

4 disciplíny realizace

JAK DOSAHOVAT SKUTEČNĚ
NEJDŮLEŽITĚJŠÍCH CÍLŮ

Chris McChesney

Sean Covey

Jim Huling

Tomáš Kopecký

POZNÁMKY PRO ČTENÁŘE

Některé osoby a firmy zmiňované v této publikaci slouží jako ilustrace zkušeností autorů knihy a nemusí představovat skutečné lidi nebo společnosti.

Videa, na která v knize odkazují QR kódy, jsou dostupná on-line po vyplnění registrační stránky. Kvalita jejich přehrávání je závislá na individuální rychlosti připojení a na vašich podmínkách dohodnutých s telekomunikačním operátorem. Některá videa jsou dostupná pouze v anglickém jazyce.

4 disciplíny realizace

Chris McChesney, Sean Covey, Jim Huling a Tomáš Kopecký

Design: Julie Schroederová



Free Press

An imprint of Simon & Schuster, Inc.

1230 Avenue of the Americas, New York, NY 10020

Copyright © 2012 by FranklinCovey Co.

Všechna práva vyhrazena.

Tato publikace je vlastnictvím společnosti FranklinCovey Co. Žádná její část nesmí být reprodukována nebo dále šířena jakýmkoli způsobem či prostředky, elektronicky ani mechanicky, včetně kopírování, nahrávání, nebo jinak ukládána bez písemného souhlasu nakladatele.

Přeloženo z anglického originálu *The 4 Disciplines of Execution*

Překlad Petr Somogyi

Stylistická a gramatická korektura Petr Lehečka

Sazba a grafická úprava Jakub Suchý

Tisk Novoprint Slovensko, s. r. o.

České vydání © FC CZECH, s. r. o., 2020

www.franklincovey.cz, www.franklincovey.sk

1. vydání

ISBN 978-80-905657-3-9

Řekli o knize *4 disciplíny realizace*

„Čtyři disciplíny nenabízejí shora dolů orientovanou a na kontrolu zaměřenou manažerskou techniku průmyslového věku. Místo ní obsahují nový přístup odpovídající éře znalostní ekonomiky, který se soustředí na realizaci cílů a strategií a dokáže v zájmu společného cíle spojit všechny zainteresované způsobem, jaký jsem ještě nikde nezaznamenal. Skutečně zásadní dílo.“

Stephen R. Covey, autor knih *7 návyků skutečně efektivních lidí* a *3. alternativa: jak řešit nejpodstatnější životní problémy, které se staly bestsellery číslo 1 podle New York Times*

„Společnost Marriott se od počátku řídila filosofií: Když budeš pečovat o své zaměstnance, oni se pak postarají o tvé zákazníky. Díky principům *4 disciplín realizace* jsme byli schopni poskytnout našim lidem účinný nástroj, jak se zaměřit na to skutečně nejdůležitější – zkušenosti našich hostů. Vřele doporučuji tuto knihu každému, kdo chce dosáhnout průlomových výsledků.“

David Grissen, prezident společnosti Marriott International

„Díky principům popsaným v knize *4 disciplíny realizace* dosáhl stát Georgia ojedinělých úspěchů. Stovky certifikovaných lídrů rozšířily program do každého oddělení správy: výsledkem bylo neuvěřitelné zlepšení služeb klientům, zvýšení kvality a snížení nákladů. Bez těchto principů realizace se neobejde žádná vláda, která chce své úkoly vykonávat na světové úrovni.“

Sonny Perdue, guvernér státu Georgia v letech 2003–2011

„Jsme přesvědčeni, že *4 disciplíny realizace* představují klíč k růstu a úspěchu. Dlouhé roky jsme se snažili zajistit, aby se naši lidé soustředili na cíl. Používali jsme tabulky priorit, standardy pro měření výkonu a různé další metody. Ale do konceptů *každodenního kolotoče* a *wigu* jsme se úplně zamilovali. Jakmile dočtete tuto knihu, uvidíte najednou život i práci úplně jinýma očima.“

Danny Wegamn, generální ředitel společnosti Wegamns Food Markets (první na seznamu *100 nejlepších firem, pro které chcete pracovat* časopisu Fortune, 2005)

„Váš problém není strategie, je to její realizace! V knize *4 disciplíny realizace* se dozvíte všechno, co potřebujete, aby se vaše skutečně nejdůležitější cíle staly realitou. Tento srozumitelný a efektivní model se dá snadno pochopit, jednoduše aplikovat – a hlavně přináší výsledky. Využil jsem ho v osobním životě, v rodině i ve firmě. Funguje to!“

Richard Stocking, prezident a generální ředitel společnosti Swift Transportation

„V podnikání existuje jen málo složitějších úkolů než najít soubor jednoduchých kroků, které může realizovat každý zaměstnanec, aby přispěl ke splnění těch nejdůležitějších cílů firmy. Čtyři disciplíny představují jednoduchý a rozumný způsob, jak dosáhnout skutečných výsledků.“

Rob Markey, spolumajitel společnosti Bain & Company, spoluautor knihy *Zásadní otázka 2.0*

„Metodologie a procesy *4 disciplín realizace* byly pro naši organizaci mimořádně prospěšné. Umožnily nám uspořádat a rozdělit naše skutečně nejdůležitější cíle mezi jednotlivé týmy, což vedlo k vyšší angažovanosti zaměstnanců, lepším službám zákazníkům a kvalitnějšímu plnění projektů. Nadále investujeme do našich zaměstnanců a tento proces je pro splnění našich firemních cílů zcela kritický.“

Andrew Frawley, prezident společnosti Epsilon

„Proces *4 disciplín realizace* charakterizuje jednoduchost a genialita. Pokud chcete úspěšně naplnit svůj strategický plán, pak se vám aplikace

této metodologie vyplatí. Soustředění úsilí na opatření vedoucí k cíli přinese úspěch. Jedná se o průběžný proces – rychlá kontrola dosaženého pokroku vede k excelenci.“

**Walter Levy, spoluprezident a výkonný spolutředitel
společnosti NCH Corporation**

„Skutečně nejdůležitější cíle, opatření vedoucí k cíli, motivující score-board, systém vzájemné zodpovědnosti – 4 *disciplíny realizace* představují pro každého lídra a organizaci nezbytný a klíčový impulz, včetně návodu, jak přesně postupovat. Čtyři disciplíny poskytnou všem lídrům nástroj, jenž jim umožní posunout se od vize k bezproblémové realizaci strategie. Tato kniha je skvělým dárkem pro všechny lídry i celé organizace.“

**Frances Hesselbeinová, prezidentka a generální ředitelka
The Frances Hesselbein Leadership Institute a zakladatelka
Nadace Petera F. Druckera pro neziskový management**

„Skvělá práce! Budete-li se disciplinovaně držet těchto principů, mimořádně vám to v libovolné organizaci pomůže zvýšit standard excelentní realizace strategie.“

**Douglas R. Conant, bývalý generální ředitel společnosti
Campbell Soup Company a autor bestsellerů podle New
York Times**

„Každý člověk se narodí na tento svět s neomezenou kapacitou a může dokázat zázraky. V životě neexistuje nic úžasnějšího než dosáhnout něčeho důležitého, a to skvělým způsobem. Ve 4 *disciplínách realizace* shrnují autoři knihy principy a postupy, které jsou klíčem k úspěchu každého člověka.“

Muhammad Yunus, držitel Nobelovy ceny za mír, 2006

„Metoda 4 *disciplíny realizace* je průlomová v tom, jak převést strategii do reality. Kniha vychází z dlouhodobého výzkumu, především ale bourá bariéru mezi tím, kdy víte, co máte udělat, a kdy to skutečně uděláte. S tímto přístupem vyhrájí všichni. Nejdůležitější je, že zaměstnanci budou vědět, proč pracují. Bude jim naprosto jasné, jak jejich úsilí přispívá k realizaci firemní strategie, a uvidí to na vlastní oči. Jejich

práce bude mít smysl. Přispějí k úspěchu svého týmu a budou hrdí na to, čeho se jim podařilo dosáhnout.“

Tom Halford, generální manažer marketingu společnosti Whirlpool

„Roky jsem pracovala v organizacích, jejichž cílem bylo dosáhnout těch nejlepších výsledků. Proto mohu četbu knihy *4 disciplíny realizace* jen doporučit. Je to skutečný manuál pro týmy, které jsou odhodlány splnit i ty nejfantastičtější sny, a nepostradatelná četba pro každého, kdo chce dosáhnout něčeho skvělého.“

Ann Rhoadesová, prezidentka společnosti People Ink, bývala viceprezidentka společnosti JetBlue a personální ředitelka společnosti Southwest Airlines, autorka knihy *Stavíme na hodnotách*

„Kniha *4 disciplíny realizace* nabízí nejen srozumitelný popis kritického vztahu mezi potenciálně schůdnou strategií a její realizací, ale i specifická doporučení pro zvýšení pravděpodobnosti úspěchu. Doporučené postupy zajistí zaměření organizace na daný cíl, jasnou souvislost mezi úkoly a cíli a jednoduché řídicí panely poskytující důležitý a včasný feedback. Neméně důležité jsou i názorné příklady, rady a doporučení, které autoři uvádějí.“

Joel Peterson, předseda společnosti JetBlue Airways, profesor managementu ve Stanford Graduate School of Business, zakládající společník Peterson Partners

„Kniha *4 disciplíny realizace* má velkou moc přesvědčit každého zaměstnance, aby se zapojil do realizace nejdůležitějších cílů své organizace. Jakožto lídr působící ve veřejném sektoru jsem zjistila, že v časech, kde se zdroje ztenčují a poptávka po sociálních službách roste, přemýšlím o těchto principech stále znovu a znovu.“

B. J. Walkerová, bývalá komisařka Úřadu sociální péče státu Georgia

„Poprvé jsem se setkal se *4 disciplínami realizace* na jedné schůzce s manažery první linie, kteří referovali o výsledcích z počátečních šesti měsíců. V místnosti seděli samí vítězové. Po aplikaci čtyř disciplín

a jejich metodologie v celé naší organizaci jsme v období zeštíhlování firmy zaznamenali zvýšení angažovanosti zaměstnanců a zlepšení týmové práce, podařilo se nám splnit dokonce i dodatečně stanovené cíle.“

Alex M. Azar, prezident společnosti Lilly USA

„Systém *4 disciplíny realizace* je založený na principech, které zjednodušují komplexní každodenní problémy realizace a zajišťují průběžné a konzistentní zvyšování hodnoty. Děkujeme FranklinCovey, že se jim podařilo rozluštit tajemství realizace.“

Juan Bonifasi, generální ředitel společnosti Grupo Entero, Guatemala

„Přibližně po sedmi měsících práce se *4 disciplínami realizace* jsme zaznamenali následující zlepšení: podíl uspořené nákladů se zvýšil z 5,9 procenta na 26,1 a ziskovost vzrostal z 3,7 procenta na 43,3. Nejdůležitější ale byl ohromný nárůst důvěry a angažovanosti zaměstnanců.“

Per Birkemose, regionální manažer společnosti Euromaster Denmark

„Při práci se *4 disciplínami realizace* pro nás bylo nejdůležitější, abychom skutečně ovlivnili splnění našich cílů – a přesně to se také stalo. Tato metodologie je mimořádný nástroj, jak propojit úsilí všech našich 7168 spolupracovníků ve prospěch cílů společnosti: každý zná svou roli a vlastní význam pro firmu.“

Ricardo E. Fernández, provozní ředitel společnosti Corporación B1, Guatemala

„Každý lídr, který chce dosahovat průlomových výsledků, si musí přečíst knihu *4 disciplíny realizace*. Proces 4DX představuje na globálních trzích současnosti a ve zrychleném podnikatelském prostředí skutečnou konkurenční výhodu.“

Giulio M. Zafferri, senior konzultant společnosti Cegos Italia

„Kromě teoretického přínosu jsou *4 disciplíny realizace* skutečně skvělým návodem, který lze využít v praxi. Pomohou vám udržet organizaci

soustředěnou na to, co je pro dosažení jejích cílů skutečně klíčové. Tato kniha je pro všechny lídry naší společnosti skvělým pomocníkem při realizaci strategie firmy, která podniká v různých odvětvích po celém světě. Pomůže jim vyvarovat se chyb, kterých se dopouštějí ostatní.“

dr. Pietro Lori, prezident společnosti Georg Fischer Piping Systems, Švýcarsko

„Během posledních dvaceti let, kdy jsem byla odpovědná za provoz společnosti, jsem ze *4 disciplín realizace* učinila pro všechny spolupracovníky a supervizory prioritu realizace našich hlavních operačních postupů. Díky této metodice jsme byli velmi úspěšní při jejich systematickém zavádění a získali jsme společný pohled na naše skutečně nejdůležitější cíle. Se třemi nejdůležitějšími cíli jsme seznámili všechny spolupracovníky z 212 supermarketů v Mexiku. Díky našemu úsilí vzrostla jejich spokojenost a zlepšila se týmová práce, což vedlo k vyšší kvalitě jejich pracovního života.“

Guadalupe Moralesová, viceprezidentka pro provoz společnosti Walmart Supercenters, Mexiko

„Pracujeme v podnikatelském prostředí, které charakterizuje množství změn a různých informací. Proces *4 disciplíny realizace* pro nás znamenal skokovou změnu v efektivitě organizace, protože jsme ve spolupráci se zaměstnanci určili správné priority, nastavili transparentní cíle a rozhodli se pro ty nejlepší kroky.“

Jens Erik Pedersen, senior viceprezident společnosti Power Production, DONG Energy, Dánsko

„Strategie bez patřičné realizace nemá ani cenu papíru, na kterém je napsaná. Kniha i samotná metodika *4 disciplíny realizace* vás naučí něco, o čem se v žádné škole nepřednáší, ale co je pro úspěch každé organizace nepostradatelné.“

Jean Gabriel Pérès, prezident a generální ředitel společnosti Mövenpick Hotels & Resorts, Švýcarsko

Obsah

Předmluva	xiii
Strategie a realizace	xvii
Dopis	xix
Skutečné problémy s realizací	1
Část I: 4 disciplíny realizace	21
<i>Disciplína 1: Zaměřte se na to skutečně nejdůležitější</i>	23
<i>Disciplína 2: Naplňujte opatření vedoucí k cíli</i>	45
<i>Disciplína 3: Udržujte motivující scoreboard</i>	67
<i>Disciplína 4: Vytvořte systém vzájemné zodpovědnosti</i>	79
Část II: Uplatnění 4DX v týmu	107
S čím je třeba počítat	109
<i>Implementace disciplíny 1: Zaměřte se na to skutečně nejdůležitější</i>	123
<i>Implementace disciplíny 2: Naplňujte opatření vedoucí k cíli</i>	141
<i>Implementace disciplíny 3: Udržujte motivující scoreboard</i>	161
<i>Implementace disciplíny 4: Vytvořte systém vzájemné zodpovědnosti</i>	177

Část III: Uplatnění 4DX v organizaci	203
Nejlepší postupy od těch nejlepších	205
Jak zaměřit organizaci na to skutečně nejdůležitější	235
Rozšíření 4DX po celé organizaci	251
Často kladené otázky ohledně 4DX	265
Čtyři disciplíny v osobním životě	289
A co bude dál?	297
Poznámky	301
Poděkování	305
Slovníček pojmů	309
Rejstřík	315
O autorech	317
O společnosti FranklinCovey	321

Předmluva

„Čtyři disciplíny realizace nabízejí více než teorii, jak provést strategické změny v organizaci. Autoři vysvětlují, nejen co strategie obnáší, ale také jak ji efektivně naplnit. Nabízejí mnoho příkladů společností, které to dokázaly ne jednou, ale znovu a znovu. Toto je kniha, kterou by si měl přečíst každý lídr.“

– Clayton Christensen, profesor Harvard Business School a autor knihy *The Innovator's Dilemma*

Ať již strategii vytváříte sami, nebo vám byla „delegována“ z vyšších pater organizace, stojíte před nelehkým úkolem, musíte tento více či méně jasný plán realizovat. Měřítka úspěchu je jasné – jsou to dodané výsledky a ty většinou odrážejí váš úspěch jako manažera.

Dosáhnout náročných cílů nebylo nikdy jednoduché, nicméně realizovat je v současnosti je daleko obtížnější díky hlubokým strukturálním změnám ekonomického prostředí, ekologickým a tím i ekonomickým výzvám a politickým nejistotám, které často popisují náš svět anglickou zkratkou VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity).

Prožíváme období, kdy se naše silné stránky mohou ve světle rychlosti změn jevit jako bezvýznamné, kdy je hrozba konkurence nepodstatná v perspektivě nástupu nových technologií, kdy se trh mění rychleji než naše plány a klasické koncepty řízení, založené na vytvoření silné a propracované strategie a na direktivním řízení realizace cílů, jsou neefektivní. Statické metody strategického řízení (např. SWOT analý-

za) neodráží dynamickou realitu. Kapitáni automobilového průmyslu by o tom s příchodem elektromobility mohli dlouze vyprávět. VUCA svět přináší z definice rozkolísanost, nejistotu, složitost a nejednoznačnost, a kdo je flexibilní, rychlý a dokáže svých cílů dosahovat, vyhrává.

Pokud realizace strategie záleží pouze na vás a vašich rozhodnutích, je to ten snazší případ. Máte pravomoci a finanční zdroje k uskutečnění plánu – ať jde o nákup nového vybavení, změnu odměňovacího systému, nebo pokud jste v pozici, která vám umožní například rozhodnout o výstavbě nové linky či převzetí konkurenta. Z realizace takových strategií většinou manažery hlava nebolí.

Naopak strategické cíle, k jejichž dosažení musí vaši lidé začít dělat věci jinak, než byli zvyklí, kdy musí změnit své chování – to je zcela jiná záležitost, hra s mnoha proměnnými a nejistým výsledkem. Nelze ji hrát od manažerského stolu a vyřešit jedním e-mailem. Můžete změnu nařídit? Ano, otázkou zůstává, jaký bude nakonec výsledek.

Jako konzultant často hovořím s řediteli firem a jejich managementem a ptám se: „Jaký je nejdůležitější cíl vaší organizace, bez jehož dosažení nemá splnění všech ostatních cílů smysl?“ Jaká by měla být odpověď? Jedna! A jaká je realita? Většinou je to deset a více cílů. Je těžké být skvělou a úspěšnou organizací, pokud jde část na sever, někteří na západ a ostatní zcela jinými směry.

Vždy mne zaráží, jak málo se vedení firem věnuje sladění a vyjasnění strategie a cílů organizace a zapojení lidí do jejich plnění. Bez této komunikace je obtížné pro nižší úroveň vedení a zaměstnance samotné porozumět tomu, co je skutečně důležité, a tím logicky klesá jejich zapojení. Má zkušenost je taková, že lidé většinou chtějí, ale musí vědět proč. Znamená to vytvářet takový systém, prostředí či kulturu týmu, chcete-li, kde je jasné, co se má stát, a umožňuje hrát hru, které lidé rozumějí a kterou mohou (a především chtějí) vyhrát. Schopnost realizovat strategie se tu snoubí s leadershipem.

Velmi trefně tuto situaci popsal **W. Edwards Deming**, který ji shrnul následovně: „Kdykoli se lidé většinu času chovají určitým způsobem, není problém v nich, ale v systému.“ Systémem (kulturou) můžete

rozumět např. to, s jakou mírou vlastního zapojení lidé vykonávají práci, jak se staví ke změnám, jak rozumí definovaným cílům nebo jak přebírají zodpovědnost. Nabízí se otázka: A kdo je za tento systém zodpovědný? Odpověď je nasnadě. Je to vedoucí, manažer, lídr.

S metodikou *4 disciplín realizace* jsem se poprvé setkal v roce 2008 a udělala na mě dojem svou jednoduchostí. Její základní koncept není složitý, ale je nesnadné ho skutečně zavést do praxe. Proč? Protože se týká změny chování lidí. Ve FranklinCovey vývoji 4DX věnovali nemálo času a úsilí, aby teoretickou i implementační část vyladili k dokonalosti.

Tato kniha je o schopnosti firem realizovat klíčové strategie, kdy je nutné změnit chování lidí. Autoři popisují nejen teorii, ale uvádějí i praktické příklady, jak tuto hru začít a společně se svými lidmi také vyhrát. Klíčem je **vytvoření kultury realizace** a koncentrace na ty skutečně nejdůležitější cíle.

Jsem proto velmi rád, že kniha vychází také v českém jazyce a je doplněna o zkušenosti z českého a slovenského prostředí. Nabídne vám systém, který umožňuje naplňovat vaše strategie a klíčové cíle – a to opakovaně.

Tato kniha by nevznikla bez neutuchajícího nasazení mé kolegyně Gabriely Sochorcové, která se zhostila role projektového manažera, editora a nakladatele v jedné osobě. Je především její zásluhou, že knihu držíte ve svých rukou. Stejně tak chci poděkovat kolegovi Radku Jarošovi, který se podílel na vyladění klíčové terminologie a vedl odbornou korekturu.

Věřím, že se vám kniha bude líbit, já jsem si její spoluautorství opravdu užil.

Tomáš Kopecký,
Praha, srpen 2019

Strategie a realizace

Jakmile přijde řeč na to, že je třeba vykázat výsledky, může každý lídr ovlivnit jen dvě klíčové oblasti: *strategii firmy* (či její plány) a schopnost tuto strategii *realizovat*.

Zastavme se nyní na chvíli a položme si následující otázku: Co je pro lídry obtížnější? Strategii vytvořit, nebo zajistit její realizaci?

Pokládáme tuto otázku lídrům z různých částí světa velmi často, odpověď je však vždy stejná: „Zajistit realizaci strategie.“

Nyní si položme další otázku: Pokud jste držitelem titulu MBA nebo máte jiné podnikatelské či ekonomické vzdělání, čemu jste se během studia nejvíce věnovali? Strategii, nebo její realizaci?

I na tuto otázku odpovídají lídři bez zaváhání: „Studovali jsme strategii.“ Možná to je vlastně docela logické: lídři byznysu se v praxi nejvíce potýkají s oblastí, již se při studiu věnovali jen málo.

Pracovali jsme už s tisícovkami lídrů ze všech odvětví, se studenty různých škol i s vládními agenturami a dospěli jsme k následujícímu závěru: jakmile jste se rozhodli, co je třeba udělat, pak největší problém představuje přimět lidi toto rozhodnutí realizovat, navíc na potřebné kvalitativní úrovni.

Proč je realizace strategie tak obtížná? Koneckonců pokud je strategie jasně definovaná a vy jste lídr, který stojí v čele společného úsilí, není přirozené, že se váš tým bude snažit, aby bylo toto úsilí úspěšné? Odpověď zní: není. A vsadíme se, že i vy sami jste něco podobného už několikrát zažili na vlastní kůži.

Kniha, kterou držíte v ruce, shrnuje ty nejužitečnější a ověřené myšlenky, které se nám podařilo na toto téma shromáždit. Na jejích stránkách se seznámíte se sadou disciplín, které byly prověřeny v praxi tisícičovkami lídrů a stovkami tisíc pracovníků první linie. Všichni tito lidé se shodují, že jim popsané disciplíny pomohly dosáhnout v jejich práci skutečně výjimečných výsledků.

Skutečné problémy s realizací

B. J. Walkerová stála před největším úkolem své kariéry. Právě byla v roce 2004 jmenována novou komisařkou Úřadu sociální péče státu Georgia a bylo jí zcela jasné, že dvacet tisíc jejích zaměstnanců je naprosto demoralizovaných. V čele úřadu se za posledních pět let vystřídal šest neúspěšných komisařů a jejich práce byla v důsledku vysokého počtu úrazů a úmrtí dětí svěřených do péče státu pod neustálým drobnohledem médií. Zaměstnanci dlouhé měsíce pracovali v neustálém strachu, že udělají nějakou chybu, což ještě zhoršovalo už tak slabou výkonnost.

NAČTĚTE SMARTPHONEM



*Načtete QR kód
a přejděte na
stránku s videem
případové studie
státu Georgia.*

To vedlo k výsledkům, které patřily k nejhorším v dějinách státu. B. J. Walkerová potřebovala nutně najít způsob, jak svému týmu ukázat směr a cíl. A také věděla, že nemá času nazbyt.

Za méně než osmnáct měsíců se jí a jejímu týmu podařilo snížit počet případů nedostatečné péče o děti o neuvěřitelných 60 procent.

* * *

Nedaleko sídla společnosti Marriott International se nachází hotel Bethesda Marriott. Jeho vedení se rozhodlo, že chce vylepšit své výsledky – určitou roli v tom samozřejmě sehrála i skutečnost, že se nacházel tak blízko vedení firmy. Generální ředitel Brian Hilger se společně

 NAČTĚTE SMARTPHONEM


Načtete QR kód
a přejděte na
stránku s videem
případové studie
Marriott.

se svým týmem a vlastníky hotelu pustil do nákladné renovace s rozpočtem 20 milionů dolarů. Byly zařízeny nové pokoje a vybudovány impozantní foyer a restaurace – právě to jsou důležité faktory, které ovlivňují spokojenost

zákazníků. Výsledky byly neuvěřitelné, hotel vypadal prostě fantasticky. *Nicméně hodnocení zákazníků stále nedosahovalo požadovaných hodnot... zatím.*

Druhou část rovnice totiž představoval způsob, jak by se pracovníci měli chovat k hostům a jak se jim to v praxi dařilo – šlo tedy o strategii závislou na osvojení nových vzorců chování.

Po uplynutí jednoho roku mohli Brian a jeho tým s hrdostí slavit, že jejich hotel zaznamenal nejvyšší míru spokojenosti hostů za třicet let existence. Jak řekl Brian: „Každý pátek, když měly dorazit nové výsledky hodnocení spokojenosti zákazníků, jsem byl dříve polomrtvý hrůzou. Dnes se na páteční rána těším.“

* * *

Příběhy společnosti Eli Lilly, státu Georgia a společnosti Marriott se od sebe zdánlivě ve všem liší, ale něco společného přece jen mají. Všichni zmínění lídři museli čelit v podstatě identickému problému. A pomohlo jim i stejné řešení.

V čem tento společný problém spočíval? V realizování strategie, která vyžadovala zásadní změnu chování lidí, a to většiny, nebo dokonce i všech členů týmu či celé organizace.

A jaké je řešení? Důsledná implementace 4 disciplín realizace (používáme pro ně anglickou zkratku 4DX).

S podobnými problémy se potýká většina lídrů organizací, jen si toho někdy nejsou vědomi. Pokud je vaším úkolem vedení lidí, zřejmě i v tuto chvíli usilujete o to, aby nějakou věc dělali odlišným způsobem. Ať již vedete malý pracovní tým, nebo celou firmu, není možné něčeho dosáhnout, pokud lidé nezmění své chování. Chcete-li ovšem skutečně

uspět, potřebujete něco víc, než jen aby dělali to, co mají: potřebujete jejich odhodlání. A jak ví každý lídr, zajistit, aby byli jeho lidé svým úkolům oddaní tělem i duší, není vůbec jednoduché. Jedná se totiž o druh odhodlání, který dokáže překonávat každodenní obtíže.

Než jsme se pustili do psaní této knihy, měli jsme za sebou více jak půldruhého tisíce úspěšných implementací 4 disciplín realizace. Proč jsme čekali tak dlouho? Chtěli jsme naši teorii otestovat a propracovat v konfrontaci se stovkami problémů z reálného života – například i s těmi, jimž museli čelit Alex Azar, B. J. Walkerová nebo Brian Hilger.

Pokud je vaším úkolem realizovat strategii, jejíž podmínkou je trvalá změna chování ostatních lidí, čelíte jednomu z největších úkolů, před jaký mohou být lídři organizací postaveni. Strategie 4 disciplíny realizace však nepředstavují experimentování se zajímavou teorií. Jedná se o implementaci sady ověřených postupů, které ve všech případech vedou k vyřešení problému.

SKUTEČNÁ VÝZVA

Každou iniciativu, kterou budete řídit jako lídr a jejímž cílem je posunout váš tým nebo organizaci dopředu (můžete tomu říkat *strategie*, *cíl* nebo jen *snaha o zlepšení*), lze zařadit do jedné ze dvou skupin: buď postačí vaše manažerské rozhodnutí, nebo bude pro úspěch nezbytná změna chování většího počtu lidí.

Strategie typu „manažerského rozhodnutí“ uskutečníte nařízením, že se mají vykonat. Stručně řečeno: máte k dispozici peníze i moc, abyste je prosadili. Může se jednat o významnou kapitálovou investici, změnu systému odměňování, jiné rozdělení rolí a odpovědností, přijetí nových zaměstnanců nebo rozhodnutí o velké reklamní kampani. Realizace těchto strategií možná vyžaduje plánování, konsensus, odvahu, chytrost a peníze, ale v zásadě je jasné, že se všechno nakonec stane.

Strategie založené na změně chování se od těch postavených na manažerském rozhodnutí zásadně liší. Jejich realizaci není možné jen tak nařídit, protože vyžaduje, aby lidé (a velmi často je to spousta osob) začali něco dělat jiným způsobem. A pokud jste už někdy zkoušeli někoho

přesvědčit, aby pracoval jinak, jistě víte, jak je to obtížné. Už jen změnit sám sebe je dost náročný úkol.

Máte tedy před sebou například některý z následujících úkolů: přimět zaměstnance obchodu, aby pozdravili každého zákazníka do třiceti sekund po jeho vstupu do prodejny, přimět prodejce, aby začali používat nový CRM systém, nebo přesvědčit tým pro vývoj nových produktů, aby začal spolupracovat s marketingovým oddělením. Pokud jste Alex Azar nebo B. J. Walkerová, je vaším úkolem změnit postupy, které jsou v organizaci zakořeněné po dlouhá desetiletí. A to je mimořádně obtížný úkol.

MANAŽERSKÉ ROZHODNUTÍ

kapitálové investice
přijímání nových zaměstnanců
změny procesů
strategické akvizice
reklamní kampaně
změny produktového mixu

ZMĚNA CHOVÁNÍ

vylepšení zkušeností zákazníků
zvýšení kvality
kratší reakční doba
dodržování pravidel
konzultativní přístup k prodeji
snížení provozních nákladů

Příklady strategií, které vyžadují změnu chování, v porovnání s těmi, jež lze realizovat manažerským rozhodnutím („jedním podpisem“).

Nijak neobvyklá není ani situace, kdy se po schválení strategie typu „manažerského rozhodnutí“ ukáže, že se vlastně jedná o úkol, který vyžaduje podstatnou změnu chování.

Náš kolega Jim Stuart popsal tento problém následovně: „Pokud chcete naplnit cíl, jehož jste nikdy nedosáhli, pak budete muset začít dělat věci, které jste zatím nikdy nedělali.“ Může se jednat o nový přístup k prodeji, snahu o zvýšení spokojenosti pacientů, větší disciplínu při projektovém managementu nebo o dodržování nového výrobního procesu. Pokud při tom musí lidé začít dělat něco jinak, máte před sebou strategii založenou na změně chování a je jasné, že to nebude snadné.

Stalo se vám někdy, že se vám cestou do práce v hlavě uhnízdila následující myšlenka: „Proboha, copak nemůžeme prostě začít dělat tuhle jednu jedinou věc?“

Pokud ano, pak si jistě pamatujete, jaké to bylo, když mezi vámi a ký-

ženými výsledky stála jediná překážka: neschopnost přimět lidi, aby začali něco dělat jinak. A rozhodně nejste sami, kdo má podobnou zkušenost.

Globální společnost Bain & Company, která se věnuje konzultacím v oblasti managementu, popsala ve své zásadní studii toto zjištění: „Zhruba 65 procent iniciativ vyžaduje významnou změnu chování pracovníků v první linii – a to je něco, s čím manažeři často nepočítají nebo co zapomenou včas naplánovat.“¹

Přestože se tedy jedná o závažný problém, lídři ho jen málokdy rozpoznají. Obvykle je neslyšíte říkat: „Přál bych si polepšit se v prosazování strategií, které vyžadují, aby lidé začali dělat věci odlišným způsobem.“ Mnohem častěji zaslechnete, že lídři hovoří takto: „Moc bych si přál, abych nemusel jednat s Tomem, Paulem a Sue.“

Je zcela přirozené, když lídři předpokládají, že hlavním problémem jsou lidé. Koneckonců jsou to právě oni, kdo nedělá to, co potřebujeme. Je to ale velký omyl. *Hlavním problémem lidé nejsou!*

W. Edwards Deming, tvůrce teorie řízení jakosti, tvrdil, že kdykoliv se po většinu času lidé chovají určitým způsobem, pak nepředstavují problém oni. Potíž je zakořeněna v systému.² A za systém zodpovídáte jako lídr právě vy. Určitý jednotlivec sice může být problematický, ale pokud zjistíte, že ze všeho obviňujete své spolupracovníky, měli byste se nad celou situací znovu zamyslet.

Když jsme před několika lety začali tuto oblast zkoumat, chtěli jsme nejprve pochopit, jaké jsou základní příčiny špatné realizace. Objednali jsme si mezinárodní průzkum na téma, jak lidé pracují, a prozkoumali jsme tisíce podniků i vládních úřadů. V první etapě našeho výzkumu jsme na problémy naráželi doslova na každém rohu.

Prvním podezřelým, který by mohl stát za neúspěšnou realizací strategie, bylo nepochopení, v čem přesně spočívá požadovaný cíl. Lidé prostě nechápali, co má být cílem jejich úsilí. V úvodním průzkumu jsme dokonce zjistili, že pouze jeden ze sedmi zaměstnanců je schopen

1 Patrick Litre, Alan Bird, Gib Carey, Paul Meehan. *Results Delivery: Busting Three-Common Myths of Change Management*. Insights, Bain & Company, 12. ledna 2011.

2 Viz Rafael Aguayo. *Dr. Deming: The American Who Taught the Japanese About Quality*. 1991, New York, Simon & Schuster, s. 57–63.

vyjmenovat nejdůležitější cíle společnosti, pro niž pracuje. Skutečně – jen 15 procent lidí dokázalo říct jeden z tří nejdůležitějších cílů, které formulovali jejich lídři. Zbývajících 85 procent jmenovalo cíl, o němž se *domnívali*, že je hlavním záměrem společnosti, ale často jejich líčení ani vzdáleně nepřipomínalo, co měli na mysli jejich nadřízení. Čím více byl zaměstnanec vzdálen od vrcholku pyramidy, tím měl o cílech společnosti menší povědomí. A toto byl stále jen první z problémů, které se před námi vynořovaly.

Dalším oříškem byl nedostatek odhodlání splnit stanovený cíl. Do konce ani lidé, kteří věděli, co přesně je cílem, nebyli plně přesvědčeni o tom, že ho je potřeba dosáhnout. Jen 51 procent pracovníků prohlásilo, že jim na splnění cílů týmu skutečně záleží – což znamená, že se téměř polovina zaměstnanců jen „nechává unášet proudem událostí“.

Problémem byla i kontrola odpovědnosti. Šokujících 81 procent dotázaných odpovědělo, že nikdo neprováděl pravidelnou kontrolu, jaké pokroky dělají při naplňování cílů organizace. Cíle navíc nebyly formulovány v podobě konkrétních kroků – 87 procent zaměstnanců nemělo jasnou představu o tom, co mají dělat, aby splnili požadované cíle. Nebylo tedy divu, že se realizace jevila jako nekonzistentní.

Souhrnně řečeno jsme zjistili následující: lidé si nebyli jistí, co je přesně cílem organizace, nebyli tím pádem odhodlaní je naplnit, nevěděli, co pro to mají konkrétně udělat, a nikdo navíc nekontroloval, jestli se jim cíle plnit daří.

To jsou však jen ty nejzjevnější důvody, proč realizace strategie tak často selhává. Na detailnější úrovni bylo možné identifikovat problémy s nedostatkem důvěry, chybně nastavenými systémy odměňování, špatnými rozvojovými programy a neodborným rozhodováním.

Nejprve jsme instinktivně prohlásili: „Musí se to všechno dát do pořádku. Napravte úplně všechno a pak se vám podaří strategii realizovat.“ Bylo to totéž, jako kdybychom někomu poradili, ať nejprve přiveďte k varu celý oceán.

Pokračovali jsme však ve zkoumání této problematiky a postupně narazili na mnohem zásadnější příčinu neúspěšné realizace. Všechny

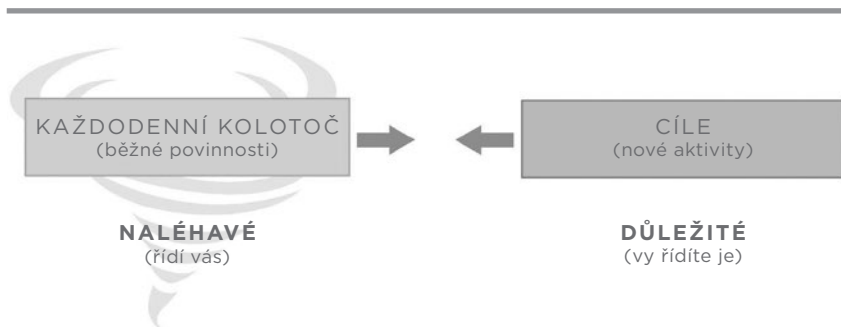
potíže, o nichž jsme se dosud zmínili (nepochopení cílů, nedostatek odhodlání, spolupráce a kontroly), obtížnost realizace strategie jen prohlubují. Ve skutečnosti nám ale bránily v tom, abychom viděli skutečnou podstatu problému. Možná znáte rčení, že „pro stromy není vidět les“ – náš výzkum charakterizuje velmi výstižně. Po celou dobu jsme se pohybovali v temném lese, ale viděli jsme jen stromy: nakonec jsme si uvědomili, že nejdůležitější problém realizace máme po celou dobu přímo před očima. Neviděli jsme ho, protože se nacházel úplně všude kolem nás, a proto nám zůstal skrytý.

KAŽDODENNÍ KOLOTOČ

Největším nepřítelem realizace je běžná každodenní práce. Rozhodli jsme se ji označovat jako *každodenní kolotoč*. Jedná se o obrovské množství energie, která je nezbytná k tomu, abyste den co den udržovali své aktivity v chodu. A paradoxně je tatáž energie důvodem, proč je vždy tak těžké realizovat něco nového. Každodenní kolotoč vás připraví o soustředění, které je nezbytné, má-li se váš tým posunout dopředu.

Lídři jen málokdy rozlišují mezi každodenním kolotočem a strategickými cíli, protože pro přežití organizace je nezbytné obojí. Nicméně se jedná o dvě odlišné věci, které navzájem nemilosrdně soupeří o čas, zdroje, energii a pozornost – což je ještě důležitější. A asi vám nemusíme říkat, kdo obvykle vyjde z tohoto boje jako vítěz.

Každodenní kolotoč představuje naléhavé záležitosti ovlivňující vás (i každého, kdo pro vás pracuje) každý den a každou minutu. Cíle, které jste si stanovili, abyste se mohli posunout dopředu, jsou důležité, ale pokud se má člověk rozhodnout mezi důležitým a naléhavým, pak je vítěz vždy předem jasný – jsou to naléhavé záležitosti. Jakmile si tento rozpor uvědomíte, zjistíte, že je přítomný v každém týmu, který se pokouší realizovat něco nového.



Klíčové cíle vyžadující dělat věci jinak i nově přicházející úkoly jsou často v konfliktu s každodenním kolotočem naléhavých záležitostí, které zabírají veškerý váš čas a energii.

Zamyslete se nad vlastními zkušenostmi. Vybavujete si nějakou důležitou iniciativu, která začala dobře, ale skončila fiaskem? Jak k tomu došlo? Nastala náhlá velkolepá exploze? Nebo iniciativa časem jen tak vyšuměla do prázdna a byla pohlcena každodenním kolotočem? Položili jsme tuto otázku několika tisícům lídrů a vždy jsme dostali totožnou odpověď: „Postupně vyšuměla do prázdna.“ Je to podobné, jako když najdete vzadu ve skříni vybledlé staré tričko a povzdechnete si: „Ach jo, firemní konference, kde je tomuhle nápadu konec...?“ V nenávratnu, navíc potichu a bez fanfár.

Realizace uprostřed každodenního kolotoče znamená, že je třeba nejen překonat velmi náročnou překážku, ale také setrvačnost přístupu „vždy se to přece dělalo takhle“. Netvrdíme, že každodenní kolotoč je jen špatná věc. Udrží vaši organizaci při životě a není možné ho ignorovat. Pokud budete ignorovat naléhavé záležitosti, bez pardonu vás to hned zničí. Nicméně rovněž platí, že pokud budete ignorovat důležité záležitosti, může vás to zničit v budoucnu. Jinými slovy se nikam neposunete, pokud budete vy a váš tým fungovat výhradně v zajetí každodenního kolotoče. Veškerá energie bude spotřebována na to, aby vás kolotoč nepohltil. Trik spočívá v tom, že ty nejdůležitější cíle musíte realizovat souběžně s řešením naléhavých záležitostí.

Lídři mají s životem v každodenním kolotoči různorodé zkušenosti. Člen vrcholového managementu jedné z největších světových firem z odvětví hobbymarketů to popisuje následovně: „Nemusíme se potýkat

s obrovskými příšerami, které kolem nás krouží a brání nám v realizaci priorit. Ale máme tu opravdu hodně komárů. Každý den jich máme plný obličej, a když se ohlédnu zpět v čase, během posledních šesti měsíců se nám nepodařilo splnit ani jednu z důležitých věcí, o nichž jsme řekli, že je uděláme.“

Na každodenní kolotoč jste určitě narazili v situaci, kdy jste se někomu, kdo pro vás pracuje, pokoušeli vysvětlit podstatu určitého nového cíle nebo zvolené strategie. Vzpomenete si na podobný rozhovor? Vy se plně soustředíte na nový cíl a srozumitelným způsobem ho někomu vysvětlujete. Osoba, k níž promlouváte, sice přikyvuje a se vším souhlasí, ale po celou dobu se současně snaží nenápadně vycouvat z místnosti, aby se mohla věnovat tomu, co považuje za *skutečnou práci* (což je jen jiné označení pro každodenní kolotoč).

Je takový zaměstnanec plně odhodlán přispět k naplnění cílů organizace? Ani náhodou. Snaží se tyto cíle sabotovat a podryvat vaši autoritu? Ne. Jen se snaží uprostřed každodenního kolotoče přežít.

Dobře to ilustruje příběh, který nám vyprávěl jeden kolega: „Byl jsem členem správní rady střední školy v naší čtvrti. Stanovili jsme si důležitý cíl: zlepšit výsledky našich žáků v testech. Mým úkolem bylo přesvědčit učitele, aby nás v tomto úsilí podpořili. Dohodl jsem si tedy schůzky se všemi důležitými učiteli, abych jim vysvětlil, o co usilujeme, a abychom uvedli věci do chodu.

Zpočátku jsem byl bezradný – vypadalo to, že mě vůbec neposlouchají. Postupně mi začalo docházet, proč tomu tak je. Na malém psacím stole jedné z učitelek se tyčila skutečná hora sešitů. Vybrala je ve třídách za jediný den a ve všech byly eseje, které musela přečíst, ohodnotit a oznámkovat. Navíc musela jít na schůzku s rodiči svých žáků a připravit se na zítřejší hodiny. Jak jsem tam drmolil, vypadala dost bezradně a bylo jasné, že mě vlastně nevnímá. Prostě už na nic dalšího neměla kapacitu a já se na ni nemohl zlobit.“

Shrňme si, co jsme se zatím dozvěděli. Zaprvé, pokud chcete skutečně dosáhnout zajímavých výsledků, budete muset realizovat strategii založenou na změně chování. Strategie založené na manažerském roz-

hodnutí vás příliš daleko nedovedou. Zadržte, pokud se rozhodnete pro strategii založenou na změně chování, pustíte se do křížku s každodenním kolotočem. Rozhodně to není snadný protivník a v mnoha organizacích se nad ním nepodařilo zvítězit.

Proces 4 disciplíny realizace není navržen k tomu, abyste zvládli každodenní kolotoč. Čtyři disciplíny představují pravidla, jak realizovat kriticky důležitou strategii *během* každodenního kolotoče.

4 DISCIPLÍNY REALIZACE

Tim Harford, autor knihy *The Undercover Economist (Ekonom v utajení)*, řekl: „Ukažte mi nějaký úspěšný komplexní systém a já vám ukážu, že vznikl metodou pokusů a omylů.“³ Jeho slova stoprocentně platí i pro 4 disciplíny realizace. Jsou sice založeny na myšlenkách, formulovaných na základě pečlivého výzkumu, ale *vyvinuty byly* pomocí pokusů a omylů.

Začali jsme průzkumem, realizovaným se společností Harris Interactive, ve kterém jsme oslovili téměř třináct tisíc lidí z celého světa a ze sedmnácti odvětví, provedli jsme rovněž interní hodnocení v pěti stovkách firem z různých oborů. K tomuto základu jsme během dalších let postupně připojovali data z průzkumu téměř tří set tisíc lídrů a členů jejich týmů. Díky tomuto výzkumu jsme mohli položit základy teorie a formulovat první závěry, ale ke skutečnému průlomů nedošlo během dalších výzkumů. Nastal díky práci s lidmi (jako jste třeba vy) při více než patnácti stech implementacích. Na základě tohoto úsilí jsme mohli formulovat principy a metody, o nichž víme, že budou fungovat v každém odvětví a v jakékoli zemi.

Máme však kromě dobré zprávy i jednu špatnou. Dobré je, že existují pravidla, jak tváří v tvář každodennímu kolotoči strategii realizovat. A jaká je ta špatná zpráva? Nebudete-li tato pravidla respektovat, pocítíte na vlastní kůži okamžité následky.

Jednotlivé disciplíny se mohou na první pohled jevit jako jedno-

3 Tim Harford. *Trial, Error, and the God Complex*. TED.com, 20. července 2011. Dostupné [on-line] na: https://www.ted.com/talks/tim_harford_trial_error_and_the_god_complex.

duché, ale doslova to neplatí. Zásadně se díky nim změní způsob, jak budete dosahovat svých cílů. Jakmile je akceptujete, už nikdy nebudete řídit stejným způsobem jako dříve, ať jste koordinátor projektu, vedete malý prodejní tým nebo stojíte v čele společnosti z žebříčku Fortune 500. Jsme přesvědčeni, že tyto disciplíny představují zásadní průlom, jak posunout týmy a organizace směrem dopředu.

Podívejme se nyní na krátký přehled všech čtyř disciplín.

Disciplína 1: Zaměřte se na to skutečně nejdůležitější

V zásadě platí, že čím více se toho snažíte udělat, tím méně toho ve skutečnosti dosáhnete. Je to neúprosný a nevyhnutelný princip, se kterým se musíme všichni smířit. Nějak se ale stává, že na to lídři obvykle zapomenou. Proč? Protože chytrí a ambiciózní lídři toho nechtějí udělat méně, ale více – i když vědí, že to nikam nepovede. Není snad pro vás těžké říct na nějakou dobrou, nebo dokonce skvělou myšlenku prostě *ne*? Vždy se objeví další skvělé myšlenky a bude jich mnohem více, než kolika se dokážete se svým týmem chopit a realizovat je. Proto je vašim prvním úkolem zaměřit se na to skutečně nejdůležitější.

Princip *zaměření* najdeme i v přírodě. Rozptýlené sluneční paprsky jsou příliš slabé, aby zapálily oheň, ale jakmile je pomocí lupy soustředíte do jednoho bodu, dokážou během několika sekund zapálit papír. Podobně to funguje i s lidmi: jakmile se jejich kolektivní energie zaměří na nějaký úkol, existuje jen málo věcí, které by nedokázali vyřešit.

Disciplína 1: Zaměřte se na to skutečně nejdůležitější vyžaduje, abyste popřeli geny lídra, které jsou ve vás zakódované. Musíte chtít dokázat *méně* (a zaměřit se na to), aby toho váš tým mohl dokázat *více*. Při implementaci disciplíny 1 začnete tím, že si vyberete jeden důležitý cíl (maximálně dva) a nebudete se snažit zlepšit všechno najednou. Říkáme tomu *skutečně nejdůležitější cíl* (a používáme pro něj zkratku *wig*, z anglického termínu *wildly important goal*), aby bylo týmu jasné, že právě na něm záleží nejvíce. Pokud se ho nepodaří splnit, budou se všechny ostatní úspěchy jevit jako druhotné nebo nevýznamné.

Pokud se v současné době snažíte realizovat pět, deset, nebo dokonce dvacet důležitých cílů, uvědomte si, že se váš tým nedokáže zaměřit

vůbec na nic. Nedostatek zaměření jen prohloubí intenzitu každodenního kolotoče, rozmělní vaše úsilí a téměř znemožní jakýkoliv úspěch. Problematické je to především tehdy, pokud chce organizace realizovat příliš mnoho cílů na nejvyšší úrovni, což nevyhnutelně vede ke kaskádě dílčích záměrů. Než doputují do dolních pater, mohou jich být nakonec desítky či stovky a vznikne tím celá síť komplexních úkolů.

Pokud však zaměříte pozornost svého týmu na jeden či dva skutečně nejdůležitější cíle, všichni budou vědět, co má opravdu tu nejvyšší prioritu a co je jenom každodenní kolotoč. Posunou se od vágně definovaného a obtížně komunikovatelného souboru různorodých úkolů k malému, konkrétnímu sadě dosažitelných cílů. Disciplína 1 je tedy otázkou zaměření. Bez něj nikdy nedosáhnete očekávaných výsledků. Je to ale stále jen začátek.

Disciplína 2: Naplňujete opatření vedoucí k cíli

Základem této disciplíny je ovlivnění výsledku volbou správných opatření. Disciplína 2 vychází z jednoduchého principu, že různé činnosti nemají stejnou váhu. Pokud usilujeme o dosažení cíle, některá opatření budou mít větší vliv než jiná. A právě taková opatření musíte najít a důsledně se jim věnovat, pokud chcete stanovených cílů dosáhnout.

Ať již usilujete o realizaci jakékoliv strategie, veškerý pokrok a úspěch bude záviset na dvou věcech: na sledování cílového měřítka a na monitoringu opatření vedoucích k cíli.

Cílová měřítka sledují naplňování skutečně nejdůležitějšího cíle a obvykle jejich hodnocením strávíte mnoho času. Výnosy, zisk, podíl na trhu, spokojenost zákazníků – všechno jsou to cílová měřítka, což znamená, že ve chvíli, kdy se vám dostanou do rukou, představují už výsledky výkonů z minulosti. Právě proto na ně čekáme s takovým napětím: ve chvíli, kdy je dostaneme, se s nimi už nedá nic dělat. Je to historie.

Opatření vedoucí k cíli – to je něco jiného. Zahrnují záležitosti, které mají na splnění stanovených cílů největší vliv a kterým tedy musí tým věnovat největší pozornost. Měříme vlastně to, jak fungují nové