



Knihy o osobním rozvoji a vedení lidí v krátkém provedení

Cesta Steva Jobse

iLeadership pro novou generaci



WILLIAM L. SIMON, JAY ELLIOT



E-kniha ve zkráceném provedení z projektu:

www.hlavni-myslenky.com

© Tento text je parafrází vzniklou na základě myšlenek knihy „The Steve Jobs Way - iLeadership for a New Generation“, (česky vyšlo jako: Cesta Steva Jobse – iLeadership pro novou generaci), kterou napsali William L. Simon a Jay Elliot , ve smyslu ustanovení § 2, odst. 6, zákona č. 121/2000 Sb., autorského zákona.

OBSAH:

| | |
|--|----|
| ÚVOD | 3 |
| LÁSKA K PRODUKTU | 6 |
| VYTVOŘENÍ TÝMU: „JSME PIRÁTI A NE MARIŇÁCI!“ | 8 |
| MOTIVACE V APPLE | 10 |
| LEKCE INOVATIVNOSTI | 14 |
| PRINCIPY ÚSPĚCHU STEVA JOBSE | 16 |



Úvod

Tato kniha představuje ojedinělou možnost uvidět Steva Jobse takového, jak ho viděli pouze nejbližší spolupracovníci, a zároveň umožňuje rozluštit tajemství tohoto legendárního člověka. Je příležitostí pochopit a naučit se originální Jobsův styl vůdcovství, díky němuž se Apple stala jednou z největších společností, a mohla produkovat výrobky, které změnilý náš život.

Zájem o osobnost Steva Jobse, člověka, jenž se stal legendou v oblasti špičkových technologií, trvá už desítky let. Jak je možné, že člověk, který se rozhodl po prvním semestru opustit vysokou školu, stál již ve svých 25 letech v čele velké počítačové společnosti a vydělal si 250 milionů dolarů? Jak se mohl stát jednou z kultovních postav na trhu digitálních technologií? Kniha Jaye Elliota a Billa Simona se věnuje odpovědím právě na tyto otázky.

Kniha je zajímavá především proto, že Jay Elliot je člověkem, který dlouhá léta pracoval po boku Steva Jobse, viděl ho v různých obdobích jeho kariéry a v různých životních podmínkách. Pozorování bývalého staršího viceprezidenta Apple jsou cenná tím, že nám umožňují uvidět tuto společnost zevnitř a blíže poznat jednoho z jejích zakladatelů.

Ve svém vyprávění analyzuje Jay Elliot ty principy řízení, které umožnily neodborníkovi, jenž neměl profesionální technickou přípravu, aby provedl průlom ve sféře počítačových technologií. Musíme si uvědomit, že podoba osobního počítače, na kterou jsme si všichni zvykli, vznikla díky tomu, že tým Macintosh pod Jobsovým vedením usiloval neochvějně o jednoduchost a intuitivnost ovládání produktu, který vyvíjeli.

Fenomén Steva Jobse spočívá v tom, že se projevil jako jasný lídr, jenž vytvářel korporátní kulturu zcela nového typu. Tomuto náročnému, lehce se rozčilujícímu perfekcionistovi, jenž nestrpěl slova „ne“ a „nemůžeme“, který se často neobtěžoval být slušný a taktický, se podivuhodným způsobem dařilo získávat pro spolupráci nejlepší inženýry a vývojáře a nakazit je takovým nadšením, že byli ochotni doslova žít svojí prací a přespávat ve svých kancelářích. Kromě toho můžeme konstatovat, že zdaleka ne každý manažer se může pochlubit tím, že i po jeho odchodu z firmy se tam udržuje jeho neviditelná přítomnost, kterou pocítují i nováčci. Jobs to dokázal. Jakým způsobem dal dohromady lidi, z nichž každý byl neobyčejný, a vůbec se sobě navzájem nepodobali a nemysleli šablonovitě? Jak dosáhl toho, že úroveň fluktuace byla v Apple nejnižší v celém Křemíkovém údolí? A proč si členové týmu Macintosh říkali „piráti“ a byli na to hrdí? Odpovědi jsou obsaženy v principech iLeadershipu, o nichž píšou Elliot a Simon.

Je vhodné poznamenat, že tato kniha bude zajímavá nejenom pro fanoušky značky Apple nebo pro příznivce Steva Jobse. Bude zajímavá pro všechny, kteří chtějí být efektivními a úspěšnými vedoucími, nezávisle na tom, v jakém oboru působí jejich organizace.

O autorech



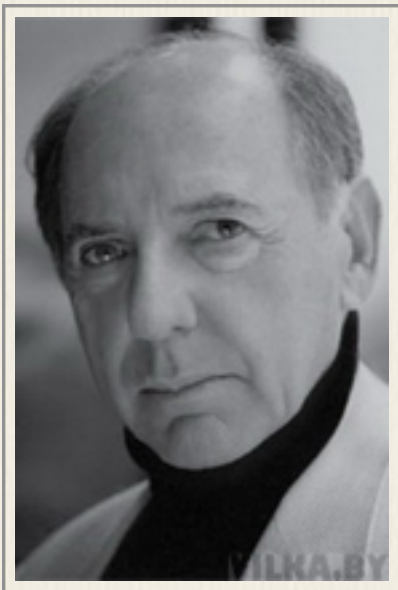
Jay Elliot zaujímal po dobu 35 let vedoucí pozice v podnikání spojeném s moderními technologiemi, multimédií a systémem péče o zdraví. Začal v sedmdesátých letech jako vedoucí odboru ve společnostech IBM a Intel. V letech 1980 – 1986 zastával funkci staršího viceprezidenta ve společnosti Apple. Do jeho pravomocí spadaly otázky řízení personálu, plánování, řízení korporátních nemovitostí a další. Kromě administrativního centra se podílel Elliot i na práci skupiny

Mac, kterou vedl přímo Steve Jobs. V období jeho práce v Apple stoupl obrat společnosti ze 150 milionů na 3 miliardy dolarů.

Novou etapou v Elliotově kariéře, když opustil Apple, se stala práce v zábavním průmyslu.

Zaujímal pozici generálního ředitele San Francisco Studios, kde produkoval dokumentární seriály a další programy pro největší americké televizní společnosti jako například NBC, CBS a ABC.

Později se Jay Elliot vrátil do sféry špičkových technologií. Vedl společnost, které se věnovaly vývoji programového vybavení pro mobilní spojovací přístroje. V této oblasti vedl společnost Migo Software Inc. Později založil a stal se generálním ředitelem společnosti Nuvel Holdings Inc.



William Simon je novinář a spisovatel, autor knih o podnikatelích a hrdinech Křemíkového údolí. Je také spoluautorem knih Kevina Mitnika – „Umění klamání“, „Umění invaze“ a „Duch v drátech“.



Láska k produktu

Podle Elliotova názoru bylo hlavní prioritou v Jobsově činnosti vytvoření dokonalého produktu. Právě toto směřování jej odlišovalo od všech jiných podnikatelů, kteří rozvíjeli podniky v oblasti špičkových technologií. Elliot vyjmenovává několik klíčových principů, které přivedly Jobse k úspěchu na této cestě.

Princip 1. – Dělat pro sebe

Elliot si myslí, že **Jobs sledoval při rozvoji podnikání své osobní zájmy**. Když vyvíjel produkt pro sebe, myslel si Jobs, že bere v úvahu potřeby a zájmy každého spotřebitele a takovým způsobem vytvářel produkt pro všechny a pro každého. Jobsův talent spočíval podle Elliotova názoru v tom, že byl „nejlepším spotřebitelem na světě“. Jobs vdechnul život počítači Macintosh a udělal ho „počítačem pro nás ostatní“. Díky jeho lásce k hudbě a přání poslouchat ji vždy a všude, vznikl internetový obchod iTunes a přehrávač iPod. Byl nadšen komfortem mobilního spojení, ale nelíbily se mu moc těžké a ošklivé mobilní telefony, které existovaly na trhu. A tato jeho nespokojenost ho přivedla k tomu, že vytvořil pro sebe a pro všechny iPhone.

Steve Jobs, překonával těžkosti, dosahoval úspěchy a měnil svět tak, že se snažil uspokojovat vlastní touhy.

Princip 2. – Dověst produkt k dokonalosti

Jobs nevytvářel své produkty cestou maximálního počtu jejich funkcí, ale prostřednictvím tvůrčího, inovativního přístupu a přitom **se stále držel principu jejich dovedení k dokonalosti**. Celý proces vývoje produktu byl

přísně zaměřen k jedinému cíli – udělat ho intuitivně srozumitelným pro uživatele. Je paradoxní, že právě tento přístup vyžaduje větší úsilí a je více orientován na detaily.

Princip 3. – Pozornost detailům

Nebude to přehánění, když řekneme, že Steve Jobs se stal efektivním lídrem společnosti a vytvořil tolik pozoruhodných produktů díky neobyčejně pozornému přístupu i k těm nejmenším detailům, z nichž každý dokázal dovést k dokonalosti. Pro Jobse mělo všechno význam. Vždy hledal nová řešení do té chvíle, dokud se nepřiblížil k ideálnímu stavu, ke svému chápání dokonalosti, které vždy přesahovalo rámec toho, co považovali ostatní v danou chvíli za uskutečnitelné.

Takový přístup vyžaduje velké ztráty času, vyvádí z míry zaměstnance společnosti, ale je to důležitý prvek úspěchu na vyšším stupni.

Příklad:

Když začal Steve Jobs lákat nejlepší inženýry k účasti na absolutně tajném projektu – vývoji iPhone, musel obstát v opravdové bitvě. Pokus vytvořit mobilní telefon byl velkolepým úkolem pro společnost, která neměla v této sféře žádnou zkušenost. Pro člověka, který byl posedlý detaily, vlastnostmi a kvalitou produktu a jednoduchostí jeho používání, to však byla ideální úloha. Z toho důvodu se Jobs hned na samém počátku rozhodl, že mobilní telefon společnosti Apple bude mít jen jedno jediné tlačítko.

Na poradách, které se konaly jednou nebo dvakrát týdně, hovořili inženýři stále dokola o nemožnosti udělat mobilní telefon jenom s jedním tlačítkem. Přesvědčovali ho, že není možné jedním tlačítkem zapínat a vypínat přístroj, regulovat hlasitost, volit jednotlivé funkce, přihlašovat se k internetu a využívat další možnosti, které musí takové zařízení mít.

Jobs byl hluchý k jejich stížnostem a jako dříve vyžadoval: **„Telefon musí mít jenom jedno tlačítko. Najděte způsob, jak to udělat.“**



Vytvoření týmu: „Jsme piráti a ne mariňáci!“

Jedním z unikátních úspěchů Steva Jobse bylo vytvoření korporátní kultury nového typu, která umožnila firmě Apple snížit fluktuaci odborníků na nejnížší úroveň v odvětví (jenom 3 %) a zvýšila loajalitu vlastních zaměstnanců. Ale tím nejdůležitějším bylo, že umožnila vyvíjet jedinečné produkty na základě využívání spekulativní poptávky.

Hledání talentů

1. Jenom ti nejlepší

Jedním ze základních principů personální politiky Steva Jobse byla jasná instrukce pro přijímání jenom „lidí typu A“. Podle amerických psychologů Meyera Freedmana a Raye Rosenmana, patří k osobnostem tohoto typu lidé se silně vyvinutým pocitem zodpovědnosti, s krajní ctižádostí, neustálým směřováním k úspěchu. Jsou to pracovití a výkonní lidé, kteří jsou vždy zavaleni prací, opovrhují odpočinkem, kteří často obětují práci své volné dny a dovolenou. Žijí ve stavu neustálé „časové tísně“ a nejsou téměř schopni zvolnit svůj životní rytmus, který je napnutý až po únosnou mez. Podle Jobsova názoru potřeboval každý tým vývojářů v určité míře několik talentovaných specialistů tohoto typu – lidi, kteří „přemýšlejí jinak“ v takové míře, že jsou příkladem pro všechny ostatní.

2. Produkt jako návnada pro talenty

Zkušenost velkých korporací ukázala, že pokud se spoléhají jenom na materiální stimuly, nedokážou přitáhnout a tím spíše udržet potřebný počet vynikajících specialistů. Podle názoru Jaye Elliota, sehrál v úspěchu Apple rozhodující roli

vášnivý zájem a péče Steva Jobse o produkty společnosti, jež se staly návnadou pro nejtalentovanější a tvůrčími schopnostmi nejobdařenější lidi na světě. Neustálé zaměření na to, že chceme být ve všem nejlepší, přitahovalo do společnosti nejtalentovanější lidi. Věděli, že budou pracovat na těch nejrevolučnějších projektech a budou se věnovat mnohem zajímavější práci, než na jakémkoliv jiném místě. Lidé, kteří byli do Apple přijati, začínali sdílet Jobsův názor: „Všechno, co nebylo uděláno u nás, je k ničemu.“

3. Jak odhalit ty nejlepší?

Během pohovorů s uchazeči se snažil Steve Jobs vyjít za rámec běžné informace o kandidátovi na volné místo, zjišťoval jeho základní schopnosti a snažil se pochopit, co může daný člověk poskytnout organizaci. Jay Elliot, na základě své zkušenosti v Apple, doporučuje vybírat v průběhu pohovorů v první řadě ty kandidáty, kteří si udělali před pohovorem s potenciálním nadřízeným řádnou přípravu – to znamená, že si připravili svoje návrhy na rozvoj společnosti a jejich produktů.



Motivace v Apple

Podnikání ve sféře špičkových technologií je vysoce konkurenčním prostředím. I když Jobs nalézal vhodné lidi, dělal také všechno pro to, aby je udržel ve společnosti. Motivaci a podpoře loajality zaměstnanců se v Apple věnovala velká pozornost. Pro Jobse nespočíval smysl práce v tom, že si bude vydělávat na živobytí a také ne v tom, že bude vydělávat peníze. Chtěl spolu se svým týmem „pirátů“ vytvářet prvotřídní produkty.

1. Osobní zapojení manažera

Zkušenosti Apple ukázaly, že peníze a akcie nejsou jediným klíčem k udržení motivace zaměstnanců na velmi vysoké úrovni. Jobs velmi dobře chápal, že nejlepším stimulem pro zaměstnance je projevování osobního zájmu o produkt ze strany ředitele či lídra. Myslel si, že právě to je nejlepší způsob, jak inspirovat podřízené. Jobs se snažil nabíjet svou energií ostatní, aby byli všichni zaměstnanci stejně zainteresovaní na vytváření prvotřídních produktů, stejně jako on sám. Měli mít pocit, že tvoří neoddělitelnou součást procesu vývoje těchto produktů. Když si někdo ze členů týmu Mac zasloužil prémie, vložil Steve šek do bílé obálky, šel na pracoviště daného zaměstnance a osobně mu tento šek předal. Jednou rozdál všem inženýrům v týmu Mac medaile jenom proto, aby ukázal, jak si cení jejich práci.

Příklad:

Poté, co se začaly počítače Macintosh prodávat, chtěl Jobs, aby se pracovníci, kteří je montují, dozvěděli o tom, že si váží jejich práce. Jak vyjadřuje svoji přízeň v takových chvílích běžný generální ředitel? Možná, že dá za úkol lidem

z personálního oddělení, aby vytiskli diplomy, které si zaměstnanci pověsí na stěnu? Nebo přikáže řediteli výrobního závodu, aby svolal schůzi, na které se zaměstnancům řekne, že jsou chlapíci?

Takto mohl postupovat kdokoliv, jenom ne Steve Jobs. On sám jel do výrobního závodu a osobně dával dělníkům stodolarové bankovky a přitom se každému z nich díval do očí. Ale to hlavní nespočívá v penězích. Ten největší dojem vyplýval z toho, že samotný generální ředitel je tak vděčný svým dělníkům, že jim osobně dává prémie za dobrou práci.

2. Od hranice k hranici

V Apple všichni věděli (především v počáteční etapě existence), že překonáním důležitou hranici v práci, bude určitě odměněn ze strany vedení. Například tým Mac měl zásobu lahví šampaňského a zaměstnanci dostávali láhev pokaždé, když někdo z nich dosáhl nějakého, třeba jen drobného, cíle – jinými slovy, když vyřešil úlohu, na níž pracoval.

Jobs věděl, že bude-li podřízeným stanovovat konkrétní hranice, oni budou vyvíjet maximální úsilí k tomu, aby je překonali. Dosažení každé takové hranice bylo důvodem k udělení pauzy a k oslavení události.

3. Řízení prostřednictvím obcházení pracovních míst

Steve Jobs byl uznávaným mistrem takzvaného řízení prostřednictvím obcházení pracovních míst. Kterýkoliv den chodil do kanceláří a laboratoří a ptal se: „Na čem pracujete?“ nebo „Jaké máte problémy?“ Jindy Elliot pozoroval, že se dělá mnohem přísnějším a náročnějším: „Co jste udělali pro to, abyste si vydělali peníze, které vám platím?“

U některých lidí to vyvolávalo pocit diskomfortu. Mysleli si, že se Jobs věnuje mikromanagementu. Na druhé straně u jiných lidí vyvolával jeho styl pozitivní emoce. Lidé si mysleli, že se Steve nezajímá jenom o produkt, ale není mu lhostejná ani jejich role ve společnosti. Vždyť oni jsou součástí celku. Byl toho názoru, že manažer, jenž je vždy připraven vyslechnout své podřízené, posiluje jejich snahu naplnit jeho očekávání.

4. Programy na podporu loajality

Jay Elliot je toho názoru, že společnosti, které se specializují v oblasti poskytování služeb nebo vyrábějí spotřebitelské zboží, by měly najít efektivní způsob jak docílit toho, že jejich zaměstnanci budou nadšenými příznivci produktů, které dodávají. Je nezbytné, aby tyto produkty používali nikoliv jenom proto, že je kontrolují, ale protože jim věří.

Příklad:

Jak to fungovalo v Apple? V roce 1985, poté co se začal prodávat Macintosh, byl otevřen vedle hlavní budovy obchod společnosti Apple pro zaměstnance. V něm se prodávaly všechny produkty od Apple: počítače, tiskárny periferní zařízení a příslušenství. Tato prodejna nebyla zaměřena na zisk, ale jejím úkolem bylo stimulovat pracovníky společnosti, aby si kupovali ty nejnovější verze produktů. Každý zaměstnanec mohl koupit v prodejně počítače Mac nebo Apple II za cenu výrobních nákladů nebo se slevou 75 % ve srovnání s maloobchodní cenou jinde. Kromě toho, každý zaměstnanec společnosti získával právo koupit jednou za rok počítač pro členy rodiny nebo pro přátele se stejnou cenou.

5. Výhody nevelkých kolektivů

Steve Jobs si myslel, že do některých projektů, které potřebují průlomová řešení, je nezbytné vnést určitý zápal a energii. Dosahoval toho tak, že spojoval nevelká množství talentovaných specialistů do jednoho týmu a poskytoval jim možnost pracovat volně, bez běžných omezení. Když jsou pracovníci vedeni zdravým pocitem konkurence, mohou dosáhnout v takových skupinách lepších výsledků než běžné pracovní úseky. Jobs počítal s tím, že všichni členové skupiny odhalí v plné míře své tvůrčí a umělecké talenty. Později využíval tento přístup při formování všech projektových týmů.

Příklad:

Od začátku Jobs naplánoval, že počet vývojářů pracujících na počítači Macintosh nepřevyšší 100 lidí. „Budeme-li potřebovat najmout specialistu s určitou

kvalifikací, někdo bude muset odejít,“ řekl tenkrát. Věděl, že začne-li se pracovní skupina rozrůstat, narazí na organizační překážky, které začnou brzdit proces.

6. Organizace pracovního prostoru

Pro takového člověka jako byl Steve Jobs, byl tým něco víc, než skupina lidí. Samotné pracovní místo může mít velmi silný vliv na efektivnost činností týmu. Pracovní prostor není jenom shluk pracovních míst, která jsou oddělená přehrádkami. Správná organizace prostoru je jedním z prvků vytvoření zvláštní atmosféry v kolektivu.



Lekce inovativnosti

První lekce: Celostní charakter vývojového procesu

Zaměstnanci Apple hovoří často o tom, že ve společnosti vzkvétá „široká spolupráce“, „vzájemná výměna myšlenek“ a „paralelní projektování“. Když to říkají, tak mají na mysli, že ve společnosti nejsou diskrétní, liniové a navazující etapy vývoje nových produktů, že proces vývoje má synchronní, celostní charakter. Všechna oddělení (návrh, přístrojového a programového zajištění) pracují na vytvoření produktů paralelně a postupně analyzují udělanou práci na četných poradách představitelů různých skupin a oddělení. Produkty se nepředávají z jednoho týmu do druhého. Každý, kdo něčím přispěl při vytváření produktu, pokračuje ve své účasti na projektu. Nikoho nikdo nenutí, aby odešel.

Manažeři jiných podniků se chlubí tím, že ztrácejí na schůzích málo času. V Apple se drží zcela jiného přístupu a jsou na to hrdí.

Druhá lekce: Rozhodnost

Druhá lekce se týká kontroly. Je jasné, že Jobs využíval své postavení v podniku a dosáhl toho, že vznikl iMac tým, že zaměřoval svou pozornost jenom na to. Neměli bychom však přehlédnout druhý důležitý faktor a tím je, že jeho rozhodnost uvolnila cestu pro inovace. Inovaci nic nepotlačuje takovým způsobem, jako přítomnost ustálené úspěšné strategie, přístupu nebo produktové řady.

Když Jobs pověřil Apple přípravou prototypu nového počítače iMac, trval na tom, že společnost musí být vstřícná novým myšlenkám, musí být připravena experimentovat a využívat nové metody práce. Schopnost dělat věci jinak a dělat

jiné věci, místo toho, aby se po celou dobu vyrábělo to samé, vytváří přitažlivou vizi, jež nás láká. Co s námi může udělat něco nového? Má schopnost přenést nás do světa, jehož horizont se rozprostírá tam, kam bychom rádi došli, tam, kde žije tvořivost.

Třetí lekce: Duch spolupráce

Je bezpodmínečně nutné využívat všechny metody, které prošly prověrkou času, které jsou povolány posílit zainteresovanost zaměstnanců a důstojně je odměňovat. Musíte být pro ně dostupní, musíte je poznávat a ujasnit si jejich motivaci. Je potřeba umět jim naslouchat a vysoce ohodnotit jejich nápady i v případě, že se týkají třeba jenom balení nebo dokumentace. (Drobné detaily, takové jako zabalení produktu nebo uživatelský návod, mají významný vliv na úspěch. Zkuste si sami vzpomenout, kolikrát jste si koupili nějaké zboží a pak jste museli studovat složitý uživatelský návod a ztratili jste spoustu času kompletací výrobku nebo při snaze naučit se ho používat?)

Klíčovým prvkem zde je to, jestli jste přijali správné zaměstnance. Spočívá to ve vytvoření takové kultury, v níž se s vysokou pravděpodobností zrealizují jejich myšlenky. Jeden z nejpřitažlivějších prvků silného charisma Steva Jobse spočíval v tom, že přesvědčoval podřízené o své náklonnosti k inovacím. Právě takový přístup spouští proces inovací a vytváří inovativní kulturu.



Principy úspěchu Steva Jobse

- Přistupujte ke každému projektu s nadšením.
- Využívejte každou možnost pro vytvoření produktu.
- Buďte vždy přístupní pro talentované lidi.
- Věnujte maximální úsilí tomu, že uděláte ovládání produktu intuitivním, aby uživatel nepotřeboval návod.
- Buďte poctiví sami k sobě v tom, co se týká produktů.
- Přesvědčte se o tom, že jsou v produktu ztělesněny vaše lidské vlastnosti.
- Pracujte v těsné spolupráci s podřízenými, slavte s nimi každou úspěšně dokončenou práci.
- Pokračujte v používání nových technických řešení, abyste se přiblížili k ideálu, ke svému chápání dokonalosti, které vychází za rámec toho, co je v dané chvíli možné.
- Neposlouchejte lidi, kteří hovoří o tom, že to není možné udělat.

Jak byste mohli použít myšlenky z této knihy ve svém životě a ve své práci?