

# Budujeme odolnou firmu

Miloš Toman

Jak přežít a prosperovat  
v extrémně nejistých časech



**Bob Dylan:** „Každý ví – časy se mění.“

***Odvážná myšlenka:*** *Koncepce Odolné firmy není jednou z možností, jak se vypořádat s nejistotou. Je to jediná možnost.*

# Obsah

Úvod.....	4
Černé labutě nebo veverky? .....	6
Minulost.....	7
Vykročme novým směrem.....	10
Odolná firma.....	14
Řešíme problémy .....	19
10 firem, kde odolnost funguje.....	26
3 pilíře Odolné firmy .....	33
Dvě zásady Odolné firmy .....	55
Odměňování a soutěž.....	59
Strategie a plánování .....	64
Dashboard a KPI.....	78
Klíčové role v Odolné firmě .....	82
Jak zrušit 30–50 % pravidel.....	88
Zavádíme odolnost .....	96
10 častých námitek .....	104
Příloha 1: Audit odolnosti firmy .....	111
Příloha 2: Co po auditu – praktické kroky .....	116
Příloha 3: Test, jak firma pracuje s experimentováním a chybami .....	120

# Úvod

Kdysi jsme s rodinou navštívili skanzen v Rožnově pod Radhoštěm. Mnoho ze zemědělského i jiného nářadí, které tam vystavují, mi bylo důvěrně známé. V dětství jsem se s ním běžně setkával a prarodiče i rodiče ho běžně používali. Moje děti však už netušily, k čemu bylo dobré. Po staletí se na něm nic nezměnilo, ale teď už je k nepotřebě.

Změny neustále zrychlují. A kdyby jen to. Stávají se nepředvídatelnými. Staré nářadí se zkrátka už nedá použít. Musíme hledat něco nového.

Tato kniha je o odolnosti. O firmě, která je schopná nejen odolávat změněným podmínkám, ale nejistotu a nepředvídatelnost využívat ke svému prospěchu.

Už v roce 2005 jsem v knize Řízení změn (vydalo nakladatelství Alfa Publishing) popsal metodu neustálého proměňování – metamorphing. Je zajímavé, že i když si knihu přečetlo mnoho manažerů, včetně těch z největších firem, o tuto část knihy se nikdo příliš nezajímal. Zřejmě tehdy ještě nenazrál čas.

Firmy zatím budovaly svůj krunýř, který je měl ochránit před nejistotami světa. A když potřebovaly, jako je tomu u raka, krunýř svléknout a nahradit větším, použili k tomu takzvaný reengineering – totální firmní převrat.

Hitem starého pojetí managementu bylo a je řízení rizik. Jenže na to, abyste mohli rizika řídit, je potřebujete znát a předvídat. Znáte však někoho, kdo rok dopředu očekával, že se americký prezident rozhodne napadnout Irán a v důsledku toho vyskočí ceny pohonných hmot? Já ne. Stejně tak jsme nepředvíдали covid nebo válku na Ukrajině.

To hlavní, co ve firmách potřebujeme, nejsou hradby, ale pružnost. Vzpomínám si na cvičnou mobilizaci, kterou jsem absolvoval na vojně. Tehdy ze skladů vyjela i zakonzervovaná vozidla. Nedostala se daleko. Gumové díly za tu dobu, co byla technika uložena, ztvrdly a při prvním nadskočení na hrbolu se rozspaly.

Většina firem je na tom stejně jako ta vozidla. Léta zdokonalovaly systémy a pravidla, až ztratily pružnost a ztvrdly. Stačí překážka v podobě nepředvídatelné události a rozsypanou se na kusy. Stávají se křehkými. V knize se občas setkáte s citoslovcem „Křáp!“, které to vyjadřuje.

Křehkost systému je téma, které rozpracovává Nassim Nicholas Taleb v knize Antifragile. Mě podnítila k tomu, abych začal uvažovat o rozšíření myšlenky trvalého proměňování, a především její uzpůsobení podnikatelské praxi. Tak vznikla koncepce Odolné firmy.

Tato kniha vás nejen seznámí s tím, co Odolná firma vlastně je, ale také vám ukáže, jak v praxi zvyšovat odolnost vaší firmy, a dodá vám k tomu potřebné nástroje.

Je určena zejména majitelům firem a CEO. Ale i když jimi nejste, i vy v ní najdete inspiraci.

# Černé labutě nebo veverky?

Taleb přirovnal nečekané změny ke vzácným černým labutím. Tehdy to dávalo smysl. Takové věci se děly jednou za desetiletí, možná i za delší dobu. Ale dnes? Když vezmeme jen tři zmiňované události, vyjdou nám letopočty 2019, 2022 a 2026. Události se tedy množí. Dříve padaly jednotlivé rány, dnes rachotí kulomet.

Černé labutě jsou však pořád ojedinělé. Proto mě napadá jiné přirovnání. V dětství jsem v lese potkával jen rezavé veverky. Černé byly vzácné. Dnes je to naopak a černé veverky potkáte celkem běžně. Asi jako nečekané události.

Znamená to jedno. Nemůžeme se spoléhat, že se taková politováníhodná událost stane jednou za deset let (jak zní hláška z filmu Jáchyme hoď ho do stroje). Naopak, musíme počítat, že se stane zítra. A nevíme, co. V takové situaci se můžeme zachovat dvojitým způsobem. Buď se tou vlnou, která se na nás valí, necháme pohltit a utlouct, nebo na ni vyskočíme a budeme surfovat kupředu.

Odolná firma tedy není jen nějakou pojistkou pro budoucnost. Je to koncepce, která rozhoduje o vaší úspěšnosti tady a teď. I kdyby se příštích padesát let nic zvláštního nestalo (což je nepravděpodobné), pořád bude mít vaše firma náskok před konkurencí.

Co je k tomu zapotřebí? Odvaha. Odvaha rozloučit se zažitým harvardským stylem řízení firmy, se vším, co jste se museli naučit, abyste se mohli pyšnit titulem MBA. Chápu, není to snadné. Vždyť jde o osvědčený a léty praxe mnoha a mnoha firem potvrzený systém. Ale připomeňme si znovu, že dřív běhaly po lese rezavé veverky a teď jsou tam černé. Křáp!

# Minulost

Roky pomáhám firmám zvyšovat hodnotu (tzv. Value Management). Jenže stále častěji narážím na hranice dané systémem. Ukazuje se, že technologie, procesy a čísla už neposkytují příliš velký prostor ke zlepšení. Lidský potenciál ano. Jenže harvardský model managementu považuje lidi za součást stroje. Jen si všimněte, jak často se mluví o „lidských zdrojích“. Nepřipomíná vám to baterii, kterou když vyčerpáte, vyhodíte a nahradíte novou?

Abychom pochopili, proč je potřeba budovat firmu nového typu, podívejme se nejdříve na firmy staré. Řídící se „harvardskými zásadami“, jak je možno nazývat styl, který je tu od cca poloviny 60. let minulého století.

Předválečná firma Baťa měla unikátní kulturu, která jí zajišťovala vysokou prosperitu. Třebaže se vyznačovala nízkými cenami, dosahovala vysokých zisků. Jedním z důvodů byla takzvaná „samospráva dílen“, která podněcovala samostatnost a iniciativu zaměstnanců. Paul Devinat, který z pověření Mezinárodního úřadu práce zkoumal Baťovy metody, charakterizoval firmu jako společenství malých podnikatelů.

Firma vyvážela tuto kulturu za hranice. Všude, kde zakládala továrny, bylo všechno jako v mateřském Zlíně.

Po smrti Tomáše Bati zdědil podle jeho závěti společnost nevlastní bratr Jan. Ten zachovával linii a firmu dále rozvíjel. Pak přišla válka a po ní znárodnění továren v Československu. Tomáš Baťa junior využil situace, kdy po únoru 1948 byly firemní dokumenty nedostupné, a začal se soudit se svým strýcem o vlastnictví společnosti. Ten se nakonec, unaven spory, vzdal a v roce 1962 Tomášův syn firmu ovládl.

Tomáš Baťa mladší se nikdy nesmířil s tím, že firmu podle vůle svého otce nezdědil. Otec zřejmě dobře chápal, že Jan je nositelem jeho idejí, kdežto syn ne. To se po převzetí ukázalo. Tomáš považoval otcovu kulturu za málo profesionální a předělal firmu podle harvardských standardů. Následky se dostavily. V 60. a 70. letech nedokázala reagovat na změny trhu a dostala se do vážných ekonomických potíží. Dnes není jedinečná, ale v podstatě bezvýznamná.

Podívejme se ještě na jednu firmu. LEGO je pověstné kreativitou. Ta ale začala v 70. letech upadat. V roce 1976 nebyl poprvé v poválečné historii uveden na trh ani jeden nový dílek. Prodej klesal. A přidaly se další neúspěchy.

Legoland v Německu musel být po třech letech trápení zavřen. A situace ve firmě došla tak daleko, že zaměstnanecký časopis vypsal anketu: „Existuje duch firmy LEGO a lze ho popsat?“ Charakteristické je, že většina odpovědí se utápěla v nostalgii.

Jak je to možné? Firma měla od 60. let profesionální vedení, které ji řídilo podle harvardských postupů, tedy toho, co bylo považováno za nejlepší. Jenže tento přístup udělal z firmy stroj na peníze. Ducha nahradila čísla.

Ne náhodou se problémy u obou firem projevíly na přelomu 60. a 70. let. To byla doba největšího rozmachu harvardského stylu řízení. Jaké byly jeho přínosy, pro které mu firmy dávaly přednost?

Především to byla profesionalita (i když někdy přeceňovaná). Vytvářel jasné procesy a standardy, které usnadňují řízení velkých korporací.

Pak tu byl důraz na data a analýzu. Rozhodnutí se neopírají o pocity, ale o tvrdá data a logické vyhodnocení rizik.

Negativem bylo a je zejména potlačení lidského faktoru. Firma je pojímána jako stroj. Silná orientace na výkon a kvartální výsledky pak ohrožuje dlouhodobou udržitelnost a kreativní inovace.

Manažerský styl může působit rigidně a odtrženě od reality běžných provozních zaměstnanců.

Pokud jde o řízení firmy, přednost dostává direktivní styl, fungující podle zásady „kdo je nahoře, ten má pravdu“. Profesionalita se projevuje jako bezohlednost k lidem.

Místo pozitivních přístupů se hlavním faktorem stává strach. Ve firmách bují kariérismus, intrikářství, zatajují se negativní informace. Výstižný obrázek z prostředí takových firem podala Corinne Maierová v knize Lenosti... buď pozdravena!

Hlavním problémem harvardského stylu tedy je, že omezuje nebo dokonce vylučuje individuální iniciativu. Jednoduše řečeno, co se nenařídí shora, to není.

Takový způsob řízení firmy je však velmi těžkopádný a jakmile nastane nečekaný problém, firma na něj nedokáže rychle reagovat. Je tedy v tomto směru „tvrdá“ a křehká. Křáp!

Harvardský styl se stává koulí na noze, táhnoucí nás k zemi. Rozum velí, abychom se ho zbavili. Co tedy místo něj?

# Vykročme novým směrem

## Manifest těch, kteří chápou potřebu změny

Žijeme v době, kdy se svět mění rychleji než plány. Trhy jsou nestabilní, technologie se zrychlují, lidé odcházejí a jistoty mizí. Přesto je většina firem stále řízena, jako by budoucnost byla předvídatelná.

My tvrdíme: není.

Proto odmítáme křehké modely podnikání založené na jediné strategii, centralizované kontrole, nekonečné optimalizaci a víře, že když se nebude nic kazit, bude to fungovat.

Máme dost harvardského byznys stylu, který se tváří, že je vědou a že firmu je možné řídit podle věčných a neomylných vzorců. Nenecháme se zruinovat systémem, který už nefunguje a jen se zoufale snaží udržet neměnnost a pochybnou jistotu.

Věříme, že nejlepší firmy nejsou ty nejstabilnější, ale ty, které se zlepšují díky tlaku, chybám a změně. To nazýváme Odolná firma.

## 1. Odmítáme iluzi kontroly

Plány selhávají. Forecasty lžou. Realita je silnější než tabulky. Všechna čísla, která máme, hovoří o minulosti.

Neřídíme firmy tak, aby se nic nepokazilo, řídíme je tak, aby přežily, když se něco pokazí.

Kontrola není cíl. Schopnost reagovat je cíl.

## 2. Zisk je důsledek, ne smysl

Zisk je nutný. Ale není posvátný.

Zisk chápeme jako signál zdraví systému, odměnu za vytvořenou hodnotu, palivo pro další růst.

Firma, která maximalizuje zisk na úkor lidí, důvěry a adaptability se dříve či později stane křehkou.

My budujeme firmy, které vydělávají proto, že fungují – ne naopak.

## 3. Upřednostňujeme malé sázky před velkými sliby

Nevěříme na jednu velkou věčnou a pevnou strategii. Věříme na mnoho malých experimentů.

Malé ztráty jsou přijatelné, učení je povinné, velké výhry jsou vítané.

Chyba, která firmu zničí, nebyla chyba. Byl to test, který firma neměla přežít.

## 4. Stavíme decentralizované rozhodování

Rozhodnutí patří tam, kde vzniká realita. Ne do zasedaček vzdálených od problému. Manažer není kontrolor, schvalovatel, brzda.

Manažer je architekt systému, tvůrce podmínek, ochránce smyslu.

Firma, která myslí jen v hlavách několika lidí, je křehká.

## 5. Lidi nevnímáme jako zdroj, ale jako nositele adaptability

Lidé nejsou náklad. Jsou systém v systému. Nejsou kolečka, ale nositelé života.

Odolná firma nepotřebuje motivovat strachem, nepotřebuje maskovat chaos korporátními frázemi, nepotřebuje „kulturu“ napsanou na plakátu.

Potřebuje smysl, důvěru a možnost ovlivňovat realitu.

Vyhořelí lidé netvoří odolné firmy.

## 6. Myslíme dlouhodobě, i když jednáme dnes

Krátkodobé vítězství, které ničí reputaci, je porážkou. Růst, který rozkládá vztahy, je iluze.

Důvěra je aktivum. Pověst je kapitál. Slovo má váhu.

Firmy, které přežijí dekády, nemají na prvním místě jen výsledek, ale také charakter.

## 7. Přijímáme nejistotu jako konkurenční výhodu

Nejistota není problém k odstranění. Je to prostředí, ve kterém se odlišujeme a plaveme v něm jako ryba ve vodě. Zatímco jiní zpomalují, čekají, zamrzají, my testujeme, učíme se, zesilujeme.

Tlak nás neničí. Tlak nás tvaruje.

## Závěrem

Odolná firma není metodika. Není certifikace. Není trend. Je to způsob myšlení o firmě jako o živém systému.

Budujeme firmy, které nepotřebují dokonalé podmínky, které se nebojí reality, které přežijí i své zakladatele.

Protože budoucnost nepatří těm, kdo plánují nejlépe. Patří těm, kdo zesílí, když se plán rozpadne. Připomínáme znovu: Odolná firma není jedna z možností, je jedinou možností.

### 3 otázky pro majitele/CEO firmy

Odpovězte si upřímně ANO / NE:

- Máte obavu vzdát se bezprostřední kontroly nad vším, co se ve firmě děje?
- Považujete za nemožné vytvořit ve firmě autonomní buňky?
- Mluvíte o zaměstnancích jako o lidských zdrojích?

Každé „ANO“ zvyšuje křehkost firmy.

# Odolná firma

Když chcete získat odolnost proti nemocem, zřejmě se otužujete, jíte zdravou stravu, vyhýbáte se škodlivým látkám i činností a posilujete i ducha. Je to ve firmě podobné? Ano, pokud pochopíme, že je také živým organismem. Ne strojem, jak to vidí zastaralé manažerské přístupy.

Ty si totiž představují firmu jako mechanické hodiny, plné ozubených koleček. Když se dobře nastaví, plní svůj úkol, totiž ukazovat přesný čas. Tím ale jejich výhoda končí. Nedokážou třeba měřit teplotu nebo umlít kávu. A co je hlavní, neumí se zdokonalovat. Na to, aby se v nich něco změnilo, musí přijít hodinář.

Už jsem se zmínil o reengineeringu. V 90. letech minulého století šlo o velkou módu. Fungovalo to právě takto. Když firma „ukazovala“ špatně, přišel odborník a předělal ji. Dostala nový design, kolečka se jinak uspořádala a dala se znovu do práce. Chybou bylo, že se nikdo nezajímal, jak se ta kolečka cítí. Také proč, když šlo o stroj.

Jenže v té době se začaly prosazovat behaviorální vědy, zajímavější se o lidské chování a jeho pohnutky. A tím se představy o mechanické podstatě rozpadly. Byly však zřejmě původně dost pevné, když se rozpadají dodnes a pořád se ještě najde dost manažerů, kteří na ně slyší. I když tedy víme, že člověk není ani homo economicus, ani pracovní robot, v mnoha firmách na to nedbají.

Starý management se totiž pořád ještě zabývá činnostmi, které jsou v podstatě mechanické: plánuje, minimalizuje riziko, maximalizuje efektivitu, hlídá zisk. Jinak řečeno, upevňuje firmu, která se tím pádem stává křehkou.

Co tedy očekáváme od nového pojetí managementu odolné firmy:

- pracuje s chaosem jako zdrojem a příležitostí
- buduje systémy, které se zlepšují chybami
- měří úspěch dlouhodobou životaschopností, ne kvartálním ziskem.

Vidíme, že je potřeba postupovat shora. Změnit manažerské role. Mnoho lidí v čele firem totiž ještě nedospělo k poznání, že s růstem se obsah jejich práce mění. A je to nanejvýš nutné.

I v relativně velkých podnicích totiž přetrvává role mikromanažera, řídicího chod firmy a řešícího každodenní problémy na úrovni operativy. Podle výzkumů až 87 % manažerů selhává v delegování pravomocí na své zaměstnance, i když se sami za mikromanažery nepovažují. Neuvěřitelných 91 % mikromanažerů si své chování vůbec neuvědomuje nebo ho popírá.

Vzniká tak bludný kruh. Protože se majitel či CEO nechce vzdát každodenního rozhodování o maličkostech, firmě se nedaří dobře. A protože se firmě nedaří dobře, šéf chce tím víc rozhodovat o každé maličkosti.

Nedávno jsem o přestávce na vzdělávací akci nechtěně vyslechl telefonát jednoho takového majitele firmy. Zjišťoval, proč byl proplacen nějaký doklad. Nejdříve se ptal účetní, kdo ho podepsal. Následně zpovídal tohoto vedoucího pracovníka. Pak znovu volal účetní, že je vše v pořádku. Nejenom že marnil čas, ale dal také svým podřízeným jasně najevo, že jim nevěří.

Jak si za chvíli řekneme, nejdůležitějším prvkem odolné firmy je autonomie. Pokud ve firmě není, nebo ji šéf nerespektuje, odolnost nebude fungovat. Proč, to je zřejmé. Stačí, aby ředitel onemocněl a firma se zastaví.

Když 18. listopadu 1987 večer vypukl požár na stanici londýnského metra King's Cross, přivolaní hasiči se marně dožadovali plánu stanice. Ležel zamčený v kanceláři jednoho ředitele, od níž nikdo jiný neměl klíč. Nedůvěra, kterou ředitelé metra projevovali vůči zaměstnancům, nakonec přinesla tragickou bilanci: 31 mrtvých.

Můžeme se utěšovat, že ve firmách něco takového nehrozí. Ale i pád zaměstnavatele je pro mnohé pracovníky tragédií. A zatímco při mechanickém řízení to managementu může být jedno, v odolné firmě, chápané jak organismus, to jedno není. Když nás pekelně bolí ruka, nenechá nás to chladnými.

Z pokladů, které jsem sesbíral při psaní knihy Zamrzlá produktivita (vydal Management Press v roce 2016) vyplývá, že víc jak polovina západoevropských manažerů se bojí svých podřízených. A ti jim to zdatně oplácejí. Jen 51 procent zaměstnanců důvěřuje vyšším manažerům, pouze 36 procent je přesvědčeno, že jednají čestně, a plné tři čtvrtiny zaměstnanců tvrdí, že se u nich setkali s nezákonným nebo neetickým jednáním.

Ve stávajících firmách tedy panuje oboustranná nedůvěra. To je samozřejmě překážka jak v dosahování aktuálních výsledků, tak pro posilování odolnosti. Taková firma je křehká. Když se na LinkedIn diskutovalo o tom, jestli by zaměstnanci zůstali dobrovolně v práci déle, kdyby se vyskytla nějaká mimořádná potřeba, většina odpověděla, že ne. Mají přece svůj život. Tuhý systém se tak stává překážkou. Je-li po zaměstnancích vyžadováno, aby se ho striktně drželi, chtějí oni po zaměstnavateli to samé. Křáp!

Proměna tedy musí postupovat odshora. Podívejme se teď, jak má vypadat nová role majitele či CEO v odolné firmě (další manažerské úrovně si probereme později, až bude jasné, k čemu odkazují).

## Majitel/CEO firmy

**Nejdůležitější role:** Architekt systému

**Cíl:** Zajistit, aby firma byla schopná učit se, adaptovat a zesilovat při tlaku, nikoli jen operativně fungovat.

**Hlavní odpovědnosti:** Definovat hranice autonomie, stanovit smysl a dlouhodobou strategii, nikoli detaily operativy, monitorovat signály zdraví firmy (závislosti, schopnost učit se, adaptabilita), rozhodovat pouze v zóně ochrany systému (finanční riziko, reputace, právní záležitosti), podporovat experimentální kulturu a hodnocení chyb bez viny.

**Klíčové principy pro CEO:**

- nevstupovat do operativy, pokud není kritická
- chyby autonomních buněk využívat k učení firmy
- být garantem dlouhodobé stability a adaptability

## 10 otázek pro majitele/CEO firmy

Odpovězte si upřímně ANO / NE:

- Zastavila by se firma, kdyby odešli 1–2 klíčoví lidé?
- Musíte vy osobně schvalovat víc než 30 % rozhodnutí?
- Má firma jeden hlavní zdroj tržeb bez alternativy?
- Víte, které projekty by šly bez bolesti okamžitě ukončit?
- Jsou chyby otevřeně sdílené, nebo se maskují?
- Mají týmy přímý kontakt s dopadem své práce?
- Existují malé experimenty, nebo jen „velké změny“?
- Je růst spíš vyčerpávající než ulehčující?
- Víte, kde je firma zranitelná – nebo to jen tušíte?
- Uměla by firma fungovat 3 měsíce bez vás?

Každé „NE“ zvyšuje křehkost firmy.

# Řešíme problémy

Odolná firma řeší řadu problémů, se kterými si nyní vedení společností neví rady. Ukažme si na některých z nich, jak s nimi zacházet tak, aby rostla odolnost.

## 1. Přetížení vedení a závislost na majiteli

Majitel či ředitel je úzké hrdlo, vše se schvaluje nahoře, firma bez něj zpomaluje. Rozhodování se prodlužuje, pokud je delší doba nepřítomen, firma se zastaví.

Majitel jedné firmy například zaměstnal provozní ředitelku, ale všechno stejně rozhodoval sám. Ředitelka nebyla vytížená a majitel naopak rozhodování nestíhal.

Řešení Odolné firmy:

- autonomní buňky s jasnou odpovědností
- rozhodovací pravomoc tam, kde vzniká problém
- majitel je architekt systému, ne hasič

Výsledkem je, že firma spolehlivě funguje i bez permanentní kontroly.

## 2. Nízká iniciativa zaměstnanců

Zaměstnanci se neustále dožadují „Řekněte nám, co máme dělat“. Lidé nechtějí riskovat, protože chyby se trestají. Často můžeme slyšet „Pracuji jen do výše svého platu“.

V jedné firmě, kde chtěli zvýšit tržby, mi zaměstnanci přímo řekli: „Až nám zvýší plat, tak budeme dělat, co po nás chcete.“

Řešení Odolné firmy:

- bezpečné experimenty s omezeným rizikem
- odměňování učení, nejen výsledku
- vyhodnocení bez hledání viníka

Výsledkem je, že aktivita roste, inovace přichází zevnitř.

### 3. Byrokratizace a zahlcení pravidly

Problémem je příliš mnoho procesů, ISO jako pevná betonová konstrukce, lidé řešící formuláře místo zákazníka.

Provozovatel e-shopu dostal od dopravní společnosti strohou zprávu, že už nebudou jejich zásilky vyzvedávat. Z areálu, kde sídlilo více firem, jedna odešla a podle jejich interních pravidel poklesl objem pod určenou mez. Prý nemohou prodělávat a ať si tedy zákazník vozí balíčky na depo sám.

Protože postup měli v předpisech, důsledky je nezajímaly. Prodělávat ale nemohl ani obchodník. A tak se obrátili na konkurenci a ta mu svoz poskytla. Převážná firma tím přišla o dobrého zákazníka.

Řešení Odolné firmy:

- redukce pravidel o 30–50 %
- princip: pravidlo musí zvyšovat kvalitu rozhodování
- přenesení odpovědnosti do buněk

Výsledkem jsou rychlejší reakce, méně frustrace.

## 4. Reakce na krize (energie, supply chain, trh)

Problematická je závislost na jednom dodavateli, jednom klíčovém produktu, jedné skupině zákazníků či jednom zákazníkovi.

Dvě automobilky reagovaly odlišně na výpadek dodávek čipů z Číny. Toyota si vytvořila nákladné robustní zásoby, kdežto Tesla během krátké doby přepsala software pro dostupné čipy. Toyota se v tomto ohledu projevila jako křehká, kdežto Tesla jako odolná firma.

Řešení Odolné firmy:

- diverzifikace portfolia (core / experiment / opce)
- malé paralelní projekty
- decentralizované rozhodování

Výsledkem je, že firma zesílí, když jiní padají.

## 5. Inovace stagnují

Lidé říkají „Nemáme čas inovovat“. Inovace, pokud jsou, mají podobu velkých projektů, vše musí být perfektní.

V jedné firmě se se systém zlepšování, který jsem navrhl, nesetkal u managementu s pochopením. Prý to mohou dělat jen odborně fundovaní lidé, ne každý.

Řešení Odolné firmy:

- malé experimenty
- rychlé testování bez velkých investic
- zabíjení špatných nápadů včas

Výsledkem je, že inovování se stává rutinou, ne výjimečnou událostí.

## 6. Konflikt mezi výrobou, obchodem a vývojem

Obchod slíbí nemožné, výroba nestíhá, odmítá obchodem tlumočené požadavky zákazníků, vývoj žije ve vlastním světě.

Na semináři jsem měl dva obchodníky ze stejné firmy. Oba si stěžovali, že když přijdou do výroby s požadavky zákazníků, vysmějí se jim. A ředitel jim doporučí, ať se naučí pořádně prodávat. Ani ne do roka ta firma zkrachovala.

Řešení Odolné firmy:

- společné cíle na úrovni systému
- propojené buňky
- sdílené KPI (zisk, cash, zákazník)

Výsledkem je méně vnitřních bojů, více energie směřované na trh.

## 7. Nedostatek lidí, generační změna

Mladí lidé nechtějí hierarchii, roste tlak na smysluplnost práce, projevuje se nízká loajalita.

V souvislosti s Generací Z se objevuje řada stížností. Nechtějí poslouchat, nechtějí dělat, co je ne baví, nechtějí pracovat přesčas a „vložit se do práce“. Bouří se proti tomu, co jejich rodiče považovali za normální.

Řešení Odolné firmy:

- autonomie
- transparentnost výsledků
- skutečná odpovědnost

Ve výsledku je firma atraktivnějším zaměstnavatelem i pro nejmladší generaci.

## 8. Strategická paralýza

Strategie se tvoří roky a pak je z ní stejně dokument do šuplíku. Jakákoliv změna trhu znamená konec a nutnost strategií přepracovat.

Podle Harvard Business Review pouze 10 % vrcholových manažerů uvádí, že se jim v daném roce podařilo úspěšně realizovat alespoň dvě třetiny klíčových strategických iniciativ. Strategie se tedy čím dál tím víc stávají nepoužitelnými a odtrženými od reality.

Řešení Odolné firmy:

- jednostránková strategie
- kvartální přehodnocování
- strategie jako systém učení

Výsledkem je, že firma je dynamická, ne zabetonovaná.

## 9. Vyhoření managementu

Management neustále hasí, snaží se o kontrolu každého detailu a je na něj vyvíjen silný psychický tlak.

Projevilo se to například u zakladatelky Zásilkovny Simony Kijonkové. Ta v rozhovorech otevřeně přiznala, že po letech extrémního pracovního nasazení čelila vážným příznakům vyhoření, které se projevily ztrátou zájmu o dříve naplňující činnosti.

Řešení Odolné firmy:

- rozložení odpovědnosti
- systém místo mikromanagementu
- transparentní metriky

Výsledkem je, že vedení přechází z operativy do strategické role.

## 10. Růst bez kontroly rizika

Firma agresivně expanduje, má vysoké fixní náklady. Jeden špatný rok znamená velký problém, jedno špatné rozhodnutí může firmu zlikvidovat.

Přestože inženýr Kodaku v roce 1975 vynalezl první digitální fotoaparát, vedení firmy jej odmítlo použít ze strachu, že by digitální technologie zničila jejich vysoce ziskový byznys s klasickým filmem. Kodak nakonec v roce 2012 podal žádost o ochranu před věřiteli.

Řešení Odolné firmy:

- asymetrické riziko (malé ztráty, velké potenciální zisky)
- modulární růst
- růst přes malé opce

Výsledkem je růst bez existenčního hazardu.

### Shrnutí

Proč majitelé a management zatím odmítají princip odolnosti? Lopotí se, aby vytvořili pevnou firmu s jistou budoucností a sázka na nejistotu jim připadá jako opak toho, o co usilují. Ale není to pravda. Jde o různé metody, ale stejný cíl. Tím je přežití a prosperita firmy.

Současná cesta k němu je chybná a čím dál tím riskantnější. Budoucnost už se nedá předvídat a nemůžeme se tedy na ni připravovat. Řešením je vytvořit takovou podobu firmy, která se dokáže vypořádat s nejistotou.

Odolnost řeší problém závislosti firmy na stabilním prostředí a mění nejistotu z hrozby na konkurenční výhodu.

## 1 otázka pro majitele/CEO firmy

Odpovězte si upřímně ANO / NE:

- Řešíte více jak 3 problémy z uvedeného přehledu?

Vaše „ANO“ ukazuje na křehkost firmy.

# 10 firem, kde odolnost funguje

Může se zdát, že Odolná firma je experimentem na zelené louce. Že jde jen o výmysl, který nemá oporu v realitě. Zřejmě jste také o ní ještě ani neslyšeli. A nemáte chuť riskovat něco nového a nevyzkoušeného. Ale příklady tu jsou. I když se společnosti, které vám představím, takto neoznačují, používají v různé míře prvky koncepce Odolné firmy. Mohou vám být povzbuzením a inspirací v zavádění odolnosti u vás.

Seznamte se tedy s úspěšnými a odolnými firmami. Takovými, které se učí z chyb, experimentují, pracují s autonomií týmů a využívají změny jako příležitost k posílení.

## Netflix – Zesílení skrze řízené selhání

Má silnou kulturu autonomního experimentování a „chaos engineering“, kde se selhání využívá k učení. Systém se testuje tak, aby byl odolný a lépe reagoval na chyby. Netflix provozuje globální digitální platformu, kde je jakýkoli výpadek okamžitě viditelný zákazníkům.

Prvek odolnosti: Chaos Engineering – záměrné narušování vlastního systému (simulované poruchy).

Jak to funguje:

- inženýři úmyslně vypínají části systému
- sledují, co selže a co přežije
- systém se učí ze stresu

Výsledkem je, že Netflix má dnes infrastrukturu, která je silnější právě proto, že je pravidelně vystavována stresu.

Odolnost se v tomto případě projevuje zesílením díky řízenému tlaku.

Podotýkám, že Netflix má prvků odolnosti více. Pokud se s nimi chcete seznámit, doporučuji knihu „Pravidlo žádných pravidel“ o kultuře Netflixu.

## Amazon – Autonomní týmy jako motor inovací

Obří organizace s tisíci produktů a služeb.

Prvkem odolnosti jsou „Two-pizza teams“ – malé autonomní týmy s počtem lidí, které lze nasytit dvěma pizzami. Samy experimentují, učí se a rychle rozhodují.

Jak to funguje:

- každý tým má vlastní odpovědnost za výsledek
- rozhoduje bez schvalování nahoře
- experimentuje rychle

Výsledkem je, že Amazon nečeká na „velké projekty“ – inovace vznikají neustále a paralelně.

Znakem odolnosti je decentralizované rozhodování plus malé sázky.

## Haier – Firma jako síť mikro-podniků

Čínský výrobce spotřebičů s více než 80 000 zaměstnanci.

Prvkem odolnosti je „mikro-enterprise model“. Firma je rozdělena na tisíce malých podnikatelských jednotek, které mohou rychle reagovat na změny trhu.

Jak to funguje:

- každá buňka má vlastní P&L (zisk a ztrátu)
- sama si shání zákazníky i partnery
- vedení je spíš investor než ředitel

Výsledkem je, že Haier reaguje rychleji než konkurence a krize v jednom segmentu neohrožuje celý systém.

Prvkem odolnosti je modularita a podnikatelské buňky.

## Spotify – Rychlé učení místo dokonalých plánů

Technologická firma v extrémně rychle se měnícím trhu.

Prvky odolnosti jsou „squads, tribes, chapters“ – autonomní týmy s jasnou misí. Jde o model s vysokou autonomií a vlastním rozhodováním týmů, což zrychluje učení a inovace.

Jak to funguje:

- každý squad experimentuje
- nečeká na centrální schválení
- sdílí poučení napříč firmou

Výsledkem je, že Spotify se nebojí chyb, protože každá chyba je levná a poučná.

Odolnost se projevuje kulturou učení.

## Booking.com – Demokracie experimentů

Globální platforma, kde se každý detail webu testuje. Demokratizoval online experimentování tak, že jednotky po celé firmě mohou provádět a učit se z kontrolovaných online experimentů.

Prvkem odolnosti je masové A/B testování – každý tým může spouštět experimenty.

Jak to funguje:

- tisíce paralelních testů
- rozhodují data, ne hierarchie
- špatné nápady se rychle zahazují

Výsledkem je, že firma se neustále zlepšuje drobnými kroky.

Prvkem odolnosti je zde mnoho malých pokusů místo jedné velké sázky.

## Airbnb – Zesílení během krize

Covid zničil jejich hlavní byznys přes noc. Během pandemie přehodnotili své služby a vytvořili nové způsoby využití své platformy pro lokální zážitky, čímž proměnil krizi v růstovou příležitost.

Prvkem odolnosti je rychlá adaptace plus nové opce

Jak to fungovalo:

- okamžitě přehodnotili nabídku
- zaměřili se na lokální pobyty
- změnili produkt i komunikaci

Výsledkem bylo, že Airbnb krizi nejen přežil, ale vyšel z ní silnější.

Znakem odolnosti je zde schopnost přeměrovat energii.

## Zappos – Autonomie a odpovědnost

E-shop s důrazem na kulturu a zákazníka. Provozuje holakratický model s autonomními týmy, které mají pravomoc experimentovat a inovovat v rámci své oblasti.

Prvkem odolnosti je holakracie – méně hierarchie, více rolí.

Jak to funguje:

- týmy si samy definují role
- mají pravomoc měnit procesy
- učí se ze zpětné vazby

Výsledkem je, že firma má vysokou angažovanost lidí a schopnost se přizpůsobit.

Prvky odolnosti jsou autonomie a transparentnost.

## Google / Alphabet – Systém pro riskování

Firma s obrovským portfoliem projektů. Podporuje experimentování (např. Google X) a autonomní cross-funkční týmy, které mohou rychle testovat nové nápady.

Prvkem odolnosti jsou X Lab a 70/20/10 model.

Jak to funguje:

- 70 % je core byznys
- 20 % je rozvoj
- 10 % jsou riskantní opce

Výsledkem je, že Google si systematicky kupuje budoucnost.

Odolnost se vyznačuje širokým portfoliem a přístupem.

## GitHub – Decentralizované rozhodování

Platforma, kde spolupracují miliony vývojářů. Kultivuje decentralizované rozhodování a spolupráci vývojářů, čímž podporuje rychlé učení a adaptaci produktů.

Prvky odolnosti jsou open collaboration + autonomie týmů

Jak to funguje:

- týmy si řídí vlastní roadmapy
- odpovědnost je jasná
- změny jdou zdola

Znakem odolnosti je otevřený systém.

## Toyota – lean + kaizen

Tradiční výrobní firma. Je považována ze nejlepší automobilku světa.

Prvkem odolnosti je Kaizen + Andon + zastavení linky

Jak to funguje:

- každý pracovník může zastavit výrobu
- chyby se řeší okamžitě
- učení je součástí práce

Výsledkem je, že Toyota je dnes považována za vzor jak pro firmy v oboru, tak i mimo něj.

Znakem odolnost je zesílení díky chybám.

## Můžete sem patřit i vy

Výčet může svádět k domněnce, že jde o výsadu velkých firem, ale opak je pravdou. Menší společnosti dokáží zavést prvky Odolné firmy snáze a rychleji.

### 3 otázky pro majitele/CEO firmy

Odpovězte si upřímně ANO / NE:

- Je podle vás vůbec reálné, aby takto firmy fungovaly?
- Je pro vás některá z těchto firem inspirací?
- Považujete za možné něco z toho, čím se vyznačují, zavést ve vaší firmě?

Každé „NE“ zvyšuje křehkost firmy.

# 3 pilíře Odolné firmy

## 1. Autonomie

Autonomie je základem Odolné firmy. Pokud má někdo potřebu řídit svůj podnik železnou rukou, třeba proto, že nevěří svým zaměstnancům, nemá cenu, aby usiloval o zvýšení odolnosti. Nebude to fungovat.

Rozčlenění firmy na menší celky a zvýšení jejich autonomie vychází z přirozených zdrojů. Základním uspořádáním lidské společnosti jsou odjakživa kmeny. Ty se pak skládají z rodin, relativně autonomních celků. Ne zcela nezávislých, protože kmen jim poskytoval a poskytuje zejména bezpečí, ale i obživu při koordinovaných akcích. Jako třeba při lovu mamutů. Kmeny máme dodnes, jen nejsou tak zřetelné. A jedním z nich je firma.

Zajímavým jevem je dělení kmenů. Jakmile počet členů významně překročil hranici cca 200 lidí, kmen se rozdělil a část odešla jinam. Ten počet není náhodný, nazývá se Dunbarovo číslo. Jde o množství lidí, které jsme schopni pojmout do svého okruhu. Poznáme je, když se s nimi setkáme, známe je jménem, komunikujeme s nimi.

K tomuto poznání dospěli i v některých firmách. Společnost Gore (výrobce známého Gore-Texu) staví menší závody o 150 až 200 lidech. Jestliže dosáhnou hranice kapacity, postaví vedle další. Zakladatel Bill Gore totiž zjistil, že při větším počtu zaměstnanců klesá efektivita komunikace a důvěra ve spolupracovníky.

## Autonomní buňka

Obdobou rodiny v kmeni je ve firmě autonomní buňka. To je malý tým (nejlépe 3–8, ale i více lidí), který:

- vytváří jasně definovanou hodnotu
- má vlastní rozhodovací pravomoci
- nese odpovědnost za výsledek
- má přímý kontakt s realitou (zákazník, tržby, náklady)

Může jít například o produktovou buňku, obchodní buňku, servisní a interní podpůrnou buňku, ale také o výrobní buňku. Zvláště pokud jde o výrobu, existují výhrady, že ji nemůžeme dělit a dát částem samostatnost v rozhodování. Jak si ukážeme, jsou to liché obavy.

Autonomie a rozhodování:

Zóna	Popis	Kdo rozhoduje
Autonomie	Operativní a experimentální rozhodnutí buňky	Buňka sama
Konzultace	Změny s dopadem na jiné buňky	Buňka + relevantní sousední buňky / vedení
Ochrana systému	Finanční, právní, reputační a přežití firmy	CEO / vedení

Výroba je jedno z prostředí, kde buněčný model odolné firmy dává mimořádně silný smysl. Tradiční výroba je často centrálně řízená, závislá na plánovačích, pomalá v reakcích a křehká při výpadech (lidé, stroje, dodávky). Křáp!

V jedné strojírenské firmě, kde dělali jak individuální zakázky, tak sériovou výrobu, trval velmi dlouho přechod z jednoho na druhé. Důsledkem byly prostoje a prodlužování termínů zakázek. Ukázal jsem jim tedy, jak s pomocí autonomie (převedení rozhodování na mistry) ušetřit čas a tím pádem zvýšit efektivitu.

Výrobní buňka může mít velikost celé dílny, takže klidně i 50 lidí. Je však potřeba dodržet tato pravidla:

- má jasný výstup
- má pravomoc rozhodovat
- nese odpovědnost za výsledek
- učí se z chyb

Že to nejen funguje, ale má přímý vliv na výkonnost a prosperitu firmy, to nám už před sto lety prokázala „Samospráva dílen“ ve firmě Baťa. Když se na ni podíváme, vidíme, že šlo o ekonomicky odpovědnou buňku s vlastním výsledkem, náklady, ziskem a odpovědností. Vedoucí dílny pak nebyl jen mistr, šlo o mini-podnikatele, který nesl důsledky svých rozhodnutí.

## Rysy Odolné firmy Baťova systému

**Decentralizace rizika.** Selhání jedné dílny neohrozilo celý podnik, chyby byly lokální, ne systémové.

**Učení se skrze chyby.** Dílna, která dělala chyby měla nižší zisk a musela se zlepšit. Nečekalo se na centrální zásah.

**Rychlá adaptace.** Dílna mohla měnit postupy, organizaci práce, zlepšovat procesy bez zdlouhavého schvalování.

**Nezávislost na jednotlivcích.** Když kdokoliv selhal, systém ho nahradil a dílna nezkolabovala.

**Motivace spojená s odpovědností.** Odměna i ztráta byly reálné. Neexistovalo „hrát si na výkon“.

Co je důležité, zaměstnanci mohli přímo ovlivňovat zisk dílny a tím i vlastní příjmy. Nejdůležitější bylo plnění předpokladu (plánu). Každou hodinu se čísla aktualizovala, takže dílna dobře věděla, jak na tom je. Jestli je potřeba přidat nebo ne. Mohli také ovlivňovat množství a kvalitu (nekvalita snižovala zisk), a to dvěma způsoby. Lepší organizací práce a také zlepšovacími návrhy.

Absolvent Bařovy školy práce Svatopluk Jabůrek v pořadu České televize vzpomínal, jak přišel na své první pracoviště: „Mě si vybral nějaký mistr do dílny, která byla nově budovaná a měla úplně nové lisy na jednoduché tenisky. No a nelíbil se mi způsob cvikání, jak byl, že to nedrželo, že to bylo horké, na druhé straně že to trvalo dlouho, že byly takové prostoje. Tož jsem si to všechno upravil a dostal jsem se mezi ty, co byli hodně honorovaní, protože jsem si vyžádal další stroje a dělal jsem na čtyřech.“

Zkusme si odpovědět na otázku, jak by to dopadlo v dnešní firmě. Můžeme si být jisti, že by se ihned zvedla vlna aktivity, zaměřené na hledání argumentů, proč to není možné. Křápl! Čest výjimkám.

A ještě poznámka. Když pan Jabůrek řekl strýci učiteli, kolik si vydělá, ten namítl, že takové peníze má také. „Ale ty je máš za měsíc, kdežto já za týden.“ Pochybujete, že autonomie má ekonomický dopad?

Rozčlenit tedy výrobu na buňky a poskytnout jim autonomii je možné. Dokonce žádoucí. Ano, dá to víc práce, než třeba ustanovit buňku obchodníků nebo vývojářů. Ale jde o účelně vynaloženou práci.

Především je ale potřeba si počínat rozvážně. Není třeba udělat převrat ve stylu reengineeringu. A pak se hrozit, že se všechno sype. Vytvořte pilotní projekt. Jednu buňku. Na ní se ověří fungování, vazby a rozsah autonomie. Pokud se osvědčí, není už takový problém ji kopírovat. A riziko se sníží takřka na nulu. To samozřejmě platí i pro všechny ostatní části firmy.

## Jak propojit výrobu, obchod a vývoj pomocí buněčného modelu

Samostatnost buněk neznamena, že si „hrají na vlastním písečku“. Byly tu pokusy vytvořit ekonomicky autonomní buňky, které se chovaly tržně. Když to bylo výhodné, nakupovaly od externího dodavatele místo od jiné podnikové buňky. Nebo své produkty nedodávaly ve firmě, ale mimo ni. Samozřejmě se to neosvědčilo, protože buňka sice prosperovala, ale celek, tedy firmu, to poškozovalo.

Je tedy důležité nastavit propojení tak, aby bylo pro buňky výhodné, ale na druhé straně zohledňovalo zájmy jiných buněk a samozřejmě i zájmy celé firmy. Nic ale nesmí omezovat autonomii.

Jak na to:

### 1. Definujte základní buňky napříč funkcemi

<b>Funkce</b>	<b>Typ buňky</b>	<b>Příklad odpovědnosti</b>
Výroba	dílna / montážní úsek	plnění zakázek, kvalita, experimenty
Obchod	tým zákazníků / segment	nové objednávky, priority, info o problémech trhu
Vývoj	produktový tým / projekt	inovace, prototypy, řešení technických problémů

Každá buňka má vlastní KPI a pravomoc experimentovat.

## 2. Propojte buňky přes problémy a potřeby

Nepropojte tedy buňky přes hierarchii, ale přes tok informací a zpětnou vazbu. Řízení výkonu si pak nechávají buňky samy – nadřízený koordinátor jen chrání systém.

Jestliže mluvím o hlášení, nejde o klasický report směrem vzhůru, který většinou zůstává nepřečtený. Bývají zbytečné a jen systém zatěžují a byrokratizují.

Autor knih o prodeji Ivan Bureš popsal, jak ve své nové funkci obchodního ředitele americké firmy začal omezovat počet výkazů zasílaných vedení. Asi desítku jich zrušil bez toho, že by někomu scházely. Až když sáhl na přehled prodeje, vedení se ozvalo.

Hlášení, která mám na mysli, jsou určena ostatním buňkám. Ve formátu jedné stránky, vizualizace. Frekvence je denní (krátké informace pro urgentní věci) a týdenní (stručný report pro ostatní buňky).

Každá buňka pravidelně hlásí:

- aktuální problémy
- požadavky
- zlepšení procesu

Výhodou je, že výroba okamžitě ví, co obchod potřebuje, vývoj vidí reálné problémy zákazníků atd.

Zvláště zdůrazňuji, že toto uspořádání řeší dlouhodobý neduh, totiž že výroba odmítá informace od zákazníků, které tlumočí obchodníci. V mnoha firmách je obchodníkům doporučováno, že se mají starat o prodej. Případně že si to zjistí marketing průzkumem trhu. Jenže to není totéž. Obchod má o zákaznících nejlepší informace.

### 3. Zajistěte cross-cell learning napříč funkcemi

Každá výrobní buňka by měla být „spárována“ s jedním obchodním a jedním vývojovým týmem. Uznávám, že je to spíš ideální přání, a ne vždy je uskutečnitelné. Ale na tomto půdorysu můžete vytvořit své propojení, které bude vyhovovat vašim potřebám.

Jak se buňky učí? Krátkými setkáními jejich zástupců na 30–60 minut za měsíc. Na těchto setkáních sdílejí zkušenosti, sdělují, co se pokazilo a co naopak fungovalo. Prezentují se zde nové nápady a experimenty.

Podstatné je, že buňky nic neskrývají. Učení nemůže fungovat bez maximální otevřenosti. Na setkáních se vyhýbáme formalismu. Žádné „prezentace“, žádné KPI hodnocení lidí, pouze sdílení poučení.

Efektem je rychlý přenos znalostí mezi místem vzniku problému a jeho řešením. Učíme se „za pochodu“.

### 4. Nastavte rozhraní mezi buňkami

V tradičních firmách obvykle panuje nejistota, co se týče kompetencí. Jednak si ji útvary žárlivě střeží, jednak jsou často dány jen ústně a zvykově. Lidé pak mají strach, aby tyto kompetence nepřekračovali a raději se vzdají aktivity.

Asi nejtragičtěji se to projevilo při zmíněném požáru v londýnském metru, kde si ředitelé žárlivě střežili své hranice. Bezpečnostní inspektor stanice nedokázal spustit hasící zařízení, které bylo pro tyto účely nainstalováno. Patřilo jinému útvaru a nikdo se nenamáhal ho s ním seznámit. Pracovníci stanice dokonce ani nevěděli, jestli mohou zastavit provoz, a tak vlaky dál přivázely do hořící stanice nové

cestující. A když se chtěli vrátit zpět do vozu, strojvedoucí jim odmítl otevřít a odejel, protože byl odměňován za dodržování jízdního řádu.

V Odolné firmě musí každá buňka vědět, co může očekávat od druhé buňky, co druhá buňka potřebuje, mít jasný formát a termíny informací.

Například:

Vývoj – výroba: Nové prototypy, technická dokumentace.

Výroba – obchod: Aktuální kapacity a možnosti dodání.

Obchod – vývoj: Zpětná vazba zákazníka, urgentní požadavky.

Tato rozhraní nahrazují centrální plánování, ale umožňují autonomii.

## 5. Vytvořte společnou vizualizaci „lessons learned“

Můžeme si ji představit jako zásobník inspirace, přístupný všem. Každá buňka v ní zapisuje a prezentuje vlastní chyby, řešení a nápady pro ostatní.

Sdílí je na jedné nástěnce nebo online tabuli. Důležité je, aby všichni členové ostatních buněk měli k těmto informacím přístup. Nástěnky, jakkoliv mohou vypadat zastarale, mají pořád svůj význam. V praxi se mi osvědčily zejména nástěnky tam, kde se scházejí lidé. Třeba u kávové kuchyňky. Výhodou je, že hned na místě často vznikají nové nápady.

Management řady firem se naopak snaží takovému „ztrácení času“ zamezit v představě, že skutečně hodnoty vznikají jen při práci. Přitom statistiky uvádějí, že cca 70 až 80 % nápadů přichází v době, kdy se práci nevěnujeme. Křáp!

Ředitel jisté firmy mě požádal, abych pozvedl tvořivost jeho zaměstnanců. Při první schůzce se mi pochlubil, že už udělal opatření, aby neztráceli čas. Zakázal postávání u kávové kuchyňky. Velice se divil, když jsem mu doporučil, aby tento zákaz nejen odvolal, ale ještě ke kuchyňce nechal postavit židle a na zeď dal velkou nástěnku pro sdílení.

Informace samozřejmě neomezujeme jen na členy buněk, kterých se týkají. Celá firma se učí z chyby každé buňky a tím klesá křehkost.

## 6. Nastavte roli koordinátora systému

Už jsme si řekli, že jednou z největších změn proti fungování v tradičních harvardském stylu je redefinice manažerských rolí.

### CEO / výrobní ředitel / CTO

- neřídí výkon, ale hlídá integritu systému
- zasahuje jen pokud selhání překračuje hranice buňky nebo ohrožuje firmu

Zajišťuje, že rozhraní fungují a buňky mají prostor k experimentům. Bez koordinátora by se totiž síť stala chaotickou a odolnost by nefungovala. Koordinování ovšem neznamená zasahování do autonomie.

Někteří manažeři mají představu, že nejlépe vědí, jak má co fungovat a snaží se to prosadit za každou cenu. Jenže to je právě důvodem křehkosti firem. Křáp!

Nejčastěji je na vině ego. Jeden můj šéf mi nařídil, jak mám nechat opravovat střechy bytových domů. Já jsem tomu rozuměl, on ne. Ale když jsem namítal, že se jen vyhodí peníze, vyhrožoval mi, že mě sesadí z funkce. Vynaložila se spousta peněz, ale s nulovým efektem.

## 7. Nastavte KPI napříč funkcemi

Místo měření jednotlivců měříme síť. V ní se zaměřujeme zejména na tyto hodnoty:

- počet experimentů za měsíc napříč funkcemi
- počet sdílených poučení a implementovaných změn
- rychlost řešení problémů mezi buňkami
- počet opakujících se problémů
- závislost na jednotlivcích a klíčových znalostech

Efektem je, že síť roste učením, ne tlakem na výkon jednotlivců. To je velmi důležitý poznatek, platící pro celou oblast Odolné firmy, nejen pro koordinaci uvedených buněk.

Tlak na výkonnost je nejméně účinným způsobem, jak zvýšení výkonů dosáhnout. Ostatně už Dale Carnegie říkal, že nejlépe lidi přimějeme, aby něco udělali, když to sami chtějí. Učení je, na rozdíl od tlaku, nenásilné.

## 8. Jak poznáme, že to funguje

Při zavádění prvků Odolné firmy potřebujeme mít důkazy, že to funguje a má smysl. Proto pozorně sledujeme některé parametry. Pokud je vše v pořádku, vidíme, že:

- vývoj reaguje rychleji na potřeby zákazníků
- výroba přizpůsobuje procesy sama, bez centrálního zásahu
- obchod vidí reálnou kapacitu a termíny
- systém se učí i z chyb jedné buňky, ostatní se zlepšují
- CEO má méně krizových zásahů, více přehled a kontrolu integrity

Už jsme se několikrát dotkli tématu motivace. Pojdme se tedy v další kapitole podívat, jak motivujeme zaměstnance v Odolné firmě.

### 3 otázky pro majitele/CEO firmy

Odpovězte si upřímně ANO / NE:

- Považujete za možné, aby ve vaší firmě buňky (týmy, útvary apod. samostatně rozhodovaly?
- Dokážete si představit, že buňky budou přiznávat a navzájem sdílet své chyby?
- Může podle vás fungovat spolupráce buněk bez zásahů shora?

Každé „NE“ zvyšuje křehkost firmy.

## 2. Smysluplná práce

Ve většině firem narážíme, co se týče motivace, na zásadní omyl. Jsou zaměřovány tzv. „hygienické faktory“ a „motivátory“. Jde o velmi drahý omyl, připravuje totiž firmy o výkony. Křáp!

Podle Fredericka Herzberga (Psychologie práce) hygienické faktory samy o sobě nemotivují k vyššímu výkonu, ale jejich nedostatek způsobuje nespokojenost. Pokud jsou v pořádku, zaměstnanec je vnímá jako samozřejmost. Jde zejména o mzdy a benefity, pracovní podmínky a prostředí, atmosféru, firemní politiku, jistoty, možnost skloubit práci s osobním životem.

Povšimněme si, že například benefity, které do těchto faktorů bezesporu patří, jsou často vydávány za motivační prvek. Ve skutečnosti motivují pouze k tomu, aby zaměstnanec neodešel jinam. S výkonem nemají nic společného.

Faktory, které Herzberg nazval motivátory, naopak vzbuzují nadšení a chuť podávat vyšší výkon. Patří mezi ně především:

- Úspěch a uznání: Pocit dobře odvedené práce a ocenění výsledků (ze strany šéfa i kolegů).
- Práce samotná: To, jak je práce zajímavá, rozmanitá a smysluplná.
- Odpovědnost: Míra svobody v rozhodování a kontrola nad vlastními úkoly.
- Osobní a profesní růst: Možnost učit se nové věci, rozvíjet své schopnosti a kariérně postupovat.

V čem je ten hlavní rozdíl? Podle Herzberga můžete mít skvělý plat a moderní kancelář (vysoká hygiena), ale pokud vás práce nebaví nebo

v ní nevidíte smysl, nebudete dlouhodobě motivovaní. Skutečná motivace vychází zevnitř – z obsahu práce a pocitu seberealizace.

Vidíme, že oblast motivace má řadu styčných bodů s autonomií a dalšími pilíři Odolné firmy.

Míra rozhodování a osobní odpovědnosti je zde vysoká. A to nejen u vedoucích pracovníků. Týká se všech. Pokud jde o to, aby práce byla zajímavá, rozmanitá a smysluplná, to řeší tzv. experimenty. Pojdme se u nich na chvíli zastavit.

Termín možná působí dojemem, že si zaměstnanci dělají, co chtějí a místo potřebné práce si hrají a pracují na svých nápadech. Tak to samozřejmě není, taková firma by brzy skončila.

Je pravda, že existují firmy, jako je třeba Google, kde zaměstnanci mohou pracovat i na věcech, které nejsou náplní jejich práce. Ale ta doba je omezena na několik hodin měsíčně. Ano, jsou to experimenty a naplňují zásadu Odolné firmy „Malé sázky, velké výnosy“ (zanedlouho si o ní povíme víc).

Daleko víc ale experimenty odpovídají jinému termínu, který známe. Zlepšovateľské hnutí či Kaizen. Tedy hledání cesty, jak úkol splnit lépe a efektivněji.

Připomeňme si už zmíněného baťovského pracovníka Svatopluka Jabůrka. Měl za úkol vyrábět tenisky v co největším množství a kvalitě. Upravil si stroj a pracovní postup tak, že brzy vyráběl dvojnásobek. A práce mu lépe vyhovovala. To je experiment, jak ho chápeme v Odolné firmě.

Tento přístup jednak naplňuje autonomii, jednak přispívá k tomu, že práce lidem baví.

Podobné je to v uspokojování potřeby osobního a profesního růstu. Autonomie a experimenty jsou postaveny na tom, že se smí dělat chyby a že tyto chyby nejsou trestány. To je velká změna vůči zavedenému harvardskému přístupu, kdy za každou chybou následuje trest a záznam do hodnocení. Výsledky takového přístupu jsou pak dva. Jednak se zaměstnanci řídí heslem „Kdo nic nedělá, ten nic nezkaží“, jednak se chyby tutlají. Křáp!

V Odolné firmě je chyba zdrojem poučení, a to nejen daného pracovníka, takže je nanejvýš nesmyslné, aby se skrývala. Proto se také netrestá. Jestliže k ní dojde, pak se přemýšlí, jak případně změnit systém. Ve společnosti Netflix, kterou můžeme označit za značně pokročilou v odolnosti, se nadřízený ptá pracovníka, který udělal chybu nebo chybné rozhodnutí: „Jak jsi se z toho poučil?“

Vzornou reakci ve stylu Odolné firmy předvedl ředitel, který na chybu ve vyřízení reklamace (ve stylu „vždycky si za to může zákazník“) nejenže reagoval požadavkem na nové posouzení reklamace, ale také zajistil revizi a úpravu pravidel a proškolení a poučení zaměstnanců.

Jsou samozřejmě oblasti, kde o chyby nestojíme, jako je bezpečnost práce, přesnost výroby apod. Ale i tam je potřeba místo trestání chyby rozebírat a dávat k poučení. V některých výrobních firmách jsem viděl nástěnky, kde je každá chyba rozebrána a vysvětleny příčiny.

Když v jednom ze závodů společnosti Alcoa, zpracovávající hliník, došlo ke smrtelnému úrazu, viník byl jasný. Pracovník porušil bezpečnostní předpisy. Ale ředitel Paul O'Neill se s tím nespokojil. „My všichni jsme viníci,“ prohlásil. Podle něj vedení neudělal dost, aby k takové události nedošlo. A hned se začalo pracovat na posílení bezpečnostních procesů.

Jenže co s lajdáky, kteří na nějaké poučení neslyší? Místo abychom hledali způsob, jak se s nimi vypořádat, položme si otázku: Proč je máme?

Firmy se totiž neustále snaží vymyslet systém, který takové lidi umravní a zabrání jim v děláních chyb. Nikdy se to nepodaří, zato se vyplývá spousta sil, o škodách takovými lidmi způsobených ani nemluvě. Tak to prostě otočme.

Manažer z jedné slovenské firmy mi vyprávěl, jak byli ve vedení tři. Jeden kolega se choval jako neřízená střela. A tak ti zbývající dva neustále vymýšleli pravidla, která by mu v tom zabránila. Nakonec se ho zbavili a práci si rozdělili nebo delegovali níže. „I když jsme si vlastně nabrali práce, zjistili jsme s překvapením, že teď máme víc času,“ řekl mi.

Přiznám se, že jsem původně považoval za kruté, když se Steve Jobs tvrdě zbavoval lidí, kteří podle něj nebyli jedničky. Většinou je přinutil, aby odešli sami. Nebo když Reed Hastings v čele Netflixu říká, že kdo podává dobrý výkon, ten dostane štědré odstupné a jde. Protože firma zaměstnává jen ty nejlepší. Ale z hlediska odolnosti je to pochopitelný přístup. Není dobrým nápadem budovat nákladnou konstrukci, která má zabránit špatným lidem pracovat špatně. Pořídíme si dobré lidi a žádnou konstrukci nepotřebujeme. S nimi bude autonomie fungovat.

Je marné v tom spoléhat na vliv prostředí a kultury ve firmě. Ne že by žádný vliv nemělo. Ale působí jen na lidi, kteří jsou přinejmenším dobří. Špatné pracovníky nejenže nezmění, ale dojde k opaku.

Výzkumu, který vedl Will Felps, se říká "Bad Apple Effect" (Efekt shnilého jablka). Studenti byli rozděleni do čtyřčlenných týmů a měli 45 minut na to, aby vyřešili obtížný úkol. Na nejlepší čekala odměna.

Do některých týmů byl však tajně nasazen herec. Hrál buď roli pesimisty (pochyboval, že se úkol podaří splnit), flákače (nepomáhal s prací) nebo agresivního člověka (zesměšňoval nápady ostatních).

Výsledek? Týmy s negativním členem měly o 30 až 40 procent nižší výkony. Navíc se negativitou nakazili i ostatní.

Ve firmách bohužel stále žijeme v omylu. Buď si myslíme, že do toho, jakou má kdo povahu, nám nic není. Nebo jsme přesvědčeni, že jeden negativní člověk se chováním přizpůsobí ostatním. Jak je vidět, tak ne. Naopak strhne celý tým na svoji úroveň.

Ve společnosti Netflix mají zajímavý způsob, jímž může zaměstnanec zjistit, jak si stojí v očích svého nadřízeného. Položí mu otázku: „Kdyby o mě projevila zájem jiná firma, udělal bys všechno, aby sis mě udržel?“ Pokud odpověď zní „Ne“, buď zcela změní přístup, nebo si může balit. Když odpoví: „V tuto chvíli si nejsem jistý,“ zaměstnanec by měl pracovat na svém zlepšení. A v případě „Ano“ je samozřejmě všechno v pořádku. To ovšem neznamená, že usne na vavřínech.

Uznání je nejsilnějším motivátorem, daleko mocnějším než peníze, o kterých se mnozí domnívají, že vedou lidi k výkonům. Ve většině firem se s ním však zachází macešsky. Často se pracovník dozví, jestli pracuje dobře, jen jednou ročně při hodnocení. A jestliže je mu něco vytýkáno, nebo je chválen, už dávno si nepamatuje, za co.

V roce 2003 jsem pro magazín Moderní řízení napsal článek „Subjektivní řízení“, kde jsem mimo jiné zpochybnil tato roční hodnocení. Zvedla se bouře nevole a nesouhlasu právě u zastánců harvardského stylu, kteří si nedovedou představit hodnocení bez tabulek a hned.

Známý poradce managementu Kenneth Blanchard napsal: „Přistihujte lidi, když něco dělají dobře“. Naše kultura je bohužel nastavena

opačně. Snažíme se přistihnout lidi, když udělají chybu. Začíná to už ve škole a pokračuje v práci. Už jsme si řekli, že tento přístup dělá firmu křehkou. Křáp!

Co tedy znamená přistihovat lidi, když něco dělají dobře? Za prvé to není možné dělat z kanceláře. Je nutné být s lidmi. Henry Ford prý nosil v kapse drobné a když viděl, že někdo něco dělá dobře, dal mu dolar. Nemusíme však používat peníze. Pochvala má vyšší účinnost. Ale musí přijít včas. Ne jednou za rok, ale okamžitě.

Důležitým nástroje hodnocení, sebehodnocení i učení je zpětná vazba.

Vzpomínám si, jak nás šéf jednou vyzval, abychom se nebáli otevřené kritiky. Fungovalo to jen do chvíle, kdy kolega zkritizoval jeho. Pak nastalo mrazivé ticho a šéf poradu rozpustil.

Pro zpětnou vazbu musí být ve firmě připraveny podmínky. Nemůžete ji naroubovat na starý systém a čekat něco jiného, než co jsem popsal. Lidé ji budou chápat jako osobní útok a buď se pomstí, nebo si z kritiky nic nevezmou.

To nejdůležitější, co nás v této oblasti čeká, je přesvědčit zaměstnance, že zpětnou vazbou dělají službu firmě. V Odolné firmě, jak jsme si už řekli, se učíme z chyb. Zpětná vazba, i když je negativní, je tedy poučením, ale také cestou k nápravě.

Druhou důležitou zásadou je, že nezáleží na postavení. Ředitel může poskytovat zpětnou vazbu dělníkovi, ale zrovna tak dělník řediteli. Podstatné je, aby se to dělo slušně a eticky. Nadávky a lži nejsou žádnou zpětnou vazbou, ale nevhodným chováním, ze kterého je potřeba vyvodit důsledky.

V řadě společností získávají zpětnou vazbu anonymními dotazníky. V Odolné firmě ne. Buď je zde důvěra, nebo je potřeba ji posílit. Bát se trestu za kritiku je prostě v Odolné firmě nemyslitelné. Nehledě na to, že anonymní dotazníky svádějí k osobním pomstám.

Pokud jde o obsah zpětné vazby, doporučuji model 4A, používaný ve společnosti Netflix. Obsahuje čtyři zásady:

## Zásady pro dávající (Giving Feedback)

1. Aim to Assist (Záměr pomoci): Zpětná vazba musí být dávana s pozitivním úmyslem. Cílem není někoho ponížit, ale pomoci danému člověku nebo firmě se zlepšit. Dávající by měl jasně vysvětlit, jak konkrétní změna chování pomůže příjemci nebo týmu v růstu.

2. Actionable (Možnost nápravy, činnost): Zpětná vazba musí být konkrétní a zaměřená na to, co může příjemce udělat jinak. Neměla by obsahovat vágní komentáře (např. „tvoje prezentace byla nudná“), ale jasné návrhy na zlepšení (např. „zkus příště nahradit text na třetím slidu infografikou, aby data lépe vynikla“).

## Zásady pro přijímající (Receiving Feedback)

3. Appreciate (Ocenění): Přirozenou lidskou reakcí na kritiku je obrana nebo omlouvání se. Podle této zásady by se měl příjemce snažit tuto reflexivní reakci potlačit, pozorně naslouchat a upřímně poděkovat za to, že mu někdo věnoval čas a odvahu k poskytnutí otevřené zpětné vazby.

4. Accept or Discard (Přijmout nebo odmítnout): V kultuře Netflixu je povinností naslouchat každé zpětné vazbě a vážně o ní přemýšlet, ale příjemce není povinen se jí vždy řídit. Rozhodnutí, zda podnět

využije pro svou změnu, nebo ho po zralé úvaze zahodí, je zcela na něm.

Zvlášť poslední bod je důležitý. Dává lidem svobodu. Nejsou nuceni jednat podle přání druhého. Sami mohou posoudit, jestli se jím budou řídit nebo ne. V každém případě, pokud je zpětná vazba pravdivá, měli by problém napravit.

## 1 otázka pro majitele/CEO firmy

Odpovězte si upřímně ANO / NE:

- Dovedete si představit, že by ve vaší firmě fungoval popsáný způsob zpětné vazby?

Vaše „NE“ ukazuje na křehkost firmy.

### 3. Malé sázky, velké výnosy

Odolná firma není jen odolná v základním smyslu tohoto slova. Podává také mimořádné výkony a vytváří zisk. Nejde tedy o nějakou přípravu na budoucnost, čekání až přijde povodeň, ale odolnost se projevuje tady a teď.

Jedním z důležitých způsobů, jak toho dosahuje, vyjadřuje zásada malých sázek a velkých výnosů.

Pro pochopení, jak tato zásada funguje, se vraťme do společnosti Google. Zmíněnou možnost zaměstnanců dělat pár hodin na projektu, který nesouvisí s jejich náplní práce, nazývají (respektive v minulosti nazývali) „20 % času“. Samozřejmě, že ne ze všech projektů je nějaký užitek. Většina z nich se neujme. Ale ty zbývající mohou přinést velký zisk.

Stačí, když se podíváme jen na několik příkladů projektů, které vznikly v 20 % času: Gmail, Google AdSense, Google Maps ...

Na jedné straně tedy nevelká investice pětiny času některých zaměstnanců (ne všichni této možnosti využijí), na druhé straně značné příjmy, pokud se projekt prosadí.

Nenechme se ovšem mýlit, zásada „Malé sázky, velké výnosy“ neplatí jen pro vývojáře a podobné profese. Uplatní se i v technických a výrobních provozech.

Když jsem pracoval ve funkci technického náměstka, vedl jsem své podřízené, aby podávali zlepšovací návrhy. Sám jsem také s několika přišel. Firmu to nic nestálo, protože o nich přemýšleli při práci nebo na nich pracovali doma. A přínosy některých z nich byly zajímavé.

Ukažme si, jak systém „Malé sázky, velké výnosy“ například funguje v obchodním řetězci. Buňkou je v tomto případě prodejna. Pokud dostane autonomii, může rozhodovat o tom, co se bude prodávat a co ne, samozřejmě se znalostí místních zákazníků a jejich zvyklostí. Když se jedná o prodejnu potravin, má možnost část sortimentu odebírat od místních dodavatelů. Může samostatně dělat in-store marketing. Zvolit prodejní metody. Objednat si školení prodavačů. Upravit prodejní dobu...

Centrála už není rozhodovacím centrem, ze kterého prší rozkazy. Poskytuje prodejnám servis. Není diktátorem jediných správných postupů, ale zajišťuje sdílení zkušeností mezi buňkami. Samozřejmě, že někdy se mohou buňky rozhodnout špatně a udělat chybu. Ale jak jsme si řekli, je to normální součást učení. A dopustí-li se chyby jedna buňka, je to jistě méně nákladné, než kdyby se jí dopustil celý řetězec. Experimenty na prodejnách tedy umožňují vyhnout se chybám celého řetězce, které by byla značně nákladnější.

Experimenty však není možno dělat bezhlavě. Musí se dodržovat určitá pravidla. Ta časem vejdou lidem do krve, takže budou fungovat samozřejmě. Podle nich každý experiment musí mít:

- jasnou hypotézu
- měřitelné cíle
- omezené riziko
- datum ukončení

Po ukončení experimentu provedeme vyhodnocení a ptáme se:

- Co bylo příčinou úspěchu?
- Co bylo příčinou neúspěchu (selhalo v systému)?
- Jak se z toho můžeme poučit?“

Výsledky se zapisují a sdílí mezi buňkami. Znovu opakují, že chyba není trestná, pokud se z ní firma učí a upravuje systém.

### 3 otázky pro majitele/CEO firmy

Odpovězte si upřímně ANO / NE:

- Považujete možnost pracovat na malých experimentech za příležitost k nekázní a odpoutávání pozornosti od skutečné práce?
- Držíte se ve firmě zásady, že na experimenty je tu vývoj?
- Souhlasíte, že by se nemělo pracovat na ničem, u čeho není zaručený pozitivní výsledek?

Každé „ANO“ zvyšuje křehkost firmy.

# Dvě zásady Odolné firmy

## 1. Dlouhodobá reputace místo krátkodobých zisků

U nás naštěstí nemáme ve zvyku usilovat o co nejrychlejší vstup na burzu. Ve Spojených státech jde o běžný způsob získávání peněz na rozvoj, avšak draze zaplacený. Firmě pak totiž vládnou zájmy akcionářů a ty jsou většinou krátkodobé. Management se proto soustředí na čtvrtletní výsledky, kdy jsou zisky vykazovány na úkor dlouhodobého rozvoje firmy.

Odolná firma nemůže v takovém režimu fungovat. Je příliš odlišná od toho, na co jsou akcionáři zvyklí. Ale i v řadě firem, které mají v čele majitele, „otce zakladatele“, může panovat obava, že zaměření na odolnost a s tím spojené změny, mohou firmu poškodit.

Vzhledem k tomu, že jsme přímo uprostřed doby černých veverek (nebo hejna černých labutí, chcete-li), nemají moc na vybranou. Možná to, co jsem napsal v úvodu, působí jako přehnané, ale stojím si za tím: „Koncepte Odolné firmy není jednou z možností, jak se vypořádat s nejistotou. Je to jediná možnost.“

Odolnost posiluje důvěra. Pokud jste ji už nečetli, doporučím vám na toto téma knihu „Důvěra: Jediná věc, která dokáže změnit vše“ kterou napsal Stephen Covey ml. Přesvědčí vás, že důvěra je tmelem podnikání. Uvnitř firmy nelze aplikovat autonomii, aniž by v ní panovala důvěra. Není možné provádět experimenty. A tam, kde schází, se ani nedá mluvit o smysluplné práci. Lidé se v takové firmě soustředí zejména na obranu a stavění hradeb. To je vyčerpává, takže na práci už mnoho sil nezbyvá.

V jedné takové firmě jsem školil obchodníky. Byl jsem svědkem toho, jak se jejich asistentka vrátila z oběda a pánové jí vyřídili vzkaz, že má jít za šéfem. Ten však měl nějaké jednání a hrubě ji vyhnal z kanceláře. Vrátila se do školící místnosti a vzteky bez sebe spustila: „Vy haj...vé, to jste mi udělali schválně. Nenávidím vás.“

Jsem si jistý, že naprostá většina lidí v takové firmě netouží pracovat. A její šéf, který tuto atmosféru zavedl, na ni doplácel. Jak jsem se později dozvěděl, zanedlouho po školení tři z obchodníků odešli. A majitel, místo aby hledal příčinu u sebe, mě obvinil, že za to můžu já.

Kultura firmy se přenáší i navenek. Nikdo jistě není takový optimista, aby si myslel, že frustrovaný zaměstnanec se bude usmívat na zákazníky. Logické, že? Jenže ve skutečnosti přesně toto předpokládá management mnoha firem. Žijí v představě, že všechno se dá přikázat a mají splněno. Ne. Takto to nefunguje. Pokud chceme, aby nám zákazníci důvěřovali a měli jsme s nimi dobré vztahy, musíme nejdříve nastolit důvěru ve firmě. Pak přijde důvěra zákazníků, případně i vlastníků.

### 3 otázky pro majitele/CEO firmy

Odpovězte si upřímně ANO / NE:

- Myslíte si, že u vás ve firmě panuje důvěra otevřenost?
- Řídíte se zásadou, že o reputaci vaší firmy rozhodují všichni zaměstnanci, nejen vy?
- Souhlasíte, že nedůvěra ve firmě se přenáší i na zákazníky?

Každé „NE“ zvyšuje křehkost firmy.

## 2. Zisk není cílem

Ekonom Milton Friedman v roce 1970 prohlásil, že jedinou společenskou odpovědností firmy je zvyšovat svůj zisk. Tento názor se stal na několik desetiletí standardem i ve výuce na byznysových školách včetně Harvardu. Éra, kdy byla tato idea ve firmách prosazována, skončila nedávno, v minulém desetiletí.

Vedla k několika jevům, které rozhodně nejsou pozitivní. Vrcholem byly účetní podvody, jejichž vlna vyvrcholila v letech 2001 až 2002. Vedle asi tehdy nejznámějšího případu společnosti Enron se jí nevyhnul ani Xerox.

Méně viditelným projevem bylo snižování nákladů, zejména tzv. „zeštíhlování“, tedy snižování mezd a propouštění. Je charakteristickým jevem, že v té době byly poradenské společnosti najímány zejména pro tento účel. Výpověď se zkrátka dávala snáze, když to zaměstnanci sdělil někdo zvenčí. A propouštění bylo jednodušší než zvyšovat tržby.

Dopady takového přístupu si můžeme ukázat na společnosti Wal-Mart. Zakladatel této obří diskontní sítě Sam Walton považoval za cíl své společnosti zlepšit život lidí v menších městech. Sám z takového maloměsta pocházel a věděl, jak se zákazníci stávají rukojmími malých obchodníků, kteří zde neměli konkurenci. Zboží bylo drahé a služby mizerné.

Sam Walton na jedné straně hlídal nízké ceny, na druhé ale nešetřil na zaměstnancích. Najímal pracovníky, kteří měli za úkol naskládat zákazníkovi zboží do tašky, zatímco u pokladny platil, a donést mu ho až do auta. Šetřil tam, kde to mělo smysl. Jako první například zavedl čárové kódy a byl průkopníkem úsporného osvětlení.

Není divu, že Wal-Mart byl považován za jednoho z nejlepších zaměstnavatelů v USA a že se ho města snažila přilákat. Po jeho smrti však nastal zlom. Následovníci se zaměřili jen na zisk a začali šetřit na mzdách. Žaloba stíhala žalobu a postoj městských samospráv se změnil. Nyní dělaly všechno pro to, aby u nich Wal-Mart otevřen nebyl.

Čím je tedy zisk? V Odolné firmě se na něj nedíváme jako na cíl našeho snažení. Je výsledkem naší činnosti. Potvrzením, že jdeme správnou cestou. Rozhodně se tedy zisku nevzdáváme a neděláme z firmy sociální podnik, jak o to někteří reformátoři usilují. Jsme však přesvědčeni, že společnosti nejlépe posloužíme, pokud budeme mít spokojené a dobře odměňované zaměstnance.

## 2 otázky pro majitele/CEO firmy

Odpovězte si upřímně ANO / NE:

- Považujete tvorbu zisku za hnací motor vaší firmy?
- Uděláte cokoliv, jen aby se zvýšil zisk?

Každé „ANO“ zvyšuje křehkost firmy.

# Odměňování a soutěž

V Odolné firmě nepovzbuzujeme buňky, aby navzájem soutěžily. Soutěží pouze firma s realitou trhu. Jamile totiž začneme porovnávat buňky proti sobě, začnou skrývat problémy, uzavírat se (optimalizovat lokálně bez ohledu na celek) a ničit systém.

Častou námitkou je, že lidé bez soutěže zleniví. Není tomu tak. Lidé zleniví v systému, kde nemají smysl, autonomii a důvěru. Systém Odolné firmy dává odpovědnost i bezpečí experimentovat.

Nepoužíváme tedy srovnávání, která buňka je „nejlepší“ nebo „buňka měsíce“. Neděláme interní benchmarky a žebříčky výkonu. Místo toho sledujeme a odměňujeme zlepšení odolnosti a schopnosti učení. Ne „kolik vydělali“, ale jak se firma naučila přežít a růst.

Konkrétně:

- rychlost řešení problémů
- počet sdílených poučení
- snížení opakujících se chyb
- kvalitu rozhraní s ostatními buňkami

Co místo soutěže? V jedné firmě, která se zabývala zpracováním a prodejem masa, se potýkali se špatnými výsledky soutěže. Nedalo moc práce zjistit, že většina zaměstnanců se prostě vzdala. „Vyhrávají pořád ti samí a ostatní nemají šanci,“ stěžovali si mi.

Místo soutěže jsem tedy navrhl kvalifikační systém. Každý se mohl po splnění požadovaných kritérií stát „Mistrem řezníkem“ a na prsou nosit výrazné označení. Místo jednoho výherce tedy mohli být výherci všichni.

Základem odměňování jsou jistě peníze. Jde nám však o to, aby mzdy podněcovaly k výkonům, které budou prospěšné celé firmě. K tomuto účelu používáme dvousložkový model odměn.

**1. Společná složka (60–80 %)** je navázaná na celkový výsledek firmy, stabilitu výroby a spokojenost zákazníků. Vyplácí se všem buňkám stejně (nebo velmi podobně). Tím se zajistí, že buňky budou vědět, že se vyplatí pomáhat ostatním, zmizí interní války a vzniká „sdílený osud“.

Tímto způsobem postupovali i ve firmě Baťa. Podíl na zisku vždy platil pro celou dílnu. I ve vlastní praxi jsem se přesvědčil, že snížení individuálních odměn přineslo zlepšení výkonnosti, ačkoliv byl očekávám opak.

V jedné čerstvě otevřené prodejně pečiva a rychlého občerstvení se stávalo, že u jednoho pultu byla fronta, kdežto u druhého se prodavačky nudily. A když po nich vedoucí chtěla, aby pomohly vytíženým kolegyním, odpovídaly, že za to nejsou odměňované a nic z toho nemají. Navrhl jsem tedy, aby odměna byla navázána na výkony celé směny. A situace se rázem změnila.

**2. Lokální složka (20–40 %)** je vázána na plnění vlastních cílů buňky, kvalitu rozhraní mezi buňkami, schopnost experimentovat a učit se. Nejdůležitější není absolutní výkon, ale zlepšení oproti minulosti a zvládnutí nejistoty.

## Za co se odměňuje

Žádoucí není bezchybnost. Takový přístup podněcuje opatrnost a neaktivitu podle hesla „Kdo nic nedělá, ten nic nezkazí. V Odolné firmě proto odměňujeme za vyhodnocení a sdílení chyb. Chyba je tedy odměnitelná, pokud je sdílená a přetavená v poučení.

V praxi tedy buňka dostane body či bonusy za:

- otevřené sdílení selhání
- vyhodnocení příčin chyb
- implementovanou změnu
- nulovou toleranci ke skrývání chyb

Jde o významný kulturní zlom. Dosud se chyby buď trestaly, nebo chápaly jako selhání jednotlivce. Nyní v nich vidíme příležitost ke zlepšování, a to zejména systému.

## Kolektivní odměna za pomoc jiné buňce

Pokud buňka pomůže jiné buňce, například technicky, procesně, personálně atd., získává odměnu i ona. Pomoc může mít podobu dočasného uvolnění kapacit, mentoringu, sdílení know-how apod.

Povšimněme si jednoho důležitého detailu. V Odolné firmě není prostor pro ego. Pokud buňka potřebuje pomoc, zcela samozřejmě o ni požádá. V klasické firmě by takový mentoring musel být nařízen shora a stejně by příliš nefungoval. Pokud buňka poskytuje pomoc, nechápe to jako vlastní oslabení, ale vidí v tom investici. Příště může potřebovat pomoc zase ona.

## Žádné tresty za nevydařené experimenty

Už jsme si řekli, že v Odolné firmě jsou experimenty žádoucí. Co se však stane, pokud budeme ty neúspěšné trestat? Lidé samozřejmě přestanou experimentovat. Tlak na bezchybný výkon je tedy kontraproduktivní.

Naopak je žádoucí odměňovat dobře navržené experimenty, rychlé ukončení slepé cesty, přenos poučení z úspěšného i neúspěšného experimentu. Mějme na paměti, že odolnost vzniká zkoušením a selháním, ne plánováním.

V této kultuře je snadné opustit tzv. „mrtvé koně“. Pokud takový přístup není, je to naopak velmi obtížné. Dobrým příkladem jsou britsko-francouzské letouny Concorde. Vládám obou zemí bylo už v rané fázi vývoje jasné, že nadzvuková doprava nebude kvůli obrovské spotřebě paliva a omezené kapacitě ekonomicky udržitelná. Přesto do projektu dál pumpovaly miliardy, protože už v něm bylo utopeno příliš mnoho peněz a politického kapitálu na to, aby jej prostě zrušily.

## Transparentní pravidla

System odměňování má být co nejjednodušší. Nejlepší je, když se vejde na jednu stránku. Všichni musí rozumět:

- za co jsou odměňováni
- co se považuje za přínos

Bez výjimek, bez zákulisních dohod a upřednostňování některých jedinců.

Ve firmě Baťa si každý zaměstnanec na konci týdne vyplňoval pracovní výkaz a počítal mzdu. Ne proto, aby ušetřili na platech mzdových účetních, ty stejně mzdy souběžně počítaly. Ale zaměstnanci takto věděli, co dostanou a za co přesně. Byla jim tedy jasná souvislost mezi jejich výkony (výkony dílny) a mzdou včetně podílu na zisku.

Ve většině dnešních firem zaměstnanec dostane měsíčně částku, ale pořádně neví, za co.

## Role majitele a CEO

Šéf firmy se ani v oblasti odměňování nezabývá operativou, ale vykonává dohled. Chrání systém odměn, odmítá porovnávání buněk, trestá skrývání chyb, ne jejich vznik.

### Jak poznáme, že odměňování funguje

- buňky sdílejí problémy dřív, než začnou ohrožovat firmu
- pomáhají si bez příkazu
- nikdo „si nehraje na čísla“
- výkon kolísá krátkodobě, roste dlouhodobě
- firma je klidnější v krizi

Systém odměňování Odolné firmy tedy můžeme vyjádřit takto: Neodměňujeme vítěze, ale odměňujeme systém, který přežije a zesílí.

## 6 otázek pro majitele/CEO firmy

Odpovězte si upřímně ANO / NE:

- Podporujete soutěžení zaměstnanců o to, kdo bude nejlepší?
- Tvoří větší část odměn zaměstnanců individuální provize a prémie?
- Starají se jednotlivé oddělení o svoje a nespolupracují s ostatními?
- Trestáte chyby a pranýřujete viníky?
- Tápou zaměstnanci v tom, za co jsou odměňováni?
- Zasahujete osobně do výše odměn?

Každé „ANO“ zvyšuje křehkost firmy.

# Strategie a plánování

Pro staré firmy v harvardském stylu je strategie zdánlivě důležitá věc. Neustále se o ní mluví, sepisuje se a zdůrazňuje při každé příležitosti. Jaká je však realita?

Podle odborných studií a průzkumů má skutečně „živou“ a funkční strategii pouze 10–15 % firem. 90 % organizací selhává při implementaci své strategie a jen 5 % zaměstnanců strategii své firmy rozumí.

Většina strategií je tedy ryze formální. Jejich obsah je natolik univerzální, že se hodí do každé doby a pro každou příležitost. Bohužel nemají žádný praktický dopad. Ani když se konkretizují, není vyhráno. Marketingový ředitel jedné banky mi například řekl, že jejich strategií je napodobovat banky na vyspělejších trzích.

Nebo si připomeňme řetězec Billa, který dlouhodobě budoval strategickou pozici prémiové značky, aby ji pak nové vedení znehodnotilo sloganem „Billa je levná“. Zákazníci nevěděli, co si o tom mají myslet. Křáp!

Jestliže je předností Odolné firmy pružnost, není možné vytvářet detailní a pevné strategie. Jednoduše proto, že nevíme, co bude zítra. Nicméně nějaký směr, nějakou „hvězdu na Betlémem“ potřebujeme, abychom věděli, kam jdeme.

Staré firmy mají velké sólo strategie, velké projekty. Známe společnost, která investovala pořádnou sumu do projektu v oblasti, jež byla právě v módě a na vzestupu. Jenže přišlo skokové zdražení energie a celý byznys se sesypal. A to je realita dnešních dnů. Nic není jisté.

Přitom firmy neustále volají po předvídatelném prostředí. Není a nebude. Smiřme se s tím. Staré pravidlo říká, že máme plánovat na pět let dopředu. Nové pravidlo nastoluje místo plánu rámeček.

Strategie v Odolné firmě se posouvá směrem k vizi a je tedy obecnější. Nejde o dokument na 3 roky, ale živý mechanismus adaptace. Například strategií společnosti Netflix je udržení pozice globálního lídra v oblasti streamování prostřednictvím tří hlavních pilířů: obsahu, technologie a monetizace. Jistě uznáte, že takové pojetí dává široky prostor pro to, jak strategii naplnit. Přitom ukazuje, kam všechny činnosti musí směřovat.

Plány jsou potom krátkodobé. Často na úrovni experimentu. Zatímco stará firma plánuje, že letos v kraji otevře šest poboček, Odolná firma má rámeček „proniknutí na trh v dané oblasti“. Těch poboček může být podle situace pět nebo také deset.

Klasická vs. strategie Odolné firmy:

<b>Tradiční strategie</b>	<b>Strategie odolné firmy</b>
Plán na 3–5 let	Směr + opce + experimenty
Fixní cíle	Dynamické cíle
Optimalizace	Adaptace + zesilování
Vyhýbání se chybám	Využívání chyb
Centrální řízení	Decentralizované učení

Jaký je zásadní rozdíl? Klasická strategie se snaží předpovědět budoucnost. My víme, že to nejde. Strategie Odolné firmy se snaží být schopná přežít cokoliv a zesílit z toho. Klasická strategie je monolit. Strategie Odolné firmy je architektura možností, ne scénář.

Skládá se ze tří vrstev:

## 1. Směr

Obsahuje jednoduchou a stabilní odpověď na otázku: „Kým chceme být pro zákazníka a společnost?“

Například na strategii společnosti Southwest Airlines stačí jedna věta: "Budeme tou nejlevnější leteckou společností." Taková strategie má pak velký dopad na rozhodování. Jestliže buňka (například marketing) zvažuje, že by se mohlo rozšířit stravování na palubě, zeptá se: „Udělá to z nás nejlevnější leteckou společností?“ Odpověď je, že zřejmě ne.

Tato část se nemění často. Je základem strategie a její stabilita je důležitá i z hlediska autonomie buněk a jejich koordinace.

## 2. Opce (strategické možnosti)

Zde se řídíme zásadou „Místo jedné velké sázky portfolio malých sázek (experimentů).“

Například nový trh, nový typ zákazníka, nový produkt, nový způsob distribuce...

Ukažme si to na firmě, která prakticky z ničeho vytvořila úplně nový trh. Cirque du Soleil je klasickým příkladem strategie tzv. „modrého oceánu“. Místo toho, aby soupeřil v upadajícím odvětví tradičních cirkusů (červený oceán), kde dominovala zvířata a hvězdní krotitelé, vytvořil zcela nový trh na pomezí cirkusu a divadla. Nebylo to najednou. Šlo o proces postupného vývoje a experimentování, který trval několik let.

Každá buňka má právo testovat svou strategickou opci. Se vším, co jsme si řekli o experimentech a chybách.

### 3. Mechanismus učení

To je srdce strategie. Krátké cykly experimentů, které poskytují data sloužící k rozhodnutí. Rychlé ukončení nefunkčního, naopak škálování toho, co funguje.

V roce 2003 byla společnost LEGO na pokraji bankrotu se ztrátou přes 180 milionů dolarů. Příčinou byla přehnaná ambiciózní a chaotická strategie diverzifikace. Firma se příliš rozkročila, začala vyrábět vlastní oblečení, videohry, provozovat vlastní zábavní parky, a dokonce se pokoušela o výrobu šperků. Ztratila identitu. Kvůli snaze být "globální značkou životního stylu" zapoměla na svůj hlavní produkt – ikonickou plastovou kostičku. Počet unikátních dílků v portfoliu neúnosně vzrostl (z 6 000 na 12 000), což extrémně prodražovalo výrobu a logistiku.

Jak se firma poučila? Vrátila se ke kořenům (stavění z kostek) a zbavila se vedlejších činností. Počet dílků zmenšila na polovinu. Začala spolupracovat se zákazníky a fanoušky (předtím zvažovala žalobu na ty, kteří si vytvořili vlastní operační software pro kybernetickou stavebnici).

Bez učení tedy není v Odolné firmě strategie. Právě to zaručuje pružnost.

### Strategické řízení v praxi

Zapomeňme na staré přístupy, kdy se jednou za rok na toto téma uspořádal workshop. Přitom cíle a plány byly vytesané do kamene a

plánování zabralo spoustu času. A když se konečně podařilo sestavit plán, už byl neaktuální.

V Odolné firmě pořádáme měsíční „Strategické demo“, kde buňky prezentují:

- co zkusily
- co nevyšlo
- co se naučily

Každá buňka navrhuje malé experimenty, má jasně omezené riziko a měří reálný dopad.

Vedení pak na základě těchto informací ruší špatné sázky a posiluje dobré. Hlídá tedy rozložení rizika, posiluje úspěšné směry, ukončuje slepé uličky bez emocí.

## 4 otázky pro majitele/CEO firmy

Odpovězte si upřímně ANO / NE:

- Máte strategii definovanou jednou větou?
- Máte ve strategii dostatečný prostor pro krátkodobé experimenty bez předchozího plánování?
- Měníte strategické kroky podle toho, co jste se naučili ze situace na trhu?
- Zasahujete rychle v případě „špatných sázek“?

Každé „NE“ zvyšuje křehkost firmy.

# Strategické nástroje Odolné firmy

## 1. Portfoliová strategie

Máme k dispozici (ideální stav):

- 70 % jistý core byznys
- 20 % rozvojové experimenty
- 10 % risk a inovace

Odolná firma nikdy nesází všechno na jednu kartu. Autonomie a experimenty neznamenají anarchii. Vždy je potřeba mít k dispozici pevné jádro, kolem kterého oscilují „nejisté“ činnosti. To je třeba případ Google nebo Amazonu.

Negativním příkladem může být společnost myWorld, světový lídr v oblasti věrnostních programů. Její majitel Hubert Freidl neustále rozbíhal další experimenty. Společnost měla přes stovku dceřiných firem, které dělaly všechno možné. Od prodeje zájezdů až po kryptoměnu.

Hlavní byznys se však dostával mimo zájem vedení. Lidé, kteří nové zákazníky získávali, byli přesvědčováni, ať si raději kupují programy, které budou v budoucnosti vydělávat. Nebo vstup do exkluzivního klubu. A většinu to přestalo bavit. Věrnostní program vynášel stále méně a experimenty vyžadovaly další přísun peněz. Nakonec firma v roce 2025 zkrachovala.

## 2. Strategické KPI nejsou jen čísla

KPI Odolné firmy se liší od toho, na co jsou zvyklí ve starých firmách. Hodnotí se totiž především:

- počet experimentů za měsíc
- rychlost ukončení špatných projektů
- počet lekcí sdílených napříč firmou
- reakční doba na problém

### 3. Rozhodování blízko reality

Strategii netvoří jen vedení společnosti. To jí dává základ. Ale podílejí se na ní buňky, které jsou u zákazníka, u výroby, u problémů.

## 2 otázky pro majitele/CEO firmy

Odpovězte si upřímně ANO / NE:

- Máte ve strategii vyčleněno nejméně 30 % času, kapacit a prostředků na experimenty?
- Hlídáte si naopak, aby core byznys neklesl na takovou úroveň, kdy experimenty neuživí?

Každé „NE“ zvyšuje křehkost firmy.

## Strategická výhoda Odolné firmy

Staré firmy jsou životně závislé na to, jak se jim podaří odhadnout budoucnost. Odolná firma je závislá na tom, jak se rychle učí. Pokud je tento parametr v pořádku, nemusí se bát žádné nepředvídané budoucnosti.

Strategie Odolné firmy tedy není plán na budoucnost. Je to systém, který zajišťuje, že firma zesiluje díky změnám.

## Jak sestavit strategii Odolné firmy

**1. Směr** – kým chceme být pro zákazníka a trh? Maximálně jedna až dvě věty, stabilní v čase.

**2. Jádro byznysu** – co dnes funguje? Co je náš „cash engine“, co drží firmu při životě? Například hlavní produkty a služby, klíčoví zákazníci, segmenty. Jaká je naše současná konkurenční výhoda?

70 % kapacit firmy.

**3. Strategické opce** – co testujeme. Malé sázky, které mohou být velké

Vyplňte max. 3–5 opcí:

Opce / experiment	Kdo testuje (buňka)	Cíl / hypotéza	Časový rámeček
-------------------	---------------------	----------------	----------------

20 % kapacit firmy

**4. Risk a inovace** – Co zkusíme bez jistoty návratnosti? Odvážné testy s malými náklady.

Sázka	Max. investice	Kdy ji ukončíme?
-------	----------------	------------------

10 % kapacit firmy

**5. Mechanismus učení** – jak se zlepšujeme.

Jak rychle se učíme ze změn a chyb? Jak často probíhá strategické demo, review?

týdně       měsíčně       kvartálně

Jak sdílíme lekce napříč firmou? Jak rychle ukončujeme nefunkční projekty?

**6. KPI Odolné firmy** – zdraví systému.

Vyberte 3–5:

- Počet experimentů za měsíc
- Rychlost reakce na problém
- Počet sdílených lekcí
- Doba zabití špatného projektu
- Autonomie buněk (rozhodnutí bez centrály)

Doplňte konkrétní cíle:

## 7. Role vedení – co dělá majitel, CEO, board jinak než dřív?

- Ruší špatné sázky
- Chrání experimentování
- Odstraňuje byrokracii
- Posiluje to, co funguje
- Neřídí detaily, ale architekturu

## 8. Rytmus strategie

Každý měsíc:

Každý kvartál:

Každý rok:

### Jak tento postup používat

Vyplní majitel, CEO + top tým za 60–90 minut. Aktualizuje se každý měsíc nebo kvartál. Slouží jako kompas pro buňky, filtr rozhodování, náhrada za tlustý strategický dokument, který stejně skončí v šuplíku.

## 1 otázka pro majitele/CEO firmy

Odpovězte si upřímně ANO / NE:

- Jste připraveni vytvořit strategii podle tohoto návodu, i když se liší od klasických postupů doporučených podle harvardského stylu?

Vaše „NE“ zvyšuje křehkost firmy.

# Strategický rytmus

## 1. Měsíční rytmus - „Strategické demo & učení“

Účelem je zajistit, že se firma každý měsíc učí a adaptuje. Účastníci jsou majitel/CEO, top tým, lídři buněk.

Délka je 2 až 3 hodiny

Agenda:

- Co se změnilo na trhu, u zákazníků?
- Demo buněk – experimenty. Co každá buňka testovala, co nevyšlo, co se naučila.
- Které opce rušíme?
- Posilování vítězů. Kam přidáme kapacitu, rozpočet.
- Reflexe systému. Kde nás brzdí pravidla, struktura?

Výstupy:

- aktualizovaný seznam opcí
- seznam zrušených projektů
- sdílené lekce

## 2. Kvartální rytmus - „Strategický reset“

Účelem je přeměřovat firmu podle reality, ne podle plánu. Účastníci jsou majitel/CEO, top tým, lídři klíčových buněk.

Délka je 1 den. Nejlépe někde mimo firmu, třeba v přírodě, bez mobilů.

Agenda:

- Revize směru – pořád platí?
- Analýza portfolia, core / opce / risk.
- Strukturální změny. Vznik a zrušení buněk.
- Redukce byrokracie. Co, jaká pravidla zrušíme?
- 3 klíčové sázky na další kvartál.

Výstupy:

- aktualizovaná jednostránková strategie
- nové buňky a zrušené buňky
- jasné kvartální priority

### 3. Roční rytmus - „Architektura budoucnosti“

Účelem je neplánovat detaily, ale přestavět architekturu firmy. Účastníky jsou majitel/CEO, board, klíčoví architekti systému.

Délka: 1–2 dny, opět nejlépe mimo firmu, například o víkendu.

Agenda:

- revize systému
- struktura buněk
- role vedení
- odměňování
- makro scénáře – co když přijde krize, boom, disruptor?
- strategické opce na 12–24 měsíců
- odolností audit firmy
- zrušení velkých nefunkčních struktur

Výstupy:

- přestavěná architektura firmy
- nové strategické opce
- aktualizovaný dashboard Odolné firmy

Přehled v jedné tabulce:

Rytmus	Cíl	Fokus	Výstup
Měsíční	Učení	Experimenty	Co posilujeme / rušíme
Kvartální	Směr	Architektura	Nové buňky / sázky
Roční	Systém	Budoucnost	Přestavba firmy

## Shrnutí

Strategie Odolné firmy není plán, ale živý systém rozhodování, který zesiluje firmu díky změnám.

### 3 otázky pro majitele/CEO firmy

Odpovězte si upřímně ANO / NE:

- Posuzujete měsíčně, jak se firma učí a adaptuje?
- Děláte každé čtvrtletí revizi strategie a přijímáte opatření?
- Scházíte se jednou ročně při práci na architektuře budoucnosti firmy?

Každé „NE“ zvyšuje křehkost firmy.

# Dashboard a KPI

Staré firmy řízené v harvardském stylu se řídí lží. Za stavební kámen managementu vydávají heslo „Co neměříš, to neřídíš“, připisované Peteru Druckerovi. Jenže on ho nikdy nevyslovil. Naopak upozornil, že ty nejdůležitější věci v managementu (jako nadšení zaměstnanců nebo vztah se zákazníkem) jsou často neměřitelné. A varoval před nadřazeností čísel nad lidmi.

Problém je v tom, že jejich metriky se zaměřují a omezují na výkon. Výkonnostní optimalizace však funguje jen za předvídatelných podmínek. Pokud dojde k jejich výrazné změně, výkony se propadnou a trvá dlouho, než se podaří zajistit nápravu, pokud vůbec. Křáp!

Dashboard Odolné firmy sleduje 5 hlavních metrik:

- závislost na jednotlivcích
- schopnost učit se z chyb
- rozložení rizik / autonomie buněk
- rychlost adaptace
- poměr malých ztrát vs. velkých výher

Je měsíčně aktualizován a slouží pro rozhodování vedení.

## Metriky: Od KPI k signálům zdraví

V Odolné firmě se neměří aktivita, počet reportů, subjektivní spokojenost bez kontextu.

Co se naopak měří, jsou signály odolnosti:

- rychlost učení (jak rychle víme, že něco nefunguje),
- závislost na jednotlivcích,
- schopnost nahraditelnosti,
- poměr malých ztrát vs. velkých výher,
- stabilita cashflow při šocích.

Čísla slouží rozhodování, ne kontrole.

## Doporučený vizuální formát dashboardu

Vhodné jsou sloupcové grafy pro každý KPI vám umožní rychlé porovnání aktuálního stavu vs. cíle.

### **Barevné značení:**

- zelená = zdravá
- žlutá = sleduj
- červená = kritická / nutná náprava

Použijte také trendové šipky, ukazují, zda firma zesiluje nebo slábne v čase.

Provádějte pravidelné aktualizace. Měsíčně nebo po ukončení experimentu.

Tento dashboard:

- neukazuje jen „výsledek / zisk“
- sleduje odolnost, adaptabilitu a schopnost učit se
- umožňuje CEO vidět zdraví firmy jedním pohledem

<b>KPI</b>	<b>Co měří</b>	<b>Jak měřit</b>	<b>Cíl / interpretace</b>
1. Závislost na jednotlivcích	Jak moc je firma závislá na klíčových lidech	Počet kritických funkcí, které zastává 1 člověk / celkový počet funkcí	< 20 % - nízká závislost, firma odolná
2. Schopnost učit se z chyb	Jak rychle a efektivně firma aplikuje lekce z experimentů	% experimentů / chyb, u kterých byly implementovány změny do systému	> 80 % - systém se učí a zesiluje
3. Rozložení rizik / autonomie buněk	Jak robustní je struktura firmy vůči selhání jedné buňky	Počet autonomních buněk vs. kritické závislosti	Každá buňka by měla fungovat i izolovaně; křehkost < 20 %
4. Rychlost adaptace	Jak rychle se firma přizpůsobuje změnám trhu / interním selháním	Doba od identifikace problému k implementaci změny	Kratší než 30 dní - vysoká adaptabilita
5. Poměr malých ztrát vs. velkých výher	Jak efektivně firma experimentuje a učí se	Celková ztráta z neúspěšných experimentů vs. přínos úspěšných	Poměr $\leq 1:5$ → firma zesiluje díky experimentům

### 3 otázky pro majitele/CEO firmy

Odpovězte si upřímně ANO / NE:

- Vyhodnocujete ve firmě i jiné KPI, než jsou výkony a zisk?
- Měříte rychlost učení?
- Máte okamžitý přehled, jak na tom firma je?

Každé „NE“ zvyšuje křehkost firmy.

# Klíčové role v Odolné firmě

Podíváme-li se na organizační uspořádání starých firem, vidíme především hierarchický žebříček, v němž se určuje, kdo komu vydává příkazy a kontroluje jejich plnění. Obecně se pak tyto struktury vyznačují nedostatkem důvěry a nízkým stupněm delegování.

Když jsem pracoval na funkci technického náměstka, moje kolegyně z ekonomického úseku zůstávala v práci po odchodu svých podřízených a kontrolovala po nich jejich práci. Nevěřila dokonce ani výstupům z počítače.

Běžným jevem je tedy mikromanagement. Vedoucí pracovníci pak nemají čas na strategické záležitosti a firmy místo rozvoje přešlapují na místě. Jejich křehkost s časem roste. Křáp!

Odolná firma má jak jinou strukturu, tak odlišné role. Manažerské role můžeme pro naše potřeby rozdělit do tří kategorií:

- musím udělat já
- mohu delegovat
- zbytečně ztrácím čas

Ve staré firmě často většina práce manažera spadá do první kategorie. Delegováno je minimum a z důvodů osobní prestiže se manažer věnuje i třetí kategorii. Řada rolí, které harvardský model považuje za důležité, vůbec nepotřebujeme.

V Odolné firmě je kladen důraz nikoliv jen na řízení, ale na skutečné vůdcovství. Uvedené příklady nemusí být definitivní a podle své potřeby si je můžete doplňovat.

Je také důležité, v jaké fázi rozvoje firma a její velikosti se nacházíte. V menších firmách má například majitel na starosti obchod a až později najme prodejce. Důležité je poznat, kdy už je to potřebné, jinak rozvoj brzdíte.

Než se dostaneme k rolím odpovídajícím Odolné firmě, ukažme si, co se dá zařadit do role „Zbytečně ztrácím čas“.

- pročitání zbytečného množství výkazů, které nijak nepřispějí k lepšímu využití potenciálu firmy a lidí
- vytváření nebo zadávání studií, které pak skončí v šuplíku
- každodenní kontrola celého účetnictví
- malicherné dohlížení nad šetřením energií a materiálem
- snaha kontrolovat zaměstnance na každém kroku
- intrikování
- zasahování do už delegovaných kompetencí

Jeden typický příklad za všechny. Majitel firmy najal výkonného ředitele, ale neustále ho obcházel. Porady se zaměstnanci pořádal on, rozhodoval také on, a to o všech podrobnostech. Pokyny ředitele pak zaměstnanci ignorovali. Ten mi na e-mailech dokazoval, že základní kroky, které jsem mu navrhol jako poradce, už udělal, ale marně je vyžadoval. Majitel se ode mě nenechal přesvědčit, že by měl změnit svůj přístup, a nakonec byl rád, že firmu prodal dřív, než zkrachovala.

Podívejme se tedy, jak by to mělo být a jaké role fungují v Odolné firmě.

## 1. Majitel / CEO – Architekt systému

Cílem jeho činnosti je zajistit, aby firma byla schopná učit se, adaptovat a zesilovat při tlaku, nikoli jen operativně fungovat.

Hlavní odpovědností je definovat hranice autonomie buněk (autonomie / konzultace / ochrana systému).

Dále stanovit smysl a dlouhodobou strategii, nikoli detaily operativy, monitorovat signály zdraví firmy (závislosti, schopnost učit se, adaptabilita).

Rozhodovat pouze v zóně ochrany systému (finanční riziko, reputace, právní záležitosti).

Podporovat experimentální kulturu a vyhodnocování bez viny.

Klíčové principy pro CEO:

- nevstupovat do operativy, pokud není kritická
- chyby buněk využívat k učení firmy
- být garantem dlouhodobé stability a adaptability

Přínos pro vás osobně spočívá v tom, že se vymaníte z „kryšého závodu“, kdy čím více času práci věnujete, tím její množství narůstá. Získáte čas. Jak na odpočinek, tak především na rozvíjení firmy. Práce vás tím pádem opět začne bavit, protože se obnoví vaše kreativita a schopnost vidět kupředu. Ubíjející jednotvárnost nahradí tvorba.

## 2. Buňkový lídr – Vedoucí autonomní buňky

Jeho cílem je vést malou jednotku, která vytváří jasně definovanou hodnotu, a učit se z experimentů.

Hlavní odpovědností je navrhovat a realizovat experimenty v rámci své buňky, měřit a vyhodnocovat výsledek experimentů, provádět vyhodnocení a zapisovat lekce pro systém.

Dále zajistit, že buňka funguje autonomně, ale bezpečně. Reportovat pouze klíčové systemické signály do vedení.

Klíčové principy pro buňkového lídra:

- nebát se testovat nové přístupy
- přijímat odpovědnost za výsledky buňky
- aktivně hlídat křehké závislosti uvnitř buňky

### 3. Architekt systému – Internal System Designer / Chief System Officer

Jeho cílem je zajišťovat, aby celý systém firmy byl odolný, od buněk po procesy.

Hlavní odpovědností je mapovat závislosti mezi buňkami a identifikovat kritická místa, navrhovat řízení experimentů a procesů tak, aby systém zesiloval, vyhodnocovat signály zdraví firmy a navrhovat opatření.

Dále podporovat CEO v strategických rozhodnutích ohledně změn systému, koordinovat sdílení lekcí mezi buňkami a standardizaci procesů.

Klíčové principy pro architekta systému:

- myslet v celku, nejen v jednotlivých buňkách
- aktivně hledat oblasti, kde selhání může zesílit systém
- eliminovat zbytečné závislosti a úzká hrdla

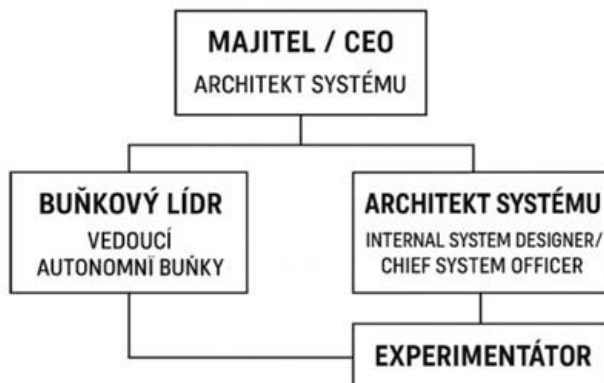
## 4. Experimentátor / specialista (volitelná role)

Jeho cílem je podporovat buňky v malých experimentech a testování hypotéz.

Hlavní odpovědností je pomáhat definovat jasné hypotézy a měřitelné cíle experimentů, nastavit monitorovací metriky a KPI pro signály zdraví, sledovat výsledky a dokumentovat lekce z experimentů. Dále pak poskytovat metodickou podporu buňkovým lídrům.

### Role vs. zóna rozhodování

<b>Role</b>	<b>Autonomie</b>	<b>Konzultace</b>	<b>Ochrana systému</b>
CEO / Architekt systému	pouze rámce a smysl	schvaluje systémové změny	rozhoduje o přežití, finančních a právních rizicích
Buňkový lídr	většina operativy a experimentů	konzultace se sousedními buňkami	eskalace kritických selhání
Architekt systému	monitoruje systémové signály	návrhy opatření	kontrola vlivu změn na celý systém
Experimentátor	návrh experimentů, analýza dat	koordinace s buňkami	žádné



### 3 otázky pro majitele/CEO firmy

Odpovězte si upřímně ANO / NE:

- Zabýváte se převážně činnostmi, které můžete delegovat a kterými ztrácíte čas?
- Nedůvěřujete střednímu managementu, že by mohl rozhodovat samostatně?
- Považujete pracovníka, který se zabývá architekturou a údržbou systému, za zbytečného?

Každé „ANO“ zvyšuje křehkost firmy.

# Jak zrušit 30–50 % pravidel

Pravidla jsou svatým grálem starých firem. Existuje vžitá představa, že čím více pravidel máme, tím méně chyb budeme dělat. Nakonec se v té záplavě nikdo nevyzná a dělá se víc chyb než předtím. A lidem přibývá zcela zbytečné a nesmyslné práce. Křáp!

Reed Hastings, spoluzakladatel Netflixu, vzpomínal, jak v jeho předchozí firmě prokousal pes drahý koberec v zasedačce. Jedna z pracovníků si ho vzala do práce a takto to dopadlo. Hned vyhotovil směrnicí, že zvířata musí povolovat personální oddělení. Kdyby se nad tím nejdřív zamyslel, zjistil by:

- že je velmi nepravděpodobné, že by stejný nebo i jiný pes způsobil v dohledné době tak velkou škodu
- že personalisté nemají potuchy, podle čeho posuzovat, které zvíře povolit a které ne
- že to všechno je nakonec nákladnější než škoda na koberci.

Odolná firma se tedy pravidel zbavuje. Nemusí to jít až tak daleko, jak zní titul knihy o Netflixu „Pravidlo žádných pravidel“, ale zcela jistě vyděláte na tom, když se vám jejich počet podaří snížit o třetinu nebo dokonce polovinu. Podívejme se tedy, jak na to.

## 1. Změňte mindset

Pravidlo je test, ne dogma. Musí prokázat svou užitečnost. Pokud neřeší skutečný problém, zrušte ho. Ptejte se: „Co by se dělo, kdyby pravidlo neexistovalo?“ A po zrušení: „Co se děje, když pravidlo neexistuje?“

Přestaňte tedy považovat pravidla za něco daného a nutného. Často vznikají jako reakce na specifický případ, který už se ani nemusí opakovat. Ale zůstávají a překážejí, nebo rovnou škodí.

Někdy v 60. letech se v rámci výměny zkušeností zúčastnil důstojník britského letectva cvičení francouzských dělostřelců. Doprovázel ho kolega od artilerie a na jeho otázky ochotně odpovídal. Jen v jednom případě si nevěděl rady. Když se ho totiž Brit zeptal, proč pár kroků za dělem stojí voják, který viditelně nemá nic na práci.

Francouzovi to nedalo, a tak když se vrátil z manévru, šel do archivu a hledal v řádech, kdy toto pravidlo vzniklo. Nakonec našel odpověď až v 19. století. Muž měl za úkol držet koně, který dělo na pozici dovezl, aby se při výstřelech neplašil. Koně už dávno děla netahali, ale pravidlo zůstalo.

Rušení pravidel tedy není nějaká hra nebo činnost pro činnost. Přirovnal bych jej k čištění operačního systému a paměti počítače. Když začne zpomalovat a dělat chyby, je nejvyšší čas zbavit se zbytečností, které se v něm nashromáždili. Stejně je to i ve firmách.

## 2. Zmapujte pravidla

Rozdělte všechna pravidla do 3 kategorií:

Kategorie	Popis
MUST (nutné)	zákon, bezpečnost, compliance
HELPFUL (pomáhá)	zjednodušuje práci, učí
REDUNDANT / HARMFUL	zbytečné, brzdí autonomii

Prvními kandidáty na zrušení jsou samozřejmě pravidla ve třetí kategorii. Pak přijdou na řadu HELPFUL, pokud nefungují.

V tomto kroku je nejdůležitější upřímnost, rozhodnost a soustředění na cíl. Podobně jako když se doma probíráte starým oblečením a rozhodujete se, co si ještě necháte a co poputuje do kontejneru. Někteří lidé jsou po hodině třídění tam, kde byli na začátku. Mají pocit, že všechno potřebují a je škoda něco vyhodit. Stejně je to s firemními pravidly. Budte nelítostní.

A ještě jedna připomínka. Neříkejte „Teď na to nemáme čas“. Čas nemáte právě proto, že vám ho bere spousta zbytečných pravidel. Křáp!

### 3. Zaveďte pilotní přístup

Zrušte pravidla nejdříve v jedné buňce a sledujte indikátory odolnosti:

- počet nahlášených problémů
- reakční čas
- učení z chyb

Pokud je všechno v pořádku, rozšiřte postupně na další buňky. Nikdy však nerušte všechna pravidla najednou. To by způsobilo chaos.

Majitelka jedné společnosti po mě neustále chtěla „radikální a zásadní změnu“. Musel jsem ji dlouho přesvědčovat, aby to nedělala. Nakonec jsme postupovali tak, že jsme každou novou věc nejdříve otestovali a pak teprve aplikovali na celou firmu. Vyplatilo se to. Nakonec mi poděkovala, že jsem ji držel zkrátka.

## 4. Nastavte transparentní komunikaci

Vysvětlete buňkám:

- co se ruší
- proč se ruší
- jaké jsou alternativy

Komunikace je nejdůležitějším pilířem každé změny. Ve starých firmách řídicích se harvardskými zásadami je značně podceňovaná. Podle tohoto přístupu šéf ví nejlépe, co má dělat, a na ostatních je, ať jeho pokyny vykonají. Odpovědí je rezistence. Čemu lidé nerozumí, k tomu se staví negativně. A bez dostatku informací se většinou přiklání k přesvědčení, že se jedná o něco, co jim uškodí.

Rekordmanem byla v tomto směru Barbora Tachecí, která v roce 2007 nastoupila jako ředitelka Radiožurnálu a vydržela zde pouhé čtyři měsíce. Oficiálním důvodem odvolání byl podle Českého rozhlasu rostoucí nesoulad ve vnitřní komunikaci. Byla totiž rozhodnuta prosadit své. Bez ohledu na lidi, kterým nemínila nic vysvětlovat.

Nastavte také mechanismus okamžitého vrácení pravidla, pokud hrozí selhání. Bez vysvětlení bude reakcí odpor a „neoficiální pravidla“.

Jak se někdy můžeme mýlit a v dobré víře nadělat více škody než užitku, ukazují dva příklady. V obou se ve svém době jednalo o módní záležitost.

Firmy například rušily management a hierarchii. Pak se k nim ale některé musely vrátit, protože bez jasného rozhodování nastal chaos. Stejně by to dopadlo, kdybyste rázem zavedli autonomii všech buňek.

Podobně hodně firem rušilo předpis o docházce do práce. Lidé mohli pracovat z domova. Dnes se však pod tlakem vrací zpět, protože se vytratil pocit sounáležitosti, mentoring mladších kolegů a sdílení nápadů.

## 5. Nahradte „procesy“ vizuálními kontrolami

Místo „papírových postupů“ použijte:

- tabuli problémů
- checklist pro experimenty
- postmortem vizualizaci

Ve snaze uspokojit auditory vznikají pravidla pro pravidla. Lidé se jimi řídí, ale nepovzbuzují je, aby nad nimi přemýšleli a hledali způsoby, jak se poučit z chyb. Ostatní se pak o chybě ani nedozvědí, natož aby získali poučení.

Je potřeba dávat důraz na výsledky, ne pravidla. Auditor nebo compliance místo procesů uvidí důkazy funkčnosti, ne fráze.

## 6. Dodržujte zásadu „za každé nové zruš jiné“

Pokud zavádíte nové pravidlo, okamžitě zrušte jedno staré. Tím se celkový počet pravidel udržuje nebo snižuje, systém se nezatěžuje.

Nepřistupujte však k tomu „pravidlu“ mechanicky. Je potřeba projít tím procesem, o kterém právě čtete.

## 7. Odměňujte za rušení pravidel

Buňky, které bezpečně ruší pravidla, získávají body či bonusy, což je součástí modelu odměn.

Pozitivním efektem pak je, že lidé mají motivaci zjednodušovat, je nižší byrokracie, roste odolnost.

## 8. Nastavte role koordinátora systému

Majitel či CEO sleduje dopad rušení pravidel:

- jestli nepřestávají buňky fungovat
- jestli není ohrožena compliance / bezpečnost

Má právo „vrátit“ pravidlo jen pokud ohrožuje systém.

## 9. Provádějte kontinuální revize

Každé 2–3 týdny:

- vyhodnocujte dopad
- pravidla, která zůstala zbytečná, rušte

Cílem je udržet počet pravidel na minimu nutného pro bezpečnost a compliance.

## 10. Nepřehlížejte varovné signály

- buňky přestávají hlásit problémy
- nárůst prostožů nebo chyb
- lidé se ptají „co teď smíme“

Řešením je, že zastavíte a přehodnotíte pravidla. Pozor, tyto signály platí pro obě krajnosti. Mohou reagovat na přemnožená pravidla, ale i jejich nedostatek.

Příkladem přílišného počtu pravidel může být automobilka British Leyland, kde existovala extrémně složitá pravidla pro komunikaci mezi managementem a odbory. Každý drobný úkon na lince (například kdo může utáhnout konkrétní šroub) byl definován stovkami stran předpisů. Výsledkem byla vysoká nekvalita, protože dělníci se striktně drželi popisu práce (tzv. work-to-rule). Pokud pravidlo neřikalo, že mají nahlásit chybu na předchozím dílu, prostě ji ignorovali. Auta tak vyjížděla z linky s fatálními vadami.

Opakem je třeba příběh vzestupu a pádu startupu Zenefits (platforma pro správu benefitů a HR). Zakladatel Parker Conrad razil heslo extrémně rychlého růstu a odmítal zavádět korporátní struktury nebo kontrolní mechanismy. V kancelářích se běžně pil alkohol, provozoval sex, vládla tam atmosféra „vlků z Wall Street“ a disciplína prakticky neexistovala. Obchodníci začali podvádět s licencemi a porušovali podmínky státní regulace.

Když se na podvody přišlo, hodnota firmy se během noci propadla o miliardy dolarů. Nový ředitel pak musel zavést extrémně přísná pravidla, aby firmu vůbec zachránil.

## Shrnutí

Zrušení pravidel není risk, je to experiment na systému – každé pravidlo se musí prokázat užitečností a bezpečnost je vždy zachována.

A ještě jedna důležitá informace. Ve společnosti Netflix nahrazují pravidla kontextem. Jestliže se zaměstnanec rozhoduje bez pravidel, ptá se: „Pomůže to firmě, nebo jí to poškodí?“ Například business class v letadle objedná jen tehdy, kdy jde o dlouhou cestu a potřebuje být při přeletu svěží. Jinak letí turistickou třídou.

## 6 otázek pro majitele/CEO firmy

Odpovězte si upřímně ANO / NE:

- Máte přehled, kolik a jakých pravidel u vás ve firmě existuje?
- Pokud zavádíte nebo měníte nějaké pravidlo, vyzkoušíte ho nejdříve na malém vzorku (oddělení apod.)?
- Komunikujete se zaměstnanci o tom, proč jsou pravidla zaváděna a spolupracujete s nimi na tom?
- Rušíte při zavedení nového pravidlo jedno staré?
- Kontrolujete dopady zavedení nebo zrušení pravidla?

Každé „NE“ zvyšuje křehkost firmy.

# Zavádíme odolnost

## Změna role majitele, CEO

### 1. Jaký je váš skutečný problém (ne ten viditelný)?

Nejdříve si odpovězte na otázku, jaký je váš skutečný problém. Obvykle není viditelný, a proto se řeší důsledky místo příčin.

Viditelné problémy:

- lidi bez iniciativy
- zahlcení operativou
- chyby se opakují
- firma potřebuje šéfa víc, než chce

Skutečný problém:

- Firma je závislá na vás jako na stabilizátoru.

To znamená, že systém není samonosný, chyby se neproměňují v učení, růst zvyšuje křehkost.

## 2. Nová role majitele, CEO

Přestaňte být hlavním rozhodovatelem, eskalačním bodem pro všechno, pojistkou systému.

Staňte se:

- architektem systému
- strážcem hranic
- ochráncem dlouhodobého zdraví firmy

Otázka, kterou je třeba si klást: „Jak musím firmu navrhnout, aby fungovala i bez mé pozornosti?“

## Diagnostika křehkosti

Než cokoli změníte, musíte nejdřív znát realitu. Odpovězte si upřímně na následujících 10 otázek, které najdete na konci kapitoly „Odolná firma“ (strana 18).

## Základní architektura

Rozdělte firmu na buňky. Vaším úkolem je rozsekat firmu na malé, smysluplné celky.

Každá buňka musí mít:

- jasný účel (jakou hodnotu vytváří),
- vlastní výsledek (tržby, úspory, kvalita),
- jednoho odpovědného lídra,
- omezený dosah chyb.

Nevytvářejte oddělení bez odpovědnosti, týmy závislé na jiných týmech. Správné jsou buňky, které by „v malém“ mohly fungovat samostatně.

Připomeňme si ještě jednu společnost Zappos. Bývá dávana za příklad, ale její cesta k současnému uspořádání nebyla přímočará.

V roce 2013 zavedl tehdejší CEO Tony Hsieh systém zvaný holakracie, který měl odstranit tradiční šéfy a nahradit je "kruhy" s vysokou mírou autonomie. Setkal se však s problémy.

Bez nadřazených se těžko zajišťovala odpovědnost za práci a stávalo se, že k některým úkolům se nikdo nehlásil. Role a odpovědnosti se staly natolik složitými, že se v nich nikdo neorientoval, Zaměstnanci toto bezvládní stresovalo, takže o dva roky později dosáhla fluktuace výše 30 %.

Okolo roku 2018 začal Zappos od principů holakracie ustupovat. Po smrti Tonyho Hsieha v roce 2020 se firma potichu vrátila k některým tradičním strukturám.

Stavět lidi před hotovou věc, byť by se zdála být lepší, je způsob hodný Josefa II., ne šéfa Odolné firmy. Možná vás idea odolnosti nadchla, ale nepostupujte fanaticky. Tím naopak uděláte firmu křehčí.

## Nastavte hranice autonomie (klíčový krok)

Sepište 3 seznamy:

1. Rozhodnutí, která už nikdy nebudete schvalovat (operativa, testy, drobné změny).
2. Rozhodnutí, kde chcete být informován, ne rozhodovat. Zásadní změny s dopadem mimo buňku.
3. Rozhodnutí, která si ponecháváte (přežití firmy, dluhy, reputace, právní rizika).

Tento dokument zveřejněte, dodržujte, neporušujte ani v krizi. Vážné varování: Porušením hranic zničíte celý systém. Lidé vám přestanou věřit.

Nejde tedy o to, abyste zasahovali tam, kde se objeví problém. Vaším úkolem je nastavit systém tak, aby zasáhl sám a bez vás.

Varovným příkladem může být Elon Musk, který se dlouhodobě prezentuje jako odpůrce mikromanagementu a zastánce „radikální odpovědnosti“. Po převzetí sítě Twitter prohlásil, že vytvoří prostředí, ve kterém budou moci nejlepší inženýři svobodně inovovat bez zbytečné byrokracie.

Realita však byla jiná. Musk Musk ze dne na den nařídil povinný návrat do kanceláří, osobně kontroloval řádky kódu jednotlivých programátorů a vyhazoval lidi za to, že s ním nesouhlasili ohledně technických řešení. Často delegoval úkol, aby následně prostřednictvím tweetu uprostřed noci celé rozhodnutí týmu zrušil a nařídil opačný postup. Tím samozřejmě nastolil nedůvěru, přesný opak toho, co na začátku sliboval.

## Strategie bez iluzí

Zrušte „velkou“ strategii a plán. Místo jednoho plánu vytvořte portfolio experimentů. Každý experiment musí mít:

- jasnou hypotézu,
- maximální ztrátu,
- způsob měření,
- datum ukončení.

Vaší rolí je hlídat, aby žádný experiment neohrozil firmu, podporovat ty, které vykazují asymetrickou návratnost.

Podoba Odolné firma může svádět k domněnce, že experimenty jsou věcí toho kterého zaměstnance a nikdo mu do nich nemá co mluvit. Ale tak to není.

Odstrašujícím příkladem je britská bankovní skupina Barclays a její zapojení do skandálu s manipulací sazeb LIBOR kolem roku 2012. Původně šlo o drobné, neformální úpravy hlášených úrokových sazeb ze strany jednotlivých traderů. Ti začali v malém měřítku „experimentovat“ s čísly, aby mírně vylepšili své obchodní pozice nebo zakryli skutečné náklady na financování banky během krize.

Z malých experimentů se stal standardní operační postup napříč odděleními. Když se na manipulace přišlo, Barclays musela zaplatit pokuty v řádech stovek milionů dolarů, její generální ředitel Bob Diamond rezignoval a reputace banky byla na léta zdevastována.

Firma si tedy nemůže dovolit nevědět, jaké experimenty se provádějí. A je potřeba dopředu probrat, o co půjde, jaká jsou rizika a jaké přínosy. Důležité je otevřené hlášení chyb.

Pokud jde o menší experimenty ve stylu Kaizen, tam není potřeba o nich dopředu vědět, pokud nezasahují například do technologie. Pracovník může sám od sebe vymyslet úpravu obráběcího nástroje, ale pokud ho chce vyzkoušet, musí to oznámit jako experiment. Může totiž hrozit riziko poškození stroje za miliony. Neznamená to, že experiment bude zakázán, ale že se posoudí rizika a případně udělají opatření k jejich minimalizaci.

## Zaveďte vyhodnocování bez viny

Kdykoliv se ve firmě stane nějaká chyba, porucha atd., následuje zpravidla jediné: Hledání, kdo za to může. Může však způsobit větší škodu než samotná chyba.

V jedné firmě se mi zaměstnanci svěřili, že majitel vždy musí najít viníka. I kdyby šlo jen o shodu okolností. A pak přijdou sankce. Prý aby

si to pamatovali. Zeptal jsem se, jak na to reagují. Řekli mi: „Řídíme se heslem, že kdo nic nedělá, nic nezkaží“.

Když trestáte lidi za chyby, dá se taková reakce očekávat. Budou plnit jen přesně zadané úkoly, nic víc. Žádná iniciativa, žádné experimenty. A to ani nemluví o skutečnosti, že hledáním viníka se ztrácí čas potřebný na odstranění následků. Firmu to tedy může vyjít draž než občasná chyba.

Jak to dělá Odolná firma? Nehoní se za viníky. Místo toho se management ptá: „Proč se to stalo?“

Každá významná chyba:

- se rozebírá veřejně,
- bez hledání viníka,
- s otázkou: kde selhal systém?

Pokud lidé skrývají chyby, systém je křehký. Pokud mluví o chybách, systém zesiluje.

## Lidé a odpovědnost

Nejčastější sabotáží odolnosti je, když majitel či CEO zachraňuje tým před důsledky jejich rozhodnutí.

V Avastu tým vytvořil a provozoval divizi Jumpshot, která prodávala detailní data o chování uživatelů na internetu velkým korporacím. Když na začátku roku 2020 média odhalila, že Avast prodává data, která mohou být zpětně identifikovatelná, vypukl obrovský skandál.

CEO společnosti Ondřej Vlček se rozhodl tým nejprve bránit. Tvrdil, že vše je v souladu s GDPR, data jsou anonymizovaná a že jde o

legitimní způsob, jak financovat bezplatný antivirus. Nakonec musel během několika dní otočit o 180 stupňů a celou divizi Jumpshot okamžitě a úplně zrušit.

Škoda však už vznikla. U antivirové firmy je soukromí hlavní produkt a takto byla její důvěryhodnost těžce poškozená.

Řešte tedy malé následky rychle, ale ani velké neřešte pozdě. Pamatujte si, že lidé se učí realitou, ne slovy.

Odměňujte zdravé chování, ne hrdinství:

- oceňujte transparentnost,
- oceňujte ukončení špatných projektů,
- oceňujte schopnost předat odpovědnost.

Neodměňujte:

- hašení požárů, které neměly vzniknout,
- závislost firmy na jednom člověku.

## Váš osobní test

Položte si otázku: „Co by se stalo, kdybych na 30 dní zmizel?“

Pokud odpověď zní:

- „firma by kolabovala“, jste úzké hrdlo,
- „firma by fungovala, ale stagnovala“, to je dobrý základ,
- „firma by se zlepšila“, jdete správným směrem.

Vaším cílem není být nepostradatelný. Cílem je být zbytečný v operativě, ale klíčový v architektuře.

## Závěrečné pravidlo

Nikdy neoptimalizujte to, co ještě nebylo otestováno tlakem. Firma, která potřebuje ideální podmínky, je slabá. Firma, která se zlepšuje v neklidu, přežije.

### 5 otázek pro majitele/CEO firmy

Odpovězte si upřímně ANO / NE:

- Je firma závislá na vašem operativním rozhodování?
- Zasahujete do již delegovaných pravomocí, pokud se něco nedaří?
- Vyhýbáte se neplánovaným experimentům?
- Určujete a trestáte po každé chybě viníka?
- Začaly by firma kolabovat, kdybyste na měsíc zmizeli?

Každé „ANO“ zvyšuje křehkost firmy.

# 10 častých námitek

„To je chaos, my potřebujeme řád.“

Odpověď: Odolnost není chaos. Je to řád na jiné úrovni.

Neřídíme každý krok lidí, ale nastavujeme jasná pravidla hry. Autonomie není anarchie – buňky mají cíle, rozpočty a KPI. Rozhodování se přesouvá blíž k problému.

Ve skutečnosti je to méně chaosu než dnes, protože se přestane improvizovat na poslední chvíli. Ve firmách totiž vládne řád jen do chvíle, než se přihodí něco nečekaného. Pak nastane chaos. A jak jsme si řekli, neočekávané události se množí. Křáp!

„To u nás nepůjde, máme jinou kulturu, výrobu, lidi.“

Odpověď: Odolnost není šablona. Jde o principy, které se přizpůsobují kontextu.

Buňky mohou být lidé v kancelářích i dílny ve výrobě. Autonomie neznamená, že si každý dělá, co chce, je odpovědností za výsledek. Odolnost se také nezavádí najednou jako převrat ve firmě. Postupuje se jednotlivými kroky.

Neptáme se: „Jde to u nás?“, ale „Kde u nás dává smysl to vyzkoušet jako pilot?“

## „Lidé to zneužijí.“

Odpověď: Lidé zneužívají hlavně nejasná pravidla, nízkou odpovědnost, anonymitu systému.

V Odolné firmě každý ví, za co odpovídá, výsledky jsou transparentní a špatné chování je vidět rychle.

Kontrola se přesune z byrokracie na viditelnost výsledků.

## „Potřebujeme plán, ne experimenty.“

Odpověď: Plán bez reality je iluze. Experiment je plán, který si ověřujeme v malém.

Dnes sázíme na jeden plán, ale ten naruší každá nečekaná událost. Odolnost znamená více malých sázek, malé ztráty, velký potenciál zisku.

Experimenty nejsou opakem strategie. Jsou jejím nástrojem.

## „Nemáme na to čas.“

Odpověď: Právě proto to potřebujete.

Dnes řešíte operativu a požáry. Odolnost snižuje počet krizí a přesuává energii z hašení do učení.

Krátkodobě investujete čas. Dlouhodobě ho získáte zpět.

## „ISO / audit / compliance to nedovolí.“

Odpověď: ISO chce jasné odpovědnosti, řízené procesy, zlepšování

Buňky v Odolné firmě mají jasné role, pracují s daty. Systematicky se učí.

Odolnost není proti ISO. Je to lepší forma naplnění jeho smyslu.

## „Přijdeme o kontrolu.“

Odpověď: Neztratíte kontrolu. Změníte její podobu.

Získáte méně mikromanagementu, více systémových metrik, lepší přehled při méně zásazích.

Kontrola se přesune z lidí na systém.

## „To je móda, buzzword.“

Odpověď: Buzzword je něco, co se hezky řekne a nic se nemění.

Odolnost se pozná podle toho, že mění způsob rozhodování, mění roli vedení, mění chování lidí

Není to teorie. Je to způsob, jak řídit v nejistotě.

## Shrnutí

Odolnost není ztráta kontroly. Je to přechod od iluze kontroly k reálné adaptabilitě.

### 1 otázka pro majitele/CEO firmy

Odpovězte si upřímně ANO / NE:

- Jsou vaše námitky pouze způsobem, jak se vyhnout něčemu novému?

Vaše „ANO“ zvyšuje křehkost firmy.

# Závěrem

Když se rekonstruuje dům, stane se takřka neobyvatelným. Takto se v minulosti prováděl reengineering. Odolná firma má tu výhodu, že není třeba firmu rozkopat a stavět znovu. Je možno jít po jednotlivých krocích. A je to žádoucí, protože vše se nejdříve v malém otestuje. Přesně podle hesla o nízkém riziku a vysokých výhrách.

Nemusíte se tedy obávat, že když se pustíte do budování odolné firmy, podkopete tím její stabilitu. Naopak, krok za krokem se bude zmenšovat její křehkost a zvyšovat její výsledky.

Zbývá tedy jen jediné: Rozhodnout se.

Pokud chcete jít touto cestou, usnadním vám první krok – viz dále.

# Autor



Zabývám se poradenstvím a školením pro firmy, které chtějí dlouhodobě prosperovat.

Mám více jak 30 let zkušeností z byznysu, které jsem zúročil ve dvou knihách pro management: Řízení změn a Zamrzlá produktivita a dalších knihách z oblasti marketingu a prodeje.

Jsem tvůrcem nových koncepcí (Intuitivní marketing, Aktivní prodej, Odolná firma), které pak zavádím do praxe tak, aby sloužily podnikatelům.

Moje biografie je zařazena v prestižní encyklopedii Who is...(v České republice).

e-mail: [info@tedbearn.cz](mailto:info@tedbearn.cz)

tel. +420 604 157 752

# První krok

Máte za sebou seznámení s výhodami Odolné firmy. Ale možná se nemůžete zbavit pocitu, že stojíte před vysokou zdí. Je potřeba ji překonat, ale jak?

Usnadním vám to prvním krokem.

Nejdříve se na hodinu sejdeme a orientačně se seznámím se situací. Tento úvod je bezplatný. Pak, pokud budete mít zájem, domluvíme se na provedení **diagnostiky odolnosti firmy**.

Ta sestává z:

1. Rozhovorů (s majitelem či CEO, 2–3 manažery, 2–3 lidmi z provozu)
2. Rychlých dat (struktura firmy, KPI, rozhodovací procesy, orientačně základní ekonomika).
3. Pozorování (porada, provoz, komunikace)
4. Identifikace faktorů působících křehkost firmy (popis tří až pěti klíčových problémů, jako je stav firmy, hlavní problémové faktory, doporučené zásahy, doporučení 1–2 pilotních kroků)

Jednotlivé položky struktury mají různou váhu a dohromady skládají výsledný obraz firmy. Report je na 1 stránku.

Domluvme si tento první krok: <https://tedbearn.cz/kontakt/>

# Příloha 1: Audit odolnosti firmy

Rychlá diagnostika křehkosti a růstového potenciálu.

## Jak audit používat

Odpovídejte ANO / ČÁSTEČNĚ / NE

Odpovídejte tak, jak firma skutečně funguje, ne jak by měla.

Audit vyplňte sám, ne v týmu (kolektivní racionalizace zkresluje).

## Bodování:

ANO = 2 body

ČÁSTEČNĚ = 1 bod

NE = 0 bodů

Maximálně: 100 bodů

## A. Závislost na majiteli (max. 20 bodů)

1. Firma dokáže fungovat 30 dní bez mé operativní účasti \_\_\_\_\_  
bodů

2. Nerozhoduji osobně víc než 20–30 % klíčových rozhodnutí \_\_\_\_\_  
bodů

3. Nejsem hlavní zdroj informací o chodu firmy \_\_\_\_\_ bodů

4. Existuje někdo, kdo mě může v řízení plně zastoupit \_\_\_\_\_ bodů

5. Firma by se nezhroutila, kdybych byl náhle nedostupný \_\_\_\_\_ bodů

## B. Struktura a lokalizace rizika (max. 20 bodů)

1. Firma je rozdělena na malé autonomní celky (buňky) \_\_\_\_\_ bodů

2. Chyba jednoho týmu neohrozí celou firmu \_\_\_\_\_ bodů

3. Odpovědnost je jasně přiřazena, ne rozptýlena \_\_\_\_\_ bodů

4. Klíčové procesy nejsou závislé na jednom člověku \_\_\_\_\_ bodů

5. Slabá místa firmy jsou známá a pojmenovaná \_\_\_\_\_ bodů

## C. Rozhodování a autonomie (max. 20 bodů)

1. Většina rozhodnutí se dělá co nejbližší realitě \_\_\_\_\_ bodů

2. Neexistuje nadměrné schvalování operativních věcí \_\_\_\_\_ bodů

3. Hranice autonomie jsou jasně definované a dodržované \_\_\_\_\_ bodů

4. Lidé mohou rozhodovat bez strachu z trestu za chybu \_\_\_\_\_ bodů

5. Krize nevede k centralizaci všeho ke mně \_\_\_\_\_ bodů

## D. Práce s chybami a učení (max. 20 bodů)

1. Chyby se otevřeně pojmenovávají \_\_\_\_\_ bodů
2. Nehledá se viník, ale selhání systému \_\_\_\_\_ bodů
3. Špatné projekty umíme rychle ukončit \_\_\_\_\_ bodů
4. Z chyb vznikají konkrétní změny systému \_\_\_\_\_ bodů
5. Lidé se nebojí říct „tohle nefunguje“ \_\_\_\_\_ bodů

## E. Strategie a budoucnost (max. 20 bodů)

1. Firma má víc než jeden zdroj tržeb \_\_\_\_\_ bodů
2. Probíhají malé experimenty s omezeným rizikem \_\_\_\_\_ bodů
3. Neexistuje jedna „sázka na všechno“ \_\_\_\_\_ bodů
4. Firma zvládne externí šok (pokles trhu, výpadek lidí) \_\_\_\_\_ bodů
5. Dlouhodobé zdraví má přednost před krátkodobým ziskem \_\_\_\_\_ bodů

## Vyhodnocení celkového skóre

Součet A + B + C + D + E = \_\_\_\_\_ bodů

## 0–40 bodů – křehká firma

- přežívá díky úsilí jednotlivců,
- kolaps je otázkou jedné větší chyby,
- růst zvyšuje riziko.

Priorita: stabilizovat systém, snížit závislosti.

## 41–70 bodů – přechodový stav

- firma funguje, ale nezesiluje,
- některé chyby bolí víc, než by měly,
- potenciál antifragility existuje.

Priorita: autonomie, experimenty, jasné hranice.

## 71–100 bodů – dobrý základ odolnosti

- firma se učí z tlaku,
- chyby ji neposouvají ke kolapsu,
- růst snižuje křehkost.

Priorita: škálování architektury, ne kontroly.

## Bonus: 3 otázky, které rozhodují víc než skóre

Odpovězte si upřímně:

- Kde by jedna chyba bolela nepřiměřeně hodně?
- Na kom nebo čem jsme závislí víc, než si připouštíme?

- Co by se muselo stát, aby se firma zlepšila bez mé pomoci?

Pokud na tyto otázky nemáte jasné odpovědi, firma není odolná – bez ohledu na body.

## Příloha 2: Co po auditu – praktické kroky

Vyberte si max. 2 slabiny, ne víc.

Pro každou si položte otázku:

- Jak ji můžeme rozbít na menší rizika?
- Jak ji můžeme otestovat malým selháním?
- Jak zajistit, aby příště chyba bolela méně?

Odolnost nevzniká opravami. Vzniká přepracováním systému.

### Základní zásady podle skóre

#### 0–40 bodů – Kriticky křehká firma

Hlavní problém:

Firma je závislá na jednotlivcích, chyby ji mohou ohrozit, systémy nejsou autonomní.

Doporučené zásahy:

- omezte závislosti na jednotlivcích
- identifikujte klíčové role a připrav náhradníky
- dokumentujte procesy, aby nebyly v hlavách jednotlivců
- definujte pilotní buňky
- vyberte 1–2 týmy, kde lze bezpečně testovat autonomii
- jasně vymezte odpovědnost a rozsah rozhodování

Zavedte zóny rozhodování:

- autonomie
- konzultace
- ochrana systému

Majitel a CEO se aktivně vyhýbá operativě mimo zónu ochrany systému.

Dále:

- zavedte první experimenty s malým rizikem
- určete, jaká maximální ztráta je bezpečná pro přežití firmy
- začněte u jednoduchých procesů nebo testů trhu
- zavedte vyhodnocení bez viny
- pamatujte, že každá chyba je lekce, nikoli trest

## 41–70 bodů – Přejímový stav

Hlavní problém:

Firma funguje, ale není plně odolná. Některé chyby stále bolí, autonomie je omezená.

Doporučené zásahy:

- rozšířte autonomii buněk
- přidejte další buňky k pilotu, využijte lekce z prvních experimentů
- umožněte buňkám rozhodovat v rámci jasně definovaných hranic
- standardizujte proces učení

- po každé chybě/experimentu ať následuje vyhodnocení a implementace změn
- lekce zapisujte a sdílejte mezi buňkami
- zmapujte kritické závislosti
- sledujte, kde stále existují úzká hrdla, připravte náhradníky
- měřte signály zdraví firmy
- sledujte závislost na jednotlivcích, schopnost učit se, rychlost adaptace
- nastavte cíle zlepšení pro každý KPI
- podpořte experimentální kulturu
- odměňujte za učení a transparentnost, nejen za výsledky

## 71+ bodů – základ odolnosti

### Hlavní problém:

Firma se učí, chyby zesilují systém, autonomie funguje. Hlavní výzva: škálování a udržení odolnosti při růstu.

### Doporučené zásahy:

- škálování autonomních buněk
- přidejte nové buňky podle principů pilotu
- zajistěte, že i při růstu fungují zóny rozhodování
- postupujte v optimalizaci a zesilování systému
- mapujte komplexní závislosti a zlepšujte je
- zavádějte standardy sdílení lekcí a experimentů mezi všemi buňkami
- zaveďte KPI Odolné firmy do dashboardu
- pravidelně měřte zdraví firmy a adaptabilitu
- sledujte trend – firma by měla zesilovat, nejen přežít
- podporujte kulturu učení a inovace
- v každém experimentu hledejte možnost zlepšit systém
- jako majitel či CEO se soustřeďte na architekturu, ne operativu

## Příprava na externí šoky

Testujte odolnost firmy vůči externím krizím a interním selháním.

Scénáře: náhlý odchod klíčových lidí, výpadek cashflow, tržní změny.

## Shrnutí:

0–40: přežít – stabilizace systému, snížení závislostí

41–70: učit se – rozšířit autonomii, formalizovat učení a lekce

71+: zesilovat – škálování, optimalizace, měření a příprava na šoky

# Příloha 3: Test, jak firma pracuje s experimentováním a chybami

## Instrukce

U každého tvrzení ohodnoťte, jak moc platí pro vaši firmu:

- 1 = vůbec neplatí
- 2 = spíše neplatí
- 3 = částečně platí
- 4 = spíše platí
- 5 = plně platí

## A. Postoj vedení (mindset)

- Chyby jsou otevřeně diskutovány i na úrovni vedení \_\_\_\_\_ bodů
- Vedení veřejně přiznává vlastní chyby \_\_\_\_\_ bodů
- Neúspěšný experiment není automaticky považován za selhání člověka \_\_\_\_\_ bodů
- Rozhodnutí se přehodnocují, když se ukáže, že nefungují \_\_\_\_\_ bodů
- Lidé se nebojí přijít s „nehotovým“ nebo riskantním nápadem \_\_\_\_\_ bodů

Skóre A (max 25): \_\_\_\_

## B. Experimentování v praxi

- Probíhají pravidelné malé experimenty (proces, produkt, zákazník) \_\_\_\_\_ bodů
- Experimenty jsou časově omezené (dny / týdny, ne měsíce) \_\_\_\_\_ bodů
- Máme jasně definováno, co je „bezpečný experiment“ \_\_\_\_\_ bodů
- Nečekáme na 100% jistotu, než něco otestujeme \_\_\_\_\_ bodů
- Experimenty se dají spustit bez složitého schvalování \_\_\_\_\_ bodů \_\_\_\_\_ bodů

Skóre B (max 25): \_\_\_\_

## C. Práce s chybami

- Po chybě následuje analýza příčiny, ne hledání viníka \_\_\_\_\_ bodů
- Z chyb vznikají konkrétní opatření nebo změny \_\_\_\_\_ bodů
- Stejná chyba se opakuje maximálně výjimečně \_\_\_\_\_ bodů
- Chyby jsou dokumentovány a sdíleny napříč firmou \_\_\_\_\_ bodů
- Chyba je vnímána jako zdroj informace, ne ostuda \_\_\_\_\_ bodů

Skóre C (max 25): \_\_\_\_

## D. Struktura a autonomie

- Týmy mají pravomoc měnit své postupy \_\_\_\_\_ bodů
- Rozhodnutí se dělají co nejbližší místu problému \_\_\_\_\_ bodů
- Malé týmy mohou testovat změny bez zásahu centrály \_\_\_\_\_ bodů
- Pravidla lze zpochybnit, pokud brání zlepšení \_\_\_\_\_ bodů
- Struktura podporuje rychlou reakci, ne čekání \_\_\_\_\_ bodů

Skóre D (max 25): \_\_\_\_

## Celkové skóre

Součet A + B + C + D = \_\_\_\_ / 100

Interpretace výsledků:

### 0–40 bodů – Křehká organizace

- chyby se skrývají
- experimentování je minimální nebo trestané
- firma je zranitelná při změnách

Doporučení:

- zavést pilotní bezpečné experimenty
- oddělit „chybu“ od „viny“
- začít v jedné buňce, ne plošně

## 41–70 bodů – Stabilní, ale neadaptivní

- experimenty existují, ale jsou pomalé
- chyby se řeší, ale ne vždy systematicky
- učení není plně škálované

Doporučení:

- zkrátit experimenty (týdny → dny)
- zavést post-mortemy bez viny
- snížit schvalovací vrstvy

## 71–100 bodů – Antifragilní základ

- firma se učí z chyb
- experimentování je běžná součást práce
- systém se zlepšuje pod tlakem

Doporučení:

- škálovat buňkový model
- měřit antifragilní KPI
- sdílet know-how napříč firmou

## BONUS: 3 klíčové signály skutečné odolnosti

Pokud odpovíte ANO alespoň na 2 z 3, jste na správné cestě.

- „Jsme po problému rychlejší než před ním?“
- „Zlepšuje se systém díky chybám?“
- „Nevyžaduje řešení každého problému zásah vedení?“

## Jak test použít prakticky

Vyplní CEO + 2–3 klíčoví lidé

Porovnejte rozdíly v odpovědích.

Opakovat po 90 dnech

Lze použít jako vstup do:

- auditu odolnosti
- pilotu buněk
- změny odměňování

© Miloš Toman, 2026  
vydal MITO, PRO REAL s.r.o.  
divize Ted Bearn Consulting