

Bud'te tím, kdo obstojí

JAK SE POZNÁ DOBRÝ VŮDCE? Kouč a headhunter Pepper de Callier zdůrazňuje, že ve hře je mnohem víc než jen schopnost předvídat změny.

Má se za to, že recese ve střední a východní Evropě zřejmě ještě nedosáhla svého úplného dna. Většina manažerů, se kterými jsem během uplynulých tří měsíců hovořil, mi říkala, že to nejhorší nás čeká teprve koncem letošního druhého čtvrtletí. Nejdříve prý za šest měsíců až jeden rok poté pocítíme náznaky oživení -- a to má být navíc jen slabé a pomalé. Toto období bude náročné, pro vůdčí osobnosti obzvlášť. Zafunguje totiž jako síto, které identifikuje ty opravdu kvalitní lídry od těch ostatních.

V těžkých dobách se na vůdčí osobnosti klade celá řada nároků. Investoři, analytici, veřejnost, věřitelé, klienti, nemluvě o zaměstnancích -- ti všichni představují jakousi mlhovinu sestávající z velmi složitých, vzájemně propojených, občas protichůdných a nepochopitelných prvků, v níž se vedoucí manažeři musí dokázat zorientovat a rozhodnout, jakou cestou jít dál. Přitom mají k dispozici často jen neúplné údaje dané rychlostí, s jakou se v dnešní dokonale propojené globální ekonomice události odvíjejí.

Můžete mi věřit, až si pomalu začnete uvědomovat rozmanitost, intenzitu a rozsah požadavků kladených na dnešní vedoucí manažery, dojde vám, že na zadním sedadle luxusní A8 se nesejí zas tak pohodlně.

Dobří vůdci si však uvědomují, že období nesnáží představuje také moment, kdy mohou tvarovat svou profesní dráhu, a tuto výzvu přijímají, protože dobří vůdci mají výzvy rádi. Jsou si jistí svou schopností naslouchat, učit se, hodnotit, vyvozovat závěry a jednat.

Co bychom tedy v této nesnadné době měli od svých vůdců očekávat? **Tomáš Šabatka**, výkonný viceprezident **Coated Paper Business, Myllykovski Corporation**, to shrnuje slovy: "Vůdci -- tedy dobří vůdci -- nečekají na příkazy. Musí být proaktivní."

Ale aktivita u vůdčí osobnosti začíná mnohem dříve, než vůbec dojde ke krizi. Generální ředitel **Plzeňského Prazdroje Mike Short** k tomu dodává zajímavý postřeh: "V dobře fungující společnosti by krize neměla vést k radikálně odlišnému chování." Jeho poznámka je nejen příkladem toho, jak uvažuje rozvážný vůdce, ale podává výpověď ještě o jedné věci. Ano, od vůdce se očekává schopnost předvídat celou řadu událostí, jež mohou ovlivnit byznys. Short dále naráží na otázku důslednosti. Ta je dalším předpokladem dobrého vůdcovství.

Jak vysvětluje Šabatka, "vnější vlivy působí jak v dobrých, tak špatných časech. Ale když se důsledně držíte svých hodnot a etiky, stáváte se předvídatelnými, spolehlivými." Jinými slovy se od vůdců pochopitelně čeká schopnost předvídat změny, ale měli bychom od nich očekávat i konzistentnost. Proč je to tak důležité? To vysvětluje opět Tomáš Šabatka: "Protože když díky důslednému, konzistentnímu jednání vůdčích osobností známe jejich hodnoty a etiku, můžeme předpovědět jejich pravděpodobné jednání. Například to, že přijmou správná řešení - jak pro společnost, tak pro všechny její akcionáře."

Mike Short tento argument doplňuje vysvětlením, že obchodníci, banky, klienti, veřejnost a zaměstnanci si ještě dlouho po skončení krize budou pamatovat lidi, kteří ostatní úspěšně provedli těžkým obdobím, a podle toho se také budou chovat.

Krize tedy představuje jakýsi proces cejchování vůdčích osobností, protože ukazují, jak dokážou sladit krátkodobé tlaky situace s dlouhodobým dopadem svého jednání.

Co bychom měli od vůdců očekávat v době blížícího se propouštění? "Dobří řídicí manažeři musí dlouhodobě chránit životaschopnost společnosti, ale musí mít také schopnost vcítit se do situace těch, které řídí," říká **Jane Hannahová**, generální ředitelka **Českých radiokomunikací**.

Otázka je, jak ale tyto zdánlivě protichůdné schopnosti a dovednosti prokázat najednou. "Důslednou komunikací," tvrdí Hannahová: "Pokud už dojde k propouštění, řekněte všem, jak bude celý proces probíhat a jaká bude jeho struktura a proč k tomuto rozhodnutí došlo. Všechny informujte. Lidé musí vědět, že se jim dostane podpory ve formě poradenství, jak sestavit životopis, jak identifikovat nové příležitosti, jak zlepšit své sociální dovednosti a vybudovat síť kontaktů. Musíte zajistit, že se budou mít během celého procesu na koho obrátit. Tento výraz empatie vysílá jasný signál všem akcionářům o kvalitách šéfa i společnosti, které z dlouhodobého hlediska přinesou zisk."

A co naopak řídicí manažeři očekávají od vás? K čemu přihlížejí, když přijímají taková závažná rozhodnutí, jakým je volba, kdo zůstane a kdo bude muset jít?

Jak zdůrazňuje řídicí partnerka z **Ernst&Young Magdalena Souček**, "vůdcovské kvality lze prokázat na jakékoli úrovni organizace. V době propadu hledáme ty, kdo jdou ostatním příkladem, kdo přicházejí s konstruktivními nápady, kdo žijí firemní kulturou a kdo se umí vyrovnat s dočasnými nepříjemnostmi, vědí-li, že jsou nezbytné a nepotrvají věčně. Postoj a nadšení představují velmi silný nástroj, jak se odlišit."

Manažeři, s nimiž jsem hovořil, nabízejí zajímavé postřehy, ale co konkrétní příklady? V následujícím -- v pořadí již třetím -- díle našeho cyklu se zaměříme na otázky, které byste si měli sami položit. Nabídneme také pár tipů jak se odlišit od davu a přispět vaší organizaci něčím trvalým.

Autor je předseda Bubenik Partners

Autor/ři: Pepper de Callier