

ANJA FÖRSTER & PETER KREUZ

KRIZE JAKO PŘÍLEŽITOST



28 STRATEGIÍ
PRO VYUŽITÍ
KAŽDÉ KRIZE

 GRADA®

OPRAVDU SE CHCEME
VRÁTIT KE STARÉ RUTINĚ?

BYLO BY TRESTUHODNÉ
NEPOUČIT SE Z KRIZE.

ANJA FÖRSTER & PETER KREUZ

KRIZE

JAKO PŘÍLEŽITOST



28 STRATEGIÍ
PRO VYUŽITÍ KAŽDÉ KRIZE

GRADA PUBLISHING

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Anja Förster, Peter Kreuz

KRIZE JAKO PŘÍLEŽITOST

28 STRATEGIÍ PRO VYUŽITÍ KAŽDÉ KRIZE

Přeloženo z německého originálu knihy Anji Försterové a Petera Kreuze *VERGEUDE KEINE KRISE! 28 rebellische Ideen für Führung, Selbstmanagement und die Zukunft der Arbeit*, vydaného nakladatelstvím Rebels at Work Media, Heidelberg, Německo, 2020.
© Anja Förster und Dr. Peter Kreuz, Förster & Kreuz GmbH, Heidelberg, Germany. Published in 2020
All rights reserved

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
www.grada.cz
jako svou 8210. publikaci

Překlad Iva Michňová
Odpovědná redaktorka Lenka Zajíčková
Grafická úprava a sazba na motivy originálu Eva Hradiláková
Návrh a zpracování obálky Eva Hradiláková
Design Christoph Schulz-Hamparian
Počet stran 200
První české vydání, Praha 2021
Vytiskla tiskárna PBTisk a.s., Příbram

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2021

ISBN 978-80-271-4492-1 (ePub)
ISBN 978-80-271-4491-4 (pdf)
ISBN 978-80-271-3153-2 (print)

OBSAH

Proč jsme napsali tuto knihu 10

Všechno je otevřené! 17

PROTI SKUPINOVÉMU MYŠLENÍ 20

1 Starejte se o kanárky 31

2 Zapomeňte na pseudonejednotu 36

3 Unikněte víru skupiny 38

4 Myslete bez zábradlí 42

5 Spolkněte červenou pilulku 47

VEDENÍ V NEJISTÝCH DOBÁCH 52

6 Podporujte kompetenci provokovat 61

7 Narušitelé vítání! 65

8 Nařizujte odpor 68

9 Čtyři stupně vlastní odpovědnosti 74

10 Zabijte stupidní pravidla! 81

11 Proč produkují ochranáři zakrnělce 85

12 Konec chovných stanic pro superslepice 91

VLASTNÍ ROZVOJ SAMOSTATNOST 98

13 Všechno je otázkou nastavení mysli 110

14 Vyberte se sami! 116

15 Čtyři stupně poslušnosti 119

16 Vytvořte si síť oponentů 124

17 Kdo žene věci kupředu, má málokdy přátele 129

18 Udělejte si čas na makovici 134

19 Walk in stupid every morning 139

20 Radically Open Minded 144

21 35 bodů, které nenajdete v žádné příručce 148

NASTAVENÍ MYSLI NA BUDOUCNOST 152

22 Moderní experiment je strategií 157

23 Vnesete světlo do temného pokoje 162

24 Budujte toleranci k nezdarům 168

25 Oddémonizujte nezdar 172

26 Naučte se žonglovat pro život 177

27 Važte si nastavení mysli beta 181

28 40 megahitů brzdičů 184

Díky 188

Zůstaňte na tahu 190

Autoři 192

Některé kapitoly v této knize jsou výběrem nejlepších sloupků a článků, který již byly publikovány. Pro tuto knihu byly přepracovány a aktualizovány.

Informace pro plagiátory

Toto dílo včetně všech jeho částí je chráněno dle autorského zákona. Jakékoli využití, použití a další zpracování vyžaduje souhlas autorů. Veškerý obsah byl zpracován s maximální pečlivostí. Autoři ani nakladatelství neručí za fyzické, duševní nebo ekonomické újmy způsobené konzumací tohoto díla.

Varování

Čtení ohrožuje hloupost.

„KDYŽ ZBAVÍŠ
KRIZI ŠANCE -
STANE SE NEBEZPEČÍM.
KDYŽ ZBAVÍŠ
KRIZI STRACHU -
STANE SE ŠANCÍ.“*

LIDOVÁ MOUDROST

* POKUD SE VÁM TENTO CITÁT NELÍBÍ,
MÁME JEŠTĚ ALTERNATIVU:
„V KAŽDÉ NESNÁZI ŽIJE PŘÍLEŽITOST.“

ALBERT EINSTEIN

START

✓
**PROČ JSME
NAPSALI
TUTO
KNIHU**

Ano, sami moc dobře víme, o čem mluvíme, když používáme slovo „krize“. I nás v březnu 2020 postihla. Naše podnikání se scvrklo ze sta procent téměř na nulu.

S okamžitou platností jsme museli přestat vystupovat s novými impulsy či jako hlavní řečníci na konferencích pro manažery nebo na ekonomických kongresech. Kvůli riziku infekce byla zakázána skupinová setkání. Pro nás to v podstatě znamenalo zákaz výkonu povolání. A to vše ze dne na den, bez předchozího varování.

Kdybychom teď začali tvrdit, že jsme to zvládali v pohodě a že jsme hned vnímali krizi jako šanci a tak podobně, byla by to lež. Ve skutečnosti přišel šok. Taková situace ve vás vyvolá strach. Na jedné straně to byl strach, že virus bude řídit v Německu stejně jako ve Wu-chanu, jako v Lombardii nebo jako v řadě jiných zasažených koutů světa. Strach jsme přitom měli hlavně o naše starší a nejbližší příbuzné. A na druhé straně jsme měli strach z ekonomických dopadů koronavirové krize. Jak dlouho potrvá? Jak zlé to bude? Jak velký zlom nastane? Jaké dopady bude mít na veřejné finance, na euro, na míru nezaměstnanosti, na politiku obecně a co bude znamenat pro lidi a firmy? – Bylo nám jasné, že i když složité období pomine, ne všechno bude opět úplně stejné jako dříve.

Po počátečním překvapení a přes veškerou nejistotu jsme v sobě během krize nakonec oba dva objevili určitou vnitřní sílu: Začali jsme se zamýšlet, klást si otázky, nedívat se na život a na práci jen jako na „běžnej byznys“, ale zkusit je vnímat z jiného úhlu. „Bývalý svět“ se najednou zastavil a my jsme vnitřně začali fungovat jinak. Ukázalo se, že právě vynucené přerušení běžné rutiny a zažitých zvyklostí v nás probudilo velkou sílu k tomu, abychom v životě něco změnili.

To je i základní myšlenkou této knihy: Jak krize dopadne, ovlivnit nedokážeme. Ale můžeme si připravit strategii. Tedy určit si směr, jakým se chceme vydat. **Nemáme na všechno odpovědi. Ale můžeme se naučit pokládat správné otázky.**

ŠÍLENÁ DOBA!

V době, kdy pandemie covidu-19 mění způsob, jakým žijeme a pracujeme, je pro nás důležité dívat se dopředu. **Někdy je potřeba zažít šok, abychom se vyburcovali a donutili se přehodnotit svá přesvědčení a roky automaticky přijímané názory.**

Najednou jsme se museli vydat novými cestami, které nám ještě nedávno připadaly myslitelné jen teoreticky. Například problematika osobní přítomnosti. Najednou je možné, že lidé pracují všude – doma na gauči, na balkóně, u jídelního stolu – jen ne v kanceláři. A ono to jde! Digitální podoby a způsoby práce najednou nejsou věcí volby, ale nevyhnutelnou povinností. To, čemu se v nedávné minulosti bránilo nebo co se ignorovalo, najednou muselo fungovat: práce na dálku, videokonference místo dojíždění na schůze a porady, spolupráce přes kolaborační software.

Dokonce i našemu místnímu finančnímu úřadu, který do té doby nebyl zrovna symbolem pokroku, se během jednoho týdne podařilo vybavit všechny zaměstnance notebookem a upravit počítačovou infrastrukturu tak, že mohli začít pracovat z domova. Na finančním úřadě! No tak sláva! Mnoho protagonistů nového světa práce si po několika dnech začalo klást otázku: „Proč jsme to tak nedělali už dávno před krizí? Vždyť takhle je to mnohem lepší a mnohem produktivnější!“

A ukazuje se, že to jde! Ne všechno hned, ne všechno perfektně. S počátečními obtížemi a s mnoha problémy. Na druhé straně ale s touhou zkoušet a objevovat, s flexibilitou a dobrou vůlí.

PŘESTAŇTE MYSLET STRNULE

Nepropagujeme tady přístup ve stylu „všechno bude fajn“. Krize nejsou žádné šance, krize jsou tím, čím jsou: krizemi. Nikdo je nepotřebuje a nikdo je nechce. Ale přesto: **Když se na to podíváme pořádně, tak můžeme současné výzvy vnímat také jako smysluplné stimuly, které nám nabízejí šanci, jak přestat myslet strnule.**

Všem kritikům, kteří nejpozději v této chvíli rozzlobeně zvednou prst a začnou upozorňovat na to, že je to trochu moc optimismu vzhledem ke skutečnosti, že krize už vyšachovala celá odvětví, chceme výslovně říci: Ano, je nám jasné, že podnikatelé bojují o ekonomickou existenci a zaměstnanci o práci. Trošku víc home officů a telefonických konferencí svět nespasí.

Ale co naplat. Musíme se soustředit na to, co můžeme udělat: Můžeme společně na všech úrovních pracovat na tom, abychom eliminovali škody a abychom se co nejlépe připravili na svět, který bude jiný než před krizí.

Nechceme v této knize bagatelizovat nějaké problémy. **Jde nám o přístup, o váš přístup, o náš přístup.** Považujeme tyto problémy za předzvěst nevyhnutelného zániku? Nebo je vnímáme jako impuls, abychom jim čelili konkrétními činy?

Náš přístup zní: Právě nyní se vyplatí hledat nové odpovědi na staré otázky – kvůli světu PO krizi. Neboť jak řekl Winston Churchill:

„Nikdy nepromarni dobrou krizi!“

Anglický ministerský předseda měl s krizemi bohaté zkušenosti. Když se v květnu 1940 ujal úřadu, byla jeho země zmitána druhou světovou válkou. Nacistické Německo mělo vojenskou převahu, Britové utrpěli na pevnině při pokusu postavit se Němcům při vstupu do Francie drtivou porážku, nacisté hrozili invazí a Churchillovým gigantickým úkolem bylo povzbudit v těchto temných chvílích ustrašený národ, který už v podstatě rezignoval. To dokážete jen se silnou vizí a hooooódně velkou dávkou odvahy. **Odvahy!** Sám Churchill byl přesvědčen, že odvaha je jakožto základ všech dalších ctností nejdůležitější ze všech lidských předností.

Otázky pro nás pro všechny v současné krizi znějí: **Jak můžeme projevit odvahu? Jak můžeme myslet na budoucnost, když nás zároveň ustavičně zaměstnává to, abychom zvládli stávající krizi?** Nelze dělat buď první, nebo druhé. Musíme zvládnout obojí! To i to. A právě v tom spočívá výzva, s níž se musíme vypořádat.

Špatná zpráva zní: Nemáme na výběr.

Chceme-li jako Středoevropané nadále hrát podstatnou roli v radikálně se měnícím světě, tak se musíme posunout. Musíme odvázně a vytrvale pracovat na tom, abychom se změnili.

Dobrá zpráva zní: Nemáme na výběr.

Nemůžeme dělat vůbec nic jiného než být odvážní. **Musíme** překročit svůj stín a být jiní. Půjde to jen tehdy, když se odhodlaně vzdáme starých způsobů myšlení. Když přepíšeme omezující názory moudřejšími a perspektivnějšími nápady. A když budeme zvědaví. Když budeme odvázně experimentovat a rozšiřovat své myšlení. Což opět znamená, že budeme zpochybňovat konvence,

tradice, role, vzorce, normy a schémata. Že nebudeme nic považovat za samozřejmé. Konečně skončíme s příšerným: „Musí to být tak, jak to děláme odjakživa a jinak to nebude!“

NOVÉ CESTY VZNIKAJÍ TÍM, ŽE SE VYŠLAPÁVAJÍ

Kreativní myšlení a jednání najdeme jen tam, kde vládne rozmanitost místo jednotvárnosti, kde se podporuje individualita místo konformnosti, kde mají lidé prostor a odpovědnost. Musíme se rozhodnout mezi konvenčností a změnou. Mezi organizovanou neodpovědností a sebevědomou odpovědností za to, co děláme.

A proto se musí všichni zúčastnění posunout:

- Přestat **pracovat jen podle striktních pravidel a začít se odpovědně sám rozhodovat.**
- Přestat **být kontrolován** a začít **se kontrolovat sám.**
- Přestat **myslet jen na to, že chci mít své jisté**, a začít **myslet experimentálně.**
- Přestat **se vyhýbat chybám** a začít **zkoušet nové věci.**
- Přestat **mít právo na odpor** a začít **mít povinnost odporovat.**
- Přestat **souhlasit** a začít **nesouhlasit.**
- Přestat **si nechat diktovat ostatními** a začít **se řídit podle sebe.**

O všech těchto tématech už jsme v uplynulých letech v různých médiích psali: V našich knihách, v našem newsletteru, v článkách, rozhovorech a na sociálních sítích. A samozřejmě jsme o tom mluvili i na našich přednáškách.

Pravidelní čtenáři našeho newsletteru poznají v této knize již publikované texty. Doplnili jsme nové nápady a impulsy, které se týkají mimořádných výzev, ale i šancí současné krize.

Vznikly z toho podněty k tomu, jak se dá myslet jinak. Rádi bychom, abyste nepromarnili žádnou krizi!

Když zbavíš krizi šance, stane se nebezpečím.

Když zbavíš krizi strachu, stane se šancí.

Tato kniha vás chce vybídnout k odvaze. Texty jsme koncipovali tak, abyste jako čtenáři mohli začít kdekoli. Obrazně řečeno je *Krise jako příležitost* švédský stůl, ze kterého si můžete vybrat, co chcete.

Čím naše kniha naopak **není**: Rádcem v podobě návodu, jak máte mentálně lépe překonat náročné období! Nejsme ani rádcí, ani terapeuti. Díváme se na to, co se právě děje, pohledem ekonomů a podnikatelů a chceme nabídnout impulsy pro budoucí svět práce.

Při čtení uvidíte, že spousta těchto podnětů se týká i období po krizi. Pokud to někoho udivuje, tak špatně chápe krizi jako ojedinelý zlom, jako bolestné přerušení, na které se musí co možná nejrychleji zapomenout, až budeme mít toto období za sebou. My to vnímáme jinak: **Krise především také zvětšuje a iniciuje změny, které musejí nastat tak jako tak.**

„Úspěch není věčný, porážky nejsou definitivní. Důležitá je odvaha pokračovat dál!“ I to řekl Winston Churchill. Úspěch posiluje iluzi, že máme všechno pod kontrolou a jsme neporazitelní. A naopak krize nám připadá jako katastrofa, která nás vede k myšlence, že nikdy nepřijde zítřek. Oba dva názory jsou mylné!

Churchill věděl, že ať se stane, co se stane, žádná krize nepotrvá věčně. To bychom si měli neustále připomínat!



**VŠECHNO
JE OTEVŘENÉ!**

„Koronavirus představuje něco nového,“ shrnuje *Wall Street Journal*, „nefinanční, exogenní sílu, jejíž vliv na světovou ekonomiku je enormní a nedohlédnutelný.“

Ve chvíli, kdy píšeme tyto řádky, ještě vůbec není jasné, jak krize dopadne. Firmy pracují ze všech sil, aby jakž takž překonaly obtížné období – to znamená, aby zachovaly své fungování, své obchody, zdraví svých zaměstnanců. Je to dočasné. Fungují na nouzový agregát.

Přesto platí, že každý nápad, který byl dobrý před koronou, bude dobrý i po koruně. Každý projekt, za který jsme bojovali před krizí, zůstane nejspíš dobrým projektem, který se vyplatí. **Inovace se žádným virem nenakazí.**

V žádném případě tedy nelze všechno, co se týká budoucnosti, dočasně zastavit a jen se točit v bludném kruhu krize. Samozřejmě, že je životně důležité udržet běžný chod firem. Ale zároveň musí každá z nich pracovat i na rozumných nápadech nejen pro fungování v době krize, ale i v časech, které přijdou po ní.

Radikální změna obecných podmínek vyžaduje radikální změnu myšlení. Ve firmách, organizacích a u každého jednotlivce.

Všechno začíná tím, že ukážeme prstem sami na sebe a zeptáme se: Co můžu **dneska udělat já**, abych tuto změnu urychlil?

Něco udělat. O to jde. To je pointou celého příběhu. Smyslem naší práce. Důvodem, proč jsme napsali tuto knihu.

Něco udělat: To je nyní na pořadu dne.

✓ - NEPROMARNĚTE
ŽÁDNOU
KRIZI!

PROTI
SKUPINOVÉMU
MYŠLENÍ*