

Richard Koch

MANAŽER

80/20

**Dosáhněte
co nejlepších výsledků
s co nejmenším
úsilím**

Tuto knihu věnuji jako, byť opožděný, výraz díky Nicholasi Waltovi

Richard Koch

The 80/20 Manager. The Ways to Become a Great Leader

Copyright © Richard Koch, 2013

Translation © Aleš Lisa, 2013

Cover design © Petr Foltera, 2013

First published in Great Britain in 2013 by Piatkus Books

All rights reserved

ISBN 978-80-7261-263-5

Obsah

Předmluva Matthewa Kellyho	9
Předmluva autora	11
ČÁST PRVNÍ	
Otázka: Je toho na vás moc?	15
Kapitola 1: Chtěli byste si zjednodušit práci a život?	17
Kapitola 2: Tajná zbraň	24
ČÁST DRUHÁ	
Odpověď: Deset způsobů, jak se stát manažerem 80/20	39
Způsob 1: Investigativní manažer	43
Způsob 2: Manažer jako tvůrce kontaktů	59
Způsob 3: Manažer jako mentor	71
Způsob 4: Manažer jako páka	81
Způsob 5: Manažer jako emancipátor	96
Způsob 6: Manažer hledající smysl práce	105
Způsob 7: Čas šetřící manažer	120
Způsob 8: Manažer jako génius jednoduchosti	139
Způsob 9: „Zahálčivý“ manažer	154
Způsob 10: Strategicky uvažující manažer	164
Shrnutí: Manažer 80/20	171
Závěr: Manažer 80/20 a organizace 80/20	181
<i>Poděkování</i>	185
<i>Poznámky</i>	186
<i>Rejstřík</i>	191

Předmluva autora

Komu je práce radostí, pro toho je život štěstím!
Komu je práce povinností, pro toho je život otroctvím.

Maxim Gorkij, *Na dně*

Chtěli byste si zjednodušit práci i život? Jste tak pohřbeni pod návalem práce, že často nic nestíháte? Vypadá to, že namísto toho, abyste vy kontrolovali svůj pracovní život, je tomu ve skutečnosti právě naopak?

Pokud zní vaše odpověď ano, nejste zdaleka jediní. Mnoho manažerů – obzvláště v dnešních nesnadných časech – má úplně stejné pocity.

Řešení ale existuje. Co víc – toto řešení nejenom exponenciálně zlepší váš výkon, ale umožní vám dosahovat lepších výsledků s *menším* úsilím a námahou.

Ano, čtete dobře. Opravdu je to možné.

Chce to jediné – stát se *efektivnějším* manažerem. Tato kniha vám ukáže, jak toho docílit. Dočtete se v ní, jak mít radost z toho, co děláte, a jak si vybudovat kariéru, která vás bude uspokojovat a naplňovat, aniž byste se při tom museli potýkat s věčným stresem nebo pracovat od nevidím do nevidím. Dozvíte se, jak můžete dosahovat mnohem více než dosud, aniž byste museli popírat sami sebe, zapírat a potlačovat svoji přirozenost, zanedbávat svoji rodinu nebo přátele.

Ptáte se, jak je něco takového možné?

Většina společností, a bezpochyby stejně tak i valná část manažerů, se zaměřuje spíše na vstupy než na výstupy. Sledují procesy. Namísto toho, aby se soustředili na výsledky, zejména pak na to, odkud se berou ty *nejlepší* výsledky, upírají pozornost na bezpočet úkolů, jež musí každý týden zvládnout. Když ale bedlivě prozkoumáte, kde se rodí vynikající výsledky a které procesy k nim vedou, dostane se vám velmi překvapivého poznání.

Zjistíte, že většina skvělých výsledků nevyžaduje žádné rozsáhlé, zásadní kroky a k jejich dosažení postačí vynaložit relativně málo energie a potenciálu. Tyto nevelké vstupy vedoucí k významným výsledkům ale zůstávají našim zrakům skryty pod rozsáhlým nánosem mnoha vstupů, díky nimž získáme několik

dobrych výsledků – a navíc často značný počet těch, které nestojí za nic. Společnosti a manažeři mívají sklon sledovat průměrné hodnoty a nesoustředí se na ta data, jež se z nich vymykají nebo nabývají extrémních hodnot. Jenže právě tato data jsou tím, na čem skutečně záleží a co je důležité.

Že tomu tak je, víme díky Vilfredu Paretovi. Tento italský ekonom před více než sto lety jako první zformuloval jeden poněkud kuriózní ekonomický princip, jehož správnost od té doby prokázalo mnoho dalších ekonomů a tvůrců podnikatelských strategií. Toto „Paretovo pravidlo“ či „Paretův zákon“ – nebo pravidlo 80/20, jak mu říkám já (či prostě Pravidlo) – vychází ze zjištění, že v souboru příčin a důsledků relativně nevelký počet příčin (přibližně 20 procent) má téměř vždy za následek většinu určitých dosahovaných výsledků (přibližně 80 procent). Jinak řečeno, pouze nevelký počet lidí je „odpovědný“ za valnou část pokroku, jehož dosahujeme (a samozřejmě i za většinu katastrof, jimž čelíme). Nevelký počet motoristů způsobuje většinu dopravních nehod. Několik manažerů rozhoduje o úspěchu či neúspěchu společnosti, pro níž pracují. Znovu a znovu se ukazuje, že několik výrobků, zákazníků a rozhodnutí se podílí na tvorbě valné části firemního zisku. Pokud se soustředíme na těchto několik málo pro firmu životně důležitých zákazníků a výrobků – pokud budeme prodávat více vysoce ziskových výrobků těm zákazníkům, na nichž nejvíce vyděláváme – můžeme často dosahované zisky mnohonásobně zvýšit.

Před patnácti lety jsem napsal knihu, v níž jsem ukázal, jak využít pravidlo 80/20 v osobním životě. V knize, kterou máte před sebou, se zabývám tím, jak mohou pravidlo 80/20 aplikovat ve svém pracovním životě manažeři a jak mohou s využitím několika málo věcí, o nichž zde hovořím, maximalizovat výsledky, jichž dosahují. V této nové knize se ze všeho nejdříve seznámíte s pravidlem 80/20 a s tím, jak funguje. Protože mým cílem bylo napsat publikaci, která bude po výtce praktická, soustředil jsem se v ní na to, jak pravidlo 80/20 co nejsnadněji a nejjednodušeji používat v praxi. V tomto úsilí jsem zašel tak daleko, že pokud jste alergičtí na data a číselné údaje obecně, můžete vynechat druhou kapitolu, v níž se zabývám Pravidlem samým (přestože její četba nevyžaduje žádnou předchozí znalost ekonomie a statistiky ani zájem o tyto disciplíny), a nic se nestane. Tou nejpodstatnější částí knihy je Část druhá, v níž uvádím deset způsobů, jak se stát mimořádně efektivním manažerem. Přestože se tyto postupy mohou zdát být divné, zvláštní a proti zdravému rozumu, všechny vycházejí z časem prověřeného ekonomického principu.

Polovina úsilí stát se mnohem efektivnějším manažerem spočívá v pochopení neuspořádaného světa, jež se nám bez ladu a skladu nabízí v bezpočtu podob – světa, v němž je většina úsilí, které vynakládáme, mrháním času, přičemž několik dobře zvolených kroků může transformovat jak váš život, tak i životy druhých lidí. Při četbě této knihy objevíte mnoho nových, mnohdy překvapivých poznatků, které ve výsledku zcela zásadně změní vaši představu o světě a životě. Například:

- Manažeři potřebují páku, jež by jim umožnila s nevelkým úsilím dosahovat mnohem lepších výsledků. V této knize si ukážeme sedm příčin (zdrojů) dosažení pákového efektu, z nichž některé jsou nabílední, jiné méně – a pro něž všechny bez rozdílu platí, že jich využíváme nedostatečně.
- Ti nejúspěšnější manažeři nepomáhají pouze sobě samým. Pomáhají rovněž druhým lidem – obzvláště pak těm, kteří se neznají, protože se pohybují v naprosto odlišných světech – nalézt k sobě cestu.
- Manažeři, jichž si druzí váží (a často je mají také rádi), každý týden vynakládají nemnoho svého času na to, aby své lidi povzbudili, podpořili a ukázali jim cestu. Pokud to budete dělat, brzy zjistíte a oceníte, že nevelké úsilí, které to vyžaduje, se vám – měřeno produktivitou a úrovní týmového ducha – mnohonásobně vrátí a vyplatí.
- Efektivní manažeři vytvářejí a ponechávají svým lidem prostor, svobodu a volnost uplatnit to nejlepší, co v nich je, umožňují jim dělat to, co dokáží dělat nejlépe. Na tomto místě se patří poznamenat, že rozhodnout se pro takový přístup není snadné a vyžaduje to naprosto čestné, otevřené a upřímné jednání na obou stranách, stejně jako prosazování a respektování vysokých standardů.
- Každá úspěšná kariéra je obvykle výsledkem několik zásadních, zlomových rozhodnutí. Taková klíčová rozhodnutí nečiníme často.
- V pozadí mimořádného, výjimečného pokroku se nachází kombinace kultivované zahálčivosti, inteligentního uvažování a extrémně vysokých ambicí.

Některé z deseti způsobů jednání umožňujících stát se výjimečným manažerem si osvojíte snadno, zatímco zvládnout další vyžaduje vynaložit o něco větší úsilí, protože musíte být ochotni změnit svůj dosavadní přístup k řízení. Jinak řečeno, osvojit si je nevyžaduje s nezměrnou námahou a za nepřeslechnutelného skřípění zubů znovu a znovu se s nebyvalou odvahou a troufalostí vrhat do riskantních aktivit a nejistých počinů. Všech deset způsobů umožňujících stát se manažerem 80/20, o nichž v této knize hovořím, přináší z dlouhodobého hlediska zcela mimořádné výsledky, a to nejenom finanční, ale také dobrý pocit ze sebe sama, protože to, co děláme, pomáhá druhým lidem žít lépe než dosud.

Vše, co jsem až dosud řekl, se může zdát být příliš pěkné na to, aby to byla pravda. Takže, není v tom nějaký háček?

Abych řekl pravdu, je – a ne jeden.

Aby vám tento nový přístup k práci dobře sloužil, musíte být ochotní odvrhnout předpoklady a pracovní návyky, z nichž jste až dosud vycházeli a v souladu s nimiž jste jednali. Musíte opustit stádní chování, přestat se nechat unášet davem a začít se na vše dívat vlastním pohledem. To může být obtížné – tak dlouho, dokud si na to nezvyknete.

Za druhé, musíte dělat tu správnou práci pro správnou firmu a mít správného šéfa. Jinak řečeno, musíte mít možnost podle vlastního uvážení měnit ve

společnosti věci tak, aby to ve výsledku u lidí podněcovalo tvořivost a dávalo jim nezbytnou svobodu – a ne naopak. Většina pracovních pozic a společností bohužel takovými nejsou. Přesto existují – a je vcelku snadné je objevit. Obvykle za sebou mají nepřehlédnutelné úspěchy a rostou, zatímco většina jejich konkurentů stagnuje nebo upadá – o tom, že zaměstnanci jsou v nich velmi spokojení, ani nemluvě.

Za třetí, musíte chtít něco udělat s vlastním životem. A myslím tím *opravdu* chtít, z hloubi srdce i duše. Nezáleží na tom, co chcete udělat – podstatné je, že to myslíte vážně.

Pokud vás tyto tři „zádrhele“ neodradily, je tato kniha pro vás. Jak, byť v jiné souvislosti a kontextu, kdysi prohlásil jeden z nejoriginálnějších myslitelů devatenáctého století Karel Marx, nemáte co ztratit, pouze své okovy.

A získat můžete opravdu hodně – čeká na vás báječný svět, o jakém se vám dosud ani nesnilo!

na to, jak je posilovat a rozvíjet. Pokud to uděláte, vaše společnost brzy zaujme významnější postavení na mapě podnikatelského světa.

Sedm otázek

Úspěšný investigativní manažer musí zaměřit svůj zvědavý pohled nejenom na firmu a její produkty – a podrobně je prozkoumat. Následující „otázky 80/20“ jsou více osobní – a pomohou vám ze sebe vydat to nejlepší.

Která účinná myšlenka dá mému podnikání ... a kariéře křídla

Na světě existuje bezpočet nápadů. Zabývejte se pouze těmi, které se někde – například v jiné zemi nebo firmě – osvědčily a vedly k úspěchu. Pokud to uděláte, vaše šance na úspěch značně vzrostou. Až prozkoumáte všechny možnosti, zvolte si pouze *jednu* z nich – tu, která má největší naději enormně ovlivnit to, co děláte.

Jeden můj dobrý přítel, Jamie Reeve, to vyzkoušel. Jeho zkušenost skvěle ilustruje, jak úspěšným tento postup může být. Když mu bylo třicet dva let, pracoval jako manažer v BBC. V té době začal hloubat nad tím, jak naložit se svým životem:

V létě roku 1996 jsem již rok a půl pracoval pro BBC. Působil jsem v oddělení strategického rozvoje a moje práce mě nesmírně nudila. Zjistil jsem, že na vytváření strategie pro televizi a rozhlas není nic mimořádně zajímavého – ve skutečnosti to byla nikdy nekončící debata o taktických krocích při vytváření časového schématu, jejichž jediným cílem bylo „urvat“ nepatrně větší podíl na celkové sledovanosti.

Rozhodl jsem se proto vzít si volno a vydal jsem se do New Yorku navštívit svého přítele Marka Davise. Mark působil ve vydavatelské branži a byl tvůrcem časopisu (jako je například *Time Out*) přinášejícího informace o nadcházejících událostech v kultuře, sportu, televizním a rozhlasovém vysílání a dalších oblastech. V době, o níž hovořím, ho právě napadlo, že by pro šíření těchto informací mohl využít nově nastupující médium – Internet. Myšlenka, že by lidé mohli navštěvovat jeho webové stránky a využívat jeho databázi událostí, mu nedala spát. Nesnažil se na svém nápadu vydělat peníze. Prostě ho bavilo shromažďovat a uspořádat

informace a těšilo ho, když se o ně mohl podělit s mnoha dalšími lidmi. Nikdy na tom, co dělal, nevydělal ani cent. (Do té doby, než o rok později svůj byznys prodal za osm milionů dolarů. To je ale jiný příběh!)

V Soho jste na podobné chytré a bezstarostné týpky, provozující obdobné „podnikatelské“ aktivity jako Mark, naráželi v té době na každém kroku. Ve vzduchu visela změna. Já jsem do práce chodil v obleku a pracoval za kancelářským stolem ve stupidní kanceláři. Mark žádný oblek neměl. Pracoval u stolu složeného ze starých dveří a dřevěných koz a bydlel spolu se třemi dalšími malými „podnikateli“ v chatrném podkrovním bytě. Případal jsem si jako rolník z osmnáctého století, který poprvé v životě spatřil prádelnu bavlny. Bob Dylan by možná prohlásil, že se něco děje, i když jsem nevěděl, co to je.

Vrátil jsem se domů plný energie a hlavou se mi honily myšlenky, jak by Internet změnil Londýn a jak bych se na tom mohl podílet. Měl jsem za to, že musím odejít z BBC. Jenže potom se přihodilo něco zvláštního, tak jak tomu podle mého soudu často bývá, když jste něčím posedlí.

Kdo se může zasadit o vaši myšlenku nebo ji financovat?

Když jste identifikovali právě ten jeden skvělý nápad, který chcete realizovat, nenechávejte si to pro sebe. Někoho ve vaší organizaci, možná až na samém vrcholu firemní hierarchie, vaše myšlenka může zaujmout. Přesně to se poštěstilo Jamiemu:

Ukázalo se, že moje šéfová, jejímž bezprostředním nadřízeným byl John Birt (v té době generální ředitel BBC), od něj dostala za úkol zjistit více o Internetu. Přestože byla vynikající manažerkou, byla současně technofobem (ale okouzlujícím, musím přiznat!) a na tuto „novou, skutečně novou věc“ pohlížela, stejně jako ostatní členové jejího týmu, poněkud podezíravě. Když se zeptala, kdo by se chtěl dobrovolně ujmout práce na projektu týkajícím se Internetu, nejenom že mi nikterak nevadilo se přihlásit, ale byl jsem potěšen, že jsem byl jediný.

Sebral jsem odvahu a vydal se za Johnem Birtem. Mezi lidmi v BBC nebyl příliš oblíbený, ale měl pověst člověka otevřeného novým myšlenkám a navíc jsem se doslechl, že se – ve snaze vymanit se ze smrtícího sevření staré gardy – neváhal obklopit mladými lidmi. Věděl jsem, že má rád Ameriku a sleduje trendy, které se zde prosazují. Byl producentem pořadu, v němž David Frost vedl paměťhodné rozhovory s bývalým prezidentem Richardem Nixonem, v nichž byl poprvé donucen přiznat, že klamal občany, pokud jde o aféru Watergate.

Birt se právě v té době vrátil z další cesty na západní pobřeží Spojených států a Internet ho zcela zjevně zaujal a zajímal se o něj. Nebyl si ale jistý důsledky jeho šíření. Stejně jako já měl pocit, že Internet může všechno změnit. Oba jsme byli překvapeni zaujetím toho druhého pro tuto novinku. Birt mi řekl, že bychom se v červenci mohli společně na týden vydat do Silicon Valley. „Je mi jedno, s kým se tam setkáme,“ prohlásil. „Jediné, co mě zajímá, je, aby to byli lidé, kteří se vážně a seriózně zabývají Internetem. A musíme se všim skončit v pátek do čtyř hodin odpoledne, protože potom se musím vrátit do Seattlu.“

Protože v Seattlu má sídlo společnost Microsoft, bylo jasné, že mi tím naznačuje, že bychom měli navštívit její areál v Redmondu. Otázka zněla, jak všechno zorganizovat. Zavola jsem do Microsoftu obchodnímu zástupci, který měl na starost kontakty s BBC, a zeptal se, zda by pro nás mohli připravit exkurzi a se zatajeným dechem jsem čekal, jak vše dopadne. O půl hodiny později, když mi zavola zpět a sdělil mi, že všechno je zařízené a můžeme se setkat s „Billem“, jsem si s neskryvanou úlevou a nadšením vydechl.

John a já jsme tak mohli v červenci více než hodinu fascinovaně naslouchat tomu, jak nám Bill Gates líčí, co všechno Internet změní. Byl jsem jmenován šéfem oddělení pro digitální strategie BBC. O čtyři měsíce později jsme zahájili provoz online. V současnosti mají stránky BBC online přes deset milionů uživatelů a jsou nejoblíbenějšími neamerickými na obsah zaměřenými webovými stránkami v kyberprostoru.

Kdo a jak dosahuje skvělých výsledků?

Pokud někdo dosahuje vynikajících výsledků, je tomu tak vždy z nějakého důvodu. Pokud se vám na něj podaří přijít, můžete jím použité postupy napodobit a/nebo přizpůsobit – a dosahovat obdobných výsledků.

Mnohému se v tomto směru můžeme přiučit od mých dvou bývalých zaměstnavatelů – poradenské firmy Boston Consulting Group (BCG) a společnosti Bain & Company (Bain). Bill Bain před tím, než odešel a založil vlastní, po něm pojmenovanou firmu, pracoval pro BCG. Společnost BCG byla organizačně rozčleněna na čtyři barevně odlišené pracovní skupiny – červenou, žlutou, modrou a zelenou. Přestože měly stejný počet konzultantů, výrazně se od sebe odlišovaly dosahovanými výsledky. Bainův tým byl daleko před ostatními, protože Bill již v té době realizoval svůj záměr pracovat s klienty s velkým rozpočtem. Bain dobře chápal Pravidlo a v mezích možností daných způsobem práce v BCG ho co nejvíce využíval. Věděl ale, že jít kupředu znamená mít ještě mnohem méně klientů, vytvořit si s nimi mnohem hlubší vztahy a s přispěním konzultantů zcela

transformovat jejich podnikání. Přesně tento přístup Bill využil, když založil vlastní firmu. Bill Bain se řídil heslem „méně znamená více“.

Jak se šestnáctinásobně zlepšit?

Jak jsme viděli v kapitole 2, prostor pro lepší výkon obvykle existuje a podáváný výkon lze tudíž většinou výrazně zlepšit. Pokud pochopíte Pravidlo, získáte sebedůvěru, jež vám to umožní. Nespokojte se s dvojnásobně nebo trojnásobně lepším výkonem – vaším cílem by mělo být šestnáctinásobné či ještě větší zlepšení. Usilujte o pokrok, o jakém se nemluví. Vybavte si v duchu, jaké by to bylo. Představte si například cyklistu, který závodí s jezdcem ve Ferrari. Bez ohledu na to, kolik práce a úsilí vloží do vylepšení jízdního kola, nikdy se rychle ujíždějícímu Ferrari nedostane ani na dohled.

Musíte se proto naučit řídit závodní auto. Pokud máte dosáhnout svého cíle, musíte zvolit úplně jiný přístup.

Jak mohu s mnohem menším úsilím dosáhnout mnohem více?

Ernest Rutherford (1871-1937), vědec původem z Nového Zélandu, jako první rozštěpil atom. Od roku 1919 stál v čele novátorskými přístupy a počiny proslulé Cavendish Laboratory na Cambridge University. Když ho jednou navštívil tým amerických vědců, jeho malá a nepříliš dobře vybavená laboratoř v nich zanechala nevalný dojem.

„Pravda, nemáme moc peněz,“ prohlásil Rutherford, „a proto musíme přemýšlet.“

Jeho mottem bylo: „Hledejte prvotní, nejdůležitější principy.“ Trocha uvažování o těchto principech vám může ušetřit miliony. Nedostatek času a peněz podněcuje invenci. Kdykoli uvažujeme o tom, že dokážeme mnohem více, zpočátku inklinujeme – obzvláště pokud pracujeme ve velké a finančně dobře zajištěné organizaci – myslet si, že potřebujeme *více* lidí, *více* peněz, *více* času. Zvolit opačný přístup je nesmírně blahodárné, protože právě takový přístup vede k většímu či menšímu pokroku.

Když jsem v 80. letech pracoval pro jednu poradenskou firmu, jedním z prokletí, jež mě pronásledovalo, byly hlasové zprávy (populární před tím, než nastoupily emaily). Když jsem ráno přišel do práce, mohlo na mě čekat nekonečné množství zpráv, zejména ze zámoří. Než jsem si je poslechl a vyřídil, hodina nebo dvě času podstatného pro moji práci byly pryč. Nesnášel jsem tyto každodenní tirády a na mých odpovědích to často bylo vidět – byly povrchní, nepříliš

vstřícné a nápomocné a nescházelo mnoho, aby byly vyloženě nevrle, nerudné a popudlivé.

Nakonec jsem si položil otázku, jak bych mohl zkrátit čas, který této činnosti věnuji, o 90 procent a lépe se vypořádat se vším, co se s ní pojí. Odpověď mi vzápětí vytanula na mysli. Pověřil jsem poslechem hlasových zpráv svoji sekretářku a požádal jsem ji, aby 90 procent z nich vyřídila sama a o zbývajících 10 procentech mě informovala, a to během pěti minut, ne déle. Nakonec jsem jí řekl, co má sdělit těm, kteří se dožadují odpovědi: „Richard vám děkuje za vaši hlasovou zprávu a požádal mě, abych vám řekla...“ Netrvalo dlouho a vyřizovala za mě 95-100 procent všech hlasových zpráv, aniž by mě k tomu potřebovala. A to nemluvím o tom, že to zvládala mnohem efektivněji a diplomatičtěji, než jsem to kdy dokázal já!

Poučení, jež plyne z tohoto příběhu, je zřejmé – vždy je možné s menším úsilím dosáhnout lepších výsledků. Jediné, co to vyžaduje, je trocha přemýšlení a představitosti.

Kdo je mým nejdůležitějším zákazníkem?

Tuto klíčovou otázku jsem si nepoložil, když jsem v druhé polovině 70. let pracoval pro BCG. Předpokládal jsem, že cesta, jak pokročit kupředu, spočívá v tom, vybudovat si s klienty lepší vztahy. Když se mi to do jisté míry podařilo, zanechal jsem další životně důležitý krok: zvděčit se svým bezprostředním nadřízeným – v tomto případě projektovému manažerovi a viceprezidentovi společnosti. *Oni* byli mými nejdůležitějšími zákazníky. V té době jsem si neuvědomoval, jaký význam má firemní patronáž, jak důležité je získat podporu mocného a vlivného šéfa, jak významné je dělat, co tito lidé chtějí, a zjišťovat, co dalšího by je potěšilo. Viceprezident mi řekl, že ho na setkáních s klienty znervózňují, protože nikdy neví, s čím přijdu. (Měl jsem sklon říkat věci, které jsem říkat neměl, a často by bylo bývalo lepší, kdybych neříkal nic.) Neopomenul mi připomenout ani to, že občas vybuchnu jako sopka. Oboje byla pravda.

Když jsem v roce 1980 nastoupil ke společnosti Bain & Company, bylo mi třicet, potlačil jsem své výbušné sklony a cílevědomě začal uvádět do života to, co můj klíčový zákazník (můj šéf) chtěl. V tom spočíval hlavní rozdíl mezi neúspěšnou a vzkvétající kariérou. To, jak vás mocní lidé posuzují, se ze čtyř pětín může odvíjet od toho, jaký názor si na vás vytvoří jeden nebo dva velmi vlivní lidé ve vaší organizaci. Funguje to tak trochu jako v mafi, s tím rozdílem, že si můžete vybrat svého kmotra.

Nový klíčový zákazník se silným postavením ve vás může zažehnout nukleární reakci. A nejenom ve vás, ale také *pro* vás. Například kariéra Jamieho Reeveho v BBC se dostala na vzestupnou dráhu, když se jeho klíčovým zákazníkem stal

John Birt. Investovat cenný čas a energii do kultivace dobrých vztahů s kýmkoli dalším mělo jenom malý, pokud vůbec nějaký, význam. Protože se soustředil na projekt, realizovaný společně s generálním ředitelem, Jamie mohl v hierarchii BBC přeskočit víc než stovku lidí a dělat něco, co ho skutečně zajímalo – stát u zrodu BBC Online.

Vaším nejdůležitějším zákazníkem je ten člověk, jemuž můžete poskytnout největší hodnotu a s jehož pomocí můžete transformovat rozsah a dopad toho, co děláte. Tímto člověkem může být váš šéf, jiný výše postavený pracovník v organizaci, někdo, kdo je skutečně úspěšný, zákazník nebo klient či některý z lidí, s nimiž spolupracujete mimo firmu. Podstatné je rozpoznat, kdo to je, a naučit se, jak v nich vyvolat a zanechat patřičný dojem.

Která okolnost mě brzdí?

V roce 1941 elektroinženýr Joseph Moses Juran „narazil“ na Pravidlo. Pomohlo mu rozvinout jeho teorie týkající se kontroly jakosti, které se po skončení války mimořádně výrazně prosadily v Japonsku. Juran seznamoval vrcholové a střední manažery s řízením jakosti – tak dlouho, až japonské standardy nakonec předčily normy platné ve Spojených státech. V 80. letech podnikatelé ve Spojených státech začali, ve snaze dohnat Japonce, sice opožděně, ale přesto, přijímat a aplikovat stejné postupy. Juran, ve snaze soustředit pozornost na několik nebo někdy pouze jednu z příčin nedostatečné jakosti, jež se nacházely za většinou vad, formuloval a aplikoval „Pravidlo několika podstatných příčin“ (jinak řečeno, Pravidlo).

Důvodů, proč uspějeme, může být mnoho. Za osobní selhání ale obvykle mohou jeden nebo dva hlavní důvody. U některých manažerů je to nedostatečná sebedůvěra nebo znalosti. U jiných je to strach – z nadbytku práce, kterou nedokáží zvládnout, ze šéfa, z organizace, kolegů nebo dokonce z podřízených. U některých je to nedostatek zájmu, nadšení a zapojení. Je těžké zářit, když se nudíte.

Takže, co brzdí vás? Co vám brání pokročit kupředu? Buďte upřímní. Pokud se k této otázce nepostavíte čelem, můžete promarnit celý svůj pracovní život. Ten vůbec nejdůležitější průzkum, jaký můžete udělat, se týká vaší duše. Identifikujte své klíčové schopnosti a dovednosti – a obzvláště své klíčové problémy. Pokud víte, co vám brání jít kupředu, můžete s tím něco udělat. Odstraňte překážky a „šlápněte na plyn“.

Richard Koch
MANAŽER 80/20

**Dosáhněte
co nejlepších výsledků
s co nejmenším
úsilím**

Z anglického originálu *The 80/20 Manager. The Ways to Become a Great Leader*,
vydaného v roce 2013 nakladatelstvím Piatkus, Londýn, Velká Británie,
přeložil Aleš Lisa

V roce 2013 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o.,
nám. W. Churchilla 2, Praha 3, jako svou 454. publikaci
Obálku navrhl Petr Foltera
Vydání 1.

Sazba CADIS, DTP Studio Praha
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
ISBN 978-80-7261-263-5

www.mgmtpress.cz