

Na počátku kariéry mi chyběla disciplína

INVESTOR PETR ŠMÍDA. První hodnocení od týmu? Bylo tak špatné, že jsem chtěl okamžitě rezignovat, říká Petr Šmída, investor a někdejší dlouholetý ředitel **GE Capital Bank**, v dnešním díle seriálu Peppera de Calliera.

Svět není vždycky fér. Nebudeš-li mít svůj osud pevně v rukou, udělá to někdo jiný, říká investor Petr Šmída. Jak během rozhovoru zjišťuji, toto nejsou jen chytlavé fráze, které se naučil nazpaměť. Jsou to výpovědi o jeho životních zkušenostech.

Stejně jako řada jeho vrstevníků vyrůstajících za komunismu byl i on svědkem, jak režim zakázal jeho rodičům vykonávat zvolené povolání. "Hned v rané fázi mého života mi otec řekl, že čím dříve si uvědomím, co život obnáší, tím to pro mě bude lepší," říká. Dost zasmušilá rada mladému muži, který později zaznamenal mezinárodní úspěch. Média zabývající se bankovníctvím jeho úspěchy v roli mezinárodního bankéře pečlivě zaznamenala.

Naposledy, než se vrátil do Prahy jako soukromý investor, byl Petr Šmída generálním ředitelem ruské AlfaBank - proměnil ji tak výrazně, že tento finanční ústav tři roky po sobě zvítězil pod jeho vedením v anketě časopisu Euromoney Magazine a získal titul "Nejlepší banka v Rusku".

Peppere, dejte mi zpětnou vazbu!

Některá Šmídova nejdůležitější ponaučení a postřehy však vyvěrají ze zkušeností, které by mnozí lidé pokládali za negativní. "Nedusím selhání nebo nezdary v sobě - tečka." Během těchto slov zvedá ze stolu prázdný talířek a strká ho přede mě. "Dejte mi nějakou zpětnou vazbu, Peppere. No tak, dejte mi ji. Položím ji tady na tenhle talířek," vybízí mě. "No dobrá, přistoupím na tuhle hru," říkám si v duchu a pak na něj začnu chrlit věty jako: "Vaši podřízení nemají motivaci. Nenasloucháte jim. Lidé si myslí, že jim na vás nezáleží." "Skvělé! Děkuji," říká on a pokračuje: "A já se teď na věci, které mám od vás 'na talíři', podívám, zjistím, jaká ponaučení si z nich mohu odnést, pak odhodím zbytek a půjdu dál. Zpětná vazba je klíčově důležitá pro každého, kdo se chce stát lídrem. Ale neduste ji v sobě: poučte se z ní a jděte dál."

Jak mi vysvětlil, právě toto ponaučení si odnesl ze své dřívější kariéry v jednom z nejnáročnějších firemních prostředí na světě - ve společnosti General Electric. "Jakmile jsem svou firmu prodal GE, stal jsem se prezidentem GE Capital Bank tady v České republice. A když jsem byl v této funkci pouhých šest měsíců, obdržel jsem své první všeobecné hodnocení výkonu. Bylo tak špatné, že jsem chtěl rezignovat!" říká a vysvětluje: "Pokládám se za docela dobrého v oblasti vizí a strategie vedení, ale v podstatě mi bylo řečeno: 'Pokud nějakou vizi nebo strategii máte, tak pro většinu vašich zaměstnanců zůstává dobře strážným tajemstvím.' Byl jsem zdrcen! Měl jsem na vybranou. Buď jsem v sobě mohl toto hodnocení udusit, sebrat peníze, které jsem vydělal na prodeji, a dělat něco jiného, anebo jsem se mohl rozhodnout, že se o sobě dozvím něco více, požádat zaměstnance o zpětnou vazbu a stát se lepším lídrem."

Z GE do ruské AlfaBank

Prohlásit, že se Šmída rozhodl pro druhou možnost, zdaleka nevystihuje hloubku jeho proměny. Po čtyřech letech ve funkci generálního ředitele v České republice byl povýšen, odcestoval do sídla firmy GE Capital ve Spojených státech a převzal zodpovědnost za více než 30 zemí po celém světě. Právě v této roli upoutal pozornost ruského finančníka Michaila Fridmana, který ho "zlanářil" do AlfaBank.

"Zjistil jsem, že mi na počátku kariéry chyběla disciplína. Měl jsem vizi, ale neměl jsem potřebnou disciplínu, abych přetavil tuto vizi v konkrétní cíle, které by se daly rozdělit do krátkodobých úspěchů a jimž by rozuměli lidé, kteří den co den tyto cíle realizují. Disciplína je klíčová vlastnost lídra a mnoho bystrých a talentovaných profesionálů ji potřebuje dále rozvíjet. V žádné oblasti aktivit - v umění, ve sportu, v podnikání, nač si vzpomenete - nikdo nikdy neuspěje bez disciplíny. Člověk potřebuje pravidla, režim a postup, aby měl jasno a dostal se blíže k cíli."

Šmída však jedním dechem dodává, že se člověk nesmí nechat příliš unést formou - výsledky jsou daleko důležitější. "Počkejte," skáču mu do řeči, "v tom, co říkáte, je ale rozpor."

"Vůbec ne," usmívá se Šmída, "Forma je tím, co musíte mít, jednoduše proto, abyste získal základy pro to, co děláte. Ale v každé konkrétní situaci se musíte takřkajíc řídit zdravým rozumem. Dám vám jeden příklad. Můžete-li své stanovisko vysvětlit pomocí krátkého e-mailu nebo stručného rozhovoru s příslušnými stranami, nedělejte to tedy na formální poradě prostřednictvím desetistránkové prezentace v PowerPointu. Používejte zdravý rozum, abyste nejlépe vyhověli potřebám toho, čeho se snažíte dosáhnout. Je to spíše holistický pohled na věc než pohled orientovaný ryze na proces. Mnozí lidé si myslí, že když se něco obtížněji provádí, má to větší hodnotu, ale to není vždycky pravda."

Šmída uzavírá náš rozhovor citací jedné dětské postavičky, totiž medvídka Pú: "Dneska je můj oblíbený den." Přístup - v tom to všechno je, vysvětluje: "Způsob, jímž přistupujeme k životu, je věcí, o které můžeme každý den svobodně rozhodovat."

Pepper de Callier

Autor je předseda Bubenik partners.