



PRVÁ KAPITOLA

Staňte sa skvelým vodcom

„Viera nie je len trpezlivosť, ktorá pasívne čaká, kým prejde búrka. Je to skôr duch, ktorý v sebe nesie rôzne aspekty. Áno, určite nesie aj sklamania, ale predovšetkým nesie jasnú neochvejnú nádej.“

— CORAZON AQUINO

VODCOVSTVO JE NAJDÔLEŽITEJŠÍM ATRIBÚTOM pre úspech v podnikaní. Jednoducho povedané, vodcovstvo je ochota byť zodpovedný za výsledky a ochota stáť si za touto zodpovednosťou bez ohľadu na vonkajšiu situáciu alebo tlak.

Vodca je ten, kto je ochotný robiť to, čo je na uskutočnenie skvelých vecí *potrebné*. Nepodarí sa to na prvý alebo druhý pokus. Vodcovia sú pripravení na to, že zlyhania sa budú opakovať. Nemajú to radi, ale nevzdávajú sa, keď veci nevychádzajú. V skutočnosti sú to práve ťažké

ekonomické časy a veľké krízy, keď sa naozaj ukáže váš vodcovský charakter.

Prečo? V ťažkých časoch vaši konkurenti utekajú do bezpečia a snažia sa prežiť, namiesto toho aby sa zamerali na svojich zákazníkov. Kladú menší dôraz na kvalitu. Redukujú služby a investujú menej do inovácií. Znižujú stav personálu na všetkých úrovniach. Výsledkom je ale v konečnom dôsledku to, že viac skvelých ľudí zostane „voľných“ a môžu začať pracovať pre vás.

Obyčajne to býva najmä čas krízy, keď organizácie nadväzujú na to, čo z nich urobilo skvelú firmu. Počas krízy musia vodcovia uskutočňovať odvážnejšie rozhodnutia, ktoré ich v budúcnosti urobia výnimočnými. Hovorilo sa, že „severský vietor stvoril Vikingov“. V čase krízy máte možnosť znovu pozdvihnúť svojho ducha a nájsť lepšie spôsoby, ako potešiť svojich zákazníkov.

VAŠE VODCOVSTVO JE DÔLEŽITÉ

Dnes je vaše vodcovstvo potrebnéjšie než v minulosti. Teraz je čas, aby ste nastúpili na novú cestu. Je čas, aby ste začali protiútokom, vyrazili vpred, inovovali, hľadali lepšie, rýchlejšie, ľahšie a lacnejšie možnosti, ako dosiahnuť výsledky.

Čo sa rozhodnete uskutočniť dnes, práve teraz a na tomto trhu, to bude mať na vašu spoločnosť a kariéru väčší vplyv než kedykoľvek predtým. Epiktetos napísal: „Okolnosti nerobia muža, iba mu odhalia, kým je.“

Vaša schopnosť prevziať kontrolu, robiť ťažké rozhodnutia, akceptovať zodpovednosť a efektívne viesť môže mať väčší vplyv na úspech vášho tímu alebo organizácie, ako akýkoľvek iný faktor. Všetko, čo vykonáte, aby ste sa stali efektívnejším vodcom, má mnohonásobný vplyv na celú vašu organizáciu.

NAJLEPŠIE A NAJHORŠIE ČASY

Ludia sa často sťažujú na ťažkú ekonomickú situáciu alebo na tvrdú konkurenciu, ale mnohí z *najlepších* vodcov založili svoje spoločnosti v najhoršom možnom čase, alebo ich previedli cez tie najväčšie nástrahy.

Sedemdesiate roky ponorili Ameriku do obdobia „stagflácie“ s kombináciou vysokých úrokových sadzieb, zvýšených cien palív a slabými trhmi s akciami a nehnuteľnosťami. Boli považované za *stratené desaťročie*, veľmi podobné tomu, ktoré sa práve skončilo.

Napriek tomu boli sedemdesiate roky časom, keď skvelí podnikatelia uskutočnili nemysliteľné. Uprostred teroristických hrozieb, masívnych bankrotov, dlhých radov na palivá, deregulácie a trhových bublín prišli podnikatelia ako Charles Schwab, Steve Jobs a Herb Kelleher k neobyčajnému záveru.

Rozhodli sa: Toto je skvelý čas na vybudovanie firmy!

NAČASOVANIE JE NADHODNOTENÉ

Či už ste laureátom Nobelovej ceny ako Muhammad Yunus či Nelson Mandela, alebo podnikateľom ako Richard Branson či Oprah Winfrey, nečakajte na to, kedy nastane ten „správny čas“ niečo začať. Alan Mulally sa neuspokojil s tým, že bude iba zamestnancom vo Forde. Využil obrovskú príležitosť chopiť sa kormidla a vykonať niečo veľké vtedy, keď ho spoločnosť a *jeho krajina* najviac potrebovali.

Vizionári majú prekvapivo dobrý zmysel pre púšťanie sa do vecí v časoch, ktoré sa zdajú byť najmenej príhodné. Ak sa pozriete na okolnosti, za ktorých sa chopili svojich spoločností, často si vybrali také obdobie, ktoré ich konkurenti považovali za najhorší možný čas. Mnohí pozorovatelia zvonku si myslia, že títo vizionári to mali jednoduché a dokonale nastavené. Takéto tvrdenie má však od pravdy ďaleko.

PRÍLEŽITOSŤ A KRÍZA

Walt Disney, Bill Hewlett a David Packard, Tom Watson (z IBM) a Thomas Edison (v čase, keď vytváral svoju víziu pre General Electric) – všetci títo ľudia začali realizovať svoje sny v období, keď trhy boli slabé. FedEx, Sports Illustrated, Hyatt, Wikipedia, MTV a Trader Joe's začínali práve v čase veľkej recesie, ktorá porazila mnohé iné organizácie. Dokonca aj Google sa zapísal do registra práve v čase tesne pred prasknutím bubliny v IT odvetví na konci minulého storočia.

Leon Charney kúpil svoju prvú nehnuteľnosť v tú noc, keď v roku 1980 Jimmy Carter prehral boj o svoje znovuzvolenie s Ronaldom Reaganom. Úrokové miery sa merali v desiatkach percent a trh s nehnuteľnosťami bol na dne. Svoje príjmy z prenájmu vložil do dvanástich susediacich nehnuteľností, čo predstavovalo investíciu do 1,4 milióna štvorcových stôp na Times Square. Nikdy ani len nepomyslel na to, že sa napriek momentálnemu obrovskému prepadu trhu s nehnuteľnosťami stane miliardárom a v súčasnosti aj jedným z nových členov rebríčka Forbes 400*.

Wang Chuanfu založil BYD** po prasknutí internetovej akciovej bubliny, keď sa nikto nezaujímal o predstavy bývalého profesora o zelenom, batériami poháňanom elektromobile bez emisií. V roku 2008 kúpil desať percent spoločnosti BYD Warren Buffett, čo z Chuanfua urobilo miliardára a najbohatšieho človeka v Číne.

NEVYDARENÉ ZAČIATKY

Veľa organizácií s dlhou históriou sa nielenže zrodilo v čase zlých trhov, ale na začiatku malo aj nepopulárne produkty. Zoznam krátko trvajúcich, nevydarených začiatkov veľkých spoločností je nesmierne dlhý. Mohlo by sa zdať, že úspech v podnikaní je založený na predchádzajúcich neúspechoch.

* Zoznam 400 najbohaších ľudí v USA.

** Build Your Dream – Vybuduj svoj sen (angl.)

Existuje množstvo povestných príkladov. PDA zariadenie Newton od firmy Apple bolo v roku 1993 príliš neohrabané a drahé na to, aby uspelo, ale vydláždilo cestu pre Research in Motion, aby prišli na trh s BlackBerry, a pre Nokiou, aby sa ich smartfóny stali obrovským úspechom, a to všetko dlho pred príchodom iPhone od Apple.

Hewlett-Packard je dnes na vrchole, firma rastie rýchlym tempom a predbehla svojho konkurenta Dell, aby sa stala číslom jeden v podiele na trhu s osobnými počítačmi. Ale začiatok taký nebol. Medzi jej prvými elektronickými produktmi bolo zariadenie na automatické splachovanie pisoárov a prístroj na vydávanie „šokov“ pre ľudí podstupujúcich diétu. Obe produkty na trhu „prepadli“.

SKROMNÉ ZAČIATKY

Spoločnosť Marriott, podľa časopisu Fortune jedna z najobdivuhodnejších firiem za rok 2010, nezačínala ako hotel, ale ako stánok s koreňovým pivom A&W. Procter&Gamble začali ako jeden z osemnástich výrobcov sviečok v Cincinnati.

Fínsky inžinier Fredrik Idestam založil továreň na spracovanie celulózy na brehu rieky Nokia a mal veľký úspech ako výrobca toaletného papiera. Neskôr rozšíril svoju činnosť o výrobu gumených topánok a elektrickej energie. V roku 1981 tá istá spoločnosť Nokia vynášla prvú medzinárodnú mobilnú sieť na svete a dnes je najväčším výrobcom mobilných telefónov a digitálnych fotoaparátov.

Technologická veľmoc Wipro začínala v oblasti prísad do pečiva v Indii, potom po viacerých pokusoch vstúpila do biznisu s mydlom a dokonca vyrábala aj hydraulické valce. Azim Premji nakoniec premenil Wipro na IT spoločnosť, ohodnotenú na päť miliárd dolárov, a jeho osobný majetok dnes predstavuje približne sedemnásť miliárd dolárov.

SKÚŠAJTE TO STÁLE ZNOVU

Prvých šesť pokusov Charlesa Schwaba nenaplnilo jeho vysoké očakávaní. Nakoniec ale vytvoril diskontnú sprostredkovateľskú firmu, ktorá bola taká úspešná, že ju v roku 1980 odkúpila Bank of America, ktorá bola v tom čase najväčšou bankou sveta. Nanešťastie, uzavretie obchodu s touto bankou nemalo taký efekt, ako si všetci predstavovali, a tak sa Schwab o pár rokov neskôr odhodlal kúpiť svoju spoločnosť späť za viac ako štvornásobok ceny, za ktorú ju predal.

Aby znížil svoj dlh zo spätného odkúpenia, doviedol firmu na burzu v New Yorku, ale bolo to iba pár týždňov pred veľkým krachom v roku 1987. Akcie padli o viac ako sedemdesiat percent za jediný deň a počas približne piatich rokov sa nevrátili na svoju východiskovú verejnú ponuku (IPO).

ÚSPECH NAPRIEK NEPRIAZNI

Chuck Schwab vďačí za svoju záchranu rodičom, ktorí boli svedkami Veľkej hospodárskej krízy. To oni podporovali jeho ambície pomáhať miliónom ľudí pri dosiahnutí vlastnej finančnej nezávislosti. Napriek ťažkým časom mnohé skvelé rodiny neraz vychovali takých vodcov, ako je Schwab, ale to sa nestáva tak často, ako by sme mohli dúfať. Mnohí z veľkých ľudí nevystihli ten správny čas, ani nemali rodiny, ktoré by im v začiatkoch pomohli.

Medzi najstaršie spomienky generálmajorky Gale Pollockovej patrí tá, ako ju jej vlastný otec ohrozoval strelnými zbraňami a nožmi. Mala jedenásť rokov, keď mu povedala, čo si o tom myslí. Hľadela mu do tváre a prehltajúc slzy vyriekla: „Muži neubližujú ženám a otcovia neubližujú svojim dcéram!“. Každý okamih pravdy bol pre túto ženu vedomým výberom zmeniť veci k lepšiemu. Pollockovej mentor, ktorý ju podporoval v nebezpečných časoch, keď žila so svojím otcom, sa ako mladý tínedžer

vrátil z Vietnamu s odtrhnutými nohami. Bola z toho zničená, ale svoj hnev premenila na činy. Ako sestrička sa prihlásila do Armády Spojených štátov amerických, aby sa neskôr stala prvou ženou, ktorá viedla armádnym zdravotníckym systémom.

Keď sa v roku 2007 rozpútala ostrá diskusia ohľadom kvality zdravotnej starostlivosti vo vojenských nemocniciach, bola ako náčelníčka zdravotníckej služby povoláná „skočiť na tento granát“, pričom bolo veľmi pravdepodobné, že zlyhá, čím by si zničila kariéru. Bola pod ťažkou paľbou, ale napriek tomu sa jej podarilo systém vo vojenských nemocniciach zmeniť.

CHARAKTER A KOMPETENTNOSŤ

Čo majú ľudia, o ktorých sme tu hovorili, spoločné? Vodcovstvo.

Aby ste ako vodca uspeli, potrebujete kombináciu dvoch vecí: charakteru a kompetentnosti. Musíte byť celistvou osobnosťou. Musíte byť niekým, komu ľudia veria a sú ochotní ho nasledovať.

Aby ste si v podnikaní získali dôveru, musíte byť *dôveryhodný*. Musíte veriť sám sebe, svojej spoločnosti, svojim produktom a službám a tiež svojim ľuďom. Musíte veriť tomu, že ponúkate produkty alebo služby, ktoré sú v každom smere vynikajúce. Také produkty alebo služby, ktoré majú pre vašich zákazníkov význam. Musíte byť príkladom a inšpirovať ostatných, aby sa k vám pridali pri realizácii vzrušujúceho projektu budovania skvelej spoločnosti.

Súčasne sa musíte stať vynikajúcim vodcom, rozvíjať svoje kľúčové schopnosti a vydať sa smerom sústavného zdokonaľovania sa počas celej svojej kariéry.

„Aby ste stále mysleli na to, že sa musíte zlepšiť vo všetkom, čo robíte, potrebujete pokoru,“ tvrdil nám pri rozhovore zakladateľ Amazonu Jeff Bezos. „Neviem ako vy, ale ja nikdy neskončím so zveľaďovaním svojej spoločnosti alebo samého seba.“

VODCOVSTVO PIATEJ ÚROVNE

Guru manažmentu Jim Collins používa frázu „vodcovstvo piatej úrovne“, aby opísal vlastnosti najlepších vodcov – takých, ktorí budujú skvelé spoločnosti. *Pokora*, najfascinujúcejšia a najcharakteristickejšia vlastnosť úrovne číslo päť, zostáva často nepochopená.

Pokora v skutočnosti neznamená byť skromným. Ľudia, ktorí sú dosť veľkí blázni na to, aby začali obchodovať v čase, keď ekonomika upadá, a ktorí potom musia bojovať s veľkou konkurenciou, nie sú práve skromní. Ako mi povedal Collins, pokora jednoducho znamená, že máte „horúcu, poháňajúcu, neoblomnú túžbu slúžiť a vyhrávať bez arogancie, ktorá by vás zviedla k tomu, aby ste uverili, že všetko viete alebo že máte vždy pravdu.“

Ako vodca piatej úrovne neveríte tomu, že ste dokonalý. Ste iba presvedčený, že máte všetko, čo je potrebné na úspech a že sa ešte môžete zlepšiť. Vždy hľadáte nové cesty, ako sa v tom, čo robíte, dostať na vyššiu úroveň.

STÁLE SA MÔŽETE ZLEPŠIŤ

Bezos veril, že dokáže vytvoriť nový typ „virtuálneho“ obchodného domu so silným poslaním, ktoré by opodstatnilo značne optimistickú metaforu „Amazon“ (čo bol názov jeho spoločnosti). O tejto myšlienke by sa dalo povedať všeličo, len nie to, že by bola skromná. Napriek tomu mal v sebe istú pokoru a vytvoril podnikateľský plán, ktorý bol založený na vedení firmy v oblasti služieb zákazníkom, a to všetko v čase, keď takýto typ služieb, poskytovaných cez internet, nebol populárny a keď existovala pomerne silná konkurencia v oblasti obchodu cez internet.

Kým ostatné internetové spoločnosti expandovali rýchlosťou svetla, posadnutosť Amazonu organizovaním svojich produktov a vylepšovaním svojich služieb v snahe dosiahnuť vyššiu úroveň, než mali iní, paradoxne vyústila do situácie, že firma rástla „pomalšie“ a nevykazovala zisk. Keď internetová akciová bublina praskla, Amazon prežil a prosperoval, zatiaľ

čo ostatní skrachovali. Po piatich rokoch straty Bezos vyprodukoval svoj prvý zisk. Tento typ pokory, kombinovaný s disciplínou a neustálou snahu zlepšiť sa a zdokonaľiť svoju firmu je to, čo vám dáva „rozhodujúcu výhodu“ vo vašej pozícii a umožňuje vašej spoločnosti predstihnúť konkurenciu.

Verili by ste, že sa internetová firma dostane medzi dvadsaťpäť najlepších v oblasti poskytovania služieb zákazníkom – na ten istý zoznam, na ktorom je napríklad aj spoločnosť Ritz-Carlton, ktorá má fyzické aktíva a ľudí, ktorí sa s vami môžu stretnúť a osobne vás pozdraviť? *Business Week* a J. D. Power v roku 2010 zasa raz vebili Amazon vo svojom zozname Customer Service Champs*.

Ako to budeme ešte podrobne analyzovať v tejto knihe, kľúč k získaniu zákazníkov a budovaniu obchodnej spoločnosti súvisí s prekračovaním očakávaní v porovnaní s inými existujúcimi alternatívami. Amazon vie, ako bojovať o zákazníkov a dokonca aj v časoch veľkej recesie v roku 2009 čistý predaj Amazonu stúpol o 28 percent na viac ako 24 miliárd dolárov a čistý zisk poskočil o 40 percent na takmer miliardu dolárov.

NIKTO TO NEROBÍ SÁM

Nikto nerobí niečo, čo za to stojí, úplne sám. Úlohou každej vedúcej osobnosti je dosiahnuť výsledky pomocou iných ľudí. Jedným z najlepších spôsobov, ako vyťažiť čo najviac zo svojich ľudí, je zaobchádzať s nimi ako s dobrovoľníkmi, ako keby pre vás pracovali z vlastnej vôle, pretože to vlastne aj robia. To, že ich platíte, ešte neznamená, že pre vás musia vždy pracovať. To platí aj vtedy, ak ide o tých najlepších pracovníkov. Sú to *voľní agenti*, ktorí by mohli ísť inde a neraz to aj robia.

Keďže každý človek je do istej miery odlišný (často dosť výrazne), najlepší vodcovia musia byť vo svojom štýle práce s inými ľuďmi obzvlášť flexibilní. Niektorí ľudia reagujú najlepšie na pochvalu, ďalší potrebujú iné stimuly. Vaša schopnosť vyťažiť z ľudí pod vašim vedením to najlepšie, je kľúčovým meradlom vašej efektívnosti ako vodcu.

* Šampióni služieb zákazníkom (angl.)