

**JOHN P.
KOTTER**

**VĚDOMÍ
NALÉHAVOSTI**

**PRVNÍ A NEJDŮLEŽITĚJŠÍ
KROK REALIZACE
ZMĚNY**

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2009

Z angličtiny přeložila Irena Grusová

John P. Kotter: A Sense of Urgency

Copyright © 2008 John P. Kotter

Published by arrangement with Harvard Business Press

Translation © Irena Grusová, 2009

Cover design © Petr Foltera, 2009

All rights reserved

ISBN 978-80-7261-193-5

| **Obsah**

<i>Předmluva</i>	7
1 Začátkem všeho je vědomí naléhavosti	15
2 Sebeuspokojení a <i>falešné</i> vědomí naléhavosti	33
3 Posilování pravého vědomí naléhavosti Jedna strategie, čtyři taktiky	54
4 Taktika jedna Vnášejte do organizace podněty z vnějšího prostředí	78
5 Taktika dvě Projevujte ve svém chování <i>dennodenně</i> naléhavost	117

Obsah	
6 Taktika tři	141
Hledejte příležitost v krizích	
7 Taktika čtyři	168
Vypořádejte se s NeNey	
8 Udržujte vědomí naléhavosti	193
9 Budoucnost	212
Začněte dnes	
<i>O autorovi</i>	<i>219</i>

| Předmluva

Toto je kniha na zdánlivě úzké téma – jak vyvolávat dostatečně silné vědomí naléhavosti v rámci dostatečně velké skupiny lidí – nicméně téma, o němž jsem přesvědčen, že má v turbulentní éře rychlých změn prvořadý význam. V případě, že se s otázkou naléhavosti nedokáží vyrovnat, mohou mít velké potíže dokonce i velice schopní lidé a organizace bohatě vybavené zdroji. Když se s touto výzvou dokáží vyrovnat dobře, dokonce i ti, kdo čelí nelehkým překážkám, mohou dosahovat výsledků, jež bychom my všichni přáli svým kariérám, zaměstnavatelům i celým národům.

Má cesta k těmto závěrům začala před jedenácti lety knihou *Vedení procesu změny (Leading Change)*.*

Byla to kniha, která se zakládala na rozboru zhruba stovky pokusů o provedení rozsáhlé změny v organiza-

* České vydání: *Vedení procesu změny. Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha, Management Press 2000, 2004, 2008. Pozn. překl.

Předmluva

cích: šlo o implementace nových prorůstových strategií, o zavádění nových systémů informačních technologií, o reorganizace, jejichž účelem bylo snížení nákladů. Neuvěřitelné bylo, že jsme zjistili, že ve více než 70 procentech situací, které zcela jasně vyžadovaly zásadní změny, tyto změny buď nebyly plně zavedeny, nebo úsilí o jejich prosazení bylo neúspěšné, popřípadě bylo těchto změn dosaženo s vyššími náklady, než předpokládal rozpočet, pozdě nebo za cenu velkého rozčarování. Zjistili jsme také, že zhruba v deseti procentech případů lidé dokázali více, než by se zdálo být možné. K našemu překvapení byl prakticky ve všech případech spadajících do oněch deseti procent použit podobný recept, recept, který jsem popsal v podobě osmi kroků, z nichž prvním krokem je vyvolání dostatečně silného vědomí naléhavosti.

Před šesti lety jsme spolu s Danem Cohenem zveřejnili svou ověřovací výzkumnou práci, kterou jsme shrnuli v podobě knihy nazvané *Srdce změny (The Heart of Change)*.^{*} Opírala se o stovky rozhovorů, které přinesly řadu drobných, ale důležitých příběhů vztahujících se ke všem fázím úsilí o zavedení velké změny. Opět jsme došli k oněm děsivým 70 procentům, k týmž povzbudivým 10 procentům a navíc se nám potvrdilo, že v nejúspěšnějších případech sehrály obrovskou roli emoce. Před dvěma roky jsme společně s Holgerem Rathgeberem zveřejnili tento materiál v podobě bajky –

* České vydání: *Srdce změny. Skutečné příběhy o tom, jak lidé mění své organizace*. Praha, Management Press 2003. Pozn. překl.

*Náš ledovec se rozpouští (Our Iceberg is Melting)** – která nám umožnila vyjádřit složité myšlenky o změně přístupnějším způsobem a osvětlit poznatky o významu emocí, které přinesla kniha *Srdce změny*, příběhem o tučnácích císařských, přičemž jsme využili jak barevných ilustrací, tak i barvitých postav.

Když jsme tuto bajku psali, poprvé jsem si uvědomil, jak často bývám dotazován na to, jaká je „ta největší chyba, které se lidé dopouštějí, když se snaží o změnu“. Po úvaze jsem došel k závěru, že jde o to, že v dostatečném množství lidí nevyvolávají dostatečně silné vědomí naléhavosti, aby vytvořili vhodné podmínky pro uskutečnění náročného skoku nějakým novým směrem.

S cílem ověřit si tento postřeh a zároveň také hlouběji proniknout do těchto otázek jsem začal manažerům systematicky klást nový soubor otázek. „Jak silné vědomí naléhavosti mají důležití lidé kolem vás? Jak poznáte, že tento váš odhad je přesný? Pokud je příliš slabé, tak proč? Pokud je příliš slabé, co přesně děláte, abyste tento fakt změnili? Jaká konkrétní opatření přijímáte? Jak úspěšná či neúspěšná vaše opatření jsou? Pokud jste neúspěšní, jaké to bude mít důsledky pro vaši organizaci (a pro vaši vlastní kariéru!)? Pokud zaznamenáváte úspěch, co přesně děláte?“ Z těchto diskusí vyplynulo mnoho zajímavých závěrů.

Za prvé, více než kdy jindy jsem začal být přesvědčen o tom, že začátkem všeho je vědomí naléhavosti.

* České vydání: *Náš ledovec se rozpouští. Připravte se na změnu a úspěch za jakýchkoli podmínek*. Praha, Pragma 2008. *Pozn. překl.*

Předmluva

Není-li na samém začátku každého úsilí o prosazení změn jakéhokoli rozsahu vědomí naléhavosti dostatečně silné a není-li pocit sebeuspokojení na dostatečně nízké úrovni, vše ostatní bude mnohem obtížnější. Tyto obtíže pak přinášejí nezdar, bolest a zklamání a přispívají k oněm nepříjemným 70 procentům.

Za druhé, pocit sebeuspokojení je mnohem rozšířenější, než bychom si mohli myslet, a lidé, kteří jím jsou zasaženi, si to velice často ani neuvědomují. Pocit sebeuspokojení je nesporně vyvoláván úspěchem. Nemusí to ani být nějaký nedávný úspěch. Dlouholeté období prosperity nějaké organizace mohlo skončit již někdy před deseti lety, a přesto sebeuspokojení, jež tato prosperita přinesla, může přežívat, neboť lidé v organizaci je nevnímají. Bystrý a zkušený manažer může přehlížet fakt, že v hierarchii o dvě úrovně níže je organizace sama se sebou tak nadmíru spokojená, že se jeho sny o budoucnosti nikdy neuskuteční. Týž manažer může stejně tak někdy přehlížet fakt, že i on podléhá nebezpečnému sebeuspokojení.

Za třetí, protikladem vědomí naléhavosti není jen sebeuspokojení. Je jím také falešné či chybné vědomí naléhavosti, které je dnes stejně rozšířené jako pocit sebeuspokojení sám a může být dokonce ještě záluďnější než on. Zmocní-li se organizace falešné vědomí naléhavosti, bude sice aktivně a rázně jednat, avšak bude vedena úzkostí, zlostí a frustrací, nikoli soustředěným odhodláním dosáhnout úspěchu, a to co nejdříve to bude možné. S falešným vědomím naléhavosti bude jednat

v horečných návalech: lidé půjdou z porady do porady, budou produkovat ohromná množství zpráv, prudce se budou točit v kruzích, a to vše s dysfunkční orientací, jež často lidem brání ve využití klíčových příležitostí a odvádí je od řešení palčivých problémů.

Za čtvrté, velkým problémem dnes je zaměňování toho, čemu byste mohli říkat falešné vědomí naléhavosti, a pravého vědomí naléhavosti. Lidé jsou neustále svědky horečného jednání a předpokládají, že je výrazem pravého vědomí naléhavosti, a podle toho sami i nadále jednají, aby jen čelili problémům a nezdarům nikoli nepodobným těm, které by se objevily a k nimž by došlo, kdyby se utápěli v pocitu sebeuspokojení. Úkolové skupiny nepodávají dostatečný výkon. Dostatečné výkonnosti nedosahují ani celé podnikové organizace. Lidé tím bývají zasaženi, někdy dost citelně.

Za páté, falešné vědomí naléhavosti a pocit sebeuspokojení lze s největší určitostí rozpoznat a transformovat je v pravé vědomí naléhavosti. Existuje k tomu strategie. Existují praktické taktiky. Převážná část této knihy tyto metody popisuje.

Za šesté, vědomí naléhavosti nabývá na stále větším významu, neboť změna se z občasné stává nepřetržitou. Občasná, epizodická změna znamená realizaci jednoho velkého úkolu, jako je například provedení a integrování největší akvizice v historii firmy. V případě nepřetržité změny mívá určitá kombinace akvizic, nových strategií, velkých projektů v oblasti informačních technologií, reorganizačních opatření a podobně podobu

Předmluva

téměř nekonečného toku. Jsou-li změny jen občasné, otázka vyvolání dostatečně silného vědomí naléhavosti se klade jen příležitostně a nárazovitě. U nepřetržité změny jsou vyvolávání a udržování dostatečně silného vědomí naléhavosti vždy nutností. I nadále budeme muset čelit oběma těmito odlišným druhům změny, avšak ve světě, v němž se tempo změn neustále zrychluje, jsme svědky celkového přechodu od epizodičnosti k nepřetržitosti změn, což má rozsáhlé důsledky pro otázku vědomí naléhavosti a pro výkonnost. *Jednoduše řečeno, silné vědomí naléhavosti přestává být zásadním prvkem programů velké změny a stává se obecně významným aktivem.*

O vědomí naléhavosti jsem dříve hovořil jako o součásti osmi kroků provedení úspěšné změny. Co je zde tedy nového? Čtenáři mých předchozích knih o vedení lidí a o změně by měli tuto knihu vnímat jako knihu, která do tématu, jež dnes považují za daleko významnější než dříve, proniká mnohem hlouběji než všechny mé předchozí knihy. Předkládám zde širší i hlubší pohled na vědomí naléhavosti, včetně toho, že jasně určuji rozdíl mezi konstruktivním pravým vědomím naléhavosti a destruktivním falešným vědomím naléhavosti a předkládám rozšířený soubor taktik pro vyvolávání pravého vědomí naléhavosti i celou řadu příkladů problému neodůvodněného sebeuspokojení, které jsem nasbíral v posledních několika letech, a také řadu jeho řešení.

Velké množství příběhů v této knize se týká nezdarů a úspěchů. Alespoň jeden je příběhem dvaadesátile-

tého generálního ředitele, další zase příběhem sedmadvacetileté nedávné absolventky univerzity. Případy nezdarů jsou varující. Mnohé z případů úspěchu jsou, myslím, inspirující. Asi tři čtvrtiny těchto příběhů vycházejí ze zkušeností organizací ze Spojených států, ale ani trochu nepochybují o tom, že jejich základní body platí ve všech kulturách.

K napsání této knihy přispělo tolik lidí, že mi veškeré pokusy o sestavení seznamu jejich jmen připadají jako zcela nedostatečné. Nebudu se o to tedy ani snažit. Jim všem prostě vyjadřuji své upřímné díky.

– John Kotter

Cambridge, Massachusetts

John P. Kotter

VĚDOMÍ NALÉHAVOSTI

První a nejdůležitější krok realizace změny

Z anglického originálu *A Sense of Urgency*,
vydaného v roce 2008 nakladatelstvím Harvard Business Press,
Boston, Massachusetts, přeložila Irena Grusová

V roce 2009 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o.,
nám. W. Churchilla 2, Praha 3,
jako svou 387. publikaci
Edice Knihovna světového managementu. Sv. 27
Obálku navrhl Petr Foltera
Vydání 1.
Sazbu zhotovil Cadis Praha
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
ISBN 978-80-7261-193-5
Doporučená cena 348 Kč

www.mgmtpress.cz