

Jan Mühlfeit: "Jsem docela agresivní chlap"

PRACUJI NA SOBĚ. **Jan Mühlfeit**, šéf **Microsoftu pro Evropu**, si kdysi nechal vypracovat psychologický profil. Mimo jiné se dozvěděl, že mu dělá problém přiznat chybu. Ale učím se to, zabezpečuje.

Jsem poměrně ctižadostivý a rád opouštím své pohodlí. Tak se charakterizuje šéf společnosti Microsoft pro Evropu Jan Mühlfeit. Setkání s ním se nepopisuje snadno, nicméně jeho osobnost docela dobře vystihuje výrok jednoho mého známého, který ho zná už řadu let: "Všechno na něm křičí: Lídr! Má tolik autority, energie a charizmatu, že opanuje místnost už tím, že do ní vstoupí."

Je také zřejmé, že sedím naproti člověku, který je takzvaně "Microsoft-smart": zpočátku je pro mě těžké zpracovat všechno, co slyším, kvůli rychlosti, s jakou se to na mě hrne. Vyžaduje to koncentraci a pozornost, ale záhy si všímám, že se mi pohybuje ruka, moje pero si píše poznámky a já si začínám zvykat na tempo rozhovoru.

"Vždycky mě něco takříkajíc hnalo kupředu, ale myslím, že vášeň, kterou pocítuji nyní, vyplynula z jisté krize středního věku," říká.

Na cestách s Gatesem

Přibližně před pěti lety, kdy působil jako viceprezident pro veřejný sektor pro Evropu, Blízký východ a Afriku, trávil poměrně hodně času rozhovory a občasnými cestami s člověkem, který byl jeho rádcem, totiž s Billem Gatesem. "V mnoha ohledech to pro mě bylo období sblížení - řada věcí se spojovala dohromady. Byl jsem požádán, abych přednesl projev na Světovém ekonomickém fóru v Jihoafrické republice, a začal se mi otevírat širší svět. Při cestách po Africe jsem viděl nejextrémnější chudobu, jakou jsem si dokázal představit, a z první ruky jsem poznal ničivé následky AIDS. Obojí mi ukázalo, jak malý prospěch mají v některých koutech světa z jevu, kterému říkáme 'globalizace', a začal jsem si uvědomovat jistou nerovnováhu. Ve stejné době vážně onemocněla moje matka, což zaměřilo mou mysl také na můj osobní život a potřebu větší rovnováhy. Celá tato zkušenost na mně zafungovala jako studená sprcha," říká Mühlfeit.

Krátce po tomto budíčku se stal Mühlfeit zástupcem Microsoftu pro Evropu, což mu poskytlo jedinečnou příležitost stýkat se se špičkami světových vlád a byznysu. "Využívám každé příležitosti, abych se podělil o svou vášeň pro vstřícnou globalizaci, význam Evropy a trvalou udržitelnost ve 21. století a také o svou víru, že volný obchod by měl být spravedlivým obchodem," říká. Ve funkci zástupce pro Evropu se mu podařilo přestěhovat se z rodinných důvodů z Mnichova zpátky do Prahy - což byl další krok k rovnováze, která mu už delší dobu intenzivně chyběla.

"Stále za to platím cenu - svůj úspěch -, ale blížím se k rovnováze, kterou si přeji," říká s tím, že si na každé tři měsíce naplánoval rodinnou dovolenou a o víkendech je téměř vždy doma.

Každý občas něco zkazí

Zajímalo mě, s čím ještě se musel ve svém životě vyrovnat. Jaké osobní nedostatky musel překonat? Mühlfeit se jen usmívá. "Víte, jsem docela agresivní chlap. Není pro mě snadné poslouchat - i když pořád na tom pracuju. Jinak mě napadá, že se učím přiznávat své chyby," říká a vypráví, jak si před lety nechal zhotovit psychologický profil. Tehdy se dozvěděl, že osobnosti jeho typu dělá problém přiznat chybu.

"To lidi kolem mě ani trochu nepřekvapilo. Navíc krátce nato jsem dostal příležitost si tento poznatek vyzkoušet v praxi. Jeden z mých hlavních zákazníků mi zavolal do kanceláře a vysvětlil, že náš software napáchal hotovou spoušť v jeho inventarizaci - byl velmi rozčilený. Mou první reakcí bylo, jak snadno uhodnete, že chyba je na straně zákazníka. Nicméně ovládl jsem se a řekl mu, že se na to podívám a pak se mu ozvu. Později jsem zjistil, že jsme to opravdu zvorali my. Ten člověk měl pravdu! Okamžitě jsem za ním zajel a řekl mu: 'Máte pravdu, je to naše chyba.' Od té chvíle spadly obranné bariéry a my začali diskutovat o tom, jak problém vyřešit. Díky tomu, že jsem byl schopen otevřeně přiznat chybu, jsem se stal spíše partnerem než protivníkem - a v našem vztahu vznikl ostrůvek důvěry, který přetrvává dodnes. Nevím, proč mi dělalo takové potíže to vidět. Copak ve škole není nejneoblíbenějším žákem ten, který si myslí, že má vždycky pravdu?" říká Mühlfeit.

To nás přivádí k nejdůležitější věci, kterou podle Mühlfeita musí každý lídr znát: k vlastnímu Já. "Jistě, patří sem i pochopení vlastních silných a slabých stránek, ale já v tom jdu ještě o něco dál. Podle mého názoru jsou slabými a průměrnými vůdci ti, kteří pracují na svých slabinách. Dobří jsou ti, kteří znají a chápou své silné stránky a stavějí na nich. Proč? Protože lidé se vzdají svého pohodlí jen kvůli svým silným stránkám, nikoliv kvůli slabinám, a právě tím se podněcují inovace a kreativita. Chci tím říct, že člověk musí mít sebedůvěru a schopnosti zkoušet nové přístupy, dělat nové věci. Přesně tak se také budují dynamické týmy - vyzdvihováním silných stránek každého člověka," říká a vysvětluje, že trávíme až příliš mnoho času snahou zdokonalit se ve věcech, které jsou naší slabinou.

"To je neefektivní a přináší to mnohem menší užitek v poměru k vynaloženému úsilí," myslí si, nasazuje úsměv a uzavírá: "Možná to ode mě zní trochu 'razantně', ale je to tak, fakta mi dávají za pravdu."

Pepper de Callier

Autor je předseda Bubenik partners.



ZÁKLADNÍ CHYBA

Trávíme příliš času tím, že se snažíme zdokonalit ve věcech, které jsou naší slabinou, říká Mühlfeit v seriálu Peppera de Calliera.