

John P. Kotter



# ***Přidejte na rychlosti!***

8 urychlovačů  
transformace vaší firmy  
v turbulentní ekonomice

MANAGEMENT PRESS  
**mp**

1. vydání

MANAGEMENT PRESS

***Přidejte  
na rychlosti!***



**Další knihy Johna P. Kottera  
v nakladatelství Management Press:**

---

**Vedení procesu změny**

Osm kroků úspěšné transformace podniku  
v turbulentní ekonomice

2. vydání, 2015

**Vědomí naléhavosti změny**

První a nejdůležitější krok realizace změny

2009

**Srdce změny**

Skutečné příběhy o tom, jak lidé mění své organizace

2003

John P. Kotter

***Přidejte  
na rychlosti!***

8 urychlovačů  
transformace vaší firmy  
v turbulentní ekonomice

1. vydání

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2015

John P. Kotter: *Accelerate: Building Strategic Agility  
for a Faster-Moving World*

Published 2014 by Harvard Business Review Press, Boston,  
Massachusetts, USA

Original work copyright © 2014 John P. Kotter

Translation ©Tomáš Piňos, 2015

Cover design © Petr Foltera, 2015

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

All rights reserved

ISBN 978-80-7261-301-4

# OBSAH

<i>Předmluva</i>	7
<b>1 Meze hierarchie v rychle se vyvíjejícím světě</b>	<b>13</b>
<b>2 Využívání příležitostí v rámci duálního operačního systému</b>	<b>25</b>
<b>3 Rizika: Proč je dobré být obezřetný</b>	<b>39</b>
<b>4 Leadership a evoluce</b>	<b>49</b>
<b>5 Pět principů a osm urychlovačů v praxi</b>	<b>61</b>
<b>6 Soustavné rozvíjení a nutnost vzorových rolí</b>	<b>81</b>
<b>7 Velká příležitost</b>	<b>95</b>
<b>8 Začínáme: otázky a odpovědi</b>	<b>111</b>
<b>9 (Nevyhnutelná) budoucnost strategie</b>	<b>125</b>
<i>Dodatek A: Mohou vás zachránit „nejlepší postupy“? Hodnocení</i>	131
<i>Dodatek B: Měli byste se vrhnout do změn hned teď? Hodnocení</i>	139
<i>O autorovi</i>	146



# PŘEDMLUVA

Vstupujeme na území plného nepředvídatelného zmatku a čím dál rychlejších změn – změn, na které nejsme připraveni. V této knize se s vámi podělím o zkušenosti některých průkopníků, kterým se podařilo výrazně uspět v těchto nových podmínkách.

Kniha *Přidejte na rychlosti! 8 urychlovačů transformace vaší firmy v turbulentní ekonomice* je o tom, jak se dostatečně rychle vypořádat se strategickými výzvami, jak je důležité být neustále agilní a tvořivý a chápat se příležitosti, jež se objevují a mizí stále rychleji.

Pojednává také o tom, jak některé přední, novátorské organizace vynikají v podmínkách nelítostné konkurence, zvládají nepředvídatelný chaos a dokážou si poradit s neustálou hrozbou technologických skoků – aniž by přitom zapomínaly na krátkodobé výsledky či přetěžovaly zaměstnance.

Závěry, ke kterým docházím, jsou stěžejní. Svět se dnes mění takovým tempem, že tradiční systémy, struktury a kultury nemohou držet krok s požadavky, jež jsou na ně kladeny. Ani sebelepší korekce toho, jak řídíte své podnikání a vytváříte strategie, vám nepomohou. Abyste uspěli ve věku bouřlivých změn a rostoucích nejistot, potřebujete něco zcela nového.

Řešením není to, že zahodíme vše, co známe, a začneme znovu. Místo toho musíme organickým způsobem zprovoznit druhý systém – takový, který důvěrně znají ti nejúspěšnější podnikatelé. **Tento nový systém přinese** potřebnou pružnost a rychlost, zatímco ten starý, který dál funguje, poskytuje spolehlivost a výkonnost. Společně – jako duální systém – jsou velmi podobné tomu, co už všechny vyspělé organizace během svého vývoje praktikovaly, jenže u toho nesetřvaly (a na co dávno zapomněly). Existuje praktický způsob, jak vytvořit tento duální systém, a lze toho



dosáhnout s minimálními náklady. Výsledky se dostávají velmi rychle. Znam lidí, kterým se to podařilo. Opravdu to funguje.

Tento projekt vycházel z mých předchozích výzkumů týkajících se rozsáhlých změn: z práce financované Harvard Business School, kde přednáším již mnoho let. Souhrn tohoto výzkumu byl poprvé publikován v mé knize *Leading Change* (1996) a rozšířen v následujících knihách *The Heart of Change* (2002), *Our Iceberg Is Melting* (2006), *A Sense of Urgency* (2008) a *Buy-in* (2010). Tato práce zase vycházela z mých raných studií způsobů řízení, jež započaly v roce 1974. Zřejmě nejvýznamnější souhrn byl publikován v roce 1990 v knize *A Force for Change: How Leadership Is Different from Management*. Občas jsem ohromen tím, jak jsou závěry z těchto studií dodnes platné – jak nás dosud oslovují, přestože svět, řízený obchodními lidry (a představiteli vlád, neziskového sektoru a školství), se tolik změnil.

To, co prezentuji v této knize, navazuje na mé předchozí práce. Nepíšu zde o nových skutečnostech, kvůli kterým by starší myšlenky pozbývaly platnosti. Navazuji spíše na předchozí závěry způsobem, který nás přivádí k novým, důležitým myšlenkám.

Veškerá moje dosavadní práce, která již překlenula několik desetiletí, vycházela ze stejného vzorce. Vyhleďte si projekty nejúspěšnějších 10 až 20 procent jedinců. Sledujte jejich počínání. Hovořte s lidmi, kteří za těmito projekty stojí. Poté učinite totéž s průměrnými a váhavými jedinci. Vyhleďte vzorce chování, jež ukáží na rozdíly mezi těmito dvěma skupinami. Vyhodnoťte tyto vzorce s důrazem na faktory, jež můžete změnit – tak, aby se průměrné výsledky staly vynikajícími nebo aby pomalá výkonnost dosáhla alespoň standardní úrovně.

U tohoto projektu jsem poprvé ve své kariéře použil postup, který je odlišný ve dvou zásadních principech. Nejprve se zaměřuji na jedince, kteří dokážou posouvat hranice možného. Myslím tím jedno procento nejúspěšnějších – ty, kteří dosáhli mimořádných úspěchů díky zbrusu novým postupům. Poté sleduji ostatní (obvykle s pomocí poradenské společnosti Kotter International), kteří se snaží napodobit to nejlepší svým vlastním způsobem, v rámci svých odvětví a organizací. Je to podobné, jako bych postupoval od základního výzkumu ve farmaceutické

firmě k základnímu výzkumu kombinovanému s vývojem produktu a klinickými testy.

Kniha *Přidejte na rychlosti! 8 urychlovačů transformace vaší firmy v turbulentní ekonomice* je určena pro lídry, kteří jsou ochotni a schopni vnímat drsnou realitu dnešního podnikatelského prostředí, uvědomit si, že je zapotřebí výrazných změn, a vydláždít cestu kupředu ostatním. Doufám, že příběhy úspěšných průkopníků upevní vaše rozhodnutí jít takovou cestou, poskytnou vám vnitřní jistotu a inspirují vás k velmi potřebným činům. Nepochybuji o tom, že je třeba ještě mnohem víc k tomu, abychom vybudovali organizace, které jsou úspěšné dnes a budou úspěšné i v budoucnosti. Je nutno udělat hodně věcí, chceme-li vybudovat prosperující ekonomiky, díky nimž se miliardy obyvatel této planety budou těšit lepšímu, bohatšímu životu.

Toto úsilí je formálně financováno společností Kotter International, ve které působím jako šéf výzkumu a jež pomáhá průkopníkům realizovat to, o čem v této knize píšu. Neformálně nám výrazně pomáhá Harvard nikoliv financováním, ale prostřednictvím připomínek k rukopisům knih od studentů a profesorů.

Tak jako vždycky si mnoho konkrétních lidí zaslouží uznání za podíl na této práci. Patří k nim zejména Dennis Goin a Randy Ottinger ze společnosti Kotter International, Amy Bernsteinová a Jeff Kehoe z vydavatelství Harvard Business Publishing.



**PŘIDEJTE NA RYCHLOSTI!**

**8 URYCHLOVAČŮ  
TRANSFORMACE VAŠÍ FIRMY  
V TURBULENTNÍ EKONOMICE**



# 1

## MEZE HIERARCHIE V RYCHLE SE VYVÍJEJÍCÍM SVĚTĚ

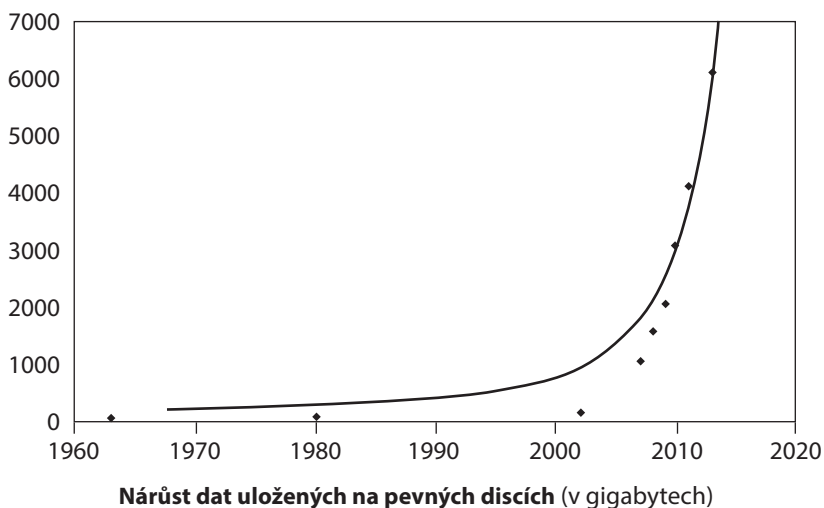
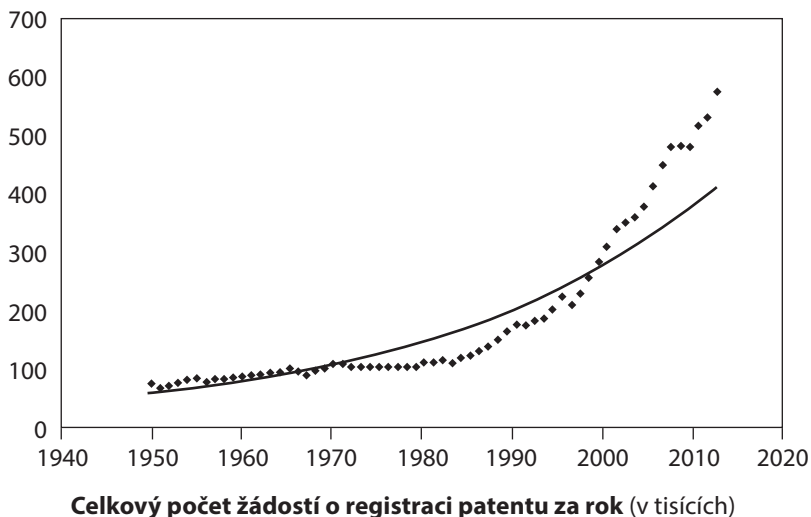
**T**ato kniha je o průkopnicích a pro průkopníky.

Témata, kterými se zde zabývám, souvisejí s pozorováním změn: organizace po celém světě se jen ze všech sil snaží držet krok s čím dál rychlejšími změnami – natož aby je dokázaly předstihnout.

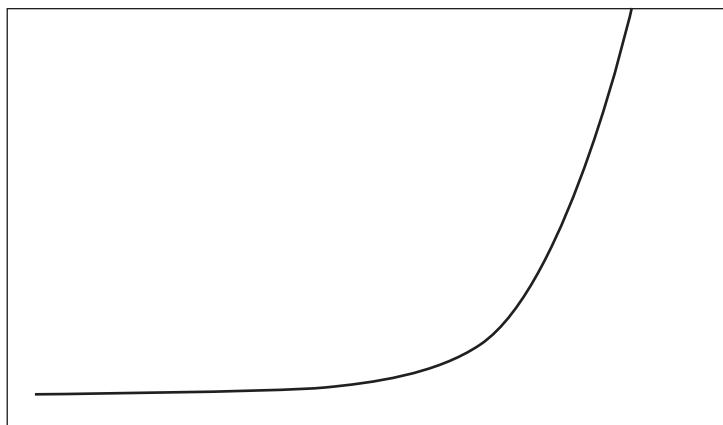
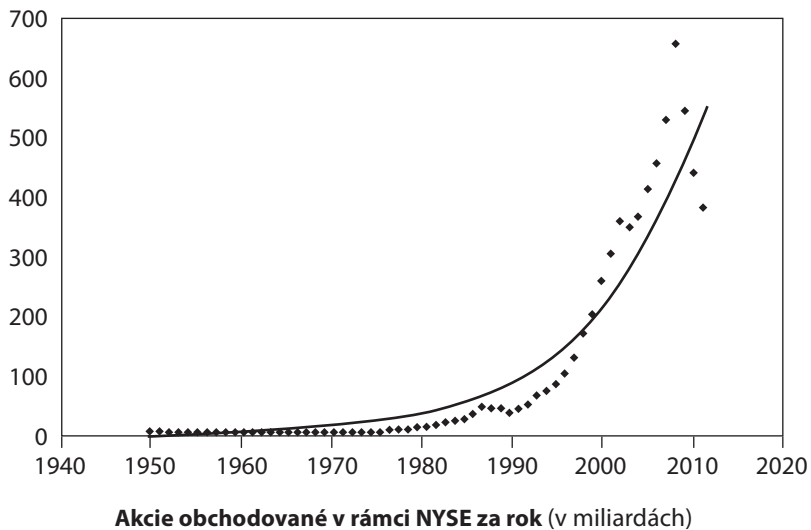
Většina lidí nevnímá, co se kolem nich odehrává – a to je část celého problému. Objektivně však lze říct, že data, která máme k dispozici, jsou přesvědčivá. Podle téměř všech důležitých ekonomických indexů se svět vyvíjí velmi rychle. Rizika tohoto překotného vývoje – finanční, sociální, ekologické a politické souvislosti – narůstají stejně rychle.

V tomto novém světě se obchodní lídři musí zamýšlet nad tím, jak si udržet konkurenceschopnost a ziskovost navzdory narůstajícímu zmatku a chaosu. Největším problémem je to, že firmy, kterým se podařilo překonat stádium start-upů, jsou uzpůsobeny spíše na výkonnost než na strategickou hbitost – tedy schopnost využít příležitosti a vyhnout se rychle a bezpečně hrozbám.

## At' už se na díváte jakkoli, svět se vyvíjí rychleji



*Zdroje:* Úřad pro patenty a ochranné známky Spojených států (přihlášené patenty), zprávy z médií a datové soubory (data na pevných discích).



**Míra změn**

Zdroj: Newyorská burza cenných papírů (objem obchodovaných akcií).



Mohl bych vám poskytnout mnoho příkladů firem, které, tak jako společnosti Borders nebo Research in Motion (RIM), pochopily nutnost změn, nedokázaly se však dostatečně zmobilizovat a skončily v ústraní, poraženy pohotovějšími konkurenty. Mívá to vždy stejný scénář: organizace, jež náhle musí čelit skutečné hrozbě, nebo se snaží využít Velkou šanci, se pokouší vyrovnat s významnými změnami pomocí struktur, procesů a metod, které fungovaly v minulosti. Staré způsoby realizace nových strategií nás však vesměs zklamou.

Firmy si zvykly přehodnocovat své základní strategie jen zřídka, když nebylo zbytí. Dnes se každá společnost, jež nezvažuje své směřování přinejmenším jednou za několik let (a nepřizpůsobuje se neustále novým podmínkám) a poté rychle neaplikuje nezbytné provozní změny, vystavuje velkému riziku. Takový je rychle se vyvíjející svět. Jak ale může potvrdit každý obchodní lídr, napětí mezi snahou uspět v rámci čím dál nelítostnější konkurence a potřebou dosáhnout dobrých ročních výsledků může být devastační.

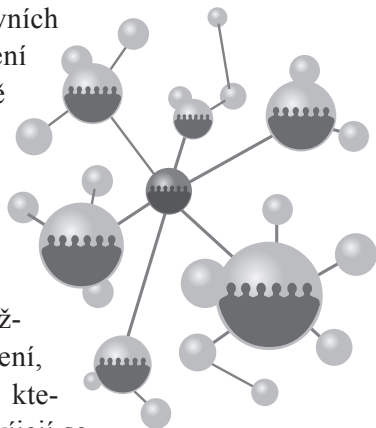
Nemůžeme zapomínat na úkoly související s řízením firmy, které tradiční hierarchie a řídicí procesy dosud dobře zvládají. Co však tyto systémy *nezvládají*, je včasné odhalení významných rizik či příležitostí, pohotová formulace inovativních strategických iniciativ a (zejména) dostatečně rychlé uplatnění těchto iniciativ.

## OD SYSTÉMŮ K HIERARCHIÍM

V podstatě všechny úspěšné organizace po celém světě procházejí velmi podobným vývojovým cyklem. Začínají se síťovou strukturou, podobnou sluneční soustavě se sluncem, planetami, měsíci a dokonce i satelity. Zakladatelé se nacházejí v centru. Ostatní jsou v různých uzlových bodech a pracují na nejrůznějších iniciativách. Procesy spočívají ve vyhledávání příležitostí a podstupování rizik, přičemž vše je řízeno vizí, jíž jsou všichni oddáni. Energičtí jedinci jednájí rychle a hbitě.

Úspěšná organizace postupně projde různými stádii (později to rozebereme více do hloubky, neboť je to důležité) a vznikne firma, jež má svou hierarchii a je řízena na základě dobře známých procesů: plánování,

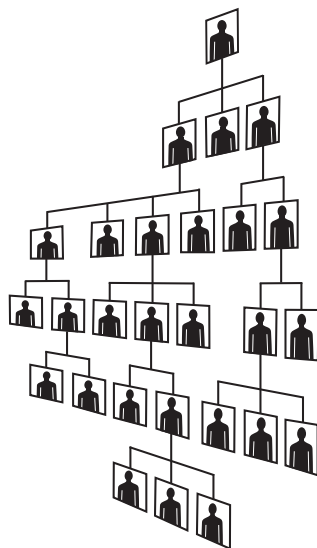
sestavování rozpočtu, definování pracovních pozic, přijímání pracovních sil, měření výkonu, řešení problémů. Díky správně strukturované hierarchii a řídicím procesům založeným na dovednostech je tato vyspělejší organizace schopna přinášet velmi solidní a rychlé výsledky každý týden, čtvrtletí či rok.



Dobře nastavená hierarchie nám umožňuje rozdělit práci mezi různá oddělení, produktové divize a regiony, v rámci kterých je rozvíjena vysoká odbornost, vyvíjejí se a využívají časem prověřené postupy, fungují jasně stanovené vztahy a zodpovědnost. Přidejte k tomu řídicí procesy, díky nimž je možno vést a koordinovat zaměstnance – a to i tisíce zaměstnanců po celém světě – pak takový operační systém umožní lidem dělat výjimečně dobře to, co umějí.

Někteří lidé to vše zesměšňují jako byrokratický pozůstatek minulosti, který neodpovídá požadavkům 21. století. Zbavte se toho, odhodte to a začněte znovu. Vytvořte v rámci své organizace něco jako pavoučí síť. Eliminujte střední management a nechte zaměstnance, aby se řídili sami. Pravdou však je, že manažersky řízené hierarchie, jež kvalitní firmy používají a které považujeme za samozřejmost, jsou jedním z nejužasnějších přínosů dvacátého století. A dosud jsou naprosto nezbytné pro fungování organizací.

Jednou z věcí, ve kterých vynikají, je schopnost zdokonalování a reakce na změny – přinejmenším do určité míry. Naučili jsme se, jak uplatňovat nové iniciativy v rámci hierarchického systému, jít vstříc novým úkolům a zvyšovat výkonnost při realizaci těch starších. Víme, jak identifikovat nové



problémy, vyhledávat a analyzovat data v rámci dynamického tržního prostředí a vytvářet podnikatelské plány měnící to, co děláme, jak to děláme, jak to prodáváme a kde to prodáváme. Naučili jsme se zvládat tyto změny vytvářením nových projektových a expertních týmů a oddělení projektového managementu a určováním výkonných garantů nových iniciativ. Dokážeme přitom zvládat i každodenní fungování organizace, neboť tuto metodologii strategických změn lze snadno přizpůsobit hierarchické struktuře a základním řídicím procesům. Přesně to dělají všichni úspěšní lídři.

Ze všech relevantních průzkumů týkajících se manažerů, jež jsem četl za posledních deset let, vyplývá, že dnes uplatňují více strategických iniciativ než kdykoli předtím. Zkušené lídři se vždy snažili zvyšovat produktivitu, dnes se však snaží inovovat více a rychleji. Když historické organizační postupy – zavedené před mnoha lety – začnou být pomalé, netrpěliví lídři se je snaží změnit. Cílem jejich počinání je samozřejmě urychlení růstu zisku a překonání konkurence.

Stejně průzkumy však ukazují, že úspěch takových iniciativ je často jen prchavý. Nedávný restart společnosti JCPenney například vypadal velmi slibně – na několik měsíců. Poté se všechny strategické projekty začaly rozpadat.

## LIMITY MANAŽERSKY ŘÍZENÝCH HIERARCHIÍ

Dobře víme, jaká zklamání z těchto skutečností plynou.

Znovu a znovu se obracíte na několik málo důvěryhodných osob, o nichž víte, že mohou řídit klíčové projekty. To ovšem výrazně omezuje možnosti a rychlost vašich aktivit.

Zjišťujete, že komunikace v rámci jednotlivých oddělení nefunguje dostatečně rychle a efektivně. Totéž se týká toku informací v organizaci shora dolů a opačně. Výsledek: další stagnace.

Uvědomíte si, že sebepromyšlenější firemní taktiky, pravidla a procedury zpomalují celou strategii. Stávají se překážkami, které postupem času nevyhnutelně narůstají. Vznikly jako řešení reálných problémů s náklady, kvalitou či plněním plánů. V rychle se vyvíjejícím světě se

však stávají přinejmenším hrboly na cestě – ne-li rovnou betonovými bariérami.

Pochopíte, že krátkodobé zaměření na čtvrtletní výsledky je v konfliktu s výhledem do budoucnosti, díky kterému lze porazit konkurenci. Až se bude na mítinku probírat program urychlení inovací a současně diskutovat o úklidových pracích po požáru v jedné z vašich továren, které téma zabere většinu konverzace? Znášobte tuto vrozenou tendenci stokrát či tisíckrát, a je vám jasné, že mnoho nápadů, jak zvýšit schopnost organizace přicházet s inovacemi, zůstane nevyhnutelně v šuplíku, anebo se na ně zapomene.

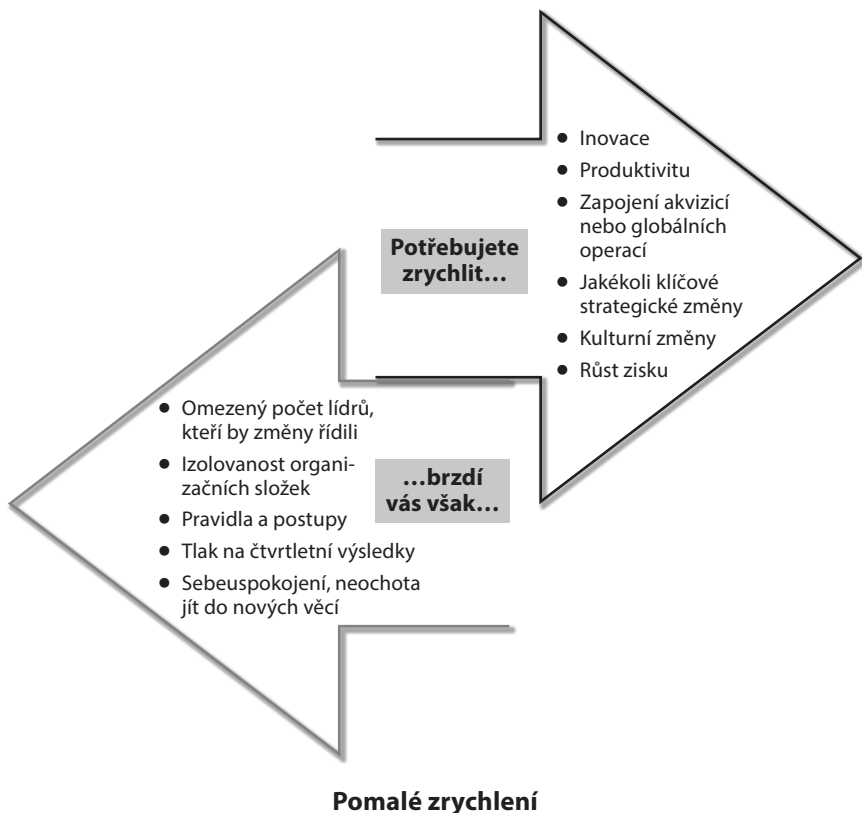
Tento problém je zčásti politický a sociální: lidé se často zdráhají podnikat změny bez svolení nadřízených. Částečně to souvisí s lidskou přirozeností: lidé se drží zažitých zvyků, bojí se ztráty moci a prestiže.

Sebeuspokojení a nedostatečná chuť zkusit nové věci – typický produkt předchozího úspěchu – vše komplikují ještě víc. Stačí jen mírné sebeuspokojení, a lidé mají pocit, že nic nového není třeba, a začnou se bránit změnám. Při nedostatečné ochotě pouštět se do nových projektů si lidé třeba i mohou myslet, že je nutné udělat něco nového, odmítají však strategické iniciativy jdoucí shora. Oba tyto postoje brzdí rozvoj.

Můžeme mít tendenci svalovat vinu prostě na lidi: na střední, kontrolou posedlý management, nebo na nováčky. Tento problém je však ve skutečnosti *systémový* a přímo souvisí s mezemi hierarchie a základních řídicích procesů.

Organizační složky jsou nedílnou částí hierarchických provozních systémů. Mohou mít tenčí zdi a šéfové se mohou snažit o to, aby byly méně izolované, nelze se jich však zbavit. Totéž se týká pravidel a postupů: můžeme snížit jejich počet, vždycky však některé budeme potřebovat. Podobných věcí je mnoho. Můžete je redukovat, nelze se jich však zbavit. Můžete říkat lidem, aby neignorovali dlouhodobé vize, nemůžete však zapomenout na čtvrtletní rozpočty. Tyto a další faktory jsou nedílnou součástí systému a mohou být záchrannou kotvou při snaze posílit strategickou hbitost a realizovat strategie v rychle se měnícím světě.

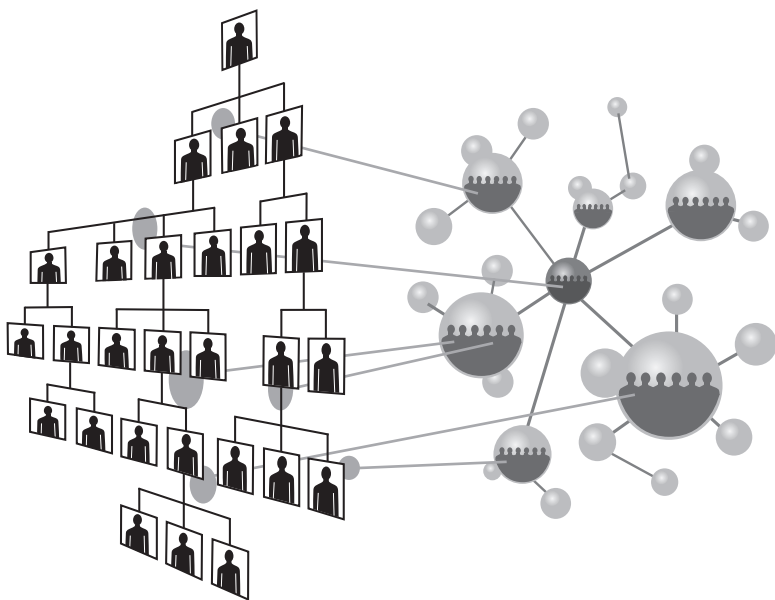
Dobří lídři toto všechno vědí, i když někdy jen na úrovni intuice, a snaží se vyrovnat s problémy prostřednictvím urychlujících opatření.



Zakládají nejrůznější organizace projektového řízení, které mají na starosti konkrétní projekty. Využívají krizové týmy, které fungují napříč odděleními a narušují systém organizačních složek. Najímají strategické poradce nebo zakládají oddělení strategického plánování se zaměřením na dlouhodobá témata. Anebo přidávají strategické plánování k ročnímu provoznímu plánu. Snaží se podněcovat způsobilost řízení změn, aby se překonalo sebeuspokojení a snížil se odpor k novým věcem. Jsou-li tato opatření uplatňována správným způsobem, mohou eliminovat problémy související se stagnací, zvýšit rychlost a hbitost – *ovšem jen do určité míry*.

Chceme-li se dnes poprat s výzvami pramenícími z čím dál větší spletitosti světa a rychlých změn, potřebujeme něco nového a mocného.

Řešením, které funguje velmi dobře, je druhý systém, jenž má formu sítě – lepší než solární systém start-upu nebo pyramidová struktura vyspělé organizace – a dokáže zajistit patřičnou rychlost a hbitost. Tento systém je mocným doplňkem hierarchie vyspělejší organizace, jež pak může lépe plnit své cíle. Pro firmu je snazší zajišťovat svůj každodenní chod a současně urychlovat strategické změny. Nejde o to, vybrat si jeden ze systémů, ale o to, aby oba tyto systémy fungovaly ve vzájemném souladu. Hovoříme o duálním operačním systému.



## NOVÝ SMĚR

Aby bylo jasno: nemluvím zde o dalších početných krizových týmech, nových strategických skupinách zkoumajících nové modely, výborech pro inovace, pracovních týmech s vlastním řízením, postupech, jež umožňují lidem, aby pracovali na vlastních kreativních projektech, ani o tom všem dohromady. To vše může pomoci ubírat se správným směrem,

jedná se však jen o vylepšení jediného systému. Hovořím o odvážnější myšlence, která má ovšem kořeny v již známých strukturách, postupech a způsobech myšlení.

Většina start-upů má ve skutečnosti síťovou strukturu, neboť potřebují být hbité, pohotové a kreativní, chtějí-li využít nové příležitosti. I ve vyspělých organizacích často fungují neformální sítě hybatelů změn mimo oficiální hierarchii, v zájmu toho, aby se nové věci mohly realizovat rychleji. To, o čem zde píšu, vychází do značné míry z nejzajímavějších myšlenek týkajících se řízení, jež byly vysloveny v několika uplynulých desetiletích – od Michaela Portera, který nás burcoval tvrzením, že organizace musejí věnovat pozornost strategiím zřetelněji a častěji, přes Clayтона Christensena, který se zamýšlel nad tím, jak chabě firmy reagují na technologické skoky v rychle se měnícím světě, až po nedávné závěry laureáta Nobelovy ceny Daniela Kahnemana, jenž popsal mozek jako dva koordinované systémy, jeden spíše emocionální a druhý spíše racionální.

Procesy, které fungují v rámci nové síťové struktury, nepůsobí ani tak jako systematický management (přinášející spolehlivost a výkonnost), jako spíše mobilizující řízení (přinášející rychlost a hbitost). Jsou rozšířením metody osmi kroků, o které jsem poprvé psal před patnácti lety v knize *Leading Change*, kde jsem se zabýval úspěšnými výraznými změnami. Nový systém, který je součástí duálního operačního systému, tyto kroky obsahuje a výrazně posiluje. Umožňuje více lidem, aby byli aktivními hybateli změn, jednali produktivněji a rychleji. Potřeba strategického jednání je díky němu ještě naléhavější – a to nejen v obecném smyslu, ale především ve smyslu koncentrace na velké příležitosti. Tyto procesy nepřestanou fungovat, ani když se zaměříme na konkrétní strategický úkol. Stanou se permanentními urychlovači, které v rámci organizace podněcují a udržují pružnost a rychlost.

Směřování, o kterém v této knize píšu – a kterého se někteří průkopníci už drží – řeší problémy, jež nás sužují celá desetiletí.

Už mnoho let se mluví o potřebě většího množství lídrů, neboť v turbulentním světě nemohou vše zvládnout dva nebo tři nejvyšší šéfové. Jen velmi málo pracovních pozic v rámci tradičních hierarchických organizací

však skýtá informace a zkušenosti potřebné k tomu, aby se z lidí stali vůdcové. A dostupná řešení – například kurzy leadershipu – jsou zjevně nedostatečná, neboť nejkompexnější postupy a dovednosti se rozvíjejí v praxi, nikoli v učebnách.

Během uplynulého desetiletí se slovo „inovace“ začalo v různých člancích a debatách skloňovat mnohem více než kdykoli předtím. Kolik však znáte organizací, jež mají inovativní systémy financování, dodavatelských řetězců nebo oddělení IT? Kritizujeme manažery za to, že jsou pomalí a krátkozrací, podívejme se však na to, v rámci jakého systému fungují. Hierarchie se skvělými manažerskými postupy a dobrými lidry v čele nejsou přizpůsobeny k tomu, aby fungovaly v kreativní budoucnosti. Inovace vyžadují zvládnání rizik, jedince ochotné uvažovat v širším měřítku, názory přicházející z nejrůznějších organizačních složek a mnoho dalších věcí. Hierarchie poháněné managementem jsou nastaveny tak, aby minimalizovaly rizika a držely lidi v rámci jejich pozic a oddělení. Změnit to je podobné jako vybojovat ztracenou bitvu.

Už padesát let se píše o využití lidského potenciálu a zaujetí, o nasměrování energie k řešení velkých podnikatelských výzev. Komu se to však mimo svět start-upů opravdu podařilo? Takových lidí je minimum, neboť fungují v rámci systému, nastaveného k řešení každodenních úkolů – systému, který od většiny lidí vyžaduje, aby byli zticha, přijímali nařízení a dělali svou práci pořád stejně.

Lidé si už mnoho let stěžují na strategické poradce. Ti často nedokážou pojmenovat a (zejména) realizovat takové strategie, které by odpovídaly měnícímu se konkurenčnímu prostředí. Jejich zprávy – diktované mnohem více mozkiem než srdcem, předpovídající perspektivní oblasti pro další dva, pět či deset roků, produkované chytrými jedinci zvenčí, jimiž se řídí omezený počet určených lidí – mají výrazně *omezený* potenciál vést k zásadnímu úspěchu v rychle se vyvíjejícím a nepředvídatelném světě.

A co je nejpodstatnější: Přinejmenším dvacet let se už lidé zabývají tím, jak je byznys čím dál rychlejší a proč by organizace měly fungovat svižnějším způsobem. Toto bití na poplach je stále hlasitější. V jednom průzkumu týkajícím se manažerů a výkonných šéfů, na kterém se podílel výzkumný tým *Financial Times* a jedna poradenská firma, uvedlo



přes 90 procent respondentů, že význam „flexibility a rychlosti během uplynulých pěti let vzrostl“. Na otázku „Jak se vaše zdroje konkurenčních výhod promění v následujících 15 letech?“ odpovídali nejčastěji, že půjde o „Vnímavost ke změnám v okolním prostředí“. **Kdo však kromě malých technologických firem dokáže opravdu rychle a pružně reagovat na změny?** Nestačí už vylepšovat tradiční metody postupu či ladit současný hierarchický systém. Je to jako připevnit raketový motor na slona a snažit se dosáhnout toho, aby zrychlil. Hodně štěstí.

## CO DÁL?

Co nás tedy čeká? V následující kapitole popíšu základní rysy duálního systému, jeho strukturu sestávající z hierarchie a sítě, hlavní principy podporující jeho účinnost, samotné Urychlovače a lidi, díky kterým to vše funguje. Ve 3. kapitole se s vámi podělím o příběh firmy, který vypovídá o rizicích fungování v podmínkách rychle se měnícího světa a o tom, že tato rizika jsou mnohem výraznější, než si většina z nás uvědomuje. Ve 4. kapitole se budu zabývat tím, proč nás nejlepší současné postupy nemohou ochránit před riziky pramenícími z rychle přicházejících strategických výzev. V 5. kapitole se budeme zabývat zkušenostmi firmy, která vytvořila duální systém, a tím, jak jí to úžasně pomohlo v podnikání. V 6. – 8. kapitole se budeme podrobně zabývat tím, jak mohou firmy začít vytvářet svůj duální systém.

Pozoruhodné výsledky, o kterých v této knize píšu, jsou reálné – viděl jsem je na vlastní oči. Průkopníků, kteří jich dosahují, není zatím mnoho, pomáhají nám však pochopit, co je možné a co je nutné. Mapují to, co podle mne bude jednou budoucností pro nás všechny. Můžeme se od těchto jedinců mnohému naučit a měli bychom s tím začít hned teď.

# 2

## VYUŽÍVÁNÍ PŘÍLEŽITOSTÍ V RÁMCI DUÁLNÍHO OPERAČNÍHO SYSTÉMU

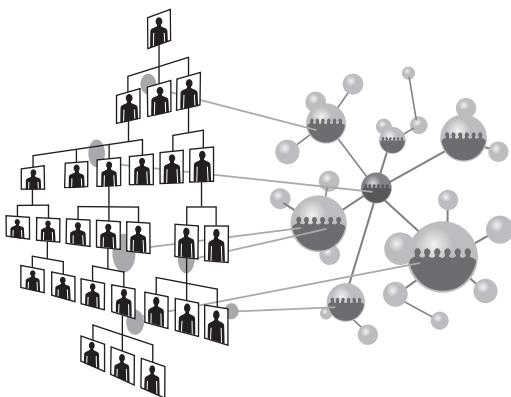
Zdá se, že každý týden vznikají nové a nové metody řízení, jež mají pomoci nalézt konkurenční výhody nebo se vypořádat s požadavky 21. století. V čem je duální operační systém odlišný? Odpověď je dvojitá. Za prvé, duální systém je spíše o *směřování* strategických iniciativ v zájmu využití velkých příležitostí či zvládnutí hrozeb než o managementu. Za druhé, přestože je duální systém novou myšlenkou, jde o způsob fungování, který celé roky zůstával nepovšimnut. Všechny úspěšné organizace fungují během nejdynamičtější fáze svého vývoje víceméně způsobem, o kterém píšu. Problém je v tom, že když se to děje, tak si to neuvědomují, a když dospějí, tento způsob fungování už neuplatňují.

### STRUKTURA DUÁLNÍHO SYSTÉMU

Základní struktura je jednoduchá: na jedné straně hierarchie, na druhé straně síť. Síťová část imituje úspěšné firmy v jejich počáteční fázi, kdy ještě nemají jasné organizační schéma obsahující hierarchii pracovních pozic, formální popis pozic či stanovené role. Tato struktura připomíná neustále se vyvíjející sluneční soustavu, v níž slunce slouží jako řídicí

mechanismus, planety jako strategické iniciativy a měsíce jako dílčí iniciativy.

Je dynamická: iniciativy a dílčí iniciativy se shlukují a oddělují podle potřeby. Zatímco tradiční hierarchie se rok od roku příliš nemění, tato síť se proměňuje nepřetržitě a snadno. Protože tento systém neobsahuje žádné byrokratické bariéry, zákazy či strategie Six Sigma, existuje v něm mnoho prostoru pro individualitu, tvořivost a inovace, který nemůže poskytnout ani ta nejméně byrokratická hierarchie, řízená těmi nejnadanějšími manažery. Tato síť, zabydlená zaměstnanci ze všech existujících úrovní organizace, umožňuje mnohem volnější a rychlejší proudění informací mezi organizačními složkami a jednotlivými úrovněmi hierarchie.



Hierarchická část duálního systému se v podstatě ve všech aspektech odlišuje od jakékoli jiné hierarchie. Značná část úkolů jí původně určených, jež vyžadují novátorství, flexibilitu, zvládnání náročných změn a rychlé uplatňování strategických iniciativ – tedy výzvy, s nimiž se běžně potýkají pracovní a expertní týmy či strategická oddělení – se přesouvá do síťové části. Díky tomu je hierarchie méně zatížená a může snadněji plnit to, k čemu je určena: řešení každodenních úkolů, zavádění změn v zájmu vyšší výkonnosti a řešení strategických iniciativ, což společnosti umožní provádět očekávané úpravy, jakými jsou např. aktualizace softwaru.

V opravdu spolehlivé, výkonné, hbité a *rychlé* firmě jsou síť a tradičnější struktura ve vzájemném souladu; jde o jakýsi „superkrizový štáb“, který se zodpovídá určité úrovni v rámci hierarchie. Je souvisle propojen a koordinován s hierarchií mnoha různými způsoby, zejména prostřednictvím osob, jež figurují v obou systémech. Rozhodující roli při vytvoření a údržbě sítě však stále hraje vrcholový management.

Nejvyšší šéfové nebo výkonný výbor ji musejí uvést do chodu, výrazně ji chválit, podporovat a zajišťovat, aby síť a hierarchie zůstávaly náležitě uspořádány. Vedoucí pracovníci v rámci hierarchie musejí sloužit jako vzory pro podřízené v tom, jak se sítí spolupracují. Došel jsem k tomu, že nic z toho nevyžaduje příliš času nejvyšších manažerů. Toto chování nejvyšších šéfů však zřetelně signalizuje, že síť není v rámci organizace ničím nekalým. Nejde o žádnou neformální jednotku. Nejedná se o malé bojové cvičení, ze kterého mají účastníci dobrý pocit. Je to součást systému, jejímž cílem je uspět v konkurenčním boji a zvítězit.

Není to nic čistě teoretického. Každá úspěšná organizace prochází obvykle ve velmi rané fázi svého vývoje obdobím, v jehož rámci využívá tuto duální strukturu (více se o tom dočtete ve 4. kapitole). Platí to, ať už pracujete pro společnost Panasonic v Ósace, Morgan Stanley v New Yorku či některou neziskovou organizaci v Londýně. Problém tkví v tom, že síťová část duálního systému je v rámci běžného vývoje organizace neformální a pro většinu lidí neviditelná, takže jen zřídka přetrvává. Když firmy dospějí, přirozeně přilnou k jedinému systému – hierarchické organizaci – na úkor sítě. Nedostatek porozumění a úsilí vytvořit a zachovat organizaci, jež by byla současně spolehlivá a výkonná na jedné straně a rychlá a pružná na straně druhé, nás v pomalejší minulosti nemusely příliš trápit. To se však navždy změnilo – pro Panasonic, Morgan Stanley i tisíce jiných firem – anebo se to změni již brzy.

## PRINCIPY DUÁLNIHO OPERAČNÍHO SYSTÉMU

Při hlubším zkoumání je zřejmé, že dobře fungující duální systém je řízen několika základními principy:

- **Mnoho lidí se podílí na výrazných změnách a nezáleží na tom, odkud jsou, nejde jen o několik pověřených osob.**

Zde to vše začíná. V zájmu rychlosti a pružnosti potřebujete zcela jiný způsob sběru informací, přijímání a uplatňování rozhodnutí, která mají strategický význam. Potřebujete více bystrých očí, více chytrých mozků a více hbitých nohou, chcete-li ve své

organizaci šlápnout na plyn. Potřebujete další lidi s jejich jedinečným pohledem na svět a s jejich kvalitními pracovními vztahy s jinými jedinci, chcete-li skutečně inovovat. Více osob musí mít prostor k tomu, aby samy přicházely s iniciativami – neřídily se jen příkazy někoho jiného. Musejí se však použít vyzkoušené postupy, aby se vyloučil chaos, destruktivní konflikty, zdvojené úsilí či plýtvání penězi. A je to na interních pracovnících. Dvě stovky sebechytřejších či sebedynamičtějších externích poradců to nezvládnou.

- **„Mohu“, nikoli „musím“.** Všichni velcí lídři v historii prokázali, že lze nalézt mnoho hybatelů změn kdekoli v rámci společnosti – ovšem jen když lidé mají možnost volby a cítí, že jim je opravdu dovoleno vyniknout a konat. Touha spolupracovat s ostatními na důležitém a společném projektu a reálná možnost toho dosáhnout jsou klíčovými předpoklady. Bylo tomu tak vždycky. A lidé, kteří si uvědomují, že mají privilegium být součástí něčeho významného, rovněž už v historii prokázali, že tak činí dobrovolně, mimo své běžné povinnosti. Nemusíte najímat nový personál za mnoho peněz. Patřičnou energií disponují lidé, které již máte v týmu.
- **Činy řízené hlavou i srdcem, nikoli jen mozkem.** Většina lidí není ochotna přiložit ruku k dílu, pokud jim předložíte jen logické argumenty, čísla a podnikatelské plány. Musíte rovněž zapůsobit na jejich emoce. Tak jako všichni velcí vůdcové, i vy musíte zapůsobit na ryzí a bytostnou lidskou touhu podílet se na něčem velkém, zajistit své komunitě či organizaci lepší budoucnost. Když jim poskytnete nástroj, který dá větší smysl jejich počinání, dosáhnou skvělých výsledků.
- **Mnohem více vůdcovství, nestačí jen více řízení.** Pro splnění jakéhokoli významného rutinního úkolu – stejně jako bezpočtu opakujících se povinností v rámci byť jen skromné organizace – je nezbytné kompetentní řízení ze strany významného počtu

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