



MILOŠ DRDLA

Vrcholoví manažéri a lídri sú pod tlakom, na aký nie sú zvyknutí. Technologické zmeny, noví konkurenti, finančné suchoty, v lepšom prípade kolísavý a v horšom padajúci dopyt. To vyvoláva stresy, akým väčšina z nich nikdy nemusela čeliť. Zažívajú bezprecedentnú búrku plnú zložitosti, nepredvídateľnosti a neistoty.

Tí, čo neobľomne veria, že svet sa stabilizuje a vráti do starých kolají, nepočujú radi, že volatilita, komplexnosť a nejednoznačnosť ich bude v najbližšej dekáde prenasledovať ešte viac. Preto nový svet potrebuje nových vodcov. Včerajší prototyp manažéra, ktorý má rád status quo, je egocentrický, tvrdý a neústupčivý plánovač, organizátor a kontrolór, nezodpovedá dnešným ani zajtrajším potrebám podnikania.

Starý model pilotovania firmy založený na príkazoch a kontrole, pri ktorom dominuje orientácia na riešenie vzniknutých problémov, nahrádza nová filozofia vodcovstva. Filozofia, ktorej budú dominovať tri piliere. Po prvé, redizajn biznisu. Po druhé, inšpirácia ľudí spolu so zlepšovaním ich života. A po tretie, neustále učenie sa.

INICIÁTOR ZMIEN

Pri redizajne biznisu ide o neustále narušovanie status quo a využitie nebyvateľnej nepredvídateľnosti trhov, spotrebiteľov aj konkurentov. V praxi to znamená pripúšťať zdanlivo nepredstaviteľné veci a byť ochotný robiť zdanlivo absurdné kroky, ktoré mohli v minulosti vyzeráť drasticky a nepodstatne.

Niekedy možno stačí „len“ začať spolupracovať s konkurenciou, ako to urobili aerolínie, keď spoločne vytvorili aliancie a vernostné programy. Inokedy treba možno otvorene povedať, že starý firemný biznis model do nového sveta nepasuje. A dobrý manažér to nielen povie, on má aj garáž na kúsky ho rozdrobiť a nanovo vyskladať.

Dobry príklad opakovaného kompletného prehodnotenia predmetu činnosti je Nokia, ktorá spočiatku dodávala drevo a ešte koncom osemdesiatych rokov minulého storočia vyrábala topánky, káble aj toaletný papier.

Lídri, ktorí nežijú v stereotypoch a neobja sa odkloniť od rokmi zaužívaných postupov a vychodených ciest, sú však skôr rarita. Neochotu či neschopnosť redizajnovať

samých seba vidno na výrobcach áut, vydavateľoch tlače, ale aj na tradičných leteckých spoločnostiach, ktoré sa rozhybali, až keď im to ukázali ich nízkonákladoví konkurenti.

Prírodzene, odvážne kroky sa nedajú robiť bez ochoty riskovať a neustáleho hľadania rovnováhy medzi snahou predvídať zahmlenú budúcnosť a vedomím, že sa to v skutočnosti nedá urobiť presne.

ROZDÁVAČ NÁDEJE

V manažmente nikdy nebola núdza o stres. Zodpovednosť a tlak na výsledky sú enormné. Dobrý manažér by však malo v najbližších rokoch ťažiť niečo iné – nespokojnosť, frustrácia, demotivácia či slabá angažovanosť zamestnancov.

Mnohí ľudia nielenže sú s prácou a v práci nespokojní, ale ju dokonca nenávidia. A väčšina z nich vraj mení zamestnanie pre nehody s nadriadeným. Manažér budúcnosti s tým musí niečo urobiť a viesť život tam, kde všetko navôkol akoby odumieralo. Preto nepotrebuje len šikovnú hlavu, ktorou iniciuje a presadí veľké zmeny, ale aj srdce, ktorým podrží a povzbudí ľudí, ktorí okrem frustrácie môžu byť z nebyvateľných zmien

zmätení. Ako povedal Napoleon, líder je líder s nádejou. Byť líderom s nádejou znamená dávať ľuďom vyšší zmysel, napríklad cez zmysluplnú víziu, inšpirovať ich k výkonom, o ktorých ani nespívali, a v konečnom dôsledku zlepšovať ich životy.

Môže to znieť príliš romanticky. No väčšina ľudí trní v práci väčšinu svojho času, preto je zodpovednosť manažérov za šťastie ľudí väčšia, ako si uvedomujú. Väčšina z nich zabúda, že sú to práve oni, kto vo veľkej miere ovplyvňuje motiváciu, sebaúctu, emócie aj vzájomný rešpekt zamestnancov.

Líder s nádejou nemá len zmysluplnú víziu, ale zaujíma sa aj o sny ľudí. Je konzistentný, teda nekoná inak, ako hovorí. Vie počúvať a citlivo vnímať signály druhých. Uvedomuje si náklivosť emócií a vie, že ľudí viac zaujíma, aký je, než to, čo v skutočnosti robí.

POKORNÝ ŽIAK

S manažérmi je to ako so šoférmi áut. Tak ako je väčšina z nich presvedčená o svojich nadpriemerných schopnostiach viesť vozidlo, tak si väčšina manažérov myslí, že má nadpriemerné schopnosti viesť ľudí a firmu. Nemusí to znieť prekvapivo, no manažér,

ktorý bude chcieť v budúcej dekáde vynikať, musí byť dost pokorný na to, aby vedel, že na seba musí neustále pracovať. Atlétom môže stačiť vynikať v jedinej disciplíne a hudobníkom hrať na jediný nástroj. Dobrý líder si s jednou kompetenciou nevystačí. Naopak, musí byť kvalifikovaným partnerom pre všetky funkčné oddelenia spoločnosti. A nielen to.

Učenie môže a malo by zájsť ďalej. Istý americký ortopéd chcel lepšie spoznať, čo spôsobuje bolesť v kolenách, tak si jedno bez anestézie rozrezal a podrobne ho preskúmal. Iným príkladom sú topmanažéri výrobcu čistiacich prostriedkov, ktorí sa rozhodli otestovať svoje produkty v praxi. Ubytovali sa v lacnom hoteli a snažili sa so svojimi výrobkami vyčistiť izbu za dvadsať minút. Teda čas, aký má zvyčajne upratovačka vyhradený na jednu izbu.

V škole či v teréne, lídri budúcej dekády sa budú musieť učiť viac. Aby lepšie porozumeli nielen vlastnej firme, svojim ľuďom a zákazníkom, ale aby dokázali lepšie surfovať na vlnách znepokojivej neistoty a zložitosti, ktorá ich bude obklopuvať.

Autor je predseda predstavenstva súkromnej vysokej školy BIBS.

Inzercia

Barbara Neiger, predsedníčka predstavenstva VOLKSBANK Slovensko VOLKSBANK: slušný krok vpred



Pred rokom ste sa stali predsedníčkou predstavenstva a mali ste veľa plánov na rôzne zmeny vo fungovaní banky. Podarilo sa ich uskutočniť?

Áno, mnohé sa podarilo. Venovali sme sa zavádzaniu komplexnej individuálnej starostlivosti o klientov a rozširovaniu produktovej ponuky. Ďalej sme sa zamerali na identifikáciu a implementáciu viacerých významných zmien – v organizácii práce, vo fungovaní procesov, a to hlavne rozhodovacích a schvaľovacích. VOLKSBANK Slovensko má za sebou rušný a náročný rok. Ako som spomínala pred rokom –

chceme byť bankou, ktorá má klientom čo ponúknuť v každom ich životnom cykle. Z nášho pohľadu zmeny prebehli úspešne a všetci sme presvedčení, že to pozitívne pocítili aj naši klienti.

Hovorí sa, že v oblasti bankových produktov už bolo vymyslené všetko, že ide len o čo najzaujímavejšie podmienky.

Nemyslím si, že v oblasti bankového produktového portfólia už naozaj niet čo kresťovať. Dobrým príkladom je náš Slušný účet pre celú rodinu, ktorý sme priniesli na trh v septembri. Jednoduché vyriešenie finančných služieb pre všetkých členov domácnosti za jeden poplatok je inováčnym krokom pri organizácii rodinných financií.

Klienti si iste všimli, že po Slušnom účte prišiel aj Slušný úver na bývanie s výnimčným úrokom 3 %.

Áno, slovo „slušný“ so všetkými svojimi významami naozaj v skratke najlepšie vystihuje vlastnosti, ktoré tieto produkty klientom ponúkajú. Slušný úver na zabezpečenie alebo rekonštrukciu bývania poskytujeme až do konca novembra s najvýhodnejšou úrokovou sadzbou na trhu – 3 % - a k tomu bez poplatku za poskytnutie a s poistením na rok zadarmo. Využili sme situáciu na finančnom trhu a pripravili úver s parametrami, ktoré sú skutočne „slušné“: v októbri sa počet schválených žiadostí

o úver v porovnaní s tým istým mesiacom minulého roku zvýšil o 250 %!

Vaša banka sa za roky svojej existencie vyprofilovala na lídra v inováciách v kartovom biznise. Čím ste obohatili kartový ponuku v ostatných mesiacoch?

Výsledok nášho úsilia predstavíme už o dva týždne. Pracovali sme na ďalšom využití bezkontaktných platobnej technológie, ktorú sme na slovenskom bankovom trhu zaviedli ako prví už v roku 2009. Môžem prezradiť, že pôjde o zvláštny typ platobnej karty, ale toto malé tajomstvo si ešte pár dní uchováme.

VOLKSBANK Slovensko sa okrem prívratných klientov a živnostníkov zameriava hlavne na malých a stredných podnikateľov. Ako sa zmeny v banke prejavili v tomto segmente?

Je príjemné, ak možno odpovedať dvoma slovami: veľmi pozitívne. Vďaka vylepšeniu procesov a prísne individuálnej starostlivosti o klientov sa nám podarilo medziročne zvýšiť počet nových klientov o 11 % a objem novoposkytnutých úverov až o 25 %. Tým sme v tomto, pre našu banku strategicky významnom cieľovom segmente dosiahli tržový podiel takmer 10 %. Firemným klientom sme pomohli využiť postupné oživovanie hospodárskeho života na ich ďalší rast aj prostredníctvom nášho financovania. Sme veľmi hrdí, že klienti oceňujú partnerstvo s našou bankou aj v časoch, ktoré nepatria k tým najjednoduchším.

Ďalšia dobrá správa banky zastihla na konci októbra, keď agentúra Fitch Ratings potvrdila rating VOLKSBANK Slovensko z roku 2008.

Áno, túto, pre nás aj pre našich klientov veľmi pozitívnu skutočnosť považujeme za dôkaz, že naša banka, podobne ako ďalšie finančné inštitúcie na Slovensku, dobre zvládla ostatné turbulentné roky a ďalej sa bude úspešne rozvíjať.

Pred pár dňami rakúske médiá začali špekulovať o možných zmenách v akcionárskej štruktúre vašej materskej spoločnosti Volksbank International AG.

Rakúska spoločnosť Volksbank AG, ktorá je väčšinovým akcionárom našej materskej spoločnosti Volksbank International AG, združujúcej 10 bánk v deviatich krajinách strednej a východnej Európy vrátane Slovenska, podľa vyjadrenia predsedu predstavenstva p. Wenzela v súčasnosti zvažuje všetky možnosti tak, aby zabezpečila trvalý rozvoj spoločnosti. Zatiaľ však nebolo nič rozhodnuté, a preto si bude treba na výsledok počkať.

V súčasnosti tieto aktivity na nás nemajú žiadny vplyv. VOLKSBANK Slovensko sa naďalej rozvíja podľa jasných strategických plánov. Ďalej zvyšujeme tržový podiel v našich cieľových segmentoch, a upevňujeme tak naše miesto medzi slovenskými bankami. Banka je od roku 1991 pevnou súčasťou slovenského trhu a ňou aj zostaneme. Už sme začali s úvahami, ako v auguste 2011 oslávim naše 20. výročie spolu s klientmi a partnermi!

Líder je líder s nádejou

Manažér budúcej dekády iniciuje zmeny, robí ľudí šťastnejšími a neustále sa učí

ILUSTRÁČNE FOTO - PROFIMEDIA.CZ