

INOVACE VE STRATEGII A ROZVOJI VŮDCOVSTVÍ

Rozhovor s Ondřejem Landou, prezidentem Inventa Group



Rozhovor s Ondřejem Landou, prezidentem Inventa Group, předsedou Společnosti pro strategické řízení, inovace a podnikatelství.

Jste jednatelem a ředitelem společnosti Inventa, s.r.o. a zároveň programovým ředitelem programu InterLeader. Jaký je mezi nimi vztah?

Interleader je program, který vyrostl z širšího mezinárodního projektu Next Generation Leadership. Ten hledá odpověď na nové výzvy pro vůdcovství ve světě plném dramatických změn. Spojilo v něm síly několik institucí - Center for Creative Leadership, nejuznávanější světová instituce zabývající se právě otázkami výzkumu a rozvoje vůdcovství, Společnost pro strategické řízení v podnikatelství a naše firma Inventa, která je exekutivním nositelem a spoluvůrcem konkrétních akcí tohoto širšího mezinárodního projektu. Interleader je jednou z takových akcí a Inventa do ní vkládá veškerý svůj um a know-how, které nashromáždila jak v rámci tohoto projektu, tak v mnohaleté poradenské práci v oblasti firemní strategie, rozvoje řízení, řízení transformace firem, formování firemní kultury atd.

Poradenstvím a školením se zabývá řada společností a firem, v čem je vaše společnost Inventa specifická?

My sami sebe vnímáme, a doufám, že i naši zákazníci to tak vidí, jako firmu, která synergickým způsobem kombinuje různé formy podpory rozvojových procesů organizací na vrcholové strategické úrovni. Angažujeme se v řízení změn, v tvorbě a realizaci strategií, redefinici firemní identity, rozvoji lidského potenciálu - to vše vyžaduje kombinaci aplikovaného poradenského know-how, které je neseno procesním způsobem. To znamená, že jsme vlastně spoluorganizátory, moderátory a kouči transformačních a strategických procesů s naprosto zřetelnou snahou předat naše věcné i metodické know-how klientům a opouštět projekty s vědomím, že zákazník zůstává vybaven pro budoucnost, pro plné zvládnutí tohoto typu výzev. Řídíme se konfuciánským mottem, že není důležité člověka nasytit tím, že mu podáme rybu, ale naučit ho rybu chytat, aby se dokázal sám sytit po celý život. Máme také ojedinělé výcvikové programy, které realizujeme jak interně, tak jako programy veřejné. V této oblasti jsme hrdí na to, že se nám podařilo rozsáhlé poradenské know-how z řady významných tuzemských i mezinárodních projektů integrovat a nabídnout formou komplexních rozsáhlých programů typu InterManager pro oblast rozvoje strategického řízení, InterLeader pro oblast rozvoje vůdcovství, InterPersonnel pro oblast rozvoje strategického řízení lidských zdrojů nebo InterProject pro oblast řízení změn prostřednictvím projektů, a to vždy ve spolupráci s velmi renomovanými mezinárodními partnery. Toto neustálé oscilování na hraně špičkových zkušeností tuzemských i světových činí Inventu zajímavým partnerem pro řešení nestandardních situací, tvorbu inovativních strategií, hlubokou přeměnu procesů vedoucí ke zformování autentické procesní organizace, pro rozvoj nové generace klíčových způsobností. V naší práci je velmi silný akcent na inovace - hluboké a zásadní, proto jsme také zvolili motto "Inventa - your business innovators".

Toto se dá považovat i za filozofii společnosti Inventa?

Nepochybně. Filozofie společnosti je výrazně orientována na to, abychom byli katalyzátorem rozvoje způsobností klienta. Svou hodnotu a zároveň velkou výzvu spatřujeme ve snaze nikoli dodat řešení na klíč a odejít, ale dodat špičkové znalosti a zformovat nové způsobnosti - zásadním způsobem přispět k růstu klientovy schopnosti soustavné sebeobnovy a trvalého inovačního procesu.

Na co se zaměřuje program InterLeader?

Program InterLeader vznikl jako snaha o komplexní podporu kvalit, které bychom chtěli nalézat na všech úrovních organizací, nejen u vrcholového vedení, a to právě v období, kdy firmy musí neustále vstřebávat permanentní změny a hledat neustálou a často hlubokou inovaci všech procesů. Vůdcovství je pro nás ona vitální kvalita, která oživuje strategické záměry firmy, dává život celé strategické architektuře podniku. Pro konkurenceschopnost a dynamický rozvoj každé společnosti je zcela klíčová tato dynamická přetvářecí síla, kterou spojujeme právě s vůdcovstvím všudypřítomným ve všech firemních procesech. Vyvinuli jsme nový typ programu, který umožňuje prohloubení či dokonce zformování uceleného souboru vůdcovských způsobností. Patří k nim hlubší vnitřní sebereflexe jako zdroj nové akční orientace a motivace, řada metodických nástrojů a technik osvojení

transformačního a podnikatelského vůdcovství, nebo velmi konkrétní a praktické dílčí dovednosti spojené s vedením lidí, účinnou komunikací, týmovou prací, tvořivým řešením problémů apod. Vůdcovství má obrovskou spoustu atributů a my vycházíme z toho, že právě v této systémovosti a komplexnosti, která ale na druhé straně umožňuje výběr, vzniká zvláštní hodnota programu InterLeader.

Když jsme u vůdcovství, jaká je podle vás nejdůležitější vůdcovská vlastnost?

Nerad bych zůstal u jedné, i když chápu, že jednoduché odpovědi jsou půvabné. Použiji proto náš profil lídra, který stanovuje tyto vlastnosti:

1. Profesionalita - zkušenostní zázemí, které je podmínkou důvěryhodnosti lídra
2. Silná idea - vášnivě zaujetí vizí a jejím naplněním
3. Čin, nikoli jen idea, slovo = špičkový výkon + ochota přinést mu osobní obět' (vůdcovství "sloužící") - integrita osobnosti, která ztělesňuje vůdčí ideu a stává se vzorem
4. Etika - mravnost - hodnoty hodné následování
5. Schopnost zralé, vyvážené sebereflexe - přehodnotit vlastní cíle a jejich kontext
6. Nezdolná vůle
7. Sociální a emocionální inteligence => schopnost inspirovat druhé k "sebepřekonávajícímu" výkonu

Abychom to shrnuli - lídr navozuje, dlouhodobě udržuje a rozvíjí postoj aktivní důvěry mezi svými spolupracovníky a partnery.

Máte více než desetiletou tradici v oboru, co se za tu dobu z vašeho pohledu změnilo a jak?

Chápu to tak, že tento obor se jmenuje úroveň řídicí a vůdcovské práce a procesy, které směřují k jejímu zkvalitňování. První změnou podle mého soudu je nesrovnatelná úroveň lidí. Naše dnešní managementy jsou daleko poučenější, kvalifikovanější, znalé mezinárodního prostředí, dovedou kvalifikovaně porovnávat kvalitu různých typů profesionální podpory, které se jim nabízejí, jsou velmi náročné a svým způsobem zhýčkané, protože nabídka služeb je dnes obrovská, trh je mimořádně zralý a prosadit se v něm je nesmírně obtížné.

Druhá kvalita je dána změnou struktury vlastnictví. Tím, jak se stále více našich podniků zapojuje do mezinárodních korporací, ať už formou akvizic, vznikajících nových operací na zelené louce, nebo různých partnerství spíše aliančního či síťového typu, tak je způsob uvažování stále zřetelněji definován mezinárodními standardy a trendy. Leckdy možná ku škodě věci, na úkor zúžení prostoru pro tvůrčí aktivity, protože řada korporací směřuje k jakémusi centralizovanému v informačních technologiích zakotvenému systému, který řadu procesů automatizuje a tudíž vnucuje jeden jednorozměrný standard způsobu, jímž se činnosti a procesy obsluhují. Tím se zužuje prostor pro tvořivou strategickou práci, proaktivní rozvíjení procesů a hledání nových podnikatelských příležitostí místních managementů. V mnoha ohledech to ale samozřejmě vytváří obrovské příležitosti pro ty, kteří se začínají uplatňovat v mezinárodních strukturách.

Třetí změnu bych viděl v tom, že se začínají objevovat nové akcenty věcné. Před deseti lety jsme byli všichni posedlí neschopností zvládnout světový standard ve finančním managementu a marketingových praktikách, nemluvě o účetních systémech, daňových režimech a informatice. Dnes se velmi sympaticky otevírá prostor pro měkčí faktory v práci manažera. Registruji větší zájem o rozvoj inovační způsobilosti, kreativity, stále více se přijímá jako samozřejmá sofistikovaná práce formou koučingu a mentoringu, která směřuje k subtilním jednotlivostem v životě manažerů. Také se otevřel prostor pro nápaditou a tvořivou práci s lidmi, čili celá oblast strategického řízení lidských zdrojů, hledání akční polohy toho, čemu se dnes říká intelektuální kapitál. Mám pocit, že představuje velmi zajímavé nové výzvy.

Jaký typ firem využívá vašich služeb?

My jsme se programově utvářeli a rozvíjeli jako firma, která by chtěla poskytovat spíše služby exkluzivní. Proto hledáme příležitosti ke spolupráci s firmami, které jsou silné a hledají nové příležitosti, které jsou si vědomy, že proces firemní transformace by neměl být bojem o holý život, ale zdrojem strategické konkurenční výhody. Z toho všeho vyplývá, že našimi klienty jsou zejména silné, dynamické, vůdčí firmy, jak tuzemské, tak i mezinárodní.

Jak zajišťujete kvalitu vašich služeb a jak rozvíjíte vlastní zaměstnance, konzultanty a lektory?

Myslím, že to vyplývá z logiky a systému práce, do kterého jsme se vevázali. Jestliže pracujeme kupříkladu formou prestižních komplexních rozvojových programů a připravujeme je ve spolupráci s mezinárodními partnery špičkového renomé, tak to klade obrovské nároky na to, aby způsob, kterým pracujeme, a procesy, tak jak je nastavujeme, udržovaly trvale vysokou kvalitu. Nemohu očekávat, že špičkový manažer vydrží ve velmi drahém prestižním programu, který trvá více než rok, pokud nebude dostávat absolutní kvalitu. Jsme tedy na poli kvality svázáni určitými typy programových aktivit, které nás nutí nabízet špičku ve velmi svébytném a originálním pojetí. Jako vlastní normu, vlastní standard si ukládáme to, čemu říkáme příští generace v rozvoji způsobilostí. Nehledali jsme cesty administrativně prokazovaného dosahování kvality v nejrůznějších certifikacích, které sice hledají elementární pořádek ve firmě, ale mají charakter jakési administrativní rutiny. To našemu typu ambic nevyhovuje. Z toho také vyplývá způsob péče o rozvoj potenciálu našich lidí. Vyplývá ze spolupráce s předními mezinárodními institucemi a prestižními partnery. Připravujeme-li projekty kupř. spolu s Center for Creative Leadership, tak je to obrovský zdroj informací,

inspirace a náročných vzorů. A zároveň, pracujeme-li pro vrcholové managementy předních firem, které jsou zvyklé spolupracovat s nejlepšími světovými poradenskými a školicími firmami, tak to je proces nesmírně interaktivního a všudypřítomného učení. To nabývá to celou řadu forem - jsou to vnitropodnikové projekty, příprava společných programů, pořádání a účast na globálních videokonferencích s těmi nejatraktivnějšími mysliteli, autory a světovými poradci. Vždy jsme dbali na to, abychom do Česka a na Slovensko přinášeli nejnovější vrcholové manažerské know-how a zároveň jsme ti, kteří všemi póry vstřebávají podněty z takového spolupráce.

Proč jste si zvolil právě tento obor, tuto práci?

V mém životě to nebyla uvědomělá strategická volba, spíše se to zrodilo jako přirozený důsledek mých již studentských aktivit, které byly spojeny s prací s lidmi, a pak spoluprací při rozvíjení potenciálu podniků. Od raného věku profesního jsem se v této oblasti přirozeně pohyboval a všechny další kroky už potom měly určitou logiku.

Co chystáte do budoucna?

Výzev je celá řada. Jedna z nejsilnějších inovací je spojena s naší snahou vytvořit novou generaci e-learningového programu, který připravujeme pro Český Telecom a který směřuje ke zcela novému pojetí rozvoje klíčových, strategických, na zákazníka orientovaných způsobilostí. Je to program, který má ambici nejen dodat systematiku poznatků, ale stát se páteří zásadní a masové přeměny ve způsobu myšlení a chování velkého počtu manažerů s protažením až do projektů řízené změny v reálných firemních procesech.

Dále se chystáme přejít od projektů a programů, jejichž smyslem je zdokonalit a zkvalitnit výkony určitých činností a rozvinout určité dovednosti, k dosažení totálního způsobu existence, který podle mě jediný může být u kořenů konkurenční výhody nové generace. Cílem je, aby se firma stala přirozenou a samozřejmou první volbou pro své zákazníky.

Zatřetí bychom chtěli završit, rozšířit a dál definovat standard způsobilostí nové generace. Velmi se hovoří o kompetenčním managementu a řízení způsobilostí a spousta podniků přijala nejrůznější systémy. Zde jsme udělali zásadní inovaci v mezinárodním kontextu - nebál bych se hovořit o skutečně průkopnické práci - které říkáme zákaznický orientované standardy výkonu a rozvoje způsobilostí. Ty velmi ostře usilují o vyjádření rostoucího potenciálu, respektive prohlubujících se způsobilostí v prokazatelných změnách zákaznického chování. Jinak řečeno - nejsi způsobilý/á, dokud zákazník objektivně, prokazatelně nezmění své chování směrem, který naplňuje strategickou představu firmy.

Poslední výraznou inovací představuje již zmiňovaný program InterLeader.

Děkuji za rozhovor.

Bára Aubrechtová, bara.aubrechtova@insite.cz