



ŠÉF NA ŠPAGÁTKU
strana 31

BYZNYS

LIDÉ • FIRMY • PŘÍBĚHY



AUDI ZAŽIVÁ
ZLATÉ ČASY
strana 36



ILUSTRACE JOSEF FRAŠKO

CEO CENTRÁLNÍ EGO ORGANIZACE

MARTIN CHLOUBA

CEO A LEADER. DVA ANGLICKÉ VÝRAZY, KTERÉ BY MĚLY ŽÍT V HARMONII, A PŘESTO SE REALITA PROPASTNĚ ODLIŠUJE. LEADERSHIP NEBOLI VŮDCOVSTVÍ NENÍ OVŠEM OTÁZKOU POUZE TOP MANAGEMENTU. VE VYSPĚLÝCH ORGANIZACÍCH PŘIŠLI NA TO, ŽE MOTIVACE UDĚLÁ MNOHEM VÍCE NEŽ BIČ SVIŠTÍCÍ NAD PODŘÍZENÝMI.

Šéf koncernu Procter & Gamble A.G. Lafley prohlašuje, že direktivní model řízení prostřednictvím příkazů v devětadevadesáti procentech prostě nefunguje. „Úspěšnou globální společnost si bez leadershipu nelze představit; pokud se hýbe cíl a firmy nemají strategii až do úrovně projektových skupin, mizí z trhu,“ říká kouč Martin Hájek, provozovatel serveru Vedeme.cz.

Tomáš Bušek, který koučuje manažery a zároveň zastává pozici ředitele v Towers Consulting, vnímá hesla opatrněji. „Za 15 let jsem jich slyšel spoustu. Někteří lidé potřebují jasné, direktivní řízení, když ho nemají, tak to dopadne špatně. Řada firem skončila na tom, že jejich manažeři nebyli schopni zavelet a nechávali lidem hodně benevolence. Jindy je zase potřeba vůdcovství,“ vysvětluje dvě strany mince Tomáš Bušek.

Firmy u nás mají podle koučů dva přístupy. První fungují systémem čárek – oddělení lidských zdrojů přidělí nejvyššímu vedení kouče, vyčerpají rozpočet a tváří se spokojeně. „To je utrácení peněz a každý rozumný ředitel neutráčí, ale investuje. Nemá cenu poslat lidi na leadership pět dní v roce, nic to nepřinese. Jde o dlouhou cestu, ale návratnost smysl má,“ vysvětluje Martin Hájek.

Druhá skupina firem přišla na to, že systémem vůdcovství, pokud má být úspěšný, nejde dělat od oka. „V IBM nebo Procter & Gamble zaváděli systém osm let a zvládli to velice úspěšně, byli k tomu donuceni japonskou konkurencí. U nás jsem překvapen tím, jak ho někteří uskutečňují dobře, přišli na to intuitivně,“ říká Martin Hájek.

Mít ve firmě leadera je jako nechat se vést Michaellem Schumacherem ve formuli 1

V Česku mají tréninková centra především korporace, a to ve stylu amerických snů, kde se tradují příběhy o tom, jak se vypracoval skladník na pozici ředitele. „Takové firmy mají nulovou fluktuaci a minimální příchod lidí zvenčí na manažerské pozice. Perfektně to funguje na motivaci, úskalím je to, že firmy bývají hodně uzavřené vnějším vlivům,“ doplňuje Tomáš Bušek.

Postupné prokousávání pozicemi funguje v síti Electro World. „Většina store manažerů vyrostla z nižších pozic, stejně tak nákupčí. Tým budujeme odspodu, pro naše zaměstnance je to výtečná motivace a firma získává loajální pracovníky,“ říká generální ředitel



„Tým budujeme odspodu, firma tím získává loajální pracovníky,“ říká šéf českého Electro Worldu Jiří Klíčník.

Electro World v Česku Jiří Klíčník s tím, že je to významný stabilizační prvek.

Martin Hájek předvídá velké dopady vůdcovství v informačních technologiích, které rostou každým rokem o desítky procent. „Některé z firem v tomto oboru pět nebo sedm let stagnují. Sice mají přírůstky, ale jádro pelotonu jede rychleji. Jinými jsem překvapen, že jsou tak dobří,“ popisuje.

Jedním z těch, kdo v tomto oboru zavedli strategii leadershipu, je LCS International. Americký styl představuje přítomnost koučů i angažovanost v profesních sdruženích. „Systém zahrnuje všechny úrovně pracovníků, koučingu však využívají především top manažeři,“ říká ředitelka marketingu Martina Králová, sama patří mezi ty, kdo osobního kouče využívají.

O sobě tvrdí, že má přirozený talent, který musí rozvíjet. „Koučing pomáhá člověku lépe poznat své jednání i reakce a hlouběji pochopit souvislosti a detaily problémů. Pokud na sobě nepracují, talent se nemůže rozvinout, je to stejné jako u všech ostatních nadání,“ objasňuje.

Statisticky se manažerstvím od přírody může pochlubit pouze 10 až 20 % lidí. Nepříjemná pravda zní, že hotoví vůdci se prostě nerodí. Pokud by tomu tak nebylo, Jack Welsch ani Jo Owen by neprodali jedinou manažerskou Biblii a teorie leadershipu by se vyjímala jen v knihách o psychologii.

Jo Owen v jedné z knih o leadershipu popisuje, že ve skutečném vůdci se kombinuje Čingischán, Nelson Mandela, Machiavelli a Gándhí. Pokud jej máte ve firmě, je to jako nechat se vést ve formuli 1 Michaellem Schumacherem. Ať bude cesta jakkoliv klika-

tá a dlouhá, věřte, že dorazíte první a s patřičnými ovacemi „mechaniků“.

Mezi vůdce, kteří mají ve vínku schopnost vést lidi, patří Peter Krištofovič, generální ředitel slovenské finanční skupiny Salve Group. „Peter je jeden z nejvýraznějších leaderů, které jsem kdy potkal. Přesto svůj talent nenechává jen tak být a velmi tvrdě na sobě pracuje. To hodnotím také jako zcela unikátní a ještě dvakrát unikátnější, když přihlédnu k jeho relativně nízkému věku. Hodně o něm uslyšíme,“ prorokuje Martin Hájek.

Peter Krištofovič říká, že se v něm mísí několik faktorů. „Velmi jsem četl o managementu, absolvoval semináře a v současnosti využívám kouče-mentora. Kromě toho mám za sebou i před sebou hodiny diskuzí na téma manažer jako lídr.“

Podle koučů spočívá dar vůdce v tom, že absolutně netuší, proč za ním lidi stojí. Všechno probíhá na úrovni podvědomí a intuice. „Z devadesáti procent tomu tak je, musím se přiznat, že mám silný dar empatie a odhadu pocitů. Možné právě proto někdy šlápneme úplně mimo,“ přiznává Peter Krištofovič.

Právě šlápnutí vedle se nikomu nevyhýbá, záleží na tom, jak se s tím každý vypořádá. Stejně jako Michael Schumacher někdy skončil v písku vedle trati, i vůdcové zůstávají se ztrátou za hlavním polem. Martin Hájek tvrdí, že skutečným vůdcem se stane člověk v okamžiku, kdy překoná velkou prohru.

Neúspěšné projekty, milionové ztráty i zklamání z chování lidí obsahuje seznam profesních proher Petera Krištofoviče. „Nikdy však nešlo o pořádný průšvih vzhledem k faktu, že naštěstí moje firma byla v daném čas násobně větší než neúspěšný projekt. Chyby dělat můžeme, musíme se vyvarovat fatálního omylu,“ doplňuje.

Tomáš Bušek podobně jako kolega z oboru vybral typického manažera od přírody také na Slovensku. „Je 20 % lidí, kteří manažují od Pána Boha, lidi za nimi jdou a oni nevědí,

Co je leadership?

„Leadership je integrovaná osobnost, všechny potřebné složky synergicky spolupracují. Leader musí mít fyzickou zdatnost, záprah je děsivý, mít dostatečné znalosti, sociální vztahy a věci, které přesahují člověka – duchovno, co po něm zůstane,“ říká kouč Martin Hájek.

čím to. Na některých manažerech vidím, že oni jsou ta firma. Když se jich zeptám, proč je lidi tak „žerou“, nejsou schopni odpovědět,“ vypráví.

Tomáš Bušek označil jako manažera od přírody Miroslava Nováka, ředitele obchodu a marketingu společnosti Softip. Ten prozrazuje, že se vůdcem stal nejen díky vrozeným dispozicím. „Studium moudrých knížek mi potvrdovalo moje informace a zkušenosti, samozřejmě jsem se nejmíc učil od nadřízených. Měl jsem zatím štěstí, že jsem s takovými pracoval.“

Využití kouče mu přináší jiné pohledy na věc než ty, co se mu obvykle při práci nabízejí. „Během koučingu myslím jinak než standardně při výkonu, kdy jsem zaměřený na aktivity související výhradně s konkrétní úlohou. Uvědomuji si více skutečností, proč věci dělat tak, nebo jinak, jaký mají smysl a výsledek,“ popisuje.

Při komunikaci nepřemýšlí o tom, jak bude hovořit či jednat, všechno funguje na bázi podvědomí. „Stále používám stejný jazyk a snažím se být maximálně otevřený, což vyžadují i od druhé strany. Motivovat lidi není jednoduché, protože komunikujete

s mnoha z nich a každý je určitá osobnost,“ dodává Miroslav Novák.

„Lekce“ koučingu začíná tím, že Miroslav Novák odnese mobilní telefon sekretářky, zaklapne notebook a hodinu a půl se věnuje věcem, které chce vyřešit. Přitom používá kouče jako jakýsi nástroj k tomu, aby toho dosáhl. Tomáš Bušek o něm tvrdí, že dlouho neviděl takový talent. „Přesto Miro Novák vykřikuje, že pro něj má koučing největší hodnotu, umožňuje mu vrhnout se pryč od veškeré operativy a mluvit o věcech z jiného pohledu. Moje role je dělat průvodce nebo zrcadlo,“ říká.

O samotném vůdcovství se v Česku vážněji začalo mluvit před několika lety. Dnes je to nejen trend, ale také byznys. Natolik zajímavý a výhodný, že se z ředitelů stávají koučové zakládající poradenské firmy – například z Tomáše Buška či Martina Hájka. Oba odešli z vysněných postů, aby mohli koučovat ostatní a předávat jim moudra.

První zkušenosti s profesionálním koučingem u Tomáše Buška sahají do roku 1999. Tehdy měli za úkol vyškolit obchodníky jednoho z mobilních operátorů k tomu, aby zvládli přetáhnout velké zákazníky druhého.



TOWERS CONSULTING

Šéf Towers Consulting Tomáš Bušek říká, že jen pětina lidí umí manažovat od Pána Boha. Zbytek se to musí naučit.

INZERCE ▼

HLEDÁTE NOVÉ KONTAKTY NA OBCHODNÍ PARTNERY I MOŽNÉ ZÁKAZNÍKY?

- » **podpořte rozvoj své firmy rozšířením osobních kontaktů**
- » **seznamte se s možnými partnery, zákazníky i konkurenty**
- » **zúčastněte se pravidelných diskusí o aktuálních tématech**

Business Tuesday

- diskuse a networking podnikatelů ze všech oborů technologického businessu

Communication Wednesday

- setkání profesionálů spojených s broadbandovými a mobilními komunikacemi

Innovation Thursday

- platforma pro setkávání a sdílení informací a zkušeností se zaměřením na inovace v podnikání

Bootcamp pro podnikatele

- interaktivní semináře a workshopy pro podnikatele

Více informací o našich akcích najdete na www.TUESDAY.cz

Mediální partneři:



Kontakt:

TUESDAY Business Network V Tůních 10, Praha 2
Tel. 296 202 211, E-mail: info@tuesday.cz



TUESDAY
Business Network





Jack Welch. Manažerský guru a bývalý CEO společnosti General Electric, která stojí na první příčce žebříčku vůdcovství podle magazínu Fortune.

Co říká v knize „Cesta k vítězství“ o vedení lidí?

- Vůdce neúnavně zdokonalují svůj tým. Vůdce využívají každého setkání jako příležitosti k hodnocení, koučování a posilování sebedůvěry.
- Vůdce zajišťují, aby lidé měli nejen vizi, ale také aby touto vizí žili a dýchali.
- Vůdce se dostávají každému pod kůži a vyvolávají v něm pozitivní energii a optimismus.
- Vůdce získávají důvěru otevřeností, průhledností a uznáním.
- Vůdce mají odvahu prosazovat nepopulární opatření. Vůdce mají intuici.
- Vůdce zkoumají a pronikají do všeho se zvědavostí doprovázenou skepsí. Vůdce žádají, aby lidé na jejich pobídky odpovídali činy.
- Vůdce podněcují riskování a ponaučení z příkladu.
- Vůdce oslavují.

„Módní vlna leadershipu se vzdala v posledních třech letech, někteří to vnímají skoro sektářsky, tvrdí, že koučing sám o sobě vyřeší spoustu věcí,“ vypráví. Oba koučové přiznávají, že se na trhu pohybují subjekty, které celý obor poškozují a pouze se vezou na dobré vlně. „Vedení některých firem se setkal s pseudokoučivými vyprávějíci, že dovedou firmu k lepším zitrkům, a z těchto zkušeností mají negativní pohled,“ lituje Tomáš Bušek.

* * *

U nejvyššího vedení se k výsledek potkává i s mentoringem, v němž se vysvětluje řešení situací na příkladech. Na nižších úrovních managementu nastupují spíše jednotliví specialisté. Asi nejstarším z mentorů byl Aristoteles, který provázel životem Alexan-

dera Velikého. „Koučování tkví v odhalování vnitřních překážek. Koučování méně odpovídá na otázky, spíše je dává. Mentor si může dovolit něco naznačit, čistý kouč to neudělá,“ objasňuje Martin Hájek.

Ačkoliv je koučování módní trend, dělalo se odjakživa. Mistr bojových umění ve starověku učil svého žáka, čímž ho v podstatě koučoval a mentoroval. „Teď to má nálepku módnosti, ale je to pouze nový název pro starobylou věc. Ve Státech se používá slovo leader pro starého a známého manažera, protože manažerem nazvali ve firmě každého člověka a tím výraz degradovali,“ říká Martin Hájek.

V obrovských korporacích dohlíží na růst podřízených samotní ředitelé. CEO McDonald's Jim Skinner podle magazínu Fortune osobně kontroluje růst dvou set nejvyšších manažerů. Jeff Immelt v General Electric dohlíží na nejvyšších šest set. Jakmile přímí podřízení CEO vidí, co je ohniskem jeho zájmu, začnou se budování talentu věnovat i oni a stejně tak jejich podřízení, konstatují redaktori Fortune.

„Vedení příkladem se chápe jako naprosto kruciólní, lidé musejí vnímat, že to má smysl a chtít to. Každý má svůj Everest, já jsem se v podstatě nesetkal až na výjimečné případy s lidmi, kteří by nebyli schopni být leadery,“ říká Martin Hájek.

Jednotlivé týmy musejí disponovat nejen leaderem, ale i vlastní inteligencí a kompetencí. „V každém kroku sami rozhodnou, kdy toho cíle dosáhnou a jak. Směrnicemi to nejde tvrdě nadrátovat. Než je napíšete, máte jinou firmu,“ vysvětluje Martin Hájek.

Podobný názor zastává i Tomáš Bušek. V případě, že se leadership nařídí direktivně, může to podle něj celou strategii rozvoje manažerských dovedností ve firmě zablokovat. „Když ve skupině 40 obchodníků vytipují pět lidí se zájmem o koučing, tak si o něj dalších třicet řekne samo, protože uvidí, jak na tom ostatní vydělali. Z 90 % dosáhnou na čísla, která mají splnit, a dostanou variabilní složky platu, což vyvolá další zájem,“ líčí. U konkrétních problémů koučing účinkuje poměrně rychle a výsledky lze mít i do měsíců. Co se týče rozvoje osobnosti jako celku, jedná se o záležitost několika let.

Ač se koučing může zdát jako všelék, objevují se u něj samozřejmě i nesnáze. Pokud dospěje manažer ve skutečného vůdce, tak se všim, co k tomu patří. Není nic horšího, než když leader odejde, a firmní formule se potácí po silnici z jedné strany na druhou. „Při odchodu z firmy jsem si vychoval nástupce, v dobrém slova smyslu mladé chrti. Stává se, že se společnost při odchodu

leadera rozštěpí. Finálním posláním vůdce je vychovat více následovníků. Spousta egoistických ředitelů firmu opustí a žádného po sobě nenechá,“ popisuje Martin Hájek.

Při „výchově“ svého nástupce zašel pro někoho až na hranu, aby ze svých mladých chrtů udělal vůdce. Vytipovanému manažerovi připomínal, že ještě není hotový, protože v životě nikdy nic neprohrál. „Čekal jsem na příležitost, až bude vystaven těžké životní zkoušce, částečně jsem ji



Martin Hájek považuje za důležité vychovat následovníky, které nazývá mladými chrti, na což leadři často egoisticky zapomínají.

vyvolal a pomáhal jsem mu z ní. On se přes to dostal, i když byl hodně zdeptaný,“ vypráví Martin Hájek.

Miroslav Novák ze Softipu říká, že lidé obvykle při odchodu vůdce reagují zklamáním. „Nejradši by odešli s vámi, ale ne vždy je to možné. Slovensko je malý trh a taková aktivita se bere jako podraz pro firmu, ze které odcházíte,“ vysvětluje jednotlivé aspekty.

K odchodu z vrcholného vedení někdy dochází kvůli penězům, ale obvykle jde o neschopnost majitelů přinášet nové impulzy nebo výzvy. „Vynikající strategii je stěhovat šéfy po jednotlivých továrnách nebo pobočkách,“ říká Martin Hájek.

Podle Tomáše Buška lidi získávají nadhled nad celou činností firmy a chápou pak více motivaci ředitelů jiných divizí. „Neznamená to, že by museli umět dělat práci jiného ředitele, ale je potřeba ji znát. Negativem v přecházení na nové pozice se stává zabíhací čas. Než manažer pochopí, v čem nová práce spočívá, ztratí se půl roku efektivity. Člověk ale přichází odjinud, takže naopak může přinést nové principy,“ dodává Tomáš Bušek. **BIZ**