

# UVEDOMELÉ VODCOVSTVO ALEBO AKO SMEROVAŤ K VÍZII UDRŽATEĽNOSTI

Neustále počúvame o spoločensky zodpovednom investovaní, zelených investíciách, sociálnom a udržateľnom rozvoji... Oblasť ESG (Environmental, Social and Governance) zahŕňa tri časti: spoločenskú zodpovednosť, životné prostredie a správu a riadenie (predovšetkým podniku). To znamená, že okrem ekonomických cieľov a podnikateľského myslenia musia mať firmy aj zmysel pre zodpovednosť. V popredí ich činnosti by mal stáť rešpekt, spravodlivosť, otvorené vzťahy založené na spolupráci a šetrné využívanie prírodných zdrojov. Pozrime sa bližšie na novú perspektívu a nový koncept vodcovstva pre firmy a ich lídrov v čase globálnych zmien a transformácie podnikania smerom k udržateľnosti.

Zdroj: www.amrop.com, Fotografie: archív Amrop



Ladislava Molnárová,  
Amrop Partner

Svet nie je v rovnováhe: sme svedkami extrémnych poveternostných situácií, prehlbovania sociálnych nerovností, hladu a chudoby, klimatickej krízy, hospodárskych cyklov a hospodárskeho narušenia, vojnových konfliktov, nových geopolitických situácií, energetickej krízy a neustále nových a komplexnejších podnikateľských rizík.

Od vedúcich predstaviteľov a lídrov sa žiada, aby sa zapojili do týchto výziev a aby svoje organizácie posunuli k novej a udržateľnej ceste k úspechu. Každý by mal začať od seba, aby sme tieto výzvy cez skutky premenili na vodcovstvo. Uskutočnenie tejto zmeny si vyžaduje autentických a cieľavedomých lídrov, ktorých budú podporovať investori, riadiace a správne orgány spoločností a v konečnom dôsledku aj široká a značne diverzifikovaná komunita zainteresovaných strán.

Medzi cieľmi udržateľnosti a spôsobmi, ako ju možno dosiahnuť, však existuje výrazná medzera. Stačí spomenúť Európsku zelenú dohodu (EGD – European Green Deal), ktorá obsahuje návrhy Európskej komisie na zníženie emisií skleníkových plynov do roku 2030 aspoň o 55 %. Zároveň si kladie za cieľ v EÚ do roku 2050 dosiahnuť nulové emisie skleníkových plynov a zabezpečiť hospodársky rast, ktorý nebude závislý od využívania neobnoviteľných zdrojov. V nadväznosti na ciele EGD má k naplneniu ambiciózneho plánu významne prispieť aj tzv. taxonómia EÚ. Jej dosah na slovenské firmy začne byť aktuálny od roku 2023, odkedy nás čaká povinnosť vykazovania správ o udržateľnosti

podniku. Tieto správy (podľa smernice CSRD – Corporate Sustainability Reporting Directive) budú musieť byť súčasťou každoročnej účtovnej závierky.

Okrem informácie o súlade činnosti podniku s taxonómiou EÚ majú spomínané správy prispieť k vytvoreniu referenčného rámca pre investorov so záujmom o investovanie do udržateľných spoločností a potenciálne zvýhodniť získanie bankových úverov. Rovnako sa predpokladá, že výsledky správ a súlad s taxonómiou EÚ budú mať v blízkej budúcnosti vplyv na výšku daňového zaťaženia.

„Zelená vizitka“ bude predpokladom na získanie peňazí od bánk, investičných fondov, eurofondov aj štátu. Momentálne kritériám taxonómie vyhovuje len nízke percento investičných projektov. Ak firma nebude považovaná za zelenú alebo aspoň prechodne udržateľnú, mohla by mať v budúcnosti problém s financovaním i rozvojom.

## Odpoveďou môže byť koncept uvedomelého vodcovstva

Cieľom expertov pôsobiacich v Amrope je priniesť nový pohľad na diskusiu o autentickom a akcieschopnom vodcovstve v čase globálnych zmien a transformácie udržateľného podnikania. Dlhodobo zdôrazňujeme potrebu holistického chápania uvedomelého vodcovstva od jednotlivcov cez organizačné, spoločenské a ekonomické perspektívy. Okrem toho poukazujeme na sedem hlavných dilem, ktoré musia lídri riešiť a vyriešiť,

aby mohli úspešne viesť svoje organizácie a aby sa tie stali vyhľadávanými zamestnávateľmi. **Transformácia udržateľnosti a prechod na klimaticky neutrálnu ekonomiku prinesie nové príležitosti, nové obchodné modely a trhy, rozvoj technológií, nové pracovné miesta a nový pohľad na pracovné prostredie.**

Amrop experti pre oblasť leadershipu v globálnej štúdii definujú sedem **dilem vodcovstva**. Týkajú sa všetkých vedúcich pracovníkov, generálnych riaditeľov i členov orgánov spoločností, ktorí im budú musieť čeliť a nakoniec ich budú musieť aj prekonať, aby sa mohli transformovať pre potreby budúcnosti podnikania.

### 1 | Krátkodobá dilema/dlhodobá dilema

Ako môže spoločnosť prejsť od krátkodobých ziskov k tvorbe dlhodobej hodnoty?

### 2 | Dilema vodcovstva /zmeny

Akú veľkú podporu potrebujú generálni riaditelia od majiteľov, investorov a členov orgánov spoločnosti, aby mohli tvoriť zmenu?

### 3 | Dilema stratégie

Ako môžu spoločnosti profitovať z prechodu na udržateľnosť bez toho, aby vedeli, ako sa k nej dostať? V budúcnosti totiž určité druhy podnikania nebudú ekonomicky udržateľné a niektoré technológie jednoducho skončia, lebo sa ich neoplatí prevádzkovať, pretože náhrady za ich negatívny vplyv budú také veľké, že nebudú dávať ekonomický zmysel.

#### 4 | Dilema konkurencie

Koľko spolupráce je potrebnej na to, aby sa v odvetví udiali nevyhnutné zmeny? Kto z toho bude mať prospech a kto niečo stratí?

#### 5 | Dilema štruktúry

Ako môže líder integrovať podnikové zmeny, ktoré pretrvávajú, najmä keď je zmena ťažká, nákladná alebo časovo náročná?

#### 6 | Dilema vplyvu

Ako ďaleko musí spoločnosť zísť, aby bola udržateľná a vytvorila vplyv v celom dodávateľskom reťazci aj mimo neho? Ako môžu uvedomelí lídri a mladé talenty pokračovať v získanom hodnotnom dedičstve a zároveň doň začleniť potrebu neustálej zmeny?

#### 7 | Dilema zdieľania

Ktoré nové partnerstvá a spolupráce sú potrebné na prechod k udržateľnosti?

Uvedomelé vedenie sa zameriava na **individuálny cieľ** vyjadrený kompetenciami, zručnosťami a myslením jednotlivých vedúcich pracovníkov; na **podnikateľský cieľ** radiaci podnikovú stratégiu a podnikateľské modely, ktoré poskytujú správny rámec pre cieľavedomé a úspešné podnikanie; a napokon na **sociálny a environmentálny cieľ**, ktorý zahŕňa všetky činnosti vodcovstva podporujúce rýchlu a udržateľnú transformáciu spoločnosti, hospodárstva a životného prostredia.

Je potrebné, aby vlády štátov, organizácie a celá spoločnosť ako taká zintenzívnili úsilie v oblasti udržateľnosti. Bude potrebné vychovať cieľavedomých lídrov, ktorí budú vyvíjať a realizovať



riešenia vedúce k udržateľným a dlhodobým úspechom s cieľom vytvoriť rozsah a vplyv na naliehavé problémy, akými sú čistá energia, obehové hospodárstvo, plastový odpad, chudoba a hlad, diverzita a inklúzia, vojnové konflikty, energetická kríza či vysoká inflácia.

Najťažšou časťou prechodu na udržateľnosť je presvedčiť investorov a zainteresované strany, aby prešli od krátkodobých výnosov k stratégii vytvárajúcej dlhodobú hodnotu. Zmenu musí riadiť cieľavedomá a uvedomelá komunita, ktorá bude akceptovať LEN vytváranie budúcej hodnoty prostredníctvom inšpiratívnych lídrov.

### Spojenie vízie a hodnoty je najdôležitejšie

Vízia a hodnoty lídra sú nevyhnutné. Ak však vízia nie je ukotvená v hodnotách, je pre lídra ťažké vytvoriť vplyv a koalíciu podporovateľov a ďalších podporovateľov zmien. Iba ak líder dokáže stelesniť oboje (víziu aj hodnoty) autentickým spôsobom, budú ho ostatní nasledovať. To isté platí aj pre firmy a ich zákazníkov. Schopnosť efektívne komunikovať firemnú víziu môže vytvoriť obrovský vplyv. Ak však vízii chýbajú konkrétne hodnoty, najmä v oblasti udržateľnosti, môžu byť firmy obvinené z tzv. greenwashingu alebo zaostávania v oblasti inovácií a zmien (obaly, logistika a doprava). Takéto subjekty navyše určite nedokážu prilákať ani mladé talenty.

### Zelená sa rovná budúcemu zisku

Prechod na udržateľnosť prinesie nové príležitosti, zatiaľ čo niektoré zo súčasných investícií sa už dnes presúvajú z „uviaznutých miest“ v lineárnych podnikateľských modeloch na ekologické a inovatívne riešenia. Podniky, ktoré chcú byť označené ako „zelené a zodpovedné“, musia dodržiavať prijaté ESG záväzky. Investori, pre ktorých sú tieto hodnoty dôležité, môžu investovať peniaze tak, aby aj týmto spôsobom pomohli k udržaniu našej planéty

pre ďalšie generácie a aby im súčasne ich investícia priniesla aj profit.

Budúcnosť ukáže, či budú zelené produkty (napr. zelené hypotéky) lacnejšie v porovnaní s tzv. hnedými produktmi a úvery podnikom, ktoré znečisťujú životné prostredie, drahšie. Uvedomelí lídri môžu pomôcť svojim zamestnancom rásť. Byť pokorným lídrom znamená vytvárať takú pracovnú kultúru a prostredie, v ktorom majú ľudia možnosť sebarozvoja. Zamestnanci sa vďaka dlhodobému vzdelávaniu stávajú nezávislejší a zodpovednejší, čo má zásadný vplyv na inovácie.

Všetky ESG oblasti sú pre firmy kľúčové a ich lídri by im mali venovať primeranú pozornosť. Dávajú tým totiž najavo, že im záleží na čestnom a etickom podnikaní, starostlivosti o zamestnancov, komunitu aj celú planétu. Zároveň deklarujú, že majú záujem podnikat' zodpovedne a s ohľadom na aspekty životného prostredia či diverzity spoločnosti ako takej.

”

Kompetenčná výbava cieľavedomého lídra by mala obsahovať schopnosť počúvať, vodcovstvo, empatiu a ľudskosť.

“

Udržateľnosť je schopnosť uspokojovať naše súčasné potreby bez toho, aby sme ohrozili alebo obmedzili napĺňanie potrieb tých, ktorí prídu po nás. Firmy bez zavedenia ESG princípov neprežijú. Emisné poplatky ich môžu zničiť.

V Amrope sme presvedčení, že rozumné využívanie zdrojov, spravodlivé a čestné zaobchádzanie so zamestnancami, férové vzťahy s klientmi a prispievanie k blahu spoločnosti sú základom ďalšieho rastu.

Prečítajte si úplné znenie štúdie Purposeful Leadership: Leadership for the Sustainability Transition.

