

Slýcháte následující otázky?

Proč mi všichni komplikují práci?

Proč musím všechno dělat sám?

Proč se všechno musí měnit?

Pak je potřeba položit si

OSO!

MEZINÁRODNÍ
BESTSELLER

Prodáno více než
milion výtisků
ve 26 zemích

OPRAVDU SPRÁVNÁ OTÁZKA!

Jak mohu porozumět ostatním lidem?

Jak se naučit říkat „ne“?

Jak se mohu přizpůsobit změnám?



MotivPress

OSO!

OPRAVDU SPRÁVNÁ OTÁZKA!

John G. Miller

OSO!

OPRAVDU SPRÁVNÁ OTÁZKA!

**Praktikování
osobní odpovědnosti
v práci a v životě**



MotivPress

www.motivpress.cz

Internetové knihkupectví
manažerské literatury

QBQ! THE QUESTION BEHIND THE QUESTION®

Všechna práva vyhrazena včetně práva na rozmnožování celého rozsahu nebo části této knihy v jakékoli formě.



Jakékoli kopírování nebo využívání (ať už v písemné nebo digitální podobě) tohoto díla, jiné než k jednorázovému stažení pro domácí nebo osobní použití, představuje zásah do autorských práv a bude stíháno podle platných zákonů.

Kniha je vydána na základě smlouvy s G.P. Putnam's Sons, členem Penguin Group (USA) LLC, Penguin Random House Company.

Copyright © 2001, 2012 by John G. Miller
Copyright © české verze Motiv Press, s. r. o., 2014

ISBN 978-80-87981-05-4

Obsah

Předmluva k českému vydání	11
Poděkování.....	13
Poznámka autora	17
Ať už se přihodilo cokoliv.....	19
1 Obraz osobní odpovědnosti	23
2 Lepší rozhodování	29
3 OSO! Opravdu správná otázka.....	31
4 Neptejte se „Proč?“	33
5 Oběť.....	36
6 „Proč se mi to děje?“	38
7 „Proč musíme procházet všemi těmi změnami?“ ..	40
8 „Proč lépe nekomunikují?“	43
9 Neptejte se „Kdy?“	44
10 Prokrastinace: přítelkyně neúspěchu.....	46
11 „Kdy už dostaneme víc nástrojů a lepší zařízení?“	49

12	„Kdy už konečně uslyšíme něco nového?“	51
13	Neptejte se „Kdo?“	53
14	Špatný námořník obviňuje vítr	56
15	Bunkry	57
16	Překonej rozhodčího	59
17	„Kdo to zavínil?“	61
18	Vlastnictví	63
19	Základy týmové práce	65
20	Odpovědnost je osobní: všechny OSO obsahují „Já“	66
21	Dokážu změnit pouze sebe	69
22	„On ne, to já“	72
23	„Kdy začnou ostatní dělat to, o čem mluví?“	73
24	Test integrity	75
25	Síla jednotlivce	77
26	Parafráze pro OSO	79
27	Kdo se cítíte skutečným vzorem, povstaňte!	80
28	Projevení osobní odpovědnosti: všechny OSO se zaměřují na čin	82
29	Riziko nečinnosti	84
30	„Děkujeme vám, že nakupujete v obchodě Home Depot!“	86
31	Lídři na všech úrovních	89
32	Základní kámen vůdcovství	91
33	Odpovědnost a její hranice	93
34	Skvělý seznam špatných otázek	95
35	Duch OSO	103
36	Moudrost	106

37	Kupujeme si příliš mnoho knih.....	107
38	Konečný obrázek	108
39	Hnací síla učení	111
	Často kladené otázky v OSO	112
	Získejme z OSO víc	120

Předmluva k českému vydání

Kniha Johna G. Millera je jednoduchá v americkém stylu. Osobně zastávám názor, že složité problémy vyžadují složitá řešení, a někdy si zkrátka zakládám na tom, že ledacos propojuji s antickou či jinou tradicí. Proto jsem byl již zkraje knihy fascinován přímočarostí, kterou autor směřuje k jádru věci. Ano, OSO (Opravdu Správná Otázka) je srozumitelná a okouzlující kniha. Jenže to, co je geniálně jednoduché, bývá zároveň nesnadné.

O čem tedy tato kniha je? Především o tom, jak přijímat osobní odpovědnost, neukazovat na druhé a orientovat se na řešení – na čin. To se jednoduše řekne! Zvláště když nás autor ještě provokuje nesnadnými otázkami, jako například: „Jakou jedinou věc byste změnil, aby vaše firma byla efektivnější?“

„No přece sebe,“ odpovídá John Miller.

Musím uznat, že jsem se rychle našel v příkladech, jak si život a práci komplikujeme. Při čtení jsem si kladl

otázku, proč tak komplikuje věci samotná otázka „Proč?“. Pak jsem si našel přece jenom svou cestičku. Otázky „Proč?“, které směřují k tomu, co se stalo v minulosti, jsou opravdu spíše obviňující. Proto musíme klást otázku „Proč?“ s ukazováčkem obráceným k sobě a směřujícím do budoucnosti. Pak má tato otázka smysl.

Takže proč si koupit tuto knihu, přečíst ji a především se jí nechat dennodenně inspirovat? Protože Vám umožní opravdu řídit svou budoucnost.

František Hroník

Poděkování

Mnohokrát děkuji:

Davidu Levinovi, mému příteli, kouči a spoluautorovi.

Bez jeho vize by tato kniha nikdy nevznikla.

Debu Hvassovi, talentovanému profesionálnímu spisovateli.

Johnu Valkovi, mágovi v saku.

Amy Thortnové, expertce na grafiku.

Maureen Gariové, vynikající ilustrátorce (strana 54).

Obzvláště pak děkuji svému nejdůležitějšímu týmu – tomu doma v Denveru:

Dětem Kristině, Taře, Michaelovi, Molly, Charlene, Jazzy a Tashe za povzbuzování tatínka při jeho hektickém rozvrhu během tohoto projektu.

Své ženě Karen za laskavou podporu při přepracování mé první knihy *Osobní odpovědnost* a nejvíce za to, že je mou nejlepší přítelkyní.

*Spatřil jsem v mramoru anděla
a tesal jsem,
dokud jsem ho neosvobodil.*

Michelangelo

Poznámka autora

Kniha, kterou držíte v rukou, není původní verzí *OSO! Opravdu správná otázka*[®].

Je lepší.

Původní verze vznikla před deseti lety, když jsme společně s mým přítelem a spoluautorem Davidem Levinem zkrátili mou první knihu *Personal Accountability* (Osobní odpovědnost) z 299 stran na mnohem čtivější *QBQ!*[®] (*OSO!*[®]) – a tehdy to teprve začalo být zábavné.

K naší radosti trh reagoval s nadšením – a my jsme pocteni, že v rukou čtenářů skončilo více než milion výtisků, včetně *Flipping the Switch* (Přepni se) a *Outstanding* (Vynikající).

Prozatím po nespočetných přednáškách a školeních jsme stále nadšeni, když slyšíme, jak *OSO!* mění lidské životy. Je skutečným požehnáním slyšet komentáře typu „*OSO!* změnilo můj život!“ a „Škoda, že jsem *OSO!* neobjevil již před mnoha léty!“.

Je taktéž potěšující vidět, jak je OSO! ve svém působení v průběhu let konzistentní. Mnoho knih je vydáno s velkými fanfárami, ale vytratí se z trhu a jsou brzy zapomenuty. Nicméně OSO! se ukazuje jako relevantní pro lidi a organizace jak dříve, tak i v dnešní době.

Je samozřejmé, že žádný z těchto úspěchů neznamená, že by OSO! nemohlo být zdokonaleno. Po letech zpětné vazby od čtenářů a klientů jsme objevili některé pasáže knihy, kde by mohl být text jasněji a lépe formulován. Také jsme na konec knihy přidali FAQ (často kladené otázky), abychom čtenářům poskytli odpovědi na nejběžnější z nich.

Ajelikož právě začínáte svou pouť skrze *OSO! Opravdu správnou otázku*, chtěli bychom vás ujistit, že jsme nadšeni, že jste se k nám přidali. Získali jsme ve světě mnoho přátel a vás považujeme za další z nich. Děkujeme, že jste přijali naše poselství ohledně *osobní odpovědnosti*, protože – koneckonců – v tom celé OSO! spočívá.

John G. Miller

Denver, Colorado USA

www.QBQ.com

John@QBQ.com

Ať už se přihodilo cokoliv...

Z billboardu čnicího nad houstonskou dálnicí se nečekaně vynořila tato otázka:

„Co se to stalo s osobní odpovědností?“

Nevím, kdo ji tam umístil, ale jistojistě na mě zapůsobila. Z jediného důvodu – byla naprosto jasná a pravdivá. Co se to děje s osobní odpovědností? Proč se zdá, že jedinou věc, kterou lidé v každém případě umějí, je ukazovat prstem kolem sebe, obviňovat ze svých problémů, pocitů a činů něco nebo někoho jiného?

Několik příkladů:

Sháněl jsem v obchodě u čerpací stanice kávu, ale nádoba byla prázdná. Oslovil jsem tedy člověka za pultem. „Promiňte, že obtěžuji, ale v konvici už není žádná káva.“ Ukázal na spolupracovnici vzdálenou čtyři metry a řekl: „Kávu má na starosti její oddělení!“

Oddělení? V čerpací stanici velikosti mého obývacího pokoje?

Další příklad: Při vnitrostátním letu ohlásila letuška interkomem: „Všem se omlouváme, ale film, který jsme vám slíbili, se dnes nebude promítat. *Catering* dodal jiný film.“

A ještě: Rychloobslužná pizzerie zjevně ztratila naši objednávku. Já jsem chodil sem a tam a čekal na naše pizzy, zatímco má hladová rodina seděla v autě. Náhle, zčistajasna, se ozval mladík za pultem: „Hej, nevyčítejte mi to, teprve mi začala směna!“

Ať tak či onak, často slycháme: „Já za to nemohu“, „To není moje práce“ nebo „To není můj problém“. Ten billboard na mě silně zapůsobil, neboť jsem s ním naprosto souhlasil.

Ale další věc, která mě zasáhla, byla skutečnost, že někdo považuje osobní odpovědnost za tak důležitou, že ji v první řadě zmiňuje na billboardu. Vnímám jsem to stejně silně, a proto jsem napsal tuto knihu.

Komu je tato kniha určena? Komukoliv, kdo někdy zaslechl anebo si položil podobné otázky:

„Kdy už tamto oddělení začne pořádně pracovat?“

„Proč nekomunikují lépe?“

„Kdo upustil ten míč?“

„Proč musíme všechno měnit?“

„Kdy už mě někdo vyškolí?“

„Proč nedokážeme sehnat lepší lidi?“

„Kdo nám sdělí jasnou představu?“

Tyto otázky se tváří celkem nevinně, ale naznačují nedostatek osobní angažovanosti – já upřednostňuji termín „osobní odpovědnosti“.

Dostáváme se tak přímo k podstatě mnoha problémů, kterým v současnosti čelíme.

Zaměřme svou mysl na osobněji laděné otázky. Ty se stávají nejmocnějšími a neúčinnějšími nástroji, které mohou zdokonalit naše životy.

Opravdu správná otázka® (OSO!) je nástroj vyvíjený a zdokonalovaný již roky, který pomáhá jednotlivcům včetně mě praktikovat osobní odpovědnost kladením lepších otázek sama sobě.

O tomto konceptu píši a hovořím již od roku 1995 a toto téma je v dnešní době stejně aktuální, jako bylo dříve. Téměř každodenně slyším o nových úspěších, o zvýšené produktivitě, lepší týmové práci, menším stresu, zdravějších vztazích a lepším zákaznickém servisu, a to díky OSO.

Největším přínosem OSO, z něhož lidé těží, je osobní stránka věci: Jakmile lidé začnou praktikovat OSO, problémy se začnou jevit v lepším světle.

Lidé si více užívají. Ti, kteří se vydají cestou osobní odpovědnosti, žijí uspokojivějším a radostnějším životem.

Takže pokud jste kdysi zaslechli výše uvedené otázky, jste-li frustrováni tím, co vidíte, a vnímáte-li u ostatních nedostatek odpovědnosti – nebo si snad povšimnete tohoto myšlení u sebe –, je tato kniha určena právě vám. Užijte si ji!

Obraz osobní odpovědnosti

Byl nádherný den, zastavil jsem se v Rock Bottom Restaurantu na rychlý oběd. Restaurace byla přeplněná. Neměl jsem moc času, takže jsem si vybral jednu volnou stoličku u baru. Usadil jsem se a po několika minutách kolem mě do kuchyně spěchal mladý muž, který nesl tác plný špinavého nádobí. Koutkem oka si mě všiml, zastavil se, vrátil se a řekl: „Pane, už vás obsloužili?“

„Ne, neobsloužili,“ odpověděl jsem. „A také trochu spěchám. Ale dám si pouze salát a pár rohlíků.“

„Přinesu vám to, pane. Co byste rád k pití?“

„Dám si dietní kolu, prosím.“

„To je mi líto, pane, prodáváme Pepsi. Bylo by to tak v pořádku?“

„Ach ne, děkuji,“ řekl jsem s úsměvem. „Dám si jen vodu s citronem, prosím.“

„Fajn, hned jsem u vás.“ A zmizel.

V mžiku byl zpátky se salátem, rohlíky a vodou. Poděkoval jsem mu a on zase rychle odešel. Nechal mě, spokojeného zákazníka, vychutnat si jídlo.

Z ničeho nic jsem si všiml po své levici nějakého ruchu. Poté se přes mé pravé rameno natáhla „dlouhá nápomocná paže“ podávající mi půllitrovou láhev, ojíňenou na povrchu a chladnou uvnitř – hádejte čeho – dietní koly!

„Páni!“ řekl jsem. „Děkuji!“

„Rádo se stalo,“ odvětil s úsměvem a zase spěchal pryč.

Ihned mě napadlo: *Najmi ho!* Mluv o tom, že je třeba dělat něco navíc! Zjevně to nebyl průměrný zaměstnanec. A čím víc jsem přemýšlel o výjimečných věcech, které právě udělal, tím víc jsem si s ním chtěl popovídat. Jakmile jsem získal jeho pozornost, zamával jsem na něho.

„Omlouvám se, ale měl jsem za to, že kolu neprodáváte,“ řekl jsem.

„To je pravda, pane, neprodáváme.“

„Dobrá, tak odkud je tato kola?“

„Z potravin za rohem.“ Užasl jsem.

„Kdo to zaplatil?“ zeptal jsem se.

„Já, pane; pouhý dolar.“

V té chvíli se mi hlavou honily hlubokomyslné a profesionální myšlenky, jako například *Úžasné!* Ale řekl jsem něco jiného: „Ale vždyť jste byl strašlivě zaneprázdněný. Jak jste si našel čas ji sehnat?“ Usmíval se, rostl v mých očích a odpověděl: „Já to nebyl, pane. *Poslal jsem svou šéfkou!*“

Nemohl jsem tomu uvěřit. Byl to projev osobního nasazení či co? Vsadím se, že my všichni si dokážeme představit situaci, ve které předstoupíme před svého šéfa a řekneme: „Sežeň mi dietní kolu!“ Jaká to skvělá představa. Ale přesto tato situace vykresluje báječný obraz osobní odpovědnosti a Opravdu Správné Otázky. Specifikaci OSO se budeme věnovat v následující kapitole, ale prozatím se podívejme na způsob myšlení mého číšníka a na rozhodnutí, která provedl.

Byla rušná doba oběda. Nesl plný tác, byl již zaneprázdněn a měl toho spoustu na práci. Namísto toho, aby tato fakta využil jako odůvodnění nebo výmluvu, aby mohl pokračovat do kuchyně, povšiml si zákazníka, který nepatřil do jeho úseku, ale vypadal, že potřebuje pomoc. Tak se rozhodl, že se vynasnaží pomoci. Samozřejmě, že nevím, co se mu v danou chvíli honilo v hlavě, ale tváří v tvář podobné situaci by si mnoho lidí kladlo podobné otázky:

„Proč tu všechno musím dělat já?“

„Kdo má na starosti tento úsek?“

„Kdy nám vedení poskytne více zboží?“

„Proč je vždycky tak málo personálu?“

„Kdy už se zákazníci naučí číst jídelní lístek?“

Je pochopitelné, že někdo vnímá a přemýšlí tímto způsobem, zvláště pak, je-li frustrován, ale je pravda, že se jedná o nevhodné otázky. Jsou negativní a žádné

problémy neřeší. V následující části knihy budeme tyto otázky vnímat jako Nepatřičné Otázky, tedy NO. Nic pozitivního či produktivního z nich nevzejde. Jsou zároveň v přímém rozporu s osobní odpovědností, protože každá z nich navozuje, že problém či situaci způsobil někdo jiný nebo něco jiného.

Bohužel jsou to však často první myšlenky, které nás napadají. Je smutnou skutečností, že když většina z nás čelí frustraci anebo nějakému náročnému úkolu, naše prvotní reakce bývá negativní a defenzivní. První otázky, které se objeví, jsou NO.

Dobrá zpráva však zní: Onen moment frustrace nám taktéž nabízí ohromnou příležitost přispět a OSO nám může pomoci situaci využít. Ve chvíli, kdy nám v hlavách probliknou NO, máme na výběr. Buď je připustíme – *No jo, kdy nám už někdo konečně přijde pomoci?!* –, nebo je zavrhneme, abychom si místo toho položili lepší a odpovědnější otázky, jako například: „Co mohu udělat, abych to změnil k lepšímu?“ a „Jak mohu pomoci svému týmu?“.

Definice OSO:

OSO je nástroj, který nám umožňuje praktikovat osobní odpovědnost tím, že se v danou chvíli dokážeme lépe rozhodnout.

Dokážeme to, když sami sobě položíme správné otázky. To je přesně to, co udělal můj číšník. Srovnal si myšlenky, nekladl NO a neuvízl v dané situaci.

Toto je pouze náhled elektronické knihy.
Zakoupení její plné verze je možné v
elektronickém obchodě společnosti eReading.