

Hospodárske noviny, 13. mája 2010

Rozhovor. Pepper De Callier, predseda Bubennik Partners a kouč špičkových svetových manažérov, pre HN:

Ak nemáte snahu, na úspech zabudnite

Hospodárske noviny vám na týchto miestach budú pravidelne prinášať stĺpček O líderstve, v ktorom vám jeho autor Pepper De Callier, prinesie svoj pohľad na to ako sa dopracovať k úspechu priamejšie a vlastným pričinením.

Som mladý, začínajúci manažér a chcem byť úspešný. Čo mi ako prvé poradíte, čo je najdôležitejšie na dosiahnutie úspechu v kariére?

Moja prvá reakcia na takúto otázku by bola: „Ako si predstavujete úspech? Ako si sami definujete úspech a ako budete vedieť, že ste ho dosiahli? Ak dosiahnete úspech, ako tým prispějete ostatným, t. j. kto a ako bude mať prospech z vášho úspechu?“ Tá posledná otázka väčšinou vyvoláva nechápavý výraz na tvári, ale odpoveď na ňu je dôležitá: Za predpokladu, že úspech pre vás znamená niečo viac, než len výhru v lotérii, budete si ho musieť zaslúžiť.

Pýtam sa teda, ako si ho mienite zaslúžiť? Čo ste spravili pre to, aby ste našli cieľ hodný nasledovania, ale tiež, ako môžete pri realizácii daného cieľa čo najviac a čo najlepšie využiť svoje osobné kvality? Čoho ste schopný – do akej miery si uvedomujete samého seba? Potom by som sa vás spýtal, čo ste pripravený urobiť na dosiahnutie úspechu, ktorý ste si definovali. Trvalé dosahovanie úspechu si vyžaduje množstvo práce. Ste skutočne pripravený pustiť sa do bitiek – „stínať dračie hlavy“ ľahostajnosťou, ega, pochybnosťami, a vyvinúť úsilie potrebné na dosiahnutie úspechu? Ak je odpoveďou ÁNO!, tak poďme na to.

Existuje vôbec univerzálny recept na manažérsky kariérový úspech?

Áno. Existuje vzorec, ktorý jasne stanovuje spôsob, ako dosiahnuť úspech. Tento vzorec vysvetľuje, ako sa z dobrých športovcov stávajú olympionici, prečo ľudia lezú na najvyššie hory sveta a čo ich ženie dosahovať ciele, ktoré iní považovali za nemožné. Tento vzorec používam vo svojej práci už mnoho rokov a je to najdôležitejší prvok pri mojom rozhodovaní, či niekoho budem koučovať alebo nie. Je to vzorec motivácie, ktorý vysvetľujem podrobnejšie vo svojej knihe *Common Sense Wisdom: Being Your Own Career and Life Coach*, ale uvediem ho aj tu: $M = (i) \times (v)$. Ak to zjednodušíme, motivácia sa rovná úrovni záujmu o niečo (i) vynásobenej váhou (v), ktorú kladiete na dosiahnutie danej veci. Inak povedané: Ak nemáte veľký záujem o osobný rozvoj a nepripisujete tomu veľmi vysokú dôležitosť, ani sa o to nepokúšajte, pretože sa vám to nepodarí. Nie každý je ochotný zaplatiť cenu za víťazstvo.

Spolupracovali ste s množstvom špičkových biznismenov z celého sveta. Ako vôbec prebieha koučing týchto ľudí?

Mužov a ženy, s ktorými robievam, označujem slovom „Alfa“. Ako zo štúdia primátov viete, Alfý sú, takpovediac, vodcovia svorky. Ak to prenesiete na ľudí, ide o veľmi inteligentných, talentovaných a kultivovaných jednotlivcov s vysokými kognitívnymi schopnosťami (IQ). Alfý majú spoločné aj iné veci. Alfý myslia lineárne a zvyknú spracúvať informácie rýchlejšie než iní. Napríklad, ak Alfa zbadá problém, rýchlo nájde aj riešenie, ktoré následne zrealizuje — čo možno najrýchlejšie a najefektívnejšie. Problém však nastáva vtedy, keď majú Alfý spolupracovať s inými ľuďmi, či už v rámci tímu alebo na vedúcom poste, ktorých nepovažujú za rovnako inteligentných alebo zapálených. Vtedy začnú prvý raz pociťovať ťažkosti. Tieto ťažkosti sa často prejavujú ich neschopnosťou vychádzať s ľuďmi tak, aby to

druhých inšpirovalo na spoluprácu, aby sa nechali pozitívne ovplyvniť a aby boli ochotní nechať sa viesť z iných dôvodov, než kvôli postaveniu a moci. V podstate, Alfy často u druhých vyvolávajú správanie, ktoré psychológovia nazývajú podriadenosťou, t. j. na rozdiel od plnej angažovanosti a aktívnej účasti ľudia spravia iba nevyhnutné minimum na splnenie požiadaviek, aby si udržali prácu, ale nič viac. Možno jednou z najťažších vecí, čo musí človek spraviť, ak chce spolupracovať s Alfami, je komunikovať s nimi na intelektuálnej úrovni. Alfy sa riadia faktami a nemajú čas na historiky, ktoré sa ich podľa nich netýkajú, pretože oni sú iní. Práve z toho dôvodu používam ako základ môjho prístupu ku koučovaniu vedecké postupy a podložené údaje. Tento prístup a moje viac než 30-ročné skúsenosti z práce s topmanažérmi mi najrýchlejšie umožňujú získať si dôveru Alfov. Až po nadobudnutí dôvery dôjde k vzniku ľudského spojenia a od toho momentu môžeme začať pracovať.

Napriek tomu sa navonok môže zdať, že najväčšie kapacity vo svojom odbore vlastne nepotrebujú vaše služby.

Všetci schopní alebo nádejní lídri majú jednu spoločnú vlastnosť, a tou je túžba učiť sa, rásť a zlepšovať sa vo svojej oblasti. Schopní lídri, podobne ako športovci, vedia, že úspech nie je konečný cieľ – akési miesto, po dosiahnutí ktorého môžete oddychovať. Naopak, je to cesta, ktorá si vyžaduje neustále vzdelávanie, disciplínu a úsilie. A práve z tohto dôvodu olympionici stále trénujú, lekári sa zúčastňujú na seminároch, pedagógovia a podnikatelia sú hladní po nových myšlienkach a postupoch, ktoré im môžu pomôcť zlepšiť sa, či zdokonaľiť čo i len jednu oblasť svojej aktivity, resp. zvýšiť svoje schopnosti na novú úroveň. V tomto duchu — v olympijskom duchu — sa môžeme zlepšovať my všetci. A podobne ako tréner olympionika, aj kouči – tréneri podnikateľov, ktorí chcú podávať „olympijské“ výkony, im pomáhajú objavovať, kvantifikovať a riešiť nedostatky, ktoré im bránia stať sa ešte lepšími. Túžba stále sa zlepšovať je charakteristickým znakom skutočného lídra.

Keby ste porovnali slovenského manažéra napríklad s americkým – v čom sú naše silné stránky a v čom stále zaostávame?

Rozdiely vychádzajú čisto zo skúseností. Nesmieme zabudnúť, že sa tu v podstate snažíme porovnávať 20-ročné skúsenosti postkomunistických krajín s trhovou ekonomikou, so skúsenosťami Západu nadobudnutými počas 200 rokov, čo nie je spravodlivé. Napriek tomu by som dodal, že niektorí najtalentovanejší, najinteligentnejší a najschopnejší súčasní a budúci lídri, ktorých som spoznal v priebehu ostatných troch desaťročí, pochádzajú práve z regiónu strednej a východnej Európy. Možno nemajú také schopnosti v oblastiach ako marketing, predaj, strategické plánovanie a pod., ale tieto rozdiely sa veľmi rýchlo strácajú. A ak si uvedomíme, za aký krátky čas sa to udialo, bolo by možné tvrdiť, že manažéri v tomto regióne sú talentovanejší, než ich západní kolegovia.

S akými problémami sa na vás miestni biznismeni najviac obracajú?

Najväčší problém, ktorému dnes slovenskí lídri čelia, je ten istý, ako v prípade lídrov kdekoľvek inde: zapojenie zamestnancov. Spoločnosť Gallup zaoberajúca sa globálnymi prieskumami nedávno vypracovala štúdiu, ktorá vychádzala z odpovedí približne dvoch miliónov respondentov z celého sveta. Jedným zo zistení bolo, že približne 80 percent zamestnancov je buď pasívnych, alebo vedome neprejavuje záujem o svoju prácu. Ak sa zamyslíte a pozastavíte nad dôsledkami, ktoré vyplývajú z tohto jediného zistenia, doslova nad tým zostáva rozum stáť. Povedané inak, môj dobrý priateľ Jan Mühlfeit, šéf Microsoftu v Európe, povedal: „Pepper, toto znamená, že globálna ekonomika funguje len zhruba s 20-percentnou účinnosťou!“

Jim Clifton, CEO spoločnosti Gallup, povedal, že dobre riadené spoločnosti už v podstate využili všetky možnosti zvýšenia efektivity svojich činností. Zlepšovanie výkonnosti v 21. storočí bude musieť prísť z oblasti ľudského potenciálu, z kreatívnych prístupov k riešeniu problémov a vývoju produktov, z možnosti dostať zo zamestnancov maximum a posunúť ich postoj od podriadenosti a dodržovania pravidiel, resp. nezainteresovanosti k maximálnemu zapojeniu.

A čo ak sa stretnete s človekom, ktorý sa na svoju funkciu vôbec nehodí? Dokážete mu povedať – pane, radšej si hľadajte nový džob?

Pýtal by som sa prečo? Prečo sa na svoju funkciu „nehodí“? Je to kvôli tomu, že má nedostatok kvalifikácie, motivácie, alebo je nedostatočne využitý? Aký to má dôvod? Nedávno ma oslovil generálny riaditeľ pomerne veľkej spoločnosti s požiadavkou, aby som mu pomohol prejsť na nové pracovné miesto v úplne odlišnom odvetví. Opýtal som sa ho, prečo sa rozhodol pre tento krok. „Pretože na mojej súčasnej pozícii mám istú zodpovednosť, ale len málo kompetencií a chcem ísť niekam, kde sa budem môcť podieľať na definovaní budúcnosti.“ Opýtal som sa ho, ako vyzeralo hodnotenie jeho výkonnosti za posledné dva roky a on mi povedal, že sa pohybovalo okolo „priemeru“. Ďalej som sa spýtal, ako by zhodnotil svoje znalosti daného odvetvia; odpovedal, že jeho vedomosti sú na vysokej úrovni, keďže v tejto oblasti sa pohyboval vyše dvanásť rokov. Povedal som mu, že pokiaľ mi nepovie, prečo sa nesnažil viac presadiť na svojom súčasnom mieste, pred tým než začal uvažovať o odchode, nebudem s ním pracovať.

Prečo?

Ak pre nič iné, tak minimálne preto, že jeho súčasný zamestnávateľ bude preňho veľmi dôležitou referenciou z hľadiska budúcich príležitostí, či sa mu to páči alebo nie. Čo by o ňom povedal jeho nadriadený, keby mal hovoriť o jeho výkonnosti v kompetenčných oblastiach, ktoré sú pre 21. storočie životne dôležité, ako napr.: schopnosť ovplyvňovať rozhodovanie a správanie ľudí, ktorí vám nie sú priamo podriadení, schopnosť motivovať samého seba a svojich podriadených a pomáhať spoločnosti pri definovaní budúcnosti — teda všetko to, čo mal v súčasnosti robiť. Dôvodom, prečo som s ním absolvoval toto cvičenie, bola kritická sebareflexia a sebauvedomenie. Nechcel som, aby ostal na tom istom bode a zopakoval tie isté chyby na inom pracovisku.

Ak by vás predstavenstvo požiadalo, aby ste pracovali s generálnou riaditeľkou a ona by vám pritom dôverne oznámila, že plánuje odísť – ako by znela vaša rada?

V takejto situácii som sa ocitol v minulosti už niekoľkokrát. Predovšetkým – existuje množstvo dôvodov, ktoré môžu spôsobiť tento stav a niektoré z nich sú neriešiteľné, napr. ak sa egó ľudí vymknú kontrole, ak sa spálili mosty a z kľúčových vzťahov neostalo nič, ak existujú osobné dôvody, ktoré vychádzajú z emócií, a nie z logiky atď. Moja rada je v každom prípade principiálne tá istá. V pozícii lídra sa od vás očakáva, že sa budete správať ako líder. Predstavte si na chvíľu, že ste člen predstavenstva a že generálny riaditeľ rozmýšľa, o čom práve uvažujete. Ako by ste chceli, aby sa k vám generálny riaditeľ v takejto situácii zachoval? Ako sa dá odísť tak, aby váš krok nebol objektívne kritizovaný o ďalšie tri, či štyri roky, resp. už o tri mesiace? Následne by sme zoširoka prediskutovali celú situáciu, až kým nenájdeme obojstranne prospešné riešenie, ktoré je akceptovateľné pre všetkých a pri ktorom človek cíti, že je možné prijať ho so ct'ou, charakterne a transparentne. A tiež tak, aby pred ostatnými investormi, resp. predstavenstvami, dokladovalo silu osobnosti daného človeka a jeho profesionalitu.

Kaučing, samozrejme, ovplyvňuje ľudí. Ako sa dá zabrániť tomu, aby nimi aj nemanipuloval?

To je výborná otázka, pretože sa znovu vracia k starej diskusii o interných podnikových koučoch, ktorí sú riadnymi zamestnancami spoločnosti, pre ktorú pracuje aj koučovaná osoba. Ak je daný človek skutočný profesionál, nebude manipulovať osobu, ktorú koučuje, bez ohľadu na to, či pracuje v tej istej spoločnosti. Keď však kouč aj koučovaný pracuje pre toho istého zamestnávateľa, dáva to dôvod na vznik otázok podobného charakteru a minimálne to môže mať za následok vznik pochybností, ktoré obom stranám znemožnia vytvorenie produktívneho vzťahu. Z pozície externého alebo nezávislého kouča by som však povedal, že ide o veľmi dôležitú otázku. Musíte si ju položiť, než sa necháte niekým usmerňovať a viesť pri rozvíjaní toho najdôležitejšieho a najcennejšieho aktíva, ktoré bude kedy spravovať, a to seba a svoju kariéru. V nadchádzajúcich týždňoch budem písať stĺpček o tom, ako si vybrať kouča, kto je pre vás ten pravý. Ale jedno zo základných pravidiel je získať o človeku, s ktorým zvažujete pracovať, čo najpodrobnejšie referencie. Pozhovárajte sa s ľuďmi, ktorých koučoval. Sú tam nejaké podobnosti, čo sa týka odvetvia, výšky postavenia alebo skúseností? Vyžiadať si od neho články, ktoré napísal, aby ste sa dozvedeli viac o jeho hodnotách a prístupe. Nájdite si jeho meno v Googli a hľadajte čokoľvek, čo by naznačovalo, či ide o lídra v myslení a či profesiu kouča berie vážne. Dôverujte svojim inštinktom – ak to nie je úplne ono, ak vám na tom človeku proste niečo celkom neseďí – nerobte to. A nikdy si nevyberajte kouča z jedného kandidáta. Kvôli sebe, vašej kariére a vašej rodine sa pozhovárajte viac než len s jednou osobou.

A môžem koučovať sám seba? Kontrolovať či dostatočne napredujem vo svojom profesionálnom, ale aj v súkromnom živote?

Určite áno. Môžete sa koučovať sám a stanoviť si spôsob, akým budete sledovať svoje napredovanie! V niektorých prípadoch vám externé vedenie pomôže zefektívniť vaše úsilie, ale to, ako sa stať koučom samého seba, je hlavnou témou mojej knihy.

Nakoľko je skĺbenie týchto dvoch rozmerov potrebné pre úspech?

Povedal by som, že je nemožné rozvíjať sa ako líder a pri tom nerásť na lepšieho človeka. Takže, pokiaľ sa človeku v jeho kariére dostáva koučovania správnym a uceleným prístupom, bude to mať pozitívny dosah aj na jeho osobný život.

Vy ste svoj súkromný aj kariérny život už pred tromi rokmi spojili s Prahou, čoraz častejšie sa angažujete aj na Slovensku. Prečo?

Byť v súčasnosti v strednej a vo východnej Európe je podobné, ako keby ste mali príležitosť žiť vo Florencii v 14. storočí – na začiatku renesancie! Západ, ak mám pokračovať v tejto metafore, zažíva už porenasancné obdobie. To nadšenie a energia sú teraz tu a v krajinách BRIC. Je tu obdobie, keď sa tu stretáva mnoho síl, ktoré budú mať veľmi pozitívny dosah na tvár tohto regiónu na mnoho rokov. Napríklad, mladí profesionáli a podnikatelia už nemusia odchádzať mimo republiky, ak chcú uspieť. Ide o nádherný fenomén, ktorého sme v súčasnosti svedkami v Indii a Číne a čoraz častejšie aj tu na Slovensku a v Česku. Ak by som bol mladým, inteligentným a ambicióznym profesionálom alebo podnikateľom, presne tu by som chcel byť. Keďže však už očividne nie som mladý, veľké osobné uspokojenie nachádzam v tom, že som aspoň malou súčasťou tohto úžasného potenciálu a na základe môjho vlastného skúmania a skúseností z práce s lídrami z celého sveta prispievam, ako najlepšie viem, kultúre a ľuďom, ktorých sme si spolu s manželkou veľmi obľúbili. Nevieť, čo viac by ste si z pracovného hľadiska mohli priať, než robiť to, čo vás baví, na mieste, kde sa vám páči a s ľuďmi, s ktorými je vám skutočne dobre.

Nedávno ste vydali už spomínanú knihu *Common Sense Wisdom, Múdrosť a rozum. O čom v nej píšete?*

Prednávkou som mal niekde príhovor a človek, ktorý má predstavovať, povedal, že je to „malá knižka s veľkým poslanstvom o živote a dôležitých prechodoch, výzvach a zmenách – plánovaných aj neplánovaných, ktorým každý z nás musí z času na čas čeliť“. Rád od ľudí počúvam takéto vyjadrenie o mojej knihe. Ak mám však povedať niečo bližšie, je jedinečným spojením citátov od starých filozofov až po moderných manažérov, osobností športu a nositeľov nových myšlienkových prúdov – od Budhu, cez Baltasara Graciána až po Goetheho, od Winstona Churchilla, cez Oscara Wilda, Wayne Gretzkeho a Margaret Thatcherovej, až po Walta Disneyho a Václava Havla – a vzťahuje tieto citáty na život v 21. storočí, keď veta „buď budeš udalosťami hýbať ty, alebo oni budú hýbať tebou“ dostáva úplne nový zmysel pre život človeka. Cieľom knihy je dať čitateľom nástroje, pochopenie a motiváciu na to, aby koučovali vlastný život a kariéru a aby viedli seba a ľudí v svojom okolí pri prekonávaní životných výziev, nezdarov, ale i úspechov. Ponúka kritický pohľad na život, ktorý pomôže ľuďom nájsť svoj vlastný „skutočný sever“, keď pri plavbe životom sledujú vlastný kurz, ktorý má význam a autenticitu pre nich samotných.

Vaše príspevky sa budú pravidelne objavovať aj v *Hospodárskych novinách*. Čo chcete v nich povedať slovenským manažérom?

Môj stĺpček O líderstve sa bude zameriavať na ľudský potenciál a zdravý rozum. Pôjde v ňom o pochopenie vzťahu príčiny a dôsledku medzi tým, čo si myslíte, čo hovoríte a čo robíte, a čo tieto veci každodenne spôsobujú vo vašom okolí. Je o tom, ako sa v čoraz konkurenčnejšom svete odlišiť autentickým, čestným a udržateľným spôsobom. A ako sa k úspechu, bez ohľadu na to, ako si ho zadefinujete, dopracovať priamejšie a vlastným pričinením.

Kto je Pepper De Callier

Viac než 30 rokov vyhľadáva a koučuje výkonných manažérov i politikov v USA, Európe i Ázii. Medzi jeho klientov patria spoločnosti ako Boeing, General Motors, Nokia, Hitachi, Japan Energy, Imperial Tobacco, Česká Pojišťovna, a ďalší. Rodený Američan sa pred asi šiestimi rokmi rozhodol usadiť v Česku. Dnes je partnerom pražskej firmy Bubenik Partners, píše a prednáša o zdravom rozume a pomáha ostatným zorientovať sa na križovatkách ich pracovných a osobných životov.

