

www.mgmtpress.cz

Brian P. Moran & Michael Lennington

ROK ZA 12 TÝDNŮ

**ZVLÁDNĚTE ZA 12 TÝDNŮ VÍCE
NEŽ JINÍ ZA 12 MĚSÍCŮ**

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2014

Brian P. Moran and Michael Lennington

The 12 Week Year: Get More Done in 12 Weeks than Others Do in 12 Months

Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

Copyright © Brian P. Moran and Michael Lennington, 2013

Translation © Aleš Lisa, 2014

Cover design © Petr Foltera, 2014

This translation published under licence

All rights reserved

ISBN 978-80-7261-271-0

Obsah

Kapitola 1	Skutečná výzva aneb O co nám jde	7
Část I	Věci, o nichž se domníváte, že je víte	15
Kapitola 2	Pohlédněte na rok novými očima	17
Kapitola 3	Emocionální napojení	28
Kapitola 4	Zahod'te roční plán	35
Kapitola 5	Jeden týden za druhým	40
Kapitola 6	Pohlédněte pravdě do očí	44
Kapitola 7	Záměrné jednání	51
Kapitola 8	Jednáme odpovědně	56
Kapitola 9	Zájmy versus závazky	60
Kapitola 10	Okamžiky velikosti	65
Kapitola 11	Záměrná nerovnováha	70
Část II	Rok za 12 týdnů aneb Jak postupovat a nic nevynechat	75
Kapitola 12	Systém realizace	77
Kapitola 13	Vytvořte si vizi	89
Kapitola 14	Vytvořte si plán na 12 týdnů	103
Kapitola 15	Zavádíme kontrolní postupy	122
Kapitola 16	Sledujeme skóre	136
Kapitola 17	Ohlédnutí za právě uplynulým dnem	147

Kapitola 18	Bereme věci za své	164
Kapitola 19	Závazky na 12 týdnů	174
Kapitola 20	Vašich prvních 12 týdnů	191
Kapitola 21	Pár myšlenek na závěr a 13. týden	212
Literatura		218

Kapitola 2

Pohlédněte na rok novými očima

Většina lidí, stejně jako valná část organizací, nestrádá nedostatkem myšlenek a nápadů. Těch, které je možné využít, je – ať už se týkají efektivních marketingových technik a postupů, prodeje, snižování nákladů nebo zlepšování služeb poskytovaných zákazníkům – k dispozici vždy více, než můžete v praxi uskutečnit. Příčinou selhání a neúspěchu nebývá neznalost, ale musíme ji hledat ve sféře aplikace.

„Svoji pověst nemůžete vybudovat na tom, co se teprve chystáte udělat.“

– Henry Ford

Jednou z věcí, jež jedincům a organizacím brání vydat ze sebe to nejlepší a dosahovat toho, čeho jsou schopni, je plánování v horizontu roku. Jakkoli divně to může znít, roční cíle a plány jsou často bariérou lepšího výkonu. Netvrdím, že tyto cíle a plány nemají pozitivní vliv na to, co děláte, protože tomu tak není. S jejich pomocí bezpochyby dosáhnete lepších výsledků, než když si nestanovíte žádné cíle a plány. Zjistili jsme ale, že plánování v horizontu roku ze své podstaty omezuje podávaný výkon a limituje to, co děláme.

Při práci s našimi klienty se nám během let postupně začalo před očima vynořovat zajímavé schéma. Většina našich klientů byla – vědomě či podvědomě – přesvědčena, že o tom, zda jsou úspěšní či neúspěšní, rozhoduje to, čeho se jim podaří dosáhnout v průběhu jednoho roku. Stanovili si roční cíle, sestavili si roční plány a stanovené cíle často vtělili do čtvrtletních, měsíčních a občas dokonce týdenních plánů. To, zda byli úspěšní nebo ne, ale nakonec hodnotili v horizontu roku. Past, která na nás číhá, můžeme nazvat *uvažování v horizontu roku*.

Přestaňte uvažovat v horizontu roku

V centru uvažování v horizontu roku se nachází nahlas nevyšlovené přesvědčení, že rok je dostatečně dlouhý časový úsek na to, abychom něčeho docílili, aby se něco stalo. V lednu se nám prosinec zdá být velmi daleko.

Zamyslete se nad tím. Nový rok začínáme s velkými cíli. Koncem ledna obvykle zjistíme, že s jejich plněním poněkud, byť nijak dramaticky, zaostáváme. I když nás to zcela jistě nikterak netěší, nevyvolává to v nás ani žádné obavy, protože si říkáme: „Mám spoustu času. Zbývá ještě 11 měsíců, abych dohnal skluz a všechno zvládl.“ Koncem března jsme s realizací cílů stále mírně pozadu, ale ani to nás nijak přehnaně nevyvádí z konceptu. Proč tomu tak je? Protože si pořád myslíme, že máme spoustu času všechno dohnat. A tento způsob myšlení nás ještě dlouho neopustí – tak dlouho, dokud se nepřiblíží konec roku.

Chybně se domníváme, že do konce roku zbývá ještě spousta času – a jednáme v souladu s tím. Postrádáme pocit naléhavosti, neuvědomujeme si, že každý týden, každý den, každý okamžik jsou důležité. Efektivní realizace je v poslední instanci záležitost každého dne a týdne!

Dalším chybným předpokladem spojeným s uvažováním v horizontu jednoho roku je představa, že někdy později v průběhu roku se dočkáme mnohem lepších výsledků. Je to tak trochu, jako kdybychom předpokládali, že koncem září nebo v říjnu se stane zázrak a rázem budeme dosahovat podstatně lepších výsledků. Otázka zní – jestliže nedokážeme dosáhnout podstatně lepších výsledků tento týden, proč si myslíme, že by tomu tak mohlo být po zbytek roku?

Ve skutečnosti je tomu tak, že se počítá každý týden! Každý den se počítá! Každý okamžik se počítá! Na každém z nich záleží! Musíme si uvědomovat, že realizace je věcí každého dne a týdne, nejenom měsíce nebo čtvrtletí.

Uvažování a plánování v horizontu roku nás spíše častěji než naopak vede k podávání výkonu, jenž není optimální. Abyste dokázali podávat ten nejlepší výkon, jakého jste schopni, musíte opustit tento způsob uvažování a jednání, zbavit se všech nánosů, které po sobě zanechal a jež vás omezují. Přestaňte uvažovat v horizontu roku a zaměřte se na kratší časový rámec.

Cyklus realizace věcí v horizontu roku znemožňuje vidět realitu – zakrývá skutečnost, že žijeme tady a teď, že konečný úspěch je věcí každého okamžiku. Ukolébává nás v přesvědčení, že můžeme dosahovat toho, čeho chceme a po čem toužíme, že můžeme realizovat své cíle, i když budeme nejrůznější věci a záležitosti – klíčové činnosti – odkládat a odsouvat na později.

Na tomto místě můžete namítnout, že takto fungují téměř všechny organizace, přičemž mnohé z nich svých cílů dosahují a plní plán, jež si stanovily. Na to vám odpovím, že to, že někdo plní plán, ještě neznamená, že dosahuje toho, čeho by ve skutečnosti dosáhnout mohl.

Některé úspěšné organizace, s nimiž jsme pracovali, začaly během pouhých 12 týdnů dosahovat o polovinu lepších výsledků. Jedna makléřská firma, ceněná na miliardu dolarů, za šest měsíců zdvojnásobila produktivitu svých prodejních operací. Takového zlepšení není možné dosáhnout při fungování v horizontu roku. Bez ohledu na to, jaký výkon organizace nebo jedinci podávají, jejich

výkonnost se zvýší, pokud se ocitnou v prostředí, které se oprostilo od uvažování v horizontu roku.

Přestaňte uvažovat v horizontu roku a uvidíte, co se stane.

Na konci roku se dějí úžasné věci

Nejspíš jste se s blízcím se koncem roku setkávali s inzeráty nabízejícími tu či onu „nepřekonatelnou nabídku“. Není pochyb o tom, že tyto metody působení na zákazníky přinášejí výsledky a standardně se dnes uplatňují v mnoha odvětvích.

Pokud jste byli někdy vystaveni tlaku, který nastupuje s blízcím se koncem roku, potom víte, že všichni chtějí „uzavírat obchody“ a dokončit důležité úkoly. Rozdíl mezi úspěchem a neúspěchem se může „vtěsnat“ do posledních 60 dnů roku, kdy vše doslova „visí na vlásku“. Tak jak se přibližuje konec roku a počet zbývajících dní se neodvratně blíží k nule, dosahované výsledky často doslova vystřelí vzhůru.

„Nic nás nemotivuje tak jako blízcí se nejzazší, konečný termín.“

Například ve sféře pojišťovnictví a finančních služeb je tomu tak prakticky vždy. Pro mnoho obchodních zástupců a firem bývá prosinec tradičně tím nejlepším měsícem celého roku; prodeje v posledním čtvrtletí se na celoročním objemu prodeje často podílejí 30 až 40 procenty. Je vskutku úžasné vidět, čeho jsou lidé schopni dosahovat, když mají před sebou cíl a termín jeho dosažení.

Konec roku je ve většině odvětví bezpochyby rušným obdobím. Aktivita lidí, stejně jako jejich soustředění, jsou na vrcholu. Lidé se s vědomím jasně vymezených cílů a toho, že času zbývá málo a nemohou jím mrhat, soustředí na klíčové projekty a příležitosti.

Úkoly, jež bezprostředně nesouvisejí s dosahováním těch výsledků, jež pohání lidi k nebyvalé činnostnosti, se dostávají na vedlejší kolej na úkor těch, na nichž z krátkodobého hlediska skutečně záleží.

V této části roku lidé podle všeho také spolu více hovoří o tom, co a jak dělají, jak se jim práce daří a jaké výkony podávají. Manažeri ve snaze dosáhnout svých vlastních výkonnostních cílů tráví více času s kolegy a podřízenými při posuzování dosažených výsledků a povzbuzují je více než kdykoli jindy v průběhu roku.

Co je na konci roku tak zvláštního? Proč se v listopadu a prosinci lidé chovají jinak než v červenci a srpnu? Zjevně je tomu tak proto, že 31. prosinec je pro většinu z nich konečným, nejzazším termínem.

Konec roku představuje pomyslnou hranici – okamžik, v němž zjišťujeme, zda jsme byli úspěšní či nikoli. Nezáleží nám na tom, že je to zcela arbitrárně stanovený termín – všichni se jím i tak řídíme. Upínáme se k němu, protože vzbuzuje pocit naléhavosti.

Ať už je listopad a prosinec termínem, jímž se řídíme proto, že jsme se tak sami rozhodli, nebo proto, že ho stanovila firma, pro niž pracujeme, je to kritická část roku. Lidé v této části roku méně od-souvají věci na pozdější dobu, méně otálejí s jejich realizací. Protože si uvědomují, že času zbývá stále méně a méně a brzy definitivně vyprší, věnují se úkolům a zabývají se problémy, jimž se až dosud vyhýbali. Silný pocit naléhavosti omezí či zcela vytlačí prostoje a nic nedělání. Lidé zvednou stavidla činnosti, odhodí vše, co jim bránilo dosáhnout do konce roku kýžených výsledků a ze všech sil se usilovně snaží překonat „cílovou čáru“ dřív než čas, který na to mají, zmizí v nenávratnu.

Blížkost nového roku navíc s sebou nese vzruch a oživení. Bez ohledu na to, jak se vám dařilo v roce, jehož konec se nezapomenutelně blíží, doufáte, že příští rok bude lepší. Jestliže právě končící rok byl pro vás obtížný, nový rok představuje příležitost začít znovu, s novou nadějí. Pokud jste prožili skvělý rok, cítíte šanci stavět na tom, čeho se vám podařilo dosáhnout. V obou případech nový rok přináší naději a příslib naplněných očekávání, mnoha dobrých věcí a lepšího života.

Konec roku je živé, vzrušující a produktivní období. Posledních pět nebo šest týdnů v roce představuje tu nejúžasnější část celého roku. V tomto období se horečně pokoušíme docílit, aby právě končící rok byl úspěšný a mohli jsme tak do nového roku vstoupit s elánem, vervou a nadšením. Problém, jemuž čelíme, spočívá v tom, že tento pocit naléhavosti a s ním spojené vzepětí trvají jenom několik týdnů. Nebylo by báječné, kdybyste dokázali v sobě nalézt takovou energii, soustředění a odhodlání každý týden v roce bez výjimky? Ve skutečnosti to možné je! *Rok za 12 týdnů* a z něj vycházející koncept periodizace vám ukáží, jak na to.

Vícefázová příprava

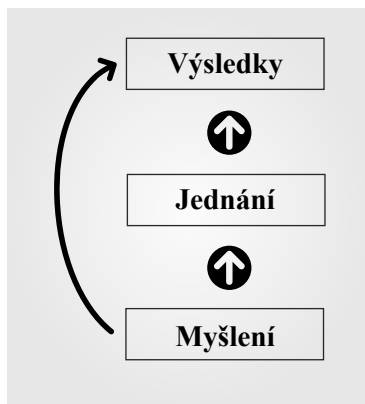
Vícefázová příprava má svůj původ ve sportu. Jejím cílem je podstatně zlepšit podávané výkony, a to v důsledku zaměření a koncentrace na rozvoj jedné konkrétní dovednosti, mentální sebekontroly a kázně. Při tomto tréninkovém režimu se pozornost po určitou omezenou dobu – obvykle čtyři až šest týdnů – upírá a plně soustředí vždy na rozvoj jedné konkrétní schopnosti či dovednosti. Po jejím uplynutí se sportovec zaměří na další z dovedností, které potřebuje dokonale zvládat. Tento přístup tak umožňuje maximálně rozvinout potenciál sportovce, pokud jde o každou z osvojovaných schopností a dovedností. Jako první zavedli do své přípravy vícefázový trénink východoevropští sportovci při přípravě na olympijské hry v 70. letech. Vícefázová příprava zůstává i dnes široce využívanou formou různých tréninkových režimů.

„Jsme tím, co opakovaně děláme. Vynikající výkon není čin, ale návyk.“

– Aristotelés

Když jsme si uvědomili, co vše by koncept vícefázové přípravy mohl přinést jak našim klientům, tak i nám samým, přizpůsobili jsme ho pro dosahování úspěchu při podnikání, práci a v osobním životě. Vznikl tak přístup pracující s obdobím 12 týdnů, jenž nabízí něco víc než pouhou průpravu a rozvoj schopnosti soustředit se na faktory, jež jsou klíčové pro dosahování příjmu a vedení vyrovnaného, vyváženého života. Tento přístup totiž ukazuje, co je pro dosažení vašich dlouhodobých cílů důležité udělat tady a teď, dnes.

Rok za 12 týdnů je strukturovaný přístup, jenž zásadně mění způsob vašeho myšlení a jednání. Zde je důležité si uvědomit, že výsledky, jichž dosahujete, jsou průvodním produktem vašeho jednání – rozmanitých aktivit, které realizujete. Vaše jednání samo je přitom vnějškovým projevem vašeho myšlení, jež se do něj promítá. Hnací silou, nacházející se v pozadí výsledků, jichž dosahujete, vašich životních zkušeností a prožitků, je tudíž v poslední instanci vaše myšlení. (Viz obrázek 2.1.)



Obrázek 2.1 Vaše výsledky jsou v poslední instanci projevem vašeho myšlení

V dlouhodobém časovém horizontu jsou vaše jednání a činy vždy kongruentní s vaším myšlením. Jestliže se zaměříte na své jednání a na to, jak ho změnit, budete postupně dosahovat také lepších výsledků. Jestliže ale změníte své uvažování, změní se úplně všechno. Vaše jednání se zcela přirozeně restrukturalizuje tak, aby bylo v souladu s vašimi novými vzorci a způsobem myšlení. Právě tak se rodí pronikavé změny, právě tak dochází k nepřehlédnutelnému pokroku. Zásadní, průlomové změny nevyvěrají prvotně ze změny jednání, ale nejdříve vznikají ve vaší mysli. Právě zde leží odpověď na otázku, proč je Rok za 12 týdnů tak účinným přístupem. Je tomu tak proto, že tento přístup mění způsob uvažování a vytváří tak příležitosti umožňující dosáhnout pokroku v tom, co děláte.

Výsledkem tohoto nového způsobu uvažování je pocit naléhavosti a větší zaměření na těch několik významných a kritických činností, jež jsou „tahouny“ úspěchu a zdrojem pocitu naplnění a uspokojení – činností, k jejichž každodenní realizaci, jež je zárukou dosažení vašich dlouhodobých cílů, vás tento způsob uvažování nabádá, pobízí a vede. Rok za 12 týdnů nabízí jedincům i organizacím nástroje, prostředky a soustředění, jež jim umožňují být vysoce úspěšnými. Tento přístup vytváří cit pro to, co je důležité, a pocit naléhavosti, stimulující nás dělat každý den to, co je nezbytné. Tento přístup umožňuje využívat příležitosti, jež se nám dnes a denně nabízejí, a sklízet tomu odpovídající plody, stejně jako zasévat a pěstovat semínka budoucích úspěchů.

12 týdnů coby jeden rok

Zapomeňte na rok jako etalon vašeho konání. Nedostatky takového způsobu uvažování vám jsou již z toho, co jsme až dosud uvedli, jistě zřejmé. Podívejme se na rok novými očima: ode dneška rok pro nás již nemá 12 měsíců, ale všehovšudy 12 týdnů. Ano, čtete

dobře – rok je období trvající 12 týdnů. Rok nemá čtyři části. Takový pohled je zastaralý a překonaný. Ode dneška je zde pouze rok trvající 12 týdnů, po němž následuje další rok ve 12 týdnech, a po něm ještě další a další, stále dokola. Každé dvanáctitýdenní období představuje samostatný celek – váš rok.

Zamyslete se, jaké to má důsledky. Nadšení, vzruch, energie a soustředění, jež se vzednou každým rokem v prosinci, jsou nyní přítomny neustále. Tlak na dosažení cílů, vyvolaný blížícím se koncem roku, se nyní nedostavuje jednou za 12 měsíců, ale prolíná všim, je neustále všudypřítomný. Lidé se v listopadu a prosinci chovají jinak než po většinu roku, protože vědí, že se blíží poslední den roku a tím i okamžik, který rozhoduje o tom, zda byli či nebyli úspěšní. Jak jsem zdůraznil již dříve, poslední prosincový den je arbitrárně stanovené datum – protože ale označuje konec roku, zdá se být dobrým datem pro to, pečlivě se zamyslet nad svou situací a rozhodnout se, co dál. Na tomto datu není ve skutečnosti nic magického kromě významu, jenž mu přiřkládáme. Někteří naši klienti účtují ve fiskálním roce, který končí 30. června. Aktivita v těchto organizacích výrazně roste v červnu ve snaze uzavřít hospodářský rok s dobrými výsledky. Konkrétní datum vyznačující konec roku je samo o sobě z valné části nepodstatné. To, na čem záleží, je skutečnost, že zde existuje termín, k němuž se uzavírá určité období, vztahují výsledky, jichž jsme dosáhli, a rozhoduje o tom, zda jsme byli úspěšní či nikoli.

Rok za 12 týdnů vymezuje nový konečný termín, k němuž vztáhnete a zhodnotíte dosažené úspěchy (nebo jejich nedostatky). Na Roce ve 12 týdnech je skvělé, že tento konečný termín je neustále natolik na dohled, že vám to nedovoluje ho opomíjet. Rok za 12 týdnů vytváří časový horizont dostatečně dlouhý na to, aby se udělalo, co je zapotřebí, a současně natolik krátký, aby se nevytratil pocit naléhavosti a důraz na to, jednat, něco skutečně udělat. Začít se chovat jinak, když se blíží konečný termín, vyvěrá z lidské přirozenosti; méně otálíme s tím, něco udělat, méně často odkládáme věci na později, omezujeme nebo opouštíme a rušíme činnosti, jejichž smyslem je nemuset dělat to, co se nám dělat nechce a do čeho se proto zrovna

dvakrát nehneme, více se zaměříme a soustředíme na věci, na nichž skutečně záleží.

Rok za 12 týdnů vás rovněž nutí postavit se čelem nedostatečné realizaci – tomu, že náležitě a dostatečně neděláte to, co byste dělat měli. Koneckonců, kolik „špatných“ týdnů si můžete během pouhých 12 týdnů dovolit? Pokud má váš Rok za 12 týdnů dopadnout skvěle, takové „špatné“ týdny si můžete „dopřát“ nanejvýš jeden nebo dva – takže každý den každého týdne se automaticky stává důležitějším a jeho význam roste.

Rok za 12 týdnů vás vede k tomu, že se zaměříte a soustředíte na každý týden a, což je ještě důležitější, na každý den – protože to je doba, kdy něco děláte, kdy to či ono realizujete. Luxus odkládat pro úspěch klíčové činnosti a přesouvat je na později, to vše s představou, že do konce roku zbývá ještě spousta času, si již nemůžete dovolit. Efektivní realizace není něco, co by se odehrávalo na měsíčním, čtvrtletním nebo pololetním základě. Dělat efektivně to, co děláte, znamená realizovat to každý den, okamžik za okamžikem. Rok za 12 týdnů staví tuto pravdu do popředí, do centra vaší pozornosti.

Kromě toho se každých 12 týdnů dostaví očekávání spojená se začátkem nového roku. Když si člověk stanoví cíl, na jehož realizaci má celý rok, a ve třetím čtvrtletí mu začne být zřejmé, že se mu ho nepodaří dosáhnout, je to značně demoralizující. Nebývá výjimkou, že jedinci a dokonce i celé týmy se mentálně vzdají svých cílů a jejich naplnění, ještě než rok dospěje do října. S Rokem za 12 týdnů se vám nikdy nic takového nestane. Každých 12 týdnů budete začínat znovu – bude před vámi nový rok! Pokud jste prožili Rok za 12 týdnů, jenž nebyl zrovna snadný, můžete se oklepat, „přeskupit síly“ a začít znovu. Jestliže právě končící Rok za 12 týdnů byl solidní a přinesl přesvědčivé výsledky, můžete na nich stavět a těžit ze spádu událostí, jež jste uvedli do pohybu. Ať už tak či onak, každých 12 týdnů máte před sebou nový začátek.

„Rok za 12 týdnů mění úplně všechno!“

A stejně jako si na konci kalendářního roku dopřejete oddech, oslavíte, čeho se vám podařilo dosáhnout, a „dobijete baterky“, abyste plni sil vykročili do nového roku, totéž nyní uděláte po uplynutí každých 12 týdnů. Můžete si užít prodloužený víkend nebo si dopřát celý volný týden. Důležité je vyhradit si čas, během něž můžete přemýšlet, „přeskupit síly“ a „dobít baterky“. Pro lidi usilující o úspěch je snadné nespokojit se s tím, čeho již dosáhli, neukájet se donekonečna již dosaženými výsledky, ale také hledět kupředu. Přístup Rok za 12 týdnů nabízí přinejmenším čtyřikrát tolik příležitostí uvědomit si a oslavit dosažený pokrok a vše ostatní, co se vám podařilo.

Tento přístup nedovoluje předbíhat událostem, dělat věci před tím, než na ně dozrála doba, a současně zaručuje, že každý týden má v tom, co děláte, svůj nezastupitelný význam.

Brian P. Moran - Michael Lennington

ROK ZA 12 TÝDNŮ:

ZVLÁDNĚTE ZA 12 TÝDNŮ VÍCE

NEŽ JINÍ ZA 12 MĚSÍCŮ

Z anglického originálu *The 12 Week Year: Get More Done in 12 Weeks than Others Do in 12 Months*, vydaného nakladatelstvím John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA, přeložil Aleš Lisa

V roce 2014 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o., nám. W. Churchilla 2, Praha 3, jako svou 461. publikaci

Obálku navrhl Petr Foltera

Vydání 1.

Sazba Studio CADIS, Praha

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

ISBN 978-80-7261-271-0