

Robocop brnění zbavený



KDO SI PŘEDSTAVUJE VÁLEČNÉ VETERÁNY JAKO ŽIVOTEM ZTRACENÉ ZOUFALCE, BUDE V PŘÍPADĚ CORBINA BUTCHERA PŘEKVAPEN, KDYŽ UVIDÍ MLADÉHO MUŽE PLNÉHO ELÁNU.

ZAZNAMENAL **PETR CHMELA**

Býval mariňákem. Teď žije v Čechách a se svou českou manželkou Ivonou Hrušovou Butcher plánuje rozjet málo známý byznys.

Na internetových stránkách *continuum.cz* představují svůj podnikatelský záměr: koupit firmu na základě konceptu, který se jmenuje *search fond*. „Teď bydlíme v Pardubicích. Jakmile najdeme firmu, kterou koupíme, tak se přestěhujeme tam, kde sídlí, abychom tak mohli převzít její management,“ říká na úvod Corbin Butcher. Víc než byznys mě ale zajímaly jeho mariňácké zkušenosti. Tím jsem také začal.

Proč jste se rozhodl jít do armády?

Můj otec byl ve Vietnamu u vzdušných sil. Udělal přesně totéž co já. Byl v armádě, pak vystudoval a stal se bankéřem. Takže díky jeho zkušenosti jsem věděl, že tohle je schůdná cesta. Pro Evropany možná těžko představitelné. Já měl vždycky dojem, že jsem toho jako Američan hodně dostal: Měl jsem rodiče, kteří mě podporovali, chodil jsem na ty nejlepší školy a měl jsem skoro všechny východy, které kluk vyrůstající ve Státech může mít. Říkal jsem si, že sloužit v armádě by mohl být způsob, jak něco z toho, co jsem dostal, vrátit. Mnoho lidí v armádě nemělo ta privilegia, která jsem měl já. Takže jsem to vnímal jako službu vlasti. Taky to byl způsob, jak získat cenné zkušenosti z vedení lidí. Bylo mi dvaadvacet, automaticky jsem se stal velitelem třiceti mužů, z nichž většina už byla v Iráku. Ti chlapi měli za sebou bojovou zónu a najednou před nimi stál mladý cucák, který do té doby jenom chodil na večírky a pil pivo. Pro mě to bylo obrovské břemeno. Musel jsem ho však zvednout a musel jsem to udělat rychle. Byla to zkušenost, která člověka změní. Je také důležité připomenout si, kdy to bylo. Tou dobou byla Amerika ve válce. Nebyla to populární válka, ale lidé obecně měli za to, že je nezbytná. A také mám rád zbraně, ale to je jenom takový malý střípek, který se během mé vojenské kariéry ještě zmenšil.

Takže jste nebyl ve skutečné bitvě, než jste se stal velitelem?

Ne. Chodíte na speciální školu, musíte projít všemi testy, a pak vás přidělí k četě zhruba o třiceti čtyřiceti mariňácích. S nimi procházíte výcvikem, po kterém vás někam vyšlou. V mém případě to byl Irák. Na první misi jsme byli zhruba osm měsíců. Po návratu jsem absolvoval další výcvik a vrátil jsem se do Iráku, ale už jako součást menšího týmu. Bylo nás deset a byli jsme přiděleni k irácké armádě. Žili jsme se zhruba čtyřmi sty iráckými vojáky. Byli jsme jejich poradci a kontaktní osoby. Poznávali jsme jejich zvyky, jejich uvažování, zjistili jsme, jak dovedou obejít systém nebo jakou mají logistiku. Přitom jsme se snažili dělat vše, aby jejich země fungovala, jak má. Byla to jiná mise, ale zajímavější než ta první.

Hnutí al-Káida opravdu existuje?

Opravdu. A je fakt zlé. Jsou také hodně mazaní. V mé první misi jsme ani tak nestříleli, jako se spíše snažili zjistit, kdo to vlastně je. Kdo k nim patří. K tomu je zapotřebí získat si důvěru místních obyvatel a to není jednoduché, když jste



Z mariňáka v hodnosti kapitána se stal po odchodu do civilu bankéř a pak restrukturalizační manažer. Nyní válčí už jen na ledě v Pardubicích a v Jaroměři, kde hraje hokej.

Američan oblečený jako Robocop a jdete do vesnice a snažíte se s nimi mluvit. Tehdy jsem se hodně pocvičil v tom, jak získat důvěru kmenových vůdců. Musel jsem si sundat přilbu, pít s nimi čaj, kouřit jejich cigarety. Oni pak postupně začínali mluvit a řekli nám, koho mají rádi, komu nevěří, kdo je jejich rodina. Jedna z věcí, za kterou jsem získal uznání, byla databáze, kterou jsme si vytvořili: podařilo se nám vysledovat, kdo je na území, kdo tam patří a kdo ne. Protože příslušníci al-Káidy nebyli nikdy domáci. Přicházeli například z Bagdádu, vozili zbraně a útočili na irácké i americké jednotky. A pak zase zmizeli. Věděli totiž, že pokud by zůstali, tak bychom je nakonec vysledovali. Ve finále se nám díky místním lidem podařilo devět teroristů zatknout a zastřelili jsme jich asi pět.

Vy sám jste někoho zastřelil?

Já jsem většinou nestřílel. Měl jsem na starosti koordinaci a navigaci vzdušných posil. Jako kapitán samozřejmě musíte bojovat, ale také musíte udržet pozici, z níž máte dostatečný přehled a můžete udílet dobré instrukce.

Jak moc jsou válečné filmy pravdivé?

Zkušenosti vojáka jsou v těchto filmech zhuštěné do velmi specifických situací. Skutečnost je taková, že život v armádě je z devadesáti procent nuda. Papírování,

každodenní tréninky, čekání, špatné jídlo, logistika. Dochází tam k vypjatým situacím, ale ve filmu máte pocit, že přicházejí jedna za druhou. Ale ono to tak není. Lidé si také myslí, že jakmile máte hodnotu, tak se k vám ostatní musí podle toho chovat. Ale to vůbec není pravda. Respekt si musíte vybudovat. Musíte si ke svým lidem vytvořit vztah a musíte v tom být fakt dobrý, protože v sázce je hodně. Pokud budou mít pocit, že ohrožujete jejich životy, tak vás prostě nebudou respektovat.

Byl jste nervózní, když jste poprvé stanul před svojí četou?

Ano, byl. Ale byl jsem na to připravený. Ta chvíle je zásadní a vy musíte už během výcviku přemýšlet nad tím, jak se budete prezentovat. Musíte být sebejistý, ale také skromný. Neumíte všechno. Je důležité dát lidem najevo, že se chcete od nich učit a že je chcete poznat. Když takhle postupujete, pak vám lidé začnou věřit mnohem rychleji. Vidí, že tam nejste sám za sebe, ale za celou četou.

Máte stejný přístup i jako manažer?

Ano, myslím, že jiný přístup by ani nefungoval. Může se stát, že přijdeme do firmy, kde nebudeme mít moc zkušeností v daném oboru, a budeme se ptát každého zaměstnance, co umí nejlépe, v čem se může rozvíjet, a dodáme mu jistotu, že má ve firmě svoje místo a že tam může růst. To je nezbytné východisko pro vytváření hodnot.

Jak u nás reagují lidé, když vás slyší mluvit o search fondu?

Celý koncept představujeme jako investiční klub. Říkáme, že máme za sebou investory, kteří podpoří naše zájmy v rámci převzetí a vedení dané společnosti. Většina majitelů firem uznává výhody našeho modelu, to, čím se odlišujeme od private equity nebo od konkurentů, kteří chtějí firmu koupit pouze ze strategických důvodů.

Proč jsou search fondy u nás neznámé?

Protože jde o nový model, který začal v roce 1984 v Americe. V Evropě se první objevil v Británii začátkem devadesátých let. Dnes jich je už několik ve Španělsku a v Německu, takže postupně se rozšiřuje po západní Evropě. Díky narůstajícím úspěchům se samozřejmě search fondy dostávají i do dalších zemí. Jsou v Itálii, jeden je v Polsku, ale také v Izraeli, v Indii nebo v Austrálii.

Je těžké najít investory?

Není těžké najít investory, je však těžké najít ty správné. Preferujeme investora, který vybudoval firmu, vedl zaměstnance, rozumí managementu, ví, co je to strategie, a není jenom pasivní investorem. Chceme někoho, na koho se můžeme obrátit, kdo by mohl být členem představenstva a také částečně i mentorem. Spousta bohatých lidí v Česku má prostředky, ale nemá v sobě tu touhu vybudovat firmu v mezinárodním měřítku a věst ji tím správným způsobem. Chybí touha vytvářet hodnoty. Ale my jsme už našli i tento druh investorů.

Jak v práci oddělujete pracovní stránku od té osobní?

V armádě je mezi osobním a pracovním pevná hranice. To



Ve směru hodinových ručiček: Snímek z výcviku, kde se mimo jiné trénovala orientace v noci; Ar-Rutbah, Anbar, Irák, 2008; s tlumočnickem Samim, kterému říkali Kapitán Jack podle jeho podoby s Jackem Sparrowem z filmu Piráti z Karibiku. Sami byl Palestinec a stal se z něho Corbinův přítel – jsou stále ve spojení přes Facebook; Bákubá, Dijála, Irák, 2008; Během hlídky je často navštěvovali lokální lidí i s rodinami. Iráčané jsou pověstní svou pohostinností, takže často s sebou přinesli

si ale přenášet nechci. Je důležité, aby mě lidé poznali i po lidské stránce, aby věděli, jak se chovám. Pokud má mít někdo rád svou práci, tak musí mít také rád lidi, s nimiž pracuje.

Nesetkal jste se s názorem, že podnikatel musí být krutý?

Je rozdíl mezi krutostí a přísností. Člověk musí být často přísný a důsledný, ale nesouhlasím s tím, že by měl být krutý. Všechny pracovní vztahy musejí být založeny na důvěře. Pokud ve vztahu nebude důvěra, tak z něj nevzniknou žádné hodnoty.

Slyšel jsem názor, že pokud chce být někdo úspěšný podnikatel, tak musí lidi vykořisťovat. Přinutit je, aby co nejvíce pracovali, a platit jim co nejméně.

To je nesmysl. Jestliže chci, aby moji lidé byli produktivní, musím jim vytvořit prostředí, z něhož budou cítit podporu a budou vědět, že svou práci přispívají k celku. Záleží mi na tom, aby je jejich práce zajímala, věděli, že má smysl, a aby byli na sebe patřičně hrdí. Chci lidi motivovat pozitivně. Ve finále jsme tady proto, abychom udělali něco víc než pouze vydělávali peníze.

Jaký je váš plán? Koupíte firmu a pak budete hledat nějakou další?

Ne. Když koupíme nějakou společnost, budeme se věnovat pouze jí. V tom je právě ten rozdíl mezi námi a třeba bankéřem, který chce pouze zrealizovat obchod, prodat firmu v oblasti private equity a pak jde dál. My musíme určit potenciál firmy a postarat se o to, aby firma skutečně fungovala a dařilo se jí. Právě proto se tento model líbí investorům, protože nejsme někdo, kdo prostě od projektu odejde. My řekneme, že firma dovede to a to, a pak to



sladký čaj a silné cigarety;
Přechod přes hranice
Jordánska a Iráku Turabil,
2007: Ochrana konvojů
s humanitární pomocí:
Al Khalis, Dijála, 2007:
Služba s iráckými vojáky
byla lekcí multikulturního
managementu.

musíme skutečně dokázat. Takže chceme převzít management. Ivona bude pravděpodobně CEO, protože má relevantní zkušenosti a je Češka, a já se budu ze začátku věnovat financím a zahraničnímu obchodu. Později se budeme posouvat dál na základě našich nových zkušeností a znalostí a také podle toho, kam to budou chtít vést zaměstnanci. V těchto firmách a v jejich zaměstnancích se často skrývá podceňovaný nebo ignorovaný potenciál. Ano, jsou šéfové, kteří jenom dávají příkazy. Ale my bychom raději postupovali tak, že popíšeme cíl a dáme zaměstnancům prostor a zodpovědnost ho dosáhnout.

Jak dlouho myslíte, že u dané firmy zůstanete?

Většina search fondů existuje přibližně osm až deset let, některé zůstávají i desítky let. Často se stává, že pak majitel společnost prodá a sám se stane investorem.

Těch osm až deset let je doba, kdy můžete společnosti dávat ze sebe to nejlepší?

Ano. První dva roky se se vším seznamujete a snažíte se firmu vést tak, jak fungovala doposud. Od druhého do pátého roku začínáte dělat změny a mezi pátým a osmým rokem byste už měl být odborníkem v dané oblasti a můžete spolu s investory vyvíjet nové strategie, jako jsou třeba jiné produkty nebo průnik na jiné trhy.

Čím přesvědčíte majitele firmy, který se obává, že v dané oblasti, kde jeho firma působí, nemáte žádné zkušenosti?

Můžeme se odvolat na to, že máme za sebou investory z různých oblastí, kteří nám můžou poradit. Můžeme apelovat na to, že ve finále jde o činnosti jako vývoj, provoz, finance, marketing a obchod. A v prodeji se vyznáme. V neposlední řadě zmiňujeme, že sice nejsme experti, ale ti experti již ve firmě pracují a my to víme.

Jaké zásadní vlastnosti by měl mít manažer?

Když budeme mluvit obecně, tak manažer by rozhodně měl být empatický, schopný velmi rychle odhadnout lidi, jejich schopnosti a limity... Práce ideálního manažera spočívá v tom, že umožňuje lidem pracovat tak, aby mohli co nejlépe přispívat k celkovému cíli.

Byl jste někdy v situaci, kdy jste nevěděl, jak se rozhodnout?

Jistě. Na takové situace má armáda připravenou jistou strukturu. Dejme tomu, že v jisté chvíli nemáte dost informací pro to, abyste se rozhodli nejlépe, ale zároveň vás tlačí čas. Jednou jsme v Iráku narazili na skupinu Iráčanů, kteří se doslechli, že na jejich vesnici má přibližně za dvě hodiny zaútočit šíitská milice. V tu chvíli jsem měl dvě možnosti: zůstat a pomoci ochránit vesnici, nebo odejít. Americká jednotka zasahující do místních svárů není zrovna to, co bychom chtěli. Ale nechtěli jsme ani přihlížet zabíjení mladých lidí. To je přesně ta chvíle, kdy musíte udělat takzvané přírůstkové rozhodnutí, které vás přenese k dalšímu bodu, kde uvidíte, jestli máte už dost informací pro konečné rozhodnutí. Rozhodli jsme se zůstat na místě a trpělivě čekat. Šíitská milice přijela, ale viděla nás a – odjela. Zřejmě se rozhodla vyhnout konfliktu. Kdybychom se tam schovali a vyrazili během střelby, mohlo to dopadnout špatně. To mě naučila armáda: udělat nějaký krok, být jenom malý, který mě však posune k další možnosti. Tím také minimalizujete rizika. 📌