



# ÚVAHY NA KAŽDÝ DEŇ

ZAMYSLENIA A OTÁZKY  
O MANAŽMENTE,  
PODNIKANÍ  
A ŽIVOTE

Ján Košťuriak





© Karmelitánské nakladatelství, s.r.o., Kostelní Vydří, 2010  
© Karmelitánské nakladatelství, s.r.o., Bratislava, 2010  
© Prof. Ján Košturiak  
© Prof. Milan Zelený

ISBN 978-80-89231-74-4

# ÚVAHY NA KAŽDÝ DEŇ

Ján Košťuriak

*Zamyslenia  
a otázky  
o manažmente,  
podnikaní  
a živote*

# Obsah

Úvod | 6

## ÚVAHY PRE KAŽDÉHO

- Špecialisti a fragmentovaný svet | 11
- Zhubný rast | 13
- Komunikácia | 16
- Záhrada | 19
- „Rýchlokvašáci“ | 21
- Keď malí budú prví a veľkí poslední | 24
- Naši dobrí kapitalisti | 27
- Organizačná štruktúra je nezmysel | 30
- Vidieť neviditeľné | 32
- Život je Kaizen | 35
- Po návšteve | 37
- Keď úspech škodí | 40
- Svet pýchy a sebavedomia | 43
- Muda Mura Muri | 46
- Princípy zmeny | 49
- Rodina je všetko, ale práca je viac? | 52
- Tlačidlo stop | 55
- Systematické riešenie problémov | 57
- Nerobte kompromisy | 60
- Čas zastaviť sa | 62
- Zbabelí realisti a statoční rytieri | 64
- Radosť z nepoznaného | 67
- Pokoj a ticho | 70
- Je to naozaj tak? | 73
- Zlo chodí priamo | 76

Čo sa to deje? | 79

V správnom čase | 82

Ora et labora | 85

## **POZNÁMKY PRE MANAŽÉROV A PODNIKATEĽOV**

Ako spoľahlivo a systematicky zničiť firmu? | 91

Zachráňte vašu firmu – prestaňte znižovať náklady | 102

Poviedka o vrcholovom manažérovi | 107

Najlepšie praktiky niekedy škodia | 113

Svet po | 125

Princípy v manažmente a v podnikaní | 133

Záver | 145

# Úvod

Knížka Jana Košturiaka představuje osobní záznam procesu vnímání, chápání a učení se. Porozumět měnícímu se světu kolem nás je velmi náročné. Mění se nejen naše okolí, ale hlavně a zásadně se měníme i my, jako pozorovatelé, interpreti a aktéři. Nelze vstoupit dvakrát do téže řeky už proto, že ten první vstup nás navždy a nezvratně změnil. Beznadějnost doprovází přírodní úkaz člověka, který nezmění své chápání světa ani tváří v tvář akcelerující změně svého prostředí, vnějšího i vnitřního.

Naopak, vnímat a prožívat změnu svého vlastního vnímání světa je úchvatným potvrzením našeho lidství; konec konců, pouhou změnu svého okolí umějí číst a rozklíčovat všechny přežívající organismy. V dnešním světě již nelze úspěšně fungovat jen na podkladě hodnot sebraných z dětských pohádek, věcí naučených ve škole a chování okoukaného z promilového vzorku světa omezeného okolí. Je třeba se stále učit, a stále účelněji a intenzivněji: vystavovat se novým myšlenkám, kulturám a zkušenostem – nechat vysloužilé myšlenky na zaslouženém odpočinku. Konzultanti zde nepomohou: hledají učebnicové odpovědi na otázku Jak? Jen dobrý koučing nás učí, jak se ptát Proč? a proč.

Košturiakův breviář úvah přibližuje a zlidštuje koncepce a výrazy, které zajímají (nebo by měly zajímat) podnikatele, businessmany a manažéry. Jen namátkou v něm nalézáme

témata specializace, inovace, kvality, komunikace, znalostí, informací a konfliktu – slova tak často a tak široce užívaná, že jejich definice a použitelné interpretace uživatelům unikají a tak i jejich potřeba. Slova se stávají důležitější než to, co představují. Každý uživatel si pod moderním slovem může představit, co chce. Slovo přestává být nositelem myšlenky a stává se samo myšlenkou: medium je obsah. Uživatelé se pak již spokojí s prostými tautologiemi – jako konkurenceschopnost je schopnost konkurovat, komunikace je, když dvě strany komunikují, anebo konflikt je, když se dvě strany ocitnou v konfliktní situaci. Řídit podnik pomocí slov a tautologií se stává spíše normou než výjimkou. Slova jsou důležitější než činy – dnes už ne jen v politice; business sám se stává politikou.

Musíme opět začít přemýšlet nad svými slovy a texty: Odrážejí naše slova nějakou akci či chování, anebo si potvrzují svoji existenci exkluzivně ve světě pouhých popisů a digitálních záznamů? Je kvalita totéž jako image kvality? Luxus totéž co zdání luxusu? Vlastnictví stejné jako pocit vlastnictví? Lze pouhý slib (tedy popis akce) zaměnit za, anebo povýšit nad skutečné splnění slibu (tedy akci samotnou)? Koštuřiakovy úvahy křičí, vášnivě a nekompromisně, do nadsvětí popisů, image a digitálních chimér: Ne!

Lidský jazyk, slova a výrazy jsou nezbytnými nástroji koordinace akce, podstatou lidského přežití a lidského života vůbec. S nástupem informačních a digitálních technologií se slova, popisy a informace oddělily od akce, koordinace a znalostí. Slova koordinují jen další slova, akce samotná se dostává do ústraní. Moderní politika se obejde bez akce téměř úplně. I novopečený americký prezident dostal Nobelovu cenu jen za svá slova.



Každý podnik si musí hledat svůj vlastní jazyk, který ještě něco znamená; na základě svého jazyka si musí hledat i vlastní soustavu řízení, koordinovat své činy spíše než slova. Business se nesmí stát politikou. Každý podnik si musí hledat vlastní cestu, ne jen kopírovat cesty druhých – a nazývat to, třeba, „benchmarking“. Hledání a nalezení vlastní cesty je podmínkou úspěšného přežití v post-krizové a post-informační éře. Košturiakovy úvahy nabízejí způsob i recept jak hledat a proč.

*Milan Zelený*

# 1

ÚVHY  
PRE  
KAŽDÉHO



# Špecialisti a fragmentovaný svet

Môj známy pred rokmi prestavoval dom. Prišli k nemu špecialisti – jeden na sadrokartón, druhý na omietky, tretí na elektrické vedenia, štvrtý na podlahy, piaty na vodu... „Ja vás nebudem koordinovať a riešiť problémy medzi vami,“ hovorí môj priateľ. „Potrebujem univerzálnych pracovníkov, tím ľudí, ktorí urobia všetko – od A do Z.“ Napokon našiel podobnú skupinu, ktorá odvtedy pre neho robí pravidelne. Hodnota, ktorú mu ponúkli, bola oveľa väčšia ako hodnota od jednotlivých špecialistov.

Príkladov je veľa. Choďte k lekárom – špecialistom. Jeden vás bude liečiť na nervy, druhý na oko, tretí na ucho, štvrtý na koleno. Podľa toho, čím sa zaoberá. Výsledok? Môjmu kolegovi v Nemecku išli operovať meniskus v kolene, a on mal boreliózu, môjmu známemu v USA liečili roky alergiu, a jemu slzili oči od pokazeného zuba, u mojej malej Zuzky zisťovali špecialisti, prečo kríva na jednu nohu (jedno z vysvetlení bolo, že sa jej nechce chodiť do školy). Keď nakoniec ochrnula, zistilo sa, že má zápal mozgu. Príroda nepozná fyziku, chémiu ani matematiku, ale funguje ako celok. Ľudské telo nie je lego z uší, nosa, kostí, svalov a vnútorných orgánov, podnik nie je stavebnica z logistiky, obchodu, marketingu, vývoja, administratívy alebo výrobných strojov. To my ľudia sme si vytvorili fragmentovaný svet, aby sme mohli skúmať jeho jednotlivé prvky. A pri ich skúmaní sa niekedy zavrtáme do niektorej špecializovanej časti tak hlboko, že prestaneme chápať fungovanie celku. Prečo sa často zaoberáme logistikou a výrobou oddelene? Prečo máme

špecialistov na IT, ktorým tak málo ľudí rozumie? Prečo sme rozdelili podnik na oddelenia? Prečo máme toľko špecialistov, ktorí si už prestávajú rozumieť aj v rámci svojho odboru? Viem, že logickou odpoveďou môže byť to, že poznanie a jednotlivé disciplíny sa rozvíjajú, a preto sa treba špecializovať. Človek dokázal vyvinúť úžasné technológie – počítače a stroje, ktoré v mnohom nahrádzajú jeho prácu. Na druhej strane akoby sme tohto tvorcu súčasnej techniky trochu podceňovali. Urobili sme z neho špecialistu a presne sme mu definovali hranice. Pre prežitie je dôležitá integrácia, celistvosť, a nie fragmentácia a izolovanosť.

Myslím si, že lekár, ktorý chce dobre liečiť, musí rozumieť celému človeku, aj jeho psychike a duši. Rovnako aj manažér, ktorý chce riadiť podnik, musí rozumieť celej zložitej sústave jeho riadenia. Najviac inovácií vzniká na rozhraniach odborov, mnohí úspešní manažéri, inovátori alebo vedci študovali niekoľko odborov, a práve preto boli úspešní. Som presvedčený o tom, že budeme musieť prepájať tunely špecializácie, ktoré sme vytvorili. Svet okolo nás je celistvý a my musíme rozumieť celku, nie iba jeho jednotlivým častiam. Veľká špecializácia spôsobuje niekedy aj to, že dochádza k tzv. intelektuálnemu incestu. Študenti kopírujú svojich profesorov, uzatvorené tímy špecialistov rozvíjajú koncepty, o ktorých sú presvedčení, že sú tie najsprávnejšie. Špecialisti sú často ako izolovaná komunita, ktorá sa intelektuálne rozmnožuje medzi sebou. Príroda a svet okolo nás nepozná profesie informatik, gynekológ, chemik alebo strojár. My sme túto delbu a špecializáciu dotiahli ešte ďalej – máme odborníkov na africké pavúky, impresionistov, históriu medzi rokmi 1918 -1920 alebo guľôčkové ložiská do záhradných kosačiek. Svet je však iný – celistvý a nefragmentovaný.

## Otázky na zamyslenie

---

*Nebráni nám niekedy naša špecializácia vidieť dôležité súvislosti, pozrieť sa na problém z úplne iného pohľadu? Nie je špecializácia našim ohrozením? Ako spojiť špecializáciu s holistickým pohľadom na svet okolo nás? Špecializácia vytvára špecifický jazyk a pohľad na svet – kto bude robiť tlmočníka špecialistom, ktorí si prestali rozumieť?*

## Zhubný rast

Rast je vraj základom ekonomického vývoja. Všetci politici a ekonómovia túžia po raste. Raste čoho? Keď človeku objavia bunky, ktoré rýchlo a nekontrolovane rastú, nastáva radikálna liečba – ide často o boj so smrťou. Náš ekonomický rast je podobnou celosvetovou rakovinou. V žiadnej účtovnej knihe „rastúcich“ firiem a ekonomík nemáme státisíce ton toxických látok, odpadov, zdevastovanej prírody a ľudských životov, ktoré sme obeťovali rastu. Raz budeme musieť nahradiť rast HDP rastom šťastia a kvality života. Raz nahradíme zlato pitnou vodou a platinu čistým vzduchom. Raz tu nebudeme, ak nezastavíme tento zhubný rast.

Profesor Vladimír Krčméry píše: „Zo 6 miliárd ľudí na svete 4,8 miliardy žije v rozvojových krajinách. Asi jeden a pol miliardy z nich trpí hladom, dve miliardy sú nakazené tuberkulózou, 600 miliónov ľudí ročne ochorie na maláriu

a asi 50 miliónov ľudí je infikovaných HIV. Desiatky miliónov detí, ktoré by situáciu mohli zmeniť, zomrú ročne na tieto tri najčastejšie infekcie. Ďalších desať miliónov pripraví o život hlad. Veríme, že každý z nás chce mať pri poslednom súde tieto deti na lavici obhajcov...”

Vladimír Krčméry viac robí, ako píše. S Tropic tímom zakladá nemocnice, kde slovenskí lekári a dobrovoľníci pomáhajú, liečia, učia. V ťažkých podmienkach, s ročným rozpočtom, ktorý je menší ako rozpočet na vianočný večierok mnohých našich firiem.

Mnohým sa v dnešnom svete „virtuálnej reality“ možno zdajú tieto príbehy neskutočné alebo vzdialené. Neradi počúvame nepríjemné veci. Ak si pred nimi budeme zatvárať oči a uši, tento svet zničíme. Z prírody si berieme viac, ako skutočne potrebujeme a vraciame do nej viac odpadu, ako dokáže spracovať. Moria sú plné časovaných bômb v podobe chemických zbraní, bômb a jadrového odpadu. Ľudia už dokázali zlikvidovať 80 % pôvodných lesov tejto planéty. Pri prechádzkach v Malej Fatre vidím, že v tejto činnosti usilovne pokračujú. „Lesníci a ochrancovia prírody“ sa menia na drevorubačov a podnikateľov. V amazonských pralesoch vraj každú minútu zmizne 2 000 stromov. Mnohí starostovia, ktorí sa u nás starajú predovšetkým o seba, pokojne rúbu stáročné stromy. Príroda nám nepatrí! My sme jej súčasťou a sme na nej závislí. Žijeme obklopení toxickými látkami, ktorých dopady na nás a naše životné prostredie nikto netestoval. Sme pokusné vzorky v pokusnom laboratóriu Modrá planéta.

V časopise Harvard Business Review píše James Gustave Speth: „Materialism, we now know, is toxic to happiness.“ Rozmýšľam o vyváženej sústave riadenia podniku. Premýšľam

o tom, že raz budeme musieť nahradiť tradičné ukazovatele akými sú podiel na trhu, zisk, tržby, rentabilita novými metrikami, ako sú napríklad spokojnosť zákazníkov a akcionárov s našim prístupom k Zemi a ochranou životného prostredia, solidaritou a bojom s chudobou a chorobami, kvalita života, stabilita zamestnania a sebarealizácia, eliminácia odpadu a hospodárenie v uzatvorenom cykle, úspory energie, bezpečnosť, ekologickosť a spokojnosť pracovníkov. Píšem o udržateľnosti a akosi som sa neudržal. Ak sa nezmeníme, zhubný rast nás zničí. To, čo robíme, je iba zvyšovanie produktivity pílenia konára, na ktorom sedíme. To by nemala robiť „najinteligentnejšia“ bytosť žijúca na Zemi. Abbé Pierre vo svojom Testamente píše: „Po prvýkrát v dejinách ľudstva sa nemôžeme zachrániť jedni bez druhých. Nie je možné nechať ničť tých najslabších – treba nájsť miesto pre každého, miesto, kde bude užitočný. Ak nevykonáme revíziu takzvanej svetovej rovnováhy, budeme smerovať ku katastrofe, k výbuchu zúfalstva tých, ktorí sú navyše, ktorí hladujú, ktorých sme odsunuli na smetisko.“

### ***Otázky na zamyslenie***

---

*Sú súčasné ukazovatele, ktorými hodnotíme rozvoj spoločnosti a podnikov, dostatočné? Ako prekonať krátkodobé ciele, ktoré sa presadzujú v politike, ale aj v podnikaní a v manažmente podnikov na úkor budúcnosti? Ako merať našu zodpovednosť za budúcnosť? Čo konkrétne môžeme urobiť pre ľudí, ktorí nemali v živote také šťastie ako my?*



# Komunikácia

Často sa mi stáva, že prídem do podniku a voľne rozprávam o problémoch, s ktorými som sa už stretol v iných firmách. Poslucháči sa na mňa niekedy prekvapene obrátia s otázkou: „Vy ste už u nás niekedy boli? Ako viete, že práve toto sú naše hlavné problémy?“ Nuž, problémy väčšiny podnikov sú si v mnohom podobné, podobne ako problémy a choroby ľudí. Často sa dá podľa určitých prejavov zistiť druh ochorenia, jeho príčiny i spôsob liečby.

Bol som v jednej firme. „Čo je váš najväčší problém?“ pýtam sa. Tak, ako vo väčšine firiem zaznie odpoveď: „Komunikácia!“ Čo to je? Diskutujeme. Ozve sa mladík a začne hovoriť o tabuľkách, formátoch, protokoloch. Má zjavne na mysli prenos informácií v informačnom systéme. Pani na druhom konci stola nesúhlasne krúti hlavou. „Chýba nám vizualizácia v celej firme, sprístupnenie dôležitých informácií v jednoduchšej forme,“ hovorí. Pridáva sa ďalší účastník diskusie a hovorí o konfliktoch a „nekomunikácii“ medzi ľuďmi a oddeleniami, ktoré sú vraj od seba „úplne oddelené“. Člen manažmentu hovorí o monológu šéfa na porade vedenia, padajú slová ako empatia, počúvanie a pod.

Pozriem sa do encyklopédie a zistím, že podobný neporiadok je aj v definíciách – jedna hovorí o dvojsmernom prenose informácií, druhá o výmene informácií, myšlienok a pocitov, ďalšia o odovzdávaní informácií medzi subsystémami... Hrôza!

Sedeli sme nedávno s priateľmi a diskutovali na túto tému. Dospeli sme k názoru, že pri komunikácii medzi ľuďmi vlastne komunikuje každý sám so sebou. To, čo človek

povedal pred chvíľou, vplýva na to, čo hovorí práve teraz a to, čo práve hovorí, ovplyvňuje to, čo povie za chvíľu. V mozgu prebieha sekvencia, ktorá je v podstate rozhovorom samého so sebou. Ak niekto preruší váš monológ (on hovorí tiež sám so sebou), môže spôsobiť interakciu a korekciu toho, čo poviete o chvíľu neskôr. Alebo vás môže prerušiť a vy si medzitým vediete svoj rozhovor ďalej a čakáte na čas, keď dostanete priestor na jeho prezentáciu. Rozhovor medzi ľuďmi je vlastne rozhovor, kde každý hovorí sám so sebou a vo vzácných chvíľach vznikne niečo zvláštne, čo nazývame prepojením, interakciou, pochopením, inšpiráciou, impulzom, súzvukom a podobne. Tak ako informácia nie je znalosť, komunikácia nie je prenos informácií. Komunikácia je druh interakcie, ktorá spôsobuje vzájomnú koordináciu správania, teda koordináciu činností. Následkom komunikácie je akcia. Aká akcia? Následkom dobrej komunikácie na workshope je riešenie a jeho realizácia. Následkom dobrej komunikácie na porade je presadenie zmeny.

Koľko slov sa povedalo na poradách a schôdzach a ako málo akcií z nich vzniklo? Koľko informácií sa zbiera a vymieňa medzi rôznymi ľuďmi a procesmi bez toho, aby niečo spustili, zmenili, aktivovali. Koľko slov padne v diskusiách – nie preto, aby sme urobili akciu, ale preto, aby sme uspokojili svoje ego, prípadne na seba upozornili. V komunikačných kurzoch sa učí aktívne počúvanie, empatia, verbálna a neverbálna „komunikácia“. Komunikácia však nie je konverzácia. V komunikácii je schopnosť tvorby otázky niekedy dôležitejšia ako formulácia odpovede. Otázky sú dôležité, lebo väčšinou vedú k akcii. Každé prečo nás posúva ďalej v poznaní. Zamyslime sa nad tým, prečo komunikujeme. Nie preto, aby sme si vymenili informáciu, alebo sa pobavili.

Komunikujeme preto, aby nastala akcia. Riaditeľ komunikuje so svojimi pracovníkmi preto, aby niečo urobili, nie preto, aby dostali od neho informáciu. Malé dieťaťko neplače preto, aby informovalo svoju matku, že je mokré alebo hladné, ale preto, aby vyriešila jeho problém. Členovia workshopového tímu nekomunikujú spolu preto, aby si vymenili informácie o tom, ako vidia definovaný problém, ale preto, aby ho vyriešili. Základom komunikácie nie je informačný systém, ani vizuálne tabule, ani dokonalo pripravené a moderované workshopy. Základom komunikácie je vzájomný rešpekt.

Prečo je v mnohých podnikoch, rodinách a vzťahoch problém v komunikácii? Myslím si, že práve preto, že jasne nechápeme obsah tohto pojmu, alebo ho každý z nás vníma ináč. Zamyslime sa nad sebou. Ako komunikujeme? V práci a v osobnom živote? Koľko času našej „komunikácie“ vedie k výmene informácií alebo k sebaaprezentácii a koľko ku konkrétnej akcii? Zopakujme si, že následkom komunikácie je akcia. Všetko ostatné nazývajme radšej prenos informácií, spoločenská konverzácia, talkshow (po slovensky táranie), schôdza alebo porada. Ak tieto zbytočné činnosti odstránime z našej práce, získame čas na zlepšenie komunikácie. A skutočná komunikácia pridáva hodnotu – našej práci a životu.

### ***Otázky na zamyslenie***

---

*Chápeme slovo komunikácia rovnako? Ako chceme zlepšiť komunikáciu, keď si pod týmto pojmom každý predstavuje niečo iné? Prečo potrebuje každá fungujúca organizácia vytvoriť najskôr svoj vlastný jazyk a jasné pojmy? Vedie komunikácia vo vašej firme k akcii, alebo sa*

*používa skôr na to, ako sa akcii vyhnúť? Čo urobíte v najbližších týždňoch pre zlepšenie komunikácie vo vašom okolí?*

## Záhrada

Rád sedím vo svojej záhrade. Je to vlastne záhrada mojich starých rodičov. Po smrti starej mamy pred vyše 20 rokmi záhrada postupne pustla. Žihľava, pýr a rôzna burina v nej vytvorili nepreniknuteľnú džungľu. Je to zaujímavé, ale v živote sa zlé veci šíria oveľa rýchlejšie ako dobré. Ak sa nestaráte o záhradu, tak vám burina rýchlo prerastie cez zasadené rastlinky. Podobne aj plytvanie v podniku sa rozrástá rýchlejšie ako poriadok, disciplína alebo kvalita. Zlovyky sa v nás zakorenia rýchlo a na ich odstránenie potrebujeme oveľa väčšiu energiu ako na ich získanie. Na dobré musíme vynakladať viac námahy ako na zlé. Platí to pre život človeka i pre život podniku.

Manažéri sa často pýtajú, či je naozaj nutné venovať toľko pozornosti odstraňovaniu plytvania, auditom, projektom, každodennému vyhodnocovaniu abnormalít a odchýlok od štandardov. Nuž, keď sa nebude človek umývať, bude smrdieť. Keď nebudeme mať upratovačky, budeme mať špinavé podlahy a toalety. Keď nebudeme denne bojovať s pohodlnosťou, nedisciplínou alebo plytvaním, dopadne to podobne ako v našej záhrade. Burina bude všade. Keď sme prišli s mojou ženou s dvoma rýľmi a začali sme veľkú záhradu kultivovať, susedia sa na nás pozerali ako na bláznov.

Podobne sa na nás pozerajú niekedy v podnikoch a hovoria – takých už bolo, začali zlepšovať procesy a robiť poriadok, a nakoniec sa to aj tak všetko vrátilo späť. Burina vyrástla znova. Ak máte v podniku burinu, hľadajte záhradníka. Na dverách má obyčajne napísané – GR. Žeby to bola skratka od anglického slova záhradník :)? Moja žena ma naučila, že ak chceme zničiť v záhrade burinu, tak musíme dôsledne zlikvidovať korene, nielen otrhať listy nad zemou. Videli ste už korene žihľavy, ktorá voľne rastie 10 alebo 15 rokov? Ich likvidácia je strašná drina. Keď sme sa prehrabávali špinavými rukami v zemi a večer sme padali od únavy do postele, vždy som si spomenul na starého otca a starú mamu. Koľkokrát oni museli prekopať, preosiať alebo prehnojiť túto zem? Je to naša povinnosť starať sa o dedovizeň – nielen v záhrade, ale aj v našich fabrikách, reštauráciách alebo vinohradoch. Som presvedčený, že budúcnosť môžu mať iba ľudia a národy, ktoré vedia zveľaďovať to, čo im zanechali ich rodičia a prarodičia.

Sedíme v záhrade. Stovky rastliniek, kvetov a stromčekov vydávajú neopakovateľné vône a nedá sa z nich odtrhnúť zrak. Koncert farieb a vôní sa začína v apríli. Spoluhráčmi sú štebotavé vtáčiky a žblnkot vody. Jediná živá spomienka na starých rodičov je „malá jablonka“. Tak sme ju kedysi volali. Keď som bol malý, bol to jediný strom v záhrade, z ktorého som si dokázal sám odtrhnúť včasné jablko. Dnes sa táto „jablonka“ majestátne týči na kraji záhrady. Je stará a veľa si pamätá. Spája nás s minulosťou a nedokázal som ju vyrezať. Jej čas však raz príde aj sám. A na jej mieste bude iný stromček, ktorý nás ľudí prepojí v čase.

Každý z nás má nejakú „záhradu“. Niečo, čo nám zanechali naši predchodcovia, do čoho vložili kus svojho života.

Niečo, čo by sme mali ďalej rozvíjať, aby sme nepretrhli reťaz, ktorá spája jemné vlákna dôležitých vecí v našom živote. Každý človek má svoju záhradu a každý sníva o tom, aby nespustla. Ak chcete, aby sa vám niekto staral o záhradu, musíte si ho nájsť a vychovať. Ak ste to neurobili, tak sa nestažujte, že sú vaše záhrady pusté.

### *Otázky na zamyslenie*

*Čo ste urobili pre vašu záhradu v poslednom roku? Rozmýšľali ste nad tým, prečo je vo vašej záhrade toľko buriny a slabá úroda? Aký akčný plán máte pripravený pre svoju záhradu? Kedy sa do tohto plánu pustíte?*

## „Rýchlokvašáci“

Často mi píšu študenti z vysokých škôl. Niečo v tomto duchu: „Som študent 3. ročníka, píšem bakalársku prácu o Lean, Six Sigma, Toyote a pod. Pošlite mi nejaké články a obrázky.“ Načo sa zdržovať, treba to mať čím skôr za sebou – prácu, obhajobu, skúšky. Nebaví to ani študentov, ani asistentov a ani profesorov. Študenti môžu brigádovať alebo popíjať, asistenti sa venujú svojim záľubám alebo výstavbe domu, no a profesori – tí toho majú neúrekom – učiť na niekoľkých školách, cestovať na európske projekty a kontrolovať svoje poradenské firmy. Všetko to kvasí ako si neprirodzené a rýchlo. A výsledkom sú „rýchlokvašáci“.

Môj kolega vysvetľoval na univerzite stovky Edisonových pokusov s vláknom žiarovky – ako príklad trpezlivosti a usilovnosti, ktoré sú také potrebné pri inováciách. Keď dal študentom priestor na otázky, jeden sa ho spýtal: „Kto to bol ten Edison, pán profesor?“ „Špecializácia patrí hmyzu. Ľudská bytosť musí byť ucelená a komplexná,“ hovorí Milan Zelený a pokračuje: „Jeden z problémů našeho života je, že experti a lidé úzce specializovaní, jednokolejní a jednostranní, mluví hlasitě do věcí obecných a do věcí celku – tedy do věcí, kterým nerozumějí a které daleko přesahují jejich prokázané kompetence. Neměli ani čas, ani odhodlání, ba ani podmínky se učit. Čím užší je vzdělání, expertíza a specializace jedince, tím spíše bude cítit potřebu mluvit do věcí, kterým nerozumí. Není to absurdní?“

Je to absurdné. Na televíznej obrazovke sa nám pravidelne ukazuje sebavedomý mladý politik. Bez problémov sa vyjadruje ku všetkému, na čo sa ho spýtajú. Má tri obrovské životné zásluhy – narodil sa, chodil do školy a všetkému rozumie. Nič síce ešte sám nestihol urobiť, ale poučá nás, ako to na svete chodí. Stretávam konzultantov – atrament na ich diplome ešte nezaschol, ale bez problémov poučajú pracovníkov v podniku, ako si majú zorganizovať svoje procesy a prácu. Majú naučené príklady, vedia vyplňať a vyhodnocovať tabuľky, ale ich životná skúsenosť = 0. Jedna známa americká firma zamestnáva na nákupe zásadne takýchto sebavedomých „rýchlokvašákov“. O biznise vo svojom odvetví nemajú ani potuchy. Ich jedinou úlohou je vyjednať s dodávateľom nízku cenu. „Cvičené opice“ bez znalostí, skúseností, citu... Keby boli odborníci a rozumeli by tomu, ako to skutočne chodí, mohli by mať pochopenie pre problémy svojho dodávateľa a ich tlak

na stlačenie ceny by sa zoslabil. Viete, ako vyzerá stretnutie „rýchlokvašákov“ po desiatich rokoch od vysokej školy? Hitparáda úspechov – manažérske pozície, prémie, služobné autá, dovolenky, domy...

Jeden manažér podniku mi spomínal, ako sa raz spýtal mladého riaditeľa konzultačnej firmy, ktorá pre nich pracovala, aké má pred sebou ciele. Odpoveď sebavedomého mladíka ho zarazila. Vraj nemá žiadne ciele, všetky, ktoré mal, si už splnil. A nemá ani tridsať! Dali by ste si radiť od takéhoto poradcu?

Poznám mnohých „rýchlokvašákov“ na manažérskych pozíciách. Pekné obleky, nacvičené úsmevy a gestá, naučené frázy z manažérskych kurzov. Sústredia sa na seba – status, kancelária, golf, squash, archívne vína a francúzske koňaky, plesy, služobné autá, dovolenky, študijné cesty...

Majú radi ľudí, ktorí im prikyvujú. Pravidelne si telefonujú a chodia na obedy so svojimi obchodnými partnermi. Problémy vlastných zamestnancov ich však väčšinou netrápia. Nepochopili, že líder ma predovšetkým slúžiť, že sa musí najskôr postarať o svojich spolupracovníkov, že je ten prvý, ktorý si má zrušiť prémie, keď sa firme nedarí, že status nie je daný vizitkou, autom alebo čiernym oblekom. „Rýchlokvašáci“ majú veľa vecí okolo seba, ale vo vnútri im vždy niečo chýba. Bežia školou a životom tak rýchlo, že nemajú čas čítať, učiť sa a rozmyšľať nad súvislosťami (veď to iba zdržuje). Často im chýba aj kus duše a srdca. Pestované telo a nacvičený úsmev im väčšinou stačia. V spoločenských rozhovoroch sa aj tak opakujú stále podobné frázy. „Rýchlokvašáci“ sa rozmnožili. Má to logiku – kvasia veľmi rýchlo. Rýchlejšie ako tí normálni. A tlačia sa dopredu. Viac ako ostatní. Niektorí sa časom zmenia, niektorí doplatia na svoju pýchu, niektorí



nepochopia nikdy. Takých, čo odpadnú, nahradia noví. Sú ich celé zástupy a netrpezlivo čakajú na svoje príležitosti. „Rýchlokvašáci“ – takí bohatí, a strašne chudobní.

### *Otázky na zamyslenie*

---

*Poznáte „rýchlokvašákov“ vo svojom okolí?  
Ako na vás pôsobia? Pokúša vás niekedy túžba  
po verejnom obdive, úspechu, ocenení? Stáva sa  
vám, že sa radi vyjadrujete aj k veciam, ktorým  
detailne nerozumiete? Máte niekedy pocit, že  
ovládate všetko lepšie ako ľudia okolo vás?  
Nebolo by dobré zahľadieť sa trochu do zrkadla?*

## **Keď malí budú prví a veľkí poslední**

Dlhé roky sme žili v predstavách, že je výhodné byť veľkou firmou. Veľkí mohli alokovať dostatok peňazí na vývoj a inovácie, ovplyvňovali pomery na trhoch, robili akvizície menších hráčov. Často však práve malé firmy prichádzali s inovatívnymi nápadmi a produktmi a stávali sa objektom veľkých žralokov. Veľkí investovali do moderných výrobných technológií, vytvorili obrovské výrobné kapacity a manažment pripomínajúci armádu. Moderné a komplexné stroje však často nemajú dostatočnú pružnosť, je ťažko integrovať ich do flexibilných buniek a vytvoriť tak plynulé toky. Veľké výrobné

kapacity znamenajú vysoké fixné náklady, armáda hierarchicky riadených „produktívnych ľudských zdrojov“ sa vyznačuje nízkou motiváciou. Manažéri týchto firiem venujú väčšinu svojho času budovaniu a bráneniu svojej pozície, neriskujú a hrajú na istotu. Hra na istotu je dnes práve tým najväčším rizikom.

V osemdesiatych rokoch minulého storočia museli mnohé firmy čeliť problému nízkej prevádzkovej flexibility. Výsledkom boli nové, flexibilné, výrobné koncepty. Dnes sa firmy konfrontujú s nedostatkom strategickej flexibility. Neschopnosť rýchlo reagovať na zmeny v ich okolí, ktoré sú niekedy veľmi rýchle a skokové, pôsobí podobne ako neschopnosť veľkého Titanicu vyhnúť sa ľadovcom.

Stratégia podniku nie je to, čo podnikoví stratégovia píšú a deklarujú v podnikových víziách, poslaniach a stratégiách. Stratégia je to, čo firma skutočne robí. Bol som nedávno v českej firme, ktorá podniká v chemickom priemysle. Prišla na trh s ekologickým produktom, ktorý si veľkí hráči nedovolia, pretože sú v zajatí svojej úspešnej histórie a produktového portfólia, do ktorého vložili obrovské prostriedky. Malá česká firma rastie a veľkí hráči ju začínajú brať vážne. Pri vážnych zmenách na trhu komodít alebo spotrebiteľov zavolá majiteľ obchodnému riaditeľovi a robia strategické rozhodnutia aj o polnoci, ak to treba. Ich veľkí konkurenti musia informácie analyzovať, vyhodnocovať, zvolávajú strategické mítingy a workshopy – a strácajú čas a peniaze.

Výkonnosť podniku sa dnes meria jediným hlavným parametrom – rýchlosťou (v reakcii na požiadavku zákazníka, na abnormalitu v procese, na zmeny na trhu). Menšie firmy majú rýchlejší prenos informácií, rýchlejšie rozhodovanie

– sú v dnešnom svete životaschopnejšie. Čas dinosaurov sa kráti. V malých firmách je lepšia komunikácia, viac dôvery a menej intríg. Je tam vyššia motivácia, viac príležitostí na uplatnenie talentu, menej byrokracie a politiky. Malí idú často do rizika, pretože za chybu zaplatia menej ako veľkí. Môžu takto experimentovať, skúšať rôzne produkty, služby, procesné a podnikateľské modely, manažérske systémy. Veľkí majú paradigmy, zvyky a tradície, ktoré sa ťažko menia. Hrdosť, pýcha a tradície sú v dnešnom biznise nanič. Dnešný svet je o výzvach, príležitostiach a odvahe chopiť sa ich. Malé firmy môžu vytvárať siete, spájať svoje výhody a dosahovať tak synergiu lepšie ako veľkí. Malí vedia rýchlejšie reagovať na zmeny v okolí, vedia vytvoriť vhodnejšiu kultúru pre najdôležitejší motivačný faktor – nadšenie a radosť z práce. Kríza stavia tento svet z hlavy na nohy. Vzniká nový svet, v ktorom budú malí prví a veľkí poslední.

### ***Otázky na zamyslenie***

---

*Stáva sa vám, že ste spokojní s výsledkami svojej práce a svojho podniku a necítite pocit ohrozenia? Čo nové ste sa naučili za posledný rok? Čo ste z toho použili vo svojom živote a práci? Akú zmenu plánujete v najbližšom období? Ako ste sa na ňu pripravili? Vnímate zmeny v dnešnom svete ako ohrozenie alebo ako príležitosť? Čo ste urobili preto, aby tieto zmeny boli skutočnou príležitosťou?*

# Naši dobrí kapitalisti

V poslednom období som navštívil mnoho slovenských a českých firiem. Stretol som v nich našich domácich kapitalistov. Ľudí, ktorí zakladali svoje firmy pred 15 alebo 20 rokmi. Ich firmy za tento čas rástli a niekedy rástli aj problémy v nich. Zistil som, že mnohí naši kapitalisti sú veľkí dobráci. Nie, neironizujem, myslím to naozaj úprimne. Akoby mali výčitky, že sú bohatí a chcú dopriať aj svojim pracovníkom. Dávajú im odmeny, trinásť, štrnásť platy a rôzne príplatky. Je pekné postarať sa o svojich zamestnancov, ak je pridaná hodnota aj na druhej strane.

V mnohých našich podnikoch sa stretávam s obrovskou mierou nedisciplíny a porušovania elementárnych pravidiel. Chronicky sa neplnia normy a niekedy ani neexistujú. Stroje, za ktoré majiteľ spláca obrovské sumy, idú na polovičný výkon. Napriek nízkemu využitiu ľudí a strojov sa často neplní plán. Na pracoviskách je neporiadok, majiteľ denne hasí množstvo problémov a väčšina zamestnancov sa pasívne prizera. Mnohí z nich si možno v duchu hovoria: „Nech sa snaží, však je to jeho. My chodíme do práce.“ Preháňam? Hovorím o prípadoch, ktoré som videl na vlastné oči. Jeden z mojich priateľov chcel svojich zamestnancov motivovať a pripravil im prezentáciu. Ukázal im svoj krásny dom a záhradu, veľké auto a športové lietadlo. Svoju prezentáciu ukončil slovami: „Vidíte, ja sa už na to môžem vykašľať (on používa šťavnatejšie slová), som zabezpečený a každý deň chodím do práce, zháňam zákazky a riešim problémy iba kvôli vám! Nepodariť sa. Namiesto motivácie ľudí iba nahneval. Iný podnikateľ

kúpil rekreačné objekty pri mori a poslal tam svojich zamestnancov. Tiež zožal kritiku – vraj na to má a radšej tie peniaze mohol rozdeliť medzi nich. Chodím aj do iných firiem – medzinárodných koncernov, kde často vládne vojenská kultúra, všetko je štandardizované, monitorované, kontrolované. Človek je niekedy ako malé bezvýznamné koliesko vo veľkom mechanizme. Tí istí pracovníci sa odrazu správajú ináč – sú disciplinovaní a poctivo pracujú. Rozprával som sa s pracovníkmi menšej súkromnej firmy o ich zážitkoch z exkurzie u istého dodávateľa automobilky. Boli šokovaní – vraj sa tam pracuje ako v koncentračnom tábore, to nenormálne tempo sa nedá vydržať, hrozné...

Vrátia sa domov, do svojho „sanatória“ a nadávajú – na svojho kapitalistu, ktorý im vybudoval socializmus. Má ich rád, veď sú to jeho zamestnanci. Má z čoho, tak prečo by im nepridal. To, že je v jeho podniku iba zopár spoľahlivých ľudí a nadšencov, ktorí už odpadávajú od preťaženia, je druhá strana mince. Peniaze navyše treba ľuďom dávať za prácu, výkon, učenie sa, nápady, iniciatívu, a nie za chodenie do práce. Tieto firmy nemajú svoju matku niekde v Nemecku, ktorá im pripraví normy, štandardy poriadku na pracovisku, systém sledovania ukazovateľov výkonnosti, systém plánovania a riadenia výroby, procesnú organizáciu, systém zlepšovania procesov, inovačný proces, proces rozvoja ľudského potenciálu, systém riadenia kvality, atď., atď.... Toto všetko len ťažko zvládnu majiteľ a zopár nadšencov s armádou ufrflaných zamestnancov. Mnohí naši kapitalisti si začínajú uvedomovať svoje chyby. Vyrástli im dobré firmy, ale nestihli vyrásť dobrí ľudia. Vo firmách chýbajú základné nástroje na meranie a riadenie výkonnosti procesov. Je to práca na ďalších 20 rokov. Oveľa ťažšia ako výstavba budov a nákup strojov.

Treba poslať ľudí do sveta, do škôl, treba začať platiť za pridanú hodnotu, a nie za chodenie do práce. Osud firmy nie je len v rukách majiteľa, závisí hlavne od toho, ako pracujú alebo nepracujú všetci ostatní. Kapitalisti všetkých krajín, spojte sa! Zažeňte výčitky, že ste bohatí a prestaňte budovať socializmus vo vašich podnikoch. Vaším zamestnancom pomôžte najviac tým, že ich naučíte riadne pracovať.

### *Otázky na zamyslenie*

---

*Dávate vašim spolupracovníkom ryby, alebo ich učíte ryby chytať? Čo nové a potrebné sa od vás naučili vaši spolupracovníci za posledný rok? Prežila by vaša firma, keby ste v nej zajtra prestali pracovať? Ak nie, prečo? Stáva sa vám niekedy, že pre dobrý vzťah k vašim spolupracovníkom tolerujete ich nedostatky a chyby a dávate im odmeny, ktoré si nezaslúžia? Ak áno, aký je výsledok?*

# Organizačná štruktúra je nezmysel

Príroda nemá organizačnú štruktúru a dokonale funguje. Všetko v prírode má svoju organizáciu, ktorú väčšinou nevidíme voľným okom, ale je vo vnútri. Vidíme však výsledok organizácie, a to je štruktúra. Keď sa zmení organizácia, zmení sa aj štruktúra, keď organizácia prestane fungovať, štruktúra zanikne. Názov organizačná štruktúra v tomto kontexte teda nedáva zmysel.

Ľudia sa snažia väčšinou meniť štruktúru – inými slovami vonkajší prejav vnútornej organizácie. Viditeľná štruktúra je však výsledkom neviditeľnej organizácie. Profesori na školách opisujú výhody a nevýhody rozličných typov „organizačných štruktúr“ - procesnú, projektovú, tímovú, fraktálovú. Manažéri sa pokúšajú vytvoriť „organizačné štruktúry“, ktoré sa osvedčili v iných firmách. Aj ja som sa kedysi takto pozeral na podnik. Chybne. Ak sa dlhodobo narúšajú vzťahy medzi rodičmi a deťmi (organizácia), rodina sa niekedy rozpadá (štruktúra). Aj fyzici by mohli rozprávať, ako sa mení štruktúra materiálu pri zmene jeho vnútornej organizácie tým, že ho zahrejeme, ochladíme alebo vystavíme napríklad pôsobeniu žiarenia. Ak chceme mať štruktúru, ktorá plní požadovanú funkciu, musíme rozumieť jej vnútornej organizácii. Viete si predstaviť napríklad stavbu, ktorú by navrhli inžinieri bez znalosti statiky?

Mnohé firmy chcú byť výkonné, inovatívne alebo flexibilné. Na to však nestačí nakresliť „optimálnu organizačnú štruktúru“. Nestačí ani zavolať si konzultantov, ktorí nám „spočítajú“,

že máme navyše dve účtovníčky, troch informatikov a piatich údržbárov. Treba ísť hlbšie – budovať organizáciu. Tak ako majú fyzici fyzikálne zákony a ich poznanie im umožňuje cieľavedome meniť organizáciu a štruktúru rôznych materiálov, aj v podniku existujú zákony, ktorých neznalosť vedie k tomu, že mnohí manažéri robia pokusy pripomínajúce starých alchymistov. Chceme mať štruktúru, v ktorej ľudia spolupracujú a „majú ťah na bránku“. Len málo ľudí v našich firmách však vie, kde je bránka súpera a mnohým na tom ani nezáleží, mnohí nepoznajú alebo nedodržiavajú pravidlá, mnohí nevedia hrať. Poučenie? Ak chceme, aby naša štruktúra fungovala, musíme budovať jej vnútornú organizáciu. Ak nevieme otvorene rozprávať o problémoch, neočakávajme, že naši pracovníci budú zlepšovať. Ak neplníme dané sľuby, neočakávajme doťahovanie vecí do konca. Ak je porušovanie štandardov štandardom, ťažko dosiahneme stabilitu a kvalitu. Ak medzi ľuďmi vládnu nedôvera a súperenie, tímová spolupráca a synergia zostanú iba snom. Ak nemáme rešpekt k našim spolupracovníkom, neočakávajme od nich úctu a lojalitu. Vonkajšia štruktúra a jej správanie sú výsledkom vnútornej organizácie.

### ***Otázky na zamyslenie***

*Ste spokojní s „organizačnou štruktúrou“ vašej firmy? Rozlišujete pojmy organizácia a štruktúra? Čo sú hlavné hodnoty, z ktorých vychádza organizácia vašej firmy? Správajú sa ľudia vo vašej firme podľa týchto hodnôt? Rozmýšľate nad tým, ako vytvoriť organizáciu, ktorá sa bude sama prispôbovať zmenám v okolí? Čo musíte urobiť pre to, aby sa to podarilo?*



# Vidieť neviditeľné

Sú ľudia, ktorí vidia iné a inak ako ostatní. Čo? Slnko nad mrakmi, úsmev v očiach alebo skrytý problém v duši blízkeho človeka. Mnohé dôležité veci na svete sa dajú vnímať iba srdcom a nevidieť ich. Gravitačný zákon nevidíme, ale môžeme vidieť jeho následky. Vidíme tok materiálu, ktorý sa pohybuje ako perfektne zladení hráči v orchestri, ale skryté nám zostávajú neviditeľné veci v pozadí. Nevidíme do emócií vo vnútri človeka, ale vidíme ich výsledok v jeho správaní. Existujú zákony, ktoré fungujú mimo nás. Ich pochopenie a súlad našich skutkov s nimi je namáhavý proces, ktorý niekedy zaberie celý ľudský život. Nesmieme sa však vzdať tohto úsilia. Veď možno práve v tom je zmysel nášho života. Tie najdôležitejšie veci v živote sa nedajú spoznávať našimi zmyslami. Kto ich chce pochopiť, musí byť trpezlivý a musí ísť do hĺbky pri skúmaní súvislostí vo svete okolo nás.

Pred časom sme v Prahe diskutovali s Jeffom Likerom o princípoch vývoja výrobkov, budovania podnikovej kultúry a rozvoja talentov v spoločnosti Toyota. Asi nie je na svete veľa ľudí, ktorí by dokázali tak komplexne a zároveň jednoducho vystihnúť podstatu úspechu, ktorý sa skrýva za pojmom Toyota Way. Jeff rozprával príbeh o návšteve prezidenta spoločnosti Ford v závode Toyota v Kentucky pred 20 rokmi. Veľký, sebavedomý americký šéf so sprievodom navštívil skromného japonského šéfa závodu - pána Cho. Po návšteve sa ho manažér z Toyoty spýtal, či má pre nich nejaké odporúčenia na zlepšenie. Manažér z Fordu sa obrátil na svojich ľudí a vyhlásil: „Nevidel som tu jedinú vec, ktorú by sme

nemali aj u nás vo Forde. Tak nevidím dôvod, prečo by sme mali byť horší ako Toyota“. Nevidel neviditeľné. Nepochopil dôležité. Jeho meno sa už dnes nespomína, ale pán Cho je prezidentom Toyota Motor v USA. Toyota je najúspešnejšia automobilka sveta a Ford je na pokraji bankrotu. Dva dni nám Jeff vysvetľoval, že tie najdôležitejšie veci v Toyote nevidieť. A práve v tom je príčina, že sa mnohým firmám nedarí úspešne vybudovať to, čo vybuodovala Toyota. Výrobný systém Toyota nie je toolbox metód s manuálom na použitie. To najdôležitejšie sa nedá vidieť, odfotografovať, nafilmovať alebo odkopírovať. Je to tok inovácií, ktorý prebieha v pozadí výrobného systému, je to tok ľudí a odovzdávania si skúseností a znalostí v DNA procese, je to kultúra, učenie sa a leadership. Podmienky na to, aby boli firmy úspešné pri využívaní prvkov a princípov výrobného systému Toyota vytvárajú manažéri. Manažéri, ktorí sú zodpovední za rozvoj ľudí a kultúry. Manažéri, ktorí nerúcajú to, čo vybudovali ich predchodcovia, ale stavajú na tom. Manažéri, ktorí sú pokorní, nepotrebujú každý deň uspokojovať svoje ego, ale trpezlivo rozvíjajú potenciál ľudí okolo seba. S jediným cieľom, ktorý by mal mať dobrý učiteľ: aby bol jeho žiak lepší ako on. Keď som pozoroval výrobu v závode v Toyota City, kde roky pôsobil Taiichi Ohno, uvedomil som si, že rozdiel oproti iným podnikom, ktoré som videl, je v drobných, ale nesmierne dôležitých detailoch. V detailoch, ktoré mnohí nevidia a nechápu. V detailoch, ktoré sa ťažko kopírujú. Cestou z Prahy do Žiliny som rozmýšľal nad poslanstvom, ktoré nám v diskusii odovzdal Jeff Liker. Nevie, či sme ho všetci pochopili. Nevie, či sme si všetci všimli tie neviditeľné, ale kľúčové detaily, ktoré sú podstatné, aby nám naša námaha priniesla trvalú úrodu. Tí, ktorí sa o to pokúsili, sú na dobrej ceste, aj keď sú iba

na začiatku. Treba ísť ďalej. Prenikať do podstaty a budovať nový manažérsky systém, kultúru dôvery, spolupráce a zlepšovania. Kultúru učenia sa, kultúru hodnôt vychádzajúcich z minulosti a orientovaných do ďalekej budúcnosti. Môžeme si vybrať aj druhú cestu – zostať na povrchu, kopírovať viditeľné bez poznania neviditeľného. Výsledok však bude podobný, ako keď zasejeme zrna do zamrznutej pôdy. Sklamanie a frustrácia. To najdôležitejšie na svete nevidieť.

### ***Otázky na zamyslenie***

---

*Už sa vám niekedy stala podobná situácia ako americkým manažérom, ktorí navštívili závod firmy Toyota? Zdá sa vám niekedy, že robíte presne to, čo druhí, a nie ste takí úspešní? Rozmýšľali ste nad tým, čo sú tie neviditeľné prvky, ktoré niekedy vedú k úplne odlišným výsledkom? Ktoré neviditeľné prvky fungujú vo vašej firme? Čo robíte pre ich rozvoj?*

# Život je Kaizen

Cestujeme po Japonsku, aby sme lepšie spoznali kaizen. Je to krajina, kde vraj slovo Kai – Zen (zmena k lepšiemu) patrí medzi päť najpoužívanejších slov. V našich podmienkach sa často pokúšame „implementovať“ kaizen, podobne ako brigády socialistickej práce alebo súťaže zlepšovateľského hnutia. Kaizen treba žiť, ale aj náš život by mal byť kaizen. Prakticky všetky svetové náboženstvá vnímajú ľudský život ako kaizen – neustálu zmenu k lepšiemu, ktorá sa začína pokáním, uvedomením si svojich chýb a snahou o zlepšenie. Celý ľudský život je zlepšovaním, učením sa, zbieraním skúsenosti, múdrosti a dozrievaním.

Aj v katolíckej cirkvi bolo v minulosti pri spovedi zvykom udeliť za každý hriech špeciálne pokánie, ktoré zodpovedalo jeho vážnosti. Časom sa od tejto praxe upustilo a kňazov viedli k tomu, aby pomohli spovedajúcemu pripraviť si „akčný plán“ alebo „program cvičení“, ktoré mu pomôžu zlepšiť jeho životnú prax.

Sebapoznanie, schopnosť pozrieť sa do seba, na svoje chyby a tienisté stránky, je teda prvým krokom k zlepšeniu. Dochádza k dvom významným udalostiam – pokojné uvedomenie si vlastných nedostatkov a vyrovnanie sa s nimi, vedie k zmiereniu sa so sebou, k nájdeniu vnútorného pokoja a rovnováhy. Zároveň je to impulz a energia pre zmenu k lepšiemu, odstránenie zlých návykov, ktoré sme si vytvorili, vlastné sebzdokonaľovanie. Ústredným prvkom japonskej kultúry je hansei - sebareflexia, ponorenie sa do seba, spoznanie svojich nedostatkov a hľadanie cesty pre zlepšenie.

Japonci hovoria, že keď nevideli svojho známeho niekoľko týždňov, tak pozorne sledujú, čo sa na ňom zmenilo k lepšiemu. Zlepšovanie je prirodzená súčasť života tak, ako dýchanie, spánok, voda a jedlo. V našom svete sme naučení za chyby a omyly trestať, Japonci ich vidia ako príležitosti, lekcie, z ktorých sa môžeme poučiť. Hansei teda znamená aj pozrieť sa za seba – na naše plány, projekty, workshopy a neustále sa pýtať: „Ako to malo byť? Ako to v skutočnosti bolo? Prečo to bolo ináč, ako sme chceli? Čo sa z toho môžeme poučiť?“

Mnohí ľudia v podnikoch sa ma pýtajú: „Ako máme motivovať ľudí, aby zlepšovali? Ako máme správne zavádzať kaizen v našich podmienkach?“ Kaizen sa nezavádza, kaizen sa žije. Život každého z nás je kaizen. Začínam chápať, kde robíme chybu. Odpoveď je jednoduchá - najskôr ja, potom my a potom procesy. Nerozumiete? Prvým stupňom kaizenu v podniku musí byť zlepšovanie seba samého, ktoré sa začína pokorou a sebazpoznaním, hodnotami, prioritami, proaktivitou, definovaním a plnením cieľov. Najskôr sa musíme naučiť plniť sľuby, ktoré sme si dali sami sebe. Výsledkom tohto stupňa je sebadôvera, integrita a rovnováha človeka. S. Covey tento vývoj zhrnul v prvých troch návykoch. Druhým stupňom kaizenu je budovanie vzájomnej dôvery, spoľahlivosti, otvorenej komunikácie, tímovej spolupráce, učenia sa a synergie. Toto je základ kultúry zlepšovania, pôdy, v ktorej môže vyrásť to, čo sa neúspešne pokúšame presadiť z Japonska – kaizen, ktorý zlepšuje podnikové procesy. Že je to dlhá cesta? V živote neexistujú skratky, iba slepé uličky. Život je kaizen.

## Otázky na zamyslenie

*Ako vnímate kaizen vo vašej firme? Zamýšľate sa nad zlepšovaním seba a svojho okolia? Čo ste zlepšili na sebe minulý mesiac a čo plánujete v budúcom mesiaci? Zaznamenávate na ľuďoch vo vašom okolí zlepšovanie? Ak nie, čo je príčina? Kde je chyba?*

## Po návšteve

Boli sme na návšteve medzi Nepálcami a Tibeťanmi. Na návšteve by hostia nemali komentovať zariadenie domácnosti hostiteľa, jeho zvyky a dávať mu rady, ako má žiť. Hostiteľ sa zase usiluje o to, aby sa hostia cítili čo najlepšie. Podobne prebiehala naša návšteva v kráľovstve Mustang, kde bývajú väčšinou Tibeťania, ktorí utiekli pred čínskymi maoistami. „Čo nemáme, to nepotrebujeme,“ bola veta, ktorú nám na začiatku povedal náš vodca Zolo. Veľmi často som si na ňu spomenul počas nášho pochodu.

Krajinu opisovať nebudem, pretože neexistujú slová, fotografie a filmy, čo by dokázali vyjadriť farebnú krásu, ktorá sa mení doslova s každou minútou. Až tu si človek naplno uvedomí neopakovateľnosť a krásu každého okamihu v našom živote. Okamihu, pre ktorý sa oplatí žiť – tu a práve v tejto chvíli. Po niekoľkých dňoch pochodu sa telo aj vo výškach medzi 3 500 až 4 000 metrami naladí ako stroj. Krok

a dych sa dostávajú do rytmu, telo a duch sú v súzvuku, myšlienky sa vyčistia. Človek akoby sa zrazu vznášal v nejakom nedefinovateľnom stave. Začínam chápať starých pútnikov na púšti.

V tejto tvrdej krajine žijú pokojní, hrdí a čistí ľudia. Aj keď naša návšteva trvala iba tri týždne a človek je odkázaný na subjektívne dojmy a pocity, nestretol som sa so žiadnou formou hnevu, závidi, arogancie, násilia alebo klamstva (ak prehliadnem nevinné obchodné rituály a triky predavačov v Káthmandu). Toto všetko, čo prekvitá v našej „civilizovanej“ spoločnosti, tu zatiaľ nemá úrodnú pôdu. Pokoj a absolútna spätosť s prírodou. Čím viac sa však človek blíži k cestám, po ktorých prichádzajú bohatí turisti a tovar, tým viac vidieť priemyselný odpad, ale aj negatívny vplyv peňazí. Nemyslím si, že sem západní turisti prichádzajú škodiť. Naopak, väčšinou chcú pomáhať. Táto spoločnosť, ktorá bola dlho uzatvorená pred svetom, je však veľmi krehká a aj darčeky alebo peniaze ponúkané s dobrým úmyslom jej môžu niekedy uškodiť. Stretli sme úžasných ľudí, ktorí neboli na žiadnom tréningu tímovej práce, ale pracovali ako vzorné tímy. Bol práve čas žatvy a ako tím pracovali celé rodiny. Dokonalý tím, zložený z našich priateľov Šerpov a Raiov, sme mali každý deň na očiach. Do nesmierne ťažkej práce dávali srdce, úsmev a úprimné oči, ktoré sa tešili, keď sme boli spokojní. Nikde v Európe som sa nestretol s takýmto nasadením a prirodzenou orientáciou na zákazníka. Nikde som nevidel dávať do práce toľko srdca a radosti, ani sa tak tešiť z toho, že mal niekto druhú radosť, že bol spokojný. Bez tréningov a školení títo nadaní a flexibilní ľudia prirodzene zvládali to, o čo sa usilujú mnohé naše firmy. Problém však nie je v tréningoch a školeniach, ale v srdci, ktoré niekedy nahrádzame

peniazmi. A to nefunguje. V spoločenstvách ľudí, ktoré sme v Mustangu navštevovali, nebolo vidieť žiadne plytvanie. Všetko sa zužitkovalo, všade boli úžasná úspornosť a prírodný kolobeh. Aj spôsob poslednej rozlúčky tu má svoju symboliku – časti mŕtveho ľudského tela odnesú supy do „neba“. Mnohí ľudia zo západu majú tendenciu poučať „menej vyvinuté“ spoločnosti (len si spomeňme na mnohých zahraničných „manažerov“ v našich podnikoch v ostatných 20-tich rokoch). Na návšteve by sa mal však človek správať inak. Čo sa teda môžeme naučiť my od našich hostiteľov? Čo nemáme, to nepotrebujeme. Táto veta mi znovu rezonovala, keď som sa na letisku v Katare pozeral na obchody s voňavkami, alkoholom, čokoládami a iným luxusom. Byť pokojný, vyrovnaný, tešiť sa z okamihu, ktorý práve prežívame a mať radosť z toho, že môžeme potešiť niekoho druhého. Robiť svoju prácu s láskou a tešiť sa z nej a zo života. Že je to ilúzia a klam? Možno pre nás, keď sme to, čo je prirodzené, vymenili za pozlátky a zbytočnosti. V Mustangu som stretol ľudí, ktorí takto žijú. Myslím si, že oni nám môžu dať viac ako my im. Aj keď žijú v hlinených domoch a nemajú takmer nič. Majú však oveľa viac ako väčšina z nás.

### *Otázky na zamyslenie*

*Rozmýšľate nad tým, čo nás – ľudí západu, ženie k tomu, aby sme neustále zvyšovali svoje výkony a zarábali viac peňazí? Sme šťastnejší? Zlepšuje sa kvalita nášho života? Prináša vyšší materiálny štandard aj viac rovnováhy a pokoja do nášho života? Čo by sme mali zmeniť vo svojom správaní, aby bol náš život lepší?*



## Keď úspech škodí

Úspech je trend. Väčšina ľudí ho chce dosiahnuť a prezentovať navonok. Problémom je definícia tohto pojmu, ktorá v dnešnom svete bulváru, povrchnosti a orientácie na peniaze a zábavu mnohých vedie k „úspechu“, ktorý má napokon deštruktívny účinok. V časopise Harvard Business Review sa v článku *When Growth Stalls* analyzovali hlavné príčiny náhleho poklesu rastu úspešných firiem. Viete, čo bola hlavná príčina neúspechu? Opantanie úspechom a prémiová pozícia na trhu – pýcha, sebavedomie, úspech, neschopnosť reagovať na ceny konkurencie, zmenu hodnôt zákazníkov, precenenie ochrany značky, inovačná zotrvačnosť, sebavedomie a bezstarostnosť. Dnešný úspech je často hlavnou príčinou zajtrajšieho neúspechu.

Úspech je pre mnohých ako droga, ktorá človeka ovláda stále viac. Poznám úspešných manažérov a podnikateľov, ktorí svoj úspech merajú ziskmi svojich firiem, poznám manažérov v medzinárodných firmách, ktorí úspech merajú rýchlosťou dosiahnutia vysnívanej pozície, poznám mladých ambiciózných ľudí, ktorí svoj úspech merajú rýchlosťou vybudovania rodinného zázemia, za ktoré považujú dom, auto, dovolenky, trvalý finančný príjem. Za úspešného človeka sa nepovažuje žena v domácnosti, ktorá vychovala niekoľko detí a pripravila ich na život, ani učiteľka v základnej škole, ktorá za pár korún pokračuje v práci matky, ani človek, ktorý sa stará o ťažko chorých, bezdomovcov alebo ľudí závisiacich od alkoholu a drog.

Úspešní podnikatelia a manažéri však často skončia rovnako ako narkomani a alkoholici. Teraz nemám na mysli, že začnú piť a užívať drogy, aj keď sa to tiež stáva. Mám na mysli závislosť od úspechu a jeho prezentovania navonok. Závislosť od verejného prezentovania a hľadania uznania za dosiahnuté méty. Mnohí z týchto ľudí postupne začnú trpieť veľmi závažnými chorobami. Najskôr sa im zhorší zrak. Prestanú vidieť seba i svoje okolie reálne. Podľahnú predstave, že ich úspech je večný a ich schopnosti sú neobmedzené. Začnú si namýšľať, že patria k vrstve nadmerne nadaných a talentovaných ľudí a začnú ignorovať názory „menej inteligentnej masy okolo seba“. Podľahnú klamu, že je jedno, čo vlastne robia, všade sa dostaví úspech. Ďalšou chorobou, ktorej mnohí úspešní ľudia podľahnú, je neovládateľná túžba neustále rozprávať o svojich úspechoch a verejne prezentovať svoje víťazstvá. Kto dobre nevníma realitu okolo seba, kto neustále hovorí o svojich úspechoch, poučča svoje menej schopné okolie a snaží sa organizovať tento svet podľa svojej neotrasiteľnej predstavy, ten zákonite stratí sluch. Nedokáže počúvať hlasy ľudí, ktorých má okolo seba, ale ani hlas, ktorý má každý sám v sebe, hlas, ktorý nám našepkáva čo je dobré a zlé, ktorý nám pomáha rozlíšiť dôležité od nedôležitého.

Deštrukcia však pokračuje ďalej – od úspešných egocentrikov sa odvracajú ich priatelia a blízki, materiálne podmienky spôsobujú často stratu pribojnosti a životnej motivácie ich detí, úspech a zahľadanie do seba môžu napokon viesť k osamelosti a izolácii. Musí byť ťažké poznanie, že celý „úspešný“ život viedol k neúspešnému koncu. Myslím si, že na konci nášho života sa nám budú zdať všetky stupienky našej kariéry, vyznamenania a metály, všetky naše nehnuteľnosti a účty smiešne a nepodstatné. Podstatné bude

iba jedno – zmysel, ktorý náš život priniesol ľuďom, ktorí na tomto svete zostali po nás. Preto sa oplatí rozmyšľať nad tým, či nie je lepšie nahradiť úsilie o dosiahnutie úspechu vo vlastnom živote prácou na tom, aby sme pomohli k úspechu aj druhým okolo nás.

### ***Otázky na zamyslenie***

---

*Poznáte vo svojom okolí „úspešných“ ľudí, ktorí sú nešťastní? Nachádzate vnútorné uspokojenie z výsledkov vašej práce a života, alebo vás poháňa dopredu skôr hodnotenie vášho okolia? Ako meriate váš úspech? Čo vám spôsobuje najviac šťastia a radosti? Je to to, čomu venujete najviac času a pozornosti? Chcete niečo zmeniť na vašom postoji k úspechu? Čo?*

# Svet pýchy a sebavedomia

Zdá sa mi, že všade okolo nás je veľa pýchy a sebavedomia. Skromnosť a pokora akoby boli pre slabých a neschopných. Opak je pritom pravdou. Za maskou sebavedomých ľudí sa často skrýva neschopnosť, za veľkou pýchou je často nesmierna hlúposť. Posadte hlupáka do vysokého úradu a môžete sa pozerat' ako sa nesie a dôležito tvári. Keď sa zastaví jeho limuzína, rýchlym krokom, ako v amerických filmoch, odchádza na miesto rokovania. Má pocit, že jeho čas je odrazu oveľa vzácnejší ako čas ostatných – „obyčajných“ ľudí...

Zúčastnil som sa na konferencii. Univerzitní profesori tam sebavedome prednášali svoje predstavy o školstve, vede, výskume a inováciách ako nemenné a nespochybniteľné pravdy. Pracoval som kedysi na univerzite, kde sa ľudia oslovujú vaša magnificencia, vaša spektakularita a v nazdobených talároch so zlatými reťazami získavajú pocit dôležitosti. Čítal som články, kde novinár, ktorý si myslí, že má patent na pravdu, vnucuje nám všetkým svoje čiernobiele videnie sveta. Pozeral som sa na tlačové konferencie, na ktorých nám mocní hlupáci tohto sveta sebavedome klamali a tvárili sa pritom nesmierne dôležito.

Bol som na Orave. Skromní, jednoduchí a zrobení ľudia, ktorých tam stretnete, majú viac múdrosti ako desiatky „celebrít“ a nafúkancov z médií, ktorí si myslia, že vlastnia patent na rozum.

Pokora a skromnosť sa považujú v tomto svete za slabosť. Pritom opak je pravdou. Latinsky sa vyjadruje pokora slovom „humilitas“, ktorého základom je „humus“, teda zem, z ktorej

prachu pochádzame a na ktorý sa raz obrátíme. Pokorný človek vie, že je iba prach v tomto obrovskom vesmíre. Uvedomuje si, že všetko, čo vie, je iba nepatrná časť z poznania, ktoré je okolo nás. Keď som bol študentom na vysokej škole, asistent nás šikanoval na maličkostiach, ktorým on pripisoval veľký význam. Bol veľmi dôležitý, lebo dostal moc a jeho poznanie sa sústreďovalo na bezvýznamné detaily, ktoré nás nútil opakovať. Potom prišla skúška u veľkého pána profesora Antona Puškára, človeka, ktorý bol svetovým pojmom vo svojom odbore. Bol to príjemný rozhovor s veľkorysým človekom, ktorý si určite uvedomoval, čo všetko on sám ešte nevie. Pokora a skromnosť sú dve sestry, ktoré to majú, v dnešnom svete slávy a úspechu, ťažké. Ale pozrieme sa na to z druhej strany – pokorný človek vidí seba takého, aký je. Má teda možnosť zlepšovať sa, pracovať na sebe a ujasňovať si zmysel svojho života. Nadutý a sebavedomý človek nevidí reálne ani seba, ale často nevníma ani impulzy zo svojho okolia, nie je prístupný iným názorom – stojí na mieste a nerozvíja sa. Sme často veľmi kritickí a netolerantní k chybám druhých a ignorujeme svoje vlastné nedostatky. Toto je vec, ktorú musia zmeniť vo svojom správaní aj mnohí manažéri, ak chcú byť úspešní. Nikto nie je neomylný, nikto nevie všetky múdrosti tohto sveta. Tie najdôležitejšie veci, ktoré sa musia manažéri naučiť, sú: viac počúvať a menej hovoriť, viac tolerovať chyby druhých a menej svoje vlastné, vyvážiť argumenty a logiku citom a pochopením, viac sa pozeráť do zrkadla, ako nastavovať zrkadlo druhým, viac chváliť a vystavovať na obdiv druhých ako seba samého. Bol som vo firme, kde nastúpil nový manažér – nepozná výrobu ani problémy v nej, ale v snahe ukázať svoju „kompetenciu“ všetko, čo vytvorili jeho predchodcovia, označil

za chyby a nezmysly a bez diskusie rozdáva inštrukcie. Pôsobí ako slon v porceláne. Niektorí ho nemajú radi, niektorí sa z neho smejú, iní ho ľutujú. Chýba mu pokora. „Pokora srdca nežiada, aby si sa pokoroval, ale aby si sa otvoril. Práve ona je kľúčom k zmene. Až potom môžeš dávať a prijímať,“ povedal Exupéry.

### ***Otázky na zamyslenie***

---

*Kedy ste si naposledy priznali vlastnú chybu alebo nevedomosť? Kedy ste naposledy priznali svoje nedostatky pred vašimi spolupracovníkmi? Ste schopní vymenovať dôležité vlastnosti a znalosti, ktoré vám chýbajú? Stáva sa vám, že vidíte viac nedostatkov na druhých ako na sebe? Ako často sa pozeráte do zrkadla sebakritiky a vlastnej nedokonalosti?*

# Muda Mura Muri

Rovnováha je základom fungovania celého vesmíru a sveta. Keby sa narušila rovnováha medzi jednotlivými prvkami hmoty a vesmírnymi telesami, všetko by zaniklo. Aj v každom z nás je malý vesmír, v ktorom by sme mali hľadať rovnováhu vo fyzickej, citovej, duchovnej a duševnej oblasti. Hľadáme? V japonských firmách zdôrazňujú 3 MU – Muda, Mura, Muri. Tieto tri slovíčka znamenajú tri veci, ktoré by mali podniky odstraňovať zo svojich procesov – plytvanie, nevyváženosť a preťaženie. Aj pre človeka je zlé, ak míňa svoj čas na neužitočné veci, ak je nevyrovnaný a ak je extrémne preťažovaný stresom alebo fyzickou námahou.

Bol som na školení. Hovorili sme o svojich hodnotách a učili sme sa lepšie si plánovať svoj život. Znovu som si uvedomil, že sa vo svojom kalendári sústreďujem predovšetkým na plánovanie svojich pracovných vecí. Ostatné dôležité veci v živote zostávajú niekde bokom a stáva sa, že na ne nezostane čas. Práve toto však môže byť cesta k tomu, že človek bude plytvať svojím časom, bude neproduktívny, pretože nemá čas „ostríť pílu“. Je to ale niekedy aj cesta k nerovnováhe v živote, k preťaženiu a stresu. Karl Gustav Jung definoval dva typy ľudí – extrovertov a introvertov. Zároveň stanovil dva protipóly funkcií, ktorými je človek obdarený – myslenie/cítenie a vnímanie/intuíciu. Nerovnovážny stav medzi dvoma povahovými typmi a štyrmi psychologickými funkciami je príčinou mnohých ochorení a konfliktov.

„Čím pokojnejšiu máme myseľ, čím väčší mier máme v mysli, tým väčšia je naša schopnosť žiť šťastným a radostným

životom," hovorí dalajláma. Rovnováha nie je statická, ale plynúca, takže ju musíme hľadať znova a znova – každý deň. Dôležité je pritom obmedziť svoje ego, túžbu imponovať, byť superman a ovládať všetko okolo seba. Už grécki filozofi považovali za znak múdrosti a zrelosti vyrovnanosť a pokoj. Rimania označovali postoj pokoja ako „aequo animo“. V tomto postoji by mal človek všetko robiť s vyrovnanou myslou, s dušou, ktorá sa nenechá ňahať sem a tam, ktorá sa nedá vyviesť z rovnováhy. Benediktínsky mních Anselm Grün hovorí: „Živíme v sebe ilúziu, že máme všetko pod palcom, že my sme tí najlepší, že dosiahneme, čo chceme. Len ten, kto opustí svoje ego s jeho ilúziami, bude naozaj pokojný. Stane sa vnútorne slobodným.“ Páter Anselm vyštudoval ekonomiku a chodí trénovať vystresovaných manažérov v Nemecku, ktorí začali chodiť do benediktínskych kláštorov. Pri vstupe odovzdajú mobilné telefóny a každý sa zatvorí do tichej cely. Televízia, internet, notebooky, mítingy a rozhovory sú zakázané. Môžu sa pozeráť na tečúcu riekku alebo na oblaky a zhovárať sa sami so sebou. Mnohí ľudia sú z takéhoto režimu zmätení, pretože im chýbajú každodenný adrenalín a hektika. Pokoj a rovnováha však prinášajú okrem šťastia aj čistú myseľ pre správne rozhodnutia. A to je predsa hlavná úloha manažérov.

„Postav sa do kruhu v dielni a s čistou myslou a bez predpojatosti pozoruj výrobný proces. Pri každom probléme sa 5-krát pýtaj prečo?“ Toto povedal otec najdokonalejšieho výrobného systému (TPS) Taiichi Ohno. Bez vyrovnanosti a pokoja, bez poznania problému a jeho skutočnej príčiny neustále preskakujú mnohí preťažení manažéri v našich podnikoch z problému na problém. Robia pritom množstvo chybných a zbytočných rozhodnutí a napriek obrovskej



námahe je výsledok takmer nulový. „Beháte vo vašich podnikoch ako zajace na poli. Korytnačka, ktorá ide pomaly, ale premyslene a po správnej ceste, predbehne pobejúceho zajaca a ani sa pritom neunaví,“ hovoria Japonci. Ak teda hovoríme o produktivite, tak by sme mali v prvom rade odstrániť plytvanie, nerovnováhu a preťaženie z nášho života i z našich podnikov – volá sa to Muda, Mura, Muri.

### ***Otázky na zamyslenie***

---

*Cítite sa niekedy preťažení? Vyskytujú sa vo vašom živote a práci plytvanie, činnosti, ktoré neprispievajú k vašim životným a pracovným cieľom a prioritám? Koľko času vám zaberajú? Čo je ich príčinou? Nachádzate vyváženosť vo vašom živote a v práci? Čo chcete zmeniť?*

# Princípy zmeny

Sú veci okolo nás, ktoré fungujú podľa zákonov. Keď vyhodíte predmet do výšky, vplyvom gravitácie spadne na zem. Keď nepolievate rastlinu, vyschne. Keď zasadíte semeno, musíte čakať na úrodu. Aj ľudský život má svoje zákonitosti a pravidlá. Diskutovali sme na seminári o tom, ako úspešne naplánovať a uskutočniť zmenu. Aj zmeny v našom živote a v našich organizáciách prebiehajú podľa princípov. Ich neznalosť alebo porušovanie vedie k neúspechu.

Prvým krokom k zmene musí byť potreba, nespokojnosť so súčasným stavom, „osvietenie“, uvedomenie si nových súvislostí, pohľad na svet cez inú optiku, zmena paradigmy. Preto občas volajú do firiem externých konzultantov, aby svojimi pohľadmi narušili podnikovú slepotu a rezistenciu proti zmene. Aj v ľudskom živote z času na čas prichádzajú okamihy, keď si človek položí otázku: „Prečo žijem tak, ako žijem? alebo Čo je vlastne mojím poslaním na tomto svete? Prečo som tu? Prečo sa toto stalo práve mne? Prečo som až doposiaľ žil v takejto tme?“

Každá zmena by mala priniesť zlepšenie. Mala by mať teda adresáta, niekoho, komu prinesie prospech. V podniku sú to obyčajne zákazníci, akcionári alebo zamestnanci, v ľudskom živote osoba, ktorá sa na zmenu odhodlala alebo blízki ľudia v jej okolí.

Najlepšie je začať zmenu od seba a zo svojho vnútra. Často sme kritickí k svojmu okoliu, sme nespokojní s vývojom okolo nás. Ak ale nedokážeme meniť a ovládať seba, ako chceme meniť svoje okolie? Skutočná zmena musí nastať

v srdci, v našom najhlbšom vnútri. Len tak dokážeme presvedčiť ostatných. Všetky triky, nacvičovanie verbálnych a neverbálnych techník presvedčania druhých sú zbytočné. Naša najväčšia sloboda a sila je v našom vnútri. Problém je niekedy v tom, že pre stretnutia s množstvom „dôležitých“ ľudí nemáme čas na to najdôležitejšie stretnutie – stretnutie samých so sebou.

Zmena začína od konca, od vízie a cieľov, ktoré chceme dosiahnuť. Ak chceme strhnúť našich spolupracovníkov, nestačí nosiť víziu iba v hlave, musíme im ju plasticky a zrozumiteľne vysvetliť. Ak pozvete neznámeho človeka vystúpiť na Rozsutec, jeho prvé otázky budú: „Čo tam uvidím? Čo tam zažijem? Koľko námahy musím vynaložiť?“ Vieme našim spolupracovníkom pútavo vysvetliť cestu na „Rozsutec“, alebo idú s nami iba zo strachu, súcitu alebo pre peniaze? Budovanie dôvery a pevných vzťahov medzi ľuďmi sú tie najdôležitejšie veci nielen pre uskutočnenie úspešnej zmeny, ale pre celý náš život.

Zmena potrebuje čas. Na prípravu, na realizáciu aj na dozretie a usadenie sa. Deti sa rodia po 9 mesiacoch, v šiestich rokoch idú do školy, za premenou viniča na víno je tiež veľa námahy a času. Zákon farmy funguje. Okrem potrebného času na zmenu je dôležité aj jej správne načasovanie. My ľudia sme netrpezliví, chceme veľa vecí hneď, rýchlo, nechce sa nám čakať. Zároveň chceme meniť všetko naraz a výsledkom je často, že nezmeníme vôbec nič. Nemúsime meniť hneď celý svet. Zmeňme to, na čo máme dosah a čas, čo je v našich silách. Veľa vecí sa zmení aj bez nášho pričinenia.

Mnohí ľudia hovoria: „Ťažšie ako samotná zmena je udržať nový stav, vydržať, nevrátiť sa späť.“ Rovnako o tom môžu

rozprávať alkoholicy alebo priemyselní inžinieri. Zmena je trvalá iba vtedy, ak vznikne návyk. A návyk vzniká opakovaním. Opakovaním dobrého vzniká dobrý návyk, opakovaním zlého vzniká zlovyk. Zasej myšlienku, zožneš čin. Zasej čin, zožneš návyk. Zasej návyk, zožneš charakter. Zasej charakter, zožneš osud, hovorí Samuel Smiles.

### ***Otázky na zamyslenie***

---

*Stáva sa vám, že sa vám nedarí meniť veci okolo seba? A darí sa vám meniť veci v sebe a na sebe? Prečo sa vám to nedarí? Čo musíte zmeniť, aby ste dokázali meniť seba a svoje návyky? Máte nejaký plán? Ako sa pripravujete na presadenie zmeny?*

# Rodina je všetko, ale práca je viac?

Väčšina ľudí tvrdí, že najviac v živote im záleží na rodine, zdraví a láske. Rodinu pritom veľmi často dávajú na prvé miesto. Napriek tomu sú naše kalendáre plné schôdzok a úloh, naša práca sa presúva aj domov, na večerné hodiny a víkendy. Máme lepšie výsledky, sme výkonnejší, naša firma rastie, HDP sa zvyšuje, blahobyt v spoločnosti rastie. Je to naozaj tak? Ak budeme takto pracovať dlhodobo, môžeme vážne narušiť nielen našu rodinu a život, ale celú spoločnosť. Neveríte? Žiadna spoločnosť na svete sa nerozvíja iba na raste HDP, produktivite, rozvoji techniky a technológie. Každá civilizovaná spoločnosť je postavená na fungujúcej rodine.

Jeden z najvýznamnejších svetových historikov Edward Gibbon identifikoval päť hlavných príčin pádu rímskej civilizácie:

- 1** | *Rozpad rodinnej štruktúry (počet detí narodených mimo rodiny vzrástol za posledných 40 rokov o vyše 400 %).*
- 2** | *Oslabenie zmyslu pre osobnú zodpovednosť (európsky trend je natíčať ruku, nadávať na štát, prípadne štrajkovať).*
- 3** | *Vzrast daní, riadenie a zásahy štátu (Európska únia a mnohé vlády nasledujú rímskych úradníkov).*
- 4** | *Hľadanie rozkoší, ktoré sa stávali čoraz viac pôžitkáorskymi, násilníckymi a nemorálnymi (stačí si zapnúť televíziu).*
- 5** | *Úpadok náboženstva (aj v tradične nábožensky silných krajinách, ako je Rakúsko alebo Nemecko, sa pristupuje k náboženstvu stále viac ako k tradícii alebo určitému druhu folklóru).*

V roku 1940 boli na školách hlavnými disciplinárnymi priestupkami hlučné správanie, žuvačky, behanie po chodbe, nevhodné oblečenie, rozhadzovanie smetí, rozprávanie bez vyzvania a skákanie do reči. Dnes sú to drogy, alkohol, násilie, krádeže, predčasná gravidita, vraždy a samovraždy. Priemerné dieťa trávi denne s televíziou 5 hodín a so svojim otcom iba 5 minút. Čítajúce deti sú stále väčšou vzácnosťou – knihy nahradili televízia, DVD a počítače. Za posledné týždne bol v médiách niekoľkokrát prezentovaný vražedný útok študentov na svojich spolužiakov a učiteľov (USA, Fínsko, Nemecko).

Nemám rád katastrofické scenáre, ale niečo tu nehrá. Ak hovoríme, že nám záleží na rodine (pripomeňme si, že rodinu obyčajne tvoria manželka, deti, rodičia a príbuzní), tak si na ňu musíme nájsť čas. Nielen na formálny telefonát, na upokojenie svedomia a gratuláciu k narodeninám. V rodine formujeme väzby s našimi deťmi, rozvíjame lásku a spoluprácu, v rodine budujeme aj vzťah našich detí k ich budúcim rodinám. Zaplánujme si našich blízkych do našich kalendárov, neodsúvajte ich – veď stále zdôrazňujeme, že sú zmyslom nášho života. Toto sú naši najdôležitejší „klienti“. Nemožno zaplatiť peniazmi žiadnemu učiteľovi to, čo môžeme urobiť pre naše deti my sami – zadarmo.

Entropia sa definuje ako plynulá degradácia systému alebo spoločnosti. Ak sa nestaráme o stroj – zničí sa. Ak sa nestaráme o svoje telo – chorľavie a chradne. Každý systém teda potrebuje energiu, aby sa nerozložil a nedegradoval. Aj do lásky a vzťahov medzi ľuďmi treba denne vkladať potrebnú energiu. Rodina i každé ľudské spoločenstvo si musia nájsť čas na svoju fyzickú, sociálnu, duševnú a duchovnú obnovu. Inak zahynú.

Otec, manažér, si celý večer sústredene píše do svojho notebooku. Malá dcéra sa ho pýta: „Čo robíš v tom počítači, ocko?“ „Plánujem a riadim tie najdôležitejšie veci, ktoré musím vybaviť, mám tu všetkých významných ľudí, s ktorými sa musím stretnúť, poslať im email alebo zavolať,“ odpovedá otec. „Tak veľmi by som chcela byť v tvojom počítači, ocko,“ hovorí smutne dievčatko. Dajme si naše deti do notebookov – nielen na pozadie obrazovky.

### **Otázky na zamyslenie**

---

*Premýšľate nad svojim poslaním, rolami a cieľmi v živote? Plánujete si svoj čas v kalendári? Plánujete si svoje pracovné úlohy, alebo aj svoj súkromný život? Ak vás naplňajú a uspokojujú úspechy v práci, uspokojujú podobne aj vašich najbližších? Ak si neplánujete svoj osobný život v kalendári, darí sa vám svoje osobné roly a ciele plniť? Čo chcete zmeniť, aby ste našli lepšiu rovnováhu medzi pracovným a osobným životom?*

# Tlačidlo stop

Každému človeku sa občas stane, že ho nejaká situácia rozčúli tak, že vybuchne a nepríčetne kričí na svoje okolie slová, ktoré by normálne nikdy nepovedal. Aj podnikové procesy a výrobné linky niekedy „vybuchnú“ a následky sú obrovské. Človek, ktorý celý život poctivo pracoval, sa psychicky zrútil – zistil, že dlhé roky liezol po rebríku, ktorý mal opretý o zlú stenu. Firma, vedená úspešným manažérskym tímom, tvrdo a nekompromisne realizuje podnikovú stratégiu a naraz sa prepadne do červených čísel a krachu. Chýba nám tlačidlo stop?

Medzi podnetom a našou reakciou existuje priestor. Ľahko sa to hovorí, ale niekedy reagujem tak (teraz hovorím o sebe), že výsledok pripomína jadrový výbuch. Potom ma to mrzí. Pokúšam si vytvoriť „tlačidlo stop“, ktoré mi umožní nadýchnuť sa, napočítať do desať alebo do sto a reagovať tak, ako sa na slušného človeka v mojom veku patrí. Niekedy sa mi tak zahmlí pred očami, že tlačidlo ani nenájdem. Myslím si, že každý človek musí bojovať so svojím temperamentom a sebaovládaním, že každý z nás hľadá svoje tlačidlo stop a učí sa ho ovládať. Človek má schopnosť pozrieť sa na problém aj očami druhej strany, pozrieť sa na všetko z nadhľadu alebo v inej časovej dimenzii. Ak sa pokúsime vidieť problém očami druhej strany, priblížime sa k riešeniu a získame aj určité pochopenie protivníka. Ak si povieme: „Ako asi budú ľudia hodnotiť tento problém o 100 rokov?“ alebo „Ako by sa pozeral na môj problém smrteľne chorý človek?“, získame odstup a nadhľad, ktoré nám možno ukážu bezvýznamnosť problému, kvôli ktorému sa rozčulujeme a dostávame do konfliktu.



Zastavenie linky – najväčší hriech dobrého manažéra v západnom svete a hlavný princíp dobrého manažéra v japonskej fabrike. Zastaviť linku znamená ukázať problém, hľadať jeho skutočnú príčinu a raz navždy ju odstrániť. Nezastaviť linku znamená zametať problémy pod koberec a naučiť sa s nimi žiť.

Sú ľudia, ktorí sú na sklonku svojho života bezradní. Nemajú už svoju milovanú prácu, v ktorej urobili neveriteľnú kariéru a nemajú pri sebe nikoho, s kým by si rozumeli a s kým by mohli byť šťastní. Pri lezení na najvyššie priečky svojho životného rebríka nemali čas pre svojich blízkych. Dnes nemajú oni čas pre nich.

Sú firmy, ktoré nemajú čas zastaviť sa, prehodnotiť svoje smerovanie, pozrieť sa naprieč odvetvami, trhmi, segmentmi, prestaviť včas svoje strategické výhybky. Usilovne a s obrovskou rýchlosťou sa rútia do slepej uličky, do tunela, z ktorého niet cesty späť.

Čo majú tieto ľudské a firemné príbehy spoločné? V každom z nich chýbalo tlačidlo stop. A po jeho stlačení odstup, upokojenie, nadhľad, prehodnotenie svojho pohľadu na svet a na naše ďalšie smerovanie. Bez tlačidla stop môže byť život nebezpečný. Pre človeka aj pre podnik. Nie je ľahké nájsť a stlačiť v správnej chvíli tlačidlo stop. Ale nemožno vrátiť čas späť.

### ***Otázky na zamyslenie***

---

*Kedy ste sa naposledy nechali uniesť emóciami?  
Aký máte teraz z vašej reakcie pocit? Ako by  
ste túto situáciu riešili dnes? Podarilo sa vám  
niekedy vo vypätej situácii stlačiť „tlačidlo stop“?  
Ako to dopadlo? Čo urobíte pre to, aby ste získali  
väčšiu kontrolu nad vašim „tlačidlom stop“?*

# Systematické riešenie problémov

Poznáte ten príbeh o ľuďoch, ktorí celý deň ťažko pracovali – pílili drevo tupou pílou. Na otázku, prečo si pílu nenaostria, odpovedali: „Nemáme čas, musíme predsa píliť drevo!“ Poznám veľa firiem, kde pracujú od rána do večera – s tupou pílou. Nadčasy pribúdajú, z ľudí sa leje pot, pracuje sa aj v sobotu a v nedeľu, manažéri sedia v práci do večera, nervozita a stres pribúdajú, pracovníkov to už prestáva baviť – mnohí odchádzajú.

Ak chceme byť výkonní v práci a mať zároveň aj kvalitný život, musíme sa naučiť pracovať s ostrou pílou. Musíme mať systém. V mnohých firmách sa stretávam s nasledovnou situáciou:

Na otázku: „Máte problémy?“ dostanem odpoveď: „Samozrejme, kto by ich nemal? Najhoršie je však, že problémy sa zväčšujú, pribúdajú a my nestačíme hasiť požiare. Stúpa nekvalita, nesplnené termíny, nespokojní zákazníci, klesajú zisky...“

Ďalšia otázka: „Čo robíte s vašimi problémami?“ Odpoveď: „Nahrávame ich do informačného systému.“

Prosím???

Je to jednoduché – zachytíme problém, napríklad nekvalitu, a uložíme túto informáciu do informačného systému. Čo nasleduje? Väčšinou nič. Iba ak sa stane naozaj veľká chyba – vtedy sa na nás vyrúti riaditeľ a hľadáme rýchlo riešenie. Aké? To je jedno – hlavne rýchlo, pretože riaditeľ kričí.

Takže zhrňme si to:

- 1| *Máme veľa problémov v našej firme.*
- 2| *Pretože máme veľa problémov, evidujeme ich v informačnom systéme.*
- 3| *Problémov je tak veľa, že väčšinou nemáme čas ich riešiť.*
- 4| *Výsledkom je, že sa nám opakujú neustále rovnaké problémy.*
- 5| *Keď už problém prepukne do neudržateľného stavu, riešime ho, ale obyčajne v časovom strese, nesyštémovo a s rizikom, že sme nenašli to najlepšie riešenie a problém sa možno objaví znova.*

Pri každom riešení problému by sme si mali uvedomiť, že cesta od zachytenia problému k jeho riešeniu obyčajne nefunguje „v skrátanom legislatívnom konaní“ – problém – riešenie.

Normálny postup je:

- 1| *Zachytenie problému.*
- 2| *Popis, definovanie a meranie problému (na toto obyčajne nie je čas).*
- 3| *Analýza príčin problému (aj toto sa niekedy urobí veľmi povrchno).*
- 4| *Hľadanie a overenie riešení.*
- 5| *Realizácia riešenia, štandardizácia a zaistenie procesu proti navráteniu do pôvodného stavu.*
- 6| *Sledovanie riešenia v prevádzke a prípadné korekcie.*

Tento postup by sa nemal používať iba pri technických problémoch vo výrobe alebo problémoch s kvalitou. Mal by sa používať pri každom probléme, ktorý vo firme vznikne – vrátane komunikácie, nedostatočnej informovanosti, vysokej fluktuácie, nízkej motivácie a pod.

Že to tak robíte? Ak áno, tak gratulujem. Ale ruku na srdce – naozaj to tak robíte, alebo by ste to tak chceli robiť, pretože to máte popísané v akejsi príručke kvality? Ak to tak robíte, mali by ste mať pekný život – problémy by mali ubúdať a voľný čas by mal pribúdať. Skúste to – oplatí sa pracovať s naostrenou pílou.

### ***Otázky na zamyslenie***

---

*Máte viac problémov, ako času na ich riešenie? Stáva sa vám, že sa niektoré problémy chronicky opakujú? Rozmýšľali ste nad príčinou tohto stavu? Postupujete pri riešení problémov vo vašej firme systematicky a dôsledne? Čo chcete v tejto oblasti zlepšiť v nasledujúcich štyroch týždňoch?*

# Nerobte kompromisy

Politika je vraj umením kompromisu. A také sú aj výsledky. Aj v mnohých firmách sa stretávam s kompromismi typu – Ako niečo zmeniť? Ale nie príliš veľa! Ako odstrániť problém? Ale neriešiť konflikt, ktorý ho spôsobuje? Kompromisy sú časované míny, kompromisy odsúvajú riešenie problému do budúcnosti.

Stretávam sa s tým v živote aj v podnikoch – neriešme to teraz, vrátíme sa k tomu neskôr, načo to vyhrocovať, máme iné priority, čas ukáže, načo 20 %, keď tento rok stačí 5...

Výsledkom sú polovičaté riešenia, nedokonalé a nedotiahnuté do konca. Poznám firmy (najznámejšia je asi Toyota), ktoré kompromisy nerobia. Obyčajne je to dané manažérmi a kultúrou celej firmy. Tieto firmy sa usilujú vždy vyriešiť problém raz a navždy, bez kompromisov, bez slovíčka ALE. Hľadajú dokonalé riešenia a všetko podriadia ich dosiahnutiu. Touto dôkladnosťou a vytrvalosťou predbiehajú ostatných, lebo tí sa musia neustále vracieť k „časovaným mínam“, ktoré si v minulosti sami nakládli.

Toyota roky redukovala zásoby vo výrobe a v logistike. Samozrejme, že na tejto ceste narazila na problémy nestability procesu, dlhých zoraďovacích časov, nekvality a podobne. Dôsledne však analyzovala a riešila príčiny týchto problémov. Výsledkom je synchronizovaná výroba, Just in Time, Toyota Production System. Desaťročia boja proti kompromisom vytvorili nielen výborne organizovanú firmu, ale predovšetkým podnikovú kultúru, ktorá sa nedá skopírovať. Dá sa iba roky trpezlivo budovať. Hľadaním riešení, ktoré nie sú založené na kompromisoch. Neustálym približovaním sa k dokonalosti.

Analýza 3 miliónov prevratných inovácií ukázala, že až 85 % z nich je založených na vyriešení protirečenia. Ak máme dve možnosti – vyberme si obe. Ako ponúknuť zákazníkovi viac za menej? Ako poskytnúť vyššiu hodnotu pri nižších nákladoch? Ako dať zákazníkovi individuálny produkt alebo službu rýchlejšie a lacnejšie?

Musíme sa teda usilovať o hľadanie riešení typu výhra – výhra (kompromis je prehra – prehra). Je to náročnejšie, trvá to dlhšie, vyžaduje si to väčšiu trpezlivosť a úsilie. Ale výsledkom je riešenie, ktoré je stabilné a prináša väčší úžitok. A nielen úžitok, ale aj radosť z výsledku. Kompromisy, ktoré sme museli urobiť, v nás hlodajú, konflikty a protirečenia, ktoré sme dokázali vyriešiť, nás oslobodzujú. Je to jedna zo skúseností, ktorú majú určite mnohí – v práci i v živote. Čo môžeme vyriešiť dnes, neodkladajme na zajtra. Robme všetko tak, ako by sme to robili poslednýkrát v našom živote. To nás učili už naši starí rodičia. A mali pravdu.

### ***Otázky na zamyslenie***

---

*Kolko kompromisov ste urobili v minulých rokoch? Aký bol konečný výsledok? Mali ste dobrý pocit, ak vás niekto nútil ku kompromisu? Podarilo sa vám niekedy nájsť riešenie, kde boli obe strany spokojné? Používate vo vašej firme riešenia založené na vyriešení protirečení?*

# Čas zastaviť sa

Všetko okolo nás sa rúti veľkou rýchlosťou, ktorá nás niekedy strháva. Nemáme čas zastaviť sa, popremýšľať nad tým, kde sme a kam kráčame. Porozumieť sebe a ísť po správnej ceste je základom úspechu v živote i v podnikaní.

Koľko manažérov a ich firiem denne rieši v strese množstvo problémov. Koľko ľudí sa usiluje do času, ktorý majú, umiestniť množstvo úloh a čo najefektívnejšie ich vybaviť? Ženieme sa niekedy životom veľkou rýchlosťou, otázkou je, či po správnej ceste. Z času na čas nás pochyťí pochybnosť alebo frustrácia a pýtame sa: Venujeme svoj čas tým správnym veciam? Človek sa musí niekedy zastaviť, vyčistiť si svoju myseľ a prehodnotiť svoje miesto na svete. Aj firmy a ich manažmenty si musia niekedy nájsť čas a hľadať odpovede na otázky: Kde sme? Kam chceme ísť? Aká cesta nás tam privedie?

Ak sa nezastavíme sami, zastaví nás niekedy sám život – choroba alebo tragédia v osobnom živote, kríza vo firme, ktorá nám ukáže, že sme sa prestali starať o zamestnancov a komunikovať s nimi, že už nie sme takí výkonní ako predtým, že sme sa prestali učiť, inovovať, zlepšovať.

Spomínam si na jednu cestu z Prahy, keď som musel zastaviť. A so mnou stovky vodičov na diaľnici D1 z Prahy do Brna. Všetci sme sa niekam ponáhľali a zrazu sme zostali stáť. A stáli sme dlhé hodiny. Prvotná nervozita opadla. Ľudia postupne vypli motory a svetlá svojich áut. Aj ja som si mohol v pokoji vypočuť CD s prednáškami, na ktoré som týždne nemal čas. Na notebooku som si prečítal úvahy, ktoré

mi pred časom nahral môj priateľ. Keby nás nezastavil sneh a cestári na Vysočine, asi by som si nenašiel toľko času. Vonku poletoval sneh, diaľnica stíchla. Zrazu akoby sa zastavil čas. Možno v niektorom z ďalších áut sedeli manažéri a mohli takto prediskutovať veci, ku ktorým sa v práci nedostali. Alebo v inom aute sedeli manželia, ktorí si povedali to, na čo v každodennom zhone nemajú čas. Po hodinách čakania sa cesta uvoľnila. Napriek únave toto zastavenie prinieslo akési stíšenie, upokojenie, rovnováhu. Tak ako každé rozumné zastavenie v našom živote a v práci. Postupne sa všetky autá rozsvietili a rozbehli. Najskôr opatrne a po niekoľkých kilometroch už leteli ako obyčajne. Znovu sme sa vrátili do rýchlosti a zhonu každodenného života.

Potrebuje čas, keď intenzívne žijeme a pracujeme, ale potrebujeme aj čas zastaviť sa, zamyslieť sa a nasmerovať sa správnym smerom. Ak nás nezastaví životná situácia, mal by nás z času na čas zastaviť náš vnútorný hlas.

### *Otázky na zamyslenie*

---

*Viete sa zastaviť? Kedy ste sa naposledy zastavili?*

*Čo vám toto zastavenie dalo? Myslíte si, že zastavenie znamená stratu výkonu? Kedy sa najbližšie zastavíte?*



# Zbabelí realisti a statoční rytieri

Ako deti sme čítavali rozprávky a povesti o statočných rytieroch. Odvážnych hrdinov sme obdivovali v knihách Karla Maya alebo Alexandra Dumasa. Na strednej škole ma očarila hrubá kniha o rytierovi smutnej postavy, ktorú sme mali v povinnom čítaní. V médiách dnes človek vidí väčšinou realistov a zbabelcov. Zdá sa, že statoční hrdinovia vymreli a sú iba v starých zaprášených knihách.

Pred pár rokmi som sa zúčastnil na rokovaní v centrále jednej veľkej automobilky. Šéf kvality nákupu žiadal vysvetlenie od manažérov svojho dodávateľa, prečo vznikla nekvalita v dodávke, ktorá spôsobila zastavenie ich montážnej linky. Zástupcovia dodávateľa sa mu snažili vysvetliť, že to bola chyba jedného pracovníka, ktorého vypátrali a potrestali. Šéf kvality ich prerušil a odmietol pokračovať v tomto štýle diskusie. Ostrým štýlom povedal asi toto: „Chybu nemôžete zvaliť na jedného človeka, váš systém musí byť odolný proti chybám a za systém zodpovedajú manažéri.“ Uvedomil som si, aké dôležité sú statočnosť a odvaha povedať pravdu, zobrať zodpovednosť na seba, priznať si chybu. Zároveň som si uvedomil, že len tento prístup je základom trvalého riešenia postaveného na dôvere. Odvaha a statočnosť sú potrebné nielen pre rytierov, ale pre každého z nás. Nedávno sa mi sťažoval riaditeľ jednej fabriky na svojich kolegov v zahraničí. Firma vytvára zisky, ktoré rýchlo miznú v zadlženej centrále. „Za dobré výsledky sľúbili našim pracovníkom odmeny a zvýšenie plátov, ale bez mihnutia oka svoje slovo porušili, vraj

inflácia je nižšia, ako sme predpokladali pred rokom. Je mi z toho zle, ako sa v našej firme klame a narába s ľuďmi,“ hovorí manažér. V mnohých veľkých organizáciách stretávam ľudí, ktorí sa správajú ako politici. Chýbajú im sny, túžby, fantázia a zásady. S úsmevom na perách klamú a volajú to realizmus, chyby a neúspechy zvaľujú na druhých, ich jedinou životnou stratégiou je udržanie svojej vlastnej pozície. V uplynulých dňoch sme mali dosť podobných príkladov. Politici sa v televízii radi vychvaľujú úspechmi, na ktorých väčšinou nemajú žiadnu zásluhu. Keď však nastane v procese, za ktorý zodpovedajú, nejaký problém, okamžite hovoria o „individuálnom zlyhaní ľudského činiteľa“. Celý svet sa smeje zo Slovenska, kde cestujúcim vkladajú do batožiny výbušniny a minister rozmýšľa, či potrestá policajta, ktorý zlyhal. Lepšie by bolo potrestať jeho psíka, ktorý sa nevie brániť. Myslí si, že firma, ktorú vedú realisti a zbabelci nebude nikdy úspešná. Vždy sa v nej budú robiť kompromisy, dosahovať priemerné (reálne) výsledky a hľadať vinníci, keď sa výsledky nedosiahnu. Ale ani krajina, kde vládnu ľudia, ktorým chýba statočnosť, schopnosť priznať si chybu a niešť zodpovednosť, nebude úspešná. Odvážni a statoční ľudia vždy menili svet. Dokázali sa postaviť proti kolektívnym názorom a mnohí z nich obetovali svoje zamestnanie, slobodu alebo život. Mnohí z nich trpeli za druhých, naprávali to, čo sami nespôsobili, nehľadali osobný komfort a prospech, ale pevne sa držali svojich zásad. Nevie, či dnes ešte deti a mládež čítajú Cervantesa alebo Dumasa, ale mám pocit, že rytierstvo, statočnosť a odvaha sa vytrácajú z nášho života. Vytláčajú ich zbabelí realisti a populistí. Ak nájdeme odvahu priznať, že sme sa mýlili, tak sme na ceste k pravde ak si dokážeme priznať chybu a zlyhanie, sme na ceste k zlepšeniu. Ale možno

to nie je až také zlé. Poznám mnohých „statočných rytierov“ aj dnes. Že nepatria k „smotánke“ a pripomínajú Dona Quijota nič to. Dôležité je, že ešte žijú medzi nami a nielen v románoch. Že sú v menšine? Ich sila je aj tak oveľa väčšia ako „sila“ zbabelých realistov.

### ***Otázky na zamyslenie***

---

*Stalo sa vám, že ste nemali odvahu povedať pravdu? Ušli ste niekedy pred zodpovednosťou? Kedy ste naposledy zobrali na seba vinu za problém vo vašej firme? Spomeňte si na človeka, ktorého považujete za statočného. Ako ho vnímate? Ako chcete, aby vnímali iní ľudia vás?*

# Radosť z nepoznaného

Keď sme boli deti, všetko nás privádzalo do úžas, neustále sme sa pýtali a učili niečo nové. Svet okolo nás bol taký úžasný! Dospelosť prináša často informácie a odpovede, ktoré nás oberajú o zázraky, tajomstvá a úžas z toho, čo sa deje okolo nás. Chýba nám zvedavosť malého dieťaťa a žijeme často nudný život, kde na každú situáciu máme odpoveď a vysvetlenie. Sme sebavedomí, samolúbi a pyšní, chýba nám to, čo sa v Biblii nazýva „chudobou ducha“.

V knihe Genesis sa píše o tom, že Boh zakázal Adamovi a Eve jesť zo stromu poznania dobrého a zlého. Na prvý pohľad sa nám toto rozhodnutie môže zdať ako nepochopiteľné bránenie poznaniu a osvieteniu ľudí. Richard Rohr to však vysvetľuje veľmi dobre: „Zdá sa, že si Boh praje, aby ľudstvo žilo vo vnútri kozmickej pokory. Mali by sme niest' mnohoznačnosť, nekonzistentnosť a porušenosť všetkých vecí, namiesto toho, aby sme trvali na rozdeľovaní ľudí na dobrých a zlých.“ Patent na rozum, rozdeľovanie ľudí na dobrých a zlých – to vždy viedlo k prenasledovaniu a nespravodlivostiam.

Naše poznanie a logické dôkazy, ktoré používame, vychádzajú z minulosti. Logika a poznatky musia byť dopĺňané empiriou a vlastnou skúsenosťou. Znovu sa musíme vrátiť do čias detstva a otvoriť svoju myseľ a srdce tomu, aby sme dokázali odhaliť tajomstvá okolo seba. Sebavedomí ľudia, ktorí majú na všetko vysvetlenie a odpoveď, nie sú dospelí ani múdri. A hrozí im, že nikdy ani nebudú, pretože sa pohybujú iba v oblasti riešenia známych problémov už známymi postupmi z minulosti.

Podľa Niltona Bondera máme štyri oblasti riešenia problémov. V prvom prípade poznáme, čo poznáme a na riešenie nám stačia dostatočné informácie. V druhom prípade poznáme, čo poznáme a vieme, ako veľa ešte nevieme. Na riešenie potrebujeme počúvanie, učenie sa a porozumenie. V treťom prípade poznávame to, čo nepoznáme, na čo potrebujeme intuíciu, skúsenosť a múdrosť. Vo štvrtom prípade poznávame to, čo nepoznáme a koľko toho nám ešte zostáva poznať. Potrebujeme na to úctu a pokoru. Sebavedomie a pocit, že všetkému rozumieme, nás drží v temnote. Pokora a uvedomenie si vlastnej nevedomosti nám však môže pomôcť porozumieť problémom, ktoré druhí ľudia nevnímajú.

Mnohí ľudia, ktorí sa zaraďujú do kategórie VIP, sa snažia pôsobiť dojmom, že všetkému rozumejú, majú jasno v otázkach sveta okolo nás a nepotrebujú odhaľovať žiadne tajomstvá. Okrem toho, že prichádzajú o radosť z objavovania života, ich rozvoj sa zastavil. Často stretávam v podnikoch sebavedomých manažérov a podnikateľov, ktorí všetkému rozumejú a nedokážu prekonať paradigmy, ktoré sú už dávno „paradogmami“. Stretávam ľudí, ktorí vo svojom sebavedomí už nič nové nevidia, nepočujú a necítia. Je mi ich ľúto rovnako, ako ľudí ktorých osud obral o zmysly alebo schopnosť pohybu. Na univerzitách som stretával do seba zahľadných vzdelancov, ktorí sa desaťročia točili okolo vlastnej osi vo svojich „pravdách“. Tomáš Halík píše: „Treba si zachovať ducha chudoby, nezaradiť sa medzi sýtych, istých a sebaistých, ktorí sú spokojní a uzamknutí sami v sebe.“

Kto nemá otázky, kto sa nedokáže päťkrát opýtať prečo, kto stratil schopnosť vidieť zázraky, ten stojí na mieste. Svet nepoznávame iba našou myslou a zmyslami, ale aj srdcom. Kontemplácia je iná forma poznávania, vychádzajúca

z oblasti nepoznaného a neviditeľného. Nemusíme jesť zo stromu poznania dobrého a zlého a môžeme získať oveľa väčšiu slobodu a radosť. Je čas tešiť sa z nepoznaného a neviditeľného, z hľadania šťastia v objavovaní tajomstiev okolo nás.

### ***Otázky na zamyslenie***

---

*Zdá sa vám niekedy, že poznaním sa rozširuje  
oblasť nepoznaného? Na ktoré otázky nemáte  
odpovede? Čo nepoznané pokúša vašu zvedavosť?  
Čo sa chystáte v ďalších rokoch naučiť a objaviť?*

## Pokoj a ticho

Naše vedomie je denne preťažované vonkajšími podnetmi. Keď si pustím pred Vianocami v aute rádio, tak ľutujem Johna Lennona, ako musí stále dookola spievať jednu vianočnú pieseň. Televízne stanice sú ešte aktívnejšie – nikto nevie, čo nám vlastne ponúkajú, ale otravujú celé Vianoce – mobilní operátori. Dohodnime sa, že ich za to cez Vianoce budeme ignorovať. Prestaňme telefonovať, posielat SMS a MMS. Navštívme ľudí, ktorých máme radi osobne, podajme im ruku, potešme sa s nimi.

Jeden podnet za druhým. Dekoncentrácia a rozptýlenie, nevládnuté emócie, spúšťače chorôb a problémov, neschopnosť sústrediť sa na to, čo je podstatné. Pokoj a ticho. Išiel som na lazy nad Terchovou a Lutišami. A našiel som tam ľudí, ktorí hľadajú pokoj a ticho. Marcelu Romančíkovú, Gašpara Staňu a ďalších. Bolo mi s nimi dobre. V niektorých jazykoch majú pre označenie pokoja a ticha rovnaký výraz. Ruhe, peace...

Juraj Jordán Dovala vo svojej knižke Ticho píše: „Niet pre človeka lepšieho lieku, ako je ticho. Svet je plný hluku a my zabúdame nájsť v tom lomoze podstatu. Podstata leží v tichu. Ak chceš pochopiť dušu motýľa, sleduj jeho let. Ak chceš pochopiť dušu rieky, vnímaj jej tok. Ak chceš pochopiť modlitbu, nechaj sa ňou unášať ako list vodou. Ak chceš pochopiť svet, načúvaj mu. Ak chceš pochopiť sny Boha, hľadaj ticho.“

Denne sme pokúšaní podnetmi zvonka. Ťažko človek nájde kaviareň alebo reštauráciu, kde nehrá hlasná hudba. Ťažko sa hľadá miesto, kde vám niekto nechce niečo predať,

kde vás niekto niekam neženie. Všade vyhrávajú ako v cirkuse, v médiách vykrikujú moderátori, zo všetkých strán sa na nás hrnú kričiaci blázni. Henry Nouwen hovorí o troch nebezpečných pokušeniach, ktoré nás zvädzajú znova a znova. Chceme byť dôležití, chceme byť veľkolepí a chceme byť mocní. Tieto pokušenia nás ťahajú do hlučného sveta kriku a reklamy.

Pokoj a ticho. Tak veľmi nám chýbajú. Hľadáme ich a utekáme zo sveta svetiel, hlasnej hudby a prázdnych hesiel. Ako štvaná zver. Hlboko vo svojom vnútri však máme oázu ticha a pokoja, miesto, kde nás nikto nemôže vyrušiť a zraniť. Toto miesto objavíme, keď budeme častejšie sami so sebou. Pokoj je v našej moci. Tak ako ovládame svoje svaly, môžeme ovládať aj svoje myšlienky a emócie. Tie negatívne môžeme vypuďiť a vytvoriť tak miesto pre dobré. Poznám manažérov, ktorí hltajú desiatky kníh, navštevujú semináre a neustále niečo začínajú. Nemajú čas sadnúť si, preosiať svoje myšlienky a nájsť nemennú podstatu. Oveľa dôležitejšie, ako hľadanie toho, čo treba zmeniť je objavovanie toho, čo meniť netreba, čo je trvalé a nemenné. Žijeme vo svete nepretržitých a hektických aktivít. A niekedy nám uniká ich skutočný zmysel. Zastavenie sa a nečinnosť považujeme za prehrešok proti našej produktivite. Na ľudí, ktorí len tak sedia a pozorujú svet okolo seba, sa pozeráme ako na čudákov, ktorým ušiel vlak. A možno, že vlak uteká každý deň práve nám – ľuďom, ktorí sa neustále ponáhľajú a nevedia nájsť pokoj a ticho. Nemusíme mať každý deň nové zážitky a dosahovať nové méty. „Ľudí nevyrušujú veci, ale obraz, ktorý si o nich robia,“ hovorí Epiktétos. Lao ´c dodáva: „Ticho sa nenachádza na končiaroch hôr a hluk sa nezdržiava na mestských trhoviskách. Oboje je v srdci človeka.“



Peter Russell píše: „Na dosiahnutie pokoja nie je nutné niečo dosiahnuť. Jediné, čo musíme urobiť, je prestať – prestať chcieť zmeniť veci, prestať si robiť starosti, prestať sa rozčuľovať, keď veci nie sú také, ako by sme si priali, alebo keď sa ľudia nesprávajú tak, ako si myslíme, že by mali. Keď sa prestaneme zaoberať všetkým, čo zatieňuje pokoj v nás, zistíme, že to, čo sme hľadali, na nás celý čas ticho čakalo.“ Svätý Izák Sýrsky píše: “Ak postavíme na jednu miskú váhu všetky činnosti sveta a na druhú ticho, zistíme, že váhy sa klonia na stranu ticha.”

### ***Otázky na zamyslenie***

---

*Kedy ste prežili naposledy svoju tichú hodinku?  
Čo vám dala? Ak vám ticho pomáha, čo robíte  
pre to, aby ste ho mali viac? Kde a koľko ticha  
nájdete pre seba na budúci týždeň?*

## Je to naozaj tak?

Vraj všetko plynie a nikdy nevstúpiš do tej istej rieky, hovorí Herakleitos. Všetci tvrdia, že do tej istej rieky sa nedá vstúpiť, lebo rieka sa medzitým zmenila a už je iná. Ale aj človek, ktorý už raz vstúpil do rieky, sa zmenil. Keď do rieky vstúpi druhýkrát, už to bude iný človek, s inou skúsenosťou a znalosťou. Keď ľudia neustále niečo opakujú, mali by sme si položiť otázku: Je to naozaj tak? Omieľame často slová a vety bez toho, aby sme porozumeli ich podstate. Zisťujem, že sú napísané tisíce kníh a článkov o znalostiach, inováciách, kvalite alebo komunikácii bez toho, aby boli tieto pojmy dostatočne zafinované. A veselo píšeme ďalšie.

Bol som pred časom v komisii, kde sa obhajovali dizertačné práce. Jeden pán profesor bol veľmi prekvapený – našiel v knihe tvrdenie, že definovanie vízie a stratégie podniku nemusí viesť k úspechu. Existuje vraj veľa úspešných firiem, ktoré svoje vízie a stratégie nedefinovali. Čo k tomu dodať? Nie je dôležité, či má firma definovanú víziu a stratégiu. Oveľa dôležitejšie je to, čo firma v skutočnosti robí. Poznám veľa ľudí, ktorí chcú prestať fajčiť, piť, chcú byť lepší... A nie sú. Akcia, realizácia, pokus, experiment – to všetko je vždy viac ako slová, vety, prezentácie a deklarácie. Je dobré položiť si niekedy otázku: „Je to naozaj tak?“ Spokojní zamestnanci vraj podávajú lepší výkon a sú lojálni. Poznám firmy, kde sú zamestnanci už takí spokojní, že sa im už ani nechce pracovať. Na slovenských univerzitách si vraj profesori hovoria: „Máme toľko dobre zaplatenej práce, že už nemáme čas pracovať.“ Lojalita a solidarita? Funguje väčšinou v dobrých

časoch. Pri problémoch a ťahovaní opaskov ju nahrádzajú obyčajné sebestvo a pud sebazáchovy. Štát je vraj zárukou stability a istoty. História aj súčasnosť ukazujú, že štát je najväčším zdrojom neistoty a destabilizácie. Štát svojimi zásahmi väčšinou narúša ekonomickú stabilitu, ničí to, čo funguje. Na najväčší ekonomický objav v histórii ešte čakáme – ako ochrániť životaschopné podniky a podnikateľov pred likvidačnou funkciou štátu. Demokracia je vraj vláda ľudu. Nikdy nebola! Demokracia je väčšinou vládou podvodníkov, ktorej dali mandát osoby bez elementárneho poznania toho, o čo ide. Vzdelanie je vraj dôležité pre úspech v podnikaní. Najúspešnejší podnikatelia sú však väčšinou tí, ktorí sa vzdelávaním nezdržovali, mali odvalu, energiu a intuíciu. Keď som učil na univerzite, prednášal som študentom o optimalizačných metódach na vyvažovanie liniek a simulácii výrobných procesov. Dnes si striháme farebné papierové pásiky na vyváženie operácií a linku modelujeme kartónovými škatuľami. Všetko je inak! Vraj inteligencia, tolerancia a dobro víťazia. A v celej histórii vždy inteligentní, dobrí a tolerantní niečo vybudovali a potom prišla banda primitívnych naničhodníkov, ktorá im to zobrala. Vianoce a advent sú vraj sviatkami pokoja. Počas roka nevidavam uštvanejších ľudí ako cez advent. Magická otázka: „Je to naozaj tak?“ Pýtam sa, keď obviňujú človeka, ktorý sa nedokáže brániť. Kladiem si rovnakú otázku, keď bombardujú krajinu, ktorá nemá za sebou silu svetových médií. Svet je naozaj iný, ako je jeho projekcia, zaužívané mýty a pohľady naň. Nedávno som dostal otázku, či sú Slováci konzervatívni. Odpovedal som asi v tomto duchu: „Sme citliví pri ochrane vlastného majetku, ale nemáme problém prisvojiť si majetok niekoho druhého. Svrne nenávidíme úspešných, závidíme bohatým

a s obľubou volíme populistov a prezlečených komunistov. Tolerujeme úplatky a korupciu, nedodržiavanie zákonov a pravidiel. Náš slovenský „konzervativizmus“ mi niekedy pripomína Ťapákovcov od Timravy. „Konzervatívni Ťapákvaci“ sa pokojne nechajú okrádať svojimi politikmi, ktorých opakovane volia, ponadávajú si pri pive, raz do týždňa si zájdu do kostola.“

### ***Otázky na zamyslenie***

---

*Kladiete si niekedy otázku: „Je to naozaj tak?“  
Pozeráte sa na veci okolo seba z nadhľadu a z inej  
perspektívy? Čo vás v poslednom čase prekvapilo  
tak, že ste museli zásadne zmeniť svoj názor?  
Koľko názorov ľudí okolo vás vyjadruje realitu  
a koľko z nich je len výsledok „podnikovej  
slepoty“?*

# Zlo chodí priamo

V Číne a v Japonsku sa v minulosti nestavali rovné mosty, ale klenuté. Jeden z dôvodov bol vraj ten, že podľa feng-šuej sa verilo, že zlo chodí po rovných cestách. Každý človek má vlastnú skúsenosť so zlom. Tá najhoršia je často skúsenosť so zlom, ktoré je ukryté priamo v nás. Prichádza často práve vtedy, keď ho nečakáme, keď máme pocit, že sme „čisti“. Prichádza nečakane a priamo.

Na konanie zlých vecí netreba veľkú energiu, znalosť alebo talent. Ako malý chlapec som vystrelil z praku na vtáčika a trafil som ho (za toto ma Mirko Saniga určite zatratí). Po krátkodobej radosi z presného zásahu prišlo zahanbenie a mám na túto situáciu nepríjemnú spomienku dodnes. Netreba veľa úsilia na to, aby sme nič nerobili, nikomu nepomohli, pokazili to, čo urobili iní, vyrábali nepodarky alebo osočovali druhého človeka. Zdá sa, že robiť zlé veci je vlastne jednoduché. Tak ľahko sa vysloví krivé slovo o druhom človeku, tak ľahko človek získa rôzne zlozvyky. A tak ťažko sa ich zbavuje. Rôzne formy závislostí prichádzajú ľahko a priamo, že si to človek niekedy ani neuvedomuje. A odvykacia liečba je veľmi ťažká. Je jednoduché nechať ľudí v podniku pracovať bez jasných pravidiel a cieľov a je veľmi ťažké ich to potom naučiť. Na odstránenie zlozvyku potrebujeme často až desaťnásobok času a úsilia, ako na jeho získanie. Zlo chodí priamo.

Hovoril mi priateľ, že kedysi dávno pochodoval ako vojak cez dedinu. Na pleci zbraň, na nohách vojenské topánky. Zrazu začal dupať nohami ešte silnejšie. Pocit moci mu robil dobre. „Zľakol som sa sám seba, zla, ktoré sa vo mne prebudilo,“ hovorí mi. Mnohí ľudia s tým majú skúsenosť. Keď

si mysleli, že sú na vrchole, že sa im nemôže nič stať, že sú neohrození – prišla rana, ktorá ich zrazila na zem. Bola rana tým zlom? Myslím si, že nie. Zlo bolo ukryté v pýche a bezstarostnosti. Rana bola prebudením, signálom a motiváciou na zmenu. Ani kríza nie je zlom, ale prebudením. Zlo nás priviedlo do krízy – po rovnej a bezstarostnej ceste. Toyota si pred pár rokmi dala cieľ stať sa najväčším výrobcom automobilov na svete. Pred časom sa jej prezident ospravedlnil ľuďom za pýchu, ktorá stála za touto stratégiou. A dnes platí Toyota za tento rast tvrdú daň.

Cesty k dobru a múdrosti nie sú priame. Ak na nich hľadáme priame skratky, možno práve na nich na nás číha zlo. „Bojím sa ľudí s neochvejným presvedčením, v náboženstve, vo vede i v politike,“ hovorí Tomáš Halík. Niekedy si aj ja kladiem otázku, či nie sú absolútne sebaistí suveréni, ktorým je všetko jasné, radi poučajú a vidia svet často čierno-bielo, práve ľuďmi, ktorí idú po priamej ceste zla. Každý z nás predsa padá, aby mohol vstať, robí chyby, aby sa poučil, chveje sa v pochybnostiach, aby sa priblížil k poznaniu pravdy. Cesta k dobru a poznaniu nie je priama, ale členitá.

Tomáš Halík píše: „Kde sú hranice ľudskej zodpovednosti? Ak by človek zostával iba v stave nedospelosti, nepoužíval by silu svojho rozumu a len pasívne by očakával pomoc zvonka či zhora, bola by to nezodpovednosť a nezrelosť v jazyku kresťanskej etiky právom nazývaná hriechom opovážlivého spoliehania. Ale existuje i druhý extrém nezodpovednosti a opovážlivosti – keď človek natoľko nadceňuje a zbožšťuje silu svojho rozumu, že sa necíti už nikomu zodpovedný, keď počuje len ozvenu vlastného hlasu a nevníma už hlas, ktorý hovorí cez jeho svedomie... Preto úplne podpisujem to, čo tak naliehavo zdôrazňovali obaja poslední pápeži – náboženstvo

bez rozumu je nesmierne nebezpečné, avšak rozum, nekorigovaný etickými a spirituálnymi impulzmi, ktoré majú svoj odveký prameň v náboženstve, môže byť podobne smrteľne nebezpečný človeku i svetu.“

Možno sa nám niekedy zdá, že priame cesty sú ľahšie. Máme strach, že nebudeme mať dosť sily vyšplhať sa z temnej rokliny, do ktorej sme spadli. Neveríme si, že máme dostatok energie na prekonanie niektorých zlovykov. Prameň tejto sily a energie však nosíme sami v sebe. Stačí z neho čerpať. A vyhýbať sa rovným cestám, na ktorých číhajú pokušenie a zlo.

### *Otázky na zamyslenie*

---

*Ako si ceníte veci, ktoré ste v živote dosiahli ľahko a ktoré vyžadovali námahu a odriekanie? Ako na vás pôsobia ľudia, ktorým je všetko jasné, sú sebaistí a myslia si, že majú absolútnu pravdu? Aj vás niekedy zlákaajú priame a pohodlné cestičky? Čo robíte pre to, aby ste sa im vyhli?*

## Čo sa to deje?

Toyota, vzor kvality a kaizenu, opravuje na miliónoch svojich automobilov brzdové a plynové pedále. Pridávajú sa automobilky Honda, PSA, Ford a ďalšie. Stávkové kancelárie vyhlasujú tipovacie súťaže, ktorá ďalšia automobilka objaví vo svojich modeloch chyby. Politické strany si prepierajú špinavé peniaze a jeden zlodej kričí, aby chytili toho druhého. Na Štrbskom plese vraj jazdili „žraloci“ na koňoch pod osobným dohľadom šéfa kontrolného úradu. Čo sa to deje?

Napriek bagatelizovaniu a zahmlievaniu problémov s nekvalitou v automobilkách sa ukazuje vážny problém. Firmy a ich dodávatelia v ostatných rokoch rýchlo globálne expandovali, outsourcovali mnohé výrobné, ale aj vývojové činnosti. Hlavným parametrom konkurencie sa v posledných rokoch stalo znižovanie nákladov a skracovanie času vývoja výrobkov a nábehu výroby. Sám som mal možnosť pred rokmi s údivom sledovať nábeh napokon úspešného modelu automobilu, kde sa mnohé veci doťahovali na poslednú chvíľu a niektoré sa nedotiahli vôbec. Firmy, ktoré sú dnes zložitými sieťami, sa sústredili najskôr na kvalitu výrobku a neskôr na kvalitu procesu. Používajú sa pritom rôzne systémy auditov, ktoré sú však väčšinou zbyrokratizované a neriešia kvalitu v celom systéme. Pri štúdiu literatúry o kvalite dominujú definície, ktoré definujú skôr nekvalitu – percento nepodarkov z milióna, výťažnosť procesu a pod. To je však prístup, ktorý sa práve deje – zachytenie chyby a riešenie následkov.

Podobné „nepodarky“ vznikajú v celej spoločnosti. Zoberme si správy z posledných dní – Taliani majú škandál



s toxickým odpadom, Gréci falšovali finančné štatistiky – no a škandály na Slovensku už nestačia novinári ani spisovať.

Myslím si, že nám chýba kvalita celého systému. Nie som naivný a nebudem apelovať na morálne zásady politikov, oligarchov a ich služobníkov na rôznych pozíciách. Ľudia sa správajú tak, ako im to umožňuje systém. Všetci majú plné ústa demokracie a slobody, ale tzv. demokracia je väčšinou diktatúra menšiny. Slovo regulácia odmietame. Štát však má ľudí ochraňovať – pred toxickými potravinami, úvermi, výrobkami alebo poslancami, ktorí terorizujú obyvateľov. Regulácia má ochrániť slabých pred silnými, bezbranných pred mocnými a neinformovaných pred manipulátormi. Regulovaný a slobodný trh sú dve cesty. Ten prvý je o ochrane ľudí a kvalite systému, v ktorom je zaistená bezpečnosť poctivých ľudí pred nepoctivými. Ten druhý je divočina, v ktorej sa môžu zbohatlíci slobodne preháňať v prírodných národných parkoch na svojich snežných skútroch, politici sa môžu schovávať za svoju imunitu a ľuďom sa predávajú výrobky, ktoré ohrozujú ich bezpečnosť alebo zdravie.

Vráťme sa k automobilkám. Poctivo treba priznať, že posledné roky boli predovšetkým o obrovskom tlaku na skracovanie časov vývoja výrobkov a ich uvádzania na trh. Priznajme si, že mnohé audity kvality boli často nástrojom na vydieranie dodávateľov a tlakom na ďalšie znižovanie nákladov. Priznajme si, že aj pojmy kaizen (neustále zlepšovanie procesov) alebo zoštlhľovanie procesov sa často zneužívali na znižovanie nákladov. Hodnota pre zákazníka má však viacero dimenzií – nejde len o nízku cenu a rýchle dodanie, ale aj o vzťah k životnému prostrediu, bezpečnosť, spoľahlivosť, dizajn, emócie a pod. Narušanie rovnováhy jedným smerom vedie k deštrukcii. Mnohí výrobcovia prémiových

značiek v rôznych odvetviach na to doplatili. Začali predávať svoje výrobky v dolných cenových segmentoch a zničili si značku, ktorú roky budovali.

Potrebuje systém kvality pre celú spoločnosť. Systém, v ktorom bude chránený každý občan, systém, v ktorom sa sloboda a demokracia nebudú zneužívať na nepoctivosť. Každý tzv. slobodný trh sa napokon obráti sám proti sebe – mafiánske gangy sa začnú strieľať, politické strany si začnú odkrývať svoje práčky peňazí a výrobcovia, ktorí znižovali náklady na úkor kvality, začnú míňať miliardy na riešenie následkov.

### *Otázky na zamyslenie*

---

*Aj vy máte v skrini nejakú „mŕtvolu z minulosti“? Ustúpili ste tlakom a znižovali ste náklady na úkor kvality? Urobili ste veci, ktoré ste nechceli a zdôvodňovali ste si to tým, že to tak robia aj druhí? Chcete v tom pokračovať, alebo nastal čas zmeny? Ak áno, čo urobíte v najbližších týždňoch?*

## V správnom čase

„Plánujem obmedzenie prestojov v procesoch a pri dodávkach dielov a materiálu v najvyššej možnej miere. Základnou zásadou realizácie tohto plánu bude prístup „just in time“. Hlavným pravidlom je nedodávať tovar ani príliš skoro, ani neskoro,“ povedal v roku 1938 Kiichiro Toyoda. Začala sa éra Just in Time. Richard Schonberger bol jeden z prvých autorov, ktorý v roku 1982 popísal tento koncept. Sklady z podnikov sa presunuli na kamióny a diaľnice, začala sa celosvetová konkurencia s parametrom čas.

Sú veci, ktoré potrebujú čas. Niektoré čas vyrieši, iné si potrebujeme premyslieť, lepšie pochopiť. Sú však aj veci, ktoré musia prebehnúť „práve teraz“, lebo ináč nemajú zmysel. Rozlíšiť ich býva niekedy veľmi ťažké. Súčasny svet podnikania patrí rýchlym a pružným. Sú príležitosti, ktoré sa neopakujú a tí, ktorí čakajú, ako to dopadne, sa často dočkajú iba svojho konca. Gorbačov povedal kedysi známu vetu: „Kto príde neskoro, toho potrestá život.“ Poznám veľa ľudí, ktorí dlho váhali, kalkulovali, plánovali – chýbala akcia. A život ich potrestal. Dnes sa pozerajú, ako ich stará láska žije s druhým človekom, ako svojou vinou premeškali mnohé príležitosti, ktoré im život ponúkal. Nemám na mysli, že by sme sa mali bezhlavo hnať za všetkými „príležitosťami“ okolo nás. Každý z nás sa však narodí s určitým talentom, ktorý by mal rozvíjať a využívať. V Evanjeliu podľa Matúša je známe podobenstvo o hrivnách, v ktorom sa píše: „Lebo každému, kto má, bude dané a bude mať hojne; ale tomu, kto nemá, aj čo má, bude odňaté.“ Biblia často ukončuje podobné príbehy tým,

že nastal „plač a škripanie zubov“. Plač a bolesť skúša v týchto dňoch aj ľudí na Haiti. Nevieť posúdiť zložitú organizáciu logistiky záchranných operácií, ale je to smutné. Môžeme si pozerať satelitné snímky detailov zničených miest na Haiti, ale nevieme niekoľkým miliónom ľudí poskytnúť účinnú pomoc v správnom čase. Je to problém techniky, byrokracie alebo niečoho iného? Skutočná pomoc je iba tá v správnom čase, všetko ostatné sú iba prázdne gestá. Média vyčítajú Slovákom, že na pomoc Haiti málo prispievajú. Treba sa však pozrieť aj na druhú stranu – účinnosť a rýchlosť pomoci, ale aj na množstvo rozličných organizácií, ktoré sa v posledných rokoch objavili s cieľom pomáhať – sebe. Členské krajiny NATO vydávajú ročne na zbrojenie vyše 600 miliárd eur, čo je asi 60 % celkových svetových ročných výdavkov. V prípade problémov vie táto organizácia svojou dokonalou technikou okamžite zasiahnuť na ľubovoľnom mieste na svete. Keď potrebujeme niekoho rýchlo zabiť alebo zastrašiť, tak vieme nasadiť modernú a drahú technológiu. Keď potrebujeme rýchlo zachrániť život a pomôcť, tak zbierame do zvončekov v kostoloch a hľadáme lode, ktoré postihnutým dopravia pomoc. Mám pocit, že viac investujeme do technológie zabíjania ako do technológie pomoci. A v uliciach Haiti dnes sedia medzi mŕtvolami hladní ľudia bez účinnej pomoci. Znovu sa mi potvrdzuje, že napriek všetkým výhradám ľudí proti USA je táto krajina v podobných situáciách najakcieschopnejšia. Haiti teraz nepotrebuje papalášov, ktorí im budú chodiť „preukazovať solidaritu“ a blokovať letisko, ale profesionálov, ktorí vedia, čo majú robiť. Hlboko si vážim takýchto ľudí, ktorí skutočne pomáhajú.

Tak ako musíme vedieť urobiť niektoré akcie veľmi rýchlo, sú veci, kde sú dôležité pomalosť a dostatok času. Vedeli

by o tom rozprávať výrobcovia vína, poľnohospodári, učitelia alebo mnísi. Aj v manažmente sú veci, ktoré sa nedajú urýchľovať – niektoré veci sa nedajú preskočiť, určité veci musia vyzrieť, podnik potrebuje čas na budovanie svojho vlastného jazyka a kultúry, výchovu ľudí. Niekedy je ťažké rozoznať veci, pre ktoré nastala tá správna chvíľa a veci, ktoré ešte potrebujú svoj čas. Často chceme netrpezlivo urýchľovať to, čo sa urýchliť nedá. Venujeme tomu veľa energie, ktorá nám potom chýba na to, aby sme urobili to, čo treba urobiť práve teraz. Potrebujeme intuíciu, energiu a čas na akcie, ktoré musíme urobiť v správnom okamihu a potrebujeme trpezlivosť a čas, aby sme niektoré veci odložili. A potrebujeme aj pokoj a múdrosť, aby sme tieto dve veci vedeli rozoznať.

### ***Otázky na zamyslenie***

---

*Stalo sa vám, že ste premeškali nejakú príležitosť? Čo bolo príčinou? Lutujete niečo, čo ste urobili alebo neurobili? Ako rozpoznávate „správnu vec a správny čas“?*

# Ora et labora

Týmito dvoma slovami sa dá vyjadriť podstata manažmentu času. Modli sa a pracuj – pravidlo svätého Benedikta nabáda mníchov v benediktínskych kláštoroch hľadať rytmus vo svojom živote. Vyjadruje polaritu a hľadanie rovnováhy medzi oddychom a prácou, medzi rýchlym (chronos) a pomalým časom (kairos), medzi pasivitou a aktivitou. Starý indiánsky náčelník pred 200 rokmi pozoroval správanie bielych mužov a povedal: „Bieli muži majú len jedného boha, a ten má meno tik – tak. On im hovorí, čo majú robiť.“

Volajú mi manažéri a podnikatelia a ospravedlňujú sa so slovami – nestíham, nemám čas, mám toho veľa. Utekajú po prvom dni zo seminárov, lebo si toho naplánovali viac ako sa im vošlo do kalendárov. Manažéri riadení bohom tik – tak. Je leto a ponáhľajú sa na letiská a do letovísk. Bazény, animátori, atrakcie, výlety, nákupy, letisko – všetko pod taktovkou boha tik – tak.

Sedím v záhrade a pozorujem lietajúce belorítky a kúpajúce sa vtáčiky v jazierku. Po daždi krásne žiaria stromčeky a farebné kvety, rozvonievajú veľké ľalie a na jazyku cítim chuť dobrého vína. Čas sa zastavil, a je tu iba tento neopakovateľný okamih. Náš život je plný takýchto okamihov, keď človek nazrie do večnosti. Nádherných okamihov keď pri vás odpočíva vaše dieťa, alebo sedí milovaný človek. Ora et labora znamená striedanie pokoja a úsilia, rytmus a rovnováhu, ktoré sú pre náš život také dôležité. Je to striedanie dňa a noci, oddychu a práce, sviatku a všedného dňa, leta a zimy, radosti a trápenia. Mali by sme sa naučiť oslobodiť

sa od sveta „tik – tak“ a nachádzať svet ticha a pokoja. Svet, v ktorom môžeme cítiť skutočný život a počuť tie najdôležitejšie signály. Milan Zelený mi nedávno vysvetľoval výhody staroby. „Na starobe je krásna strata ambícií, človek sa nemusí nikam ponáhľať, môže si robiť čo chce a hocikomu môže povedať – vlezte mi na záda.“ Staroba môže byť krásna, keď sa človek obráti do svojho vnútorného sveta. Videl som v posledných mesiacoch najvyšších manažérov bohatých svetových firiem. Prezident spoločnosti Toyota plakal a kajal sa, za to, že jeho spoločnosť tak rýchlo chcela dosiahnuť svoj cieľ – byť najväčší výrobca automobilov na svete. Videl som šéfa BP, ktorý možno raz pochopí, že svojou snahou vrátať stále hlbšie a ťažiť stále viac ropy, nenávratne zničil obrovské prírodné bohatstvo aj celú svoju firmu. Práca, práca, práca. Z nášho sveta sme v poslednom storočí urobili fabriky, v ktorých pracujú štandardizovaní a unifikovaní pracovníci. Z jedinečných ľudských bytostí sme vytvorili stroje a ozubené kolesá. Z ľudských životov tikajúci chronos. A na konci tohto snaženia nám tečú milióny barelov ropy do mora, jeme „jogurty“ vyrobené z prášku a každý deň bežíme do práce medzi betónovými budovami, cez ktoré už ani nevidíme slnko.

„Nesmieš zabudnúť, aby si pre hodiny a kalendár zabudol, že každý okamih života je zázrak a mystérium“, hovorí Robin S.Sharma. Anselm Grün dodáva: „Slovo pauza vychádza z gréckeho slova anapausis, ktoré hovorí odpočinúť si, vydýchnuť si, zotaviť sa. Pokoj posvätný. Tok času sa zastaví. Čas zostane stáť. Vychutnávame si čas, ktorý máme k dispozícii, stávame sa sebou samým v jednote so sebou i so všetkým čo existuje.“

Stretávam utáhaných manažérov, ktorí hľadajú nové plánovacie kalendáre a systémy manažmentu času. Učia sa racionalizovať, delegovať, synchronizovať, paralelizovať, riadiť podľa priorít a cieľov. Zabudli nečinne sedieť a počúvať ticho, vystúpiť na kopec a pozeráť sa do diaľky, len tak pozorovať tečúcu rieku alebo vtáčikov, zastaviť seba a čas a dotknúť sa večnosti nášho sveta. Mám pre nás všetkých jednu radu – ora et labora.

### ***Otázky na zamyslenie***

---

*Ako máte rozdelený svoj čas života? Vnímate rozdiel medzi časom definovaným ako chronos a kairos? Viete odpočívať? Dáva vám zmysel veta: ora et labora? Ako ju pretavíte do svojho života? Ste šťastní?*





# 2

POZNÁMKY  
PRE MANAŽÉROV  
A PODNIKATEĽOV



# Ako spoľahlivo a systematicky zničiť firmu?

Na seminároch a v knihách sa väčšinou prezentujú success stories a desatorá na úspech, ktoré väčšinou nefungujú. Až 80 % projektov reštrukturalizácie podnikov sú „unsucces stories“. Kroky, ktoré vedú k neúspechu, však na rozdiel od zaručených rád na úspech fungujú väčšinou pomerne spoľahlivo. Žiaden manažér alebo podnikateľ určite neprihádza ráno do práce s cieľom robiť chyby, škodiť a likvidovať svoju firmu. Napriek tomu to veľmi často usilovne a dôsledne robia. Ako? Tu sú niektoré chyby, ktoré môžu zničiť každú firmu.

---

## 1 Riadte sa výlučne heslom „zákazník – náš pán“ a bez diskusie splňte všetky požiadavky zákazníkov

---

Robiť presne to, čo chce zákazník, môže byť najrýchlejšou cestou k zničeniu firmy. Široké a neprehľadné ponuky mnohých výrobcov, zložitá logistika a výroba – to sú často dôsledky bezradného obchodu a marketingu. Je dobré mať širokú ponuku, ak si z nej zákazník vyberie to, čo je pre našu firmu dobré. Toyota napríklad dôsledne analyzuje skutočné potreby zákazníkov v určitom segmente a výsledkom je štandardný model, ktorý obsahuje všetky dôležité požiadavky väčšiny kupujúcich. Neštandardné vyhotovenia sa potom

často montujú priamo u predajcu. Vedieť, čo chce zákazník, aké sú jeho skryté túžby, alebo slepo kopírovať, čo nám hovorí, sú dve rôzne cesty. Tá prvá vedie k vytváraniu hodnoty pre zákazníka. Tá druhá k strate produktivity, ale aj inováčnej schopnosti.

---

## 2 Vytvorte dokonalú víziu, poslanie a stratégiu firmy

---

Firmy sú plné dokonalých vízií, poslaní a stratégií – starostlivo uložených v manažérskych archívoch a počítačoch. Mnohé firmy používajú pri tvorbe a realizácii stratégie obrátený Paretov princíp – 80 % času venujú tvorbe vízie, misie a stratégie a len 20 % ich realizácii. Medzi napísaním a realizáciou stratégie je „hustá hmla“. Oddeľuje malú skupinku, ktorá pripravila stratégiu od veľkej skupiny, určenej na jej realizáciu. Realizátori väčšinou nepoznajú ciele, nemajú jasný postup, motiváciu a namiesto presadzovania stratégie bojujú medzi sebou. Predstavme si, že len 4 z 11 futbalistov vedia, čo je ich cieľom a kde je bránka súpera, len 2 z 11 to zaujíma (ostatným je to jedno), len 2 z 11 vedia, aká je ich pozícia a čo majú hrať, 9 hráčov z 11 súperí nejakým spôsobom so svojimi spoluhráčmi viac ako so súperom. Toto je štatistický výsledok prieskumu zameraného na realizáciu stratégie z tisícok firiem, ktorý vykonali spoločnosti Franklin-Covey & Harris Interactive.

---

## 3 Usilujte sa o to, aby boli všetci pracovníci produktívni a urobili v danom čase čo najviac činností

---

Úsilie urobiť v danom čase čo najviac vecí je nesprávne. Produktivita neznamena robíť činnosti rýchlo, dôležitejšie je vybrať správne činnosti a vykonávať ich správne. Produktívni ľudia sa pozerajú častejšie na kompas, ako na hodinky. Existujú princípy, ktoré vládnu aj ľudskej efektívnosti a ich neznalosť alebo nerešpektovanie vedie k nízkej produktivite. Kompas nám ukazuje, kde je sever, pomáha nám nájsť správny smer, ale aj naše limity a obmedzenia v danom čase a priestore. Produktivita teda neznamena behať rýchlo ako zajace na poli, ale kráčať po správnej ceste správnym smerom. Kompas nám hovorí, že sa máme venovať hodnotným a dôležitým veciam, hodiny nám často hovoria, že máme dať prednosť naliehavým veciam. Vyriešenie tejto dilemy je cestou k výkonnosti, ale aj k šťastnejšiemu životu.

---

## 4 Nekompromisne a radikálne znižujte náklady

---

„Treba šetriť, nech to stojí, čo to stojí,“ toto je heslo, ktoré, s trochou humorného zveličovania, zaznieva v mnohých firmách. Výsledkom je často nepremyslený outsourcing, ktorý síce na papieri ukázal nižšie náklady na daný výrobok alebo službu, ale v konečnom dôsledku viedol k zvýšeniu celkových nákladov. Úsmevné sú aj snahy o nekompromisné redukovanie režijných pracovníkov. Japonský expert H. Takeda napríklad tvrdí, že na každých 15 výrobných pracovníkov by mal

byť jeden „režista“, ktorý zlepšuje procesy. Pomer jeho prínosov k nákladom býva 4 : 1. Ak chceme zvýšiť výkonnosť firmy, musíme sa najskôr sústrediť na zvyšovanie prietoku (pridaná hodnota v procese za jednotku času). Výsledkom je zvyšovanie objemov výroby a vyťaženia zdrojov. V druhom kroku sa sústredíme na redukciu zásob a synchronizáciu procesov a až v treťom kroku dochádza k redukovaniu prevádzkových nákladov. Konzultanti, ktorí robia „zázraky na počkanie“ v opačnom poradí, síce dosiahnu krátkodobý efekt, ale z dlhodobého hľadiska firmu väčšinou poškodia.

---

## 5 Pošlite pracovníkov na školenia, aby čo najrýchlejšie zaviedli všetky najmodernejšie metódy a postupy na zvyšovanie výkonnosti podniku

---

Na školenia by mali chodiť hlavne šéfovia a majitelia firiem, aby detailnejšie spoznali jednotlivé metódy, postupy a súvislosti medzi nimi. Pochopili by, že niekedy je menej viac. Nemá zmysel zavádzať vo firme všetky nové veci, ktoré boli prezentované na konferenciách a v knihách. Výsledkom je často „guláš“ z najrôznejších prvkov – procesné riadenie, BSC, reengineering, Kaizen, Lean, Six Sigma, ABC atď. Nie, že by boli tieto „ingrediencie“ škodlivé, treba ich však vedieť správne dávkovať. Mnohé „moderné metódy“ sú často staré známe metódy zdravého rozumu zabalené do nového obalu. Dôležitejšie ako ich názov je poznanie, že nemôžeme siať v jednom čase na jedno pole príliš veľa semien. Zároveň platí zákon farmy, ktorý hovorí, že všetko má svoj čas – čas sejby,

čas hnojenia a okopávania a napokon aj čas žatvy. Implementácia nových metód a postupov v podniku vyžaduje čas na prípravu, ale hlavne čas na usadenie sa, dozretie, zapustenie koreňov. Urýchľovanie tohto procesu vedie k veľkým škodám.

---

## 6 Neustále inovujte výrobky a podnikové procesy

---

Nikto nepochybuje, že bez inovácií výrobkov, služieb, ale aj podnikateľských procesov dlhodobo neprežije žiadna firma. V čom je teda problém? V slovíčku neustále. Inovácia je zmena, ktorá má obyčajne väčší rozsah, a teda aj vplyv na zákazníkov a zamestnancov, ktorí každú zmenu prijímajú s určitou dávkou odporu. Zmeny vo firme musia byť vyvážené, musia prebiehať v určitom rytme. Radikálne a veľké zmeny musia byť kombinované s plynulými a malými zmenami. Nemá zmysel bombardovať zákazníkov inováciami, o ktoré nestoja, nemá zmysel likvidovať úspešné výrobky novými, pokiaľ neprišla ich doba, nemá zmysel znepokojovať pracovníkov zmenami, ktorých čas ešte nedozrel. Pri inováciách nie je dôležité iba to, čo a ako zmeníme na danom výrobku alebo službe, ako preorganizujeme podnikové procesy, ale aj správne načasovanie tejto zmeny. Je veľa prípadov neúspešných inovácií, ktoré priniesli významné riešenie a krok dopredu, ale ľudia ich neprijali, lebo prišli v nesprávnom čase.



---

## 7 Investujte do dokonalého informačného systému, aby ste mali čo najviac informácií a reportov z podnikových procesov

---

Ak sa spýtate v podniku, čo vám nefunguje, tak s najväčšou pravdepodobnosťou dostanete odpoveď – informačný systém. Už samotná odpoveď je však postavená nesprávne. Informačný systém nie je nejaký zázračný stroj, ktorý sa zapne a začne generovať informácie. Problém nie je ani tak v informačných systémoch, ako v ich nesprávnej implementácii. Firma nepotrebuje informačný systém, ale informácie. Súčasné informačné systémy sa zameriavajú na to, že rýchlo spracovávajú údaje, v lepšom prípade ich menia na informácie. Výsledkom je obyčajne záplava reportov a tabuliek, ktoré presne a rýchlo spočítavajú nepresné údaje. Kľúčovým problémom v mnohých podnikoch je technológia a systém zberu údajov, a nie samotný informačný systém.

---

## 8 Začnite organizovať outdoor tréningy a angažujte psychológov a trénerov na zlepšenie firemnej komunikácie

---

Žiaden outdoor tréning ani externý psychológ nevyrieši komunikačné problémy firmy. Na outdooru môžeme relaxovať, večer pri víne dať riaditeľovi spätnú väzbu, na ktorú v triezvom stave nemáme odvahu, alebo sa odreažovať tým, že vystrieľame pri paintballe celý zásobník do nenávideného kolegu. To je všetko, ale s komunikáciou vo firme to nemá

veľa spoločného. Dobrá komunikácia je postavená na dôvere, nie na komunikačných technikách. Vyššia dôvera znamená vyššiu rýchlosť a nižšie náklady, hovorí vzorec S. Coveyho. „Technika a technológia sú dôležité, úlohou tohto desaťročia je nezostať iba pri nich, ale pridať k nim ešte dôveru,“ dodáva Tom Peters.

---

## 9 Kľúčové manažérske pozície obsadzujte zásadne špičkovými manažérmi z iných firiem

---

Vytváranie silného tlaku na výkony pracovníkov, udržiavanie neistoty a konkurencie nie je dobrou motiváciou. Strach a neistotu treba nahradiť dôverou a stabilitou. Prijatť špičkového manažéra z inej firmy má svoje výhody – je to hotový „hráč“ a často prinesie aj nové know-how. Nevýhod je určite viac. Vychovať si človeka z vlastných radov je síce náročnejšie, ale máte väčšiu istotu a lojalitu. Manažérov, ktorí prichádzajú z externého prostredia často pracovníci zvnútra firmy odmietajú, pretože v tom vidia neuznanie vlastných ľudí. Príchod externých manažérov je často príchodom sólistov, supermanov, individualistov, ktorí hrajú na vlastné tričko. Záver: správna cesta je mať vlastnú liaheň a školu pre výchovu manažérov. Ľudia z externého prostredia môžu byť dobrí na krízový manažment, narušenie lokálnych väzieb, ktoré poškodzujú firmu alebo prekonanie podnikovej slepoty.

---

## 10 Nedôverujte ľuďom a snažte sa držať všetko pod osobnou kontrolou

---

Nedôvera je veľmi drahá – vyžaduje kontrolu, čas a energiu. Kto chce ľudí kontrolovať, stane sa ich otrokom a nemá napokon čas na svoju vlastnú prácu. Aj motivácia ľudí, ktorí cítia nedôveru a sú neustále kontrolovaní, je veľmi nízka. Trestanie ľudí za chyby je najlepšia cesta k tomu, aby sa chyby a problémy skrývali a nedôvera sa zvyšovala. Je na svete málo ľudí, ktorí úmyselne škodia alebo robia iba zlé veci. Chyby človeka vyplývajú často z nedostatočnej motivácie, nepozornosti, ale najčastejšie z toho, že sú nesprávni ľudia na nesprávnych miestach. Treba teda vytvoriť kultúru, kde budú ľudia bez obáv poukazovať na chyby a problémy okolo seba. Len takto môžeme zachytiť ich skutočné príčiny a riešiť ich. Ak vznikla chyba zlyhaním človeka, pýtajme sa, ako mu môžeme pomôcť, ako môžeme proces nastaviť chybuvzdorne, ako odstrániť príčinu. Ak človek robí rovnaké chyby opakovane, je na mieste otázka, či sme ho zaradili na správne miesto. Dať človeka na miesto, ktoré zodpovedá jeho schopnostiam, nie je trest. Je to to najlepšie, čo sme mohli urobiť pre neho i pre firmu.

---

## 11 Nakupujte najmodernejšie a najkomplexnejšie výrobné technológie

---

V mnohých úspešných firmách sa investuje do komplexných a drahých zariadení. Na tom ešte nie je nič zlé, keby boli už možnosti existujúcich technológií vyčerpané. V každom podniku je ešte jeden „skrytý podnik“ – nevyužitý

potenciál a kapacita strojov a ľudí. Druhým problémom je, že sa často kupujú nesprávne zariadenia, ktorých kapacitné a technické možnosti firma nevyužije dostatočne. Zbytočne sa takto zvyšujú fixné náklady, ale drahé a komplexné zariadenia môžu niekedy obmedzovať aj flexibilitu firmy. Viaceré svetové firmy (napr. Siemens, Continental, Bosch, Boeing, Nissan, Toyota) sa dnes zaoberajú problematikou jednoduchých, modulárnych zariadení a nízkonákladovou automatizáciou. Samostatnou kapitolou je, že investovať by sa malo do dostatočne overených a spoľahlivých technológií.

---

## 12 Snažte sa maximálne využiť kľúčové technológie a ľudí

---

Snaha o maximálne využitie stroja vedie často k jednej veci. Keď sa majiteľ firmy opýta šéfa výroby: „Ako máme využitý náš kľúčový stroj?“ odpoveďou je často: „A akú by ste mali predstavu pán riaditeľ?“ Výsledkom je často snaha využívať zariadenie za každú cenu, vyrábať kusy, kusy a kusy... Toto je najhoršie zlo, ktorého sa môžu výrobní manažéri dopustiť. Nezastavovať výrobný proces pri vzniku abnormality, chyby, odchýlky od štandardu znamená neriešiť problém, zametať veci pod koberec, naučiť sa tolerovať neporiadok a nedokonalosť. Preťažovanie kľúčových ľudí má ešte horšie následky – títo pracovníci nemajú čas odovzdávať svoje znalosti ďalej, popisovať najlepšie praktiky a učiť svojich kolegov. Paradoxne sa takto najschopnejší pracovníci stávajú úzkymi miestami firmy a ich odchodom často vzniká vážny problém. Základnou úlohou manažéra je najst

a vychovať si nástupcu, ktorý ho nahradí. Špičkoví bankári to pochopili už dávno, a preto môžu bezstarostne tráviť niekoľko týždňových dovolenky v Karibiku.

---

## 13 Vedzte manažérov k tomu, aby zameriavali svoju pozornosť zásadne na výsledky

---

Zameranie na výsledky nestačí. Výsledky sú iba následkom využitia alebo nevyužitia potenciálu, ktorý daný proces alebo podnik má. Manažéri sa teda musia zaoberať rozvojom potenciálu – predovšetkým ľudského. „Zlepšujte ľudí okolo seba a oni budú zlepšovať procesy, naši pracovníci nechodia do firmy pracovať, oni tam chodia rozmýšľať, hlavnou úlohou našich manažérov je byť učiteľom svojich spolupracovníkov“ – to sú zásady jednej z najúspešnejších výrobných firiem na svete – Toyota. Manažér teda musí vyhľadávať a rozvíjať talenty okolo seba, slovo učiteľ znamená, že sa musí učiť a zdokonaľovať aj on sám, že musí byť pre svojich spolupracovníkov odborným, ale aj ľudským vzorom. Toto je jediná cesta prenosu génov vo firemnej DNA, ale aj cesta rešpektu a vzájomnej úcty, ktorá v mnohých našich podnikoch chýba.

---

## 14 Neustále meňte veci a ľudí okolo seba

---

Nemusíme stále meniť všetko okolo seba. Každá zmena začína zvnútra, od seba samého. Úlohou manažéra nie

je meniť všetko okolo seba, ľudia predsa potrebujú pre svoju prácu aj určitú mieru stability, upokojenie a ticho. Tak ako to kedysi vyslovil sv. František z Assisi: „Bože, daj mi odvalu, aby som zmenil veci, ktoré zmeniť môžem a mám, pokoj, aby som prijal veci, ktoré zmeniť nemôžem a múdrosť, aby som to všetko rozoznal.“ Stephen Covey napísal múdre knihy o 7 návykoch efektívnych ľudí a jeho brat John ho kedysi parafrázoval 7 návykmi neefektívnych ľudí:

- *Buď reaktívny – pochybuj o sebe a obviňuj druhých*
- *Pracuj bez jasného cieľa*
- *Zásadne rob naliehavé veci najskôr*
- *Mysli v pojmoch výhra/prehra*
- *Usiluj sa, aby si bol ty čo najskôr pochopený*
- *Keď nemôžeš vyhrať, urob kompromis*
- *Maj obavy zo zmeny a zlepšenie odlož bokom*

Spôsobov zničenia firmy je veľa. Nie je nič horšie, ako dokonale a dôsledne robiť zlé veci s dobrým úmyslom. História neúspešných firiem je plná takýchto prípadov. V manažérskych knižniciach však nájdete hlavne success stories. Škoda.

# Zachráňte vašu firmu – prestaňte znižovať náklady

Mnohí ľudia sú chudobní preto, že nemajú čas zarábať peniaze. Aj mnohé firmy nezarábajú, pretože sa namiesto vytvárania bohatstva venujú znižovaniu nákladov. Bol by som zlý priemyselný inžinier, keby som bojoval proti systematickému odstraňovaniu plytvania a znižovaniu nákladov v podniku. Problémom je, že v mnohých projektoch znižovania nákladov chýba práve dôležité slovíčko „systematické“ a tieto projekty často náklady buď vôbec neznižili, alebo fungovali ako jojo-efekt pri redukčných diétach – po čase náklady stúpili ešte na vyššiu hodnotu ako pred projektom ich redukcie.

## ***Prečo často vedie znižovanie nákladov k ich zvyšovaniu?***

Mnohé medzinárodné firmy majú plán znižovania nákladov a odmeny manažérov závisia od jeho plnenia. Pri znižovaní nákladov sa používajú rôzne triky. Tu sú niektoré z nich:

- *Pri vývoji nového výrobku a nábehu jeho výroby sa náklady predimenzujú a v ďalšom období sa z vytvorenej rezervy „znižujú“ náklady vo forme rôznych racio-projektov a zlepšovacích aktivít. Toto nie je spomienka na socializmus, ale súčasná realita v mnohých nadnárodných podnikoch. V skutočnosti sa teda náklady neznižujú, ale boli umelo zvýšené predimenzovanou konštrukciou, technológiou, nesprávnym dimenzovaním procesov.*
- *Skutočné náklady sa skrývajú v štatistikách a presúvajú sa na rôzne miesta, ale v skutočnosti sa neznižujú, naopak,*

*dochádza k ich zvyšovaniu – príkladom sú rôzne „outsourcingové“ projekty, kde sa náklady znížili iba na papieri a v skutočnosti sa často zvýšili.*

- *Často sa zníženie nákladov vykazuje lokálne. Lokálne zníženie nákladov však často vedie k zvýšeniu celkových nákladov firmy. Zníženie nákladov v nákupe má často za následok viacnáklady v oblasti výroby a kvality, zníženie nákladov pri nákupe nových zariadení vedie často k zvýšeniu nákladov v prevádzke, zníženie nákladov na personál v logistike vedie k stratám vo výrobe a v montáži a pod.*

Nie všetky projekty znižovania nákladov sú trikmi manažmentu. Existujú aj veľmi seriózne projekty zamerané na znižovanie nákladov, ktoré však neprinášajú očakávané výsledky. Problém je, že mnohí manažéri aj konzultanti, ktorí sa zaoberajú znižovaním nákladov, sú odmeňovaní za krátkodobý efekt.

Ukážme si niektoré príklady takýchto projektov, kde krátkodobé zníženie nákladov viedlo k dlhodobým stratám.

### **Projekt**

*Zníženie nákladov na investíciu do nového zariadenia.*

*Redukcia nákladov na periférie stroja – presun tejto práce na obsluhu*

### **Očakávaný výsledok**

*Úspora 5 000 eur na vynášací dopravník a ďalšie periférie*

### **Skutočný výsledok**

*Zníženie výkonu stroja o 20 %. Strata 200 tis. eur*

### **Príčina**

*Stroj čaká na obsluhu a stráca výkon. Táto strata s objaví až po detailnej analýze, rok po inštalácii stroja*



Podobných príkladov by sa dali uviesť desiatky a tieto „úsporné“ opatrenia určite neurobil žiaden manažér v snahe poškodiť firmu. Boli však urobené s cieľom získať dobré body pre „seba“, splniť svoje KPIs, dosiahnuť svoje bonusy.

### ***Aký je typický postup znižovania nákladov?***

- *Redukcia personálu, osobných nákladov a plôch – prevádzkové náklady.*
- *Redukcia zásob a inventára.*

### ***Dobrý manažér by mal pracovať presne opačne:***

- *Zvyšovanie pridanej hodnoty – nové výrobky a služby, inovácia, vyššia hodnota pre zákazníka, vyššie krycie príspevky, vyšší predaj, lepšie využitie kapacít...*
- *Redukcia zásob a plytvania v toku, redukcia nepotrebného inventára.*
- *Redukcia personálu, osobných nákladov a plôch.*

Prvý postup je krízový manažment, druhý postup je strategický rozvoj firmy. Prvý postup odmeňuje krátkodobé výsledky, druhý postup oceňuje dlhodobý rozvoj firmy a jej podnikania. Môžete vyhodiť z firmy údržbárov, pracovníkov logistiky, personalistov, konštruktérov aj technologov. Za krátkodobý efekt firma zaplatí kolapsom. Spomeňme si na mnohé projekty, keď sme znížili náklady na nákup a platili sme oveľa viac za chyby v procesoch, opravovanie nepodarkov a reklamácie. „Chodím po fabrike a rozmýšľam, čo by som tam ešte pomlel,“ hovorí sa o vývojárovi z potravinárskej firmy, ktorý znižuje náklady. Aj súčasné škandály s opravovaním miliónov áut u svetových výrobcov stoja miliardy a sú výsledkom znižovania nákladov, kde sa ušetrili milióny.

Výsledkom nezmyselného znižovania nákladov sú často chybné výrobky, poškodená povest' firmy, ale aj narušenie podnikovej kultúry.

Nadimenzujeme podnik tak, že všetci pracovníci v ňom budú vykonávať iba činnosti, ktoré majú v popise práce a budú vyťažení na 100 %. Koľko času im zostane na vzdelávanie seba a rozvoj svojich kolegov? Koľko času budú venovať projektom zlepšovania procesov a výrobkov? Koľko voľnej kapacity zostane na inovácie, nové príležitosti a rozvojové projekty? Na znižovaní nákladov je najhoršie to, že mu ľudia venujú toľko času a pozornosti, že šetrením peňazí strácajú čas, ktorý by mohli venovať ich zarábaniu. Šetrením sa dajú v mnohých firmách dosiahnuť úspory v stotisícoch eur ročne, inováciami sa však dajú zarábať desiatky miliónov. Pomer efektov šetrenia a vytvárania bohatstva je 1 : 10, ale môže byť aj 1 : 100 alebo 1 : 1000.

Uvedené tvrdenia nie sú v žiadnom prípade kritikou znižovania nákladov v podniku. Pri ich znižovaní by však mali platiť tieto zásady:

- *Neznižovať náklady lokálne, ale sledovať dopady na celú firmu, a to nielen v krátkodobom, ale aj v dlhodobom meradle.*
- *Prestať klamať seba samého – nevenovať sa manažérskym a konzultantským trikom pri „znižovaní“ nákladov.*
- *Nepovýšiť znižovanie nákladov nad inovácie a strategické projekty, vyčleniť kapacitu ľudí na rozvoj znalostí a vytváranie bohatstva firmy, nielen na šetrenie.*
- *Pri znižovaní nákladov musíme riešiť príčinu, a nie následok. Mnohé náklady, ktoré vznikajú vo výrobe, sú spôsobené zlým definovaním požiadaviek na výrobok alebo chybami v predvýrobných etapách.*

- *Začať merať úspešnosť manažérov pomocou dlhodobých metrik – rozvoj znalostí a svojich spolupracovníkov, rozvoj existujúcich a nových zákazníkov a nových výrobkov a služieb pre nich, budovanie kultúry a hodnôt firmy a rozvoj výnimočnosti.*

Znižovanie nákladov sa nikdy nemôže povýšiť nad kvalitu a orientáciu na spokojnosť zákazníka. Zákazník chce vždy viac, ako iba nízku cenu, aj keď to niekedy nehovorí. Umenie nie je predať lacno a mať spokojného zákazníka, umenie je predať drahú a mať nadšeného zákazníka. Náš benchmark nemôže byť cena čínskych výrobkov, ale špičkový dizajn, riešenie problému nášho zákazníka, splnenie jeho nevyslovenej túžby alebo sna.

Nastáva nová éra podnikania, kde bude znovu zákazník odmeňovať hodnotu v celom životnom cykle výrobku a služby, za ktoré platí. Rast sa nedá donekonečna dosahovať tak, že zákazníci budú kupovať lacné a nekvalitné výrobky alebo výrobky, ktorých životné cykly umelo znižujú „naprogramované kazítka,“ ktoré do nich nainštalovali ich tvorcovia. Zákazník bude znovu ochotný platiť, ale za kvalitu výrobku, za vzťah k životnému prostrediu, za výnimočnú hodnotu... Do súčasnej krízy nás priviedli aj praktiky, ktoré sú opísané v tomto príspevku. Treba sa vrátiť k podstate kvality a hodnoty pre zákazníka.

# Poviedka o vrcholovom manažérovi

## *Úvahy z vlastnej skúsenosti*

*Chcete byť produktívnejší manažér? Nerobte zbytočné chyby.*

Kto by nechcel byť produktívnym manažérom? Otázka je, čo je vlastne produktivita manažéra a ako sa dá zvyšovať. Mnohí manažéri majú pocit, že ich produktivita znamená, že vedú za určitý čas vybaviť viac vecí ako ich spolupracovníci, že vedú vyriešiť za krátky čas veľmi zložité problémy, s ktorými si ich kolegovia nevedia poradiť. Ja vnímam výkonnosť a produktivitu manažéra v tom, že dokáže rozlišovať naliehavé a dôležité veci (hodiny a kompas) a dokáže riešiť mnohé dôležité veci v predstihu, keď je na ne dostatok času. Čo sú dôležité veci? Odpoveď je jednoduchá – veci, ktoré prispievajú k naplneniu stratégie a poslania firmy, dosiahnutiu jej hlavných cieľov, úlohy, ktoré zaisťujú dlhodobú aj krátkodobú stabilitu firmy. Najdôležitejšie veci, ktorým by mal venovať svoj čas vrcholový manažér firmy sú tieto:

- *Rozvoj a učenie svojich spolupracovníkov v odbornej, hodnotovej, organizačnej a emočnej oblasti – budovanie a rozvoj know-how a znalostí, dôvery, vzťahov, tímovej spolupráce, vysokej výkonnosti organizácie a vysokých morálnych štandardov.*
- *Strategické projekty a inovácie, vtiahnutie ľudí do zmien, rozvoj ich motivácie a vnútornej energie, rozvoj realizačnej schopnosti a dotahovania vecí do konca v celej firme.*
- *Riadenie firmy tak, aby správni ľudia prebrali zodpovednosť za procesy, ktoré dokážu zvládnuť a nájsu v nich*

*seberealizáciu, koordinovanie zamerania činnosti celej firmy na kľúčové priority smerom k stratégii, a nie na rozptyľovanie energie do mnohých nepodstatných oblastí.*

### ***Mnohí vrcholoví manažéri robia nasledovné chyby:***

---

## **1** Snaha urobiť v danom čase viac vecí

---

Typická chyba mnohých manažérov je, že sa snažia urobiť v danom čase čo najviac vecí. Na konci dňa alebo týždňa majú dobrý pocit zo svojej výkonnosti. Veci však pribúdajú, a tak sa pracovný deň natahuje, pracovné úlohy sa nosia domov a vybavujú sa cez víkendy. Práce však pribúda a aj ten najvýkonnejší manažér začne postupne pociťovať stres, preťaženie, únavu, nervozitu alebo konflikty v rodine. Vedľajším negatívnym efektom je, že príliš zaneprázdnený manažér nemá dostatok času nielen na svoj rodinný život, ale ani na svojich spolupracovníkov, ich problémy a rozvoj. Často vzniká veľký problém medzi frustrovanými spolupracovníkmi, na ktorých nemá ich šéf čas, a prepracovaným a stále nervóznejším šéfom.

---

## **2** Úsilie robiť veci rýchlejšie

---

Nastáva druhá fáza. Manažér sa rozhodne zvýšiť efektivitu svojej práce tým, že bude niektoré činnosti vykonávať rýchlejšie. Porady budú bez zbytočných diskusií, príkazy sa

budú rozosielať mailom, nebudeme sa zdržiavať zbytočnými analýzami a rozhovormi. Rýchla práca prináša často chybné rozhodnutia, nedostatočne definované úlohy a projekty, nesprávne pochopené problémy. Komunikácia, frustrácia a nervozita vo firme sa ďalej zhoršujú. Okrem problémov v práci sa začne ozývať rodina alebo zlé svedomie z jej zanedbávania.

---

## 3 Oddelenie práce a osobného života, relax s rodinou

---

Logicky nasleduje radikálne rozhodnutie. Oddelenie práce od osobného života. Aby bolo toto rozhodnutie potvrdené aj skutočným činom, manažér sa vyberie s celou rodinou do Karibiku alebo na Maurícius, kde spolu prežijú niekoľko týždňov. Bez mobilu, mailu a dennej operatívy. Pri spiaťtočnej ceste vznikne plán – takto to treba robiť! Intenzívna a produktívna práca a potom 2 - 3 týždne pokoj s rodinou. Po návrate do práce je však manažér zasypaný lavínou čakajúcich úloh a rozhodnutí a celý kolotoč sa začína znova – ako v tom najhoršom sne.

---

## 4 Priority

---

Takto to ďalej nejde. Manažér sa konečne prihlási na seminár o manažmente času. Na seminári sa dozvie, že čas sa nedá riadiť, ale dá sa riadiť to, čo človek vo svojom čase robí. Dobrý manažér by vraj mal pracovať v druhom kvadrante času, t. j. mal by sa venovať veciam, ktoré sú dôležité, ale nie sú naliehavé, teda pod časovým tlakom. Po návrate

z kurzu sa teda vrcholový manažér rozhodne riadiť svoje činnosti v čase podľa priorít. Vyberie si iba niektoré veci, ktorým venuje väčšinu času a ostatné prestane riešiť. Prioritným veciam venuje maximálnu energiu a tlačí na všetkých ľudí okolo seba, aby sa týmto veciam venovali tiež. Týmto môže dôjsť k dvom problémom:

- *niektoré pracovné činnosti sa prestanú vykonávať a po čase spôsobia veľký problém,*
- *väčšina podriadených manažéra si musí prispôbiť svoj časový manažment jeho prioritám.*

Výsledkom tejto činnosti je ďalšia špirála postupne „explodujúcich“ problémov, ale aj stále viac frustrovaných kolegov. Manažér napokon musí pod tlakom aj tak meniť svoje priority a dostáva sa tam, kde bol na začiatku. Jediný rozdiel je, že sa vo firme, aj napriek vysokému úsiliu, zhoršili vzťahy a výsledky.

---

## 5 Presunutie práce na druhých

---

Nasleduje posledný krok k záchrane. Presunutie práce na druhých. Manažér si uvedomuje, že takto ďalej nemôže pracovať a prijme do firmy ďalších ľudí, na ktorých presunie vykonávanie svojich predchádzajúcich činností. Aký je výsledok? Mnohí noví manažéri nemajú dostatok skúseností a znalostí z firmy, šéf často nemá dostatok času a trpezlivosti vychovávať ich a vysvetľovať im niektoré dôležité detaily. Stáva sa, že vrcholový manažér presunie na svojich pracovníkov činnosti, ktoré sa delegovať nedajú – musí ich robiť

len on. Delegovanie nie je jednoduché presunutie činností na druhých, je to umenie, v ktorom treba spojiť učenie spolupracovníkov, budovanie vzájomnej dôvery, kaučing a mentoring. Po čase sa ukáže, že mnohí manažéri, na ktorých boli činnosti šéfa „delegované“, ich nevykonávajú podľa jeho predstáv – nastáva „plač a škrípanie zubov“, nervozita, výmeny manažérov, destabilizácia a ďalšie roztáčanie kolo-toča, na ktorom sedia stále viac unavení manažéri, podávajúci stále menší výkon.

### *Prečo je to tak?*

Verím tomu, že mnohí manažéri si na tomto mieste povedia: „Ešte šťastie, že ja to takto nerobím, u nás je to predsa iné, opísané situácie sú pritiahnuté za vlasy“. Otázka je, do akého zrkadla sa manažér pozerá. V mnohých firmách stojí v ich čele majiteľ, silná osoba, ktorá má charizmu a všeobecnú úctu. Títo ľudia často nenachádzajú vo firme kolegov, ktorí by im nastavili skutočné zrkadlo, dali poctivú spätnú väzbu, oponovali. Priznajme sa, že naše pohľady na naše vlastné schopnosti, správanie a skutky sú veľmi deformované. Pripusťme, že si neradi priznávame vlastné chyby a nedostatky, že radšej hľadáme triesku v oku druhého ako brvno v oku vlastnom.

### *Čo s tým?*

Na tomto mieste by som sa nechcel púšťať do zaručených rád, ktoré budú viesť k úspechu. Problém, ktorý som opísal nemá jednoduché riešenie v niekoľkých bodoch. Je to proces, ktorý sa musí začať uvedomením si reality a vyhodnotením skutočných príčin – nie následkov.



### **Ďalej by mohli nasledovať tieto kroky:**

- 1** | *Rozbor súčasnej situácie a zjednotenie v pochopení skutočných problémov a ich príčin, v definovaní spoločnej stratégie, poslania, cieľov a priorít.*
- 2** | *Príprava akčných plánov a projektov, spoločný rozbor času, procesov, zodpovedností a právomocí.*
- 3** | *Vytvorenie a rozvoj tímu vrcholového vedenia, ktorý sa stretáva pravidelne minimálne 2 celé dni v mesiaci a systematicky rieši všetky kľúčové problémy – riadenie projektov, kapacity, komunikačné problémy, rozvoj schopností a definovanie jasných pravidiel, budovanie kultúry, spolupráce a dôvery, vytváranie spoločného firemného jazyka a hodnôt, optimalizácia činností a procesov v podniku.*
- 4** | *Učenie sa a rozdelenie zodpovednosti, postupné oddelenie stratégie od operatívy, oddelenie naliehavých a dôležitých vecí, vybudovanie výkonnej firmy, v ktorej sa venujú správni ľudia správnym veciam, v ktorej je rovnováha medzi prácou a osobným životom, medzi dlhodobými a krátkodobými cieľmi, kde má väčšina ľudí miesto podľa svojich schopností, kde je väčšina ľudí spokojná so svojou prácou a nespokojná so súčasným stavom, kde funguje „disciplinovaná voľnosť“, kde sa spája kreativita s vysokou výkonnosťou, kde môže ísť vrcholový manažér na dva mesiace do Himalájí a firma funguje lepšie, ako keď sedí vo svojej kancelárii.*

Tento článok nebol napísaný s cieľom provokovať, ale pomôcť. Podobnosť s reálnymi postavami a situáciami v našich podnikoch je čisto náhodná.

# Najlepšie praktiky niekedy škodia

Ak niekto tvrdí, že vie, ako riadiť váš podnik, tak nepochopil vašu otázku. Nesprávne používanie mnohých teórií manažmentu a najlepších praktík môže vážne poškodiť zdravie vašej firmy.

Môj syn sa pripravoval na skúšku z manažmentu. Nazrel som mu do pripravených podkladov a bol som zhrozený. Zmes zbytočností a nezmyslov. „Bude lepšie, ak si to nezapamätáš a po skúške na to radšej rýchlo zabudneš,“ hovorím mu. „Nemaj obavu,“ povedal mi môj syn s úsmevom. Poznám jeho prístup k podobným „teóriám“ a upokojil som sa. Oveľa horšie je, že mnohé škodlivé veci učia manažérov a podnikateľov na seriózných manažérskych kurzoch a masírujú ich nimi aj mnohé konzultačné firmy a literatúra.

V tomto článku sa nebudem zaoberať nadnárodnými podnikmi, ktoré opakovane vyrábajú štandardizované výrobky v štandardizovaných procesoch a ich organizácia a manažment silne pripomínajú armádu. Budem sa zaoberať menšími firmami, ktoré sú inovatívne a ich vlastníci často pracujú priamo vo vedení firmy. Mám na mysli firmy v oblasti IT, architektúry, dizajnu, reklamy a iných služieb s vysokým podielom kreatívnej práce.

## ***Inovatívne firmy sa nedajú riadiť ako globálne automobilky***

V posledných rokoch sa mnohí manažéri začali zaoberať tzv. svetovou triedou, najlepšími praktikami (best practices)

a benchmarkingom. Vzniklo mnoho prác, ktoré opisujú prax úspešného manažéra alebo podniku, ktorú sa snažia zhrnúť do všeobecných rád a pravidiel. Výsledkom sú články a knihy typu: ako byť najlepší, desať pravidiel úspešného manažéra a pod. Nie je nič zlé na štúdiu úspešných ľudí a podnikov. Nebezpečná je však snaha kopírovať tieto „praktiky“, ktoré opisujú obyčajne iba vonkajšie prejavy (viditeľné prvky), ale často nedokážu vysvetliť ich neviditeľné časti a jedinečný kontext, v ktorom boli použité. Výsledkom sú neúspešné pokusy napodobniť výrobný systém Toyota, organizáciu Kyocera alebo Baťovu sústavu riadenia. Skúste študovať správanie a konanie Steva Jobsa a založte druhý Apple. V organizácii podniku sú prvky, ktoré sa nedajú popísať procesnými diagramami, štandardmi alebo súborom jednoduchých pravidiel. A práve tieto neviditeľné a neuchopiteľné prvky bývajú často rozhodujúce.

Záver? Je dobré prečítať si pred spaním kapitolu o úspešných lídroch a ich podnikoch, hľadať inšpiráciu a impulz. Venovať však veľké úsilie ich kopírovaniu a napodobovaniu je stratou času. Vytvorte si vlastné najlepšie praktiky, ktoré zodpovedajú vašej firme, ľuďom, ktorí v nej pracujú a okoliu, v ktorom firma podniká. Namiesto štúdia množstva kníh používajme vlastný zdravý rozum. Namiesto otázok ako sa viac pýtajme prečo.

### ***Firmu vraj majú riadiť profesionálni manažéri, najlepšie bez jej majiteľa***

Majiteľ v manažmente je vraj rušivý prvok, firmu treba nechať riadiť najatým profesionálom. Toto tvrdenie je zásadne chybné. Majiteľ firmy je obyčajne osoba, ktorá firmu vytvorila svojimi nápadmi, usilovnosťou a obchodnými kontaktmi.

Aj keď sa niekedy spochybňuje pozícia výnimočných lídrov vo vedení firmy, ich úloha je nezastupiteľná. Najatí manažéri sa často viac zaujímajú o detaily svojej manažerskej zmluvy, ciele a bonusy, ako o dlhodobý osud firmy, ktorú riadia. Úloha majiteľa v strategickom vedení firmy je kľúčová, rovnako ako jeho úloha pri rozvoji ľudí okolo seba, budovaní podnikových hodnôt a kultúry, rozvoja inovácií v podniku. Je jasné, že každý majiteľ sa musí časom naučiť delegovať rutinné a operatívne úlohy na ľudí, ktorým dôveruje. Majiteľ sa musí v záujme svojej vlastnej firmy naučiť dať niekedy do pozadia svojej ego a pocit neomylnosti, mať pokoru učiť sa nové veci, mať rešpekt a dôveru k spolupracovníkom a vytvárať aj im priestor pre rozhodovanie, zodpovednosť vo firme.

### *Individuality verzus tímy*

Tímová práca je dôležitá. V tíme sa dajú nájsť prekvapivé riešenia, vzniká synergia, vzájomné dopĺňanie sa. Je však veľký rozdiel medzi budovaním procesných tímov vo výrobných organizáciách, ktoré sú postavené na disciplíne a štandardizácii, a tímov, v ktorých pracujú individuality, lídri a vyžadujú sa od nich inovácie a výnimočné riešenia (dream team). Procesné tímy sú často postavené na osobnosti tímového lídra, ktorého úlohou je koordinovať výkon jednotlivcov k vysokej produktivite. Tímy, ktoré pracujú v inovatívnych firmách, sú často zložené zo silných osobností, ktoré tvrdo presadzujú svoj názor, často sú to výnimoční individualisti, ktorí sa neradi prispôbujú pravidlám a spoločným cieľom. Tvrdé a nekompromisné presadzovanie jednotných tímových pravidiel a štandardov týchto ľudí ubíja a znižuje ich výkon. Budovanie „dream“ tímov je najväčšie umenie tímovej práce – stačí sa pozrieť na tímy hviezd na športových súťažiach, pri

koncertoch alebo výrobe filmov. Je to tzv. špagetová štruktúra, ktorá vytvára spojenie silnej individuality vo vedení tímu. Je to „disciplinovaná voľnosť“.

### ***Inovácia nie je zvyšovanie komplexnosti výrobku a ponuky***

Mnohé firmy sa pokúšajú „inovovať“ tak, že pridávajú k danému výrobku alebo službe ďalšie varianty, funkcie a prívlastky. Výsledkom sú neprehľadné ponuky, ktoré zákazníka skôr popletú, ako oslovia (mobilní operátori, bankové produkty), funkcie, ktoré zákazník vôbec nepotrebuje a musí za ne platiť (softvér, autorádio) alebo nezmyselné prívlastky, ktoré zákazník nevie interpretovať (limitovaná séria, cool, bio, fresh, vital, total, advanced...). Väčšina tzv. „inovácií“ vzniká z podnetu vývojárov, ktorí sa pokúšajú dať do svojho produktu ďalšie funkcie, alebo obchodníkov, ktorí sledujú, čo robia ostatní a „aké sú trendy“. Len málo inovácií vzniká z detailného poznania zákazníka, jeho procesov, problémov, nespokojnosti, snov... Zákazník nemá dostať ani viac, ani menej. Zákazník má dostať presne to, čo chce, aj keď to nedokáže definovať. Namiesto toho, aby inovátori a vývojári detailne pochopili procesy a problémy zákazníkov, ponúkajú mu stále viac variantov, komplexné a ťažkopádne riešenia, ktoré sa ťažko vyberajú, konfigurujú a využívajú. Sila je v jednoduchosti, v presnom pochopení zákazníka, v tom, že sa naučíme jeho dialekt a nebudeme ho nútiť naučiť sa „nárečie nášho kmeňa“.

## *Projektové a procesné riadenie – prečo to funguje na seminároch, a nie v našej firme?*

Mnohé firmy venovali obrovské množstvo času a peňazí popisovaniu procesov a implementácii rozličných programov na projektové riadenie. Očakávané výsledky sa často nedosiahli. Prečo? Lebo žiaden procesný diagram alebo program na riadenie projektov ešte nedokázal zlepšiť vnútornú organizáciu podniku. Existuje zaujímavý fenomén – čím viac popisujeme procesy a definujeme štandardy, tým menej ich rešpektujeme. Popis akoby mal nahradiť akciu, naše správanie a návyky, dodržiavanie pravidiel a disciplínu. Žiaden podnik nefunguje ako stroj, ktorý môžeme popísať procesným diagramom. Zmeníme parametre na vstupe a dostaneme presne očakávané výsledky na výstupe. Takto predsa nefunguje žiadna organizácia, iba neživý stroj alebo výrobná linka. V organizácii, kde pracujú ľudia, je na každý vstup iná odozva, systém a správanie ľudí sa adaptuje na podnety zvonka a odozvy sú vždy iné. Preto sa tak mnohí personalisti trápia s nefunkčným „motivačným“ systémom. Dajte vašim ľuďom na konci roka koncoročnú odmenu 2 000 eur. Budú nadšení. Dajte im ju aj ďalší rok – budú to považovať za samozrejmosť. Nedajte im ju v nasledujúcom roku – budú sa nespokojne pýtať, za čo ich trestáte. Procesné ani projektové riadenie nie je o procesných diagramoch a programoch na riadenie projektov, ale o správaní sa ľudí, o dodržiavaní jasných pravidiel (ktoré často chýbajú), o vnútornej motivácii, o správnom zložení a vedení tímov.

## *Spokojný zákazník a koniec biznisu*

V mnohých prípadoch poskytne produkt zákazníkovi také služby, že dlhé obdobie nemá potrebu ho meniť. V prípade, že riešenie (napríklad IT) funguje bez veľkých požiadaviek na servis, tak je spokojný zákazník paradoxne zdrojom problému, pretože IT firmu nemusí potrebovať aj niekoľko rokov. Výsledkom tohto problému je obyčajne niekoľko reakcií – IT riešenie sa „inovuje“ tak, že sa do neho pridávajú ďalšie funkcie, ktoré zákazník často vôbec nepotrebuje, program sa stáva komplexnejším a horšie ovládateľným. Iným „inovatívnym“ riešením je, že zákazník je presviedčaný o „pseudoprobleme“, ktorý mu nová ponuka vyrieši, alebo sa na trh prichádza s novou módnou skratkou BPx „Business Process...“ Riešením problému „nasýtených“ zákazníkov je často rozhodnutie prejsť do iných segmentov trhu alebo na iné trhy. Tu vzniká problém vysokých nákladov na vstup na nové teritórium (mnohé naše IT firmy investovali veľké peniaze a energiu do expanzie v zahraničí bez výrazného úspechu), ale aj problém, že zákazník hovorí často iným jazykom, má špecifické problémy, ktorým dodávateľ nerozumie, v odvetví sú už vybudované vzťahy a vlastné pravidlá. Výsledkom opisovaného vývoja je často „vyhorená firma“, v ktorej ľudia vynakladajú množstvo úsilia bez dosiahnutia merateľných výsledkov. Krásne obdobie vývoja nového produktu a expanzie je len spomienkou, nastávajú únava, frustrácia, chýbajú nápady a ľudia, ktorí by znovu zapálili inovačnú iskrú. „Inovácie na spôsob pokus – omyl“ málokedy vedú k úspechu. Výsledkom je často vyhorená firma s vyhorenými ľuďmi, ktorí hľadajú novú iskrú.

## *Nadbytok informácií, nedostatok znalostí*

Profesor Milan Zelený hovorí: Trhy s novými myšlienkami sú chaotické. Je v nich k dispozícii príliš mnoho informácií a príliš málo znalostí. Konzultační „odborníci“ na manažment si robia sami sebe reklamu tým, že zdôrazňujú úspechy svojho poradenstva a bagatelizujú záporné dopady svojich rád. Prostí ľudia dávajú prednosť jednoduchým riešeniam aj vtedy, keď nejde o žiadne riešenia. „Ak vám niekto bude hovoriť, že pozná správne riešenie,“ konštatoval jeden úprimný podnikateľský guru, „pravdepodobne nepochopil vašu otázku.“ Mnohé podniky nachádzajú nové a nové spôsoby, ako v nekonečnom cykle opakovať stále rovnaké chyby. Manažéri majú radi polopravdy – tie sú však nebezpečnejšie ako celé pravdy. Nie sú totiž úplne chybné, ale keď s nimi manažéri zaobchádzajú, akoby išlo o pravdy úplné, vznikajú absolútne nezmysly.

Je ironické, že používanie zdravého rozumu v súlade so skúsenosťami v podnikaní skutočne vedie k úspechu už preto, že to robí tak málo riaditeľov podnikov. Myslenie bolí: je to tvrdá práca. Módne, bestsellerové smery v manažmente sú ópiovou náhradou potreby myslieť.

Informácia je popis akcie – recept, postup, kniha, „desatoro k úspechu“, znalosť je akcia, ktorá vedie k výsledku. Namiesto zhromažďovania informácií sa musia manažéri a vlastníci firmiem venovať rozvoju znalostí – svojich vlastných i svojich spolupracovníkov. Podobne, ako sa z výrobku alebo služby stáva rýchlo komodita – teda výrobok alebo služba už nie sú ničím výnimočné a odlišujú sa iba cenou – aj znalosti sa stávajú komoditou. Preto sa konkurenčná výhoda získava hlavne v oblasti využívania a rozširovania znalostí.



V rastúcich a úspešných podnikoch dochádza často ku krízam a kolapsom preto, že kľúčoví ľudia nemajú čas a strácajú schopnosť rozvíjať svoje znalosti a rozvíjať znalosti svojich spolupracovníkov.

### ***Riešenie?***

Vyššie uvedené situácie sa vyskytujú v mnohých firmách. Problémom je, že niekedy prepuknú bez včasného varovania, podobne ako choroba. Mnohí vlastníci firiem hľadajú riešenie v „múdrych“ knihách alebo u poradcov. Záleží na tom, na aké knihy alebo poradcov natrafia, ale málokedy pomáhajú „zaručené“ recepty. Zopakujme si ešte raz: „Ak niekto tvrdí, že pozná správne riešenie, tak pravdepodobne nepochopil otázku.“

Najčastejšie rady bývajú z nasledovných oblastí:

- 1** | *Vytvorte procesnú alebo projektovú organizáciu a definujte jasné štandardy.*
- 2** | *Vybudujte informačný systém, v ktorom budú jasné pravidlá a ukazovatele, podľa ktorých budete podnik riadiť.*
- 3** | *Zmeňte systém odmeňovania a motivácie.*
- 4** | *Definujte ciele a ukazovatele, zaveďte vo firme BSC alebo riadenie podľa cieľov.*
- 5** | *Definujte víziu, poslanie a stratégiu.*
- 6** | *Budujte tímovú spoločnosť.*

Každý „guru“ manažmentu alebo poradca pridá ešte niečo zo svojich vlastných „ingrediencií“, ale výsledkom je často „guláš prevzatých metód a postupov“, ktorý neprinesie žiaden veľký posun.

Nekritizujem vyššie uvedené postupy, ani odbornú literatúru, ani poradcov a konzultantov. Som však proti mechanickému a nekritickému preberaniu rôznych metód a postupov z iných firiem, rovnako ako som proti príliš zjednodušeným riešeniam, ktoré žiadnymi riešeniami nie sú a ich autori ich nazývajú „zdravým rozumom“.

Na záver sa pokúsim zhrnúť niektoré oblasti, ktorých riešenie považujem za dôležité:

Najdôležitejším prvkom každej firmy sú jej pracovníci. Táto veta už niekedy znie ako klišé, ale tu treba skutočne hľadať zdroj väčšiny problémov. Z kreatívnych podnikateľov, ktorí rozbehli firmu ako vývojári, konštruktéri alebo dizajnéri, sa postupne stávajú „úradníci“, ktorí zháňajú objednávky pre rastúcu firmu a denne riešia množstvo problémov v nefungujúcej operatíve. Toto má tri negatívne dôsledky:

- *postupná strata odbornosti a kapacity kľúčového človeka firmy,*
- *klúčový človek sa stáva obmedzením vlastnej firmy,*
- *tento človek nemá čas na to najdôležitejšie, čo by mal robiť – vyhľadávať a vychovávať ďalšie talenty v tom, v čom je dobrý a čo je základom ďalšieho rozvoja firmy.*

Riešenie je jediné – títo ľudia musia aspoň 50 % svojho času venovať ďalšiemu rozvoju seba a svojich spolupracovníkov. Tento čas musí byť naplánovaný, zorganizovaný a riadený. Hovoríme o ľuďoch, ktorí sa kaučovaniu a mentorovaniu spolupracovníkov nikdy neučili a nevenovali, ich myslenie a konanie je často veľmi rýchle a nemajú trpezlivosť zdržovať sa s druhými. Napriek tomu to musia robiť.

Už predchádzajúci bod hovorí o tom, že vo firme treba vytvoriť systém rozvoja a manažmentu znalostí. Nehovorím o databázach ani o systéme školení. Ide o systém definovania a získavania potrebných znalostí, ich rozširovania vo firme (znalosť nie je informácia, znalosť je akcia). Tento systém umožní na jednej strane odbremeniť kľúčových ľudí od niektorých operatívnych alebo rutinných činností, ale zároveň vytvára konkurenčné prostredie pre „nenahraditeľné celebrity“.

Treba vytvoriť strategický inovačný proces, ktorý bude detailne skenovať trh, nové príležitosti a ohrozenia, zákazníkov, ich procesy, problémy a sny. Tento proces musí pracovať neustále ako linka, ktorá definuje a vytvára nové hodnoty pre zákazníkov a nové zdroje bohatstva pre firmu. V inovačnom procese nachádzajú často sebarealizáciu a motiváciu nadpriemerné individuality a osobnosti firmy, je to proces, ktorý systematicky vytvára budúcnosť firmy, ukazuje smer a dáva neustále iskru, ktorá zabraňuje vyhoreniu firmy.

Menšie firmy, ktoré sa venujú tvorivej činnosti, je niekedy ťažké riadiť pomocou strohých ukazovateľov a štandardov. Mnohé individuality sa nenechajú zviazať, potrebujú určitú slobodu, rozlet, príležitosti, v ktorých hľadajú sebarealizáciu. Systém riadenia týchto firiem treba postaviť na spoločných hodnotách, na neopakovateľnej kultúre a atmosfére firmy, na vzájomnom poznaní ľudí a ich typológii, na neustálom poznávaní a rozvoji intelektuálnej, emočnej, fyzickej a duchovnej stránky ľudí a celej firmy. Na to je potrebný čas – pravidelné stretnutia, ktoré by sa však nemali orientovať iba na 2 - 3 dňový „wellness“, kde sa zorganizuje zábavný outdoor spojený so psychickým relaxom a komunikačnými cvičeniami. Na týchto stretnutiach by sa malo tvrdo pracovať

– na strategických projektoch, inováciách, na ujasňovaní si firemných hodnôt a pravidiel, na budovaní dôvery a tímu. Aj športové tímy sa formujú a zocoľujú na ihrisku v reálnom zápase, aj v športových tímoch sú hráči, ktorí majú individuálny plat alebo tréningový režim. V zápase sa však všetci dokážu podriadiť spoločnému cieľu a pravidlám.

Mnohé firmy sú príliš zahľadené do seba. Majú svoj vlastný jazyk, vidia svoje problémy často z jedného uhla pohľadu, zdôrazňujú svoje špecifiká a neopakovateľnosť. Je dobré, ak má firma svoj vlastný jazyk, svoju kultúru a odbornosť. Je však dobré chodiť aj medzi ľuďmi, navštevovať fóra, kde sa prezentujú aj iné firmy, problémy a pohľady na svet, ísť do sveta, navštevovať iné firmy, inšpirovať sa a prekonávať vlastné stereotypy a „slepotu“. Aj konzultanti majú vo firmách svoje miesto – niekedy sú dôležitejšie ich otázky ako odpovede. Nezávislí a skúsení externisti môžu priniesť iné pohľady, veľké skúsenosti z iných firiem, ale hlavne – môžu byť oponentmi, odbornými partnermi a kaučmi manažérov a vlastníkov firiem.

Kto má rád nekonečné schôdze, tabuľky a reporty? Tak ako pribúdajú problémy, zvyšuje sa často čas, ktorý manažéri venujú poradám, tabuľkám a prezentáciám. Treba sa venovať manažmentu času – vlastného, ale aj našich spolupracovníkov. Od nalievavého k dôležitému, od pozerania na hodinky (chronos) k sledovaniu kompasu (kairos). Menej cieľov je viac, dobrý report sa musí zmestiť na jednu stranu A4, plánovanie týždňa a písomná príprava na rokovanie nám dokážu ušetriť 30 - 50% času. Do vedenia firmy patria aj srdce, emócie a nadšenie. Nesnažme sa v snahe o „profesionalizáciu“ manažmentu urobiť z našich kreatívnych firiem byrokratické štruktúry, ktoré vidieť v mnohých nadnárodných firmách. Odstraňujme byrokráciu a alibizmus hneď v zárodku.

Mnoho úspešných firiem sa snaží dávať svojim zamestnancom rôzne výhody – nadštandardné pracovné podmienky, bonusy, 13. – 14. platy a pod. Nie je nič lepšie, ako keď sa ľudia v práci dobre cítia a sú spokojní. Ľuďom však treba dávať aj pracovné výzvy, náročné úlohy a príležitosti. Potom je niekedy väčšou odmenou samotný výsledok ako bonus za jeho dosiahnutie. S rastom firmy do nej prichádzajú noví pracovníci, ktorí všetky nadštandardné výhody často vnímajú ako normálne. Je stále ťažšie dávať ľuďom ďalšie a ďalšie výhody a očakávať od nich lepšie výkony. Pracovné prostredie tvoria viac ľudí, vzťahy a dôvera ako pekný interiér, nadpriemerných ľudí motivujú viac veľké výzvy a dobrodružstvo ako veľké peniaze a istota.

Namiesto popisovania vízií, poslania a stratégií sa treba venovať ich realizácii. Nie je dôležité, čo manažéri deklarujú a vešajú na stenu. Dôležité je, čo skutočne robia. Stratégia nie je popis akcie, je to akcia samotná. Kľúčová schopnosť manažérov je schopnosť realizácie. Na to, aby dokázali do realizácie vtažiť aj svojich spolupracovníkov, musia mať schopnosť správne vysvetliť ciele a nadchnúť ľudí, musia mať dostatočnú vnútornú energiu, ale aj schopnosť zapáliť energiu v ostatných, musia vedieť spojiť tvrdosť k sebe i k druhým s nadšením, radosťou, ktoré dosahovanie veľkých cieľov prináša.

Uvedené poznámky nie sú radami a už vôbec nie návrhom postupu riešenia. Sú to impulzy na zamyslenie, ktoré by nás malo viesť k rozmyšľaniu nad hľadaním vlastnej cesty, nad vytváraním vlastnej sústavy riadenia, nad budovaním svojej firmy s neopakovateľnou kultúrou, úžasnými ľuďmi a výnimočnými výrobkami a službami.

## Svet po

Aj vy si myslíte, že žijeme krásnu dobu? Myslíte si, že som sa zbláznil alebo som dostal úpal od slnka? Som presvedčený, že žijeme krásne obdobie aj napriek tomu, že mnohí lamentujú nad krízou a jej dôsledkami. Na Slovensku politici ešte koncom roka 2008 tvrdili, že sa nám kríza, ktorú „spustili jastrabi z Wall Street“, vyhne. Nevyhla sa. Začiatkom roka 2009 pripustili, že k nám kríza príde, ale európskeho tigra hospodárskeho rastu určite nezrazí na kolená. V polovici roka 2009 vyhlásili, že kríza je ťažký súper a prehrať s ňou je česť...

Tak po prvé: Kríza nie je súper. Kríza je súčasť ekonomického vývoja a má očistný účinok. Zbavuje ekonomiku a spoločnosť nepotrebného a škodlivého a vytvára priestor – pre nové nápady, biznisy, podniky a ľudí. Čo je na tom zlé?

Po druhé: Komunisti sa pokúsili zakázať krízu a nezamestnanosť, a tým spomalili vývoj a podpíli si konár sami pod sebou. Aj dnes by mnohí radi zakázali krízu a bojovali s ňou. Ľudia sú nepoučiteľní. Posledná veľká kríza viedla k vojne a výsledkom súčasnej krízy bude pravdepodobne obrovská celosvetová nezamestnanosť.

Po tretie: Zásadnou otázkou je, ako vykonávať v podnikoch a v ekonomike očistnú funkciu krízy bez krízy. Ako zaisťiť proces odstránenia starého, zbyrokratizovaného, nefunkčného a nepotrebného bez toho, aby tento proces prebehol pod tlakom krízy? Riešenie tohto problému bude hodné Nobelovej ceny a určite bude súvisieť s nepretržitými a totálnymi inováciami – produktov, služieb, podnikových procesov, podnikateľských systémov a manažmentu podniku.

Tomáš Baťa ku kríze povedal: „Chci dokázat ne slovy, ale skutky, že závod dle našich zásad spravovaný je v konkurenčním zápase nezdolný i vůči nejsilnější konkurenci. K této své práci nepožaduji podpory od nikoho, jmenovitě ne od státu. K této své práci potřebuji jedině: aby mi bylo dovoleno pracovat.“

### **Čo nám teda priniesla kríza?**

- *Kríza priniesla poučenie, že je dobré diverzifikovať biznis. Podniky, ktoré mali postavené podnikanie na jednom pilieri, majú oveľa väčšie problémy ako podniky s diverzifikovaným podnikaním, to isté platí aj pre národné ekonomiky, vrátane slovenskej postavenej na výrobe automobilov.*
- *Kríza odhalila nerozumné investovanie do nadbytočných kapacít. Už v druhej polovici deväťdesiatych rokov bola na svete nadbytočná kapacita 20 miliónov automobilov ročne, za posledných 10 rokov sa stavali ďalšie a ďalšie fabriky. Aj mnohé domáce firmy s pomocou stimulov z Európskej únie investovali do predimenzovaných strojov a kapacít a budú za to platiť svoju daň.*
- *Posledných 20 rokov slovenské podniky budovali hlavne pružné výrobné kapacity. Ukazuje sa, že nám dnes chýbajú strategická pružnosť a inovačná schopnosť, ktoré sa rozvíjali v posledných rokoch minimálne. Problém je o to väčší, že o stratégii väčšiny firiem, ktoré u nás vyrábajú, sa na Slovensku rozhodovať nebude. Chýba nám silná vrstva schopných domácich kapitalistov a podnikov.*
- *Vlády mnohých krajín, vrátane Slovenska, sa snažia bojovať s krízou. Výsledok je väčšinou tragikomický – za peniaze schopných sa podporujú neschopní, úspech sa trestá*

*a neúspech odmeňuje. Tieto kroky vedú k predĺžovaniu krízy, ale zasievajú v spoločnosti nebezpečný vírus – neúspech a chyby za nás zaplatia druhí, poctivosť sa trestá.*

- Štátna podpora zahraničných investorov je ďalší smiešny mýtus. Treba podporovať domácich podnikateľov a ich expanziu do zahraničia. Potrebujeme slovenskú Nokiu a Toyotu.*
- Treba rýchlo a radikálne zmeniť systém vzdelávania, výskumu a inovácií, vytvoriť prepojenia na špičkové výskumné a vývojové centrá v zahraničí a priemyselné podniky. Prestať sypať peniaze do čiernej diery, z ktorej zatiaľ žiadne prevratné inovácie nevyšli. Treba vytvoriť nový typ podnikateľských univerzít a inovačných škôl.*
- Keď je kríza, manažment by nemal pracovať v skrátanom režime 4 dni v týždni, ale v krízovom režime 7 dní v týždni. Čo má robiť? Je čas vybudovať tri kľúčové procesy vo firme – rozvoj talentov, inovačný proces, strategickú pružnosť. Toto sú hlavné úlohy manažérov v čase krízy.*
- Ekonomovia a analytici sú pod veľkým tlakom, očakáva sa od nich, že konečne odtrúbia koniec krízy. Zobudme sa! To najhoršie nás ešte čaká – ľudia míňajú svoje úspory (aj s príspevím nezmyselných vládnych stimulov typu „šrotovné“), prestávajú sa splácať pôžičky a líziny, štátu budú ďalej vysychať všetky pokladnice, mnohé podniky pôjdu do konkurzu a ľudia na úrady práce.*
- Po skončení svetovej krízy si každá krajina strednej a východnej Európy prežije ešte svoju vlastnú, národnú krízu, v ktorej sa zaplatia účty za politické chyby (slušné slovo) v posledných dvoch desaťročiach.*
- Po skončení hospodárskej krízy čaká celý svet kríza, o ktorej*



*zatiaľ nikto nahlas nehovorí – globálna kríza nezamestnanosti. Ľudia, ktorí v posledných desaťročiach prechádzali z poľnohospodárstva do priemyslu a z priemyslu do služieb, už nebudú mať kam ísť. V USA je tento pomer 0,5 % : 15 % : 80 %. Dnes sa obsluhujeme v bankách a na letiskách sami a aj sféra služieb vytláča nadbytočných pracovníkov. Kam pôjdu pracovať?*

- Zásadne sa zmení spôsob práce. Flexibilita, neustála rekvizifikácia a pripravenosť na zmeny urobia zo súčasných zákonníkov práce nepotrebné zdrapy papiera. Po kríze budeme potrebovať iný typ práce a pracovníkov – flexibilných spolupodnikateľov.*
- Musíme sa pripraviť aj na novú štruktúru priemyslu. Zdá sa, že znovu svitá na dobré časy malým a flexibilným firmám, ktoré ešte nestihli vybudovať byrokratické rozhodovacie pravidlá a rýchlo sa učia nové veci. Svet podnikania po kríze bude iný, ako ho poznáme. Výrobné systémy budú pracovať v uzatvorenom cykle, eko-podnikanie je dobrý biznis už dnes, tí, čo sa nebudú vedieť prepájať do pružných a výkonných sietí, zahynú.*
- Kríza ukazuje, že aj v ekonomike fungujú princípy, ktorých porušovanie vedie k deštrukcii. Narušenie rovnováhy medzi podnikom, zákazníkmi, akcionármi, zamestnancami, spoločnosťou a prírodou spôsobuje krízy. Ak sa nevrátíme k podnikaniu, kde platia princípy a hodnoty, budeme prežívať permanentnú krízu, proti ktorej je tá súčasná iba prechádzkou ružovou záhradou.*

## *Niekoľko tipov pre manažerov a podnikateľov na čas po kríze*

- *Zabudnime na metódy prognózovania a predpovedania (forecasting). Predpovedať budúcnosť z minulosti je nebezpečná hra. Namiesto predpovedania a plánovania budúcnosti treba rozvíjať flexibilitu – strategickú (skenovanie príležitostí a ohrození, inovácie) a operatívnu (rýchle reakcie na individuálne požiadavky zákazníkov). Ekonomickí analytici to pochopili už dávno – vedia dobre vysvetliť, čo bolo, ale nemajú ani potuchy, čo bude.*
- *Nastane revolúcia na trhu práce a vo vzdelávaní. Zo vzdelávania zameraného na odovzdávanie informácií (popisy akcie) musíme prejsť na vzdelávanie zamerané na rozvoj znalostí (praktické zvládnutie akcii). Manažéri musia byť učiteľmi, trénermi, koučmi, podniky si budú budovať vlastné podnikové školy, vzniknú nové formy vzdelávania na podnikateľských univerzitách a inovačných akadémiách.*
- *Čas silných lídrov, obdivovaných celebrit a supermanov sa skončil. Nastáva čas pokorných, slúžiacich lídrov, ktorí nechajú okolo seba vyrásť talenty, ktorí sú tvrdší k sebe ako k druhým, ktorí viac slúžia, ako vedú, viac podporujú, ako riadia, ktorí sa učia a učia druhých.*
- *Musíme sa učiť nové veci. Nestačí byť špecialista, musíme študovať aj ďalšie odbory, kde vznikajú mnohé inšpirácie pre inovácie a netradičné riešenia. Manažéri a podnikatelia budú musieť byť viac univerzalisti ako špecialisti. Okrem učenia sa nového sa musíme naučiť aj zabúdať staré a nepotrebné, prekonať staré spôsoby myslenia a práce, zlikvidovať úspešné výrobky a procesy v pravý čas.*

- *Okrem schopnosti meniť veci okolo seba je ešte dôležitejšia schopnosť – identifikovať veci, ktoré meniť netreba, ktoré majú zostať nezmenené. Ide hlavne o korene vlastnej, špecifickej sústavy riadenia a podnikovej kultúry, nemenné princípy.*
- *Treba prestať rozširovať „zbierky motýľov“, ktoré v mnohých firmách obsahujú rozsiahle zoznamy „zázračných metód na úspech“. Čítanie ružovej knižnice manažmentu, v ktorej sa opisujú najlepšie praktiky, „desatorá zaručujúce úspech a tajné zbrane konkurencieschopnosti“, je škodlivé. Namiesť to benchmarkingu a kopírovania druhých sa treba venovať budovaniu vlastnej sústavy riadenia podniku tak, ako to dokázali napríklad firmy Baťa, Kyocera alebo Toyota.*
- *Mali by sme prestať popisovať podnikové procesy lineárnymi šípkami so vstupmi a výstupmi. Treba konečne pochopiť, že riadenie podniku nie je riadenie stroja, kde presne definovaný vstup spôsobuje očakávaný výstup. Podnik je živý organizmus, ktorý má v sebe prvky adaptácie a zmeny, podnikové procesy prebiehajú v cykle, a nie lineárne.*
- *Zabudnime na to, čo nás učili o stratégiách a manažmente na univerzite. Učili nás to väčšinou ľudia, ktorí sami nikdy stratégiu ani manažment nerobili. Navyše študovali z kníh, ktoré boli často napísané pred desiatkami rokov. Svet sa odvtedy trochu zmenil. Trochu dosť. Stratégia nie je vytyčovanie vízií, poslaní a opisovanie akcií. Stratégia je súbor akcií, je to, čo robíme, nie to, čo hovoríme a plánujeme. Tak ako vzniká pri reprodukcii DNA v prírode množstvo chýb a omylov a príroda ich dokáže rýchlo opraviť, podobne by sa mala realizovať podniková stratégia. Profesor Milan Zelený mi nedávno hovoril: „Zasadil som si v záhrade strom a pozeral som sa, čo sa bude diať. Rástol. Prisadil som k nemu ďalší a sledoval som*

*ich. Takto som budoval celú svoju záhradu. Niektoré rastliny sa neuchytili, niektoré vyschli. Bol to súbor akcií, ktoré viedli k tomu, že dnes mám krásnu záhradu. Bola to stratégia. Stratégia bez dokonalého master plánu, stratégia reagujúca na zmeny, stratégia učenia a zdokonaľovania sa. Presne ako v prírode.“*

- *Nekopírujme druhých a nerobme kompromisy. Ak nám niekto hovorí, že to určite nie je možné, tak to treba vyskúšať. Ak sme presvedčení, že sme našli protirečenie, ktoré ešte nikto nevyriešil, tak to je to najlepšie zadanie pre náš inovačný projekt. Nájdime si hodnotu, ktorá je pre určitú skupinu zákazníkov dôležitá a dosiahnime v nej rádové zlepšenie. Také, o akom sa dnes nikomu na svete ani nesníva. Spomeňme si na Japoncov – v čase, keď sa nekvalita merala v percentách, zaviedli parameter (PPM – počet nepodarkov z milióna) – a stanovili si cieľ 0.*
- *Nehľadajte optimálnu organizačnú štruktúru. Organizácia je vnútorné fungovanie systému, sú to väzby a interakcie medzi základnými prvkami sústavy riadenia podniku (zákazník – financie – inovácie – procesy). Štruktúra je vonkajší prejav organizácie. Organizácia je to, ako fungujú vnútorné orgány v našom tele, štruktúra je, ako vyzeráme navonok. Rovnako je to aj s podnikom. Pojem organizačná štruktúra je nezmysel.*
- *Podnik je živý organizmus a pracujú v ňom živí ľudia. Rozvíjanie potenciálu pracovníkov je ten najlepší spôsob rozvoja podniku. Motivácia nie je manipulácia, ani hra o peniaze a ciele. Tak ako jablň nerastie podľa cieľov a bonusov, ani podnikový organizmus sa nedá rozvíjať iba riadením podľa cieľov a odmien. Živé organizmy sa rozvíjajú tak, že sa pre ne vytvárajú vhodné podmienky, že sú zasadené do vhodnej pôdy,*

*že sa rešpektujú všeobecne platné princípy – rovnováha, delenie, životné cykly, efektívnosť, evolúcia, učenie sa, kolobeh, poctivosť.*

- *Podniky budúcnosti nebudú mať zamestnancov ani odborárov. Budú v nich pracovať spolupodnikatelia, ktorí majú odvahu prebrať zodpovednosť, urobiť rozhodnutie, ktorí sa vedú rýchlo učiť a adaptovať. Podnikov bude veľa, ale talentov málo. Bude sa o ne bojovať podobne ako v NHL alebo v Lige majstrov. Ten, kto dokáže získať, udržať a rozvíjať talenty, bude mať veľkú výhodu.*

Stretávam dve skupiny podnikateľov. Tá jedna narieka a chodí za politikmi žobrať dotácie a záchranné balíčky. Tá druhá hovorí: Nechceme nič, len nás preboha nechajte pracovať. Hádajte, ktorá z nich krízu prežije?

# Princípy v manažmente a v podnikaní

V čom je rozdiel medzi úspešnými a neúspešnými podnikmi a podnikateľmi? Milióny manažérov sa denne učia „zázračné“ rady a metódy, ktoré priniesli úspech svetovým podnikom alebo podnikateľom. A stále sa opakuje to isté – niekedy sú uvedené metódy úspešné, fungujú, prinášajú svoje ovocie, inokedy neprinášajú nič a manažéri ďalej hľadajú nové „zázračné“ riešenia. Čím to je?

Poľnohospodári by mohli rozprávať o tom, kedy sa má do zeme zasiať to správne semeno a čo všetko je potrebné urobiť, aby sme mohli žať úrodu. Poľnohospodár teda musí poznať princípy, ktoré sú dané, platia všeobecne a nezávisle od jeho želania. Nie je dôležité, akým veľkým pluhom poľnohospodár orie svoje pole (nástroje), ale ako pozná princípy prírody a sveta, bez ktorých zo zrníčka nikdy nevyklíči obilie (princípy). Nie metódy, ale princípy vedú k cieľom v našom živote. Manažéri, ktorí to pochopia, ušetria veľa peňazí za štúdium prevratných metód v školách manažmentu.

Princíp platí nezávisle od nás. Je jedno, či poznáme gravitáciu: ak pustíme predmet z ruky, spadne na zem, hodené loptičky sa pohybujú po presne definovaných dráhach, pivo v desiatich pohároch sa otepluje rovnakou rýchlosťou, slnko vychádza vždy načas (aj keď v podstate vychádza naša Zem), keby sme sa pohybovali rýchlosťou 87 % z rýchlosti svetla, náš čas a biologické procesy by sa pohybovali polovičnou rýchlosťou atď.

Vedci dokázali opísať mnohé princípy z hmotného sveta okolo nás. Menej sa im zatiaľ darilo opísať procesy nášho vedomia, vnútorného a duchovného sveta.

V prvom rade si musíme uvedomiť, že ekonomika a podniky nefungujú ako stroje, kde presne definovaný vstup spôsobí presne predpokladaný výstup. Ekonomické a podnikové systémy sa správajú ako živé organizmy a platia v nich tieto princípy:

### ***Princíp delenia***

Aký je typický vývoj podniku? Na začiatku vzniká bunka, zárodok alebo spin off firma, ktorá sa oddelí od svojej matky. Táto firma, ktorá je obyčajne postavená na novom nápade, inovatívnej myšlienke, novej pridanej hodnote, postupne rastie. V určitej fáze rastu treba definovať jasné organizačné pravidlá, štandardy a smernice. Firma postupne stráca svoju inovatívnosť, t. j. to, čo bolo na začiatku zdrojom jej rastu, príberá, byrokratizuje svoje postupy, stáva sa ťažkopádnou a nepružnou. Napokon dochádza k jej rozpadu na menšie časti (pozri príklad GM alebo Chrysler z posledného obdobia). Mnohé podniky, ktoré pochopili tento princíp, sa snažia proces delenia vedome riadiť (napríklad Kyocera – organizácia améb) a nepripúšťajú, aby určitá organizačná jednotka presiahla definovanú veľkosť. Tímová alebo fraktálová organizácia je tiež určitým využívaním tohto princípu, keď v podniku pracujú autonómne tímy, ktorých veľkosť sa pohybuje medzi 10 - 15 pracovníkmi.

Kapitalizmus obsahuje sebaočistný, sebaobnovný a seba-produkujúci cyklus tvorby, rastu a krízy. Kreatívna deštrukcia je nevyhnutný proces, ktorý nemôžu nahradiť žiadna plánovacia komisia, štát alebo vláda. Štátne narúšanie a brzdenie procesu kreatívnej deštrukcie (protikrizové balíčky, šrotovné,

podpora neschopných podnikov a podnikateľov) vedú k zastaveniu rastu, strate dynamiky a demisii „života“ hospodárskeho systému.

Trvalé vytváranie životaschopného trhového priestoru: rozpad a deštrukcia starých štruktúr, podnikov a sietí umožňuje vstup podnikov do nových sietí vzťahov, nový rast. Len tak môžu vznikáť nové podniky a do procesu vstupovať noví podnikatelia. Obnovená tvorba nového trhového priestoru – tak ako starí uvoľňujú miesto mladým vo všetkých biologických a prirodzených spoločenských systémoch – je základným predpokladom života i kapitalizmu. Umelé udržovanie „podnikov – dinosaurov“ uzatvára a fixuje priestor, do ktorého by mohli vstupovať nové podniky, nové podnikateľské modely a nové myšlienky.

### ***Princíp rovnováhy***

Tak ako vedie narušenie rovnováhy v prírode a živých organizmov k zmenám, ktoré môžu mať niekedy za následok katastrofu alebo chorobu, aj v podnikových sústavách riadenia je nutná rovnováha a jej udržovania. Najjednoduchšia sústava riadenia podniku obsahuje prvky - zákazník, financie, inovácie a procesy. Rovnováha medzi týmito prvkami je základom tohto fungovania. Podnik nemôže dlhodobo fungovať napríklad iba v cykle zákazník – financie, ale musí aj investovať a inovovať. Inovovať nemôže bez toho, aby neustále sledoval trh, zákazníkov a ich potreby. Investovanie aj inovácie by boli zbytočné, ak by podnik nedokázal vytvoriť výkonné procesy, ktoré požadovaný výrobok alebo službu (hodnotu) zákazníkovi doručia.

Podnik musí udržiavať aj rovnováhu medzi záujmami a hodnotami medzi akcionármi, zákazníkmi, zamestnancami a spoločnosťou. Nie je dlhodobo udržateľné, aby si



z obchodného vzťahu viac privlastňoval vlastník podniku ako zákazník, rovnako však nemôže fungovať podnik, ktorý je „otrokom“ zákazníka. Skúsenosti z podnikov, v ktorých vládli odborári, majú aj mnohé svetové automobilky, ktoré sa potácajú na pokraji bankrotu a rovnako nemôžu byť úspešné ani firmy, kde sa zisky tvoria na úkor zamestnancov. Podniky musia dodržiavať aj rovnováhu k spoločnosti – nesmú podnikať na úkor životného prostredia, poškodzovania zdravia, morálky a vzdelávania. V prírodnom svete existuje obrovské bohatstvo živých foriem v stále sa opakujúcom cykle ročných období. Je tu minimum entropie. V celej prírode všetko funguje v rovnováhe, všetkého je akurát, všetko sa vzájomne dopĺňa a funguje úžasne úsporne.

Vnútoraná rovnováha človeka, rovnováha vzťahov v spoločnosti, rovnováha ekonomiky, životného prostredia a spoločnosti.

Aj v spoločnosti platí, že úspech sa nedosahuje na úkor druhých, že najlepšie riešenia nie sú kompromisy, ale rovnováha postavená na hľadanií riešenia výhra – výhra.

Princíp kolobehu súvisí s vyššie uvedenými dvoma princípmi. Všetko v prírode funguje na princípe cyklu. Príroda nemá suroviny a odpad. Si prach a na prach sa obrátiš. Ukazuje sa, že podniky budúcnosti budú pracovať v kolobehu – ich výstupy budú zároveň vstupmi (recyklácia, čistenie a znovuvyužívanie „odpadov“, eko-podnikanie, re-manufacturing).

Uvedené vývojové fázy nie sú žiadnou módou, ale nevyhnutnosťou na to, aby podniky preživali v globálnom konkurenčnom prostredí. Jednotlivé fázy tohto vývoja sa nedajú preskočiť.

## ***Princíp životných kriviek***

V podnikoch fungujú podobné životné cykly ako v prírode. Ich poznanie nám umožňuje lepšie naplánovať zmeny v sortimente výrobkov a v podnikových procesoch. Technické systémy majú podobné životné krivky (S krivky), aké poznáme z ľudského života – navrhovanie a koncept, zrodenie, detstvo a rast, dospelosť, dôchodok a smrť. Poznanie tejto krivky je veľmi dôležité pre riadenie inovácií v podniku. Pri inovácii výrobku sa v prvej fáze S krivky všetko úsilie sústreďuje na zaistenie funkčnosti. Nasledujú fázy – zaistenie správnej funkčnosti, zvyšovanie výkonu, efektívnosti, spoľahlivosti. Posledná fáza S krivky je orientácia na znižovanie nákladov – z výrobku sa stáva komodita a odchádza do „večných lovísk“. Problém ostatných rokov je v tom, že sa S krivky skracujú a zmeny a nové S krivky treba plánovať už vo fáze rastu.

## ***Princíp evolúcie***

Zákony technickej evolúcie – princípy, ktoré platia pri evolúcii technických systémov a možno podľa nich predikovať smery ďalšieho vývoja a hľadať inšpirácie pri ich inováciách.

G. Altschuller, autor metodiky TRIZ, a J. Terninko definovali nasledovné zákony evolúcie technických systémov:

- 1** | *Technické systémy majú životné cykly v podobe S kriviek.*
- 2** | *Technické systémy vo svojom vývoji zvyšujú stupeň ideálnosti.*
- 3** | *Systémy a ich prvky sa vyvíjajú nerovnomerne, každý pod-systém a prvok má svoj vlastný životný cyklus, ktorý môže brzdiť vývoj celého systému.*

- 4|** *Rastúca dynamizácia a nasadenie polí – napr. rezné nástroje, počítačové tlačiarne a pod.*
- 5|** *Systém sa vyvíja najskôr tak, že zvyšuje svoju komplexnosť a následne sa celý zjednodušuje integráciou funkcií, komplexnosť sa znižuje.*
- 6|** *Rastúca koordinácia a vyrovňovanie rytmu jednotlivých prvkov systému.*
- 7|** *Prechod z makro- na mikroúroveň – miniaturizácia, najskôr sa zlepšuje celý systém a potom sa prechádza na mikroúroveň, využívajú sa stále menšie prvky na dosiahnutie požadovanej funkcie.*
- 8|** *Rastúca regulovateľnosť, samoriadenie systému a automatizácia.*

### **Princíp efektívnosti a užitočnosti**

Princíp efektívnosti a užitočnosti hovorí, že právo na existenciu majú iba organizmy, ktoré plnia určitú potrebnú funkciu (majú zákazníka) a túto funkciu plnia pri vynaložení minimálnych zdrojov (produktujú konkurenčne schopnú hodnotu).

Základný princíp existencie podniku je tvorba hodnoty. Hodnota má dve dimenzie:

- 1|** *Hodnota pre zákazníka (kvalita, uspokojenie potrieb, nízka cena).*
- 2|** *Hodnota pre podnik (zisk).*

Dlhodobo fungujúce podniky sú schopné konflikt medzi uvedenými dvoma dimenziami riešiť svojou efektívnosťou (potreby zákazníka uspokojujú pri menšom vynakladaní zdrojov – eliminácia plytvania, šťihle procesy a ich zlepšovanie)

a zároveň sú schopné ponúknuť hodnotu, ktorú iní neponúkajú a zákazník je ochotný za ňu zaplatiť (aj viac) – inovácie.

Všetky živé organizmy sa vyznačujú vysokou efektívnosťou, ktorá je základom prežitia.

Podniky a podnikanie fungujú podobne ako príroda. Príroda nemá rada zbytočné veci, všetkého je akurát a všetko pracuje maximálne úsporne a efektívne. Systémy a organizmy, ktoré nemajú svojich zákazníkov a sú neefektívne zahynú.

### ***Princíp učenia sa***

Každý podnik má dve základné funkcie:

- 1** | *Produkovat' výrobky a služby, ktoré mu umožňujú zarábať peniaze, vytvárať zisk a rozvíjať firmu.*
- 2** | *Vytvárať znalosti, rozvíjať ľudí, produkovať sám seba – táto úloha je základom dlhodobého zvládnutia úlohy číslo 1.*

Mnoho ľudí hovorí o úspešných podnikateľoch, že mali šťastie. Skutočné „šťastie“ je v trpezlivosti a vytrvalosti, v schopnosti učiť sa (na chybách druhých alebo svojich). Edison urobil 147 neúspešných pokusov, kým našiel správne vlákno do žiarovky, bratia Wrightovci vzlietli 805-krát (a spadli), kým sa im podaril let, ktorým sa zapísali do histórie.

Spoločnosti Toyota alebo Baťa dokázali, že dlhovekosť firmy záleží hlavne na učení sa, vytváraní, zdieľaní a kapitalizácii znalostí. Znalosť nie je informácia. Informácia je opis akcie (recept) a znalosť je akcia samotná (schopnosť pripraviť dobre jedlo). Učenie sa nie je rozmnožovanie informácií, ale rozmnožovanie znalostí.

Vyskytujú sa u vás niektoré typické problémy v oblasti rozvoja ľudského potenciálu?

- 1| *Ľuďom chýbajú proaktivita a schopnosť prebrať zodpovednosť.*
- 2| *Manažment nemá čas vzdelávať sa, posiela na školenia a tréningy svojich podriadených.*
- 3| *Manažéri sa nevenujú rozvoju svojich spolupracovníkov, neučia, netrénujú a nekaučujú ich.*
- 4| *Pracovníci necítia potrebu učiť sa nové veci.*
- 5| *Pracovníci navštevujú rôzne školenia, ale v praxi nepoužívajú metódy, ktoré sa tam naučili.*
- 6| *Ľudia nie sú naučení riešiť problémy v tímoch.*
- 7| *Pracovníci si neodovzdávajú svoje skúsenosti, vzájomne sa neučia.*
- 8| *Na pracovné pozície nie sú presne definované požadované znalosti a spôsoby ich overovania.*
- 9| *Mnohí pracovníci vykonávajú prácu, na ktorú nemajú dostatočné schopnosti, alebo prácu, ktorá ich nebaví.*
- 10| *Vo firme chýbajú skutoční lídri a prirodzené morálne autority.*
- 11| *Firma nemá interných trénerov, kaučov a mentorov.*
- 12| *Ľuďom v podniku chýba vnútorná motivácia, výzvy a príležitosti.*

Väčšina podnikov sa usiluje o zvyšovanie svojej výkonnosti a konkurenčnej schopnosti. Vynakladajú pritom veľké finančné prostriedky na nové technológie, zmeny v oblasti výrobkov, obchodu, logistiky, výroby, organizácie procesov a pod., veľmi často sa však podceňuje alebo nesprávne rieši ten najdôležitejší prvok podniku – ľudia. Pracovníci podniku rozhodujú v najväčšej miere o schopnosti podniku riadiť potrebné zmeny vo svojom vnútri, prispôsobovať sa zmenám v okolí, inovovať alebo vytvárať a realizovať stratégie.

Vývoj podnikov vedie k individualizácii požiadaviek zákazníkov, čoho výsledkom je neustála zmena. Schopnosť učenia sa, inovácií a manažmentu zmeny, rýchlosť obsluhy zákazníka, pružnosť všetkých podnikových procesov – to sú kľúčové konkurenčné faktory. Ukazuje sa, že zásadný význam pre tieto konkurenčné faktory má človek, pracovník podniku. Dôležité sú odborné znalosti človeka a jeho intelektuálny potenciál, fyzický potenciál vyjadrený zručnosťou, psychickou vytrvalosťou, ale aj jeho emočný potenciál, schopnosť riešiť problémy a spolupracovať v tíme a morálny potenciál vyjadrený v hodnotovej orientácii človeka, v schopnosti budovania dôvery, spolupráce a etického správania.

Ľudia sú dlhodobé aktíva, pretože získavajú schopnosti, stroje sa odpisujú a strácajú hodnotu, hodnota ľudí na druhej strane rastie. Pri rozvoji ľudského potenciálu vo firme je dôležité si uvedomiť, že nejde iba o výber a rozvoj správnych ľudí, ale predovšetkým o ich správne prepojenie, „namixovanie“ tak, aby dokázali spolupracovať a systematicky rozvíjať znalosti v podniku.

Na druhej strane je známe, že využitie ľudského potenciálu v podnikoch patrí k najhorším formám plytvania. Produktívne využitie mnohých pracovníkov vo výrobných i v nevýrobných oblastiach je často pod 10%. Je to dôsledok zlej organizácie práce, množstva neproduktívnych porád a byrokracie, nejasných cieľov, nedostatočnej dôvery a častých konfliktov, nejasnej vízie, stratégie a hodnôt firmy.

Systém kontinuálneho rozvoja ľudí by mal byť jedným zo základných pilierov budovania prosperujúcej firmy. Všetko, čo investujeme do rozvoja človeka, sa nám niekoľkonásobne vráti, pretože kvalita a cena dobre stimulovaného a odborne rastúceho pracovníka rokmi stúpa. Je oveľa výhodnejšie

investovať postupne do kompaktnej skupiny stabilných pracovníkov, ako neustále hľadať a zapracovávať nových nespohľadlivých pracovníkov, ktorí pri prvej ťažkosti alebo ponuke odídu ku konkurencii.

Veľmi dôležité je aj to, že firmy nepoznajú skutočnú hodnotovú orientáciu svojich pracovníkov, ich motivačné faktory, skutočné schopnosti a oblasti záujmu. Na druhej strane veľmi často chýba presná definícia kritických znalostí a schopností pre určitú pozíciu a spôsob ich testovania. Výsledkom je, že veľmi často sa dostávajú nesprávni ľudia na nesprávne miesto, na ktoré nemajú odborné alebo psychologické schopnosti. Toto spôsobuje problém samotnému pracovníkovi, ale aj jeho okoliu a celá organizácia postupne trpí konfliktmi a nízkou výkonnosťou.

Kľúčové schopnosti, ktoré potrebujeme rozvíjať v našich podnikoch, sú:

- 1** | *Dotahovanie vecí do konca – realizačná schopnosť xQ.*
- 2** | *Schopnosť zachytiť problém, zistiť skutočnú príčinu a nájsť riešenie.*
- 3** | *Schopnosť otvorene pomenovať problém, komunikovať a riešiť konflikty bez kompromisov.*
- 4** | *Schopnosť tímovo spolupracovať a vytvárať synergiu.*
- 5** | *Schopnosť učiť sa nové veci, učiť druhých, vytvárať znalosti a skúsenosti a odovzdávať si ich.*
- 6** | *Schopnosť viesť a motivovať ľudí.*
- 7** | *Princíp etiky a poctivosti*
- 8** | *Úspech v živote ani v podnikaní sa nedosahuje na úkor druhého človeka.*

Jan Baťa povedal: „V našom hospodárskom a verejnom živote neuplatnilo se dosud jedno platidlo. Jmenuje se čest. Mnozí lidé jsou přesvědčeni, že za peníze lze dostat všechno. To není pravda. Mnohem více lze dostat za čest.“

„Do akej miery ľudia uznávajú také základné princípy, ako sú poctivosť, spravodlivosť, súdnosť, čestnosť, úprimnosť a dôvera a budú podľa nich harmonicky žiť, do takej miery budú na ceste k prežitiu a stabilite. Vzďalenie sa týmto princípom znamená rozpad a deštrukciu,“ hovorí jeden z najvýznamnejších učiteľov svetového manažmentu Stephen Covey.

Zlaté pravidlo má svoje vyjadrenie vo všetkých svetových náboženstvách.

Taoisti hovoria: „Považuj úspech svojho suseda za svoj úspech a jeho neúspech za svoj neúspech.“ „Nikto z vás nie je veriaci, pokiaľ svojmu bratovi nepraje to isté, čo sebe,“ dodáva Korán. A Kristus povedal: „Ako by ste chceli, aby sa ľudia správali k vám, tak sa aj vy správajte k nim, v tom je celý Zákon aj Proroci.“

Čas sú peniaze a ten, kto sa zastaví, prehráva, tvrdia mnohí manažéri. Jedno japonské príslovie hovorí: „Kto ide pomaly, ide rýchlo.“ Inými slovami, kto sa zastaví, počúva, cíti, pochopí princípy, ten sa nemusí ponáhľať, pretože ide po tej správnej ceste.

Cítiť to, čo mnohí necítia, vidieť to, čo mnohí nevidia, počuť to, čo mnohí nepočujú – práve to odlišuje výnimočných ľudí od ostatných viac ako ich univerzitné diplomy a tituly. Mahátma Gándhí hovorí o siedmich veciach, ktoré sú nehodné a nedôstojné človeka – bezpráčne získanie bohatstva, uspokojenie ignorujúce svedomie, poznanie nerešpektujúce charakter, obchod bez morálky, veda bez humanity, uctievanie bez obety, politika bez princípov.



Na páchanie týchto hriechov majú vrcholoví manažeri denne mnoho príležitostí. Záleží na nich, či chcú budovať svoje dielo podľa princípov, alebo chcú svoje zrná siať do pôdy, z ktorej nevyrastie úroda.

Jeden z najvýznamnejších lídrov súčasného svetového manažmentu Gary Hamel vo svojej poslednej knihe *The Future of Management* hovorí: „Moderný manažment prináša mnoho a mnoho si tiež na oplátku vzal a neustále berie. Možno, že nastáva čas, aby sme sa na všetko pozreli od základov znova. Musíme sa naučiť koordinovať pracovné úsilie tisícov jednotlivcov bez toho, aby sme vytvárali ťaživú hierarchiu dohliadačov, pevnými opratami ovládať náklady, ale nepotláčať pritom predstavivosť ľudí, musíme sa naučiť budovať organizácie, v ktorých sa disciplína a sloboda navzájom nevylučujú...“

„Zúčastnite sa typickej porady vedenia, na ktorej sa bude napríklad diskutovať o stratégii, rozpočtoch, zamestnancoch alebo hocičom inom – nielen, že zaznamenáte nápadnú neprítomnosť myslenia, ktoré vyžaduje pravú mozgovú hemisféru, ale nebudete počuť prakticky vôbec nič, čo by naznačovalo, že účastníci tejto porady majú srdce. Krása. Pravda. Láska. Služba. Múdrost'. Spravodlivosť. Sloboda. Súcit. Toto sú morálne príkazy, ktoré celé veky prebúdzajú ľudské bytosti k mimoriadnym výkonom. Je smutné, že jazyk manažmentu má pre tieto cnosti tak málo miesta.“

## Záver

Dlhé roky navštevujem podniky, stretávam podnikateľov, manažérov, ale aj ľudí z oblasti duchovného života, filozofie, ochrany životného prostredia alebo charity. Tieto stretnutia s mnohými vzácnymi ľuďmi ma vždy obohacovali a tak som si začal pravidelne písať poznámky, v ktorých som sa snažil zhrnúť niektoré skúsenosti, poznatky alebo otázky.

Nie sú to žiadne filozofické múdrosti ani vedecké riešenia pre riadenie podnikov a rozvoj manažmentu v nich. Písal som ich viac pre seba ako pre druhých a na podnet mojich spolupracovníkov som niektoré z nich vybral do tejto knižky.

Sú to obyčajné zamyslenia nad tým, ako žijeme a čo je okolo nás. Dúfam, že čitateľov inšpirujú nielen k zamysleniu, ale aj ku konkrétnym činom, ktoré prispievajú k ich lepšiemu životu.

Aj keď sa v úvahách prelínajú situácie z podnikového a osobného života, prvá časť knihy je skôr súborom osobných úvah. V druhej časti sú poznámky, ktoré majú viac odborný charakter a chcel som nimi vyprovokovať manažérov a podnikateľov k novým pohľadom na ich prácu a život.

V dnešnom rýchlom svete nemáme čas na otázky. Bez otázok však budeme márne hľadať správne odpovede. Chýba nám dialóg. Výsledkom je, že riešime mnohé veci silou, povrchno a nedôsledne, technokraticky, za cenu kompromisov, ktoré sa nám vždy vrátia ako bumerang. Dialóg nie je v móde. Kto by sa dnes zdržiaval počúvaním toho druhého? Politici sa v televíznych štúdiách prekrikujú, každý chce využiť čas a povedať čo najviac. Aj väčšina rozhodnutí manažérov v podnikoch nie je výsledkom dialógu, hľadania pravdy,

poznania podstaty a konsenzu, ale vzniká autoritatívne alebo na základe bojov a presadzovania názorov silou.

V hádke máme protivníka, ktorého chceme poraziť alebo aspoň raniť, ponížiť, zosmiešniť. V dialógu máme spojenca na ceste k pravde. Našou úlohou by nemalo byť dokázať protivníkovi v spore, že sa mýli, ale spoločne s ním hľadať pravdu a riešenie. Z nepriateľa sa stáva človek, s ktorým sme našli porozumenie a vzájomnú úctu. Tomáš Akvinský napísal: „Pane, daj mi srdce pokojné, jasné, ale bez povrchnosti, zrelé, ale bez chytráctva, horlivé, ale bez túžby robiť sa dôležitým...“ Zdá sa, že dnes nie je čas na platónske dialógy Tomáša Akvinského, ktorý vyzýval svojich protivníkov, aby hovorili. Od nich dostával pomoc pred jednostrannosťou, zjednodušovaním a subjektívnosťou. My chceme často našich protivníkov umlčať, skáčeme im do reči, nepočúvame, čo hovoria a ani nás to nezaujíma. Lásku k pravde sme nahradili hľadaním rýchlych a zjednodušených skratiek. Úctu k partnerovi sme nahradili bojom, v ktorom sa snaží každý prekričať a premôcť toho druhého. Výsledkom sú riešenia, ktoré nie sú trvalé a iba odsúvajú problém, narušené vzťahy, nedostatok úcty a rešpektu, emócie a nervozita, ktoré spôsobujú ďalšie chyby. Dialóg sa začína úctou a rešpektom. Pokračuje počúvaním a snahou pochopiť. Končí sa spoločným víťazstvom, vzájomným obohatením, rozšírením vlastného poznania, dobrým pocitom, partnerstvom, riešením, ktoré vytrvá. Že na skutočné hľadanie pravdy v dialógu potrebujeme veľa času? Pravda a vzájomný vzťah medzi ľuďmi za to stoja. Priznajme si, že nemáme čas aj preto, že nás oň oberajú konflikty, spory, kompromisy a polovičaté riešenia z minulosti. Dialóg je cesta – k dobrým riešeniam a k dobrému životu.

Myslím si, že nežijeme preto, aby sme vyhrávali „majstrovstvá sveta v produktivite“, aby sme ohurovali svet svojou genialitou, aby sme sa každý deň zabávali a hľadali nové dobrodružstvá. S pribúdajúcimi rokmi sa človek stále častejšie zamýšľa nad otázkami: „Čo chcem na tomto svete dokázať? Čo je moje poslanie? Akú stopu by som chcel po sebe zanechať? Na aké hodnoty chcem zamerať svoj životný kompas?“ Aj firmy si definujú svoje vízie, poslanie a stratégie – a podobne ako mnohým ľuďom, sa im ich nedarí dosiahnuť. „Väčšina ľudí je nešťastných preto, že keď sú šťastní, chceli by byť ešte šťastnejší“, povedal Ingmar Bergman. Mnoho podnikateľov je neúspešných preto, že keď majú dosť, chcú mať ešte viac – pridávam ja.

„Milujete život? Tak neplytvajte časom, pretože život je čas“, hovorí Benjamin Franklin. Mnohí si možno povieme – ako bezstarostne sme v mladosti plynuli časom pri hrách a zábavách. A dnes venujeme čas iba zmysluplným veciam? Koľko hodín z minulého týždňa sme presedeli na poradách, cestách a pri riešení vecí, ktoré s našim životným poslaním a hodnotami vôbec nesúvisia? Že potrebujeme viac peňazí? O koľko viac? Keď budeme mať viac, bude to už dosť? Akoby sme predávali svoj čas a svoj život za ďalšie materiálne veci a zážitky, ktoré sa nám možno na sklonku nášho života budú zdať márnivé a zbytočné. Navštívme našich blízkych a priateľov ešte dnes, povedzme im, čo im chceme povedať, neodkladajme dôležité veci na zajtra. Nenechajme vytlačiť dôležité veci z nášho života vecami, ktoré za to vôbec nestoja. Koľko zla, hádok, malicherností a hlúposti musíme každý deň riešiť? Musíme? Kto riadi náš život – my alebo okolnosti? Slová Disraeliho, „že život je príliš krátky na to, aby si všímal maličkosti“, mi pomohli preniesť sa cez mnohé bolestivé zážitky.

Často nás vyvedú z rovnováhy drobnosti, ktoré za to vôbec nestoja, ktoré si preto netreba všímať... Žijeme tu na tejto Zemi a čaká nás už iba zopár desaťročí života. A my pritom strácame mnoho nenahraditeľných hodín umáraním sa nad rôznymi krivdami, na ktoré si po roku ani vy, ani nikto iný nespomenie. „Venujme radšej svoj život hodnotným činom, citom a myšlienkam, veľkým láskam a stabilným projektom. Pretože život je skutočne príliš krátky na to, aby sme si všímali maličkosti,“ hovorí André Maurois.

Čas, ktorý je za nami, už nevrátíme. Čas pred nami je v našich rukách. Čo chceme na tomto svete po sebe zanechať? Každý nemusí byť slávny spisovateľ alebo vynálezca. Tie najhodnotnejšie činy bývajú nenápadné, často nepovšimnuté a skryté – ale veľmi užitočné. Tak ako kedysi povedala Matka Tereza: „Len málo ľudí môže robiť veľké veci. Ale všetci môžeme s veľkou láskou robiť malé veci.“



## Literatúra

---

- 1 | Abbé Pierre: Testament. Karmelitánske nakladatelství, Kostelní Vydří, 2009
- 2 | Aspländer, F., Grün, A.: Řízení jako duchovní úkol. Karmelitánske nakladatelství, Kostelní Vydří, 2008
- 3 | Aspländer, F., Grün, A.: Time management jako duchovní úkol. Karmelitánske nakladatelství, Kostelní Vydří, 2010
- 4 | Benedikt XVI: Encyklika Caritas in Veritate 2009
- 5 | Bonder, N.: Jidiše Kop. Knižní klub Praha 1999
- 6 | Bossidy, L., Charan, R.: Řízení realizačních procesů. Management Press 2004
- 7 | Covey, S.R.: 7 návykov pre úspešný a harmonický život. Open Windows. Bratislava, 1994
- 8 | Covey, S.R.: 8 návyk – Od efektivity k výjimečnosti. Management Press Praha 2005
- 9 | Collins, J.: Z dobrého skvelé, Eastone 2006
- 10 | Covey, S.: Důvěra – jediná věc, která dokáže změnit vše. Management Press 2007
- 11 | Covey, S.: Bez zásad nemůžete vést. Pragma 2003
- 12 | Covey, S.R.: 8 návyk – Od efektivity k výjimečnosti. Management Press Praha 2005
- 13 | Frankl, V.E.: A přesto říci životu ano. Karmelitánske nakladatelství Kostelní Vydří 2006
- 14 | Frankl, V.E.: Vůle ke zmyslu. Cesta 2006
- 15 | Goleman, D.: Emoční inteligence. Columbus 1997
- 16 | Gardner, H., Bronwyn, F.: The Ethical Mind. Harvard Business Review 3/2007
- 17 | Hass, A.: Morální inteligence. Columbus Praha 1999
- 18 | Hamel, G., Breen, B.: The Future of Management. Harvard Business School Press 2008
- 19 | Halík, T.: Stromu zbývá naděje. Nakladatelství Lidové noviny 2009

- 20| Halík,T.: Co je bez chvění, není pevné. Nakladatelství Lidové noviny 2010
- 21| Jordán Dovala J.: Ticho. Vydavateľstvo Michala Vaška Prešov 2007
- 22| Korec,J.Ch.: Človek na cestách zeme. Matica slovenská Martin 1997
- 23| Košturiak, J., Frolík, Z. a kolektív: Štíhly a inovatívni podnik, Alfa Publishing Praha, 2006
- 24| Košturiak,J., Chal.: Inovace. Vaše konkurenční výhoda. CPress 2008
- 25| Košturiak,J., Boledovič,L., Krišťak,J., Marek,M.: Kaizen. CPress 2010
- 26| Krčméry,V.: Desatoro Vysokej školy zdravotníctva a sociálnej práce Svätej Alžbety v Bratislave 2008
- 27| Olson,M.S., Van Bever,D., Verry,S.: When Growth Stalls. Harvard Business Review 3/2008
- 28| Rozenzweig,P.: The Halo Effect and the Eight Other Delusions That Deceive Managers. Free Press. 2007
- 29| Srholec,A.: Každodenné zamyslenia. Vydavateľstvo Michala Vaška Prešov 1995
- 30| Srholec,A.: Ako čerstvý chlieb. Vydavateľstvo Michala Vaška Prešov 1995
- 31| Tournier,P.: Silní a slabí. Návrat domů 1995
- 32| Zelený,M.: Human Systems Management. World Scientific Publishing 2005
- 33| Zelený,M.: Hledání vlastní cesty. CPress 2010



Ján Košturiak

**Úvahy na každý deň**

*Zamyslenia a otázky o manažmente, podnikaní a živote*

Vydalo Karmelitánske nakladateľstvo v Bratislave

v roku 2010 ako svoju 75. publikáciu

Zodpovedná redaktorka Lucia Dubovská

Grafická úprava Gustav Fifka

Sadzba Viva Design, s.r.o., Tábor

Tlač FINIDR, s.r.o., Český Těšín

# Ján Košturiak

## ÚVAHY NA KAŽDÝ DEŇ

Knižka úvahy na každý deň je súborom úvah a článkov, ktoré sa pozerajú na svet manažérov v širšej súvislosti života a hľadania jeho zmyslu. Mnohé knihy pre manažérov prinášajú „súbor najlepších praktík alebo rýchle cesty k úspechu.“ Táto kniha je skôr súborom úvah človeka, ktorý je sám manažérom a zároveň poradcom podnikateľov a manažérov. Autor nehľadá odpovede, ale otázky. Nepýta sa ako, ale hlavne prečo. V úvahách sa prelínajú situácie z podnikového a osobného života. Jej prvá časť je skôr súborom osobných úvah. V druhej časti sú poznámky, ktoré majú viac odborný charakter a provokujú manažérov a podnikateľov k novým pohľadom na ich prácu a život. „V dnešnom rýchlom svete nemáme čas na otázky. Bez otázok však budeme márne hľadať správne odpovede“, píše autor. Svoje otázky zameriava na mnohé „paradogmy“ dnešného manažmentu a sveta. Podnik nie je stroj a ľudia v ňom nie sú ozubené kolesá. Náš život nie sú preteky s časom. Treba sa zastaviť a počúvať to, čo v každodennom hluku nepočujeme a vidieť to, čo pri našom náhlení nevidíme.

ISBN 978-80-89231-74-4



9 788089 231744



KARMELITÁNSKE  
NAKLADATEĽSTVO  
BRATISLAVA

cena 7€ [www.kna.sk](http://www.kna.sk)