

Když se dozvím, že jste perfektní, nevěřím

Proč se Pepper de Callier rozhodl pracovat v Praze? Jeho zájem vzbudil jev, s nímž se dosud nikde nesetkal. Firmám v Česku velí třicátníci a čtyřicátníci, které nikdo neučil šéfovat.

HN: Koučoval jste mnoho českých manažerů. Můžete říct které?

Kdyby sami přišli a chtěli o tom mluvit, pak prosím, ale já jejich jména neprozradím. Vztah mezi námi je v mnohých případech přátelský, nechci jejich důvěru zneužít. Mohu prozradit, že to jsou generální ředitelé, manažeři divizí, finanční či výrobní ředitelé směřující k obecnějším pozicím s větší odpovědností.

HN: Jak vidíte české šéfy, jací jsou?

V Česku vyrostla generace manažerů bez učitelů. Nahoru se dostala často velice jednoduše. Mluvíš anglicky? Pokud ano, tak tady máš místo. Starší zde po roce 1989 cizí jazyky moc neuměli, nebo zahraničním zaměstnavatelům vadila jejich politická minulost. A tak to byli mladí, kdo byl vystřelen nahoru. Neprošli ale všemi potřebnými stupínky této cesty. A i když svou roli zvládli na výtečnou, některé dovednosti jim chybí. Neumějí to, co by se naučili díky neúspěchu a ústupkům, chybí jim pokora, nemají zkušenosti, schopnost naslouchat druhým. Nedokážou najít v druhých talent nebo získat pro sebe nadané lidi. Jsou dnes čtyřicátníky a sami se stávají mentory mladší generace.

HN: A tak dohánějí neprožitě zkušenosti na trénincích a školeních. Myslíte, že se znalosti a zkušenosti dají opravdu předat?

Myslím, že ano. Absolutně.

HN: Je rozdíl mezi českými a americkými manažery?

Ne. Na cestách jsem poznal, že lidé na celém světě chtějí od života téměř to samé. I když - možná jsou tu malé rozdíly. Třeba Američané jsou mobilnější. Tady je pro mnohé problém přestěhovat se za prací z Ostravy či Brna do Prahy nebo obráceně. Všichni ale chtějí dělat to, co je baví, v čem jsou jedineční a úspěšní.

HN: Já bych viděla ještě jeden rozdíl. V Česku se bere neúspěch stále jako něco špatného, tragického. Zato Američané jsou od malička podporováni v tom, že zvládnou cokoli a neúspěch je tak pro ně přirozeným jevem na cestě vzhůru.

Slyšel jsem, že to tady tak je. Získat dobrou práci, pěkný post, začít podnikat - to zde bylo před patnácti lety jednodušší. Lidé na Západě vědí, že cesta k úspěchu není snadná. Vědí, že je spousta věcí, které ji ovlivňují, a že přitom musí vnímat vztahy, souvislosti a rozumět jim. Zato tady, když je mladý manažer zaskočen nečekanou situací, otázkou, zakolísá, ztrácí sebevědomí, protože tohle neumí, nesetkal se s tím. Nízké sebevědomí pramení z nedostatku zkušeností a vědomostí. Když rozumíte tomu, co se děje kolem, jste jistější. A tak sebevědomí lidem dodávám tím, že jim řeknu, co mohou očekávat a jak to vyřeší. Ale nevidím zde nedostatek talentu či inteligence - tohle tu rozhodně nechybí.

HN: Říkáte, že talent tady nechybí, nevím ale, zda je využíván, neřku-li hledán.

Výběrová řízení se někde odbývají. Firma někoho přijme, aniž by se zajímala, zda by v něčem nebyl ještě lepší. A člověk zase vezme i práci, která mu úplně nesedí, ale zrovna jiná není...

To je běžné všude ve světě. Ale pevně věřím, že když lidem ukážete kroky vedoucí ke spokojenosti, tak je začnou dělat. Nemyslím, že někdo vědomě najme člověka, který není na tu pozici úplně vhodný. A taky nevěřím, že někdo vědomě hledá místo, které mu nesedí, které je pro něj jen prací a nic víc. Jestliže personalista klade správné otázky a všímá si, jak se uchazeč chová, tak dokáže odkrýt jeho skutečné schopnosti a ne ty, kterými se pochlubil v psaném životopisu. Při takovém postupu kvalita výběru poskočí výš. Je důležité, aby člověk, který hledá práci, měl jasno, co skutečně chce a co umí. Zároveň musí vědět, na co se ptát svého zaměstnavatele, jak ho odhadnout. Ptát se správně nestojí více času. Když ale tohle opominete, rozhodnete se špatně. A náprava takového rozhodnutí pak trvá dlouho, musíte na ni vynaložit energii a stejně se znovu ocitnete na začátku, znovu se budete muset rozhodovat. Sokrates jednou řekl, že jeho touha dělat věci rychle, je důvodem, proč mu pak trvají déle.

HN: Máte rád Sokrata? Učíte jako lektor také pomocí dialogu?

Sokrata čtu rád, vůbec mám v oblibě klasickou literaturu. Začal jsem nedávno Eposem o Gilgamešovi a nyní jsem u řeckých klasiků. A něco vám povím - kdybych je četl v mládí, kdy jsem je měl číst jako student, mohl jsem si mnohý omyl ušetřit. A k tomu dialogu - chci dostat z lidí pravdu, která je v nich schovaná. Nesnažím se do nich vtoukat nějaké rady, pravidla, mluvím s nimi a pomáhám jim zjistit, kdo skutečně jsou. Až si tohle ujasní, začnou dělat věci správně. Jediné, co chci, je pomoci lidem se správně rozhodovat. Nikdo se přece nechce rozhodovat špatně.

HN: Říká se, že dobrý headhunter prokoukne uchazeče za deset minut. Je to pravda?

Tohle slýchávám už třicet let. A dokonce jsem slyšel, že to trvá pár sekund. Na tom je kus pravdy i kus lži. Ta pravda je, že odhadnete člověka intuicí. Dá se udělat závěr z toho, jak se pohybuje, reaguje - a tohle úvodní porozumění bývá rozhodující. Jde o chemii mezi lidmi. A headhunter může říct: Ty se mi líbíš, na tu pozici se hodíš. A hned ho dodá klientovi. To ale není profesionální, takhle udělal jen malý kousek práce. Musí totiž ještě poznat, co kandidáta motivuje. Jaké má za sebou úspěchy a proč se mu něco nepovedlo. Jaký je jeho styl řízení. Když se ptám na prohry, zajímá mě, jak se s nimi vyrovnal, kam jej posunuly. Pak následuje práce s referencemi. Ty se tady stále odbývají, přitom jejich ověřování musí probíhat přesným způsobem.

HN: Jakým?

Tak například, řečeno obrazně - chci, abyste mi v třímetrové výšce natřela okno. Zeptám se, jestli se bojíte výšek. Odpovíte ne a váš zaměstnavatel, kterého uvedete, protože jste s ním zadobře, také řekne, že ne. Nebudu volat jinam, abych zjišťoval, zda jste lhala, nebo mluvila pravdu. Zavolám tomu vašemu zaměstnavateli a vysvětlím do detailu, co přesně po vás budu chtít. Zeptám se, kdy jste něco takového dělala, kde přesně a s kým. Odpověď na tuto otázku není ano, ne, takže se těžko lže. Budu se ptát, jak jste to zvládla a co jste podle něho na tom okně udělala nejlíp. A v čem byste se ještě případně mohla zlepšit. Když řekne, že jste perfektní, budu mít o jeho pravdomluvnosti pochybnosti. U kandidáta mě totiž především zajímá, v čem se může rozvíjet dál.

PEPPER DE CALLIER

Je předsedou headhuntingové firmy Bubenik Partners v Praze. Pracoval v uznávané americké poradenské společnosti Heidrick & Struggles, vybíral top manažery pro giganty jako Boeing, Hitachi, American Microsystems. Je hlavním konzultantem nadace Forum 2000. Jako lektor a člen poradního sboru hostoval na Vysoké škole obchodní při Kalifornské státní univerzitě v San Marcos.

