

MICHAEL HYATT

LÍDR S VIZÍ



**10 OTÁZEK, KTERÉ VÁM POMOHOU
NASMĚROVAT ÚSILÍ, POVZBUDIT TÝM
A ROZVÍJET PODNIKÁNÍ**



audiolibrix

LÍDR S VIZÍ

10 OTÁZEK, KTERÉ VÁM POMOHOU
NASMĚROVAT ÚSILÍ, POVZBUDIT TÝM
A ROZVÍJET PODNIKÁNÍ

MICHAEL HYATT

audiolibrix

LÍDR S VIZÍ
10 otázek, které vám pomohou nasměrovat úsilí,
povzbudit tým a rozvíjet podnikání
Michael Hyatt

© 2020 by Michael Hyatt. Originally published in English
under the title *The Vision Driven Leader*, a division of Baker
Publishing Group, Grand Rapids, Michigan, 49516, U.S.A.
All rights reserved.

Překlad: Kateřina Harrison Lipenská
Sazba a obálka: Simona Ullspergerová
Odpovědná redaktorka: Kateřina Hošková
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

Vydalo nakladatelství Audiolibrix
Makovského 1334/26, Řepy, 163 00 Praha 6
v roce 2022 jako svou 12. publikaci
První vydání

Připomínky: audiolibrix.cz/pripominky
Detail titulu: audiolibrix.cz/lidr
Objednávky knih: audiolibrix.cz/objednavky

Při diskusi o knize použijte hashtag #lidrsvizi
Kniha je dostupná také jako audiokniha na audiolibrix.cz/lidr

České vydání © Audiolibrix s.r.o. 2022
Všechna práva vyhrazena
audiolibrix.cz/nakladatelstvi

Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována
za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem
bez písemného souhlasu vydavatele.

ISBN 978-80-88407-13-3 (hardback)
ISBN 978-80-88407-14-0 (epub)
ISBN 978-80-88407-15-7 (mobi)
ISBN 978-80-88407-52-2 (pdf)

Obsah

1. ČÁST	VIZE JE MOTOREM VŠEHO	7
1. OTÁZKA	Jste lídr, nebo manažer?	9
	Kolik stojí záměna	
2. OTÁZKA	Proč na vizi záleží?	27
	Nástrahy číhající na lídry bez vize	
2. ČÁST	VYTVOŘTE SI SCÉNÁŘ	49
3. OTÁZKA	Co chcete?	51
	Směr určuje touha	
4. OTÁZKA	Je to jasné?	73
	Vyjadřujte se konkrétně a přímo	
5. OTÁZKA	Je to inspirativní?	87
	Přesvědčení lidé přesvědčují ostatní	
6. OTÁZKA	Je to praktické?	103
	Porozumění strategii a náboru	
7. OTÁZKA	Umíte to prodat?	125
	Zapojení týmu	
3. ČÁST	VÝZVA PŘED NÁMI	147
8. OTÁZKA	Jak se vyrovnat s odporem?	149
	Řešení překážek	
9. OTÁZKA	Je pozdě?	171
	Síla změny směru vize	
10. OTÁZKA	Jste připravení?	197
	Příprava na cestu před vámi	
	Poznámky	207
	Poděkování	223
	Jmenný rejstřík	227

1. ČÁST

**VÍZE
JE MOTOREM
VŠEHO**



Schopnost představit si, co je v budoucnu možné, a schopnost sdílet vizi s ostatními je to, co odlišuje lídry od ostatních.

HERMINIA IBARRA

Co dělá dobrého lídra? Umění dovést ostatní tam, kam sami nedohlédnou.

BEAU LOTTO

Lídr má vizi a přesvědčení, že snu lze dosáhnout. Dodává sílu a energii, díky níž se sen splní.

RALPH LAUREN

1. OTÁZKA

Jste lídr, nebo manažer?

Kolik stojí záměna

Těm, kteří se dívají jen do minulosti nebo přítomnosti, rozhodně uniká budoucnost.

JOHN F. KENNEDY¹

Vyrůstal jsem na počátku kosmického věku. Má školní léta plnily knihy o Tomu Swiftovi a sny o meziplanetárním cestování. Ujížděl jsem na přírodních vědách a technologii, hltal jsem všechny filmy a komiksy, ke kterým jsem se dostal, a trávil jsem bezpočet hodin kreslením vlastních vesmírných lodí pečlivě zpracovaných do nejmenšího detailu, s nimiž jsem toužil podnikat galaktické cesty. Chtěl jsem být astronautem. Ale tyhle fantazie ve mně nevyvolávalo jen sci-fi. Amerika se v té době nacházela uprostřed velmi skutečného vesmírného závodu.

Sovětský svaz dal v říjnu 1957 věci do pohybu vypuštěním vůbec prvního satelitu na světě, Sputniku 1. V té době mi bylo něco málo přes dva roky. O něco později, v dubnu 1961, když mi bylo skoro šest,

se sovětský kosmonaut Jurij Gagarin jako první člověk dostal na oběžnou dráhu Země. Byl to ohromný úspěch, ale Američané neměli na oslavy ani pomyslení.

Studená válka vrcholila a napětí dosahovalo výšin stratosféry. Sovětský kosmický úspěch znamenal přinejlepším ztrátu prestiže Ameriky. Přinejhorším pak existenční hrozbu. Ve Spojených státech se školáci mého věku a starší museli účastnit cvičení, při nichž se učili, že v případě jaderného útoku se mají skrčit a přikrýt si obličej a hlavu. Velkou módou bylo stavět si na zahradách atomové kryty. Jak závody ve zbrojení nabíraly na intenzitě, všichni si kladli otázku: Co když Rusové dostanou zbraně do vesmíru? Američané museli zareagovat. Jenže jak?

Přestože Sověti měli navrch, americký prezident John F. Kennedy považoval vesmír za klíčové bojiště studené války. Jeho předchůdce nesouhlasil. Prezident Dwight Eisenhower založil agenturu NASA a financoval projekt Mercury jen s nevolí. Eisenhowerova neochota byla pochopitelná, ale jejím důsledkem bylo, že Sověti se dostali dál a dřív než Spojené státy, a jak podotkl jeden spisovatel, „prohloubila národní komplex méněcennosti“, jímž Američané trpěli.²

Kennedy byl přesvědčený, že Amerika nemůže Sovětskému svazu přenechávat další prostor. A tak šest týdnů po Gagarinově letu předstoupil před společné zasedání Kongresu a přednesl nejsilnější přesvědčovací argumenty za dobu svého úřadování. „Teď nastal čas..., aby se tento národ jasně ujal vedoucí role v kosmickém úsilí, které může v mnoha ohledech představovat klíč k naší budoucnosti na Zemi,“ řekl a potom sdělil konkrétní cíl:


Věřím, že by se měl náš národ před koncem tohoto desetiletí zavázat k cíli dopravit člověka na Měsíc a bezpečně ho vrátit na Zemi. Žádný vesmírný projekt naší doby nebude pro lidstvo působivější,

žádný nebude významnější pro objevování vzdáleného vesmíru a žádný nebude dražší nebo náročnější dokončit... Pokud toto rozhodnutí učiníme s odhodláním, nepoletí na Měsíc jeden člověk, ale celý národ. Protože se všichni musíme podílet na tom, abychom ho tam dostali.³

Mnozí v té době považovali Kennedyho vizi za šílenou. Pochybovali o tom, že by s dostupnou technologií a know-how bylo možné přistát na Měsíci – natož aby se odtamtud astronaut živý vrátil. Eisenhower označil Kennedyho prohlášení za „hysterické“ a jeho „velkolepou představu o cestě na Měsíc“ považoval za „praštěnou“ a za „vylomeninu“.⁴ T. Keith Glennan, první ředitel NASA, byl podobně skeptický. Prezidentův plán popsal jako „hodně nešťastný nápad“.⁵

Nedůvěra a kritika ze strany veřejnosti přetrvávaly, zatímco projekt postupoval. Od června 1961 do července 1967 kladly průzkumy veřejného mínění otázku: „Jste pro, nebo proti tomu, aby americká vláda utrácela za vyslání astronautů na Měsíc?“ Pro byla míň než polovina respondentů, s výjimkou jednoho měsíce během mého desátého roku, kdy se názor většiny krátce přiklonil k výzvě v podobě letu na Měsíc.⁶

Kennedy naštěstí věděl to, co ví každý lídr, který má vizi: Pokud je vize dostatečně působivá, lidé nad ní budou v rámci svých možností uvažovat a vynaloží veškeré úsilí k tomu, aby jí porozuměli, bez ohledu na překážky a odpor. Kennedy vyzval „všechny vědce, všechny inženýry, všechny opraváře, všechny techniky, stavitele a státní zaměstnance, aby se osobně zavázali k tomu, že tento národ půjde dopředu, plnou rychlostí svobody na cestě za vzrušujícím vesmírným dobrodružstvím“. Navzdory odpůrcům se přihlásili lidé, kteří se rozhodli prezidentovu vizi uskutečnit.



**Pokud je vize
dostatečně působivá,
lidé nad ní budou
v rámci svých
možností uvažovat
a vynaloží veškeré
úsilí k tomu,
aby jí porozuměli,
bez ohledu na
překážky a odpor.**

Úsilí naráželo na neuvěřitelné problémy a katastrofické překážky, ale přestože Kennedy se oslav úspěchu nedožil, dne 20. července 1969 vystoupil Neil Armstrong z Apolla 11 a stal se prvním člověkem na Měsíci. Dokonce to oproti harmonogramu stihl dřív. Mně bylo měsíc před tím čtrnáct a nevzpomínám si, že bych někdy dřív byl víc nadšený, víc ohromený, než jsem byl v tomto okamžiku.

Armstrong 24. července se šplouchnutím bezpečně přistál v Pacifiku, ale navzdory mé tehdejší radosti nepřijemnou pravdou je, že trvalo mnohem déle, než poučení z letu na Měsíc přistálo i v mé hlavě. Stejně jako bezpočet jiných dětí mého věku jsem nakonec touhu stát se astronautem vyměnil za sen vlastního podnikání. Armstrongova procházka po Měsíci byla dokladem toho, co dokáže vize lídra. Ale i když se mi ta lekce odehrávala přímo před dospívajícíma očima, potřeboval jsem ještě po několika letech zažít katastrofální neúspěch se svou první firmou, abych se naučil to, co Kennedy ukázal celému světu.

Ten příběh vám budu vyprávět na následujících stránkách a řeknu i to, jak jsem se z průšvihů vyhrabal, ale nejdřív povím ještě něco jiného. V dekadách následujících po mém neúspěchu jsem úspěšně vedl týmy a společnosti. Zastával jsem vedoucí pozice a školil jsem jiné vedoucí. A během toho všeho jsem přišel ještě na další věc: Zdaleka nejsem jediný lídr, který měl problém s vizí.

Otázka vize

Kdykoliv se zamýšlím nad úspěchem Kennedyho a vyslání kosmické lodi na Měsíc, nemůžu se ubránit srovnání s příběhem jiného amerického prezidenta.

George H. W. Bush měl pověst prezidenta bez vize. V roce 1987 kandidoval do úřadu a věděl, že si musí najít cestu k voličům. Svého kolegu požádal, aby vybral nějaká témata, která by rezonovala. Ne tak rychle, řekl mu jeho přítel. Podle časopisu *Time*, místo aby mu předložil seznam bodů, které mu zajistí vítězství, „navrhl, aby Bush na pár dní sám odjel do venkovské prezidentské rezidence Camp David a popřemýšlel o tom, kam chce zemi dovést“.

„Aha,“ odpověděl Bush, kterého ten nápad příliš nezaujal, „ta vize.“⁸ Bush měl mnoho pozitivních vlastností, ale udělat si čas na zformulování vize mu přišlo zbytečné, nezajímavé nebo možná příliš náročné. Nebyl to jeho styl. A zaplatil za to. Ať právem či neprávem, kritici ho viděli jako kýváče s nevýrazným vystupováním, který sám o sobě neměl skoro žádnou sílu. „Jaké postoje vlastně Bush zastává?“ ptala se reportérka Margaret Garrard Warner v provokativním článku pro týdeník *Newsweek* s názvem „Bush bojuje s tím, jak nebýt měkkota.“ Píše v něm, že Bush je „vlastně politik bez politické identity“.⁹

Zčásti díky tvrdé kampani a slabému soupeři Bush dokázal ve volbách zvítězit, ale pozorovatelé se všímali, že jeho prezidentství poznamenal fakt, že mu chyběla „vize“. Kennedy těžil z luxusu nenesitelné situace – agresivní postoj Ruska si žádal kreativní reakci. Ale jelikož Bush musel čelit vlastním výzvám – včetně ekonomické recese a měnících se globálních poměrů –, nezvládl zemi poslat působivým směrem.


Někteří se domnívali, že nemá sílu nebo odvalu vést. Vnímali ho jako manažera, ne jako lídra, a tento obrázek nakonec zhatil jeho snahu o znovuzvolení v roce 1992.¹⁰ Protože Bush nepředložil vizi ziskové ekonomiky ani role Ameriky ve světě po studené válce, hlasy nezískal.

Vize je základním předpokladem úspěšného vedení. Nelze ji ničím nahradit. Bez ní vliv odchází stejně jako lidé. V podnikání to

platí obzvlášť. Pokud vy jako lídr nemáte jasný obrázek o tom, kde chcete, aby vaše firma byla za tři až pět let, nemáte nic, co by lidi inspirovalo, aby vás následovali.

„Lídři vytvářejí věci, které dřív neexistovaly,“ říká Seth Godin. „Dělají to tak, že lidem dají vizi něčeho, co by se mohlo stát, ale nestalo se (zatím).“¹¹

To je hlavní rozdíl mezi lídry a manažery. Na otázku časopisu *Harvard Business Review* „Co dělá dobrého manažera?“ dal legendární předseda představenstva a CEO společnosti GE Jack Welch zásadní a všefákající odpověď. „Já mám radši označení ‚podnikatelský lídr,‘“ řekl. „Dobří podnikatelští lídři vytvářejí vizi, formulují vizi, odhodlaně přijímají vizi za svou a vytrvale směřují k jejímu naplnění.“¹²



**Vize je
základním
předpokladem
úspěšného
vedení.**

Voliči očekávali, že Bush bude jednat jako lídr, ale on se místo toho choval jako manažer. Obě role jsou důležité, ale jsou naprosto odlišné a vyžadují různé povahy a dovednosti. Lídři tvoří vizi, zatímco manažeři vizi uskutečňují. Lídři inspirují a motivují, zatímco manažeři udržují a spravují. Lídři podstupují rizika, zatímco manažeři rizika korigují. Lídři se dívají na horizont, zatímco manažeři se soustředí na krátkodobé úkoly a cíle. „Manažer je klasický dobrý voják,“ jak říká průkopník studií leadershipu a spisovatel Warren Bennis, ovšem „lídr jedná dle svých vlastních přesvědčení“.¹³

Když se tyto dvě role popletou, mívá to závažné následky. Výzkum společnosti Corporate Executive Board zaznamenal nárůst dysfunkčního rozhodování mezi manažery v organizacích. „Dnešní organizace potřebují, aby se při rozhodování shodlo v průměru 5,4 manažerů,“ zjistili autoři výzkumu, kteří dodávají:

Těchto 5,4 osob většinou pochází z různých oblastí fungování společnosti a často mají protichůdné cíle, motivace a náhledy... V takovém prostředí není výsledkem špatné rozhodování – nedochází totiž k žádnému rozhodování, takže je zachováván status quo. Druhou možností, kterou si těch 5,4 zvolí, je vydat se vpřed po nejméně riskantní a nejméně nákladné cestě. Kvalita a dopad na zákazníka tak musí ustoupit ceně.¹⁴

Tak bychom se na Měsíc nikdy nedostali. „Leadership,“ jak říká oslavovaná provozní ředitelka Facebooku Sheryl Sandberg, „je umění dosahovat víc, než vám v hodinách managementu tvrdili, že je možné.“ A to podle ní vyžaduje vizi, „která vás dokáže posunout z místa, kde jste, na místo, které je vzdálenější než dohledná budoucnost“.¹⁵

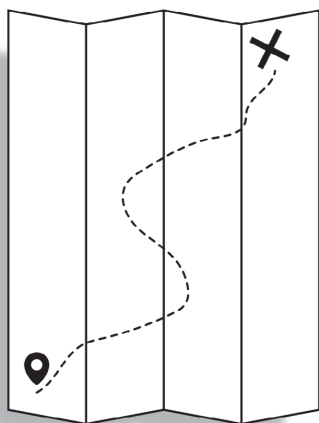
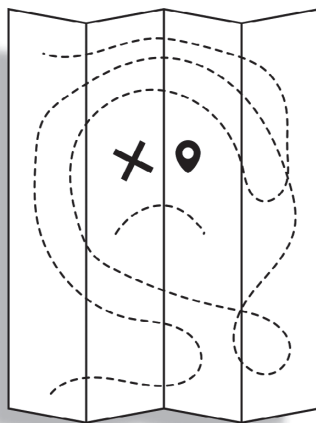
Jak tedy definuji tento základní předpoklad?

ROZDÍL MEZI LÍDREM A MANAŽEREM

Lídři	Manažeři
Vytvářejí a předkládají vizi	Přijímají a uskutečňují vizi
Inspirují a motivují	Udržují a spravují
Zvažují a podstupují rizika	Korigují a minimalizují rizika
Zaměřují se na dlouhodobost	Zaměřují se na krátkodobost

Základní předpoklad

Podle mého názoru je vize jasný, inspirující, praktický a atraktivní obraz budoucnosti vaší organizace. Nemusí být vzdálený deset nebo dvacet let, i když to může být přínosné.¹⁶ Mluvím o představě

S VIZÍ**BEZ VIZE**

Vize je rozdíl mezi tím, jestli víte, kam jdete, nebo se pohybuje v kruzích.

budoucnosti – obvykle jen horizontu tří až pěti let – která je lepší než přítomnost, která vás motivuje, řídí každodenní strategii a rozhodování, a na niž se může soustředit váš tým.

Jinak vlastně volíte status quo. Vaše organizace nepotřebuje lídra, pokud se nechce změnit. K udržení statu quo není třeba lídra. Na to úplně stačí schopný manažer. Pokud však status quo považujete za nepřijatelný a chcete koncentrovat své úsilí, dodat energii týmu a škálovat podnikání, musíte se jako lídr nechat vést vizí.

A právě o tom je tato kniha. Zformulováním atraktivní vize budoucnosti tak, jak to udělal Kennedy, mohou lídři dosáhnout toho, co bylo dřív považováno za nemožné. Mohou vytvářet smysluplné strategie, přitáhnout prvotřídní talenty a posunout své organizace na nová a krásná místa. Ale pro mnoho lídrů to není tak snadné ani přímočaré, jak se může zdát. Možná jste jedním z nich a já vám vlastně nemám co vyčítat.

V knize *What You Don't Know About Leadership but Probably Should* profesor Jeffrey Kottler z Baylorské univerzity definuje vizi jako „prvotní úkol“ lídrů.¹⁷ Je to první věc, největší priorita.

Ale ze své zkušenosti na pozici předsedy představenstva a CEO Thomas Nelson Publishers (jednoho z největších světových nakladatelství vydávajících publikace v angličtině, ještě před akvizicí společnosti HarperCollins v roce 2011) a dnes jako CEO své vlastní firmy zaměřené na leadership a koučování vím, že mnozí lídři jsou spíš jako Bush než jako Kennedy.

Ne vlastní vinou bývají často přezíraví a zmatení, pokud jde o vizi jejich vlastní organizace, nebo nedostatečně vybavení k tomu, aby přitažlivou vizi dokázali vytvořit. Jak to? Pojdme si projít tyto tři problémy a posunout se k řešení.

1. Lídři zlehčují, co je třeba. Bush neměl na rozvoj své vize trpělivost a stejnou tendenci vidám u některých majitelů podniků a vedoucích pracovníků, které jsem během let koučoval. Dokonce jsem pro jednoho takového CEO pracoval. Na vizi neměl čas. Nemyslel si, že je to jeho silná stránka ani jeho odpovědnost.

Místo toho ustavil výbor, do jehož čela mě dosadil, a řekl: „Udělejte nějakou tu vizi. Vymyslete, kam jdeme, a dejte mi vědět, jak jste se rozhodli.“ Místo aby nás nechal pracovat samotné, mohl – a měl – se posadit ke stolu s námi. Kdyby to udělal, jeho vedoucí by mu mohli klást přesně ty zkoumavé otázky, které jsou nezbytné k identifikování vize, s níž by se ztotožnil, takové otázky, z jakých vychází tato kniha. O tom víc později.

Můj bývalý šéf není sám. Dnešní leadership obecně trpí nedostatkem vize. Podle jedné studie 466 společností respondenti uváděli a nejsilněji vnímali, že v korporátním prostředí chybí následující element: „Lídři, kteří umí vytvořit přesvědčivou vizi a strhnout

pro ni ostatní.“ A co víc, tato „potřeba byla zároveň nejvyšší prioritou a také byla vnímána jako nejvíc nedostatečná kompetence mezi lídry příští generace“.¹⁸ Podobně ve své práci analyzující stovky zpětných vazeb manažerů profesorka z obchodní školy INSEAD Herminia Ibarra říká, že vize je v rámci leadershipu jednou z dovedností, v níž má většina subjektů nedostatky.¹⁹

Velké množství lídrů vnímá vizi jako druhořadou. Je to proto, že přirozenou součástí leadershipu je nutková potřeba konat (kognitivní zkreslení označované jako „action bias“). Nutková představa, že musíme konat – být výkonní. Tito lídři se při práci omezují na efektivní naplňování svých aktuálních cílů. To je sice nezbytné, ale samo o sobě nedostatečné. Výkon je jen jedna část celku. Když nemáte cíl a lidi, kteří s vámi za ním půjdou, možná hodně pracujete, ale nepracujete na vedení své společnosti.

Zčásti to lze vysvětlit tím, že lídrům nikdo nevštěpuje, jaké výhody zaměření na vizi jejich organizaci přináší. Spisovatelka Suzanne Bates si všímá, že: „Kombinace sebedůvěry a vize vytváří v organizaci zvláštní druh optimismu. Vyvolává pocit, že je v pořádku riskovat, zkusit něco nového a tlačit věci dopředu. Když sebedůvěrný lídr předloží vizi proměňující rámec vnímání, inspiruje lidi kolem sebe k tomu, aby podnikali odvážné kroky.“²⁰

Jedna z věcí, které musíme jako lídři dělat, je vytvářet větší cíl a příběh a k nim také směřovat. Naše týmy chtějí něco, co vyžaduje vynaložení největšího úsilí, něco, co volá po inovativním myšlení a rozvíjí představitost. A je na nás, abychom se sami sebe zeptali: Vyvolává to, co se jako organizace snažíme dělat, takový druh inspirace? Je to něco, co je výzvou, nebo jen každodenní prací?

2. Lídři nemají ohledně vize jasno. Jeden z důvodů, proč dnes tolik chybí leadership s vizí, pramení z nepochopení vize. Jak

uvidíte u 3. otázky, vize není totéž co poslání. Není to ani totéž co strategie, které se budeme věnovat v 6. otázce.

Vize znamená vidět, jaká by mohla být budoucnost, a následně tento potenciál vyjádřit inspirativním, jasným, praktickým a atraktivním způsobem – říkám tomu scénář vize –, který povede tým lídra do budoucnosti. Tak to udělali lídři s vizí, například George Eastman v oboru fotografie, Henry Ford s automobily a Steve Jobs s počítači. Instinktivně věděli, že lidé hledají něco, v co můžou věřit, výsledek, pro který by se mohli nadchnout, úspěch, po němž by mohli toužit.

Lídři se také dopouštějí té chyby, že o vizi uvažují jako o statické vlastnosti nebo osobnostním rysu – buď silnou vizi máte, jako Kennedy, nebo ji nemáte, jako Bush. Jenže přesvědčivá vize budoucnosti je ve skutečnosti něco, co si může vytvořit každý, když ví jak. A je to něco, co je životně důležité, protože rozhoduje o tom, zda nakonec uspějeme nebo ne. Určitě rádi uslyšíte, že otázky v této knize vám ukážou směr.

Když máme atraktivní, sjednocující výhled do budoucna a když o něm se svým týmem mluvíme cíleně a se záplem, může lidi motivovat k dosahování úžasných věcí. Ti, kdo vizi nemají – nebo přesněji ti, kteří jí nevěnují dostatečnou pozornost –, nejsou připravení vést.

Transformační sílu vize jsem viděl při koučování tisíců podnikatelů k pracovním vítězstvím a životním úspěchům. Ale vize bude fungovat jen tehdy, jste-li ochotní odvést nezbytnou práci na jejím utváření. Kennedy si to odpracoval a ujasnil si, co chce, a Amerika zareagovala tím, že dokázala nemožné. Napadá mě, jestli Bush někdy zalitoval, že cestu do Camp David nepodnikl.

3. Lídři se cítí nepřipravení. Jedním z důvodů, proč lídři vizi zlehčují nebo nechápou její potřebnost, je tendence se chránit. Mají pocit, že nejsou připraveni vytvořit a předložit přitažlivý

obraz budoucnosti. Stejně jako mého bývalého šéfa je ta vyhlídka znepokojuje nebo přímo děsí.

Nikdo nechce dělat něco, co je vzdálené jeho dovednostem, ale pro lídry je to obzvlášť tvrdý oříšek. Proč? Protože předpokládáme, že oni přece znají všechny odpovědi. Mají to být ti nejschopnější, s největší autoritou. Když lídři nemají dostatečně silnou vizi, jako by přiznávali slabost nebo chybu. Proto to vypadá, že je snazší „tu vizi“ bagatelizovat a vrhat se do úkolů, v jejichž plnění vynikají: strategie, výkon, budování týmu, cokoliv.



Když si jako lídr porovnáváte relativní časové horizonty, může se zdát, že denní a týdenní úkoly jsou mnohem důležitější než vaše vize – *ta je přece tak daleko!* Pokud se ale zaměříte na relativní hodnotu, práce na vaší vizi na seznamu úkolů lídra vyniká jako úkol vůbec nejdůležitější. V 6. otázce ukážu, jak tyto činnosti sladit.

Ve společnosti Michael Hyatt & Co. poskytujeme intenzivní koučování v oblasti leadershipu formou programu Business-Accelerator. Často se mi ozývají lidé, muži i ženy, kteří začali podnikat nebo byli povýšeni do pozic s velkou odpovědností a teď cítí tlak, aby naplnili očekávání. Vědí, že je k tomu zapotřebí vize, ale cítí se nepřipravení. Někteří si připadají jako podvodníci – jako by to byla jen otázka času, kdy budou odhaleni a přijdou o všechno.

Taky jsem to zažil. Chápu to. A existuje jednoduchý důvod, proč je tento pocit tak rozšířený. Nikdy je totiž nikdo nevedl k tomu, aby vytvořili atraktivní obraz budoucnosti, něco příjemného, vzrušujícího a náročného, co bude motivovat jejich tým. Jestli se poznáváte, mám dobrou zprávu. Kniha *Lídr s vizí* vám ukáže, jak si zpracovat přesvědčivou vizi, díky níž dokážete svou firmu posunout dopředu, cíleně a energicky.

Plán úspěchu na základě vize

Tuto knihu jste si vybrali buď proto, že jste lídr, nebo se jím chcete stát. Kniha *Lídr s vizí* je rozložená do deseti otázek, které vám pomohou vytvořit si vizi, která bude jasná, inspirativní a praktická, úspěšně ji předat vašemu týmu a překonat výzvy, na které narazíte.

Otázky společně fungují jako jakýsi diagnostický nástroj a pomohou vám zaměřit se na to, na čem záleží, a získat odpovědi, které potřebujete, abyste mohli správně nasměrovat své úsilí, dodat energii týmu a svému podnikání zajistit větší růst, než jaký jste si kdy dokázali představit. Jsou také součástí vyzkoušeného systému utváření vizí, které do sebe vzájemně zapadají. Postavte se k nim upřímně a budete odcházet se silnou vizí, kterou můžete využít ve

své organizaci. Jednotlivé otázky teď ve stručnosti projdeme, než se jim budeme na dalších stránkách věnovat podrobně.

1. otázka: Jste lídr, nebo manažer? Z toho, co jste dosud přečetli, už víte, že obě role jsou cenné a nezbytné pro jakýkoliv podnikatelský úspěch. Ale také víte, že jsou to role zásadně odlišné. Lídři a manažeři se na svět dívají jinou optikou a jinak přistupují také k práci. Když rozdíl mezi těmito rolemi nejsou vyjasněné, společnosti ztrácejí směr, propadají se do problémů a nakonec je čeká neúspěch.

2. otázka: Proč na vizi záleží? Dále se podíváme na šest nástrah, které číhají na lídry bez vize. Nemějte obavy, jestli vám některé budou připadat až příliš povědomé. Já jsem je rozhodně znal velmi dobře, hlavně v začátcích kariéry. Na této otázce ukážu, jak jsem se naučil, jakou hodnotu má vize, a to jedním z nejtěžších možných způsobů – díky kolosálnímu podnikatelskému neúspěchu. Když lídrům chybí zaměření na budoucnost, vyčerpávají svůj tým a mrhají vzácnými zdroji, časem a talentem. Povíme si například o jedné firmě, která utratila 900 milionů dolarů, než to vzdala, protože neměla jasnou vizi budoucnosti.

3. otázka: Co chcete? Tady si vysvětlíme rozdíl mezi posláním a vizí a podělím se s vámi o to, jak mně osobně vize pomohla zachránit skomírající oddělení, v jehož čele jsem se nečekaně ocitl. Budeme se věnovat třem tipům, jak si poskládat silný scénář vize pro čtyři vzájemně propojené aspekty budoucnosti: Budoucnost vašeho týmu, budoucnost vašich produktů, budoucnost vašeho prodeje a marketingu a budoucnost vlivu, jaký může vaše společnost mít na svět.

4. otázka: Je to jasné? Teď, když jste identifikovali, co chcete, dalším krokem je ujistit se, jestli to, co máte v hlavě, je jasné, abyste o tom mohli efektivně komunikovat. Tady vás provedu kolem tří

nášlapných min, jimž je třeba se vyhnout při hovorech s týmem: Konkrétně intuitivní, zmatečné nebo dokonce nejasné komunikaci. Věci jsou jasné ve chvíli, kdy je vaše vize konkrétní spíše než abstraktní a vaše komunikace explicitní spíše než implicitní. Ukážu vám jednoduchý model, takzvanou tabulku vize, která vám pomůže si představit, co je k ujasnění myšlenek třeba.

5. *otázka: Je to inspirativní?* Jestli na vás váš scénář vize nepůsobí jako raketa připravená k odpalu, neodlepí od země ani váš tým – a někteří s vámi možná ani nebudou stát na startovní plošině. Jakmile tedy máte ve všem jasno, je nezbytné, aby vaše vize byla inspirativní pro vás i pro ostatní. Pochopíte, jakou hodnotu má zaměřit se na to, co není, spíše než na to, co je. Uvidíte přínos exponenciální vize oproti vizi přírůstkové. Budeme hovořit o rozdílu mezi vizí, která je riskantní, a takovou, která je jednoduše hloupá. A taky uvidíme, proč by se váš scénář vize měl zaměřit na to, *co* si představujete, ne na to, *jak* toho docílíte.

6. *otázka: Je to praktické?* Přesvědčivá vize je víc než jen představa vytoužené budoucnosti. Je dostatečně praktická, aby dokázala řídit vaše kroky v přítomnosti, zejména s ohledem na dvě klíčové oblasti: Váš plán a vaše lidi. Bez ní budete dělat špatná rozhodnutí při náboru, budete pracovat bezcílně a týdny a měsíce budete vyplňovat zbytečnými činnostmi namísto soustředěného úsilí, které je zapotřebí k dosažení cíle.

7. *otázka: Umíte to prodat?* Nejjistější zkouškou vašeho scénáře vize je to, jestli ho dokážete prodat svému týmu. Když svou vizi začnete tvořit, je jako mokřý beton. Do jejího dokončení musíte zapojit klíčové zúčastněné ještě dřív, než ji předložíte celé společnosti. Tohle je trochu umění. Pomůžu vám vizi prodat směrem nahoru i dolů, napříč organizací a dokonce i mimo ni. Jedině tak docílíte potřebného vlivu.

8. otázka: *Jak zvládnout odpor?* Každá vize se setká s odporem. Je to nedílná součást procesu, kdy realizujeme něco, co neexistuje. Ale jak říkával jeden můj kolega: „Kdyby to bylo snadné, nepotřebovali by nás.“ Váš přínos je cenný právě proto, že práce na změně je náročná. V této části vás naučím čtyři taktiky, jak nepřestávat, když narazíte na odpor, a ukážu vám tři vlastnosti, díky nimž odpor překonáte: *Vytrvalost* tváří v tvář odmítnutí, *integritu* při snaze o kompromisy a *odvahu* ve chvílích, kdy nastane to, čemu říkám odklon. Povím vám příběh o jedné překážce, která málem zhatila veškeré mé úsilí o návrat. Odpor je součástí uskutečňování jakékoliv vize. Lídr poháněný vizí ho dokáže přijmout jako část cesty směřující k vytoužené budoucnosti.

9. otázka: *Je pozdě?* Za touto otázkou se skrývá neodbytný pocit, že příležitost stát se lídrem poháněným vizí už nám utekla. Neutekla a já vám ukážu dva způsoby, jak to lze dokázat: Oblouk vize a křivku měnící směr vize. Jak ukazují společnosti jako Marvel, LEGO, Amazon, Microsoft a Slack, na to přijít s novou vítěznou vizí nikdy není pozdě.

10. otázka: *Jste připravení?* Podnikatelské statistiky ve Spojených státech v tuto chvíli nejsou zrovna povzbudivé. Věřím, že než dojdete na konec naší společné cesty, budete mít všechno potřebné k tomu, abyste v sobě probudili JFK a stali se lídrem s vizí. Nakonec přidám pět jednoduchých kroků, které vám pomohou uspět při vytváření a předkládání scénáře vize, který pomůže vám i vaší organizaci vzkvétat v nové a lepší budoucnosti.

Kdybyste chtěli ještě trochu pomoci s vytvářením svého scénáře vize, vytvořil jsem nový interaktivní nástroj, který můžete zdarma využít, nazvaný scenárista vize (Vision Scripiter), zaměřený na ujasnění vize, sestavení scénáře vize a následné sdílení s týmem. Využívá videokoučování, otázek a nápověd, díky nimž je sepsání přesvědčivé a atraktivní vize snadné. Najdete ho na stránkách audiolibrix.cz/vision.