzbrojit se optimismem a houževnatostí, zvláště když na ně nejste zvyklí. Ale je potřeba to udělat.



Číňané mají takové přísloví: „**Neúspěch - to je nová příležitost.**” Neúspěch v podnikání vytváří něco výjimečně cenného - informaci. A i když na začátku bývá velmi těžké tomu uvěřit, ale nové údaje mohou být mnohem cennější, než to, co jste ztratili.

## Pravidlo 9: Naučte se, kdy hrát a kdy ustoupit

P.O.: „Ne vždy si můžete vybrat, jaké hry se zúčastníte, ale vždy můžete posoudit, v jaké hře máte sázet.”

„Všechno, čemu nás učí ve škole, je tak rozumné, přímočaré a logické! Děti nic neví o velmi cenné vlastnosti - intuici. Aby mohl člověk zvládat rizika v podnikání i v životě obecně, je potřeba umět naslouchat sobě samému.

V knize ‚Vladař‘ píše Nicollo Machiavelli, že člověk obvykle usuzuje podle toho, co vidí a ne podle toho, co cítí, i když všichni mohou vidět libovolnou věc, ale ne každý je schopen přijít blíž a dotknout se jí. Všichni lidé vás vidí takového, jakým se jevíte. A jenom někteří vás vidí takové, jakými skutečně jste. Jinými slovy, účastněte se života kolem vás a naslouchejte intuici.”

## Pravidlo 10: Musíte vědět, kdy přestat

P.O.: „Je potřeba usilovat o harmonii mezi prací, láskou a zábavami.”

„Osobně věřím tomu, že musíme dělat všechno možné pro to, aby se neztotožnila seberealizace s kariérou. Jinak není z psychologického hlediska možné přežít všechny ty nevyhnutelné neúspěchy v práci. Propuštění je jenom jedním z nich.

Vezměme třeba Vennovy diagramy. To je jedna z mála věcí, které mi zůstaly v hlavě z přednášek o algebře na univerzitě. Obvykle se tyto diagramy využívají pro názorné vysvětlení složitých pojmů. Ve svém diagramu jsem měl dva kruhy.

Jeden z nich zobrazoval Kinko's a druhý Paula. Snažil jsem se o to, aby se tyto dva kruhy zcela nepřekrývaly.

Opět se vracíme k myšlence, že je potřeba zůstat nad podnikem, a ne v něm. Udržovat tyto dva kruhy odděleně mi pomáhalo i to, že jsem se mohl spolehnout na schopné lidi. Mohl jsem odejít z práce dostatečně brzy, abych mohl povečeřet každý pátek s rodinou.

Člověk si musí stanovovat nové cíle po celý život. Odchod z práce se neliší od jiných situací, kdy je potřeba najít nový smysl života. Dochází k tomu, když se oženíte, když přijdou děti, když končíte školu nebo univerzitu. Pokaždé je vhodné všechno přehodnotit. Karty ve vašich rukách se mění a vy přemýšlíte o svých názorech na život.”



# Aforismy Paula Orfaley

„Jedním z nejefektivnějších způsobů, jak zůstat nad svým životem je představit si budoucnost, kterou byste si nepřáli.“

==

„To, co posíláš do světa se k tobě vrací. Jinými slovy - dělej dobré skutky a plat daně.“

==

„Vyzkoušej všechno. Nikdy nevíš, co zafunguje.“

==

„Podle mého názoru řídit vlastní podnik znamená dělat peníze ve spánku. Jestli je váš podnik na vás natolik závislý, že vyžaduje vaši každodenní, neustálou přítomnost, aby vytvářel peníze, pak v podstatě neřídíte vy jeho, ale on ovládá vás.“

==

„Důvěřuj lidem, jinak budeš muset dělat všechno sám.“

==

„Nejlepším způsobem, jak projevit důvěru lidem je - nevyrušovat je.“

==

„Nezdary nejčastěji přicházejí tehdy, když se zdá, že se na tebe usmálo štěstí.“

==

„Nemá smysl chvástat se vlastními úspěchy. Tví přátelé nemají důvod to poslouchat a nepřátelé stejně neuvěří.“

==

„Pokud chcete uspět v životě, měli byste pomáhat růst druhým lidem.“

==

„Lidé rostou právě tolik, nakolik jim důvěřujete.“

==

„Můžeš vidět mnohé, když stojíš na vrcholu hory, jenom samotnou horu ne.“

==

„Pokud máš konkurenty, znamená to, že se u nich můžeš něčemu naučit.“

==

„Musíš učinit důvěru základem celého svého života. Nemáš jinou volbu než důvěřování. Všechno, co bys měl dělat jako vedoucí je řídit důvěru.“

==

„Na maloobchodním trhu je málo tajemství. Devadesát procent toho, co děláme je úplně zřejmé jak pro zákazníky, tak pro konkurenty.“

==

„Pokud se mnou pracujete, pak jste moje rodina.“

==

„Úspěch v životě - to je tehdy, když s tebou chtějí děti trávit čas, i když jsou už dospělé.“

==

„Někdy je v životě vhodné zapomenout na to, kým jsi byl, a s radostí se začít učit, kým jsi nyní.“

**Jak byste mohli použít nové myšlenky ve svém životě a v práci?**