



Základním pravidlem života je adaptabilita

Společnost **FC CZECH, s.r.o.**, pomáhá firmám s adaptací na nové podmínky v postcovidové době a přináší nové způsoby řízení, které zapojují do hry většinu populace ve společnosti, zvyšují zodpovědnost lidí a snižují vnímanou míru nejistot. V současné Evropě plně nepředvídatelných změn je tento přístup klíčový a patří k základním faktorům přežití.



FranklinCovey se sídlem v Salt Lake City v Utahu je společnost, která poskytuje školicí a konzultační služby v oblasti leadershipu, individuální efektivity a realizace strategií pro organizace i jednotlivce. Vznikla v roce 1997 spojením dvou podobně zaměřených podniků – firmy Franklin Quest patřící Hyrumu W. Smithovi a firmy Covey Leadership Center

Stephena R. Coveyho. Jméno Stephen Covey bude patrně znát většina českých manažerů, protože jeho kniha 7 návyků skutečně efektivních lidí se stala světovým bestsellerem.

FC Czech se sídlem v Praze působí v Čechách a na Slovensku jako odnož americké společnosti FranklinCovey. „Nechceme být vnímáni jako vzdělávací organizace, ale spíš jako konzultačně-technologická. FranklinCovey předává svým zákazníkům principy, které jsou platné všude. Společnost je zastoupena ve sto osmdesáti zemích světa a tyto principy fungují v muslimských zemích, v Asii, v Číně, v Jižní Americe,

v západní Evropě i ve východní Evropě. Řešení, která do-
dáváme, jsou opřena o univerzální a nadčasové myšlenky,
představil na úvod našeho rozhovoru svou společnost její
majitel Tomáš Kopecký.

Čím jste pro firmy prospěšní?

Pomáháme firmám dosahovat výsledků, které vyžadují
změnu v myšlení a jednání jejich zaměstnanců. Jde o změnu
chování a přístupu na úrovni celé společnosti – což je výzva,
do které se hned tak někdo nepouští. V postcovidové době
pozorujeme, že mnoho firem čelí nejistotě pramenící z eko-
nomického vývoje v Evropě a dalších vnějších vlivů. Proto
nyní podniky hledají způsoby, jak se znovu sladit, ukotvit
a najít správný směr.

Tématem našeho rozhovoru je transformace jako ná- stroj přežití...

Základním pravidlem života je adaptabilita, tedy schopnost
přizpůsobit se změnám. Jako lidé jsme vůči změnám spíše
rezistentní, což je dáno evolučně. Na druhé straně se svět
okolo nás vyvíjí tak rychle, že ti, kteří se nebudou adapto-
vat, nemusejí ve firemní sféře přežít. Zároveň víme z vývoje
životů na zemi, že konkurence vytváří evoluci. To je schop-
nost neustále nabývat nových dovedností, které opět dovolí
živému organismu, v našem případě firmě, přežít. S. R. Co-
vey měl heslo „Live life in crescendo“. Crescendo je hudební
výraz a znamená neustálé zesilování. To znamená, že můj
život se může neustále rozvíjet, pokud se budu učit novým
dovednostem odpovídajícím daným podmínkám. Sám S. R.
Covey založil svou firmu, když mu bylo jedenapadesát let, do
té doby byl univerzitním profesorem. Podstatné je chtít se
učit a růst, protože absence růstu znamená umírání. Dlou-
hodobě úspěšní lidé vlastně nikdy nešli do důchodu, pořád
se rozvíjeli.

Z čeho pramení nejistota ve firmách?

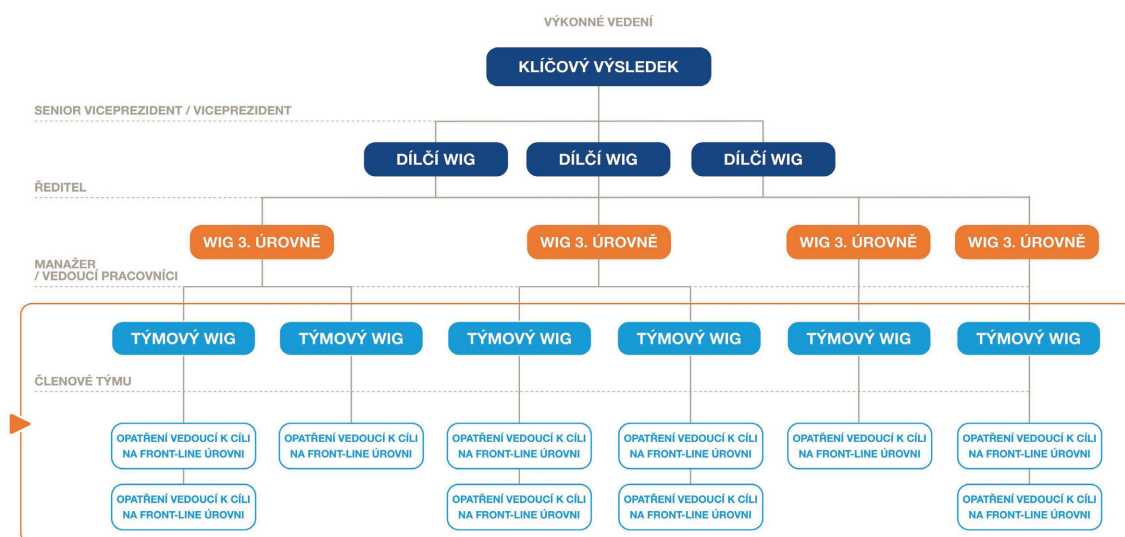
Dnešní podnikatelské prostředí se neustále proměňuje, od
covidové a energetické krize přes válku na Ukrajině až po
konflikty na Blízkém východě. Mění se zaběhnuté dodava-
telské řetězce, globalizační schémata. Firmy na tyto změny
musejí reagovat, a to především vědomou adaptací a vlastní
transformací. Smyslem naší práce je, abychom firmám po-
mohli připravit se na budoucí výzvy, ať už přijdou z jakého-
koli směru. Čím lépe budou podniky a jejich lidé trénováni
a připraveni na změny, tím větší mají šanci na úspěch.

Vnější faktory podprahově nebo vědomě vytvářejí určitou
nejistotu. Nemůžete ovlivnit geopolitické napětí, změnu kli-
matu nebo migraci, ale to, jaký budete mít hospodářský výsle-
dek, ovlivnit můžete. V minulém desetiletí byl hospodářský
růst České republiky s výjimkou covidového roku v průměru
dva a půl procenta. Teď je to něco přes jedno procento. To
znamená, že jsme na výrazně nižším hospodářském růstu,
ale přitom máme větší náklady, lidé chtějí vyšší mzdy kvůli
inflaci, takže musíme být daleko profitabilnější. A když pod-
nikáte na trhu, který spíše stagnuje nebo přímo klesá, může
vás to položit. S těmito širšími souvislostmi a soft faktory,
jako je zmíněná nejistota, by lídři firem měli pracovat a být
zaměstnancům i celé firmě jakousi kotvou či ostrovem jis-
toty. To znamená, že v kritické době dokážou říct: „My jsme
tady, jdeme sem a budeme dělat tohle.“

Na co by se měly firmy soustředit?

Ty skutečně úspěšné firmy v postcovidové době rozvíjejí
soft faktory, jako je empatie, důvěra, odolnost a růst. Lidé
potřebují vědět, že jim firma věří, oni věří firmě a je to ně-
jaká jistota v rozkolísaném světě. Empatie představuje cestu
k důvěře a efektivnější komunikaci. Budování odolnosti po-
máhá firmám vychovat si správné lidi připravené na to, ►

Definice a implementace cílů se zapojením lidí



© Franklin Covey Co. Všechna práva vyhrazena.

Tým je určen cílem, nikoli organizační strukturou

► co přijde. A růstem myslíme především růst osobnostní, růst nových dovedností a znalostí.

Když vás nějaká firma osloví, čím začnete?

Než proběhne série workshopů s managementem, ptám se lídrů, jestli změnu skutečně chtějí a zda mají dost energie na její dotažení do konce. Běžný „transformační“ projekt je běh na dlouhou trať, třeba na dva až tři roky. Zjišťuji, jak jsou lídři důslední, zda mají okolo sebe někoho, kdo vidí situaci stejně a chce se zapojit a pomoci. Ptám se, jakou mají vizi, kam chtějí firmu dovést. Pokud žádnou vizi nemají, můžeme spolupracovat jen těžko. Chci vědět, jak se umějí rozhodovat a jestli jsou schopní se třeba i rozloučit s někým, s kým spolupracovali dvacet let, ale kdo jejich vizi nesdílí. A konečně musí být na jejich straně vůle, disciplína, vytrvalost a důslednost. Pro někoho, kdo hledá levné rychlé řešení, to nezní příliš atraktivně. Pokud toto vše není na začátku splněno nebo nemám z lídrů silný pocit, že to chtějí zvládnout, nemá smysl dále spolupracovat.

Jaké je další pokračování?

Když máme vizi, určitý směr na delší období, ptáme se, jaké klíčové cíle musíme naplnit. Stanovujeme si tzv. wigy (wildly important goal), ty skutečně nejdůležitější cíle, kterých je třeba dosáhnout. A propracovaným procesem rozdělujeme tyto klíčové cíle tak, abychom do jejich realizace zapojili maximum lidí ve společnosti. Zde přinášíme nový pohled, který je pro mnohé manažery obtížně akceptovatelný, protože znamená v určité oblasti pustit z rukou své rozhodovací pravomoci a nechat je na svých lidech. Náš přístup znamená, že na výkonné – realizační úrovni nerozhoduje lídr, který by lidem přikazoval, co musejí udělat, aby firma dosáhla svých cílů, ale naopak se lidé ptá, co je pro daný cíl potřeba dělat. Tím vzniká silné zapojení týmu, který cíl realizuje. Lidé na výkonné úrovni většinou velmi dobře vědí, co dělat, jen to z různých důvodů nedělají. Je pak na lídrovi, aby tyto důvody či překážky odstranil z cesty.

Má takový transformační proces nějaké pevné body?

Sledujeme čtyři základní principy: sladění firmy, zodpovědnost za cíle, vybudování mentality růstu a učení se. Klíčovým faktorem je také komunikace. Jestliže chcete udělat nějakou změnu, nikdy to nezvládnete sami. Potřebujete se sladit s lidmi, aby každý rozuměl tomu, kam jdete a proč. Pokud tomu nebudou rozumět, máte problém a transformace se nepodaří. Zodpovědnost souvisí s jasnými cíli, neustálá komunikace je nezbytná. S nejvyšším managementem pracujeme my, ale nižší úrovně už si řídí firmy samy. Jde o to, aby byli všichni zapojení, protože pak změna funguje jako setrvačnick. Ten roztlačíte a už jede.

Jak nižší management ví, co má dělat? Kdo ho to naučí?

To se týká principu učení a růstu. Je nutné mít rozvoj podchycen systémově. Rozvoj a vzdělávání musí být součástí DNA firmy, ale nemůže vás ekonomicky zruinovat a pohltnout

váš veškerý čas, proto potřebujete mít velice efektivní systém. Ten představuje například naše Impact Platform, která obsahuje veškeré naše know-how a klientům ji poskytujeme ve formě licence včetně možnosti vyškolit si vlastní interní lektory. Tím jsme se z klasické školicí firmy stali firmou technologickou, která konkrétním elektronickým nástrojem, jež neustále rozvíjíme a zdokonalujeme, nabízí firmám řešení palčivých problémů z oblasti chování, vztahů, efektivity a výkonnosti lidí. V zásadě jde o to, že firma pak už není závislá na nás, protože jí vyškolíme interní lektory, jimž předáme naše know-how. Na nich už pak je, aby dodrželi zásadní pravidlo komunikace.

Za jak dlouho se dostaví nějaký výsledek?

S tím souvisí druhý citát, který jsem si od Coveyho vypůjčil: „S lidmi pomalu je rychle a rychle je pomalu.“ Přesně to říkám lídrům na začátku – nečekejte výsledky za tři šest měsíců. První úspěchy uvidíte po devíti měsících, jednom roce. Projekt z naší strany trvá většinou dva roky intenzivní spolupráce a není možné, aby se za tu dobu nestalo, že se organizace neposune kupředu.

Můžete uvést typy firem, kde aktuálně probíhají vaše transformační projekty?

Z hlediska typu firem je skladba relativně různorodá, uvést mohu následující příklady:

- Firma 1200 zaměstnanců, automotive, dodavatel tier 1. Cílem je zlepšení kultury komunikace a výkonnosti, čehož není možné dosáhnout bez zapojení velké části populace ve firmě a bez její změny v přístupu a chování.
- Výrobní firma 400 zaměstnanců, která poskytuje služby zákazníkům hliníkářského a slévárenského průmyslu. Cílem je připravit se na změny v odvětví a na přicházející cenově se prosazující konkurenci, zlepšit leadership a zvýšit zapojení lidí.
- Výrobní firma 750 zaměstnanců se specializací na výrobu ocelových disků a třecích materiálů pro převodovky, nápravy a brzdy ve stavebních strojích, traktorech a těžební technice. Cílem je udržet se jako nejlepší závod ve skupině a posílit zapojení lidí a převzetí zodpovědnosti za plnění cílů.
- Příklad mimo průmysl – obchodní tým 250 osob, telefonní operátor. Cílem je vybudovat tzv. „dream team“, který bude magnetem pro talentované kandidáty.

Děkujeme za rozhovor a přejeme řadu spokojených klientů, kterým se podaří své změny úspěšně dotáhnout do konce. ■

Zastoupení společnosti FranklinCovey pro ČR a SR:

FC CZECH, s.r.o.
tomas.kopecky@franklincovey.cz
www.franklincovey.cz

