

## **Jak se nestát dinosaurem**

**PhDr. Jaroslav Simon**

### **LÍDR (MANAŽER)**

**„Abychom mohli vyhrávat vnější hru, musíme napřed vyhrát tu vnitřní.“ (T. Gallwey)**

**Podle studie Leadership 2030, kterou připravila mezinárodní poradenská společnost Hay Group, budou muset lídři budoucnosti ovládat úplně jiné dovednosti a osvojit si naprosto odlišné vzorce chování než ty, které používají dnes. Budou se muset rovněž do značné míry odpoutat od chování, které je až dosud vedlo k úspěchu v kariéřním postupu. Jaký je Váš názor?**

### **Kdo je pro Vás „prototypem“ dobrého lídra a proč?**

JS: Steve Jobs. To byl vizionář, který ovlivnil několik oborů. Myslím, že ani ti, co ho obdivují, si ještě plně neuvědomují odkaz, který tu zanechal. Neznám žádnou jinou firmu, jejíž zákazníci by plakali při úmrtí výkonného ředitele.

### **Jaké schopnosti lídrů budou v budoucnu rozhodovat o přežití firem?**

JS: Podmínky se samozřejmě mění, ale to, co dělá lídra dobrým lídrem, se myslím nemění.

### **Pokuste se nadefinovat desatero (ne)schopnosti dobrého lídra.**

JS: Dobrý lídr je zapálený pro věc a umí zapálit i ostatní. A také je sám sebou. Nesnaží se být někým, kým není. Proto lídrovství souvisí více s poznáním a realizací sebe sama než s osvojením určitých způsobů chování.

### **Jak co nejvíc (z)mobilizovat osobní potenciál?**

JS: Vytvořením podmínek, v kterých se může a chce projevit. Například tím, že si budeme vážit lidí a jejich práce a dáme jim to najevo.

### **Sebe koučování – mýtus anebo fakt?**

JS: Pracovat sám se sebou je možné, tedy je možné i sebekoučování. Vyžaduje to určitou zkušenost, motivaci a čas, který musíme této práci vyhradit. Sebekoučování a práce sama se sebou má však limity. Dostaneme se jen k určité hranici. Překročit tuto hranici je možné s pomocí druhého.

### **Co je úkolem kouče?**

JS: Podpořit klienta na cestě změny.

### **Jak (z)měnit manažery a lídry na věrozněstvy?**

JS: Věrozněstvy nejde vyrobit. To nejde udělat zvenčí. To musí přijít zevnitř.

### **Můžete nastinit nějaké mentální návyky podporující celoživotní vzdělávání?**

JS: Důležitá je otevřenost novému a touha růst. V zen buddhismu se mluví o mysli začátečníka. Pokud se cítíme jako expert, máme plnou mysl vědomostí. Už se do ní nic nového nevejde. Vše už víme. Pokud si zachováme prázdnou mysl, jsme otevřeni novému.

### **ZAMĚSTNANCI a jejich svoboda**

**„Když postavíte kolem lidí plot, začnou se chovat jako ovce. Dejte lidem prostor, který potřebují.“ (McKnight, ředitel 3M)**

**Je takřka dnes už frází, že největším potenciálem a bohatstvím firem jsou jejich zaměstnanci. Všude se to říká... ale nikdo (anebo jen málo) lidí tomu skutečně rozumí. Co znamená bohatství v lidech? A jak ho využívat? Jak ho podporovat? Pomůže tomu jistá autonomie, kterou svým zaměstnancům dáte?**

### **Co podle Vás znamená svobodně pracovat?**

JS: Dnes se o svobodných firmách hodně mluví. Svobodnou firmou se však nestanete, pokud zřídíte herní místnost se stolním fotbalem, anebo nakoupíte pohodlné pohovky a spoustu květin. Musí se

změnit hlavně atmosféra ve firmě. Lidé musí svobodu ve firmě cítit. A to docílit je podstatně těžší.

### **Jak byste charakterizoval svobodného zaměstnance?**

JS: Zaměstnanec, který cítí, že má prostor.

### **Svoboda zaměstnance = nesvoboda zaměstnavatele?**

JS: Svoboda zaměstnance je pro zaměstnavatele ohrožující. Nutí ho ke změnám.

### **Nese osvobození zaměstnanců nějaká rizika? Když ano, jaká?**

JS: Riziko spočívá v tom, že přejdeme do druhého extrému, že ve snaze o svobodu zcela opustíme řád. Pak jsme sice svobodní, ale neefektivní, nefunkční či neuzemnění, bez kontaktu s realitou. Další věc je, že osvobozování je proces. Svobodě se musíme postupně učit. Proto osvobozování musí probíhat kontrolovaně.

### **Jaká definice slova PRÁCE Vás napadá, když myslíte v kontextu svobody v práci?**

JS: Práce jako prostor pro tvořivost a realizaci.

### **Co znamenají pojmy pozitivní a negativní svoboda?**

JS: Každý tyto pojmy asi chápe jinak. Nemám jednoznačný výklad.

### **Je možné mít svobodu v práci a svobodného zaměstnance v české kultuře?**

JS: Určitě. Mnoho firem to potvrzuje. Avšak myslím, že v české kultuře mnohem více než svobodu potřebujeme řád, úctu a respekt.

### **Jaké jsou podle Vás motivátory výkonnosti?**

JS: Motivující je prostředí, ocenění, vize vztahy, atmosféra.

## **ZMĚNY A KULTURA FIRMY**

„Úspěšná společnost se mění dříve než musí.“ (Jonas Ridderstrale)

Lidé se prý obávají změn... Ale silné makroekonomické vlivy dneska nutí podniky ke snižování nákladů, počtu zaměstnanců, zvyšování kvality a produktivity. A proto jsou změny takřka nevyhnutností. Můžou mít různou podobu: od celkové transformace podniku až po malé změny v procesech. Některým podnikům se daří změny a restrukturalizace více – méně celkem dobře ukočírovat. Některé podniky bojují s velkými problémy a efekty změn jsou minimální. Důležité v celém procesu je, aby se „podchytili“ ti správní lidé a začalo se „měnit“ správným způsobem. Jak to tedy udělat? A jaká je vůbec dneska kultura českých firem? Je možné ji charakterizovat neustálou kontrolou, předvídatelností, standardními řešeními, nekonkurenčním interním prostředím a silnou mocenskou orientací?

Lidé v postavení, které jim umožňuje změny realizovat, většinou sami sebe vylučují z procesu změn: „Měnit se mají oni, ne my.“ Je to správný přístup?

JS: Ten, kdo chce realizovat změnu, by měl být sám jejím nositelem. Jak se asi cítí lidé ve firmě, kde se propouští, aby se ušetřilo, a všichni ví, jak ředitel plýtvá?

### **Jak rozeznat, že je změna ve firmě skutečně nutná? Jak ukázat nutnost změny?**

JS: Většina firem je ke změnám nucena finančními výsledky. Cílem změny je ušetřit, zefektivnit procesy. Jiné je přijít se změnou, když se firmě daří a není pod tlakem. Pak rozhoduje síla vize a schopnosti ji komunikovat.

### **Jak vést lidi (čemu se vyhnout) ve stresových podmínkách (pod tlakem, při velké změně, atd.)?**

JS: Je důležité být s lidmi v kontaktu, komunikovat. A být pro ně oporou.

### **Jak (z)měnit nechtěné ve chtěné (kultura, změny v organizaci, úkoly)?**

JS: Je užitečné odhalit, v čem spočívají bloky a odpor ke změně. Ať už ty zjevné, vědomé, ale i ty skryté, nevědomé. A komunikovat pozitiva, které má změna přinést.

### **Proč podle Vás podniky selhávají? Jaké jsou největší bariéry v procesu změn?**

JS: Nedostatečná práce s lidmi.

### **Jaká je podle Vás důležitost vize v procesu změn? Jak ji nejlépe komunikovat?**

JS: Vize je zcela zásadní. Je potřebné ji komunikovat jednoduše a konkrétně, aby byla pro každého srozumitelná a mohl se s ní ztotožnit.

### **Jak by měl vypadat podnik, aby ho dneska nepotkal osud dinosaurů?**

JS: Osud dinosaurů následuje většina velkých firem. Jsou stejně tak jako dinosauri těžkopádní a neefektivní. Jsou nekoncentrovaní, bez tvořivosti, vládnou v nich složité procesy. Díky své velikosti jsou obětí složitosti. Možným řešením je aplikace jednoduchosti. Ať už uplatněním kaizen přístupu – malými kroky, anebo radikálními změnami. Ale k tomu jsou potřebné dvě věci. Vědět, v čem jednoduchost spočívá. A mít někoho, kdo ji ve firmě silou protlačí a i zachová. Steve Jobs řekl: „Nevídím důvod, abychom se měnili, jen proto, že rosteme.“ Pro něho byla jednoduchost základní hodnotou. A proto přinesla výsledky.

### **Společenská odpovědnost firmy – zbytečný závazek anebo nevyhnutná podmínka pozitivní změny kultury?**

JS: pro mě je příkladem společensky odpovědné firmy Ikea. Nepotřebuje se prezentovat nějakou kampaní. Oni tím opravdu žijí. Jako zákazník to vnímám velmi pozitivně. A rád tam nakupuji. Ikea může být pro mnohé firmy vzorem k následování. Je v mnohém napřed. A v podstatě tím i vychovává zákazníky. Mám i jiný příklad. Zvažuji, že po letech přestanu kupovat moji oblíbenou kávuilly. Místo papírových kapslí nabízejí už jen umělohmotné. A to vnímám velmi negativně vůči životnímu prostředí. Zákazníci jsou čím dále více společensky odpovědnější. Tím nutí firmy, aby se tak chovaly. Firmy, které společenskou odpovědnost nechápou jen jako marketing, ale jako důležitou hodnotu, jsou ve výhodě.

### **FIRMA A METODY vedoucí k jejímu rozvoji a úspěšnému fungování**

„Podnik, který nepřináší nic jiného než peníze, je ubohý podnik.“ (Henry Ford)

### **Kdo je nejdůležitějším člověkem ve firmě a proč?**

JS: Nejdůležitější ve firmě je její zakladatel. Firma je jeho dítětem. Má v hierarchii 1. místo a toto místo mu zůstává navždy. Dnes mnoho firem mění majitele. A z úspěšných firem se stávají méně úspěšné. Jedním z důvodů je, že se nechtějí, na čem byly založeny.

### **(Ne)efektivita firemního vzdělávání – jaký je Váš názor?**

JS: Řada firem začal díky krizi šetřit. Šetří i na vzdělávání. Někdy ho díky tomu zcela zruší. To může mít dva hlavní důvody. Buď pro ně vzdělávání není důležité. Na ředitele těchto firem bych měl otázku: „Šetříte na vzdělávání vašich dětí? Pokud ne, proč to ve firmě vidíte jinak?“ Anebo je důvodem, že vzdělávání které měli, nebylo k ničemu. Bylo jen teoretické a nepřinášelo žádný efekt. Pak bylo rozumné ho zrušit a je třeba se podívat po vzdělávání, které zisk přinese. Říká se, že vzdělání je nejlepší investice. Asi všichni budou s tímto výrokem souhlasit. Ale málokdo se tím opravdu řídí. To platí pro firmy, ale i pro celou společnost. Servírka, která se neumí chovat k hostům. Manažer, který neumí vést svůj tým. politik, který neumí komunikovat. Ti všichni se potřebují vzdělávat. Každé dobré vzdělávání přináší zisk. Proto musíme dát vzdělávání opravdovou váhu.

### **Jak vybudovat a řídit efektivní tým?**

JS: Vybrat motivované a schopné lidi, dát jim vizi, prostor, ocenění a podporu.

## **ZAMYŠLENÍ**

### **Jak zapálit a jak přikládat pod kotlem?**

JS: Je potřebné objevit v sobě svůj talent. A nalézt pro něj prostor.

### **Baťa v 21. století**

JS: Tomáš Baťa byl geniální podnikatel, který předběhl svoji dobu. Dnes hledáme moderní inspirace všude ve světě, ale přitom si neuvědomujeme, jaký poklad máme zde doma. Kdybychom realizovali jen část jeho odkazu, budeme se mít mnohem lépe.

2013, září, Moderní řízení, str. 16 – 19. Rozhovor vedla Ing. Ingrid Haburaiová, PhD.