

## Opravdu se lidé ve vedoucích pozicích musejí změnit k horšímu?

Celý svůj život jsem zasvětil studiu vůdčích osobností a vždy jsem se zajímal také o vztah mezi mocí a postavením. Mimo jiné také o to, jak nabytí moci nebo dosažení určitého postavení lidí mění.

Za mlada jsem slýchal historku o cestě jistého velmi prominentního bankéře z našeho města na tamní letiště. V autě s ním jel můj známý. Ten, když cestou míjeli chudé čtvrti, nevěřil vlastním uším. Bankéř se podíval z okénka a s povýšeneckým gestem ruky s pečlivě přestěnými nehty prohodil: "Jak může někdo žít v takových podmínkách?" Neměl vůbec tušení, že ti lidé potřebují na všechno peníze - posekání trávy, nátěry domu nebo oprava rozbitého okna něco stojí. Musejí koupit sekačku, barvu a štětce, sklo do okenního rámu a výdaje na tyto věci ubírají z peněz na jídlo a nájem. Bankéř byl úplně odtržen od světa ostatních lidí, zejména těch, kteří neměli takové štěstí, nebyli tak mocní nebo tak "důležití".

A co to má společného s vůdcovstvím a jeho vztahem ke světu byznysu? Hodně. U vůdců z obchodního světa jsem toto odtržení od reality pozoroval mnohokrát. Většinou šlo o jedince, kteří nedokázali pochopit, proč jejich podřízení nejedou naplno nebo nejsou ochotni přinášet osobní oběti nutné k uskutečnění vůdčích agresivních plánů na snížení nákladů či zvýšení efektivity.

Pamatuji si na jednání, k němuž jsem byl před lety přizván na žádost generálního ředitele jisté firmy působící v leteckém průmyslu. Ten nechápal, že "jeho lidem to prostě nedochází". Celý obor procházel krizí a on, aby zachránil podnik, musel sáhnout po drastických úsporných opatřeních. Na jednání to chtěl probrat s vedením své divize, ode mne pak žádal zhodnocení, jak svou představu prezentoval a jak byla přijata.

Mítink probíhal v tehdy nejluxusnějším hotelu v Beverly Hills, po něm následovala bohatá večeře. U snídaně se měly shrnout závěry. Konala se v deset ráno, protože generální ředitel neměl nikdy schůzky před desátou. Potom jej řidič v BMW odvezl k soukromému tryskáči. Když jsme se později znovu sešli v jeho kanceláři, řekl jsem mu o rozporu mezi jeho osobním profesním chováním a tím, co žádal po svých podřízených. On však nechtěl vůbec rozumět. "Právo na tyto věci jsem si zasloužil a oni to prostě budou muset přijmout!" řekl mi. To bylo naposledy, co jsem s ním mluvil. O rok později jsem se dozvěděl, že svou firmu prodal konkurenci, protože nedokázal zvrátit negativní vývoj.

To všechno má spojitost i s vámi, ať už jste ve vedoucím postavení, nebo se vůdcem teprve stáváte. Lídři se s takovým chováním nerodí, postupně se k němu dopracovávají tím, že ztrácejí kontakt s lidmi, jež vedou. Je to pozvolný sestup končící kariérní destrukcí. Ta se projevuje nejdříve tak, že člověk neustále chodí pozdě na schůzky, soustavně druhé přerušuje, na poslední chvíli ruší nebo mění termíny schůzek. S tím, jak lidé získávají větší moc a dosahují vyššího postavení, bývá obvyklé, že se mění i jejich chování, ale nezbytně to nemusí být změna k horšímu. Zběžně mě napadá třeba případ Billa Gatese.

Nejsilnějším charakteristickým rysem vůdce je schopnost udržet si objektivní obraz sebe sama. S tím souvisí také znalost vlastního chování a jeho dopadu na druhé - a doufejme, že také moudrost nezbytná k empatickému vedení. Všichni nyní bojujeme s výzvami globalizace a podnikání v 21. století, proto nebyla potřeba empatických lídrů nikdy větší. Jak dobře si ve své roli generálního ředitele, šéfa odboru, manažera nebo vedoucího týmu uvědomujete potřeby vlastního rozvoje vy? Právě teď je ten správný okamžik zastavit se a zamyslet nad touto otázkou. Dříve než na vás přijde řada s povýšením, anebo zbavením funkce, anebo předtím, než vás stihne ještě horší osud.

**Pepper de Callier**  
**předseda Bubenik Partners**