

# Keď vás rozum zradí

Začínal ako vrátnik, o osem rokov už radil Billovi Gatesovi, kam investovať. Dnes koučuje vrcholových manažérov, missky, športovcov aj deti z detského domova. Vo svojich prednáškach **Jan Mühlfeit** čerpá z vlastných skúseností. Hovorí o tom, čo vedie k úspechu, ale aj o tom, že ak sa tempo preženie, môžu prísť psychické problémy.

Jana Kollárová | jkollarova@pravda.sk

## Čím to je, že ste v Microsofte vydržali tak dlho?

Dnes je Microsoft dobre fungujúca firma, ale rovnaká ako ostatné veľké firmy. Obdivoval som jej lídrov Billa Gatesa a Steva Ballmera. Oni boli jedným z dôvodov, ktoré ma v Microsofte držali tak dlho. A keď som mal zdravotné problémy, Microsoft stál za mnou. Jean-Philippe Courtois, prezident Microsoft International, mi napísal nádherný list, ktorým ma podporil. Firma sa ku mne zachovala skvelo, preto som nechcel hneď odchádzať, hoci som vedel, že to rozhodnutie raz príde.

## Nepokúšali sa za tých dvadsať rokov o vás headhunteri?

Pokúšali. Chceli ma dokonca aj do politiky.

## Steve Jobs vás k sebe nevolal?

Apple ma nikdy neoslovil. Možno aj preto, lebo má inú organizačnú štruktúru. V jednotlivých krajinách majú namiesto pobočiek väčšinu svojich distribútorov.

## Kedy ste sa stretli s Billom Gatesom po prvý raz?

V roku 1993. Mesiac po mojom nástupe do Microsoftu bolo v parížskom Disneylande stretnutie všetkých riaditeľov predaja a marketingu. Večer na diskotéke som videl Billa po prvý raz. O rok neskôr som s ním strávil celý deň v Prahe a Brne.

## A potom ste desať rokov cestovali po jeho boku. Aký ste mali z neho pocit?

Je to vizionár. Človek, ktorý verí obrazu neexistujúceho sveta a dokáže ho ostatným predostrieť tak, že mu tiež uveria. Je introvert, technologicky veľmi zdatný a celkom skromný. Počas dňa si dával väčšinou hranolčeky, hamburger a kolu. Keď sa manželkou založili nadáciu, prostredníctvom ktorej pomáhajú iným, stal sa pokojnejším a šťastnejším.

## Čo ste sa od neho naučili?

Vravel mi: Keď nemáš istotu, či máš niečo urobiť, urob to. Vždy môžeš poprosiť o odpustenie. Aj šampión sa bojí riskovať, ale ide do toho. Ostatní sa len pozerajú. Bill tiež hovoril, že zlá správa sa musí šíriť rýchlo. Pol roka mi trvalo, kým som pochopil, čo to znamená. V biznise môže byť zlá správa, že konkurencia má nový produkt. Môžeme pred šéfom maľovať situáciu na ružovo a hovoriť, že to nie je také zlé a že sa nemusíme ničoho báť. Alebo priznať, že to môže byť obrovský problém a treba s ním niečo robiť.

## Sú charizmatičtí ľudia, akým je Bill Gates, často introverti?

Charizma nezávisí od toho, či ste introvert, alebo extrovert. Extroverti čerpajú energiu z ostatných ľudí, introvert sám zo seba. Introvert sa musí na verejné vystúpenie pripravíť,



Päťnaásť rokov bol súčasťou vrcholového manažmentu Microsoftu. FOTO: DAŠA CERNA

napriek tomu aj medzi hercami nájdeme uzavretých ľudí. Na prvý pohľad to neodhalíte. Až podľa toho, že herec extrovert je schopný okamžite hrať ďalšiu hru a introvert odchádza z javiska vyčerpaný. Aj Gándhí a Steve Jobs patria k introvertom.

## Čo ešte spája týchto charizmatičtých ľudí?

Charizmatický človek musí byť autentický, sám sebou, prítomný v danej chvíli, vyžaruje pozitívnu energiu, je srdečný. To, či je človek autentický, dokážeme odhaliť za sedemnaásť milisekúnd. Prezradí ho reč tela. Charizma je však vlastnosť ako každá iná. Dá sa naučiť.

## Existuje tréning charizmy?

Áno, robím ho. Učím charizme napríklad aj české miss. Existujú na to rôzne techniky. Keď napríklad vaša myseľ začne niekde blúdiť, uvedomíte si prsty na nohách a vrátite sa späť k človeku, s ktorým sa rozprávate.

## Kto v detstve najviac ovplyvnil vás?

V ranom detstve ma vychovávala prababička, pretože mama bola učiteľka a veľmi skoro sa vrátila do škôlky. Neskôr, pri mojom rozhodovaní, čo budem študovať po gymnáziu, ma najviac ovplyvnil otec. Keďže som hral

profesionálne tenis, podal som si prihlášku na fakultu telesnej výchovy a športu. Otec ma však priviedol k tomu, že som svoje rozhodnutie prehodnotil. Keďže ma počítače bavili rovnako ako šport, prihlásil som sa na Elektrotechnickú fakultu ČVUT, kde som vyštudoval odbor informačné technológie. Vďaka otcovi som sa vlastne ocitol v Microsofte.

## Vizionárstvo máte teda po ňom?

Zdá sa, že áno. Veď on roku 1981, keď sme u nás mali počítače typu Didaktik, Commodore či Sinclair, vedel, že tieto zariadenia raz zmenia svet. A mal pravdu.

## Mali ste v tom čase počítač aj vy?

Na vysokej škole som mal Sinclair ZX Spectrum, prepašovaný zo západného Nemecka. Mal veľmi obmedzenú vnútornú pamäť a ako pamäťové médium sa používal kazetový magnetofón, kam sa nahrávali programy. Mal som aj špeciálnu programovateľnú kalkulačku, ktorú bolo dostať len v Tuzexe.

Študovali ste informačné technológie v čase, keď počítačmi boli obrovské skrine v klimatizovaných miestnostiach a v kurze boli aj dierne štítky?

Samozrejme! Diplomovku som robil na Tesle 200. Toto česko-slovenské delo sa podobalo francúzskemu IBM 360. Bol to model z roku 1969, čo naznačuje, ako vtedy vyzeralo naše počítačové vybavenie. Vo výpočtovej technike sme zaostávali za svetom asi o 25 rokov. Nie však programovaním a myslením.

## Kariéru ste však odštartovali ako vrátnik...

Do vojenskej služby mi ostávali len tri mesiace, a keďže som nemohol byť príživníkom a musel som sa niekde zamestnať, robil som vrátnika. O osem rokov som už radil Billovi Gatesovi, kam investovať peniaze.

Keď som si zadala vaše meno do vyhľadávачa, medzi prvými piatimi odkazmi sa objavil názov článku: Pracoval pre ŠtB i Microsoft.

**„To, či je človek autentický, dokážeme odhaliť za sedemnaásť milisekúnd. Prezradí ho reč tela.“**

## Nemrzí vás, že Štátna bezpečnosť je v titulku na prvom mieste?

Počas vojenčiny pri Hradnej strážii som dostal ponuku od ministerstva vnútra pracovať vo vedecko-technickej rozviadke, ktorá patrila pod ŠtB. Po absolvovaní dôstojníckej školy som tam nastúpil. Keď o štyri mesiace prišla nežná revolúcia, prešiel som všetkými previerkami, a počas pôsobenia Jána Langoša na ministerstve vnútra som niečo vyše roka pracoval v ekonomickej správe. Keďže bol fanúšikom techniky, mali sme voľnú ruku a mohli sme nakupovať počítače. V tom čase som sa dostal k firme Software602, ktorú založili autori textového procesoru T'602. Ponúkli mi miesto riaditeľa predaja a marketingu.

## Čo vás ťahalo k práci vo vedecko-technickej rozviadke? Dobrý zárobok, možnosť učiť sa cudzie jazyky, kontakty na Západe?

Po bitke je každý generál a ja sa nehrám na žiadneho hrdinu. Netajím sa svojou minulosťou, táto informácia je aj na Wikipedii. Veril som, že medzi socializmom a kapitalizmom je tretia cesta. Samozrejme, bola to ilúzia. Prečo som tam išiel? Vo vedecko-technickej rozviadke boli šikovní ľudia s technickým vzdelaním a s takými som chcel pracovať. Boli tam →



FOTO PRAVDA: LUBOŠ PILC



Dnes je Jan Mühlfeit vyhľadávaným spikrom, ktorý rád manažérom aj študentom.

FOTO: DAŠA ČERNÁ (3)

počítača, ktoré patrili k môjmu životu. A navyše mi sľúbili byť.

**Prvú ponuku z Microsoftu ste odmietli. Neverili ste si?**

V čase, keď som dostal ponuku z Microsoftu, sme T602-ku chceli dostať za hranice, preto som ju odmietol. S majiteľmi sme však mali trochu iný názor na tempo - oni na to chceli ísť pomalšie. Keď som teda dostal druhú šancu, akú Microsoft nezvykne dávať, už som ju využil.

**Akí boli vaše prvé dni vo veľkej korporácii? Necítili ste sa ako Alenka z ríše komunistických divov?**

Vôbec nie. Software602 bola moja alma mater. Naučil som sa, ako sa softvér vyvíja, ako sa predáva, našimi zákazníkmi boli veľké firmy. Hneď po nástupe som presne vedel, čo mám robiť. Najväčším konkurentom Wordu bola totiž T602-ka. A tú som poznal detailne.

**Komu alebo čomu vďačíte za svoj kariérny postup v rámci Microsoftu?**

Kedykoľvek som mal niečo na starosti, sledoval som tiež, ako funguje všetko ostatné okolo a „kecal“ som do toho. Väčšinou k veci. Stačilo, že si to niekto všimol a vytiahol ma nahor.

**Riskovali ste občas?**

Nebál som sa riskovať. Už pri odchode z ministerstva vnútra, kde ma povýšili na staršieho referenta. Začal som pracovať pre súkromnú firmu. Nie na zmluvu, ale na faktúru. Nevedel som, ako to dopadne. Potom sa zopakovalo to isté. Skvelú kariéru v súkromnej firme vystriedal Microsoft.

**A dopadlo to podľa vašich predstáv?**

Najskôr som robil šéfa pre Česko a Slovensko, riadil som osemdesiat ľudí, neskôr som mal na starosti 31 krajín a dvetisíc ľudí zo strednej

a východnej Európy. Keď sa do niečoho púšťam, mám predstavu, aký bude výsledok, hoci ešte netuším, ako to urobím. To je myslenie prvej ligy. Mój kamarát David Sloboda vyhral olympiádu v Londýne v modernom päťboji. Na moju otázku, či vyhrá aj v Brazílii, povedal: Ešte neviem ako, ale vyhrám. O tom to je. Ak máte v mysli čo i len jednu porazenú myšlienku, je komie.

**Kedy ste pochopili, že patríte do prvej ligy?**

Nejde o pochopenie, ale o myslenie a potenciál. Keď si myslíte, že patríte do prvej ligy, budete ju hrať. Občas, aj to sa mi stalo, spadnete do druhej, ale vrátite sa späť. Keď si myslíte, že patríte do divízie, skončíte v okresnej súťaži. Vo väčšine firiem, kde robím školenia, bývajú prvé rady sedadiel prázdne. V Amerike sú tieto miesta obsadené. Aj ja som v Microsofte sedával v prvom alebo druhom rade. Viete prečo? Tam sedia šampióni. Tí, čo ovládajú firmu.

**Čo vás ťahá k prvej lige? Úspech, postavenie, peniaze?**

Moja prvá silná stránka je maximalista. To sú ľudia, ktorí vezmú do rúk perlu a ešte ju leští. Maximalisti chcú pracovať s najlepšími ľuďmi, rásť pri nich. Bill Gates mi hovoril: Áčka priťahujú áčka, béčka vytvárajú céčkovú organizáciu.

**To neznie skromne. Ako sa žije s maximalizmom?**

Myslím, že zle. Nechcel by som byť moja žena. Na druhej strane maximalisti sú však väčšinou úspešní, takže z materálnej stránky sa o rodinu dokážem postarať. V živote je niečo za niečo. Nebol som zďaleka taký dobrý manžel a otec. Ak by som však nebol lídrom a maximalistom, moja dcéra by pravdepodobne nemohla študovať všetky zahraničné školy.

**Zdedila niečo po vás? Maximalizmus?**

Myslím, že aj ten maximalizmus. Pretože sa veľa učí, chce mať dobré výsledky v škole. Na práve, ktoré študuje v Londýne.

**Šéf nie je obľúbený u všetkých, má aj svojich neprajníkov. Ako sa s tým žije?**

Nech robíte čokoľvek - šport, umenie alebo biznis, neďa sa dosiahnuť stopercentná obľúbenosť. Zastaví sa to medzi 91 až 93 percentami. Nemôžete si to pripúšťať, musíte komunikovať. Okolo dvadsať percent ľudí vo firme má vplyv na tých ostatných. Musíte vedieť, ktorí sú to a pri zmenách ich čo najrýchlejšie dostať na svoju stranu. V každej firme je subkultúra, ktorej líder nie je súčasťou. Nikdy som nechcel, aby mi ľudia donášali, čo sa tam deje, nemalo zmysel sa tam infiltrovať.

**Výskumy dokazujú, že pre lídrov je dôležitejšie EQ ako IQ. Ženy disponujú vyššími hodnotami emocionálnej inteligencie, napriek tomu vo vysokom manažmente chýbajú...**

Nechýbajú spravidla v severských krajinách s vyššou konkurencieschopnosťou. V týchto krajinách nie je zriedkavosťou, že muž ostáva doma s dieťaťom a žena pracuje. Je zvykom, že oproti firme sú jasle alebo škôlka. Aj my sme ich zriadili v nemeckom Microsofte. Napriek tomu ženy, ktorým sme ponúkli líderské pozície, dali väčšinou prednosť strednému manažmentu, aby sa mohli venovať deťom. Byť vrcholový manažér znamená podávať rovnaký výkon ako vrcholový športovec. Ale bez podporného tímu za sebou. Športovec má sezónu tri mesiace, potom odpočíva a rehabilituje, my máme sezónu celý rok. Pätnásť rokov som robil dvesto letov ročne. Bol to šialený stres...

**... ktorý sa odrazil na vašom zdraví, konkrétne psychike?**

Za to, že som pred piatimi rokmi skončil



S Billom Gatesom ho spája odvaha riskovať.

v blázinci, si môžem sám. Čo sa týka fyzickej sily, bol som disciplinovaný, stále som cvičil, behal. Neobnovoval som však mentálnu a emocionálnu energiu. Od mladosti som bol zameraný len na výkon. Keby sme sa stretli v tom čase, dokázal by som sa s vami rozprávať, ale moje myšlienky by boli o desať minút popredu. Súťažil som sám so sebou. Problémy so psychikou dlho bublali, až vykypeli.

**Klekárovi ste prišli v hodine dvanástej?**

Keby som išiel k lekárovi hneď, mohlo sa to riešiť ambulantne. Telo mi dávalo rôzne signály. Bolel ma chrbát. Myslel som si, že to rozzcvičím, ale to, samozrejme, nepomohlo. S bolesťami

brucha som bol dokonca aj v nemocnici, a keď ma po týždni prepustili, potom to prišlo. Dva mesiace som len ležal, pozeral som do stropu a s nikým som sa ne bavil. Upadol som do ťažkej depresie. Český psychiater a zároveň môj kamarát Cyril Höschl, ktorý sa ma ujal, povedal, že ja a Miloš Kopecký sme boli najťažšie prípady jeho kariéry. Povedal, že som bol na pokraji života a smrti. Skutočne som si siahol na absolútne dno a dva mesiace som sa tešil na to, že zomriem. V depresii som videl všetko čierne. Fyzická bolesť je šialená, ale duševná sa neďa opísať. Tešíte sa, kedy sa to skončí. Bol som na tom tak zle, že z mojej blízkosti odstráňovali aj holiaci stroječek.



České missky Jan Mühlfeit priúča charizme.

**Čo vám pomohlo?**

Žena ma odviezla k Cyrilovi. Zabrali až tretie antidepresíva. Keď som sa z toho dostal a pochopil som, čo sa stalo, začal som robiť jogu, taiči a meditovať. Dnes o svojej skúsenosti rozprávam iným manažérom, aby tomu predišli. Vysvetľujem im, čo sa stane, keď ich mozog zradí.

**Nebojíte sa, že sa ochorenie vráti, alebo ste v pracovnom tempe poľavili?**

Nebojím sa. Lekár povedal, že to bola epizóda a ja si myslím to isté. Viem presne, prečo sa to stalo. Všetko zlé je na niečo dobré. Keďže som bol veľmi blízko smrti, zmieril som sa s ňou a už sa jej nebojím. Už sa nebojím ani turbulencií v lietadle. Jeden komik mi povedal: Vy nenávidíte sám seba. Rozmýšľal som, čo tým chce povedať. A vlastne mal pravdu. Keď sa človek stále za niečím ženie, nemyslí na seba. To, čo som ja stihol za rok, by iný nestihol za desať rokov.

**Čo vás robí šťastným?**

So šťastím je to tak... Prichádza vtedy, keď robíte šťastným niekoho iného. Mám radosť z každého jedného dňa, keď môžem prednášať o pozitívnej psychológii, ale najsilnejším zážitkom bolo stretnutie s deťmi z detského domova. Veľká auditorská firma ma oslovila, aby som si vybral z databázy jedno dieťa, ktoré by som koučoval. Odpísal som im, aby nezližili všetky do autobusu a prišli do Prahy. Tie deti boli úžasné. Jedno pätnásťročné dievča mi potom rukou napísalo list: „Hovorila som si, že to bude zase nuda. Šesť hodín počúvať nejakého bláznivého manažéra... Uvedomila som si, že nezáleží na tom, že som z detského domova. Najdôležitejšie je to, čo si o sebe myslím.“ Ten list všetkým ukazujem. Aj cyklistovi, ktorého momentálne koučujem. Ma pocit, že jeho život sa končí, lebo odišiel z reprezentácie... ■



FOTO PRAVDA: LUBOŠ PLEČ