

www.mgmtpress.cz

TOM PETERS

**MALÉ  
VELKÉ  
VĚCI** 163 způsobů  
jak dosáhnout excelentnosti

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2011

# Warrenu Bennisovi

MENTOROVI, KOLEGOVI, PŘÍTELI

Tom Peters: *The Little Big Things. 163 Ways to Pursue Excellence*

Copyright © 2010 by Thomas J. Peters

Translation © Michal Čákrť, 2011

Cover design © Petr Foltera, 2011

Excerpts from „Planners Versus Searchers“ from *The White Man's*

*Burden* by William Easterly, copyright © 2006 by William Easterly.

Used by permission of The Penguin Press, a division of Penguin Group (USA) Inc.

Published by arrangement with HarperCollins Publishers.

All rights reserved.

ISBN 978-80-7261-222-2

# Obsah

Úvod	17
<b>MALÉ VELKÉ VĚCI</b>	<b>27</b>
<b>MALÉ</b>	<b>29</b>
1. Především jde o toalety!	29
2. Na „maličkostech“ záleží. Velmi!	31
3. Flower Power!	31
4. Zvládněte delikátní umění ... jemného postrčení!	32
<b>EXCELENTNOST</b>	<b>37</b>
5. Co jiného než být Excelentní? A když Excelentnost ne teď, tak kdy?	37
6. Kamž Excelentnost? Aneb: Jak usnout za volantem.	41
7. „Kvalita“: Poznáte ji, když ji vidíte.	42
8. Excelentnost je ...	43
<b>Speciální část – BREPTY STARÉHO GURU</b>	<b>44</b>
<b>KRIZE</b>	<b>53</b>
9. To, co stoupá vzhůru a vzhůru a vzhůru, nevzejde již výše a výše a výše provždy a navždy a navždy.	53
10. Dobré věci (zejména ve špatných časech?) přicházejí po třech.	56
11. Myslete na Čínu! Myslete na Indii!	58

<b>PŘÍLEŽITOST</b>	<b>61</b>
12. Těžké časy? Příležitost, jaká se nebude opakovat!	61
13. Nudné je krásné. (Anebo by alespoň <i>být mohlo</i> .)	62
14. „Stará“ pravidla. (Ano, i v „internetovém věku“.)	65
15. Stavějte zeleně už teď. (Žádné výmluvy!)	67
16. Výdělký ve zlých časech: Buďte posedlí výnosy.	69
<b>PRUŽNOST</b>	<b>73</b>
17. Labutí skok. Průvodce jak se vyrovnat s vyrovnáváním.	73
18. Doživotní zaměstnání je mrtvé. Vaše kariéra nikoliv.	78
19. „Neúspěchy“ – radujte se z nich!	80
20. Nejhorší rada na světě. (Neberte ji prosím v úvahu.)	82
<b>Zvláštní oddíl – RECESE 46</b>	<b>85</b>
<b>JÁ (VY?)</b>	<b>91</b>
21. Sami jste svým výtvozem – pracujte na jeho rozvoji.	91
22. Dopřejte si trochu povyražení!	94
23. Ve zdravém těle – zdravý duch.	96
24. Mentální gymnastika. Její naléhavost.	97
25. Vy sami <i>jste</i> svým příběhem! Pracujte na něm!	98
26. Vytvořte svůj N.UH8 – co nejdříve!	102
<b>OSTATNÍ</b>	<b>105</b>
27. Laskavost nic nestojí!	105
28. Slušně! Slušně! Slušně!	108
29. Naslouchejte Ann – a „jednejte podle toho“.	110
30. „Být přítomen.“ (Aneb: Jak jsem se naučil prvním principům z posledních rituálů mého dědy.)	111
31. Obdiv k velké bitvě: Námět k úvaze.	113
32. Ohleduplnost nic nestojí (nebo skoro nic).	116
<b>SPOJENÍ</b>	<b>121</b>
33. Jenom spojit...	121
34. Měli rádi Ika (protože Ike měl rád <i>je</i> ).	123

35. Buďte vždycky osobní. 125  
36. Dopouštějte se „Skutků Záměrného Vylepšování Vztahu“. 128

**POSTOJE 131**

37. Přidejte ke své nabídce „Faktor Jiskry v Oku“. 131  
38. Příjemní, pozorní, obětaví – v 6 ráno! 133  
39. Najímejte „nadšence“ – aneb: Ten Zatracený Zvukař! 135  
40. Kterým „praporkem“ máváte? 136

**VÝKON 141**

41. Jste na jevišti! Neustále! 141  
42. Pracujte (jako diví) na prvním dojmu, který uděláte. 144  
43. Pracujte (jako diví) na posledním dojmu, který uděláte. 147  
44. Pracujte na svých prezentačních dovednostech.  
(Aneb: 17 minut může změnit svět!) 149

**PRÁCE 153**

45. Býti „profesionálem“. 153  
46. „Všechno prochází financemi“ (a vy byste měli také). 154  
47. Co je na programu? Proč to nerozhodnete vy? 156  
48. Všichni prodáváme. Tečka. 158

**INICIATIVA 161**

49. Zavolejte jim! Zabere to jen tři minuty! Dnes! Hned! 161  
50. Dostavte se! (To je začátek.) 164  
51. Vstaňte dříve než (v tomto případě) ta dáma. 166  
52. Vyviňte až nepříčetnou viditelnou snahu. 167

**LEADERSHIP 171**

53. Vést znamená viditelně pomáhat druhým být úspěšní. 171  
54. K jejich službám. 173  
55. „Pohostili“ jste v poslední době své dobré pracovníky? 174  
56. Posvátná důvěra. 175  
57. Pravidla pokusné kravy! – Aneb: Využívání neuvěřitelného  
potenciálu pozitivního posilování. 177

<b>SLOVA</b>	<b>183</b>
58. „Co myslíte?“	183
59. „Děkuji.“	184
60. „Promiňte.“	185
61. Pravdivá slova – od romanopisce.	189
<b>NETWORKING</b>	<b>191</b>
62. Jedna řádka programovacího kódu: Nejkratší vzdálenost od „Kritiky“ k „Šampionovi“.	191
63. „Ponořte se“ pro úspěch.	194
64. Vzorec úspěchu: $Z(I) > Z(E)$ .	197
65. Jaké máte skóre ve „Vnitřním Utkání“?	200
<b>OBĚDY</b>	<b>203</b>
66. Platí celoplošně: Nejdůležitější je spolupráce mezi útvary.	203
67. Vycházet dobře s lidmi a chodit s nimi na oběd.	204
<b>Zvláštní část – ROVNICE</b>	<b>207</b>
<b>ANO</b>	<b>213</b>
68. Prostě řekněte Ano! – Aneb: Poučení od mé tchyně.	213
69. Jenom pro to neustálé povyražení.	214
<b>NE</b>	<b>219</b>
70. Co nemáte dělat je důležitější než to, co udělat musíte.	219
71. Některé věci, které stojí za to dělat, nestojí za to dělat extra pořádně.	222
<b>ZÁKAZNÍCI</b>	<b>225</b>
72. Je 11 dopoledne – už jste dnes volali zákazníkovi?	225
73. Není nic lepšího, ale opravdu nic lepšího než naštvaný zákazník!	227
74. Máme tu nedostatek <i>nadbytečné</i> komunikace.	228

<b>AKCE</b>	<b>231</b>
75. „Zkusil jsem to nejlepší!“ Chybná odpověď.	231
76. Jenom se starat nestačí.	233
77. Kapitán „Den“ a kapitán „Noc“: Vyprávění o dvou nasazeních a dvě doporučení.	235
78. Když chcete najít ropu, musíte udělat vrty.	238
<b>ZMĚNA</b>	<b>241</b>
79. Zen a umění dosáhnout změny i tam, kde už změna je.	241
80. Způsob Dema.	244
81. Velká změna – naráz a hned!	246
82. Velká změna – a tak málo času.	250
83. Chytře? Nikdy!	252
<b>Zvláštní část – VY, JÁ A VÁLKA PANA WILSONA</b>	<b>257</b>
<b>VÁŠEŇ</b>	<b>267</b>
84. Podporuji tu emoci!	267
85. Jedno pravidlo! Spousta zlata!	268
86. Chopte se okamžiku.	271
<b>PŘÍTOMNOST</b>	<b>275</b>
87. Řízení Obchůzkou – všechno je okolo vás!	275
88. Všechny smysly? Nebo nesmysl!	278
89. Nechte peněženku (nebo náprsní tašku) doma.	280
90. Sestupte z piedestalu a dávejte pozor na to, jak se kdo směje!	282
91. Velkolepý plán? Ne, malé krůčky (oběma nohama na zemi).	284
<b>TALENT</b>	<b>291</b>
92. Přijímání zaměstnanců: Přistupujte k němu s nepokrytým fanatismem?	291
93. Povyšování: Budujete svůj odkaz tempem „dva za rok“?	292
94. Rozvoj podřízených: Vyhledáváte prvotřídní („božské“) nadřízené na první úrovni?	293
95. Lidé, kteří vedou lidi: Vy = Vysvědčení vašich úspěchů při rozvoji lidí.	296

<b>LIDÉ</b>	<b>299</b>
96. Všechno (VŠECHNO) je v ... kvalitě lidí.	299
97. Vzhůru s lidmi! Vzhůru s rozpočtem na lidi!	304
98. Pečujte s láskou o poslední dvě procenta.	307
99. Axióm zaujetí – lidské důsledky.	308
<b>GENDER</b>	<b>311</b>
100. Síla zájmen! – Aneb: Zákazník je „Ona“.	311
101. Ženy vedou! (Naučí se muži s tím smířit?)	313
102. Muži říkají „Dejte mi fakta“: Ženy jsou jiné.	316
103. Jste správně oblečeni? Aneb dějiny hnutí za volební právo žen mě naučily vytrvat a vytrvat.	318
<b>INOVACE</b>	<b>325</b>
104. Odvaha ... výzkumu!	325
105. Adhokracie – milujte ji, nebo ji nechte být.	327
106. Nad rámec Excelentnosti: Norma maniakálnosti.	329
107. Z polostínu: Znovu Skunkworks.	331
108. D.M.O. (Ne, to není značka náklad'áku).	334
109. Co jste v poslední době prototypovali?	336
110. Peklo neměloť zlosti žádné: Oslavujte „Narušovatele pořádku“.	338
111. Inovační 15: Co zatím víme ...	340
<b>NASLOUCHÁNÍ</b>	<b>345</b>
112. Teď poslouchejte! Naslouchání je jasná „Klíčová Kompetence“.	345
113. Jste „18sekundový manažer“?	349
114. Vyslechněte, co mají na srdci. Dejte najevo respekt.	351
<b>Zvláštní oddíl – CITÁTY 34</b>	<b>355</b>
<b>ZVĚDAVOST</b>	<b>361</b>
115. Pokud se potřebujete zeptat ... pak se ptejte (a ptejte a ptejte).	361
116. Odměňujte JN (Já Nevím).	363
117. Pracujte u fontánky – Neboli: Vyprávíte dost drbů?	364



<b>UČENÍ</b>	<b>367</b>
118. Jak dobře absolvovat: Celoživotní vzdělávání je povinná součást firemního poslání.	367
119. Přestudujte je!	369
120. Učtěte je!	370
121. Přepište je!	371
122. Právě zahajujeme přijímací řízení: „MBA program o lidech.“	373
<b>ČAS</b>	<b>377</b>
123. Může to být později, než jste si mysleli.	377
124. Vyhradte si čas na prozíravé chování.	378
125. Time out ... na snění.	379
126. Osvojte si umění vytyčování Milníků.	381
<b>DESIGN</b>	<b>385</b>
127. Design ... je ve všem!	385
128. Olíznete se z toho?	389
129. Projev designu: Můžete se dostat z místa A do místa B?	390
130. Láska + Nenávist = Moc Designu.	394
<b>DETAILY</b>	<b>397</b>
131. Případ bonbónku za dva centy.	397
132. Pokud obálka nepasuje, tak se na to vykašlete!	401
133. Jde hlavně o Bláto.	403
134. Myslete v pojmech billboardu. „Záleží nám na tom.“ „Je nám to fuk.“	405
<b>SVINČÍK</b>	<b>409</b>
135. Vnitřní nepřítel – aneb: Není vyšších nákladů než cena zkosnatělosti.	409
136. Staňte se dervíšem decentralizace!	412
137. Hrajte ... Velkou Hru na Odstraňování Svinčíku!	416
138. Jednoprocentní cvičení: Jak se zbavit firemního „sádla“ za 45 minut.	418
139. Cíl: Udělat ze „zdravého rozumu“ zdravou praxi.	420

<b>PODNIK</b>	<b>423</b>
140. Organizace je, když „lidé slouží lidem“. (Tečka!)	423
141. Cesta „PSF“: Práce, za kterou Stojí za to Zaplatit.	426
142. Nedovolte „nepříteli“, aby ovládal váš život.	429
143. Milujte své konkurenty.	431
<b>Zvláštní oddíl – 50 NEJLEPŠÍCH OTÁZEK „UŽ JSTE?“</b>	<b>434</b>
<b>PŘEDSTAVTE SI ZNOVU</b>	<b>443</b>
144. Zbudujte „chrám“. (A když ne, tak co jiného?)	443
145. Umožněte lidem naplňovat jejich sny. (A když ne, tak co jiného?)	446
146. Spusťte „Projekt Ray“.	448
147. Realismus? Ne, když mám službu já!	449
<b>WOW</b>	<b>453</b>
148. Když není WOW, pak ... není Go.	453
149. Co je na vás tak jedinečného? – Aneb: „Jedineční“ vítězí nad „Nejlepšími“.	455
150. Bere to dech?	459
151. Extremismus není při obraně WOW zlem.	462
<b>TEĎ</b>	<b>465</b>
152. Vítejte v epoše Metabolického Managementu.	465
153. Stěny „včerejška“, stěny „zítrka“.	467
154. Nepromarnit svůj život: Ať se vám to líbí nebo ne, Práce je život!	468
<b>DOPAD</b>	<b>471</b>
155. Zapomeňte na dlouhověkost – zkuste dramatický okamžik.	471
156. Co kdybyste seznam svých přání vyměnili za seznam toho, co uděláte?	475
<b>Zvláštní oddíl – JÁDRO PODNIKATELSKÉ STRATEGIE</b>	<b>477</b>

<b>ÚSPĚCH</b>	<b>501</b>
157. Model úspěchu „3H“.	501
158. „Manifest Excelentnosti“ v 5 bodech a 5 slovech.	503
159. Plný Nelson – aneb 13 poučení jak doplnout k Excelentnosti.	505
160. Tahák pro těžké časy (a také všechny ostatní).	510
<b>VELKÉ</b>	<b>513</b>
161. Odcházení do důchodu je na nic.	513
162. Myslete na odkaz!	515
163. Nezapomeňte, proč tu jste.	517
Věnování	520
Poděkování	522

TOM PETERS

Většinou přemýšlíme o podnikatelské strategii jako o jakémisi vyjádření snahy zaujmout nějakou pozici na trhu: „Naším cílem je stát se přední konzultační firmou pro managementy středně velkých technologických firem na Středozápadě.“ Nebo něco na tento způsob. Jistě i toto tam patří. Ale já se domnívám, že první „strategickou silou“ jakékoliv firmy nebo organizace je ... „vnitřní převaha“. To je například prvenství ve schopnosti získávat talentované lidi a rozvíjet je ve výkonnosti, jiskrných vztazích (to jest, s každým, s nímž přijdeme do styku) a ve všeobecné touze „neúnavně usilovat o ... Excelentnost ... ve všem, co děláme“. Proto zde pokorně nabízím 51 „všeobecných rad“ – „připomenutí zjevného“ (na rozdíl od marketingové „chytřistiky“ nebo „klamavých ‚strategických‘ manévřů“ nebo finančního kouzlení) k vytvoření „vítězné“ „strategie“, která je ze své podstaty udržitelná. Některá z těchto doporučení se už vyskytla v předešlých kapitolách. Pokusím se je zde co nejuceleněji shrnout.

Tímto tedy:

### **1. „Děkuji.“ Minimálně několikrát denně. Počítejte si to!**

Nejvzácnější (a nejmocnější) z darů:

## **„Děkuji vám.“**

Ocenění něčí pomoci nebo podpory má neocenitelnou hodnotu pro utužení vztahů – a pro povzbuzení budoucí pomoci a ústně šířené podpory. Mimochodem, děkování se dá cvičit – když je budeme pokládat za *osvojitelnou* dovednost. A takovou, kterou lze měřit.

O co jde: Musí se z toho stát zvyk a rituál, pokud to má k něčemu být.

O co jde: Měřte to!

### **2. „Děkuji“, „Děkuji“, „Děkuji“ a opět „Děkuji“, „Děkuji vám všem!“**

Poselství: Poděkujte každému, i těm, jejichž podíl na dané činnosti byl okrajový – zejména těm, kteří vězí „hluboko dole v hierarchii“. *Není „malých“ skutků podpory*. Skutečná práce se v organizacích odehrává

o několik úrovní pod „vedením“. Uznání i „nepřímým“ přispěvatelům k výsledku a vědomí, že také patří do týmu, má násobnou hodnotu, když dojde na to, udělat něco dobře a včas – možná, že *nic* není důležitější.

### 3. Usmívejte se. Pracujte na tom.

Úsměvy mění svět – vzpomeňte si na Nelsona Mandelu, Dwighta D. Eisenhowera. Jejich úsměvy držely pohromadě spojenecké síly v den D, v Eisenhowerově případě (přezdívali mu „neodolatelný úsměv“), a odplavily v nebyvalé míře nenávist v případě Nelsona Mandely. Úsměvy jsou klíčem k udržení zákazníků – vzpomeňte si na Starbucks. A bez legrace, lze na nich pracovat.

### 4. Omluvte se. I tehdy, když je to „především“ „jejich“ vina.

Omluvte se, i když je to vaše vina jen z 10 procent. Nebo 1 procenta. Omluvte se, zejména tehdy, když je to nepříjemné, když ten, komu se omlouváte, je vašim „nepřítelem“. Ved'te si o vašich pokusech záznamy. „Síle omluvy“ není doslova nic rovno. Ano, správné slovo, „moc omluvy“.

### 5. Nechte být ty, kdo si hrají na to, kdo za to může.

Pokud si nepřestávají hrát a nejsou schopni přestat, přestaňte vy a nechte *je* být. Hra na to, kdo za co může, jenom věci zdržuje, podrývá spolupráci přes vnitřní hranice (tak důležitou!!) a dokáže otrávit celou organizaci.

### 6. Najímejte lidi podle jejich nadšení.

Nadšení je nenapodobitelný virus. Jeho síla je úžasná. Může pohnout horou a také jí pohnulo. Stavby jako transkontinentální železnice nebo Panamský průplav zbudovalo nadšení ve stejné míře jako těžká dřina. Sledujte tento rys při přijímání nových lidí a při povyšování. A co se týče vás, nenechte ho zvadnout – zvláště tehdy, když už je zjevně nemožné si nějaké to nadšení ještě udržet.

### 7. Malé nadšení. Žádná nabídka. Na žádnou práci. Žádné povýšení.

Zásadně platí: ÚPLNĚ PRVNÍ VĚCÍ na seznamu požadavků pro KAŽDÉ pracovní místo bude (by mělo být): „*Nadšení*.“

## 8. Najímejte optimisty. Všude.

Nesměšujte „pozitivní pohled na život“ s bezduchým optimismem. Jak prozradil časopisu *Time* harvardský psycholog Tal Ben-Shahar: „Zdravý optimismus znamená být v kontaktu s realitou. Určitě to neznamená být naivně optimistický a myslet si, že všechno je úžasné a velkolepé.“ *Time* k tomu dodává: „Ben-Shahar popisuje realistické optimisty jako ‚optimalisty‘ – ne lidi, kteří věří, že cokoliv se stane, je dobré, ale ty, kteří si vezmou to nejlepší z toho, co se stalo.“

A opět moje mantra: Takovéto „měkké“ věci nejsou – „měkké“, absolutně ne. Po pravdě mají ve svém souhrnu tu „nejstrategičtější“ důležitost. Berte je vážně. Udělejte z jejich hledání (při přijímání, povyšování) formalizovanou praxi.

## 9. Kritérium přijetí pro 100 pracovních míst. Šli byste s ním / s ní na oběd?

Při přijímání na jednu každou pozici musíme všechny vážné kandidáty testovat na to, jak příjemné je pobývat v jejich přítomnosti. Nemusíte se do nich hned „zamilovat“, ale dobrá osobní „chemie“ a schopnost oblíbit si někoho jsou důležité. Nakonec je to hlavně společenské pojivo, které vede k tomu, že týmy jsou úspěšné – v pozemním hokeji stejně jako personalistice. (A. *Opakuji*: Při spolupráci přes funkční a interní i externí hranice.)

## 10. Přijímejte slušné chování.

*Pokud měly moje úspěchy v životě jedinou společnou příčinu, pak je jí posedlost slušným chováním, které mi vštípila moje matka. Tenkrát jsem se vzpouzel, ale dnes poklekám a děkuji, jak mohu. (A ono to fungovalo i pro George Washingtona.)*

## 11. Neodmítejte „potížisty“ – to je ty, kteří se necítí dobře v (jsou běsní ze) statusu quo.

Přijímejte lidi se slušným chováním. *A přijímejte nevychované.* Naštvaní, nespokojení lidé jsou hlavním (možná jediným) zdrojem inovací, malých i velkých. Mezi chronickými stěžovateli a podnikateli (interními i externími), kteří se snaží napravit, co je štve, je jenom tenká hranice. Podnikatelé proměňují svou naštvanost v činy.

## 12. Překvapte všechny potenciální spolupracovníky něčím nečekaným nebo zvláštním. Pozorujte, jak reagují.

Tak či onak budeme někdy potřebovat *odolnost*. Zinscenovat něco nečekaného je, připouštím, dost ubohá strategie; jde jen o to, abychom na to pamatovali. Jinou možností je zaměřit se na různé zádrhele a nezmary v životních poutích uchazečů – a zhodnotit, jak iniciativně a s jakou odvahou se s nimi vyrovnali.

## 13. Zničující reakce i na ty nejmenší kiksy.

Když zničit, tak zničit. Sledujte a veďte si záznamy. Nešetřete penězi. Nešetřete časem. Mluvte o tom. Stanovte nesmyslně přísné normy na okamžitost a intenzitu reakce, pokud cokoliv „zvoráte“. Pamatujte si Železné pravidlo / Svatý Axióm: **Problém není nikdy sám o sobě problémem, nebo je jím jen zřídka. Problémem se vždycky stává až naše reakce na něj.**

## 14. Všechno je v dojmech.

Lidé s technickým vzděláním tohle nesnášejí. (Já jsem jeden z nich.) Existuje milión vědeckých studií (nebo přinejmenším pár tisíc), které dokazují lidskou iracionalitu. Naše reakce na cokoliv je, prostě a jednoduše, emocionální. Jsem schopen v klidu přečkat dvouhodinové zpoždění letu, když mě budete informovat – a začnu zuřit z půlhodinové prodlevy, když mě necháte tapat v temnotách. Musíme vždycky – zaprvé a především – dbát na to, jaký něco udělá „dojem“, jak to budou lidé vnímat.

Opakujte mantru: *VŠECHNO JE V DOJMECH.*

Nápověda: Je to v nich.

## 15. Život je divadlo.

Celý svět *je* jedno velké jeviště. Každý z nás *je* hercem. (Ve 100 procentech času.) Platí to při poskytování logistických služeb stejně jako při řízení hotelu – a stejně tak je to realita pro výuku ve třetí třídě jako v akci Ozbrojených sil Spojených států, která usiluje o to, vytvořit stabilní komunitu kdesi v odlehlých horách v Afghánistánu. „Pochopení“ této „dramatické složky“ je podstatou strategie. (Jeden analytik

TOM PETERS

poznámenal, že pozoruhodný úspěch pontifikátu papeže Jana Pavla II. pramenil mimo jiné i z toho, že se za mlada věnoval herectví – uměl doposud nevídaným způsobem prezentovat papežský stolec, a tím rozněcoval na celém světě někdy už pohasínající víru.)

### **16. Zavolejte zákazníkoví.**

Hned teď. (Přestaňte číst – a okamžitě zvedněte telefon!)

### **17. Zavolejte dalšímu zákazníkovi.**

Hned teď. (Přestaňte číst – a okamžitě zvedněte telefon!)

### **18. Zavolejte n-tému zákazníkovi.**

Hned teď. (Přestaňte číst – a okamžitě zvedněte telefon!)

### **19. Přijímání nových pracovníků je možná vaše nejdůležitější činnost.**

Přijímání je podle názoru mnohých to nejdůležitější, co organizace dělají. Tudíž, prostě a jednoduše, se z toho musí stát *posedlost!* (Určitě se všichni shodneme, že je to „sakra důležité“ – ale já opravdu trvám na tom, abyste tím byli „posedlí“; a přitom je to tak vzácné.) Vy (každý vedoucí) si musíte de facto udělat PhD. v přijímání nových pracovníků. Novina (ve zkratce): „*Dokážete*“ se stát Opravdovými Odborníky“ v této „měkké dovednosti“.

### **20. Najímejte podivíny.**

V zájmu inovativnosti i v zájmu neustálého obnovování potřebujeme velkou dávku nikam nepasujících lidí. „Nepasující“ je hodně daleko od „normálního“ životaběhu – může to být někdo, kdo po vysoké škole strávil jako dobrovolník Mírových sborů tři roky v Africe; je přeborníkem v jachtingu; zpíval v pěveckém sboru BBC. Dávejte si pozor, abyste nepřijímali a nepovyšovali stejné lidi, jako jste vy! (A dejte si pozor, abyste si nebyli vědomi této stejnosti – což se bohužel často stává.)

### **21. Prostudujte si každého, s kým se setkáte.**

Nelson Mandela si nastudoval každého bachaře ve vězení na Robbina Islandu tak podrobně a pečlivě, jako by chtěl skládat zkoušku



z anatomie. Harvey Mackay v knize *Jak plavat se žraloky a zůstat při tom naživu*<sup>54</sup> popisuje skvělým způsobem proces, jak se stát znalcem lidí, s nimiž přijdeme do styku. Úspěšní leaderi se zabývají v první řadě a především vztahy. Nejlepší z nich, jako Bill Clinton, byli už od *raného* mládí posedlí poznáváním lidí. (Clinton si dělal poznámky a vedl záznamy doslova o komkoliv, s kým se setkal.) *Věnujte se svému PhD.* v oboru lidských vztahů vytrvale a systematicky! Nikdy k žádnému setkání, ani tomu nejvíce neformálnímu, nepřistupuje chladně – napodobte Clintona a pokládejte každý kontakt za potenciální „strategickou“ příležitost!

## 22. Studujte sebe samé.

„Pokud chcete rozvíjet druhé,“ říká kouč špičkových pracovníků Marshall Goldsmith, „začněte u sebe.“ Zdá se vám to příliš zahleděné do sebe? Do jisté míry to tak je, ale je to klíčem k úspěchu každého leadera. Je politováníhodné, že nadřízení, zejména ve vrcholových pozicích, často ani netuší, jak působí na jiné. Například Richard se o sobě domnívá, že s ním lze snadno vyjít, ale jeho spolupracovníci jej pokládají za vznětlivého. Richard si také myslí, že umí dobře naslouchat; „oni“ by řekli, že neustále skáče druhým do řeči. Vyprávění jako toto vypadá spíše jako karikatura – ale věřte mi (nevěřte sami sobě), není.

## 23. To není „soft“, baby!

**Slušnost se vyplácí. Velmi.**

**Umění myslet i na druhé se vyplácí. Velmi.**

**Laskavost se vyplácí. Velmi.**

**Respekt se vyplácí. Velmi.**

**Schopnost ocenit se vyplácí. Velmi.**

**Zdvořilost se vyplácí. Velmi.**

**Naslouchání se vyplácí. Velmi.**

<sup>54</sup> Česky vydalo nakladatelství Pragma, Praha 1996. *Pozn. překl.*

**„Slušnost,“ „umění myslet i na druhé“ atd. jsou skutečným jazykem Excelentních a Trvale Udržitelných Vztahů – a tudíž i jazykem „maximalizace zisků“.**

## **Tečka.**

### **24. „d“iverzita vždy vítězí.**

Říkám tomu „diverzita s malým ,d““. Nemám na mysli sociální spravedlnost – mým tématem je efektivita podniků. Kvůli tomu asi přečetete tuto knihu. Stále více a více výzkumů zavrhuje myšlenku přehnané závislosti na expertech. (A to bylo ještě *před* současným finančním fiaskem, zrozeným z hlav těch nejlepších a nejchytřejších.) Závěr: *Jakýkoliv* rozhodovací proces nebo výkon takového rozhodnutí v sobě prostě musí mít zakomponovanou veškerou rozmanitost, na kterou jste schopni pomyslet – muži, ženy, černí, bílí, nejlepší univerzita, bez univerzitního vzdělání, kněží, učitelé, malí, velcí ... *cokoliv*. Sledujte ji a měřte! (Opakuji: Důkazy pro toto tvrzení jsou 10 mil široké a 10 mil hluboké.)

### **25. „Nová Diverzita“ – vítějte v davu.**

Zdá se, že „crowdsourcing“ se stane tím nejmocnějším nástrojem inovací, výkonu a marketingu – který jsme kdy měli. Od *Wikipedie* po hledání nových polí pro těžbu zlata je spolupráce elektronicky propojeného davu neocenitelnou ZHT – Zbrání Hromadného Tvoření. Použití: Pro každého. V každém oboru. Všude.

### **26. Chodte na oběd s lidmi z jiných útvarů.**

Po n-té v této knize (a ještě několikrát to zopakují):

*Na tomto místě znovu a opakovaně vyhlašuji, že nefungující a zpacakaná meziútvárová komunikace nebo uzavírání se ve funkčních silech jsou setrvale tou hlavní příčinou poruch ve výkonnosti firmy a příčinou číslo 1 zmařených inovačních příležitostí.*

(Opakuji. Jo!)

Došel jsem k přesvědčení, hraničícímu téměř „s náboženskou vírou“, že „jednoduché“ „společenské“ opravné prostředky jsou mnohem důležitější než formální systémy a bůhvíjak úchvatně vyvedený sexy software. Je to fanatická věrnost chodit na obědy s lidmi z jiných funkčních útvarů. Je to zvaní lidí z jiných útvarů na vaše pravidelné týdenní porady. Jsou to slavnostní příležitosti, na nichž odměňujete ty, kteří vašemu týmu pomohli. Posílejte poděkování vrchovatou měrou všem těm z jiných koutů organizace, kteří vám byli nápomocni. (VÍCE NEŽ 50 PROCENT VAŠICH PODĚKOVÁNÍ BY MĚLO SMĚŘOVAT MIMO VÁŠ ÚTVAR. SLEDUJTE TO A MĚŘTE.) Nenechte uplynout jediný den, kdy byste *proaktivně* neusilovali o stržení zdi mezi funkcemi prostřednictvím „sociálních nástrojů“.

## **27. Obědvejte „směrem dolů“ – „zaháčkejte se“ v provozních útvarech zákazníka a získáte zakázku a udržíte obchodní vztahy.**

Většina rozhodnutí týkající se nákupu nebo zavedení nového systému (telekomunikace, softwaru) je do velké míry ovlivněna jejich budoucími uživateli v nižších „patrech“ organizace. Analýzu toho, zda nakoupit nebo nenakoupit vaši službu nebo nějaký úžasný výrobek provádějí v Klientově organizaci lidé více nebo méně, ale většinou více, o tři úrovně níže. Vaším záměrem musí být trpělivě vyhledávat a pěstovat si tyto lidi o tři úrovně pod. (Nápověda: Ženy jsou v tomto směru mnohem lepší než muži; ženy bývají ochotnější nebrat v úvahu formální zařazení a postavení a investovat všude a kdekoliv podle toho, co očekávají, že to přinese.)

## **28. Obědvejte „směrem dolů“ – „zaháčkejte se“ v provozních útvarech zákazníka o tři nebo více „úrovní“ „níže“ a pak jen sledujte, jak úspěch vašich implementací poletí vzhůru!**

„Skutečná práce“ v *jakékoliv* větší organizaci se odehrává o dvě, tři nebo čtyři „úrovně“ níže – i v dnešních hyperzadrátovaných poněkud zploštělých organizacích; potlačte své ego a investujte do lidí a vazeb „tam dole“. Kromě jiného těm „tam dole“ se zpravidla nedostává

TOM PETERS

náležitého ocenění; tudíž velmi přivítají váš zájem – a vaše STD (Sít' Tam Dole) bude vyplácet vysoké dividendy. (Jsem skoro v pokušení posunout toto doporučení na vrchol svého osobního žebříčku, když se tak zamýšlím nad svými úspěchy ve velkých organizacích, jako byly U. S. Navy, Bílý dům a McKinsey&Co.)

### **29. Přistupujte k „Axiómu Trávení Času“, jako by to byla záležitost života a smrti – protože je.**

Jednoznačně jsme těmi, s kým trávíme čas. Když se potloukáte kolem „zajímavých“ lidí – stanete se sami zajímavějšími. Motejte se kolem „nudných“ lidí – a budete sami nudní. Zkuste trávit více času s lidmi z jiných útvarů – a prospějete komunikaci mezi útvary. Vyskytujte se v blízkosti nestandardních zákazníků a dodavatelů – a budete toho vědět více o budoucnosti. Zkuste být více s devatenáctiletými – a sledujte, jak vaše používání webu bude najednou zajímavější a rozsáhlejší. Máloco, pokud vůbec něco, je pro inovace významnější než to, s kým trávíme čas. *Věnujte se tomu! Sledujte to a měřte to!* (Hrůzostrašná myšlenka dne: „Stane se z vás těch pět lidí, s nimiž se nejčastěji stýkáte – je na vás, zda to bude požehnáním nebo prokletím.“ – Billy Cox)

### **30. Jste tím, kde sedíte.**

Způsob, jakým si uspořádáte fyzický prostor své kanceláře, může hodně napomoci tomu, aby zmizely bariéry, a může (*zásadně*) změnit komunikační vzorce – a rozhodující výstupy. Je řeč o „mocenském nástroji“ – který je zoufale opomíjený a nedostatečně využíván. Výkonný ředitel najme svého prvního šéfa designu ve firmě – a usadí tohoto nového Hlavního Designového Guru do bezprostředního sousedství své kanceláře; a než se nadějete, všichni v nejvyšších patrech firmy si začnou notovat „designovou hymnu“. Je potřeba zhostit se neobvyklého výstředního úkolu, který bude v rozporu s převládajícími názory – posad'te příslušný tým 6000 mil daleko. (Nebo alespoň 60.)

### **31. Pracujte na zlepšení dovednosti naslouchat – u všech.**

Umění naslouchat by mělo být poblíž nebo úplně na vrcholu požadovaných dovedností jednoho každého. Opravdu asi neexistuje nic „strategičtějšího!“. Většina z nás, především ti, kteří už jsou delší dobu

na nějaké vedoucí pozici, naslouchá mizerně – většina mužů, bez ohledu na to, zda jsou nadřizení nebo ne, naslouchá opravdu strašně. Dobrá zpráva je, jak nás naučili Stephen Covey a další: Naslouchání je dovednost, kterou si lze osvojit a zlepšovat. Zlatá Rovnice:

**Lepší Naslouchání = Lepší Management =  
Lepší Prodej = Lepší Implementace. Věřte tomu!!  
Naučte se mu – i kdyby vás to mělo stát život!!**

### **32. Věnujte se umění rozhovoru.**

Určitě jste na televizních obrazovkách viděli mistry rozhovorů. Vypadá to, jako by byli schopni z kohokoliv vytáhnout cokoliv. V profesionálním životě je stěžejní umět efektivně získávat informace. Kromě zlepšování dovednosti naslouchat (viz bod bezprostředně výše) se věnujte i své dovednosti vést rozhovor – znovu, je to téma, které si zaslouží formální *studium* a značnou *investici*.

### **33. Věnujte se umění prezentovat.**

Naslouchejte! Mluvte! Těmito dvěma činnostmi trávíme spoustu / většinu svého času. *Proč je tedy mezi námi kruci tak málo těch, kteří se vážně věnují těmto dvěma Zásadním Lidským Dovednostem?* Abychom byli v těchto dvou dovednostech dobří, opravdu opravdu dobří, je třeba na nich tvrdě pracovat stejně, jako kdybychom chtěli být dobří, opravdu dobří v neurochirurgii. Neschopnost skvěle prezentovat – po dvě minuty nebo dvě hodiny, bez ohledu na to, zda jsme tu prezentaci plánovali dva měsíce dopředu nebo je spontánní – nadobro zablokovala nesčíslně mnoho slibných kariér lidí s velkým potenciálem. Jak doslova citují noviny *The [Martha's] Vineyard Gazette*: „Pera jsou mocnější než meče. Nic z toho ale nelze srovnat s hlasivkami.“

### **34. Nespokojte se s ničím méně než mistry „světové úrovně“.**

Důkazů je více než dost – a jsou jasné. Spokojenost zaměstnanců (a jejich ochota zůstat) závisí v největší míře na kvalitě jejich nadřízených – zejména těch na nejnížší úrovni, především mistrů. *Tudíž, se dá s velkou mírou určitosti říci, že jejich výběr a rozvoj je jednou*

z *nejdůležitějších* „strategických“ aktivit. I když jenom málokde berou povyšování lidí na úroveň mistrů na lehkou váhu, opravdu jenom vzácně jsou tím *posedlí* v míře, která by odpovídala závažnosti tohoto faktoru. Navíc obecné povědomí je takové, že kvalita jejich *výcviku* a *mentoringu* je většinou zoufalá, v nejlepším případě chabá.

### **36. Leaderi od prvního dne. „Každý je leader.“**

Toto je naprosto reálné – a má to neocenitelnou hodnotu. Ať už je to malá vedoucí úloha při organizování nějaké dílčí části pikniku nebo odpovědnost za logistické zajištění exkurze, nerozpakujte se od samého začátku svěřovat odpovědnost i lidem na té nejnižší úrovni – pokud ne ihned od prvního dne, pak určitě ne později než během prvního měsíce od jejich nástupu. Tak se stane z „rozvoje leadershipu“ od samého počátku všemi sdílené téma a činnost, 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. Je to tak tak důležité – protože vůdčí role i v malém úkolu učí (1) odpovědnosti za ostatní a za výsledky, (2) „porušovat pravidla“, když je to nutné, (3) osobní odpovědnosti, (4) síle týmové práce, (5) dělat věci včas, (6) atd., (7) mnoha dalším!

### **36. Vy = vašich (několik) rozhodnutí o tom, koho kam povýšit.**

Šéf všech šéfů učiní ročně v průměru dvě vážná rozhodnutí o tom, koho a kam povýšit, někteří možná jenom jedno. Předpokládejme, že jste ve funkci pět let. To znamená nanejvýš 10 povýšení. Premisa: *Tato rozhodnutí víceméně určují váš odkaz, to, co po vás zůstane*. Na konci kariéry bude vaším nejdůležitějším produktem kvalita lidí, které jste pomohli rozvíjet. Takže to zásadní je zjevné: S pozorností těmto rozhodnutím to nelze přehnat!

### **37. „Lidé, kteří mají rádi lidi.“ Tečka.**

„Existují dva druhy lidí.“ Jak hloupý výrok! Z určitého pohledu ale věřím, že je to víceméně pravda. *Jsou* lidé, kteří vyjdou s lidmi, a takoví, kteří s lidmi nevyjdou. Ti druzí mohou být neuvěřitelně důležití a užiteční individuálně, ale v žádném případě by neměli řídit jiné. Otestoval jsem tuto hypotézu na mnoha úspěšných manažerech, zejména podnikatelích; jednoduše řečeno, souhlasili – řeknu-li ze 100 procent, nebude to přehnané. Pan nebo paní X mohou být talentovaní finančníci,

aby mohli vést finanční oddělení, nebo kvalifikovaní logistoci, schopní vést firemní logistiku. Ale *velcí* logističtí leadereři dosáhnou úžasných výsledků tím, že si vychovalí superhvězdy a supertýmy – a věci se jim podaří skrze jejich prvotřídní „sít' lidí“ v organizaci jako celku.

### **38. Pracovat na „životním úspěchu“ druhých.**

Zákazník bývá dobře obslužen přesně v té míře, v níž je dobře obslužen člověk, který jej obsluhuje. Anebo ne. To je očividné – a velmi často, spíše často než vzácně, se na to nebere ohled. Vzpomeňte si na zakladatele realitky RE/MAX, Davea Linigera, který říká, že jeho práce spočívá v tom, aby ostatní měli „v životě úspěch“ – jeho cílem je udělat všechno možné i nemožné pro to, aby jeho realitní agenti byli v životě úspěšní. Matthew Kelly v *Manažerovi snů* tvrdí, že to, zda se podaří splnit zákaznickovy sny, závisí na tom, zda se daří plnit sny lidí, kteří ony zákazníky obsluhují – tudíž snaha o to, pomoci zaměstnancům splnit si jejich sny by se měla stát hlavní prioritou. Obecně tedy platí, že prvotním úkolem manažera je pečovat o ty, kdo slouží zákazníkům, spíše než o zákazníky samy – a samozřejmě to také je nanejvýš výnosné.

### **39. Najímejte a povyšujte ty, kteří prokáží zvědavost.**

Zvědavost je mimořádně důležitý lidský rys. Ještě důležitější ale je, udělat ze „zvědavosti“ součást organizační „kultury“. Například v procesu přijímání nových pracovníků máte spoustu možností, jak si udělat obrázek o tom, nakolik je právě zpovídaný uchazeč zvědavý, tím, že si budete všimát, jak odpovídá na otázky (zeširoka, úsporně), nebo různorodosti jeho dosavadních pracovních zkušeností anebo jejího nedostatku. Jeden mimořádně úspěšný podnikatel v oblasti profesionálních služeb trvá při najímání pracovníků na tom, aby uchazeč měl alespoň jeden *hluboký* zájem o něco, co nesouvisí s „požadovanými“ dovednostmi a znalostmi – zejména, a to je zajímavé, u svých technických pracovníků, z nichž má většina na starosti činnosti týkající se rozvoje zámořských poboček.

### **40. Základy ženonomiky.**

Ženy na celém světě nakupují 80 procent všeho spotřebního zboží. A v zemích, jako jsou Spojené státy, ženy mimoto nakupují kolem

TOM PETERS

50 procent profesionálních služeb a předmětů souvisejících s podnikáním (dobrá polovina manažerských míst v USA je obsazena ženami). Aude Zieseniss de Thuin, zakladatelka Světového fóra pro ekonomiku a společnost, ohlašuje zrození jevu označovaného jako „Ženonomika ... ekonomika, nazíraná ženskýma očima a provozovaná ženami“. Jedním ze zjevných (měl by být zjevný) důsledků je, že zastoupení žen ve vrcholových vedeních a dozorčích orgánech společností by mělo zhruba odrážet jejich kupní sílu. Je skutečností, že muži bývají neomluvitelně neznalí toho, co ženy na trhu žádají, zejména co se týče vývoje produktů pro ně, marketingu a distribuce – to znamená vlastně všeho. Co je nevíce překvapující, je skutečnost, že se této jedné z největších tržních příležitostí nevěnuje valná pozornost nikde na světě.

## NE ZAS TAK TAJNÝ VZOREČEK

$$\dot{Z} = 2(\dot{C} + I)$$

Dobře si tento vzorec zapamatujte. Interpretace: Velikost „ženského trhu“ je dvojnásobkem úhrnné velikosti čínského trhu a indického trhu. (Ve skutečnosti, *více než dvojnásobkem.*) (A roste a roste a roste.)

Většinu firem to ještě nedochází – a podle Michaela Silversteina a Kate Saye (viz *Harvard Business Review*, ze září 2009) v to počítaje, což je překvapivé, i většinu firem, které si *myslí*, že jim to již došlo.

Jak si vysvětlit tento nedostatek úsilí napřehného směrem k takové ...  
**Monstrózní a Nevídané ... Velmi Ne-Tajné ... Celosvětové ... Příležitosti?**

Nevíte to?

Nebo: Je to hloupost?

Podívejte se!

Sem!

Ženy!

Největší podnikatelská příležitost na světě!

Je celá vaše!



#### 41. Zkouška „Kradmo“.

„Abyste byli leadery v oboru spotřebního zboží,“ poznamenává bývalý výkonný ředitel PepsiCo, Steve Reinemund, „je nezbytné mít mezi sebou leadery, kteří reprezentují populaci, kterou chceme obsluhovat.“ Pepsi se tím řídí. A co vy? Můj test: *Když se kradmo podíváte na stránky s portréty svého vedení a představenstva či dozorčí rady, obráží pohlaví, barva pleti, věkové a národnostní složení demografickou strukturou trhu, na který cílíte?* Pokud v tomto testu „po očku“ neuspějete, pak se nabízí otázka: Jaký máte půlroční, roční a dvouletý program, včetně „bezprostředně následujících kroků“, abyste to napravili?

#### 42. Příběh příštích 25 let.

Ohnisko tržního zájmu pro příští čtvrtstoletí: *přijít s takovými produkty a službami a umět je prodat a distribuovat nesmyslně velkému, nevšedně bohatému a hyper rychle rostoucímu trhu osob nad 50 let.* (Generacím zvaným „baby boomers“ narozeným v letech 1946 až 1964, „geezers“ a „boomers“.) Neustále žvaníme o využití „nástrojů založených na webu“, abychom svět proměnili v „jeden tržní segment“. Fajn, ale neponechávejte bez povšimnutí dva další, zdaleka největší trhy (ne „segmenty“, nýbrž „trhy“) – z nichž oba jsou trapně nepochopeny a nebezpečně málo obslouženy. Jeden: ženy. Druhý: boomers a geezers. (A „2A“, který kombinuje to nejlepší z obou, ženy generací boomers a geezers.) Vzestup generace boomers a jejich další a další vzestup je prostě nejdůležitějším „demografickým trendem“ v dějinách. Přesto se marketing a vývoj výrobků a služeb ustavičně soustřeďuje na mladé a nejmladší – zvláště na tu „nejdůležitější věkovou skupinu 18–44 let“. *Takto ztracené příležitosti jsou nesmírné. Až přijde boomerovsko-geezerská tsunami, nastane absolutně a pozitivně a jednoznačně největší „marketingový megatrend“ příštích 25 let.*

#### 43. Zkuste to! Zkuste to! Zkuste to!

Poznatkovou základnu pro naši knihu *Hledání dokonalosti* jsme s Bobem Watermanem čerpali z manažerské praxe nějakých 40 nejvýkonnějších organizací. Výsledkem naší práce bylo to, co jsme nazvali „Osmi základními principy“. Prvním z nich byl „Sklon k akci“. Obecně mohu prohlásit, že „s jistotou“ jsem se za poslední čtyři a půl dekády

naučil pouze jediné věci: „Vítězí ten, kdo toho vyzkouší nejvíc.“ Myslím to vážně – to není nějaká opisná hyperbola. Tudíž pro úspěch v podnikání není nic důležitějšího než „kultura vyzkoušet to“. Bohužel, osvojení si této kultury se ukazuje jako ďábelsky obtížné. Mentalita „zkusit to“ je tak přirozená jako dýchání pro 3M nebo Google, ale prokletím pro General Motors – i když tam se to pokoušejí změnit už více než 25 let.

#### **44. Kazit! Kazit! Kazit!**

Jestliže „vyzkoušet to“ je prvním faktorem úspěchu, pak „zkazit to“ je jeho nutným důsledkem. Co nejvíc toho vyzkoušet, a rychle, znamená hodně toho zkazit, a rychle. A „kulturní“ „trik“ spočívá v tom, naučit se mít *rádi* tyto omyly – a *odměňovat* je a také *oslavovat*.

#### **45. Zjednodušte systémy. Soustavně.**

Internet neinternet, Web 2.0 nebo Web 3.0, počítačová mračna nebo počítadla s kuličkami, všechny organizace začnou dříve nebo později zahlcovat a škrtit sebe samy stále větší složitostí svých procesů a systémů. Systémy: Nedokážeme bez nich žít. Moje rada: Doslova, ne obrazně, vytvořte „Válečné oddělení“ – „oficiální“ část firmy, jejímž posláním bude vést válku proti svým vlastním systémům! Musíme se snažit o *de-organizování* se stejným úsilím, jaké jsme věnovali organizování. (A podle toho i odměňovat úspěšné „de-organizátory“.)

#### **46. Zjednodušte. Jedna stránka Maximálně. Ve všem.**

Staňte se fanatiky shrnutí o 10 slovech. Jednostránkových plánů a organizačních řádů. Atd. Umění věci zahustit je uměním největší důležitosti. Strategický plán? Jistě – ale ne delší než jedna stránka. (Můžete pak mít třeba 10 000 stran dodatků a příloh – ale „to“ hlavní se musí vejít na jednu stranu.) (Možná že by všechny firemní dokumenty měly dodržovat pravidlo Twitteru – nanejvýš 140 znaků.)

#### **47. Jednoduchost.**

Tečka. (Přílišná komplikovanost a spousta smetí sráží v průměru jednu z jedné obří společnosti na kolena – zkuste přemýšlet o druhém

termodynamickém zákoně, myslíte na entropii. Ale nikdy nevzdávejte úsilí ten vzestup otočit, nebo alespoň udržet síly zla / komplikovanosti na uzdě.)

#### 48. Diář nikdy nelže.

Vaše převratné priority na proměnu světa je třeba nějak držet v souladu s „reálným světem“, v němž žijete. *Čas je vaším jediným opravdovým zdrojem.* (Vím, že to už bylo řečeno dříve a pak ještě před tím – takže co? Je potřeba to opakovat pořád.) A způsob, jímž si kouskujete svůj čas – což může jeden každý vidět – je jediným pravdivým vyjádřením toho, co je pro vás opravdu důležité. Vyušení patří k životu. Ale tu lacinou nádheru „reality“ musíte do nějaké míry vždy nějak přemoci. Pročež: Věnujte svému diáři *svědomitou* pozornost. *Nekompromisně!* Není nic, opravdu nic „strategicky“ důležitějšího.

#### 49. Potřebujete „diářového přítele“.

Dát do souladu svůj čas se svými prioritami – v situaci, kdy se musíte vyrovnat s nepřeberným množstvím nejrůznějších vyrušení – je náročná práce, která volá po bez výstrahy střílejícím parťákovvi, který vždy zařve, když se váš časový plán dostane do nebezpečného nesouladu. (Nápověda: Což se stává skoro pořád.) Je to *každodenní* „strategický“ úkol – vyhodnocení každého týdne a měsíce jsou jistě užitečná, ale metrika, na niž záleží, čítá Jeden Den – DNEŠEK! (VĚŘTE MI! PROSÍM! POTŘEBUJETE POMOC NĚKOHU „ZVENČÍ“! SILNÁ VŮLE NESTAČÍ!)

### ➤ JAK BÝT „DIÁŘOVÝM PŘÍTELEM“

**Axióm I:** Vy = Váš diář.

**Axióm II:** Diáře nikdy nelžou.

**Axióm III:** Rozhodnutí o tom, co nedělat = Nejdůležitější rozhodnutí.

**Axióm IV:** Kontrola vašeho času není úkol pro jednotlivce.

## 50. Potřebujeme někoho, kdo nám řekne pravdu.

Platí to o prezidentovi i generálovi – ale i o šestadvacetiletém mistrovi. Nadřízení nikdy neslyší „nenalakovanou pravdu“. Proto potřebujeme speciálního kolegu, který nám řekne, jak to opravdu je. A také to *udělá*. A platí to ještě stokrát více po druhém nebo třetím postupu po kariérním žebříčku!

## 51. EXCELENTNOST ve všem, co děláme.

Podle mého nikoliv nezaujatého mínění je hodnota neúprosného usilování o EXCELENTNOST *sama o sobě* doslova nekonečně vysoká. Moje mantra je: EXCELENTNOST je stav mysli, jehož síla nemá obdoby.

Když se jednou ptali Toma Watsona, legendárního šéfa IBM, jak dlouho mu trvalo, než se firma stala „excelentní“, údajně odpověděl ...

### „Minutu.“

(To bylo celá desetiletí před *Jednominutovým manažerem*.) V té jediné minutě si prostě a jednoduše slíbíte, že už nikdy více neuděláte nic, co by nemělo punc Excelentnosti – je to Excelentní verze Anonymních Alkoholiků. A jako u AA „odpověď“ spočívá v tom, že přestat trvá jenom okamžik (což je dobrá zpráva), ale potom je třeba nepovolit „den za dnem“ – navždy.

Na druhou strany existují „systémové přístupy“, jak mohou organizace přijmout za své různé formy Excelentnosti. Programy hnutí kvality zvané Six-Sigma, například. Ale ve finále je každá „Excelentnost“ věc navýsost osobní. Jeden člověk, jedno rozhodnutí, jedna minuta. Už nikdy nic jiného než být Excelentní. Excelentnost a neokázalá snaha o ni v časech dobrých a zejména v časech zlých je skutečné a neměnné ...

### Jádro Podnikatelské Strategie.

## ➤ NAŠE KRÉDO – NIKDY NEUKONČENÁ PRÁCE

Firemní krédo farmaceutického giganta Johnson & Johnson obstálo ve zkoušce času, prokázalo pragmatickou hodnotu (v době krize s Tylenolem) a ukázalo, že jeho hodnota je větší než jeho váha ve zlatě. I já se pokusím o své krédo, do něhož chci zabudovat i názory, vyslovené v Jádru Podnikatelské Strategie – snad je trochu rozvleklé, ale možná bude i inspirativní.

Ve všem, co děláme, myslíme na druhé.

Snažíme se naslouchat, jak nejlépe to jde – sobě navzájem a všem členům naší širší rodiny (dodavatelům, zákazníkům, společenstvím, v nichž působíme, atd.)

Uděláme ze dvou slov „Co myslíte?“ automatickou otázku ve veškerém svém jednání, ve firmě i mimo ni; navíc výroku „Co myslíte?“ bude v 99 případech ze 100 předcházet podrobný výklad našeho stanoviska.

Náš úspěch hodláme v rozhodující míře měřit naším neochvějným závazkem radikálního osobního růstu všech našich zaměstnanců, cílem, jemuž jsme cele oddáni.

Naši manažeři nás „potěší“ jenom tehdy, když jejich podřízení budou neustále překvapováni mírou jejich osobního a profesního rozvoje.

Dáme jasně najevo, že na leadership na všech úrovních pohlížíme jako na posvátný vklad důvěry – a že leadeři jsou skutečnými služebníky svých podřízených, právě tak jako dobrý učitel je služebníkem života a růstu svých žáků.

Věříme v převrácenou pyramidu jako modelu naší „organizační struktury“ – kde „leadeři“ jsou na jejím „dně“.

Pobídkové systémy odměňování našich leaderů vytvoříme tak, aby braly ve stejné míře v úvahu pokroky v rozvoji lidí, v jaké si všímají i úspěchů na trhu.

Budeme vůdčí silou ve výzkumu a vývoji ve všem, co se týká našeho podnikání – budeme spolupracovat především s našimi dodavateli, kteří se věnují výzkumu a vývoji se stejným nasazením; budeme pracovat na tom, abychom přilákali okruh nejdůležitějších zákazníků, kteří budou ochotni pohybovat se na hraně pokroku a stát se našimi spolupracovníky ve vývoji.

Budeme usilovat o to, aby zkušenost našich zákazníků s námi byla dobrodružstvím za hranicemi zóny pohodlí anebo dobrodružstvím v růstu, mám-li použít výraz, který nahání méně strachu – budeme též usilovat o to, abychom přidávali hodnotu natolik novými způsoby, že budou překvapovat a posouvat nás i naše zákazníky dále vpřed.

Budeme používat trojici slov „Zkuste to! Hned!“ téměř stejně často jako „Co myslíte?“. Vyzýváme metodu experimentování a věříme, že úspěch je úměrný počtu pokusů.

Upřímně věříme v hodnotu analýz, ale v poslední instanci se řídíme zásadou „Činy mluví hlasitěji než slova“.

„Podporujeme“ a „oslavujeme“ neúspěchy; to znamená, že naše téměř nábožná věrnost zásadě „Zkuste to! Hned!“ nutně otevírá prostor i nezdarům, které nedílně patří ke zkoušení nových věcí.

Budeme pohlížet až s nedůvěrou na ty, kdo mají za sebou v minulosti jen málo nezdarů nebo vůbec žádné – takový bezchybný životopis naznačuje nedostatek odvahy zkoušet neznámé věci.

Shrneme-li několik posledních bodů, budeme se považovat za průzkumníky a dobrodruhy postupující směrem k individuálnímu i skupinovému růstu tím, že se budeme neustále pohybovat na špici; jsme neochvějně přesvědčeni, že naši zákazníci budou mít netušený užitek z naší neutuchající snahy neustále propátrávat neznámá území.

Neúnavně budeme podporovat právo neustále a otevřeně nesouhlasit a budeme na něm trvat, ale naprosto nebudeme tolerovat nesouhlas, který na sebe vezme podobu osobních útoků.

Naše „režijní náklady“ omezíme na nulu – nahradíme je tím, že každé „oddělení“ bude mít za cíl stát se světovou jedničkou ve svém oboru působnosti, a tudíž i integrovaným článkem našeho sehraného řetězce procesu přidávání hodnoty ve všem, co děláme.

Budeme vzorem a „modelem“ integrity, jednotlivě i jako celek.

Staneme se příkladem „transparentnosti“ ve veškerém našem vnějším i vnitřním konání – a uděláme vše, abychom vdechli nový význam a šíři pojmu „sdílení informací“.

Jednotlivě i jako celek budeme přiznávat vinu za naše chyby nebo dokonce i za naše třeba jen malé přispění k chybám jiných – a náležitě a neprodleně se za ně omluvíme.

Okamžitě nasadíme naše více než odpovídající kapacity, abychom odstranili jakýkoliv zákazníkův problém, skutečný nebo domnělý.

Za žádných okolností nebudeme mluvit špatně o našich konkurentech.

Budeme usilovat o to, aby každý kontakt zákazníka s námi se stal paměti-hodným zážitkem tak, že budeme mít neustále na mysli pravdu, že celý život je jedním jevištěm.

Budeme mít v úctě slovo „design“ ve všem, co činíme, ve všech aspektech naší organizace; každý systém, každá webová stránka, každá faktura odeslaná zákazníkovi, každá toaleta se stane součástí našeho cíleně designovaného „podpisu“ na všem; a hodláme se odlišovat a vyzařovat výjimečnost každým dostupným způsobem.

Chápeme, že někdy je potřeba přijmout těžká rozhodnutí, ale uděláme vše, co je v našich silách, abychom taková rozhodnutí realizovali s laskavostí a citlivostí – zachování důstojnosti jednotlivce bude vždy naší první starostí.

Nebudeme se plést našim zaměstnancům do života, ale jsme odhodláni přispívat k tomu, aby si osvojili zdravý životní styl.

Osvojíme si umění prokazování obdivu a nebudeme šetřit slovy díky, abychom náležitě ocenili i sebemenší příspěvek.

Malými oslavami budeme oceňovat i malé úspěchy – a do svého vděku se nebudeme ostýchat zahrnovat i malé hráče, zejména z jiných částí organizace.

Budeme usilovat o to, abychom druhé neustále překvapovali naším „temperamentem“ a „vitalitou“ – pokládáme nadšení za klíč k úspěchu ve všech činnostech a při výběru nadřazených věnujeme obzvláštní pozornost tomu, aby každý z našich leaderů byl „nepřehlédnutelným“ „nositel“ nadšení v dobách, kdy se daří, a zejména v těch opačných.

Ihned všeho necháme a přispěcháme na pomoc těm, kteří pracují na dodržení náročného termínu – i kdyby si za některé problémy mohli sami.

Budeme mimořádně pečliví při plánování, ale současně budeme chápat, že nic se nikdy nevyvíjí přesně podle plánu – a tudíž budeme známí svou schopností okamžité mobilizace zdrojů; odkudkoliv a bez velkého humbuku; schopností vypořádat se s nečekanými situacemi; takto nenadále nastalé ad hoc situace nebudou považovány za vyrušení z naší „normální práce“, ale za podstatnou součást naší „normální práce“ a příležitosti pomáhat ostatním rozvíjet vlastní dovednosti způsoby, jež jsme si ani nedokázali představit.

Plně uznáváme, že jiné útvary-organizační jednotky-funkce mají jiné pohledy na věc než my, ale uděláme vše, co bude v našich silách, a třeba budeme i metat salta, abychom vytvořili společenské vztahy s lidmi v jiných útvarech tak, aby různé nad rozdílnými stanovisky byly jednáními mezi přáteli.

Bereme na vědomí, že dohodnuté termíny mají platnost písma svatého a budeme se neustále snažit vyvažovat nevyhnutelnou naléhavost s nezbytným realismem ve všech našich závazcích.

Seč nám budou síly stačit, budeme bojovat proti škodlivosti hyperkomplikovanosti, která je „nevyhnutelným“ průvodním jevem růstu organizace i prostého běhu času.

Vyhlásíme totální válku našim vlastním systémům, aby nás neudusily za živa.

Rádi přiznáváme právo i povinnost každého člena organizace zpochybnit názor kohokoliv jiného, pokud mají za to, že mohou přispět přínosným a užitečným stanoviskem – to platí zejména ve vztahu k záležitostem týkajícím se bezpečnosti, kvality a dodržení závazných termínů; vyjádření takového nesouhlasu musí být pevné, ale nikoliv neomalené.

Veškerá naše vzájemná jednání budou vedena zdvořile.

Nebudeme litovat žádného úsilí plně (nikoliv povrchně) posílit všechnu myslitelnou rozmanitost pohledů na každý aspekt naší činnosti, který má vliv na naše plány a rozhodnutí ve všech směrech.

Budeme usilovat o to, aby „rozmanitost“ z hlediska složení našich pracovníků a vedoucích od nejvyšší úrovně do nejnižší příčky byla taková, že bude „přiměřeně dobře“ odrážet demografické složení trhů, jež obsluhujeme nebo jež obsluhovat zamýšlíme.

Pro rozšíření definice „naší rodiny“ na každý kout světa nasadíme nejnovější technologické prostředky – a uvítáme nápady a podíl v našich záležitostech od kohokoliv a odkudkoliv.

Budeme usilovat o genderovou rovnováhu ve všem, co děláme, od nejvyšších míst po ty nejspodnější – a to především z komerčních spíše než morálních důvodů.

Nikdy žádným způsobem nepolevíme v kvalitě našich výrobků či služeb – bez ohledu na případné těžkosti na našich trzích nebo v ekonomice.



Plně uznáváme, že z krátkodobého hlediska (a samozřejmě i z dlouhodobého) musíme být ziskoví a vykazovat hvězdné finanční výsledky, což je v souladu s našimi smělymi snahami sloužit našim lidem a našim klientům, způsoby popsanými výše.

Usilujeme o to, aby z hlediska našich finančních praktik nás ostatní považovali za „konzervativní“.

Nikdy nepřestáváme hovořit o EXCELENTNOSTI.

Nikdy nepřestáváme usilovat o EXCELENTNOST ve všem, co činíme.

EXCELENTNOST je pro nás hlavním měřítkem, jímž hodnotíme sebe samé, naši práci a naši pospolitost.

Nikdy nezapomínáme, že klíčem k EXCELENTNOSTI je neutuchající odanost růstu 100 procent našich zaměstnanců – a vlastně všech, s nimiž přicházíme do kontaktu.

**TOM PETERS**

# **MALÉ VELKÉ VĚCI**

**163 způsobů jak dosáhnout excelentnosti**

Z anglického originálu *The Little Big Things. 163 Ways to Pursue Excellence*,  
vydaného v roce 2010 nakladatelstvím HarperCollins Publishers, New York, USA,  
přeložil Michal Čákr

V roce 2011 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o.,  
nám. W. Churchilla 2, Praha 3, jako svou 416. publikaci  
Edice Knihovna světového managementu. Sv. 30  
Obálku navrhl Petr Foltera  
Vydání 1.  
Sazba Studio Eden, Praha  
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.  
ISBN 978-80-7261-222-2