

www.mgmtpress.cz

Stephen R. Covey
a Breck England

TŘETÍ ALTERNATIVA

Jak řešit obtížné životní problémy

FC Czech, zastoupení FranklinCovey pro ČR a SR,
a Management Press, Praha 2013

Stephen R. Covey with Breck England: *The 3rd Alternative*.
Solving Life's Most Difficult Problems. Published 2011 by Free Press,
A Division of Simon & Schuster, Inc.

Copyright © 2011 by FranklinCovey Co.
FranklinCovey and the FC logo and trademarks are trademarks
of FranklinCovey Co. and their use is by permission.
Translation © Aleš Lisa, 2013
All rights reserved.

ISBN 978-80-7261-256-7

Obsah

1 Okamžik změny	9
2 Třetí alternativa: Princip, paradigma, synergie	17
3 Třetí alternativa a pracovní prostředí	100
4 Třetí alternativa a domov	162
5 Třetí alternativa a škola	212
6 Třetí alternativa a právo	260
7 Třetí alternativa a společnost	294
8 Třetí alternativa a svět	398
9 Třetí alternativa a život	438
10 Zevnitř ven	461
<i>Poděkování</i>	<i>466</i>
<i>Jmenný rejstřík</i>	<i>469</i>
<i>Věcný rejstřík</i>	<i>473</i>
<i>O autorech</i>	<i>479</i>

3 | Třetí alternativa a pracovní prostředí

Člověk zůstane uzavřen v místnosti s nezamčenými dveřmi, které se otvírají dovnitř tak dlouho, dokud namísto toho, aby do nich strkal, je nepřitáhne k sobě.

– LUDWIG WITTGENSTEIN

Zijeme v době, kdy se zdi kolem nás všude hroučí. Jsme svědky vzestupu ekonomiky, jež nezná hranic. Technologie překonávají nepřírozené, člověkem vytvořené zdi věznicí lidskou mysl. Ty nejvýznamnější ze všech zdí – zdi mezi lidmi – ale dosud stojí. Tyto zdi, jež se stavějí do cesty důvěře, komunikaci a tvořivosti, obvykle zůstávají našim zrakům skryty. Na pracovištích si ale takové zdi dnes nemůžeme dovolit. Představte si nevyčíslitelné náklady, jaké vznikají pro lidi a organizace, když prodejní a marketingové oddělení spolu nevychází, když si zaměstnanci a manažeři nedůvěřují, když lidé nemají pocit, že mohou jednat otevřeně a upřímně. Výsledkem bývá politikaření, pomlouvání a mikromanagement.

Pokud máme všechny tyto zdi strhnout, musíme nalézt vnitřní sílu přestat uvažovat v intencích „já“ a začít uvažovat v intencích „my“. Když nasloucháme s cílem pochopit, když jsme hluboce přesvědčeni o existenci a možnosti Třetích alternativ – o tom, že existuje něco lepšího, co jenom čeká, až to vytvoříme – mohou se stát úžasné věci. A tyto věci se mohou stát skutečností i ve vaší organizaci, v libovolném vztahu, do něhož vstupujete.

Všichni vědí, že na pracovištích existuje bezpočet zdí. Zdi mezi týmy, odděleními, divizemi, funkcemi; mezi tvůrčími a „úřednickými“ typy lidí; mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci; mezi organizací a jejími zákazníky. Bránit své postavení, své teritorium, své hradby je přirozené – a na pracovištích proto dochází ke konfliktům. Defenzivní naladění myslí, uvažování v duchu Dvou alternativ představuje skutečný problém.

Pokud bychom se na vše podívali optimističtěji, v organizaci existuje mnoho konfliktů, rovněž proto, že každý tvůrčí, přemýšlivý, nadaný a výjimečný člověk, který v ní působí, má odlišné představy o tom, jak dosahovat jejích cílů. Tyto představy jsou protikladné, matoucí, svérázné a nekonzistentní. Mohou být užitečné nebo dokonce brilantní.

Některé organizace tolerují konflikty více než jiné. Některé mají ke konfliktům averzi. V jiných je slovo konflikt urážkou a vulgarismem. Většina organizací se ale snaží konflikty „zvládat“ a „řídít“. Manažeri se na seminářích a v kursech učí, jak konfliktům předcházet, jak je zvládat a řešit. Žijeme v zajetí myšlenky, že konfliktům bychom se měli, pokud je to možné, vyhýbat – a pokud se jim vyhnout nelze, měli bychom je dostat pod kontrolu a rychle vyřešit, protože jediné tak co nejrychleji obnovíme soulad a harmonické vztahy. Publikace o řešení konfliktů přistupují ke konfliktům jako k bouři, která nás zastihla na cestě k cíli, a my doufáme, že se co nejrychleji přežene a utrpíme co nejmenší škody.

Problém s konflikty na pracovišti ale nespočívá v tom, že existují, ale v našem nevhodném a chybném paradigmatu. Uvažování v duchu Dvou alternativ nás vede k jedné ze dvou základních reakcí na konflikt – „bojovat nebo utéct“. Synergická odezva je jiná – být za konflikt vděční, cenit si ho, prožít a „užít“ si ho, poučit se z něj a objevit něco nového. Například:

- Zaměstnanec informuje svého šéfa o něčem „hloupém“, co společnost podle něj dělá. Typický vedoucí pracovník slyší „stížnost“, zatímco synergicky uvažující šéf slyší „nápad“.
- Člen týmu řekne projektovému manažerovi: „Co kdybychom to udělali poněkud jinak?“ Typický manažer projektu si pomyslí: „Snaží se mi říkat, jak mám dělat svoji práci.“ Synergicky uvažující manažer si pomyslí: „Měl bych mu naslouchat.“
- Dělník řekne šéfovi své party: „S tímhle člověkem se fakt nedá pracovat.“ Typický šéf party si řekne: „Zase nějaký osobní konflikt.“ Synergicky uvažující šéf party si řekne: „Potřebuje moji pomoc.“
- Člověk z ústředí firmy prohlásí: „Jsem tady, abych vám pomohl.“ Jaká bude typická mentální odezva těch, jimž je toto sdělení určeno, na jeho prohlášení? „Bezva, asi si myslí, že nezvládneme svoji práci. My mu ukážeme, zač je toho loket.“ A jak by vypadala synergická mentální odezva? „Fajn, čemu se od něj můžeme přiučit? Co se od něj můžeme dozvědět?“

Tyto typické odezvy vyvěrají z paradigmatu, jež vidí odlišnost jako hrozbu. V takovýchto situacích obvykle buďto bojujeme a snažíme se prosadit svou, nebo „utíkáme“ a necháváme věci být. V obou případech vycházíme z defenzivního paradigmatu vyvěrajícího z naší nejistoty. S takovým jednáním

se můžeme setkat jak u generálního ředitele, který se snaží urovnat neshody na poradě, tak u členů projektového týmu, kteří uraženě opouštějí jednání, na němž byly jejich návrhy zpochybněny, nebo u frustrovaného regionálního manažera prodeje, který se ve své práci řídí heslem „buď to bude po mém, nebo si ani neškrtnete“.

Takoví lidé nevidí, že konflikt je známkou a projevem života, jeho přirozenou součástí. Konflikty obvykle vznikají, když lidé o své práci skutečně *přemýšlejí*. Když říkám, že „konflikty jsou darem“, lidé se na mě dívají úkosem a odvracejí zrak, ale já tím neříkám nic jiného než to, že přemýšliví lidé se budou *vždy* odlišovat jeden od druhého – a když jim stojí za to tyto odlišnosti dát najevo, protože jim jde o věc a chtějí pomoci, je to nabídka, kterou bychom neměli odmítat, ale dychtivě přijmout.

Jeden z nejefektivnějších lídrů ve světě podnikání, jakého znám, často začíná porady nějakou provokativní otázkou: „Co by se stalo, kdybychom zítra mohli změnit výrobovou řadu?“ „Co když problémy, které v podnikání řešíme, vůbec neexistují?“ „Která jedna jediná věc, pokud bychom ji dělali lépe, by změnila úplně všechno?“ „V čem se naše společnost podobá Enronu?“ „Co odmítáme?“ Smyslem těchto otázek je vyprovokovat konflikt – nikoli bouři bez životadárného deště, ale osvěžující polemiku, jež vlije novou energii do myšlení členů jeho týmu. Zasedací místnost se v takových případech mění v Kouzelné divadlo. Protože jeho lidé jsou na něco takového zvyklí, umějí velmi dobře využívat plodné konflikty. „Nechci, aby mi moji lidé moudře přikyvovali, když hovořím. Chci, aby *přemýšleli*. Chci vidět záblesky poznání.“ Tento lídr vás dokáže unavit už jenom tím, že vám naslouchá – a on svým lidem opravdu intenzivně a náruživě naslouchá.

Dvě alternativy: Bojovat, nebo utéct

Porovnejte lídra uvažujícího v duchu Třetí alternativy s lídry uvažujícími v duchu Dvou alternativ. Tito lídři buď to bojují, nebo utíkají.

Začneme s lídrem, který má ve zvyku bojovat. Když se jeden skvělý vedoucí pracovník, o němž bylo známo, že nepatří k těm, kteří by druhým naslouchali, a že marginalizuje ty, kdož s ním nesouhlasí, stal generálním ředitelem jedné z největších mediálních firem na světě, zaměstnanci společnosti se cítili ponižováni a říkali, že neustále jenom poslouchají, jak jsou hloupí. Tento člověk zcela zjevně uměl dobře vyvolávat střety. Jeho styl práce spočíval v neustálé ofenzivě. Po šesti měsících byl propuštěn. Nikdo nepochyboval, že je chytrý. Jeho intelekt ale nemohl vyrovnat absenci respektu a empatie.

Druhý příklad se týká šéfa, který před konflikty utíká. Tento člověk je prezidentem dobře známé společnosti zaměřující se na potřeby pro domácnost. Můj kolega, který s ním určitou dobu úzce spolupracoval, o něm říká:

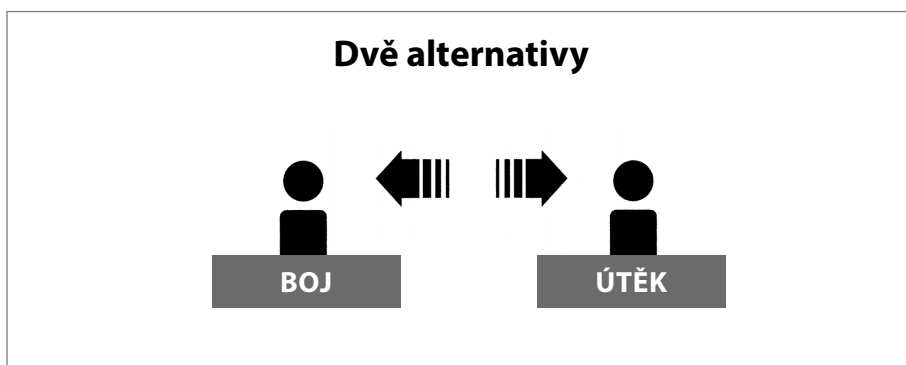
Když nastupoval, činil velkolepá prohlášení o tom, jak společnost poroste a bude se rozvíjet, ale po deseti letech od jeho nástupu se cena akcií nijak nezvýšila. Přesto i nadále stále činí impozantní a ambiciózní prohlášení a s nadšením hovoří o své vizi budoucího rozvoje společnosti. Jenže mu už nikdo nenaslouchá. Nejenom z důvodu nedostatečné výkonnosti, ale také proto, že ani on sám nikomu nenaslouchá. Má averzi ke konfliktům. Konflikty ho rozladí. Říká, že konfrontace není jeho styl. Je to skvělý člověk a báječný přítel, ale v jeho přítomnosti si nikdo nedovolí položit nepřijemnou, obtížnou otázku. Jeho lidé mu „sedí u nohou“ a naslouchají tomu, jak nahlas rozvíjí své velkolepé vize o růstu společnosti, obvykle plné nejnovějších a nejdůležitějších pojmů a konceptů z poslední publikace o podnikání, kterou si přečetl. Jenže chybí jiskra, která by zažehla skutečný oheň. A já tam sedím a neopovažuji se položit otázku, která se mi neodbytně dere na mysl: „Proč namísto zbytečných řečí prostě nevyrobíme lepší výrobky?“

Někteří teoretici řešení konfliktů doporučují oddělit *předmět* (věcnou stránku) konfliktu od *emocí* s ním spojených. Myslím si, že to není možné. V potravinářské firmě *nelze* oddělit problémy týkající se kvality výrobků od emocí jejího prezidenta. Vyslovit pochybnost o jeho přístupu k podnikání znamená zpochybnit jeho identitu a sebeúctu. Tento člověk nevnímá sám sebe natolik dostatečně, aby mohl empaticky naslouchat členům svého týmu.

Konflikty vyvěrající z věcných problémů mají téměř vždy svoji emocionální stránku – jsou to rovněž konflikty emocí. Většina společností je bohužel natolik polapena v uvažování poplatném industriálnímu věku, že klást otázky svým nadřízeným vyžaduje od zaměstnanců velkou odvahu. Obávají se důsledků. Budou je nadřízení ignorovat? Budou vypadat hloupě? Povede jejich dotaz k tomu, že nadřízený, byť to nebylo jejich úmyslem, bude vypadat hloupě? Budou umlčeni – obrazně či doslova? Znepřátelí si šéfa? Přijdou o práci? Pokud je emocionální vklad příliš riskantní, zavládne ticho plné obav. Lídři ve světě podnikání často chybně zaměňují úsměvy a přitakávání lidí kolem nich za soulad a konsensus. To se může ukázat jako osudová chyba.

S každým konfliktem se pojí emoce. Například to, co můžete považovat za obyčejný, jednoduchý konflikt týkající se mzdy se může ve skutečnosti ukázat být konfliktem spojeným s hluboce uloženými obavami a aspiracemi. Představte si, že jste vedoucí (žena) a že za vámi přijde váš podřízený (muž), nespokojený se svým odměňováním. V takovém případě se může celkem snadno stát, že čelíte

konfliktu, s nímž se pojí silné emoce, které zvolna a nepříliš viditelně probublávají na povrch. Plat je pro vašeho podřízeného symbolem jeho sebeúcty, jeho postavení v rodině a mezi přáteli. Jednat s vámi o svém platu je pro něj velmi obtížné – už jenom za vámi v této věci zajít vyžaduje odvahu. Nechce působit problémy nebo vypadat ve vašich očích jako slaboch. Na druhou stranu se může cítit přezírán nebo může pociťovat hněv. A aby to nebylo tak jednoduché, svoji roli hraje a dává o sobě vědět nejspíš také jeho mužské ego. Z jeho tváře nebo slov se ale tohle všechno a další nedozvíte – jediné, co víte, je to, že nějaký takový příběh *existuje*.



Pokud jste šéfem, který uvažuje v duchu Dvou alternativ, máte pouze dvě možnosti: buď to bojovat, nebo utéct. Pokud se rozhodnete pro druhou možnost (utéct), kapitulujete a dáte mu, co chce. Teoretici konfliktu v této souvislosti hovoří o „vyhovění“ či „přizpůsobení se“. Výsledkem bývají obvykle ale jenom další a četnější problémy. Pokud se rozhodnete zaměstnanci-žadatelé vyhovět, je to neférové vůči ostatním zaměstnancům, vytvořili jste nepříliš dobrý precedens a zvýšili očekávání dotyčného zaměstnance, týkající se dalšího zvyšování platu.

Nebo se můžete rozhodnout bojovat. Máte různé možnosti, jak to udělat:

- Můžete žadatele a jeho přání bagatelizovat: „Jste placen stejně jako všichni ostatní.“ Takovou odpověď z něj děláte stroj – je pracovní jednotkou stejně jako ostatní zaměstnanci-pracovní jednotky.
- Můžete mu lichotit: „Velmi si vás a vaši práci vážíme a byli bychom velmi rádi, kdybychom vám mohli nabídnout více.“ Taková odpověď sice může trochu zmírnit napětí, ale je to poněkud strojené a vyumělkované tlachání, o němž si většina lidí myslí své.
- Můžete s ním soupeřit: „Nikdy za mnou nikdo nepřišel se žádostí o zvýšení platu. Lidé se mnou pracují, protože jsem týmový hráč.“ V této blahosklonně vedené bitvě životopisů zvítězíte ne proto, že váš příběh je přesvědčivější, ale proto, že máte větší moc.

TŘETÍ ALTERNATIVA

- Můžete uzavřít kompromis: „Nemohu vám zvednout plat, ale mohu vás nechat končit v pátek o půl hodiny dříve.“ Výsledkem takto vedeného boje je, že obě strany o něco přicházejí. Zaměstnavatel přichází o půl hodiny pracovní doby a zaměstnanec nikdy nedostane to, co chce a potřebuje. Kompromis je vždy „úzkoprse“ řešení vycházející z představy, že „koláč“, který si dělíme, má svoji danou velikost a o co z něj dostanete více vy, o to já budu mít méně. Kompromis je „slušný“ výsledek uvažování ohraničeného představou vzácnosti (nedostatkivosti).

Pokud zaměstnanec začne projevovat emoce, můžete se řídit typickým doporučením pro takové situace a říci mu: „Držme se problému“ – což jeho emoce samozřejmě nijak neoslabí a neuklidní. Bez ohledu na to, jak moc se chcete „držet problému“, emoce samy od sebe nezmizí a musíte s nimi proto počítat. Můžete nalézt nějaký modus vivendi, ale to je vše. Dohodnout se, že emoce ponecháte stranou, nelze. Dříve nebo později nadejde čas zúčtování.

Třetí alternativa: Synergie

Pokud jste šéfem, který uvažuje v duchu Třetí alternativy, nebudete ani utíkat, ani bojovat. Budete hledat lepší řešení, které nabídne vašemu zaměstnanci hluboké emocionální zadostiučinění a firmě přinese novou a nepřehlédnutelnou hodnotu.

Jeden z mých přátel mi vyprávěl o tom, jak se lídr uvažující v intencích Třetí alternativy s takovou situací vyrovnal:

Byl jsem v novém místě, na které jsem nastoupil v naději na lepší platové ohodnocení, teprve krátce. Uvědomoval jsem si, že jsem souhlasil s něčím, co bylo dost vzdáleno mým představám, a to jenom proto, abych si nezavřel dveře ještě před tím, než do nich vůbec vstoupím. Po několika měsících ale bylo zřejmé, že tím má rodina trpí. Finančně jsme nevycházeli, protože nám rodinný rozpočet nabourávaly výdaje na zdravotní péči. Navíc jsem měl čím dál silnější pocit, že nejsem odměňován tak, jak si zasloužím. Odhodlal jsem se proto zariskovat, zajít za svou vedoucí a promluvit si s ní o zvýšení platu. Příliš jsem ji neznal a ona mě také ne. Protože moje pracovní historie ve společnosti byla krátká, nemohl jsem argumentovat nějakými výraznými pracovními výsledky.

Přesto jsem za ní zašel. Pozvala mě k sobě do kanceláře a já jsem jí objasnil účel své návštěvy. Trochu mě překvapilo, když mi řekla:

„Pokračujte. Řekněte mi ještě něco.“ Vyprávěl jsem jí o své rodinné situaci. Jenom naslouchala a já jsem poměrně podrobně hovořil o tom, co bych chtěl pro firmu dělat. Zeptala se mě, co si o společnosti, jejích zákaznících a výrobcích myslím. Bylo to zvláštní. Namísto debaty o mém platu jsme docela dlouho mluvili o mně – jak se mám, jak si vedu, co si myslím, co jsem se za několik měsíců ve společnosti naučil.

Poté se mě zeptala na jednoho zákazníka, s nímž jsem pracoval. Chtěla vědět, zda mám nějaké nápady, jak s ním rozšířit obchody. Shodou okolností jsem nějaké skutečně měl a řekl jsem jí je.

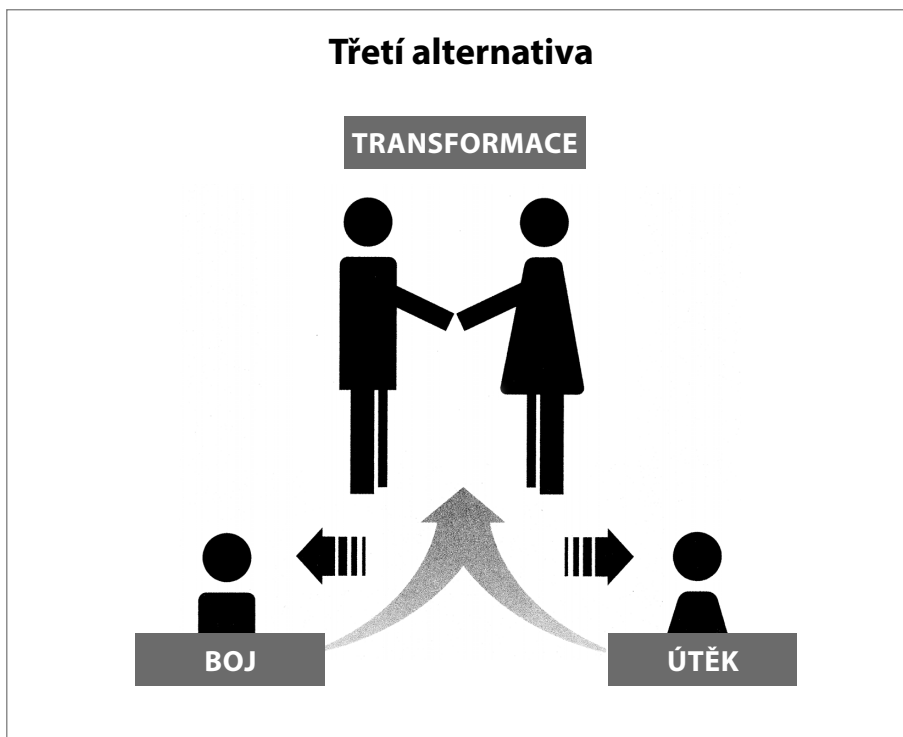
O několik dní později si mě opět pozvala k sobě do kanceláře. Byli tam ještě tři nebo čtyři další lidé. Vedoucí napsala na tabuli mé nápady a diskutovali jsme o nich. A nebyla to zdaleka poslední diskuse. Zamlouvalo se mi to. Nakonec mi nabídli práci, která nabízela více možností, obnášela vyšší plat a odpovědnost za vztahy s dotyčným zákazníkem.

Tyto diskuse se pro mého přítele staly odrazovým můstkem k rychlé kariéře ve společnosti, která ho nakonec vynesla až na pozici partnera „velkého šéfa“.

Jenom zřídka slýchám o moudřejších šéfech, než byla vedoucí mého přítele. Měla skvělý potenciál uvažovat v duchu Třetí alternativy. Jak snadné by pro ni bývalo bylo mého přítele odmítnout (přemoci) nebo ustoupit jeho požadavku. Namísto toho udělala něco jiného, protože vycítila možnost dosáhnout skvělého výsledku typu Výhra-Výhra. Nehodlala se dohadovat o tom, jak rozdělit existující koláč, protože si dokázala představit mnohem větší koláč. Domnívala se, že potřeby, energie a zaujetí mého přítele v kombinaci s potřebami zákazníka mohou vyústit v růst – ve zvětšení koláče – z něhož budou mít užitek všichni. Výsledkem byla nová produktová řada a partner, jehož význam pro společnost se každým rokem zvyšoval. Pokud vím, díky mému příteli firma, pro níž pracoval, výrazně rostla.

Zamyslete se nad tím, jak vedoucí, o níž hovoříme, vedla svůj tým k Třetí alternativě:

- Za prvé, dopřála si čas empaticky naslouchat. Chtěla pochopit, co má mladý zaměstnanec na srdci, v čem spočívá problém, jaké jsou jeho pocity. Na tomto základě se chtěla dobrat poznání, proč není spokojen se svým platem. Chtěla poznat, co je zač a jak může být společnosti prospěšný – z čeho mohou mít užitek všichni a ne pouze on sám.
- Poté si ho za přítomnosti dalších lidí opakovaně zvala a zjišťovala, jak a o čem uvažuje. Vážila si jeho specifických vloh a pohledu.
- Nakonec všichni společně dosáhli synergie, jejímž výsledkem byly nové služby, nové produkty, nové způsoby uspokojování potřeb důležitého klienta – a dokonce i celého nového segmentu klientů.



K tomu všemu mohlo dojít, protože si vytvořila *návyk* hledat Třetí alternativy vždy a všude, kdy se k tomu objeví příležitost. Když zaměstnanec přijde se stížností, vidí v tom příležitost zlepšit činnost firmy. Konflikt nepovažuje za bitevní pole, ale za úrodnou půdu.

Většina teoretiků věnujících se řešení konfliktů přistupuje ke konfliktům jako k transakci. Konflikt se vede o to, jak se rozdělí koláč určité velikosti. Můžete druhé straně vyhovět či se jí přizpůsobit, nebo se s ní pustit do křížku. Můžete koláč, o nějž jde, přenechat druhým nebo o něj bojovat. Pokud znáte a umíte využívat vhodné postupy a triky, je to pro vás výhoda. Ale ať ho rozdělíte jakkoli, bude to pořád jeden a tentýž koláč.

Třetí alternativa naproti tomu danou situaci *transformuje*. Třetí alternativa vytváří nový koláč, který je lepší a větší – někdy dokonce exponenciálně větší a lepší. Zatímco řešení konfliktů má většinou transakční povahu, Třetí alternativa konfliktní situaci transformuje.

Pokud zjistím, že jsem se v zaměstnání ocitl v konfliktu, nesmím automaticky upadnout do defenzivního způsobu uvažování. Dokázat to je klíčem k úspěchu. Současně to ale je v zásadním rozporu s tím, co máme intuitivně chuť udělat. Přirozenou, bezmyšlenkovitou odezvou na obtížné situace a výzvy je

boj nebo útek. Tak jednají zvířata, jimž instinkt velí zachovat se jedním z těchto způsobů. Mají k dispozici pouze tyto Dvě alternativy. Ale dospělý, zralý člověk si může zvolit Třetí alternativu.

Vzpomeňte si na první paradigma synergie: „Vidím *sebe*“. Dokáží se podívat sám na sebe zvenčí a přemýšlet o svých vlastních myšlenkách a pocitech. Mohu prozkoumat své motivy: Proč jsem se ocitl v této situaci? Jednám egocentricky? Potřebuji získat pozornost nebo přijetí a potvrzení ze strany druhých? Mám pocit, že je ohrožen můj status? Nebo se mě tato záležitost skutečně dotýká?“ Pokud nemám problém s vlastní sebeúctou, pokud mám nezbytnou sebedůvěru a nepochybuji o svém potenciálu a přispění, nepotřebuji se bránit. Mohu se upřímně a otevřeně vyjádřit.

Neměli bychom ale zapomínat ani na druhé paradigma synergie: „Vidím *tě*“. Musím tě skutečně respektovat a vážit si tě, cenit si tvých myšlenek, zkušeností, pohledu na věc a tvých pocitů.

Proto uplatním třetí paradigma synergie: „Chci tě poznat“. Toho, co nás odlišuje, se neobávám, ale fascinuje mě to. Nic neutlumí defenzivní energii v konfliktní situaci rychleji než konstatování: „Vidíte věci jinak. Musím vám naslouchat.“ A musíme to samozřejmě nejenom říkat, ale také to tak skutečně myslet.

Pokud uplatníte tato paradigmatata, nevyhnutelně dospějete k Třetí alternativě, v jejímž důsledku se daný konflikt stane irelevantním: „Podívejme se, zda existuje něco lepšího, než o čem jsme až dosud vy i já uvažovali.“ Všichni vyhrájí, všichni získají, co chtějí, všichni pocítí nový příval energie. A často si při tom ani nevzpomenete, o co jste to vlastně bojovali.

Arogance a přílišné sebevědomí: Velká překážka dosahování synergie

Mentalita synergie „vyzkratuje“ konflikty na pracovišti a jiskra, kterou tak zažehne, může být okouzující a oslepující zároveň. Synergie ale něco stojí a síly, které se jí stavějí do cesty, jsou ohromné a nebývalé. Největší a nejobtížnější překonatelnou překážkou na cestě k dosažení synergie je *pýcha*, která izoluje lidi jednoho od druhého a brání tak tvůrčímu spojení a využití jejich energie. Pýcha na kontinuu lidské pýchy nabývá mnoha podob, od známého „NIH syndromu“ („Pokud to nespátřilo světlo světa u nás, nemůže to stát za nic“)¹ až po aroganci a přílišné sebevědomí, jež mají na svědomí pád nejenom lidí, ale také organizací i států.

¹ Not Invented Here. Pozn. překl.

Staří Řekové tvrdili, že extrémní arogance a nadměrné sebevědomí (*hubris*) jsou nejhorším zločinem, jakého se člověk může dopustit. Voják, který se hledbal svojí silou a současně ponižoval nepřítele, byl vinen *hubris*. Stejně tak král, který zneužíval svého postavení pro svůj osobní prospěch. Řekové byli přesvědčeni, že *hubris* přivolá na scénu *Nemesis* (bohyni odplaty) nebo přivodí nevyhnutelný úpadek. Věřili, že *hubris* vždy vyústí v tragédii – a měli pravdu. V současnosti jsme svědky zhroucení některých našich nejdůvěryhodnějších institucí, v nichž arogance a přílišné sebevědomí nabyly vrchu. K finančnímu debaklu roku 2008 přispělo mnoho klíčových lídrů svým chováním – od slepé a nadměrné sebedůvěry až po nepopíratelné podvody.

Hlavním příznakem arogance a přílišného sebevědomí (*hubris*) je nedostatek konfliktů. Pokud nikomu nestojí za to, stavět před vás výzvy, pokud se vám od druhých dostává jenom málo informací, pokud zjistíte, že více hovoříte, než nasloucháte, pokud jste příliš zaneprázdněni na to, abyste si našli čas jednat s těmi, kteří s vámi nesouhlasí, potom jste na nejlepší cestě přivodit svůj pád. Příkladem nám může být bývalý šéf Royal Bank of Scotland. Tvrdí se, že „nestrpěl žádnou kritiku ... každé ráno se jeho nejbližší spolupracovníci scházeli na poradě, kde se čas od času dočkali vážného pokárání“. O nepřátelských převzetích, která realizoval, hovořil jako o „zabíjení z milosti“. Londýnský zpravodajský portál *Times* označil jeho styl vedení za „arogantní“. Zůstával proto izolován od skutečnosti, od informací o probíhající bankovní krizi, na jejímž vzniku se jeho riskantní obchodní operace podle mnohých částečně podílely. Zatímco v roce 2007 hodnota banky, v jejímž čele stál, dosahovala 75 miliard liber, v roce 2009 to bylo 4,5 miliardy – výsledkem jeho působení byla „největší ztráta v historii britského bankovníctví.“²

Uvedu ještě jeden příklad. Uvažování zaměřené proti synergii nejspíš „zlomilo vaz“ také společnosti Enron. Firemní kulturu ve společnosti Enron považují mnozí za klasický vzor arogantní firemní kultury. „Enron byla společnost, která ve snaze udržet existující stav cíleně a záměrně odmítala alternativní a konfliktní názory a vidění světa. Ve jménu udržení úspěchů a paličaté honby za dosažením vlastní velikosti se v ní utvořila nepružná, netolerantní kultura, v níž se nové nápady a myšlenky ignorovaly, zájmy a obavy odmítaly a kritické uvažování se odměňovalo propuštěním.“³

² Patrick Hosking, „Hubris to Nemesis: How Sir Fred Goodwin Became the ‚World’s Worst Banker,‘“ *Times* (London), January 20, 2009, <http://business.timesonline.co.uk/tol/business/economics/article5549510.ece>.

³ Sydney Finkelstein, *Why Smart Executives Fail* (New York: Penguin, 2004), 268.

O autorech

Stephen R. Covey – podle vyjádření časopisu *Time* jeden z pětadvaceti nejvlivnějších Američanů – zasvětil svůj život úsilí názorně a srozumitelně ukázat, že každý člověk může kontrolovat svůj vlastní osud. Jeho myšlenkově hluboké a přitom jasné, srozumitelné a přímočaré, k věci jdoucí úvahy ukazují čtenářům jeho publikací, jak toho mohou docílit, a jsou jim spolehlivým průvodcem na cestě k tomuto cíli. Stephen R. Covey je mezinárodně uznávaným odborníkem na vedení lidí. Je znalcem problematiky rodinného života, učitelem, konzultantem a autorem mnoha mimořádně úspěšných publikací. Až dosud se po celém světě prodalo více než 20 miliónů jeho knih, které vyšly v třiceti osmi jazycích. Jeho kniha *The 7 Habits of Highly Effective People* (7 návyků skutečně efektivních lidí) je považována za vůbec nejvlivnější publikaci v oblasti osobního růstu a vedení lidí všech dob. K jeho dalším bestsellerům patří *Principle-Centered Leadership* (Vedení založené na principech), *First Things First* (To nejdůležitější na první místo), *The 7 Habits of Highly Effective Families*, *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness* (8. návyk. Od efektivnosti k výjimečnosti), *The Leader in Me: How Schools and Parents Around the World Are Inspiring Greatness One Child at a Time* (I ve mně je lídr: Jak šloly a rodiče po celém světě vedou děti k tomu, aby byly výjimečné). Stephen R. Covey byl spoluzakladatelem společnosti FranklinCovey, globálního lídra v oblasti výchovy, vzdělání a odborné přípravy, s pobočkami a kanceláři ve 147 zemích světa. V posledních letech života působil jako profesor na Huntsman School of Business, Utah State University. Se svojí manželkou a rodinou žil ve státě Utah. Zemřel v roce 2012.

Breck England je jedním z klíčových členů autorského kolektivu společnosti FranklinCovey. Společně s Dr. Coveym se podílel na vzniku několika knih, včetně *Predictable Results in Unpredictable Times* (Jak dosahovat předvídatelných

TŘETÍ ALTERNATIVA

výsledků v nepředvídatelných časech) a *Great Work, Great Career*. Jako konzultant pomáhal během více než dvou desítek let poradenské činnosti některým z největších světových korporací zlepšit způsob vedení lidí a komunikace. Pracoval a realizoval obdobné projekty pro firmy z žebříčku Fortune 50, a to v mnoha částech světa od Švýcarska po Saúdskou Arábii. Dr. England je držitelem doktorátu z anglického jazyka. Sedm let vyučoval problematiku komunikace v organizacích na Marriott School na Brigham Young University. Se svojí manželkou žije v horské oblasti v severním Utahu.

**Stephen R. Covey
a Breck England**

TŘETÍ ALTERNATIVA

Jak řešit obtížné životní problémy

Z anglického originálu *The 3rd Alternative. Solving Life's Most Difficult Problems*,
vydaného v roce 2011 nakladatelstvím Free Press, A Division
of Simon & Schuster, Inc., New York, USA,
přeložil Aleš Lisa

V roce 2013 vydalo nakladatelství Management Press
a FC Czech, zastoupení FranklinCovey v ČR a SR,
jako svou 448. publikaci
Obálku podle původní předlohy upravil Petr Foltera
Vydání 1.
Sazba Studio CADIS, Praha
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
ISBN 978-80-7261-256-7

www.mgmtpress.cz