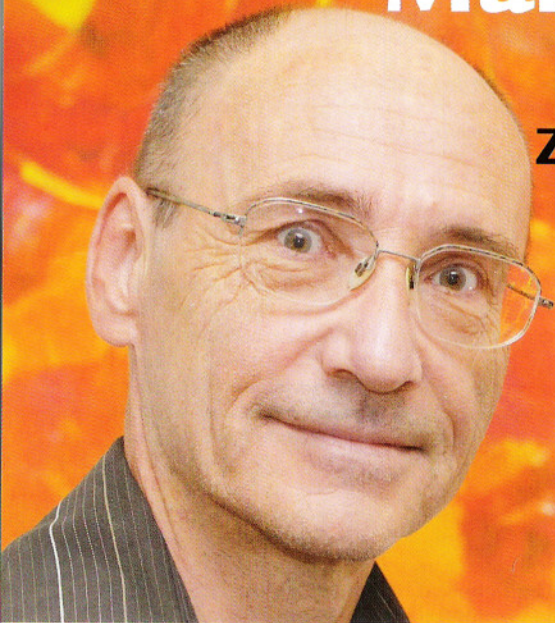


# Martin Hájek:

## „K VEDENÍ LIDÍ ZNALOSTI NESTAČÍ“



Pracoval jako vědecký pracovník v Akademii věd, počátkem 90. let se vrhl do vod byznysu a začal sbírat zkušenosti na manažerských pozicích. Loni odešel, jak sám říká, do „manažerského důchodu“ a vrhl se do podnikání na volné noze, ve kterém zhodnocuje své zkušenosti ze své manažerské dráhy – radí, jak vést lidi.

„Začal jsem pociťovat, že už mě pracovní nasazení manažera zmáhá víc než dřív, a už jsem si proti mladým chrtům, kteří mají ještě dost energie, začínal připadat jako blbec. Takže jsem pochopil, že je třeba uvolnit místo mladším,“ vysvětluje s úsměvem. Provozuje svůj server s příznačným názvem Vede.me.cz, spolupracuje také s Podnikatelským portálem a s časopisem Hospodář.

■ **Není pro vás publikování kontraproduktivní? Vždyť tak zadarmo prozrazujete to, co chcete manažery učit za peníze?**

Jako jestli nekopu sám sobě jámu? To určitě ne. Leadership totiž na rozdíl od klasického managementu nespočívá ve znalostech, které můžete vyčíst z knížek, ale v dovednostech, které si musíte skutečně v praxi osvojit. Takže poučky nestačí, potřebujete si je všechny pod dohledem zkušeného mentora vyzkoušet. Je to jako s lyžováním – můžete si o něm přečíst všechno možné, ale dokud nedáte na nohy lyže, nezaplátíte si instruktora a nestoupnete si s ním na ten zasněžený svah, lyžovat se nenaučíte. Proto také ochotně publikuji – čtenáři totiž velmi rychle zjistí, že s tím nevystačí a že by potřebovali, aby jim s tím někdo pomohl. Samozřejmě to mohou zvládnout i vlastními silami – ale bude je to stát tolik energie, že je jednodušší si k tomu najmout někoho, kdo už to umí a může to s nimi při společném tréninku dát dohromady.

■ **Takže sebelepší soubor pouček z člověka manažera neudělá?**

Určitě ne. Důležitý je přístup k lidem, a ten manažerské kurzy obvykle neřeší. Přitom právě mezilidské vztahy hrají obrovskou roli – je to něco, s čím můžete podnik postavít na nohy nebo taky totálně zničit. Na to ale nestačí znát technologie nebo finanční řízení, k tomu je potřeba si něco osahat a k něčemu také dozrát.

■ **Těch, co učí, jak se stát manažery, je na trhu obrovské množství. Jak se vám dařilo prorazit?**

Bylo to – a dodnes to i je – těžké. Trh je opravdu hodně nasycený. Proto jsem se na rozdíl od jiných vzdělávacích agentur, které pokrývají opravdu velmi široké portfolio, velice úzce profiloval pouze na leadership, tedy tu část managementu, které se u nás prakticky nikdo nevěnuje. A navíc se soustředím především na znalostní firmy, protože ve výrobě se necítím úplně dobře. A v tomto úzkém prostoru, který jsem si vymezil, je, hlavně v Praze, potenciálních klientů dost a myslím, že jim mám co nabídnout. Nicméně i na tomto úzkém trhu zápasím, konkurence je opravdu veliká. (smích)

■ **Původně jste se věnoval vědě. Co vás přivedlo k přerodu v manažera v komerční sféře?**

Moje první pracovní nabídka byla správce sítě – a můj plat v tomto zaměstnání byl trojnásobný oproti platu vědeckého pracovníka, který tak tak stačil na zajištění obživy pro rodinu – v té době jsem měl tři děti, takže finanční motivace hrála velkou roli. Navíc to byla práce, kterou umím a nedělá mi žádný problém. Asi půl roku jsem nabídku zvažoval, protože zrovna v té době jsem řešil velký grant na výzkum, nicméně v té době, nevím, jak to funguje dnes, to fungovalo tak, že úkoly jste musel plnit hned, ale peníze chodily se zpožděním třičtvrtě roku. Tak jsem se nakonec naštvál a dal Akademii sbohem.

■ **Nemrzí vás někdy, že jste nechal vědy kvůli tak „přízemním“ věcem, jako je otázka, jak uživit rodinu?**

Určitě. Ne, že bych z toho šel, ale dodnes na období, kdy jsem se věnoval vědě, s láskou a nostalgií vzpomínám.

■ **Jak se dál rozvíjela vaše kariéra?**

Nejprve jsem nastoupil jako správce sítě v polygrafické firmě, pak jsem k tomu dočasně přibral ještě funkci vedoucího DTP, když odešel ředitel výroby a nový nebyl. Po půl roce, kdy se výroba ztrojnásobila, jsem DTP předal novému člověku a začal se poohlížet po jiném působišti. Zúčastnil jsem se tedy výběrového řízení na místo ředitele jedné menší počítačové firmy a vyhrál jsem. Od té doby jsem se v podstatě pohyboval už jen na ředitelských pozicích v IT firmách – spíše menších, od sedmi do nějakých 150 zaměstnanců.

■ **IT už byla vaše krevní skupina?**

To ano, je to svět s obrovskou vnitřní dynamikou, takže jsem se tam rozhodně nenudil.

■ **Na volnou nohu jste odešel, protože už vás zmáhal ten vražedný záprah. Zvládl jste určitě své podnikání, aby u něj ne nastal stejný problém?**

Určitě jsem schopen si ho pohlídat, aby mi nepřerostlo přes hlavu. Co mi ale chybí, je dynamičnost firmy a kontakt se spolupracovníky. Vždycky se mi moc líbilo pozorovat lidi, jak rostou, jak se vyvíjejí. Do jisté míry si to vynahražuji u svých klientů, tam jsou to ale krátkodobé projekty. Tak dlouho ještě nepodnikám, abych mohl vidět výsledky své práce v nějaké dlouhodobější perspektivě.

■ **Jak jako podnikatel vnímáte sdružení Hospodářů? Mohou být podle vás tyto aktivity užitečné?**

Vnímám to jako opravdu velmi užitečnou aktivitu, jejímž cílem není ani tak lobbying, ale spíše navozování určité soudržnosti. Lze to přirovnat k určité komunitě, kterou nespojuje žádný tvrdý cíl, ale ti lidé jsou schopni dohromady velice dobře fungovat a komunikovat spolu. Dostávají k dispozici určitou infrastrukturu, díky které se spolu mají kde scházet, kde se spolu poradit, vyměnit si zkušenosti. Navíc dostávají i řadu cenných informací – ať už prostřednictvím časopisu Hospodář, nebo Podnikatelského portálu, zejména myslím různé finanční a právní poradenství. A velice užitečné je i Podnikatelské centrum na náměstí 14. října.

z časopisu Hospodář 8/2007