

P. de Callier: Iba inteligencia už dnes nestačí

Firmy potrebujú ľudí, ktorí vedia konať ako manažéri a myslieť ako lídri, hovorí kouč manažérov

28.09.2010 / [Dominik Orfánus](#)

*Koučovať manažérov firiem, ako je Boeing, General Motors či Panasonic, možno aj z pražskej kancelárie. Američan **Pepper de Callier** žije v Prahe už šiesty rok. Firma Bubenik Partners, v ktorej je partnerom, dokáže stadiť „obhospodarovať“ klientov aj z USA a Ázie. S takmer tridsaťročnými skúsenosťami v oblasti manažmentu a ľudských zdrojov príde v októbri prednášať do Bratislavy manažérskej publiku na [TREND konferenciu Personálny manažment 2010](#).*

Aké zmeny v štýloch riadenia ste si všimli počas krízy?

Údaje sú v tomto veľmi jasné. Z viacerých svetových štúdií vyplýva, že dvadsiate a začiatok dvadsiateho prvého storočia nám odhalili v plnej miere chyby a nedostatky vývoja líderstva za posledných šesťdesiat rokov. Aj keď koncept lídra firmy je zo Západu, vďaka globalizácii sa rozšíril po celom svete a doniesol chybné vzorce aj do rozvíjajúcich sa ekonomík.

Aké chybné vzorce myslíte?

Aj vznikajúci lídri a manažéri sa nechali očariť inteligenciou a poznávaním, teda IQ a túto technickú inteligenciu oslavujú aj firmy. Na piedestál sa dostalo slovo génius. Veď desaťročia sa študenti pozerajú na svoje známky z akademických znalostí ako na osobné bohatstvo. To, čo im zabezpečí úspech v reálnom svete. Táto doba prišla do veľmi bolestivého konca. Na hocakú krízu v minulosti sa pozriete, či už ide o krízu nehnuteľností a úspor v osemdesiatych rokoch, pád technologických akcií po roku dvetisíc alebo terajšiu finančnú krízu, všetky mali korene v jednom úkaze. Firmy sa spoľahli na tých najmúdrejších ľudí, kockáčov. Dnes spoločnosti a ich šéfovia začínajú chápať, že inteligencia je iba prahovým faktorom úspechu. Štúdie jedna za druhou ukazujú, že inteligencia sama nie je záruka úspechu v živote, v práci... No nikde. A to sa týka aj líderských pozícií. Pred dvoma mesiacmi som bol s jedným výkonným riaditeľom jednej veľkej firmy tu v strednej Európe. A aj keď bol nabitý informáciami a vedel o trhu vari všetko, vyrazili ho. Nikto s ním už nechcel sedieť, nikto ho už nechcel počúvať.



Takže čo rozhoduje?

Nie je to o tom, čo viete dnes. Informácie dneška sú komodita. Ide o to, ako viete použiť to, čo máte v hlave. To slovo „ako“ je oveľa dôležitejšie v riadení dvadsiateho prvého storočia ako slovo „čo“. Ja tomu hovorím ľudský element líderstva. To je tiež jeden z dôvodov, prečo sme s Janom Bubenikom a Míkom Sortom založili Pražský líderský inštitút. Náš cieľ je

zmeniť to, ako sa vyvíjajú lídri a ako oni pracujú so svojimi podriadenými. Líderským prístupom vytvoríte dlhodobu vysoko zaangažovanú pracovnú silu, nie iba výkonovo orientovaných pracovníkov.

Aké manažérske vlastnosti preferujú firmy dnes, keď sa manažérske stavy znižujú?

Manažéri či lídri, všetci, ktorí používajú svoje tituly a pozície ako primárny dôvod na to, aby ich podriadení počúvali a nasledovali, sú prví na rane pri prepúšťaní. Naopak, kompetentné firmy hľadajú manažerov, ktorí pôsobia ako „nákaza“ na tím či oddelenie. V dobrom zmysle slova, teda vedia prirodzene zapáliť ľudí svojou vyrovnanosťou a hĺbkou osobnosti. Podriadení ich napodobňujú, čomu sa odborné hovoriť zrkadlenie.

Ako sa poučili head-hunteri? Akých ľudí hľadajú dnes?

Samozrejme, každá pozícia si vyžaduje svoje špecifické požiadavky, ale jedným slovom by som povedal, že head-hunteri dnes hľadajú rovnováhu v manažérovi. Kompetentní head-hunteri idú hlbšie do potrieb firmy, jej kultúry, poslania. Aby našli tých najvhodnejších ľudí. Teda už to nie je nejaká módna prehliadka nádejných kandidátov. Ide sa do hĺbky. Na hodnoty, motiváciu či uvažovanie. Takto vyselektujú profesionálov od príležitostných kandidátov na výkonnú funkciu.

Veríte kariérnemu rastu? Niektorí konzultanti sú presvedčení, že z dobrého špecialistu nikdy nebude dobrý manažér.

Jasné, verím kariérnemu rastu. S jednou podmienkou: iba pre tých, ktorí chcú rásť. Nesúhlasím s tým, že by špecialisti boli nevhodní na manažérsku prácu. Keď máte špičkového experta, chcete ho odmeniť či povýšiť, aby neodišiel ku konkurencii. Máte iba dve možnosti. Povýšite ho a dáte mu prestíž, po ktorej mnohí z nás tak túžia. Alebo ten človek nechce rásť na manažéra či lídra. Ak chce, bude investovať čas a energiu do sebarozvoja, hovorím tomu fyzika líderstva. Vzťah medzi tým, čo si myslí, čo robí a všetkým, čo sa deje. Keď do toho vložíte dostatočne veľa úsilia, túžby, uniknete ako líder gravitácii byť špecialistom s mandátom manažéra.

Budú firmy potrebovať viac manažerov? Aké sú trendy v moderných spoločnostiach?

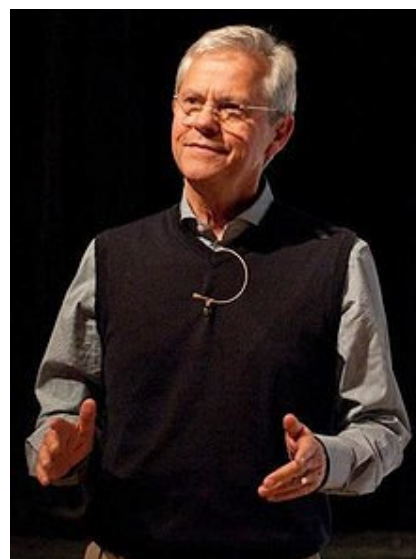
Musím povedať, že neverím na tradičné rozdelenie manažerov a lídrov. Môj priateľ Warren Bennis pred mnohými rokmi povedal jednu vetu: „Manažéri robia veci správne, lídri robia správne veci.“ To znamená, že manažéri sú orientovaní na činnosti a výkon, lídri sú viac vizionári. Dnes všetci ľudia vo firme môžu ukázať svoje manažérske aj líderské schopnosti. Tak prežijú prepúšťania. Tak budú pre firmu vždy potrební.

Čo najlepšie motivuje ľudí? Čo je podľa vás najlepší odmeňovací systém?

Dostávam túto otázku často. V mojej knihe Múdrosť a zdravý rozum: Ako sa stať vlastným koučom v živote a kariére [Common Sense Wisdom: Being Your Own Career and Life Coach] hovorím o motivácii ako vzorci: záujem krát hodnota. A platí to aj celkovo v živote. Na základe tohto vzorca ľudia šplhajú po skalách, prekonávajú choroby, robia skúšky v škole a tak ďalej. Toto je najsilnejší prvok osobného úspechu. A myslím tým akýkoľvek úspech. Či už ide o kariéru, peniaze, umenie a podobne. Je to nezastaviteľná sila. Čiže motivácia nie je voľba, domnienka, viera. Je to fakt.

A čo je teda najlepšia motivácia?

Na túto tému existuje mnoho zaujímavých štúdií. Ja rád používam knihu Drive od Daniela Pinka. Jeho hlavné zistenie sa určite nebude páčiť vašim čitateľom. Na trvalom, dlhodobom princípe motivácia peniazmi nefunguje. Peniaze fungujú dobre krátkodobo. Pri dlhodobých vzťahoch a akciách, kde sa testujú hodnoty, etika a integrita človeka, naopak majú veľmi negatívny vplyv. Aby som v tomto nešiel do detailov: ľudia je ideálne motivovať finančne tak, aby zo základného platu mali svoj komfort. Ale aby neboli márnотratní. A pohyblivú zložku platu by som nadviazal na výkon celej spoločnosti. Prieskumy opäť ukázali, že takýto systém podnecuje ľudí pracovať vo väčšej harmónii. A teraz: ako motivovať ľudí bez peňazí? Nastavte odmeny na základe ich prínosu do tímu. Ale tak, aby sa tento systém benefitov nedal obchádzať. Musíte „zabrnkat“ na ich strunu zo vzorca motivácie – záujem a hodnota. V poslednej štúdiu Gallupu sa najzaujímavejší zamestnanci vyjadrili, že si najviac cenia vzťah s nadriadeným. Konkrétne úctu a možnosť realizovať sa. Všimnite si, že som nepoužil slovo mať rád.



Aké personalistické techniky odporúčate firmám?

Myslím, že svet je prepchaný technikami. Byť efektívnym manažérom je viac o zdravom rozume ako o technikách. Aj keď manažéri majú jasnú víziu a motiváciu na sebe pracovať, často im chýba vec, ktorej ja hovorím sebauvedomenosť. Teda vedieť o svojich silných a slabých stránkach. Ako a čo robiť, aby som zvládol výzvy, ktoré ma čakajú. Tieto postrehy najskôr dostanete od druhého človeka, ktorý má skúsenosti a dá vám spätnú väzbu. Diskusiou.

Ako zmeníme manažéra na lídra? A čo dnes viac firmy potrebujú – manažerov alebo lídrov?

Rast ide zvnútra. Lídri zo seba samých. Aby som citoval zakladateľa internetového obchodu Amazon.com Jeffa Bezosa: „My sme tá voľba, čo robíme v živote.“ Teda nečakajte, že z vás niekto spraví lídra. Vezmite zodpovednosť a začnite na sebe pracovať. Keď budete na sebe neustále pracovať, príležitosti si vás nájdu. Firmy dnes potrebujú viac ľudí, ktorí vedú konat ako manažéri a myslieť ako lídri. Urobia všetko pre to, aby danú úlohu spravili, a to čo najlepšie. A zároveň vedú, ako pracovať s ľuďmi, aby tú úlohu správne dotiahli. Takto vyzerá dvadsiate prvé storočie.

Ste profesionálny kouč, ale predsa sa pýtam: pomáha koučing manažérom alebo firme? Má dlhodobý efekt?

Kompetentný koučing pomáha obom. Manažérom aj firme. Manažéri, ktorí na základe koučingu menia svoje správanie iba krátkodobo, nemajú záujem v trvalo udržateľnom raste. Odporučil by som im nájsť si nejakú inú profesiu. Budú šťastnejší oni aj firma.

Vaše knihy nedávajú priame odpovede, ale mali by inšpirovať riadiacich pracovníkov. Stačí to dnes v tak rýchlo sa meniacom prostredí?

Ja som učiteľ, nie guru. Mojmím cieľom je naučiť ľudí, aby mysleli za seba. Aby za mnou nechodili po odpovede, ale po perspektívu, hlboký pohľad a informácie, ktoré ich privedú k správnyim odpovediam.

Aký rozdiel vidíte v manažérskych štýloch stredoeurópskych krajín oproti tradičnému americkému či japonskému manažmentu?

Tiež veľmi častá otázka. Ľudia si myslia, že sú nejaké stereotypy, ale mňa to nezaujímá. Zameriavam sa na to byť občanom planéty, nie nejakkej ohraničenej oblasti. Nechcem bagatelizovať rozdiely medzi kultúrami, sú veľmi dôležité. Zameriavam sa na to, aby som pomáhal ľuďom riadiť čoraz viac globálne previazaný firemný svet. Pre mňa sú kompetentní lídri tí, ktorí venujú čas spoznávaniu kultúr, s ktorými budú mať do činenia. Hovorím mojim klientom, že namiesto toho, aby sa cítili v krajine ako cudzinci, mali by byť „novými domácimi“, ktorí vyjadrujú úctu, záujem a ochotu sa učiť o krajine.

Fungujú vaše skúsenosti a rady v tomto regióne? Veľa manažérov sa sťažuje, že návody z Ameriky tu jednoducho nezaberajú.

Za tridsať rokov mojej praxe so špičkovými predstaviteľmi firiem som sa nestretol s nikým, kto by chcel byť vedome nekompetentným lídrom. Zahraniční manažéri budú čoraz viac tlačení do hlbšieho spoznávania kultúry, kde pracujú. A moja filozofia a systém platí tu ako všade na svete. Preto sa sústredím na to, aby si každý našiel svoj jedinečný a autentický systém riadenia. Je to o flexibilitě, porozumení, zdravom rozume a sebauvedomení. Najlepšie to povedal Charles Darwin: Nie je to ten najsilnejší živočíšny druh, ktorý prežije, ani ten najinteligentnejší. Ale ten, čo sa vie najlepšie prispôbiť zmene. Nie je väčšej pravdy pre lídrov tohto storočia.

Aké sú výzvy, ktorým budú manažéri čeliť v budúcnosti?

Okrem povinnej jazdy, ako sú zručnosti v marketingu, financiách, plánovaní a podobne, je najväčšou výzvou vystúpenie z konformnej zóny manažéra. Skutočný rast a vzdelávanie je celoživotným cieľom. Je to o pokroku, nie perfektnosti.

Čo manažérom dnes najviac chýba?

Najzjavnejší deficit majú v sebauvedomení. Najťažšou otázkou pre každého lídra je: „Aké je to pre mňa pracovať?“ Tu prichádza na pomoc kouč, aby dal lídrovi spätnú väzbu na to, aby pochopil pohľad „z druhého brehu“. Aj zo strany podriadených, aj zo strany nadriadených.

Pepper de Callier (64) sa koučovaniu manažérov venuje vyše 25 rokov, pracoval aj ako head-hunter. V USA bol partnerom spoločnosti Heidrick and Struggles, vtedy najväčšej firmy v tomto odbore na svete. Usadil sa v Prahe a stal sa partnerom personálnej poradenskej spoločnosti Bubenik Partners. Klientov má v Európe, Ázii i USA. Medzi najvýznamnejších patrí Boeing, Emerson, General Motors, Hitachi, Japan Energy, Česká poisťovňa či Plzenský Prazdroj.

Foto - Archív Bubenik Partners