

# Polovina leaderů tápe ve vlastních hodnotách

TEXT: ALENA KAZDOVÁ  
FOTO: JOHANA KRATOCHVÍLOVÁ



To je jeden z poznatků rozsáhlého globálního výzkumu, realizovaného mezinárodní společností Amrop, která se věnuje vyhledávání špičkových talentů na úroveň exekutivních osobností nebo expertů. Respondenty byli členové představenstev, prezidenti společností, generální ředitelé. Celkem se výzkumu zúčastnilo přes 360 leaderů, přičemž tři čtvrtiny z nich pracují ve společnostech s mezinárodní působností. Na otázky HR Fóra odpovídala Steffi Gande, globální ředitelka pro výzkum a marketing společnosti Amrop, která byla také jedním z hlavních řečníků na nedávné konferenci People Management Fóra, věnované tématu HR v době R.U.R.

#### **Jak a proč vás vlastně v Amrop napadlo výzkum realizovat?**

Někdy v roce 2014 se sešel náš výzkumný tým a přemýšleli jsme nad tím, co bude charakteristické pro budoucí leadership. A jak se už dnes pozná dobrý leader budoucnosti? Čím se budou odlišovat průměrní leadeři od těch, které bude svět nevíce obdivovat a nejvíce o nich mluvit? A zdálo se nám, že rozhodující roli bude hrát rozdíl mezi leaderem, který je v uvozovkách „jen“ chytrý a tím, kdo je navíc i moudrý.

#### **A pak jste se rozhodli, jako správní výzkumníci, ověřit hypotézu výzkumem?**

Ano a bylo nám jasné, že téma je hodně komplexní, a tak jsme přizvali ke spolupráci profesora Petera Verhezena, který se specializuje na etiku, udržitelnost a řízení. Peter je profesorem na Melbourne Business School a hostujícím profesorem na univerzitě v Antverpách. Společně jsme dali dohromady definici tzv. moudrého leadershipu, který se liší od leadershipu zaměřeného jen na komerční úspěch a od leadershipu, který se vyznačuje tím, že je jen „chytrý“. Následně jsme sestavili model moudrého leadershipu, který stojí na třech pilířích a může pro manažery fungovat jako určitá navigace k tomu, jak se moudře rozhodovat.

No a pak už jsme byli připraveni začít dávat dohromady náš výzkum, jehož prostřednictvím jsme chtěli prozkoumat vnímání a zkušenosti leaderů s rozhodováním v dnešní době, která je komplikovaná a v prostředí, kde často není jednoduché určit, co je správně a co špatně.

#### **Obrátili jste na nějakou výzkumnou agenturu, aby pro vás výzkum udělala?**

No, vlastně model moudrého leadershipu jsme vytvořili interně, přičemž Peter měl na jeho tvorbě lví podíl. Ale pak jsme ve spolupráci s nizozemskou organizací Panteia, která má certifikaci ISO, vytvořili rozsáhlý dotazník a naprogramovali ho tak, aby byl k vyplnění on-line. Panteia patří k předním světovým výzkumným firmám, takže díky spolupráci s nimi bylo zajištěno, že výzkum bude probíhat objektivně, nezávisle, bezpečně a anonymně. Mimochodem, nikde v návodu pro respondenty ani v otázkách se neobjevilo slovo „moudrý“. A všechny otázky byly pečlivě formulované tak, aby nebyly návodné, tedy aby respondenti neodpovídali tak, jak si myslí, že by „správně“ odpovídat měli.

#### **Povězte mi trochu víc o té skupině respondentů. Kdo byl typický respondent?**

Dotazník vyplnilo a dokončilo 363 leaderů z celého světa napříč kontinenty. Přitom 94 % z nich má pozici tzv. C-suite a vyšší, tedy alespoň exekutivní úroveň, 75 % pracuje v mezinárodních společnostech, dvě třetiny pracují ve společnostech s více než 1000 zaměstnanců. Dá se tedy říci, že šlo o skupinu vysoce seniorních osobností s mezinárodními zkušenostmi, kteří pracují a rozhodují v komplexním a komplikovaném prostředí. Respondenti byli také z různých sektorů podnikání, přitom nevíce z nich pracuje v sektoru finančních služeb, dále v oblasti spotřebního a retailového zboží a pak také ve výrobě a průmyslu. Dále byli mezi respondenty představitelé energetického průmyslu, farmacie, technologického průmyslu, služeb atd.

#### **Jak to bylo se zastoupením mužů a žen?**

Z tohoto pohledu to byla spíše mužská skupina, protože respondenti byli z 86 % muži. Což vlastně docela přesně odráží, jaké je zastoupení žen – manažerek na nejvyšších pozicích ve společnosti obecně. Doufáme, že se tento poměr v příštích pěti letech bude měnit směrem k větší diverzitě.

#### **Co jste tedy z výzkumu zjistili?**

Nejdřív musím zdůraznit, že výzkum byl zaměřený na rozhodovací faktory a procesy, které leadeři mohou vědomě ovlivnit. Podle mne výzkum ukázal následující čtyři hlavní zjištění: Pokud jde o první pilíř našeho rozhodovacího modelu, kterým je **sebekontrola**, tak jsme zjistili, že leadeři rozhodně směřují od čistě chytrého k moudrému rozhodování, ale na cestě jim chybí několik základních věcí a nevyužívají některých klíčových příležitostí. Například, leadeři vesměs vidí nějaké vnitřní morální světlo, ale často je tak nějak v mlze nebo svítí jen velmi slabě a těžko ho rozpo-

znat. Skoro tři čtvrtiny (71 %) respondentů totiž přiznalo, že v posledních třech letech udělali v rozhodování kompromisy proti svým osobním hodnotám.

Když se podíváme na druhý pilíř našeho moudrého rozhodovacího modelu, a tím jsou **motivátory**, pak vidíme, že leaderi se rádi řídí vznešenými hodnotami, jako je služba, čestnost, opravdovost nebo iniciativa, ale nedělají to na úkor vlastních zájmů.

Odpovědi, které se týkaly třetího pilíře, kterým je **hygiéna** a který popisuje, jak leaderi pečují o svůj přístup k rozhodování a jak jej rozvíjejí, ukazují také zajímavé rozpory. Například, asi pětina leaderů pravidelně medituje a využívá další techniky tzv. cesty k sobě, zpřítomnění (mindfulness) a zpomalení. Ale zpětnou vazbu, která je naopak cestou k jiným lidem, spíše nevyužívají, neřkají si o ni a nepracují s ní.

#### **Ony skoro tři čtvrtiny leaderů, kteří přiznali kompromisy vůči vlastním hodnotám, znějí tedy dost děsivě. Proč to dělají?**

Ano, ptali jsme se na to, co jim brání držet se svého vnitřního etického nastavení. Tři hlavní překážky, které jim v tom brání, nejsou ve světě businessu bohužel asi nijak překvapivé: je to na prvním místě tlak na výkon nebo na výsledek, anebo tlak na finanční úspory. Na druhém místě jsou místní obchodní podmínky a kulturní zvyklosti. A na třetím místě, a to mi připadá vlastně asi nejzávažnější, je tlak nebo požadavky jiných významných leaderů, vlivných lidí nebo organizací. Je jasné, že v pracovním prostředí se děje něco, co leaderi v moudrém rozhodování příliš nepodporuje.

#### **Můžeme se ještě vrátit k motivátorům? Zajímalo by mne, proč ony vznešené hodnoty prohrávají, když jde o vlastní zájmy? Zní to dost pokrytecky. Nebo oportunně.**

Nabídlí jsme leaderům pět hypotetických pracovních pozic. Byly sestaveny tak, aby saturovaly některé základní potřeby: potřebu moci, potřebu úspěchu, potřebu vnitřní motivace proti vnějším motivačním faktorům atp.

”

**Leaderi se rádi řídí vznešenými hodnotami, jako je služba, čestnost, opravdovost nebo iniciativa, ale nedělají to na úkor vlastních zájmů.**

A ukázalo se, že šestkrát více leaderi zaujala pozice, která byla postavena tak, aby uspokojila potřebu moci než pozice, která byla postavena na možnosti pracovat na neziskovém komunitním projektu, který byl zároveň pro vedení hypotetické společnosti nesmírně významný, ale také by znamenal krátkodobé snížení mzdy o 5 %. Tento výsledek ostře kontrastuje s tím, že 86 % leaderů se deklaruje jako orientovaných na službu v zájmu organizace, pro kterou pracují, více než na vlastní zájmy. Ten nesoulad v principech je poměrně alarmující.

#### **Je tedy s leaderi něco v nepořádku?**

Dalo by se říci, že v pracovní kultuře potřebujeme změnu ve vnímání toho, co je hodnota.

#### **Co vás ve výzkumu překvapilo?**

Překvapení bylo hned několik, ale asi tím největším překvapením pro mne bylo, že ani ne polovina (45 %) leaderů řekla, že je jednoduše schopna popsat svoje silné a slabé stránky. A tohle zjištění můžeme spojit s dalším, a sice, že 38 % leaderů uvedlo, že jsou sice schopni přijmout zpětnou vazbu na svoje chování a postoje, ale že zpětnou vazbu aktivně nevyhledávají a nežádají. Důležitost zpětné vazby je podle mého názoru naprosto zásadní, a to bez ohledu na senioritu a úroveň pozice, jakou leader zastává.

A další překvapení, tentokrát pozitivní, pro mne bylo že relativně velké procento le-

aderů pravidelně relaxuje a využívá metody meditace: ať je to při chůzi, józe nebo když se realizují nebo konzumují umění. Tyto metody jsou sestaveny tak, aby vytvářely tzv. plynutí – ponoření se do sebe a reflexi. Meditace sice není nejčastější metodou, kterou leaderi využívají (používá ji asi 20 %), ale je nejvíce účinná, protože 95 % leaderů řeklo, že meditace pro ně má pozitivní vliv na rozhodování. Zní to jako dobrý tip na to, jaký způsob relaxace si vybrat.

#### **Jak jsou na tom leaderi se sebereflexí? Ta bývá na vysokých postech vzácným jevem.**

Zjistili jsme, že jen velmi malé procento leaderů je schopno „přemýšlet o tom, jak přemýšlejí“ právě v konkrétní daný moment nebo v dané situaci, tzv. v přímém přenosu. Ale 12 % leaderů je schopno sebereflexe s odstupem. Týká se to jak zpětného posouzení obsahu, o co šlo, tak i přehodnocení negativních myšlenek a názorů na pozitivnější. Leaderi jsou také schopni získat odstup a podívat se na to, jak se cítili v dané situaci, případně se dokážou zastavit, když se přistihnou, že sklouzávají ke starým stereotypům v chování, zvycích a hod-



nocení, nebo že se dopouštějí v uvažování zkratk a generalizování. Takže, pokud jde o sebereflexi, leadeři jsou na dobré cestě a mají spoustu příležitostí k tomu, aby si vypěstovali nové pozitivní návyky a způsoby jak na to. Prospěch z toho budou mít jak oni sami, tak jejich okolí.

### Jak se vůbec na úrovni „velkých kluků a holek“ rozhoduje?

Pokud jde o rozhodovací proces, pak z výzkumu vyplývá hned několik problémů. Nebo je možná raději označme jako příležitosti, abychom byli pozitivnější. Tak například si představme, že se schyluje k rozhodnutí o hodně komplexní záležitosti. Je několik věcí, které můžeme udělat, abychom rozhodli, jak nejlépe to jde, a nezapomněli na žádný z významných aspektů dané záležitosti. Jedna věc, která je celkem nasnadě, je přizvat další zainteresované strany. Ptali jsme se tedy leaderů, jak na tom jsou se zapojením dalších lidí. Například jsme se ptali, kdo z leaderů zapojuje do rozhodování další osobnosti na základě jejich kompetencí a zkušeností. Zní to velmi logicky, že? Ale dělá to jen asi třetina leaderů. Kolik leaderů si ověřuje názor skupiny tak, že se ještě následně individuálně baví s jednotlivými členy skupiny samostatně? Opět, zase jen asi třetina. A kolik leaderů se ptá na názor více různých zainteresovaných skupin? Jenom čtvrtina.

### A čím si to vysvětlujete?

Zdá se, že docela velké procento leaderů využívá další lidi spíše jako spojence pro to, aby se o svém názoru naopak ujistili. Ale jeden z respondentů řekl, že obklopit se jak lidmi s podobnými názory, tak lidmi s odlišným pohledem na věc, je užitečné hned ve dvou směrech: jednak to pomáhá v rozhodování, a navíc dáte lidem dobrý pocit, že je potřebujete, zapojujete a oceňujete.

### Jakou roli si myslíte, že sehráje v moudrém rozhodování digitalizace? Když roboti převezmou procesní a rutinní, programovatelné

Steffi Gande

je globální šéfkou marketingu a výzkumu ve společnosti Amrop. Má více než 20 let zkušenost s touto oblastí. Sama sebe popisuje jako analytickou, kreativní ale také pragmatickou. Ráda se pohybuje v mezinárodním prostředí. Výzkumy a komunikace postavená na faktech a datech je velkou vášní Steffi, stejně jako práce s textem. Rodilá Britka, která studovala jazyky na Durham University v Británii, mluví plynule francouzsky a německy. Už 20 let žije mimo Británii a jejím domovem je Brusel.

### Činnosti, život leaderů bude snažší a budou mít víc prostoru moudře přemýšlet?

Jedna z hlavních obav, kterou leadeři mají, a kterou jsme objevili díky jiné studii (Digitalizace leaderů), je obava ze zahlcení daty. Zdůrazňuji, že jde o data, nikoli o informace nebo význam. A jak říká Joe Kaeser (předseda představenstva Siemens): „Dokud nepřekleneme propast ve společnosti, tak se s průmyslem 4.0 nebo internetem věcí nebo s čímkoli dalším, o čem mluví technologové a firmy, stejně nikam nedostaneme.“

### Které výstupy z výzkumu jsou podle vás nejvíc užitečné pro rozhodování leaderů?

Řekla bych, že je přímá linka mezi sebekontrolou a tím, jak jsou řízeny organizace konkrétními leadery. Zajímavé je, že v našem pilíři sebekontrola se ukázalo, že jen 46 % leaderů dokáže jednoduše popsat svoje životní poslání. Ukazuje se tedy, že většina leaderů vlastně neví, kam jdou a k čemu směřují. Takže dobrý začátek pro moudré rozhodování by mohl být, kdyby se leadeři a manažeři začali zamýšlet nad tím, jaké má být směřování jejich života a pak, jak se vztahuje jejich osobní životní mise k poslání organizace, pro kterou pracují. Co mohou udělat, a jak mohou vyladit svoje životní směřování tak, aby bylo udržitelné? A měli by také zjistit, kolik toho vědí o osobním poslání a hodnotách svých kolegů.

### Znamená to, že leader, který nemá pevnou svou osobní misi a hodnoty, nemůže být moudrý?

Pro lidi, kteří nemají jasno v tom, kdo jsou a kam směřují, bude nepochybně výrazně těžší řešit obtížné profesní i osobní situace, rozhodování a dilemata, než to bude pro lidi, kteří tento svůj vnitřní kompas mají. Také bude takový člověk obtížněji srozumitelný, předvídatelný, konsekvantní a čitelný pro své okolí. Takže ano, definovat si svou misi, své poslání je výborný začátek na cestě k moudrosti, ať už to udě-

lá jednotlivec sám, nebo si na pomoc vezme mentora či kouče. Ale je také důležité říci, že osobní mise je věcí konkrétního jednotlivce, pozor tedy na ovlivňování podle očekávání nebo přesvědčení jiných lidí.

### Jak budete dál s výsledky výzkumu pracovat?

Výsledky jsou velmi dobrým základem pro to, abychom otevřeli diskusi o moudrém rozhodování s našimi klienty a kandidáty. Můžeme se s nimi bavit o některých konkrétních datech a výstupu a zjišťovat jejich postoje a názory nebo zkušenosti, které se tématu týkají. Udržitelnost je jednou z firemních hodnot Amropu.

### Jaké výzkumy dál plánujete?

Jsem fascinovaná tématem rozhodování. Chtěli bychom se na něj podívat z perspektivy různých sektorů. Máme v plánu ponořit se do toho, co zásadně ovlivňuje rozhodování v sektorech: spotřebitelský sektor a retail, finanční služby a obalový průmysl.

### Proč obalový průmysl?

Znečištění oceánu plasty je obrovský problém. A není to už jen problém ekologický a klimatický, ale zdravotní. Mikročástice z plastů v oceánu se negativně projevují na lidském zdraví. Dnes jsem se dověděla dvě alarmující informace. Každou minutu se na světě prodá jeden milion plastových lahví. A do roku 2021 se toto číslo zvedne o jednu pětinu. A za druhé – ukazuje se, že mikro-částice z plastu v oceánech se dostávají do zažívacího traktu lidí. Takže problém se přesunul ze zdraví planety do zdraví lidí. Z našich domovů do přírody a zase zpět. Potřeba moudrého rozhodování končí a začíná u každého jednoho obyvatele této planety. ■