

ALEX BUDAK

UROB TO!

STAŇ SA TVORCOM ZMENY

Preklad
BEÁTA
MIHALKOVIČOVÁ

PRAKTICKÝ
SPRIEVODCA
PRE KAŽDÉHO,
KTO CHCE
MENIŤ SVET
K LEPŠIEMU

D. Brys

Alex Budak

UROB TO!
Staň sa tvorcom zmeny

Alex Budak

UROB TO!

Staň sa tvorcom zmeny

*Praktický sprievodca
pre každého, kto chce meniť svet
k lepšiemu*

Preklad Beáta Mihalkovičová

D. Brys
2026

Alex Budak

Becoming a Changemaker

Copyright © 2022 by Alex Budak

First edition © 2022 by Hachette Book Group, Inc.

*This edition published by arrangement with **Grand Central Publishing**,
an imprint of Hachette Book Group, Inc., New York, NY, USA.*

All rights reserved.

Translation © 2026 by Beáta Mibalkovičová

Cover photo © 2026 by Shutterstock

Graphic design © 2026 by Anna Golianová

Slovak edition © 2026 by D.Orys, s.r.o.

All rights reserved.

D.Orys, s.r.o.

Malokrasňanská 12

831 54 Bratislava

www.dorys.sk

dorys@dorys.sk

ISBN 978-80-89929-60-3

*Asherovi a Bex, mojim obľúbeným
tvorcom zmeny.*

Lúbim vás.

Obsah

ÚVOD	11
------------	----

PRVÁ ČASŤ: MYSLENIE TVORCU ZMENY

1. kapitola: Naučte sa myslieť ako tvorca zmeny	25
2. kapitola: Spochybnite status quo	46
3. kapitola: Sebavedomie bez pýchy	70
4. kapitola: Vyjdite zo seba	91
5. kapitola: Večný študent	113

DRUHÁ ČASŤ: LÍDERSTVO TVORCU ZMENY

6. kapitola: Znovuobjavenie líderstva	141
7. kapitola: Mikrolíderstvo	156
8. kapitola: Ako sa stať lídrom, akého by ste chceli mať	176

TRETIA ČASŤ: PÔSOBNIE TVORCU ZMENY

9. kapitola: Iskra zmeny: Od myšlienky k činom	197
10. kapitola: Riadenie zmeny, keď je ťažká	215
11. kapitola: Model tvorca zmeny	232
12. kapitola: Zrýchlite svoj nástup cesty tvorca zmeny	262

POĎAKOVANIE	271
-------------------	-----

ZDROJE	275
--------------	-----

ABECEDNÝ REGISTER	289
-------------------------	-----

O AUTOROVI	295
------------------	-----

SVET NA VÁS
NEBOL NIKDY
LEPŠIE
PRIPRAVENÝ

ÚVOD

V roku 2012 som strávil pracovný deň v Los Angeles v kancelárii firmy Tala – startupu, ktorý v Santa Monice založila Shivani Siroyová. Bol som mladý, dravý podnikateľ, a kým som mal pri sebe laptop a prístup ku káve, spokojne som pracoval kdekoľvek, kde som bol. Ale vtedy som bol vďačný, že mi Shivani, priateľka môjho priateľa, poskytla priestor.

Ráno sme sa spolu s kávou v ruke vybrali na prechádzku v hmle, ktorá sa pomaly rozplývala a za jej maskou sa postupne vynáral Tichý oceán. Shivani sa rozhovorila o svojom živote a práci a ja som pochopil, že ju nálepky, ktorými zvykneme označovať ľudí úspešných vo svojom zamestnaní: *podnikateľ*, *zakladateľ* alebo *líder*, úplne nevystihujú. Všetkým týmto bezpochyby bola, ale bola viac než len tým.

Shivani začala pracovať pre Organizáciu spojených národov v programoch pre mikrofinancovanie, neskôr sa stala finančnou analytičkou na Wall Street. Takú kariéru by jej mnohí závideli, jej však v tradičnom finančnom sektore niečo chýbalo. Hoci k financiám pristupovala s vášňou, na srdci jej ležali aj dve a pol miliardy ľudí po celom svete, ktorí doteraz nemali ani len formálnu finančnú identitu a boli vylúčení z tradičných trhov. To ju inšpirovalo k myšlienke, ktorá sa premenila na firmu Tala. Shivani si na pol stránky načrtla, že Tala bude *„globálny online investičný fond, do ktorého môžu bežní ľudia vkladať peniaze, aby pracovali na zmene sveta“*. A hneď aj zdôvodnila, prečo je jej spoločnosť taká nutná: *„má zaplniť prázdne miesto [na trhu] poskytovaním menších finančných investícií a školení tak, aby svojim investorom zaručila, že dosiahnu svoje ciele a budú mať obrovský vplyv na svoju komunitu“*¹.

Je to inšpiratívna vízia, no na mňa na Shivaninej myšlienke v skutočnosti nezapôsobilo to, čo obsahuje, ale to, ako ju zrealizovať. V podnikaní nemala žiadnu skúsenosť, a predsa nedovolila, aby ju to zastavilo. Svoju víziu budovala kúsok po kúsku, na LinkedIn získala zahraničné kontakty (napokon, rozoslala viac než tisícpäťsto individuálnych správ!) a dala dokopy malý tím na čiastočný úväzok. Po počiatočnom úspechu pred ňou stála voľba: pokračovať v bezpečnej, prestížnej, ťažko vybudovanej kariére na Wall Street, po ktorej vždy túžila, alebo vložiť všetku energiu a čas do Taly.

Pozbierala všetku odvahu a urobila riskantný krok.

A už sa neobzerala späť. Jej startup zanechal odtlačky na mnohých kontinentoch, početných produktoch a v množstve kancelárií. Jej pút je veľmi pôsobivá, no najväčší dojem vo mne nezanechal rozsah Shivaninho rizika ani dosah jej podnikania, ale jej osobnostné kvality. Jej ochota narušiť status quo. Inkluzívne líderstvo.* Zameranie sa na službu ostatným.

Na tej prechádzke som si uvedomil, že často pripisujeme úspech lídrov, ktorých obdivujeme, ich viditeľnejším schopnostiam – napríklad u Shivani jej finančnej prezieravosti –, pretože chceme ich úspech napodobniť.

No v skutočnosti sú ozajstnými schopnosťami tvorcu zmeny jeho osobnostné kvality, ktoré aj zo Shivani urobili vplyvnú líderku a zakladateľku.

Ide o atribúty charakteru, pohotovosti, srdca, vášne a vytrvalosti. A naučiť sa ich využívať môže každý bez ohľadu na to, kto je a kde sa práve nachádza.

Počas tej prechádzky predou mnou naživo vyvstal koncept „tvorcu zmeny“. Rovnako, ako som tieto schopnosti videl u Shivani, začal som ich nachádzať u mnohých iných okolo seba, dokonca aj u tých, ktorí sa sami za tvorcov zmeny nepovažujú.

V tom okamihu sa moje vnímanie konceptu zmeny... nuž, zmenilo. Až do tohto bodu svojho života som predpokladal, že zmenu môže priniesť výhradne jedna či dve obrovské organizácie – povedzme Červený kríž alebo Svetová banka. Vtedy som však pochopil, že ozajstnú pozitívnu zmenu prináša každý z nás vlastným spôsobom, nech už sme kdekoľvek. Nie je vyhradená len niekoľkým vyvoleným. V skutočnosti nás všetkých volá, aby

* Termín inkluzívne v tomto texte označuje otvorenosť a rovnaký prístup voči všetkým a všetkému (pozn. prekl.).

sme ju viedli zo svojho miesta a v takej podobe, ktorá zodpovedá tomu, kto sme.

Zároveň som si však uvedomil, že týmto novým, črtajúcim sa lídrom pri naplňaní vytúženej zmeny reality stojí v ceste priveľa prekážok, systémových i individuálnych.

Začal som si predstavovať, že svet je plný tvorcov zmeny, ktorí ho vedú. Svet, v ktorom sa pozitívne zmeny uskutočňujú v korporátnych zasadacích sieňach i pri kuchynských stoloch. Kde tvorcovia zmeny konajú za notebookmi aj na uliciach. Kde majú pri všetkých možných zázemiach a skúsenostiach, záľubách a záujmoch ten správny spôsob myslenia, líderstvo a nástroje, ktoré potrebujú na to, aby mohli svoje zmeny uviesť do života.

Od prechádzky so Shivani som sa až obsesívne snažil porozumieť tomu, čo znamená byť tvorcom zmeny, a vyskúmať, čo ľuďom bráni sa ním stať. Poslaním môjho života sa stalo pomôcť iným premeniť sa na ich vlastnú verziu Shivaninho príbehu. Aktivizovať ich vnútornú schopnosť riadiť pozitívne zmeny zo svojho miesta, zo seba, zo svojej organizácie a svojej komunity. Pomôcť nám všetkým a každému z nás stať sa tvorcom zmeny.

Definícia tvorcu zmeny

Termín *tvorca zmeny* po prvý raz verejne použila v roku 1981 vo svojej výročnej správe organizácia Ashoka, zameriavajúca sa na sociálne programy. Definuje ho ako „*niekoho, kto vynakladá tvorivú aktivitu na riešenie sociálneho problému*“². Ashoka si síce zaslúži pochvalu za to, že sa tento termín stal súčasťou nášho kolektívneho jazyka, no koncept tvorcu zmeny podľa mňa potrebuje oveľa širšiu a inkluzívnejšiu definíciu, ktorá by ďaleko presahovala obmedzenia sociálnych výziev.

Aby som to vyjadril jednoducho: tvorcu zmeny definujem ako niekoho, kto riadi pozitívnu zmenu na mieste, kde vzniká.

Túto definíciu zámerne podávam jednoducho a radikálne inkluzívne.

Som presvedčený, že stredný manažér v technologickej spoločnosti, ktorý prinesie novú kreatívnu črtu, má rovnaký nárok, aby ho považovali za tvorca zmeny, ako nositeľ Nobelovej ceny. Vonkoncom tu neurčujem rozsah či šírku tej zmeny, radšej otvorene pozývam všetkých, aby riadili zmeny na svojom mieste, či už ako učni, individuálni prispievatelia, alebo generálni riaditelia.

Napokon, tvorca zmeny by nemal byť definovaný cez svoju rolu, sektor či úroveň vplyvu. Naopak, myslím si, že to, čo nás spája, sú náš spôsob myslenia, naše líderské schopnosti a naše pôsobenie v službách zmeny.

Nezabúdajme, že hovoríme o *tvorcovi* zmeny, nie o tom, kto ju *vymyslel* alebo o nej *premýšľa*. Tvorcovia vyvíjajú aktivitu v presvedčení, že jasnejšia budúcnosť či lepšia cesta vpred je možná a dáva im povolenie vytvoriť ju.

Ak sa vo svete, ktorý sa nám rýchlo mení pred očami, stanete tvorcami zmeny, naučíte sa smerovať, tvarovať a presadzovať pozitívne zmeny pre seba i iných a nadobudnete zručnosti lídra, ktorému sa aj uprostred neistoty bude dariť.

Schopnosť riadiť zmeny sa začína porozumením. A na ich usku-
točnenie ešte nebol lepší a naliehavejší čas, než je práve teraz.

ZAČIATKY

Bolo 24. januára 2019, 10.00 h. Ten moment si živo pamätám. Postavil som sa v triede pred študentov a za mnou sa na tabuli objavil nápis SVET NA VÁS NIKDY NEBOL LEPŠIE PRIPRAVENÝ, napísaný 140-bodovým pís-
mom, takže aj tí v zadných radoch pocítili jeho váhu. „Vitajte v premene na tvorcov zmeny,“ povedal som. „Svet na vás nikdy nebol lepšie pripravený.“

Zatiaľ čo u študentov nie je nezvyčajné, že sú zo začiatku nového

semestra nervózni, len zriedka sa dopyčujeme, čo znamená prvý vyučovací deň pre nových učiteľov na fakulte.

Práve som sa zamestnal na Kalifornskej univerzite v Berkeley a chystal som sa predniesť svoju úplne prvú univerzitnú prednášku, lenže slovo „nervozita“ nevystihovalo celkom intenzitu toho okamihu. Cítil som sa zraniteľný, mal som po prvý raz vystúpiť ako novučičský učiteľ na fakulte, a netušil som, ako študenti zareagujú na moju neštandardnú prednášku, do ktorej som vložil celú svoju osobnú i profesionálnu skúsenosť. Išlo presne o tú triedu, ktorú som túžil absolvovať v poslednom ročníku štúdia, a v tej chvíli som mal zistiť, koľko študentov to cíti rovnako.

Ak som ako dvadsaťdvaročný, keď som absolvoval vysokú školu a vybral sa na svoju dráhu tvorcu zmeny, hľadel do budúcnosti, určite som si nedokázal predstaviť, že sa vo veku tridsaťštyri rokov postavím pred triedu na Kalifornskej univerzite a budem učiť budúcu generáciu lídrov. Táto príležitosť však bola presne v súlade s prácou, do ktorej som vkladal srdce a dušu v predchádzajúcom desaťročí.

Profesionálnu kariéru som zasvätil tvorbe platforiem a príležitostí, ktoré mali pomôcť uspieť tvorcom zmeny každého druhu. Bol som spoluzakladateľom *StartSomeGood.com*^{*}, ktorá pomáha tvorcom zmeny po celom svete urobiť prvý krok od myšlienky k činu. Táto webstránka a komunita, ktorú som so svojím tímom vytvoril, umožnila viac ako tisícpäťsto ľuďom naštartovať, zozbierať prostriedky a vytvoriť projekty, ktoré premenili ich iniciatívy zamerané na pozitívnu zmenu, na realitu. Vtedy sa mi dostalo výsady viesť inkubátor pre sociálnych inovátorov vo Švédsku s názvom Reach for Change (Siahni po zmene). Trénoval som a učil množstvo inšpiratívnych tvorcov zmeny, aby som im pomohol dosiahnuť ten najväčší potenciálny dosah, a zároveň som povzbudzoval veľa ďalších ľudí po celej Škandinávii, aby sa začali považovať za tvorcov zmeny. Spoločne s niekoľkými nesmierne talentovanými osobnosťami sme získali viac než 30 miliónov dolárov a pozdvihli Change.org na najväčšiu platformu pre sociálne zmeny na svete. Popritom som mal možnosť viesť workshopy a trénovať nádejných tvorcov zmeny v tuctoch krajín od Ukrajiny po Kambodžu a v rozličných

^{*} StartSomeGood – Urobte niečo dobré alebo aj Začnite niečím dobrým (pozn. prekl.).

inštitúciách od Svetovej banky cez agentúry Organizácie spojených národov až po významné spoločnosti a univerzity po celom svete.

Keď sa obzriem späť a pospájam si súvislosti, je úplne jasné, že všetky tieto skúsenosti zákonite viedli k stretnutiu s Jayom Stowským, prodekanom pre vzdelávanie na Haas School of Business Kalifornskej univerzity v Berkeley. Celou mojou kariérou podnikateľa, lektora a inštruktora sa ťahala jedna niť, ktorá spájala moju prácu: učiť a inšpirovať k zmene. A predsa som nikdy neuvvažoval o tom, že by som mal učiť tvorcov zmeny na vysokej škole. Jay bol pre mňa vždy múdрым radcom, preto som zašiel za ním do kancelárie poradiť sa o kariérnom postupe. A on mi položil otázku, na ktorú nikdy nezabudnem: „No, Alex, a čo chceš vlastne naozaj robiť?“

„Nuž,“ odvetil som a trochu som sa pomrvil na stoličke, „chcem učiť, ale viem, že väčšina pedagógov na fakulte je o desaťročia staršia odo mňa.“

Na môj nesmierny úžas to Jaya vôbec nevyviedlo z miery a rovno sa ma spýtal, čo chcem učiť.

„Ako sa stať tvorcom zmeny,“ odvetil som seabedome, bez jediného závažania či obavy v hlase.

„Dobre,“ zareagoval Jay. „Choď si pripraviť osnovy, prines mi ich a odtiaľ sa odpichneme.“

Potriasol som mu rukou a duša mi poskočila pri myšlienke, že aj niekto iný vidí, že moja vízia je možná. Vyšiel som z jeho kancelárie, vytiahol mobil a okamžite som si vygooglil, „ako sa píšú osnovy“. Moju pôvodnú seabodoveru narušilo vedomie, že som nemal ani tušenie, ako sa v skutočnosti tvorí učebný predmet.

Proces prípravy predmetu ma priviedol k zamysleniu sa nad všetkými lekciami, ktoré som sa dovtedy naučil, najmä keď som sa zaoberal pozitívnymi zmenami. Knihy, ktoré som prečítal, ľudia z celého sveta, ktorých príbehy ma inšpirovali, myšlienky o potrebných zmenách, ktoré vychádzali z takých vzdialených disciplín, ako sú fyzika a hudba, to všetko naplňalo osnovy, prednášky a praktické skúsenosti. Začala sa mi vynárať jasnejšia predstava, ktorá mohla študentom pomôcť využiť ich energiu a nadšenie a dodať im reálne zručnosti a spôsob myslenia, aby mohli

vytvárať pozitívne zmeny na individuálnej, inštitucionálnej i spoločenskej úrovni.

Priniesol som so sebou všetky svoje skúsenosti, triumfy, neúspechy a postrehy, a po prvý raz som stál pred dverami svojej triedy. Doprial som si chvíľku na to, aby som sa vzb chopil, a otvoril som dvere. To, čo som zbadal, ma takmer dojalo k slzám: nielenže sa tam nenašlo ani jedno voľné miesto, študenti sedeli v uličkách, na okenných parapetoch a postávali pri stenách v nádeji, že sa do tej triedy zmestia. Študenti Kalifornskej univerzity si každý semester môžu vyberať z viac než šiestich tisícok predmetov, preto fakt, že moja trieda praskala vo švíkoch, premenil moju misiu na krištáľovo čistú vec: všetko svoje úsilie musím vložiť do toho, aby som si bol istý, že z tých študentov sa stanú nielen lídri, ale aj tvorcovia zmeny, ktorých svet potrebuje.

Svet tvorcov zmeny

Nedávno som sa zúčastnil na besede so skupinou siedmakov istej strednej školy v Antelope Valley v Kalifornii. Beseda bola súčasťou projektu, ktorý pre nich o tvorbe zmien pripravila učiteľka Ally Bennedettiová.

Prvá nesmelá otázka, ktorú vyslovilo jedno dievča tichým hlasom, vyjadrila najhlbšiu podstatu témy. Znela: „Kto sa môže stať tvorcom zmeny?“

Odvetil som: „Každý!“

Máme tendenciu považovať za tvorcov zmeny ľudí vo vedúcich pozíciách: podnikateľov, technologických expertov, politikov. Väčšina ľudí sa pravdepodobne hneď neidentifikuje ako tvorcovia zmeny. V našom polarizovanom svete trávime veľa času vytváraním identít, ktoré sú samy osebe jedinečné, a sami sa nejakým spôsobom definujeme tak, aby sme sa odlišili od ostatných. Oproti tomu je moja definícia *tvorcu zmeny* zámerne a bez obalu inkluzívna. A aby

som ju ešte umocnil, na vašej ceste touto knihou vám predstavím najrôznejšie typy tvorcov zmeny.

Zoznámite sa s introvertmi aj extrovertmi, vedcami i umelcami, pôvodnými obyvateľmi aj imigrantmi, s mužmi, ženami či nebinárnymi jednotlivcami. Stretnete sa s ľuďmi, ktorí chceli svoju zmenu vytvoriť už od detstva, ale aj s takými, ktorí sa pre svoju misiu rozhodli až vo vyššom veku, keď sa ich tradičná kariéra skončila. A tiež s rodičmi, deťmi, absolventmi vysokých škôl i s tými, ktorí ani nedokončili strednú školu.

Moja kniha sa zameriava na to, čo nás všetkých spája: že sme všetci tvorcami zmeny.

Aj keď sa možno nenájdete v každom príbehu, dúfam, že sa dokonale uvidíte prinajmenšom v jednom z nich. Nemôžete sa stať ničím, čo nevidíte, a mojím cieľom je, aby ste sa aj vy na stránkach tejto knihy našli a definovali sa ako tvorcovia zmeny.

POROZUMIEŤ ZMENE

Pri súčasnom tempe a rozsahu zmien máme dve možnosti, ako sa s nimi vyrovnáť. Buď si zaboríme hlavu do dlaní a budeme dúfať, že sa bez ujmy dostaneme na druhú stranu, alebo si uvedomíme svoju schopnosť nielen zmenu prežiť, ale ju aj aktívne využiť, formovať a riadiť, a vytvárať tak nové príležitosti pre seba, pre svoju komunitu a pre svoj svet.

Tvorcovia zmeny si vyberajú druhú možnosť – cestu konania, usmerňovania, urýchľovania zmien.

Skôr než si však vedome dokážeme vybrať túto proaktívnu cestu, musíme lepšie pochopiť samotnú zmenu. Aby sme sa s ňou vedeli zžiť, potrebujeme zhodnotiť dva kľúčové aspekty. Po prvé: zmeny prebiehajú, a po druhé: zmeny znamenajú výzvu. Pozrime sa teda na oboje.

Ak máte pocit, že svet sa mení čoraz rýchlejšie a rýchlejšie... nuž, máte pravdu! Vezmite si napríklad zrýchľujúci sa rozvoj technológií za posledných šesťsto rokov.

Odkedy Johannes Gutenberg v nemeckom Mainzi okolo roku 1440 vynašiel kníhtlač a kým v roku 1608 vynašli teleskop, prešlo viac než 150 rokov. Ďalších deväťdesiat rokov uplynulo, kým sa objavil parný stroj, a nasledovalo ešte niekoľko desaťročí po vynáleze telegrafu a potom žiarovky. Pred stáročiami stačil jediný technologický objav takéhoto významu na celý ľudský život!

V posledných piatich rokoch sa technológie neuveriteľne posunuli dopredu. Veď si len predstavme: autonómne autá, oprava génov, umelá inteligencia a ešte všeličo iné. Kým si táto kniha nájde cestu k vám, vyrojí sa ešte väčšie množstvo objavov, ktoré menia svet.

Tento rýchly technologický rozvoj vysvetľuje Moorov zákon, ktorý sformuloval spoluzakladateľ Intelu Gordon Moore. Ten v roku 1965 predpovedal, že počet tranzistorov v mikročipe sa každé dva roky zdvojnásobí, zatiaľ čo ich cena klesne na polovicu. To povedie k exponenciálnemu rastu výpočtových výkonov, a teda aj k rastu technologického rozvoja.

Zatiaľ čo mnohí z nás považujú rýchly pokrok, pokiaľ ide napríklad o telefóny či počítače, za samozrejmosť, Thomas Friedman vo svojej knihe *Vďaka, že meškáte* uvádza Moorov zákon do iného kontextu a aplikuje ho na automobily: „*Keby sa autá držali Moorovho zákona, VW Beetle z roku 1971 by dnes jazdil rýchlosťou 300 000 míľ za hodinu, stál by 4 centy a potreboval by jedno natankovanie za celý život.*“³

Možno by pomohlo rozšíriť našu analýzu chápania exponenciálnych zmien cez pohľad na dopravu. Nie je to tak dávno, čo nás prelomové zdokonalenie vozidiel prinútilo odstaviť konské povozy a zameniť ich za motorové vozidlá s nadrozmernými kolesami a plátennou strechou. Keď sa preniesieme do súčasnosti, vidíme, ako sa pripravujeme na hyperloopy a autonómne autá. Hoci to bude mať veľké pozitívne dosahy od menšej námahy až po kratšie cestovanie, keď premýšľame o zmene, musíme mať vždy na pamäti aj negatívne vplyvy. Napríklad v roku 2020 pracovalo viac

než 3,3 milióna Američanov ako vodiči v nákladnej doprave, čo je práca, ktorá pri zmenách v doprave v budúcnosti takmer isto zanikne.

Keď my ako tvorcovia zmeny presadzujeme svoje snahy, musíme pamätať aj na to, že tieto zmeny ovplyvňujú rôznych ľudí rozličnými spôsobmi, a preto na nás spočíva etický imperatív postupovať s empatiou a vedomím, že nie všetci ľudia zmeny vítajú.

Táto perspektíva nám pomôže, ak budeme mať na pamäti aj fakt, aká je zmena náročná:

Obdobia s ničivými lesnými požiarimi s čoraz dlhším trvaním a intenzitou nám pripomínajú klimatickú zmenu, a predsa sa len ťažko púšťame do spoločnej snahy, aby sme ju zastavili, hoci nám priamo pred očami stúpa hladina oceánov a topia sa ľadovce.

Pandémia ochorenia COVID-19 je patologickým upozornením, akým prepojeným sa celý svet stal globalizáciou, cestovaním a obchodom, a predsa sme sa usilovali zmeniť naše každodenné životy a spoločné konanie, aby sme čo najskôr zastavili jeho šírenie.

Vražda Georgea Floyd a v roku 2020 je hmatateľným dôkazom, ako systematicky je v Spojených štátoch zakorenený rasizmus, a vlastne aj v ostatných národoch sveta. Jeho smrť a následné protesty viedli k tomu, že si ľudia so značným oneskorením uvedomili rozšírenosť rasistických systémov a rasovej nespravodlivosti. Boli aj pripomienkou toho, že zmena aj napriek mnohým snahám ešte nenastala.

Dokonca aj v tých najkritickejších otázkach, ba často najmä v nich, je zmena vyslovenou výzvou, ktorá občas až ochromuje.

Pri takom rozsahu zmien, ktoré na nás doliehajú s toľkou rýchlosťou a komplexnosťou, už staré spôsoby myslenia, riadenia a konania nefungujú.

Zatiaľ čo Moorov zákon nám pomohol zdôvodniť zrýchľovanie zmien, ktoré zažívame, MarTech zákon ho dopĺňa o vysvetlenie, prečo je také ťažké držať sa touto rýchlosťou krok:⁴ Technológie, ako sme videli, sa menia exponenciálnou rýchlosťou (prudko narastajú), ale inštitúcie iba lineárne (pomaly). S postupom času sa trhlina medzi pribúdajúcimi zmenami a našou schopnosťou zvládať ich čoraz viac rozširuje.

Vďaka základným pojmom MarTech zákona pochopíme, ako narastá priepasť medzi novými zmenami vo svete a schopnosťami jednotlivcov, lídrov, členov komunit, organizácií, spoločností a systémov kráčať s dobou. A to je obrovská, možno aj naša životná výzva.

Tvorcov zmeny totiž určuje práve schopnosť vidieť príležitosť tam, kde iní vidia iba výzvu.

Svet sa skutočne mení rýchlejšie než kedykoľvek predtým. A držať s ním krok je čoraz ťažšie.

Nadišiel čas pre tvorcov zmeny.

Tí totiž veria, že budúcnosť môže byť lepšia než dnešok a my sa o to môžeme pričniť.

Zmeny sa dejú. Zmeny predstavujú výzvu. A so spôsobom myslenia, schopnosťami a aktivitou tvorca zmeny, ktoré si v tejto knihe vštepiť, nielenže s nimi udržíte krok, ale budete ich môcť aj vytvárať a viesť. Nastúpili ste cestu samostatnosti, a toto je váš prvý krok.

VAŠA DRÁHA TVORCU ZMENY

Táto kniha má tú istú štruktúru ako môj predmet na Kalifornskej univerzite (no našťastie pre vás si ju máte len prečítať!). Rovnako ako kurz, aj kniha je rozdelená do troch častí.

Prvá časť MYSLENIE TVORCU ZMENY vás uvedie do postojov a správania, ktoré spájajú úspešných tvorcov zmeny bez ohľadu na rolu, odvetvie alebo úroveň skúseností. Staviam ju na základnom výskume, ktorý som urobil s Indexom tvorca zmeny, a zdieľam v nej užitočné postrehy zo spoločenských vied, aby som vám pomohol aplikovať ich kľúčové pojmy v živote a práci. Zakotvil som do nej princípy (*Spochybnite status quo* a *Vyjdite zo seba*), ktoré vám predstavia podstatné črty, akými sú pružnosť, ochota riskovať, empatia, zvedavosť a prispôboivosť. A po prvý raz sa s vonkajším svetom podelím o niektoré líderské cvičenia, ktoré zadávam svojim študentom v Berkeley, aby v sebe rozvinuli a naplno využili spôsob myslenia tvorca zmeny.

Druhá časť LÍDERSTVO TVORCU ZMENY vám pomôže premeniť sa na ten typ lídra, akého svet potrebuje. Opiera sa o kľúčové zručnosti lídra 21. storočia, vrátane ovplyvňovania bez použitia autority, riadenia prostredníctvom sietí a budovania dôvery vo virtuálnom svete. Vyzvem vás v nej, aby ste prehodnotili vlastné prístupy a získali sebadôveru v riadení ostatných na ceste k zmene. Túto časť ukončíte premenou z individuálneho prispievateľa na tvorca zmeny, ktorý robí tú najlepšiu prácu prostredníctvom iných a s nimi, a to s odvahou a schopnosťami lídra dokonca aj vtedy, ak lídrom nie ste.

Tretia časť PÔSOBENIE TVORCU ZMENY vám pomôže previesť svoj novonadobudnutý spôsob myslenia a líderské zručnosti od myšlienky k činom. Prejdete si MODEL TVORCU ZMENY, ktorý som vypracoval, a vytvoríte si vlastnú sadu nástrojov, aby ste naštartovali a zrealizovali pozitívne zmeny. Dozviete sa o najrôznejších tvorcach zmeny vrátane umelcov, zdravotných sestier, inžinierov a podnikateľov, aby ste sa naučili urobiť prvý rozhodujúci krok, a objavíte kľúčové poznatky, ako udržať zmenu v priebehu času.

Som nesmierne vďačný, že som dostal príležitosť prejsť s vami túto cestu a pomôcť vám nájsť zmysel, vplyv a identitu pri rozvíjaní vášho líderského potenciálu.

Toto je ten okamih. Toto je váš okamih.

Svet na vás nikdy nebol lepšie pripravený.

PRVÁ ČASŤ

**MYSLENIE
TVORCU ZMENY**

1. kapitola

NAUČTE SA MYSLEŤ AKO TVORCA ZMENY

Hana sa tvárila skepticky.

Sedela v triede s prekříženými rukami a kyslým výrazom na tvári. Jej uprený pohľad vytíral z mora úsmevov.

Znepokojilo ma to a po hodine som jej poslal správu, v ktorej som sa spýtal, ako sa na hodine cítila a či je všetko v poriadku. Viem, že veľmi veľa mojich študentov zväzda najrôznejšie boje, do ktorých nie som vždy zasvätený.

Hanina odpoveď ma prekvapila.

„Naozaj chcem byť tvorkyňou zmeny,“ začínal sa jej email. „Naozaj. Len neverím, že to je možné. Strácam nádej, že som schopná vytvoriť nejakú zmenu.“

Cítil som, ba dokonca uznal, že má dôvod zúfať, a stislo mi srdce. Napriek tomu som to vnímal ako príležitosť lepšie porozumieť jej skúsenosti, a možno ju aj podporiť v tom, aby sa znovu považovala za tvorkyňu zmeny.

Stretli sme sa počas mojich konzultačných hodín a Hana mi vyrozprávala frustrujúcu skúsenosť, ktorú zažila počas letnej praxe, keď sa pokúsila spustiť novú iniciatívu v oblasti diverzity a inklúzie. Hoci ju podporovali rovesníci aj priamy nadriadený a vložila do svojej snahy tony energie, neustále ju blokoval vyšší manažment. Bez ohľadu na to, ako tvrdo na tom pracovala, nedokázala zmenu presadiť. Akoby narazila hlavou o múr. Prestala veriť, že sa to dá a že niekedy dokáže presadiť nejaký druh pozitívnej zmeny.

Súcitil som s ňou. V skutočnosti som sa aj ja ocitol vo veľmi podobnej situácii. Začali sme teda pracovať na spôsobe jej myslenia, novom prístupe k tomu, ako vidí samu seba a svoje miesto vo svete.

VAŠE MYSLENIE

Začneme tu, pretože na spôsobe myslenia tvorcu zmeny je krásne, že vám pomôže bez ohľadu na to, čo vás zaujíma najviac, alebo akou disciplínou sa prehrýzate. Majú z neho úžitok rovnako podnikatelia, umelci, vedci, učitelia či programátori.

Skôr než sa však budeme môcť pustiť do tvorby zmeny v prospech iných, musíme vyjsť zvnútra. Existujú štyri dôvody, vďaka ktorým nadšene pomáham ľuďom naučiť sa myslieť ako tvorca zmeny:

- Každý z nás má nad vlastným myslením neuveriteľnú moc, založenú na vnútornom centre kontroly.
- Naučiť sa myslieť ako tvorca zmeny sa dá a dokáže to každý. Pracoval som na tom so všetkými typmi ľudí na stupnici od bývalých väzňov až po generálneho riaditeľa veľkej finančnej firmy. Samozrejme, každý k tomu procesu pristupoval inak, no výsledok bol ten istý.
- Zmena je proces, nie konečná destinácia. Nikdy nenastane okamih, keď si môžeme zatlieskať a vyhlásiť: „Výborne, to je skvelé, som hotový!“ Podobá sa to na fyzickú kondíciu, ktorá sa nedá získať jednou či dvoma návštevami fitnescentra, ale len pravidelným tréningom.
- A napokon, pozitívne sa to dotkne práce aj osobného života. Zatiaľ čo sa mnoho ľudí snaží naučiť myslieť ako tvorca zmeny preto, aby dosiahli svoje pracovné ciele, tento posun v myslení v konečnom dôsledku ovplyvní aj ich ostatné roly: ako rodičov, priateľov či susedov.

Anglický termín *mindset* (mentálne nastavenie) sa dá jednoducho definovať ako „ustálený súbor osobných presvedčení, postojov a hodnôt“. Do popredia sa dostal na konci 90. rokov 20. storočia. Vďaka za to psychologičke Carol Dweckovej zo Stanfordovej univerzity, ktorá neskôr na túto tému napísala knihu. Rozlišuje v nej dva typy *mentálneho nastavenia*: flexibilné (dynamické) a fixné (statické).¹

Fixné mentálne nastavenie (nemenné, nehybné, neschopné rozvoja) podľa Dweckovej predstavuje súbor presvedčení, že základné vlastnosti človeka – napríklad inteligencia alebo talent – sú nemenné a predurčené.

Flexibilné mentálne nastavenie (dynamické, rozvíjajúce sa) na druhej strane vychádza z presvedčenia, že schopnosti jednotlivca sa môžu rozvíjať usilovnosťou a tvrdou prácou. Ľudia s takouto predstavou o svete sa radi učia a pružne podporujú vlastný rozvoj.

Dwecková učí, že každý z nás je schopný rozvíjať svoje myslenie a tieto dva typy mentálneho nastavenia sa navzájom nevyklučujú. V niektorých situáciách môžeme prejavíť skôr fixné myslenie a v iných dokážeme väčšmi zapojiť to flexibilné.

Niektori s fixným myslením môžu byť presvedčení, že inteligencia je statická, a to ho vedie k túžbe jednoducho pôsobiť múdro. Človek s flexibilným myslením naopak verí, že inteligenciu možno rozvíjať, čo v ňom vyvoláva túžbu učiť sa.

Vidíme to, aj keď sa na to pozrieme optikou výziev a prekážok. Človek s fixným myslením sa výzvam vyhne za akúkoľvek cenu. Predstavte si, že podľa vás máte isté vrodené matematické vlohy a dostanete sa do bodu, keď už celkom nefungujú. S týmto myslením máte tendenciu vzdať sa a odísť, pretože vám tá situácia nabúrila presvedčenie o vlastnej vrodenej inteligencii. No niekto iný s flexibilným myslením vytrvá. Výzvu prijme ako príležitosť učiť sa a rozvíjať.

Pokiaľ ide o kritiku, tí „fixní“ ju ignorujú, pretože zásadne útočí na to, kým sú. Ale človek s flexibilným myslením kritiku víta a poučí sa z nej. Spomeňte si na vlastnú spätnú väzbu k výsledku testu alebo skúšky.

Ignorujete ho, lebo je bolestivý, alebo dokážete prijať dokonca aj veľmi tvrdú kritiku a povedať si: „V poriadku, toto je príležitosť zlepšiť sa a posilniť si svoje zručnosti“?

Ako reagujete na úspech iných? S fixným myslením budete mať tendenciu prijať ho ako hrozbu, pretože úspech považujete za hru s nulovým súčtom: niekto iný vyhrá, vy prehráte. Lenže s flexibilným prístupom si z úspechu iných vezmete ponaučenie a inšpiráciu vo viere, že ak uspel niekto iný, znamená to, že v budúcnosti sa to môže podať aj vám.

Flexibilné myslenie síce dáva práci podstatný základ, ale samotné a samo osebe ešte nestačí na to, aby ste začali myslieť ako tvorca zmeny. V tejto kapitole vám predstavím kľúčové črty myslenia tvorca zmeny a v každej z nasledujúcich štyroch kapitol sa ho naučíte rozvíjať.

OSVETLIŤ MYSLENIE TVORCU ZMENY

Amanda Gormanová zaujala Spojené štáty a veľkú časť sveta básňou *Kopec, na ktorý stúpame*, ktorú predniesla 20. januára 2021 na inauguračnej slávnosti prezidenta Joea Bidena.² Posledné verše obsahovali metaforu svetla, ktoré zároveň vyjadrovalo prítomný okamih i čosi vyššie. Jej inšpiratívne volanie, aby sme našli odvahu aj uvidieť svetlo, aj sa stať svetlom, zachytilo základné prvky myslenia tvorca zmeny a podnietilo moju predstavu, ako ho rozvíjať, dokonca aj v krízových časoch.

Vo svete plnom bolesti a zúfalstva nám reflexy kážu cítiť sa beznádejne. Nikdy však nesmieme zabúdať na to, že je vždy možný lepší zajtrajšok.

Vo svete plnom nerovnosti a nespravodlivosti nám reflexy tvrdia, že sme bezmocní. No nesmieme zabúdať na to, že každý z nás má moc stať sa zmenou, ktorú si želáme.

Svetlejšia budúcnosť je možná a každý z nás môže prispieť svojou troškou k tomu, aby sme spolu osvetlili našu spoločnú cestu vpred.

V tejto časti knihy vás prevediem kľúčovými vlastnosťami a charakteristikami,

ktoré tvoria myslenie tvorcu zmeny, pričom všetky vychádzajú z troch základných stavebných prvkov.

1. *Vždy existuje aj iná cesta*

Tvorcovia zmeny sú presvedčení, že je vždy možná iná cesta.

Ktorý internetový vyhľadávač používate? Verili by ste mi, keby som vám povedal, že vyhľadávač, ktorý používate, môže predpovedať vaše pracovné úspechy? Znie to bláznivo? Ale vývojári zo softvérovej firmy Cornerstone OnDemand prišli na prekvapivý, pozoruhodný vzorec.

V roku 2015 analyzovali dáta o ľuďoch, ktorí pracovali na pozícii zákazníckeho servisu, a pokúšali sa zistiť, prečo sú niektorí zamestnanci úspešnejší než iní. Prišli na to, že existuje štatisticky významný vzťah medzi ich úspechom a voľbou vyhľadávača. Ľudia, ktorí používali Firefox alebo Chrome, mali vyššiu pravdepodobnosť, že budú úspešní, a o 15 % vyššiu pravdepodobnosť, že v práci zostanú dlhšie, než tí, čo používali Safari alebo Internet Explorer.³ Je to azda preto, že vám niektorý vyhľadávač dodáva superschopnosti alebo z vás nejakým spôsobom robí výkonnejším v práci? Pravdaže nie. Napriek rôznym marketingovým trikom vám všetky umožňujú podobný prístup na internet. Zásadný rozdiel spočíva v tomto: Firefox a Chrome nie sú prednastavené. Musíte sa vedome rozhodnúť, že si ich stiahnete. Musíte sa vzoprieť zabehnutému stavu a veriť, že existuje aj niečo lepšie než to, čo používa väčšina ľudí, a dovoliť si to nájsť. Cornerstone tak zistil, že zamestnanci, ktorí dobrovoľne podniknú tento krok, aby sa presvedčili, že vždy existuje lepšia cesta, majú vyššiu pravdepodobnosť, že budú lepšie pracovať a dlhšie si udržia prácu.

Ako v tom čase povedal hlavný analytik Cornerstonu Michael Housman v rádiu Freakonomics: *„Osobne som presvedčený, že už len ten fakt, že ste si dali čas na nainštalovanie Firefoxu do svojho počítača, o vás niečo napovedá... Aktívne ste si zvolili niečo, čo nebolo prednastavené.“*⁴

Myslenie tvorcu zmeny vychádza z toho, že má na pamäti, že sa vždy nájde svetlo a zaužívaný stav nie je predurčený, skôr nás vyzýva, aby sme si predstavili inú cestu vpred.

2. Pohybovať sa na hranici

Tvorcovia zmeny prenikajú cez hranice. Keď si pomyslíte, aké závažné problémy by sa mohli v 21. storočí vyriešiť – výzvy ako hlad, prístup k vode, klimatická zmena, rasová spravodlivosť, politická polarizácia – sotva by sa dali zvládnuť jedinou disciplínou alebo jedným prístupom. Myslenie tvorcu zmeny nám pomáha rozoznať príležitosti na vytvorenie zmeny kombináciou rozličných perspektív, modalít a pohľadov na svet. Tvorcovia zmeny ho využívajú na to, aby určili, kde sa končí jedna disciplína a začína sa druhá a pohotovo stáli na hranici medzi nimi.

Zakladatelia firmy Saathi napríklad nachádzajú príležitosti na zmenu v prieniku zdravia a životného prostredia. Snažia sa riešiť dva problémy zároveň: nedostupnosť hygienických vložiek pre väčšinu žien v Indii a hrozivo negatívny vplyv tradičných vložiek na životné prostredie. Vyvinuli nový druh vložiek z vlákien banánovníka – oveľa udržateľnejší v porovnaní s plastmi a bielenou buničinou, ktoré sa využívajú pri výrobe väčšiny hygienických pomôcok. Znamená to nielen to, že neobsahujú chemické látky, sú nákladovo efektívnejšie a široko dostupné pre miestnu populáciu v okolí sídla Saathi v indickom štáte Gudžarát, ale sa aj v priebehu šiestich mesiacov samy prirodzene rozložia, na rozdiel od tradičných vložiek, ktoré sa budú rozkladať päťsto rokov i viac.

Tím našiel príležitosť, keď upriamil pohľad súčasne na zdravie žien aj udržateľnosť a venoval pozornosť dvom systémovým výzvam naraz. Spolu-zakladateľka tohto projektu Kristin Kagetsuová vysvetlila na platforme YourStory*, prečo inovácie musia prekonávať hranice: „Len nízka cena hygienickej vložky neznamená premýšľať o celom životnom cykle produktu. Ak sa chystáte vyrobiť produkt na jedno použitie, musí vás zaujímať, čo sa s ním stane potom a ako ovplyvní životné prostredie. Čím iným by sme sa odlišovali od ostatných výrobcov hygienických vložiek?“⁵

Saathi sa odlišuje, pretože stiera hranice medzi disciplínami, z ktorých každá vlastným spôsobom premýšľania prispieva k vzniku úplne nových príležitostí. Aj tradičný spôsob myslenia v existujúcich rámcoch môže viesť k solídному produktu. Ale vďaka tomu, že tím spoločnosti Saathi prekročil

* Indická platforma na zaznamenávanie príbehov startupov a pozitívnych zmien.

hranice a na svoju inováciu využil viacero disciplín a prístupov, vytvoril mocný základný prvok zmeny.

3. Naučená nádej

Tvorcovia zmeny bytostne cítia nádej. Tvorba zmeny je optimizmus v praxi, ale nejde len o nádej samotnú. Ide o nádej spojenú so zmysluplnou činnosťou. Rebecca Solnitová ju opisuje takto: „Nádej nie je žreb lotérie, po ktorom siahnete so šťastným pocitom, zatiaľ čo sedíte na pohovke... Nádej je sekera, ktorou v prípade núdze rozrazíte dvere.“⁶

Aby som sa vyjadril jasne: nemám na mysli optimizmus v tradičnom binárnom zmysle pesimizmus verzus optimizmus. Tento aspekt myslenia tvorcu zmeny podávam ako alternatívu k naučenej bezmocnosti a nazývam ho naučenou nádejou. Zatiaľ čo si zvykáme hľadiť na svet ako tvorcovia zmeny a konáme v jeho záujme, učíme sa, že aj v ťažkých zápasoch – najmä v ťažkých zápasoch! – môžeme stále udržiavať pri živote svetielko nádeje.

Táto praktickejšia verzia optimizmu sa nazýva naučený optimizmus. Priniesol ho zakladateľ pozitívnej psychológie Martin Seligman z Pennsylvánskej univerzity a znamená naučiť sa prekonávať prekážky novým spôsobom. Ako si moja študentka Hana vyskúšala na vlastnej koži: presadiť zmenu je ťažké a prekážky sú nevyhnutné. Naučený optimizmus je mocný aspekt nášho myslenia, ktorý nás udrží v chode, zachová v nás nádej a dovoľí nám pokračovať v aktivite dokonca aj vtedy, keď sa nám spočiatku nedarí.

Mnoho tvorcov zmeny zistí, že prekážka – ba dokonca tragédia – predstavuje iskru, ktorá ich zapáli. Myslenie tvorcu zmeny im pripomenie, že nech sa stane čokoľvek, môžeme si vybrať, ako na to zareagujeme, vrátane objavenia nádeje uprostred frustrácie či bolesti.

Naučenú nádej stelesňuje Dadarao Bilhore. Jeho syn tragicky zahynul v roku 2015 v Bombaji na následky zranení, ktoré utrpel na motocykli na ceste plnej výtlkov. V hustom daždi nevidel skrytý výmoľ a havaroval. Ak mal niekto niekedy dôvod cítiť sa v takej nepredstaviteľnej strate bezmocne, bol to Bilhore. On si však vedome vybral nádej a premenil ju na činy. Odvtedy zasvätil život vyplňaniu výtlkov na cestách po celom Bombaji.

Nielenže osobne opravil stovky výtlkov, ale inšpiroval aj veľa ďalších ľudí, ktorí sa k jeho misii pripojili.⁷ Nepochybne nebolo ľahké nájsť dôvod na nádej pri takej rane, no svojím konaním ukázal, čo všetko myslenie tvorca zmeny dokáže, a to jednak pre pamiatku jeho syna a jednak pre stovky iných rodičov, ktorí – vďaka týmto opraveným dieram – neokúsia rovnakú bolesť ako on.

Naučený optimizmus

Martin Seligman vo svojej slávnej knihe *Naučený optimizmus* z roku 1991 ukázal tri hlavné aspekty naučeného optimizmu. Sú nimi permanentnosť, prenikavosť a personalizácia. Všetky nám pomáhajú lepšie prekonávať nepriazeň osudu.⁸ Pozrime sa na ne a pokúsme sa zistiť, ako by sa dali využiť pri Haninej frustrácii z pokusu presadiť zmenu v jej spoločnosti.

Permanentnosť

Ak narazíte na neúspech, vnímate ho ako dočasný, alebo ako výsledok permanentného procesu? Hana bola presvedčená, že len preto, že jej iniciatíva na zmenu – jej úplne prvá iniciatíva – zlyhala, už nemôže veriť, že je akákoľvek zmena možná. Ak budeme na zlyhanie hľadieť ako na dočasné, vybudujeme si myslenie, pri ktorom prijímame sprievodné údery ako nevyhnutný aspekt riadenia zmien. Naučení optimisti sa neboja, že zakopnú, pretože majú na pamäti, že výzvy sú nevyhnutnou črtou procesu zmeny.

Prenikavosť

Zvyknete si rozškatuľkovať zlé udalosti a jasovať nad tými dobrými alebo naopak? Naučení optimisti sú schopní prežívať niečo negatívne tak, že to izolujú od ostatných stránok svojho života a od práce. A naopak, ak sa im prihodí niečo dobré, dovolia tomu presiaknuť do ostatných stránok svojho bytia. Je to však tenká hranica, musíme

si dávať pozor na toxickú pozitivitu, ktorá popiera alebo minimalizuje celú škálu ľudských emócií. Naučený optimizmus nám umožňuje prijať negatívne udalosti tak, ako sa dejú, a zároveň nám dáva možnosť vidieť ich ako katalyzátor zmeny. Hana zápasila s prenikavosťou, pretože frustrujúca skúsenosť prenikla do jej bytia a úplne ovládla ostatné stránky jej života, vrátane štúdia. No len čo sa jej podarilo izolovať sklúčenosť, ktorú cítila, od negatívnej udalosti v práci, pochopila, že jej pôvodné prekážky mali zmysel a mohla sa od nich odraziť na ceste vpred.

Personalizácia

Zvyknete pripisovať vinu sebe alebo iným? Aby som sa vyjadril jasne: tu nejde o vyhýbanie sa zodpovednosti, ale o pochopenie, že aj napriek tej najlepšej snahe občas pracujeme v komplexnom systéme s množstvom pohyblivých prvkov a množstvom síl, ktoré sú mimo našej bezprostrednej kontroly. Pre toto Hana naozaj trpela. Keďže nedokázala presadiť svoje návrhy, hoci bola zmena v skutočnosti možná, musela zápašiť s mnohými systémovými výzvami. V hierarchii moci stála na najspodnejšom stupienku: ako stážistka. Vo svojom zamestnaní pracovala len pár mesiacov, takže bolo menej pravdepodobné, že sa budú jej nadriadení o jej nápad zaujímať. Ktovie, čomu všetkému musela čeliť: od sexizmu až po šéfovu zlú náladu. Nechceme tým povedať, že sa nemohla pokúsiť o iný prístup, aby nakoniec našla spôsob, akým by zmenu presadila. No naučený optimizmus nám pripomína, že občas okúsime neúspech aj napriek tým najlepším zámerom.

Kľúčové pre myslenie tvorca zmeny je pamätať na to, že máme možnosť svoje nezdary prelomiť: nejde totiž o zásadnú charakterovú chybu. Ide skôr o spätnú väzbu, ktorá nám pripomína, že si máme precvičiť odvahu: pochopiť to a pokúsiť sa znova. Aby sme boli naďalej natoľko statoční, aby sme sa stali zmenou.

TRI PÁKY ZMENY

Rast svojej kariéry a vplyvu môžete urýchliť troma spôsobmi:

V prvom rade **stať sa sami tvorcami zmeny**.

V druhom rade **obklopiť sa tvorcami zmeny**. Neskôr v kapitole o líderstve tvorcov zmeny sa dozviete, ako ich identifikovať, ako s nimi spolupracovať a ako si ich získať, aby sa k vám pripojili na ceste tvorcov zmeny.

Tretí a najväčšmi priekopnícky spôsob je **pomáhať iným stať sa tvorcami zmeny**.

Tento spôsob predstavuje napríklad Laura Weidman Powersová, spoluzakladateľka neziskovky Code2040. Poslaním organizácie Code2040, ktorá vznikla v roku 2012, je stieranie majetkovej nerovnosti medzi príslušníkmi rozličných rás tým, že vytvára príležitosti v oblasti technológií pre čiernych a latinskoamerických profesionálov. Odvtedy vytvorila najväčšiu rasovo rovnú komunitu medzi technologickými spoločnosťami. Zatiaľ čo mnoho podobných programov sa sústreďuje na výučbu kódovania, Weidman Powersová premýšľala inak: organizácia, ktorú založila, sa zameriava na schopnosti tvorcov zmeny, napríklad na prekonávanie syndrómu podvodníka, budovanie dôvery a odvahy a vytváranie spojení s inými lídrami. Code2040 sa nevenuje výchove programátorov, ale výchove tvorcov zmeny, ktorých prítomnosť vo svete technológií urýchli zmeny naprieč takzvanou inovatívnou ekonomikou. *„Líderstvo neznamená cieľ, ale prostriedok na dosiahnutie niečoho, čo nás presahuje,“* hovorí Weidman Powersová.⁹ V skutočnosti ide o schopnosť inšpirovať množstvo efektívnych tvorcov zmeny v inštitúciách po celej krajine, čo urýchli toľko zmien, ako by si jeden človek jednoducho nedokázal predstaviť.

Jeden z mojich učiteľov, Tony Carr, bývalý prezident nadácie Halloran Philanthropies*, stelesňuje neformálneho tvorcu zmeny. Jeho hlavným odkazom popri tradičnej kariére, ktorá zahŕňala funkcie výkonného riaditeľa nemocnice či investora v oblasti inovácií, je podporovať iných tvorcov zmeny. Ako pravý tvorca zmeny nerobí nič predpísaným spôsobom. Okamžite po mojej prvej správe so mnou odmietol komunikovať prostred-

* Rodinná nadácia na podporu inovácií v oblasti sociálnej intervencie.

níctvom mailu a jednoducho mi rovno zavolať (počkal len desať sekúnd, odkedy som klikol na „odoslať“, čo znamenalo, že môj mail pravdepodobne ani nedočítal do konca)! Hoci predtým sme sa nikdy nestretli, pozval ma k sebe na návštevu do Fresno, aby som sa s niekoľkými študentmi porozprával o tvorbe zmeny a naobedoval sa s ním a jedným jeho priateľom, hlavným tvorcom zmeny v jeho obľúbenej škole. Napriek iným záväzkom som okamžite súhlasil a o dva dni som za ním podnikol štvorhodinovú cestu autom. A odvtedy mi pravidelne posiela maily, telefonuje a overuje si, či aj naďalej tvorím zmeny a či niečo nepotrebujem. Išlo by o niečo výnimočné, keby to pre Tonyho Carra nebolo bežné. Zistil som, že takýmto istým spôsobom podporuje tucty ďalších tvorcov zmeny. Každému z nás otvára svoju sieť, svoju tvorivú myseľ a nevyčerpatelnú studnicu inšpirácie.

Tretia páka – pomáhať iným stať sa tvorcami zmeny – nás privádza späť k Hane. Ešte vždy brala možnosť, že sa niekedy stane tvorkyňou zmeny, dosť skepticky, preto som jej navrhol, aby považovala o niekom, koho by predstavila v rámci môjho zadania „Tvorca zmeny týždňa“, a pripomenula si, že zmena je možná. Pre jej fixné myslenie to predstavovalo výzvu, pretože musela prekonať presvedčenie, že niekto iný dosahuje úspech na jej úkor.

Na hodine Hana vo svojej prezentácii uviedla osobu, ktorú zvyšok triedy vrátane mňa vôbec nepoznal. Nevybrala si ju preto, že by bola slávna, ale pre jej pružnosť a schopnosť vytrvať napriek traume z minulosti (čo v Haninej mysli osobitne zarezonovalo). Na záver svojej prezentácie však Hana aj tak spochybnila samu seba poznámkou, že podľa nej ju mohla urobiť aj lepšie. Lenže ja som netušil ako. Jej prezentácia bola totiž hlboko osobná, pôsobivá a inšpiratívna zároveň, a vyslúžila si skvelú známku.

Napokon, práca tvorca zmeny sa nedá klasifikovať. Skutočný dosah sa často ukáže až neskôr. Tak to bolo aj v Haninom prípade, keď mi iná študentka napísala, ako ju jej prezentácia inšpirovala. Aj ona sa pokúšala nájsť vlastnú pôdu ako tvorkyňa zmeny a zladíť svoje vznešené ambície s tým, čo považovala za nedostatok svojich schopností tvorca zmeny.

Stotožnila sa s Hanou a jej líderstvom ako typom tvorca zmeny, o akom dúfala, že sa stane.

Preposlal som tú správu Hane a ona odpovedala:

„Neviem, ako začať, ale táto správa ma, úprimne, úplne premohla. Neuveriteľne ma to naplňuje a nemôžem uveriť, že ma niekto môže považovať za tvorkyňu zmeny a inšpiruje ho, čo som urobila. Veľmi ma to dojalo a som veľmi vďačná.“

V tom okamihu Hana pochopila, že napriek tomu, že jej práca kladla odpor, napriek presvedčeniu, že má svoje limity, a napriek jej pochybnostiam a zúfalstvu práve urobila niečo pozoruhodné. Sama sebe dokázala, že naozaj myslí ako tvorca zmeny a nik jej to nemôže vziať. V tej chvíli sa stala tvorkyňou zmeny.

Tvorca zmeny týždňa

Jedno z mojich obľúbených zadaní v mojom predmete *Ako sa stať tvorcom zmeny* sa nazýva Tvorca zmeny týždňa. Študenti si pre triedu pripravujú prezentáciu, v ktorej predstavia človeka, ktorý ich inšpiruje, a presvedčivo musia zdôvodniť, prečo ho považujú za tvorca zmeny. Výber je celkom na nich, ich tvorca môže byť slávny alebo známy len niekoľkým ľuďom, živý alebo zosnulý, môže riadiť zmenu v akomkoľvek postavení či oblasti. Je úlohou študentov, aby nám ho predstavili ako tvorca zmeny a ukázali, čím naplňuje charakterové črty, ktoré sa naučili v rámci predmetu.

Mám toto zadanie rád, pretože vďaka nemu sa v každom semestri všetci študenti stretnú s tuctami rôznych tvorcov zmeny a na vlastné oči sa presvedčia, akými rozličnými cestami sa jednotlivec môže ujať pozitívnej zmeny. Predstavte si, že ste v mojej triede a máte prezentovať svojho obľúbeného tvorca zmeny. Koho by ste si vybrali? Ako vyzerá jeho myslenie, líderstvo či aktivita, ktorá z neho

podľa vás robí tvorcu zmeny? Odporúčam vám, aby ste si tohto človeka udržali v mysli, kým budete čítať túto knihu, a považovali, ako táto osoba napĺňa predstavu tvorcu zmeny, ktorú spoločne preskúmame.

Zároveň vás chcem vyzvať, aby ste splnili zadanie, ktorým moji študenti získavajú extra kredit: Keď budete mať premyslené, prečo tohto človeka považujete za tvorcu zmeny, pokúste sa ho vyhľadať: na sociálnych sieťach, emailom alebo iným spôsobom komunikácie. Ak niekomu povieť, prečo ho považujete za tvorcu zmeny, zložíte mu tým obrovský kompliment, a moji študenti zistili, že ide o dokonalý spôsob, ako nadviazať kontakt s osobami, ktoré ich inšpirujú. Z tohto cvičenia za extra kredity vyrastajú pracovné ponuky, telefonáty a dlhotrvajúce mentorstvo. Viem, že na prvé počutie to môže znieť riskantne (ak je to váš prípad, čítajte ďalej, v nasledujúcej kapitole nájdete pomôcky, ktoré vám pomôžu trochu zariskovať). Aj keby ste nedostali odpoveď, prinajmenšom môžete svojmu obľúbenému tvorcu zmeny navodiť magický pocit, aký zažila Hana, keď zistila, že niekomu inému pomohla nastúpiť na dráhu tvorcu zmeny.

Index tvorcu zmeny

Tak ako každý, aj ja mám rád dobré inšpiratívne príbehy, no žijem v akademickom svete a vo svete tradičného biznisu, ktoré sa opierajú o dáta a empiriu. Od samého začiatku svojej práce som veril, že je dôležité sledovať a merať výsledky založené na overiteľných údajoch a nielen na anekdotických svedectvách. Ako radi hovoria mnohí lídri, zameraní na dáta: „Nemôžeš riadiť to, čo nedokážeš zmerať.“

Do dnešného dňa nikto náležito neskúmal tvorcov zmeny a začiatkom roka 2019 som si lámal hlavu nad tým, ako to urobiť.

V živote sa vám občas v správnom čase objavia správni ľudia, a presne to bol prípad môjho náhodného stretnutia s Calvinom Chu Yee Mingom, partnerom konzultačnej firmy pre inovácie Eden Strategy Institute, založenej v Singapure. Bol v meste len dvadsaťštyri hodín a šťastnou náhodou si prišiel po kávu. Počas krátko rozhovoru sme sa zhodli na potrebe vychovávať nových lídrov, ale aj merať výstupy, a spustili sme brainstorming, ako to vykonať na takom jedinečnom poli, akým je výchova tvorcov zmeny.

Hneď na mieste som sa rozhodol, že budem s Calvinom a jeho tímom spolupracovať. Už začiatkom roka 2019 sme s jeho kolegynami Jessicou Kalipovou, Callystou Thonyovou a Angelinou Seahou vytvorili *Index tvorcu zmeny*, ktorý je prvou dlhodobou štúdiou, o akú sa tvorcovia zmeny kedy pokúsili.

Hoci sme v tomto dlhodobom štúdiu ešte vždy len na začiatku, už sa nám podarilo získať štatisticky významné výsledky medzi študentmi, ktorí absolvovali predmet *Ako sa stať tvorcom zmeny*.

Pustili sme sa do toho s otvorenou hlavou a nepokúšali sa len niečo dokázať, skôr sme sa nechali viesť zvedavosťou a jednoducho si položili otázku: Je možné, aby sa niekto stal tvorcom zmeny?

Dnes vieme presvedčivo povedať: Áno! Je to možné. A máme aj dáta, ktoré dokazujú, že sa to deje, ba i to, že sa dajú spoľahlivo načrtnúť kroky, ako to efektívne dosiahnuť.

Niekomu môže tvorba zmeny ako pole pôsobenia a prístup znieť trochu mätko. Dúfam, že tieto dáta poslúžia ako dôkaz toho, že stať sa tvorcom zmeny je nielen možné, ale aj merateľné, kvantifikovateľné a podporované prístupom založeným na výskume, s ktorým sa v tejto knihe zoznámite.

Nástroj hodnotenia

Index tvorcu zmeny funguje ako sebahodnotenie. Jeho kľúčové ukazovatele sú postojové, behaviorálne a situačné. Účastníci vyplňajú dotazník na začiatku semestra pred prvou hodinou, na konci semestra po poslednej hodine a potom každý rok. Snažíme sa zmerať, ako sa jednotlivci pretvárajú na tvorcov zmeny nielen v priebehu kurzu, ale aj ako sú schopní udržať, ba dokonca zdokonaľovať svoje schopnosti v nasledujúcich rokoch. V ďalších rokoch po absolvovaní predmetu prepájame každoročný index so životnými udalosťami, ako sú promócie, nová kariéra, ale aj založenie rodiny, aby sme našli zaujímavé vypuklé body.

Index tvorí dvadsaťpäť kvantitatívnych otázok, ktoré merajú individuálny rozvoj tvorcu zmeny. Jednotlivci v ňom uvádzajú aj demografické informácie a kvalitatívne odpovede, aby sa širšie podellili o to, ako sami vnímajú svoje napredovanie a aktuálnu potrebu rozvíjať svoje schopnosti. Index zahŕňa päť tematických okruhov:

- **Uvedomelosť tvorcu zmeny.** Táto oblasť meria, do akej miery sa účastník stotožňuje s konceptom tvorcu zmeny v osobnom živote a práci, a do akej miery si uvedomuje svoje silné stránky, možnosti rastu, príležitosti na uskutočnenie zmeny a ich dosah.
- **Myslenie tvorcu zmeny.** Táto oblasť meria, do akej miery je účastník schopný riadiť dynamicky a rýchlo sa meniace prostredia a ako pohotovo dokáže identifikovať nové príležitosti na zmenu vo svojom okolí.
- **Lídersstvo tvorcu zmeny.** Táto oblasť meria, do akej miery účastník dokáže

Vážení čtenáři, právě jste dočetli ukázkou z knihy ***Urob to!***.

Pokud se Vám ukázka líbila, na našem webu si můžete zakoupit celou knihu.