



Ze sociálních sítí i z mnohých médií mohou lidé v dnešní době snadno nabýt dojem, že radikální proměny a úspěchy během okamžiku a téměř bez úsilí jsou vlastně naprostou samozřejmostí. Jenže ony nejsou. Novinové titulky často opomíjejí některá podstatná fakta. Třeba to, že mezi nápadem na Google a vznikem samotné společnosti Google bylo dva a tři čtvrtě roku usilovné práce, že na jednoho, co uspěl, připadají miliony těch, co neuspěli (vzpomeňme např. libovolný vrcholový sport), atd. Realita je totiž taková, že libovolná dlouhodobá změna v životě i v podnikání vyžaduje obrovské úsilí a čas, a ani když tomu dáte obojí, tak to neznamená, že musíte uspět. Selhání je přitom možná ještě více důležité než úspěch, ale o tom až někdy jindy.

Tento článek původně vyšel na blogu Je čas na změnu.cz .

O rychlosti změn

V okamžiku, kdy dospějeme do stavu, kdy víme, že chceme ve svém životě udělat změnu, tak bychom ji chtěli nejraději okamžitě a pokud možno bez nějakého většího úsilí. Trochu mi to připomíná, když kdysi ředitel pro on-line prodej Datartu vysvětloval, jak si Češi vybírají televizi. Průměrná délka celého nákupního procesu, včetně přednákupního rozhodování, podle dat Datartu trvala 77 dní. Jakmile ale zákazník dospěl k vítěznému cíli a věděl, co přesně chce za televizi, chtěl ji hned ten den a klíčová pro něj už nebyla cena, ale skladová dostupnost. Pak dojel do nejbližšího Datartu, vytáhl platební kartu a vše bylo vyřešené během minuty. Se změnami v životě je to podle mě hodně podobné. Jen s tím rozdílem, že když už konečně dospějete k tomu, co přesně vlastně chcete, celá ta „legrace“ teprve začíná. Žádný Datart ani platební karta vám v tom nepomůže. A když už se k tomu odhodláme, tak se nám to nakonec nemusí ani podařit.

70 % změnových projektů selže

Před pár dny jsem seděl na večeři s jedním svým kamarádem Angličanem, bývalým vysoce postaveným manažerem Volvo Trucks v centrále v Göteborgu, který tam měl na starosti implementaci klíčových změnových projektů napříč celou korporací. Řekl mi jednu velice důležitou věc: *„Jakákoliv strategická změna potřebuje moře času, pokud má být úspěšná.“*

4 podmínky pro úspěšnou životní změnu dle IBM - BusinessVize.cz

Napsal uživatel Martin Zikmund

Středa, 12 Srpen 2015 12:47 - Aktualizováno Středa, 12 Srpen 2015 13:14

Většina změnových projektů ztroskotá na tom, že top management je chce implementovat co nejrychleji. Rychlé změny ale nefungují. A pak dodal ve strategickém managementu neustále omílané číslo, že 70 % všech změnových projektů skončí neúspěchem.

To mi však nedalo a začal jsem pátrat po tom, kde se to číslo vzalo a co je příčinou. Číslo je 15 let starý hype (neustále omílaná informace, jejíž zdroj nikdo nezná), ne zrovna empiricky doložený, a jedním z jeho zdrojů je i renomovaný Harvard Business Review a článek [Cracking the Code of Change](#) od současného děkana Harvard Business School Nitina Nohii a Michaela Beera, emeritního profesora tamtéž.

Nicméně, pátral jsem i dál a narazil na zajímavý vstup na toto téma od společnosti IBM, který se zabýval otázkou, jak se neúspěchu, který je při strategické změně de facto spíše pravidlem než výjimkou, co nejlépe vyhnout. Jakkoliv můžete mít IBM spojenou s počítači, skutečnost je taková, že IBM má mnoho součástí, včetně IBM Institute for Business Value, který je zdrojem velice zajímavých a často nákladných studií v oblasti managementu, lidských zdrojů, změn ve vnímání pracovního života, atd.

4 faktory úspěchu při provádění životních změn

IBM přišlo v roce 2008 se studií [Making Change Work](#) (Aby změna byla úspěšná), která identifikuje následující čtyři klíčové faktory úspěchu změnového projektu:

1. Realistická představa o tom, co vše bude požadovaná změna obnášet a vyžadovat
2. Systematický (metodický) přístup ke změně
3. Manažeři s dostatkem zdrojů pro provedení změny odhodlaní změnu dotáhnout do konce
4. Umožnění potřebných investic do provedení změny

Možná si říkáte, proč píšu na blogu věnovaném životní transformaci a dalším změnám v životech lidí najednou o strategickém managementu? Je to proto, že sám věřím, že mezi životním cyklem firmy a životním cyklem člověka je více paralel než se na první pohled může zdát. Během těch 8 let obcházení firem všech velikostí a povídání si s jejich majiteli a top manažery se mi to totiž potvrdilo. Pojdme si tedy zkusit vzít zjištění společnosti IBM a adaptovat je na provádění změn v našich životech. Aby byla změna úspěšná (respektive pravděpodobnost úspěchu vyšší), je tedy nutné naplnit následující faktory:

1) Je důležité tušit, do čeho přesně jdu a co to bude stát

Spousta lidí si řekne, že potřebuje shodit řekněme 10 kilo. Jenže jejich představa začíná často něčím ve smyslu: „*měsíc budu držet dietu a trochu se hejbat a vono to nějak pude.*“ Bohužel nepude. Sám jsem to mnohokrát zkoušel, takže vám můžu ušetřit některá zklamání. Vědět, co přesně bude změna obnášet je opravdu důležité – jednak kvůli tomu, aby nepřišlo předčasné zklamání z nenaplnění nereálných cílů, které může mít navíc i velmi negativní dopady na naši chuť provádět jiné životní změny, a jednak proto, abychom dokázali dostatečně dobře rozložit svoje síly. Svoji životní změnu, na rozdíl od řízení strategické změny ve firmě, totiž nemůžeme delegovat na naše podřízené a natož pak na naše rodinné příslušníky. Jsme v tom jen my sami. Ostatní nám sice mohou poradit anebo nás podpořit, ale veškerá exekutiva a zodpovědnost je jen na nás. Tím spíš musíme být velice dobře připraveni a vědět, co a proč chceme změnit.

2) Systematický přístup ke změně

To, co má sloužit k regulaci chaosu ve firmě, může stejně tak dobře posloužit k regulaci chaosu a beznaděje v naší hlavě. Staré moudré přísloví říká, že „ani Řím nepostavili za den.“ Mít proto dobře stanovené „waypointy“ (neboli kontrolní body na vaší cestě ke změně) a indikátory, podle kterých budeme vědět, že jsme stále na správné cestě, se vyplatí.

Pokud bych si vzal výše zmíněný příklad s hubnutím, tak třeba proto, že během hubnutí se občas stává, že pokles hmotnosti se na pár týdnů zcela zastaví. To je ale, podle všeho, celkem přirozený a častý jev. V takovém okamžiku je proto důležité nepanikařit a ve svém úsilí dále setrvat. Ještě důležitější je ale v dané chvíli vědět, že je vše v pořádku a umět poznat a vyhodnotit, jestli děláme v danou chvíli opravdu vše správně a jen to prostě zrovna už tak rychle nejde anebo jestli se dopouštíme nějaké systémové chyby. Přesný plán, který pokud možno počítá i s odchylkami, proto přijde více než vhod – chceme-li být úspěšní.

3) Musíme být dostatečně motivovaní a mít dostatek sil, a to nejen na začátku

Je to tak, potřebujeme dostatek sil po celou dobu provádění změny a velkou část těch sil dodá

Napsal uživatel Martin Zikmund

Středa, 12 Srpen 2015 12:47 - Aktualizováno Středa, 12 Srpen 2015 13:14

právě motivace. Když už jsem začal s příkladem o hubnutí, tak sem přihodím i vlastní zkušenost. Když jsem se rozhodl radikálně a jednou pro vždy zhubnout (aspoň 20 kilo muselo dolů, viz www.kilosmustdown.com), a to i přesto, že se mi déle jak 10 let nedařilo zhubnout víc než pár kilo, tak to vyžadovalo řadu sil. První měsíce jsem bojoval každý den s únavou a první týdny i s bolestí. Přesto jsem to ale nevzdával a pokračoval dál. Jen díky motivaci a přesnému plánu co, kdy a jak musím dělat. Bez tohoto plánu a opravdu silné motivace bych to ale býval po prvním měsíci, kdy jsem v průměru cvičil 3,5 hodiny denně, vzdal. Už jen proto, že to bylo na hranici mých fyzických i psychických sil.

Klíčovým předpokladem úspěchu životní změny je tedy jinými slovy to, že opravdu z celého srdce tu změnu chceme nejen podstoupit, ale hlavně dotáhnout, a že se na nějaký čas stůj co stůj stane naši hlavní prioritou. Ostatně důraz na „focus“ (soustředění sil na jednu věc) je manažerským „buzz wordem“ už posledních pár let. Jakákoliv významnější životní změna nás bude stát mnoho sil, a pokud je nebudeme mít, nebudeme schopni ji dotáhnout. Stejně tak je ale důležité mít i potřebné zdroje – ať už půjde o čas, peníze, fyzické možnosti či motivaci – a co bych ještě rád dodal – schopnost se adaptovat. Plány totiž nikdy nejdou podle našich představ. Cílem by však nemělo být připravit dokonale propracovaný plán počítající s každou eventualitou, ale být schopni náš plán efektivně a smysluplně průběžně upravovat.

4) K provedení změny musíte mít k dispozici odpovídající podmínky

Naprosto záměrně se teď vyhýbám v podstatě nesmyslnému slovnímu spojení „ideální podmínky.“ Už jen proto, že jak říká jeden starý fyzikální vtip, tak *„Země je za ideálních podmínek placatá.“*

Nicméně, je důležité si uvědomit, že ne každou požadovanou životní změnu musí být možné v danou chvíli docílit. Pokud například váš zdravotní stav neumožňuje jakékoliv cvičení, nastává při radikálním hubnutí dost zásadní problém, který se ani přes všechno naše odhodlání nemusí podařit v danou chvíli vyřešit. Externí podmínky se tak nutně musí do našich plánů promítnout. Stejně jako žádná korporace nemá na provedení strategické změny neomezené finanční a lidské zdroje, tak i my musíme objektivně omezení daná zvnějšku ve svých plánech reflektovat.

Na druhou stranu pro řadu lidí, včetně mě, je samotný fakt, že něco v danou chvíli „prostě není možné“ jedním z nejvíce motivujících faktorů pro to „just dokázat,“ že to možné je. Ne vždy je však tento přístup žádoucí. A hned uvedu příklad. Kdysi jsem se snažil dokázat, že je možné začít závodně veslovat i přesto, že to pro moje srdce fyziologicky údajně „nebylo možné.“ Bohužel, nad mojí vůlí tehdy zvítězila elementární biofyzika. Dnes vím, že to opravdu možné nebylo. Díky bohu a profesoru Veselkovi to však bylo aspoň možné operativně vyřešit, doslova.

I proto si dovolím tvrdit, že externí faktory jsou pro provedení požadované životní změny

opravdu důležité. Je ale potřeba dát velký pozor na to, kdy něco v danou chvíli opravdu nejde a kdy to jen použijeme jako lacinou výmluvu typu – nemůžu zrovna cvičit, protože se musím starat o dvě malé děti. Můžete, osobně znám mnoho takových matek, které se dokázaly dostat do špičkové formy i při péči o malé děti. Jen to třeba znamenalo chodit cvičit pozdě v noci anebo brzo ráno a vařit denně zdravá jídla pro sebe. Bylo to na úkor odpočinku, spánku, na úkor televize, ale šlo to. A o tom právě každá změna je – jak řekl jeden moudrý Američan, kterého jsem měl tu čest potkat – „*There's a price you have to pay for everything you choose.*“ (volně přeloženo: Za všechno, co si v životě zvolíte, budete muset něco zaplatit). A je to tak – stejně jako korporace musí na implementaci strategických změn vynakládat značné množství peněz, času a personálních kapacit, tak i vás každá životní změna bude něco stát.

Klíčem k úspěchu je tedy to, abyste na konci získali víc, než vás to stálo.

Ani Řím nebyl postaven za jediný den

Tohle přísloví jsem už jednou zmínil a zmíním ho velice rád ještě jednou na závěr. Každá změna potřebuje svůj čas, a jak říkal můj přítel z Volva – pomalejší provádění změn zvyšuje jejich šanci na úspěch. Chcete zhubnout deset kilo? Dejte si na to 1 rok a s velmi vysokou pravděpodobností dokážete. Dejte si na to 1 měsíc a čeká vás zklamání a dost možná i zdravotní potíže. A na závěr mi dovoluji ještě jednu řečnickou otázku – čeho si budete vážit v životě víc? Změny, která vás stála měsíc úsilí anebo změny, které jste věnovali rok svého života?

Chcete se pustit do zásadnějších životních změn? A nechcete na to být sami? Neváhejte mě [kontaktovat](#)