

## Zmrzlina, alchymie aneb Co můžete čekat od alfa manažerů

Nedávno jsem zašel do svého oblíbeného podniku na náměstí Míru, kam chodím pro zmrzlinu. Byl krásný slunný jarní den, na zmrzlinu tak akorát, tak jsem si objednal pár kopečků a posadil se na lavičku. Sledoval jsem kolemjdoucí, jak se baví, a přemýšlel jsem o jednom z nejběžnějších problémů, na který při koučování chytrých a motivovaných lidí narážím.

Říkám jim alfy - podle termínu, který má svůj původ ve studiu chování zvířat. Alfa je ve světě zvířat vůdce smečky a ostatní uznávají jeho dominanci. Alfy ve světě byznysu se pro své schopnosti také těší uznání a často jsou rychle povyšovány do řídicích funkcí. Má to několik důvodů.

Pramení to z jejich talentu a pracovního výkonu, nebo jejich zaměstnavatelé prostě nechtějí, aby odešly ke konkurenci. Buď jak buď, povýšení mnohdy přichází příliš brzy, takže alfa nemá čas vypěstovat si některé důležité vlastnosti nutné pro úspěšný přechod do vůdcovské role.

Alfy světa zvířat vládou hrubou silou, zastrašováním a častým ceněním zubů. Nemají zájem o společenskou interakci, zajímá je jen být alfou. A tady vidím i častý nedostatek u alfy světa byznysu: nedostatečná práce s lidmi, nepochopení nutnosti budovat vztahy, které překračují obvyklé pracovní transakce. Alfy si povídají s druhými, jen pokud mají konkrétní potřebu nebo chtějí provést nějakou transakci, jež vyžaduje vklad či zapojení druhé osoby. Říkají si: "Pokud nevidím nebo necítím okamžitý výsledek, je to ztráta času - a tečka."

Důvod je velmi jednoduchý - mnohé alfy mají velmi lineární způsob uvažování řídicí se logikou, takže snadno pomínou celou tu záležitost mezilidských vztahů. Smutné je, že právě tohle myšlení jim brání v tom, aby se staly skutečnými vůdci schopnými čelit obtížím, úkolům a nejistotám bez zbytečného stresu.

Říkám tomu "alfa paradox". Alfy jsou velmi praktické a to, co si nemůžou odškrtnout ze seznamu, nemají v lásce - jako třeba neformální konverzaci nad zmrzlinou s člověkem, kterého znají z firemního prostředí.

A paradoxem je, že právě díky takovým neformálním, "neproduktivním" konverzacím mohou vůdci navázat s ostatními kontakty, díky němuž získávají cenné informace a zjišťují skutečnou atmosféru v týmu, představenstvu, firmě, mezi zákazníky nebo konkurenty - a tím dosáhnout vyšší efektivity.

Tahle ochota investovat do vztahů je klíčovým indikátorem přechodu od mentality manažera k uvažování vůdce. Je signálem o posunu od čistě procesuálního způsobu myšlení k takovému, jehož součástí je širší kontext příčiny a následku.

Investování do vztahů má často dalekosáhlé důsledky. Lidé, do nichž jste "investovali", se na vás už nedívají jako na nějakou transakci ve svém životě. Zajímají se o vás jako o lidskou bytost. Mají pak pocit kontaktu, vzájemného lidského propojení - a v ten moment přichází na řadu alchymie: lidé, kteří se cítili využívání, mají najednou pocit, že jsou cenění a respektováni; k transakcím dochází díky vztahům a nejen kvůli samotné ekonomice; zákazníci se stávají partnery a udržitelná produktivita se posouvá na zcela novou úroveň.

Opravdoví vůdci chápou význam investice do vztahů, protože díky nim ze sebe lidé vydávají to nejlepší. A uvážíme-li, že pár kopečků zmrzliny pořídíte za nějakých dvacet korun, pak se vám vaše investice mnohokrát vrátí.

Mám nápad: pošlete tenhle článek vaší oblíbené alfě nebo ji pozvěte na zmrzlinu. A jestli jste alfa, vezměte někoho na zmrzlinu bez úmyslu nějaké transakce. Teď je na investování do vztahů celkem příhodná doba.

**Autor je předseda Bubenik partners**

Autor/ři: Pepper de Callier