

**TALENT JE VELMI VZÁCNÉ
ZBOŽÍ A JE TŘEBA O NĚJ
PEČOVAT**

PARADOX OTEVŘENÝCH DVEŘÍ

Dnes se v řeči některých teoretiků zakořeňuje výraz angažovaná ekonomika. Přiznávám, že mu příliš nerozumím. Má snad vyjadřovat jakýsi nový pohled, fakt, že ekonomika, respektive podnikání není jen nástrojem k vydělávání peněz? Tím ale nikdy nebyla. To jen my jsme v mnoha případech opustili ten základní ekonomický postulát, který říká, že základem a prvotním smyslem podnikání je služba potřebám zákazníků. Zisk je pouhým vyjádřením toho, že tu službu provádíme dobře.

 Ivan Bařka
 archiv COT group

Mohlo by se zdát, že je to k zamyšlení nad talenty a jejich rozvojem úvod nepatřičný, ale nemyslím si to. Už Tomáš Bařa si uvědomoval, že tím největším bohatstvím jsou lidé, jejich schopnosti, jejich dovednosti. Talent, dalo by se říct. A proto se rozvoji talentu cílevědomě věnoval a samozřejmě nejen v rámci svého impéria, ale v šíři celého regionu. Považoval to za zcela přirozené, za nutnou podmínku své vlastní existence.

Někdy se o mně říká, že jsem postavil firmu na Bařových principech. To ale není pravda, nemůžete si přečíst Bařu a postavit na tom firmu. Postavil jsem ji na svých principech, ale Bařa je mi velkou inspirací, jeho velikosti a výjimečnosti bohužel nikdy nedosáhnou. Podobně jako je mi inspirací profesor Zelený, Masaaki Imai a mnozí další. Třeba Stephen Covey.





Sto let stojíme na místě

Jsme o sto let dále, ale nejsme o sto let lepší a chytřejší, řešíme stále tytéž problémy, které řešil už Baťa. Jen prostředky se změnil. Máme-li se bavit o talentech, musíme nutně začít u dětí. A já cítím jako motivaci, a do jisté míry i jako povinnost, nabídnout mladé generaci prostor a příležitost, nabídnout jí motivaci, aby nezůstala viset ve své virtuální houpací síti. To pro budoucnost není nejlepší. A na svých vlastních dětech jsem pochopil, že mentorování ani úkolování ani zákazy mnoho výsledků nepřinášejí. Je to stres pro ně i pro nás. Jsem bytostně přesvědčen, že účinná cesta je jejich aktivní zapojení. Protože talent může zrát jen v akci, jak říká pan profesor Zelený. A z mého pohledu bývalého vrcholového sportovce je právě sport tou ideální cestou.

To je důvod, proč se nyní ještě více zaměřujeme na podporu regionálního sportu. Nejde totiž jen o peníze a materiál, ale o to, aby kluby měly podmínky pro mládežnický sport. To děláme už řadu let. Ale je to málo. Jde o to, aby děti a mládež měly

IVAN BAŤKA

ČESKÝ PODNIKATEL, GENERÁLNÍ ŘEDITEL A JEDINÝ AKCIONÁŘ BŘECLAVSKÉ SPOLEČNOSTI FOSFA. VYSTUDOVAL ZAHRANIČNÍ OBCHOD NA VYSOKÉ ŠKOLE EKONOMICKÉ V PRAZE. PO ROCE 1989 ZAČAL PODNIKAT, V ROCE 2002 PŘEVZAL SILNĚ PŘEDLUŽENOU BŘECLAVSKOU CHEMIČKU, KTERÉ HROZIL BANKROT, A S VIZÍ VYBUDOVAT SVĚTOVĚ ÚSPĚŠNÝ PODNIK JI ZAČAL TRANSFORMOVAT DO MODERNÍ PODOBY SOUČASNÉ VÝROBNĚ INOVATIVNÍ SPOLEČNOSTI SE ŠIROKÝM ZÁBĚREM.

JE OBDIVOVATELEM BAŤOVSKÝCH PODNIKATELSKÝCH PRINCIPŮ A IDEJÍ, KTERÉ UPLATŇUJE V PRAXI. JEHO NÁZORY FORMOVALI A DODNES FORMUJÍ TAKÉ ZAKLADATEL KAIZEN INSTITUTU MASAOKI IMAI A ČESKO-AMERICKÝ EKONOM MILAN ZELENÝ, KTERÍ PATŘÍ K JEHO MENTORŮM A OSOBNÍM PŘÁTELŮM.

IVAN BAŤKA A FOSFA SE V ŠIRŠÍM KONTEXTU VĚNUJÍ PODPOŘE SPORTU A VZDĚLÁVÁNÍ, PŘEDEVŠÍM V BŘECLAVSKÉM REGIONU.

TĚŽKO MŮŽETE CHTÍT U NĚKOHO ROZVÍJET JEHO TALENT, KDYŽ NEROZVÍJÍTE TEN SVŮJ. PRO KAŽDÉHO PLATÍ, ŽE NEUSTÁLÝM SEBEVZDĚLÁVÁNÍM JDETE DOPŘEDU. POZNÁNÍ JE JAKO OTEVŘENÉ DVEŘE, DÍKY NIMŽ MŮŽETE JÍT DÁL.

touhu sportovat, aby měly motivaci, aby viděly své hrdiny. To je dlouhodobý projekt, na kterém teď pracujeme.

A vedle toho se samozřejmě snažíme podporovat vzdělávání. Problém je ale podobný jako v případě sportu, jen peníze a materiální vybavení k výsledkům nevedou. Vnímám, že skutečný prostor pro rozvoj talentu je v rámci školy nedostatečný. Snažíme se se školami, s nimiž spolupracujeme, hledat možnosti pro jeho rozšíření. A i když nechci být skeptikem, začínám se klonit k variantě, že nejefektivnější bude otevřít vlastní školy a učňovská střediska.

Jistě, stojí to všechno nemalé prostředky, ale už Baťa prokázal, že je to funkční model. A jako on ani já nechci žádné dotace, úvěry, politiky. To všechno věci jen komplikuje. Úspěšná firma má mít schopnost najít na podporu talentů vlastní zdroje. Fosfa je v situaci, kdy si takové projekty bez ohledu na složitost doby dovolit může a hlavně chce, protože to chápeme

jako investici do budoucnosti. Do lepší budoucnosti našich dětí. Protože tu máme ve svých rukou. Co do jejich duší zasadíme, to tam také vyroste.

I talent musí sloužit

Musím v této souvislosti vzpomenout na myšlenku, kterou vyslovil Antoine de Saint-Exupéry: „Chceš-li postavit loď, nesmíš poslat muže, aby sehnali dřevo a připravovali nástroje, ale nejprve musíš ve svých mužích vzbudit touhu po nekonečných dálkách otevřeného moře.“ Skrývá se v ní totiž hluboká pravda, na kterou ale jako bychom rezignovali. Skutečná motivace pro to něco dokázat, uspět, musí vycházet zevnitř. V každém jistě nějaká touha dřímá. Jen v každém se jí nepodaří probudit.

Zmínil jsem Coveyho. Mezi jeho myšlenkami mě například zaujala ta, v níž říká, že rychlost řízení podniku je přímo úměrná míře důvěry, která v něm panuje. Speed of trust. Ono to tak je. Čím více máte nedůvěry, tím více musíte kontrolovat. Talent pro svůj rozvoj nezbytně potřebuje důvěru.

Ale je rozdíl rozvíjet talent třeba výtvarný a talent fotbalový. Ten první může být přísně individualistický, ten druhý je ale vždy podřízen zájmu celku. Fotbalový tým musí mít strategii a taktiku, těm se všechno musí podřídit a svoboda jedince jim musí sloužit. V tom relativně malém prostoru, který mu strategie a taktika vymezuje, si pak Marado-

na dokáže najít správný okamžik pro svůj talent, pro to, aby udělal něco nečekaného a výjimečného, a tím vyhrál zápas. To je další významný moment – nestačí talent mít, je ještě potřeba umět jej využít v praxi k něčemu, co má smysl a přináší užitek. A to především druhým. V podniku je to velmi podobné jako ve fotbalovém týmu. Jen cesta k vítězství trvá déle než devadesát minut. Když jsme začali pracovat ve Fosfě na značce FeelEco, věděl jsem jen, že chci produkty účinné, které neničí přírodu ani zdraví. A musel jsem přesvědčit lidi, ať do toho jdou se mnou a vyvinou to i pro své děti. Výsledek, to je moje zadání a jejich talent, intelekt, odhodlání a touha.

Talent musí mít charakter

Talent sám o sobě prostě není dostačující. Jsou dvě klíčová kritéria pro výběr spolupracovníků, která uznával Baťa a uznávám je i já – odbornost a charakter. Odbornost jste schopni naučit, pokud se ten dotyčný naučit chce. Ale charakter nenaučíte. Spousta lidí je odborně velmi kvalitních, ale chybí jim charakter. A takoví vám mohou rozvrátit celý kolektiv. Firma je živý, integrovaný organismus. A pokud v něm máte viry nebo rakovinu, musíte se jich zbavit, včas, a i za tu cenu, že to bolí. Jinak vám celý organismus zahubí. Charakter je zkrátka podmínkou spolupráce a ta je zase nezbytnou podmínkou úspěchu.

Pokud jde o odbornost, znalosti, tu ještě nezaručuji informace. Bohužel, mám velmi silný pocit, že svět to popletl. Adorujeme informace, ale to, že mám v kuchaře nebo v hlavě rozpis surovin a postup na svíčkovou ještě neznamená, že opravdu uvařím skvělou svíčkovou. A ještě jeden aspekt tu je. Charakter, když máte, tak už neztratíte, odbornost ale ztratit můžete. Když přišly automobily, kočí byli bez práce. A mohl byste být nejlepší kočí na světě, pokud byste řídil automobil, své dítě by k vám nikdo neposadil. Může se to zdát nespravedlivé, ale je to tak.

Odkaz, na který zapomínáme

Přijde mi smutné, že jako národ máme obrovský poklad, Baťu a Komenského, což by mohl být náš svatý grál, ale my se tváříme, že je to něco přežitého, co dávno neplatí. Komenský propagoval znalost jazyků již v první polovině sedmnáctého století. A my, malinká zemička s jazykem, kterým mluví pár milionů lidí na zemi, debatujeme zcela vážně o tom, jestli se máme učit jeden cizí jazyk nebo dva. Ale hlavně, když si Komenského posuneme do současných souvislostí, zjistím, že on byl už někdy před 400 lety propagátorem metody learning by doing. Není divu, že se měl stát dokonce děkanem Harvardské univerzity, což se málo ví. Odmítl to. Možná, kdyby to byl přijal, bychom na něj nezapomněli a více se jím inspirovali. Místo toho hledáme návod v bestsellerech. Profesor Zelený mi už kdysi dávno řekl: „Hlavně, Ivane, nečti ty bestsellery. Většinu těch knih napsali lidé, kteří nikdy byznys nedělali, jen sepisují něco, co jim jiní vyprávěli. Tlumočí moudra těch, kteří je prožívají, kteří jsou v akci

JSOU DVĚ KLÍČOVÁ KRITÉRIA PRO VÝBĚR SPOLUPRACOVNÍKŮ, KTERÁ UZNÁVAL BAŤA A UZNÁVÁM JE I JÁ – ODBORNOST A CHARAKTER. ODBORNOST JSTE SCHOPEN NAUČIT, POKUD SE TEN DOTYČNÝ NAUČIT CHCE. ALE CHARAKTER NENAUČÍTE.

a nemají čas psát knihy.“ Že ti skuteční mistři neustále tvoří a nemají čas vychovávat své pokračovatele, je ale v konečném důsledku obrovský handicap nás všech. Zachovávat kontinuitu je totiž naší povinností a vlastně jedinou možností ovlivnit budoucnost. Mně to došlo ve chvíli, kdy se mi narodila dvojčata a jeden farář mi řekl: „Koupil jste si nesmrtelnost.“ Ano, naše budoucnost a pokračování je vždy v našich dětech. Co jim dáme, co v nich probudíme, to je náš odkaz.

Síla vzoru

O tom, jak Baťa vedl talenty, bylo popsáno a řečeno mnoho. Někdy se možná ztrácí jeden aspekt, který ale považuji za zcela zásadní. Baťa svým spolupracovníkům říkal: „Jediné, co vám opravdu můžu dát, je vzor.“ Což je hluboká, ale také opomíjená pravda. A to je i důvod toho, že se dnes chceme v podpoře talentů soustředit na vzory. Přivést mladým ty, které budou chtít následovat. Nechceme jim říkat, co mají dělat a kam mají jít. Chceme jim ukázat vzory a inspirovat je. Ale vést je chceme k tomu, aby si našli vlastní cestu. Každý je jedinečný. A snažit se o kopii nevede k cíli, ať by tím vzorem byl kdokoliv. Kopie Picassa bude vždy jen kopií Picassa a s největší pravděpodobností vždy horší.

Vzor, to by měl být základ firemní kultury. Těžko můžete chtít u někoho rozvíjet jeho talent, když nerozvíjíte ten svůj. Pro každého platí, že neustálým sebevzděláváním jdete dopředu. Poznání je jako otevřené dveře, díky nimž můžete jít dál. Ale musíte být připraveni na to, že každé ty otevřené dveře vás jen utvrdí v tom, jak málo toho víte. Povede vás to k dalším dveřím a pak zase k dalším... Otevřené dveře vás vlastně jen vedou k dalším dveřím, které je třeba otevřít. A je jich nekonečná řada.

Problém je, že nikdo nemůže otevřít všechny dveře. Pokud máte pokoru a uvědomíte si to, dojdete nutně k tomu, že k sobě musíte najít lidi, kteří jsou v určitých oblastech lepší, než jste vy sám. Jenom ve spojení s lidmi, kde každý je výjimečný něčím jiným, můžete vytvořit skvělý tým. Ve Fosfě jsme v tomto po dvaceti letech konečně na začátku, tým začíná fungovat jako celek. Řada ředitelů tu začínala po vysoké škole, začínali od píky, prošli čtyři, pět míst a dnes jsou to neuvěřitelní borci. Stejný model ale už dnes máme na pozicích operátorů. Ti se v průběhu času stávají mechaniky, designéry, vývojáři, konstruktéry... Je to dokonalá ukázka toho, že talent se ve skutečnosti formuje v akci, ne v lavicích.

To vše jsou důvody, proč Fosfa jde cestou, kterou jsem zmínil na začátku – přivést vzory a probouzet touhu. ■