

Konkurencia je ako nešťastná puberta

Nemôžete byť najlepší vo všetkom, preto konkurencia spôsobuje viac sklamaní ako radosti, hovorí biznis kouč Ardawan Lalui

DOMINIK ORFÁNUS

Keď ako vedecký inžinier vo farmaceutickej firme hľadal nejaký kurz, ktorý by pomohol jeho tímu myslieť ako jeden mozog bez nezdravej konkurenčnej dravosti, nič nenašiel. Preto niečo také vymyslel. Rodený Iránec dnes prednáša, koučuje a dáva kurzy v Írsku, Česku, Poľsku aj na Slovensku.

» Kedy ste začali s biznis prednáškami?

Po úspechoch s mojim tímom vo farmaceutickej firme ma pozývali prednášať na rôzne konferencie, školy a fóra. Zistil som, že ma to veľmi baví, bolo to moje hobby. Tak som sa vo svojich 54 rokoch rozhodol, že sa budem živiť hobby. Keby som zostal v aktívnom manažmente, vedel by som zmeniť iba jednu spoločnosť, takto viem zlepšiť mnoho firiem. Môj pohľad na lídersťvo vychádza z hodnôt. Úprimnosť, dôveryhodnosť, pokora, integrita, spravodlivosť – tieto hodnoty by mali ísť naprieč podstatou kvalitného lídersťva.

» Nie každý manažér oplýva čo i len zlomkom týchto hodnôt a po dvoch dňoch vášho seminára sa to ťažko zmení.

Čo hovorím aj na kurze, je to, že každý líder by si mal vytvoriť vlastný systém. Beriem lídersťvo od základov. Väčšina ľudí tieto hodnoty má, ale nechávajú ich doma, neberú si ich do práce, pretože si myslia, že je pre nich výhodnejšie správať sa inak. Ja bývam v Írsku a máme tam riadne ekonomické problémy. Sú to iba ekonomické symptómy, problém je vskutku morálny. A keď sa do firiem

a spoločnosti nedostanú tieto princípy, nevyriešia sa ani ekonomické problémy.

» Firmy sa aspoň slovne snažia takéto hodnoty stanoviť vo svojich vyhláseniach.

Nehovorím, že nemáte mať víziu či poslanie, ale potrebujete hodnotové piliere, ktoré vám pomôžu sa v každej chvíli správne rozhodnúť.

» Ako sa má zmeniť lídersťvo?

Podobne ako spoločnosť – musí dospieť. Pozrime sa na ľudský život. Človek začína svoju cestu ako bábätko, jeho pohľad na svet je: svet som ja, zaujíma sa iba o seba, inštinktívne sa snaží o to, aby prežilo. Následne v detstve dostáva človek pohľad, ktorý hovorí, že svet je nebezpečný, snaží sa prejavovať svoju dominanciu, aby bol akceptovaný skupinou, rád použije aj nátlak. Tínedžer vidí svet ako džungľu, správanie k ostatným sa riadi podľa princípu, že prežijú tí najlepší, uznáva konkurenčný boj. Človek chce vyhrať a používa svoju silu. V takomto konkurenčnom svete žijeme dnes. Keď sa pozriete na históriu ľudstva, tak sme si prešli všetkými fázami až do puberty. A podobne to je aj s lídersťvom. Keď si zoberiem môj rodný Irán, tak je v detstve a chce ísť do puberty. V puberte ľudstvo neprežije, je nevyhnutné dospieť.

» Ale čo je zlé na konkurencii – pomáha predsa v napredovaní...

Na tejto úrovni nikdy nebudeme šťastní, stále s niekým súťažíme. Nemôžete byť najlepší vo všetkom, každý človek je výnimočný v niečom inom. Preto konkurencia spôsobuje viac sklamaní ako radosti. Táto „puberta“ sa nedá udržať večne, nikto nikdy nebude spokojný. Musíme dospieť.

» Ako vyzerá dospelosť?

Pohľad na svet je, že svet je jednotný. Dospelosť je postavená na princípoch pravda a spravodlivosť. Cieľom je jednotnosť v rozmanitosti a celá interakcia je postavená na spolupráci a hľadaní konsenzu.

» Je v dospelosti miesto pre konkurenciu?

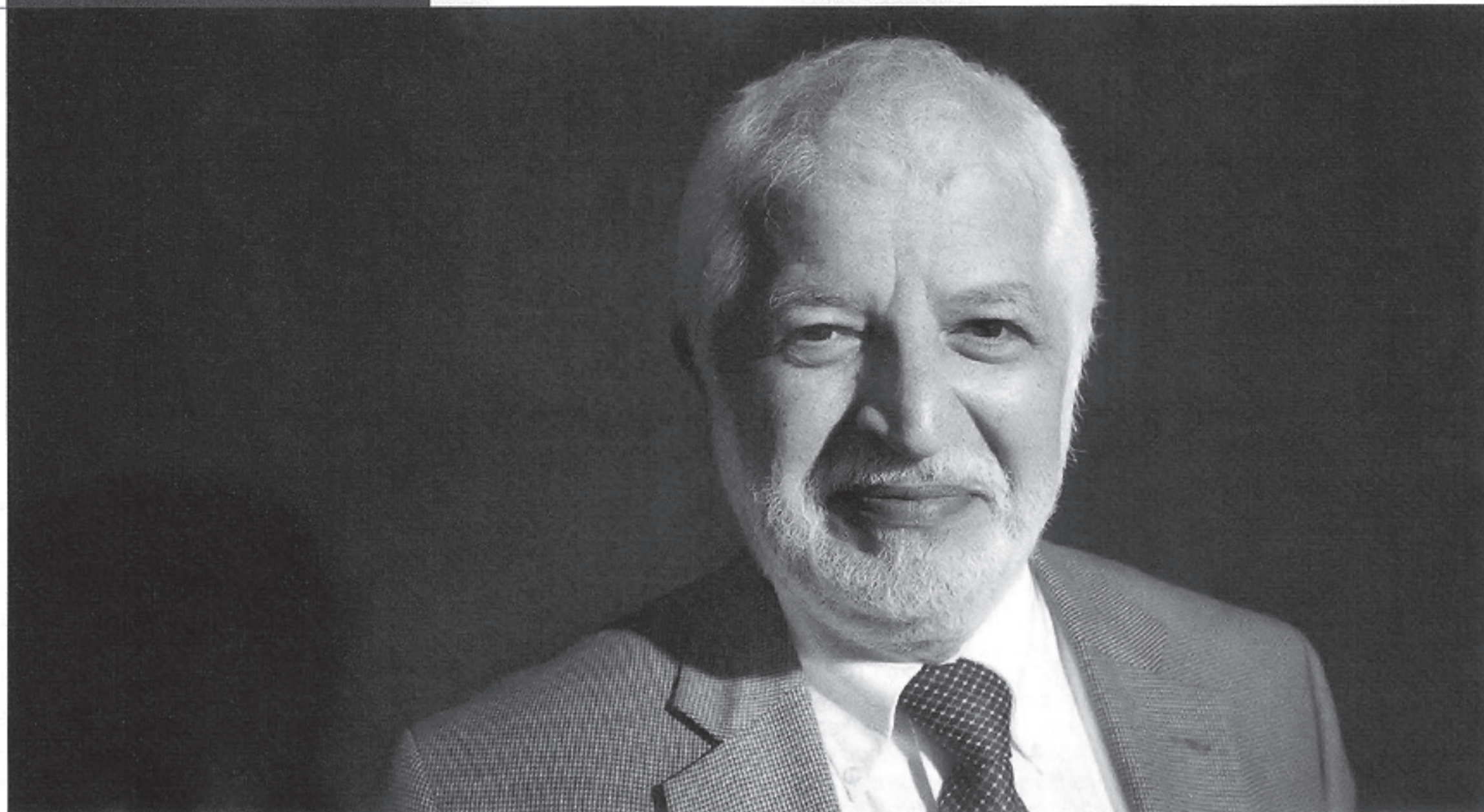
Je, ale konkurenciu vnútri nás. Keď kontinúálne súťažím sám so sebou, budem čoraz lepší, takisto aj firmy. Takže hlavný rozdiel medzi pubertou a dospelosťou je v tom, že v puberte vám stačí relatívny rozdiel – od konkurenta, v dospelosti vám ide o absolútny rozdiel – od toho, kde ste dnes a kde budete zajtra. A to je teda riadny rozdiel v napredovaní.

» Tomáš Baťa povedal, že nie je nič lepšie ako vedenie vzorom, teda líder by mal byť schopný v ľuďoch zapáliť iskru, ísť príkladom, ale znamená to byť aj inšpiratívny a charizmatický.

Samozrejme, ale záleží, na ktoré hodnoty a stránku človeka chcete pôsobiť. Sú lídri ako Gándhí, Martin Luther King a podobne, ktorí majú víziu a princípy. Zhodneme sa na tom, že konali dobro. Potom tu sú ďalší lídri, napríklad Hitler, ale ten určite dobro nekonal. Líder by mal mať v prvom rade integritu. Ľudia by mali viac ako nasledovať lídra, nasledovať princípy a hodnoty, ktoré predstavuje. Vášň by teda namiesto osobností mali v ľuďoch zapalovať princípy.

A tu sa dostávame k tomu, že keď lídri nemajú alebo porušujú princípy, nikto ich nebude brať vážne. Pýtal som sa deciek v triede, že koľko z vás si myslí, že podvádžanie je zlé. Všetci zdvihli ruky. Na úrovni vedomia to bolo všetkým jasné. Ďalšia otázka: Koľko z vás nechce podvádzať? Osemdesiat percent zdvihlo ruky. Ich úroveň citenia už bola

ARDAWAN LALUI (60) – Iránec, ktorý po skončení strednej školy išiel študovať elektrotechniku na Middlesexskú univerzitu v Londýne. Postgraduálne štúdium ukončil na City University. Pracoval ako projektový manažér na viacerých projektoch v Írsku, Egypte, vo Švajčiarsku, Fínsku, v Nemecku, vo Švédsku, v Rusku aj Južnej Afrike. Šéfoval výskumnému oddeleniu farmaceutickej firmy Vitalograph v Írsku, ale vyskúšal si aj stoličku riaditeľa medzinárodnej školy v Českej republike. Už 25 rokov sa venuje firemnému koučingu v malých a veľkých firmách, ako aj v štátnych. Momentálne prednáša a pracuje na štyroch európskych projektoch v oblasti zvýšenia efektivity malých a stredných podnikov. Žije v Írsku.



slabšia. Tretia otázka: Koľko z vás nepodvádzajú? Dvadsať percent zdvihlo ruky, aj to veľmi opatrne, aby si o nich ostatní nemysleli, že sa tým chvália. Tu je názorný príklad toho, že ľudia vás vnímajú podľa toho, čo robíte, nie podľa toho, čo hovoríte. Aj keď vy sami sa hodnotíte podľa toho, čo si myslíte, ostatní vás hodnotia jedine podľa skutkov.

» **Môže sa podľa vás z každého manažéra stať líder?**

Je to známa veta, ale je pravdivá: vedieš ľudí, manažuješ veci. Každý manažér by mal vedieť, ako viesť ľudí. Vlastne každý človek by mal vedieť viesť. Aspoň vlastný život.

V zásade nemôžem dať ľuďom to, čo nemám sám. Ak som sám znechutený, ako môžem inšpirovať ľudí? Ak sa pozrieme na lídersťvo ako schopnosť, tak táto sa dá naučiť. Je to vaše rozhodnutie, či chcete zostať v puberte alebo chcete lídersky dospieť. Kým talent nám je vrodenný, vlastnosti si vieme vybrať.

» **Akú rolu hrá v rozhodovaní a vývoji manažéra jeho ego?**

Čím menšiu rolu hrá, tým menej škody napácha. Jedna z najväčších kvalít lídra je pokora. A nie je to slabosť, je to silná stránka. Ak sa o niečom diskutuje, vlastne triete o seba názory, až vznikne iskra pravdy. Ak triete o seba osobnosti, teda egá, bez rešpektu k tomu druhému, vzniknú iné zbytočné iskry a konflikt.

» **Manažéri, ktorí podvádajú, prípadne ktorí chcú mať nejaké nenáležitú výhodu, sú kariérne často úspešní.**

Záleží, ako definujete úspech. Dnes sa poze-

ráme na úspech najmä cez materiálne veci, peniaze. Keď bude líder morálny, určite z dlhodobého pohľadu vyhrá a bude úspešný. Nemoralnosť je iba krátkodobá výhoda. Z dlhodobého pohľadu si aj vy radšej vyberiete biznis partnera, ktorému môžete dôverovať. Preto veľa firiem chce dospieť, chcú byť morálne, preto majú svoje vyhlásenia o vízií a poslaní. Ale kým sa to pretaví do činov, musí to prejsť cez vedomie a srdce. A to sa zatiaľ nestalo, je to dlhodobý proces.

» **Hodnoty a zvyky sa líšia od krajiny ku krajine, takže čo je morálne pre jedného manažéra, nemusí byť morálne pre manažéra rovnakej firmy v inej krajine.**

Kľúčom je, aby sa ľudia držali princípov a rozumeli im. Ako som hovoril, myslím, že tie kľúčové hodnoty sú všade rovnaké. Spravodlivosť je jedna, ale čo je spravodlivé pre jedného, nemusí byť pre iného. Alebo to, čo bolo férové kedysi, nemusí byť dnes. Princíp férovosti zostal, ale zmenil sa koncept. V dospelosti sa snažíme o konsenzus. A to sa dá iba tak, keď prestaneme hľadať iba na svoj záujem, ale budeme sa snažiť vidieť veci aj očami druhého.

» **A netlmí dodržiavanie pravidiel, principiálnosť inovatívnu časť človeka?**

Robil som vo výskume a vývoji dlhé roky a viem, že sú niektoré pravidlá, ktoré ľudia musia dodržiavať, najmä v oblasti bezpečnosti. Ale sú zasa veci, v ktorých by ste mali nechať robiť ľudí tak, ako to vedia, ako sa im to páči. Bez disciplíny nebude ani kreativita. Je to ako s jazdením na aute. Sú tu pravidlá

na cestách, ktoré vám umožňujú jazdiť bezpečne, čo možno najrýchlejšie a načas. Ak ich nedodržíte, niekto na ceste bude strácať. Dobré pravidlá vytvárajú slobodu, zlé pravidlá zväzujú ruky.

» **Ako by sa firmy mali rozhodovať pri výbere manažérov?**

Manažérove výsledky sú vlastne výsledky tých, ktorých riadi. Väčšinou firmy chcú povýšiť najlepších špecialistov do roly manažérov. Keď sa z nich stanú manažéri, používajú svoje špecialistické schopnosti na manažovanie. Zlé, nefunguje. Potrebujete iné zručnosti. Vy potrebujete dostať prácu z vašich ľudí. Volá sa to Petrov princíp – každý je povýšený iba do miery svojej nekompetentnosti. Si dobrý účtovník, ale zlý manažér oddelenia? Tak ň už ďalej nepovýšime, aby si nezapáchal ešte väčšie škody. A tak zostane práve tým manažérom, na ktorého nemá.

» **Aké firmy sa snažia najviac dospieť?**

Všimol som si, že veľké firmy sa chcú dostať do dospelosti viac ako menšie – tie majú problém sa vyhrabať z detstva. Ale pri tých väčších je zaujímavá motivácia – väčšina to robí pre biznis, nie pre ľudí. A to nie je spoločný záujem, konsenzus.

» **Kedy firmy dosiahnu dospelosť?**

Rozvoj hodnôt a charakteru jednotlivca či firmy je nekonečný proces. Je to vlastne snaha o dokonalosť, ktorú nikdy nedosiahnete, lebo aj ona sa posúva. Ale stále sa snažíte, oddychovať budete, keď zomriete. Ak sa nebudete zlepšovať, budete sa zhoršovať, je to veľmi jednoduchá matematika. © TREND