

# predslov

Držíte v rukách knihu, venovanú zdanlivo úzkej špecifickej problematike - vytváraniu dostatočne silného pocitu naliehavosti u stále väčšej skupiny ľudí - avšak som presvedčený, že táto téma je čoraz významnejšia v rýchlo sa meniacich, turbulentných časoch. Keď sa totiž problém súvisiaci s naliehavosťou nerieši vhodným spôsobom, aj veľmi schopní jedinci alebo bohaté organizácie môžu utrpieť vážne straty. Ak sa však, na druhej strane, zvolí správny prístup k riešeniu problému, potom aj tí, čo majú pred sebou obrovské prekážky, môžu dosiahnuť také dobré výsledky, o ktorých všetci v rámci vlastnej kariéry snívame a ktoré si želajú aj naši zamestnávateľia či celé národy.

Moja cesta k osvojeniu si týchto poznatkov začala pred jedenástimi rokmi publikáciou knihy *Vedenie procesu zmeny (Leading Change)*. Táto kniha bola postavená na analýze približne jednej stovky prípadov, kedy sa organizácie snažili

realizovať obrovské zmeny: implementovaním nových stratégií rastu, zavádzaním nových informačno-technologických systémov, reorganizačnými opatreniami na zníženie výdavkov. Dospel som k prekvapivému zisteniu, že vo viac ako 70 percentách prípadov, keď si situácia vyžadovala veľké zmeny, sa zmeny buď vôbec nezrealizovali, alebo snahy o ich realizáciu zlyhali, alebo sa síce zmeny dosiahli, no buď sa prekročil finančný plán, alebo časový plán, navyše s výsledkom obrovskej frustrácie. Z analýzy zároveň vyplynulo, že v desiatich percentách všetkých prípadov ľudia dosiahli oveľa viac, než pôvodne považovali za možné. Aspoň na moje vlastné počudovanie, ľudia a organizácie v týchto desiatich percentách prípadov využili v každej situácii podobný model konania, ktoré som rozdelil do ôsmich krokov, kde prvým je vytvorenie dostatočne silného pocitu naliehavosti.

Pred šiestimi rokmi som spolu s Danom Cohenom publikoval v poradí už druhú štúdiu, a to v podobe knihy *Srdce zmeny (The Heart of Change)*. Publikácia obsahuje stovky rozhovorov, ktoré čitateľovi sprostredkujú krátko, no o to významnejšie príbehy, opisujúce každý jeden krok na ceste za uskutočnením veľkých zmien. Aj v tomto prípade sme dospeli k desivému číslu 70 a k povzbudivému číslu 10, a navyše sme odhalili význam emócií vo väčšine úspešných príbehov. Pred dvomi rokmi som spolu s Holgerom Rathgeberom, vychádzajúc zo spomínaných zistení, publikoval vymyslenú bájku pod knižným názvom *Náš ladovec sa roztápa (Our Iceberg Is Melting)*, ktorá umožňuje čitateľom ľahšie pochopiť komplexné idey o zmenách a ktorá zdôrazňuje význam emočných lekcií z knihy *Srdce zmeny* prostredníctvom príbehu o tučniakoch cisárskych s farebnými ilustráciami a pestrým vykreslením charakterov.

Počas písania bájky som si prvý raz uvedomil, ako často sa ma ľudia pýtajú túto otázku: „Čo je tá najväčšia chyba, ktorú ľudia robia, keď sa snažia zmeniť?“ Chvilu som uvažoval a našiel odpoveď – že nevytvárajú dostatočne silný pocit

naliehavosti u dostatočného počtu ľudí, aby pripravili pevný odrazový bod pre odvážny skok novým smerom.

Aby som si potvrdil toto zistenie a aby som hlbšie preskúmal tento problém, začal som sa systematicky pýtať manažérov na nový okruh otázok: Aký silný je pocit naliehavosti u dôležitých ľudí vo vašom okolí? Ako viete, že je to postačujúca úroveň? Ak je pocit iba slabý, prečo je to tak? Ak je pocit slabý, čo presne robíte, aby ste tento stav zmenili? Aké konkrétne opatrenia ste podnikli? Nakoľko sú tieto opatrenia úspešné a nakoľko neúspešné? Ak sa vám nedarí, aký to môže mať vplyv na vašu organizáciu (a na vašu vlastnú kariéru!)? Ak ste úspešný, ako ste to dosiahli? Na základe týchto rozhovorov som dospel k množstvu zaujímavých záverov.

Po prvé - začal som si byť istý, viac než kedykoľvek predtým, že všetko začína naliehavosťou. Ak totiž na samotnom začiatku každej jednej snahy o realizáciu zmien akéhokoľvek významu nie je pocit naliehavosti dostatočne silný a sebauspokojenie dostatočne malé, všetko ide oveľa ťažšie. Problémy a prekážky pribúdajú a sú dôvodom neúspechu, bolesti, sklamaní a toho hrozivého 70-percentného zlyhávania pri uskutočňovaní zmien.

Po druhé - sebauspokojenie je podstatne rozšírenejšie než si myslíme, a často ho ľudia, ktorých sa týka, nedokážu rozpoznať. Úspech veľmi ľahko vyvoláva pocit sebauspokojenia. A pritom to nemusí byť iba úspech posledných dní. Mnoho rokov trvajúca prosperita organizácie mohla skončiť už pred desaťročím, no sebauspokojenie z dávneho úspechu môže vo firme naďalej pretrvávať, a to mnohokrát preto, že ho ľudia nerozpoznávajú. Inteligentný a šikovný manažér nemusí totiž vôbec postrehnúť fakt, že dve úrovne pod ním v rámci hierarchie spoločnosti sú zamestnanci natoľko opojení spokojnosťou, že to bráni realizácii všetkých jeho snov o lepšej budúcnosti. Tento manažér môže byť dokonca rovnako nepozorný k faktu, že aj u neho samého je miera sebauspokojenia nebezpečne vysoká.

Po tretie - protipólom naliehavosti nie je len sebauspokojenie. Je to aj klamný alebo zavádzajúci pocit naliehavosti, ktorý je v dnešnej dobe rovnako rozšírený ako sebauspokojenie, no je oveľa zákernejší. S klamným pocitom naliehavosti sa v spoločnosti deje množstvo energických aktivít, no tie sú podložené strachom, hnevom a frustráciou, a nie cieľným odhodlaním víťaziť a tak rýchlo, ako je to logicky možné. Pri klamnej naliehavosti vykazujú aktivity známky šialenstva: pobehovanie z mítingu na míting, vytváranie obrovského množstva dokumentácie, naháňanie sa dokola, a to všetko s nesprávnym zameraním, čo často ľuďom bráni chopiť sa veľkých príležitostí a riešiť závažné problémy.

Po štvrté - obrovským problémom dnešnej doby je považovanie všetkých tých aktivít, ktoré môžete označiť ako klamnú naliehavosť, za prejavy skutočnej naliehavosti. Ľudia majú neustále pred očami množstvo horlivej činnosti, ktorú považujú za skutočnú naliehavosť, no keď sa pohnú vpred, akurát tak narazia na samé problémy a zlyhanie, ako aj v prípade rozšíreného sebauspokojenia. Špeciálne tímy nepodávajú dostatočný výkon. Podniky nepodávajú dostatočný výkon. Ľudia utrpia zranenia, a koľkokrát závažné.

Po piate - v každom prípade sa dá rozoznať klamná naliehavosť aj sebauspokojenie a dajú sa transformovať na skutočnú naliehavosť. Existuje stratégia, ako to urobiť. Existujú praktické taktiky. V prevažnej časti tejto knihy sú opísané.

Po šieste - význam naliehavosti je čoraz väčší, pretože zmeny sa menia z postupných na neustále. Pri postupných zmenách máte jeden veľký problém, akým je napríklad realizácia a integrácia najväčšej akvizície v histórii firmy. V prípade neustálych zmien čelíte kombinácii akvizícií, nových stratégií, veľkých IT projektov a reorganizácií takmer nepretržite. V prípade postupných zmien prichádzajú úlohy vytvárania dostatočne silného pocitu naliehavosti postupne. Pri neustálych zmenách je vytváranie a udržiavanie efektívnej úrovne naliehavosti nevyhnutnosťou. Tieto dva odlišné druhy

zmien budú naďalej našimi výzvami, avšak vo svete, v ktorom sa rýchlosť zmien bude nestále zvyšovať, môžeme pozorovať všeobecnú premenu postupných zmien na neustále, s ktorou súvisí vo veľkej miere problém naliehavosti a výkonnosti. *Jednoducho povedané, silný pocit naliehavosti nebude len kľúčovou súčasťou plánov veľkých zmien, ale stane sa kľúčovým aktívom vo všeobecnosti.*

O naliehavosti som hovoril už skôr, v rámci vysvetlenia ôsmich krokov úspešnej zmeny. Tak čo nové prináša táto kniha? Čitatelia mojich predchádzajúcich kníh o vedení a o zmenách zistia, že táto kniha oveľa podrobnejšie rozoberá tému, ktorej teraz pripisujem podstatne väčší význam než kedykoľvek predtým. V tejto knihe ponúkam širší a sústredenejší pohľad na naliehavosť, vrátane jasného odlišenia konštruktívnej, skutočnej naliehavosti od deštruktívnej, klamnej naliehavosti, rozšírený súbor taktík na vytvorenie skutočnej naliehavosti a mnoho ukážkových prípadov problému sebauspokojenia a jeho riešenia, ktoré som zozbieral za pár posledných rokov.

Mnoho príbehov v tejto knihe je o pádoch a úspechoch. Jeden je príbehom približne šesťdesiatdvaročného generálneho riaditeľa, ďalší je o dvadsaťsedemročnom čerstvom absolventovi univerzity. Pády sú výstrahou. Mnoho úspechov je podľa mňa inšpirujúcich. Asi tri štvrtiny týchto príbehov pochádzajú z amerických organizácií, no nepochybujem, že ich pointa je aplikovateľná v prípade rôznych kultúr.

Tak veľa ľudí sa podieľalo na tvorbe tejto knihy, že akékoľvek úsilie menovať ich všetkých by bolo absolútne zbytočné. Preto sa snažiť nebudem. Srdečne im však všetkým ďakujem.

**John Kotter**

*Cambridge, Massachusetts*