



Cesta nahoru III. - Nepsaný životopis aneb Jak nás vidí ostatní

Podle čeho dnes vedoucí manažeři vybírají zaměstnance, když talentovaní kvalifikovaní lidé soupeří o stejné místo a stejné povýšení?

Psaný životopis všichni dobře známe. Uvádíme v něm údaje o svém vzdělání a profesionální kariéře. A doufáme, že se v něm nějak odlišíme od všech ostatních. Avšak po dvaceti pěti letech, během nichž jsem přečetl mnoho a mnoho životopisů, jsem si cosi uvědomil. Dorostla generace chytrých, talentovaných studentů, kteří navzájem soupeřili na vysokých školách a v manažerských programech prestižních firem. A psané životopisy se začaly sobě podobat jako vejce vejci.

Začal jsem uvažovat o tom, zda psané životopisy neztrácejí schopnost identifikovat právě toho člověka, který by se nejlépe hodil na vyhledávané pozice a zaměstnání. Podle čeho dnes vedoucí manažeři vybírají zaměstnance, když talentovaní kvalifikovaní lidé soupeří o stejné místo a stejné povýšení? Čím to je, že jeden kýmženo místo dostane a ostatní odpadnou?

Nedávno jsem jedenácti vedoucím manažerům položil tuto otázku: "Předpokládejme, že ve vaší společnosti je volná velmi důležitá manažerská pozice a že se o ni uchází více kvalifikovaných lidí. Jaká klíčová kritéria použijete pro výběr osoby, kterou buď na toto místo povýšíte, nebo na něj najmete?"

Manažeři se shodli, že psaný životopis jen otvírá dveře, je jen úvodem. Když ale dojde na skutečné rozhodnutí někoho povýšit nebo najmout, všichni se s jedinou výjimkou shodli na tom, že jejich rozhodnutí vychází z něčeho jiného, než je psaný životopis. Je založeno na celém souboru dojmů, pocitů, instinktů a chemie. Jinými slovy - šlo o soubor věcí, které nejsou napsány nikde. Tento soubor byl založen na jejich interpretaci čehosi, co já nazývám nepsaný životopis. Proč je tento soubor tak důležitý? Jeden z vedoucích personalistů to řekl dobře: "Psaný životopis shrnuje to, co uchazeč chce, abych viděl, a jak chce, abych ho viděl, zatímco nepsaný životopis ukazuje, jaký skutečně je." Pak ještě dodal, že psaný životopis se může někdy protahovat a může se v něm přehánět. Velice těžko se ale falšuje to, co prozrazuje pohled do očí, řeč těla, modulace hlasu či celkový dojem. A právě to jsou prvky nepsaného životopisu. Bezpochyby zajistit reference o kandidátech či zkontrolovat doklady o jejich vzdělání jsou důležité součásti celého rozhodovacího pochodu. Nepsaný životopis je však nejsilnější a nejpůsobivější prvek. Proč? Protože bez dobrého nepsaného životopisu se nedostanete ani k tomu, aby někdo o vás sháněl reference či kontroloval vzdělání. Nepsaný životopis buď potvrdí, že jste tím, za koho se v tom psaném vydáváte, anebo to zpochybní. Uvedu nyní deset prvků, tvořících nepsaný životopis, které je dobré vnímat jako celek. Můj přítel Allan Cox, spisovatel, kouč manažerů a šéf společnosti Allan Cox and Associates, říká s oblibou: Důležité nejsou jednotlivé přísady, ale omáčka, která jejich smícháním vznikne.

1. Postoj

Zkušenému manažerovi postoj uchazeče řekne mnohé o jeho odolnosti, pružnosti a ochotě pracovat s plným nasazením. "Postoj zosobňuje životní sílu a styl, kterým se lidé jasně odlišují," prohlašuje Cox. "Dovršuje schopnosti či dovednosti. Ilustruje rozdíl, jaký je mezi schopností umět dobře běhat či být olympijským atletem." Jinými slovy řečeno - je to rozdíl mezi člověkem, který v životě exceluje, a druhým, který se nechává událostmi vláčet.

2. Intelligence

Jakou má uchazeč inteligenci, odhalí už to, jak dobře se na pohovor připravil, jak umí klást otázky a jak umí pozorovat. Zajímavé postřehy a velmi chytré otázky může klást už jen na základě toho, co zjistil ze snadno dostupných informací o firmě, jejích konkurentech a celém odvětví.

Jiný vysoce postavený manažer to říká takto: "Dobře postavené otázky, neokoukaná řešení a nápady - to vše jsou znaky inteligence."

3. Komunikační obratnost

Jsou lidé, kteří naslouchají, a jsou lidé, kteří jen čekají na to, aby sami mohli mluvit. Samozřejmě - komunikace je dvousměrná ulice. Nemůžete lépe dokázat, že umíte "slyšet" na potřeby jiných, než tím, že umíte naslouchat. Kontakt očima je rovněž komunikační prvek. Na tom se jednohlasně shodli všichni dotazovaní manažeři. Pokud se umíte dívat správně někomu do očí, pokládá se to za signál pravdomluvnosti a důvěryhodnosti. Další primární síto v komunikaci má psanou podobu. Věřte tomu nebo ne, všichni významní manažeři si stěžují, že dnes už lidé neumějí napsat dopis. Na skladbě, interpunkci a gramatice se neblaze podepsala e-mailová korespondence a textové zprávy. Přitom člověku, který uvažuje, jak byste firmu mohl navenek reprezentovat, takové věci jako větná skladba, interpunkce a gramatika o vás řeknou mnohé.

4. Pracovní zapálení a vyváženost

Ohromné zaujetí pro práci je dvousečná zbraň. Na jedné straně se zaujetí pokládá za cosi mimořádného, co žene lidi k vítězství. Jenže na druhé straně každé extrémní chování působí na zkušeného personalistu jako rudý hadr na býka. A tak by se s pracovním zapálením měla snoubit jistá vyváženost.

5. Lidské dovednosti

Dovednosti představují základ důvěry, řízení vztahů a vůdcovství. Projevují se mnoha různými způsoby. Jeden z bývalých vedoucích pracovníků se domnívá, že lidské dovednosti zahrnují také schopnost periferního pozorování. Můžete třeba zareagovat na smrt domácího mazlíčka, můžete připomenout jméno oblíbeného autora, jehož knihu jste uviděl na polici. Když si takových maličkostí všimnete a když se o nich vhodně zmíníte, navážete lidskou vazbu, kterou lze jen těžko v běžné konverzaci kopírovat. Většina lidí, kteří se podrobili pohovoru, chápe naznačený koncept jako investici do vztahu. Míra, s jakou jste ochoten sám sebe obtěžovat ve prospěch jiného člověka, je investice, která má neuvěřitelně vysokou návratnost.

6. Schopnost realizace

Tady už jde o lámání chleba. Od té doby, co tak rozkvetl internet, považuje mnoho manažerů schopnost realizovat myšlenky za vůbec nejdůležitější prvek nepsaného životopisu. Pro kapitalistu, ochotného jít do rizikových projektů, je nápad něco jako pupíček - má ho každý. Poptávka je po lidech, kteří jsou schopni měnit nápady na výsledky, po lidech, kteří umějí vybrat prioritu a nevyšmat si rušivých signálů. Zásadní důraz se tu klade na to, jak se to udělalo.

7. Poctivost

Po všech superskandálech typu Enron je poctivost ceněné zboží. Vysocí manažeři a členové správních rad pokládají tento rys za základ charakteru a integrity. Je to pro ně podmínka nutná, sine qua non. A není co dodat. Ředitelé a členové statutárních orgánů nemají nejmenší chuť jít do bitev s lidmi, kterým by nemohli důvěřovat.

8. Skromnost

Když si budete pamatovat, že na každém vašem úspěchu se podíleli i jiní lidé, když přiznáte, že při plnění úkolu, o kterém se právě diskutuje, sehrála roli i dávka štěstí, nebo když alespoň čas od času budete projevovat skutečnou skromnost, pak vaše okolí velmi dobře pozná, že jste vskutku vyzrálý, že máte vyvážené ego a že je na vás spolehnoutí.

9. Sebedůvěra

Mezi sebedůvěrou a arogancí je jen velmi tenká čára, kterou mnozí snadno překročí. Jak se to pozná? Když až moc často mluvíte v první osobě jednotného čísla, když skáčete druhým do řeči, když vždycky víte všechno první. Lidí přitahují ti, z nichž vyzařuje sebedůvěra. Na druhé straně však arogance víc než jakákoliv jiná vlastnost zavírá víc dveří větší rychlostí.

10. Dobré chování

Dobře se chovat znamená, že se umíte vcítit do osoby, se kterou jednáte, že jí rozumíte a že si jí vážíte. Pokud se s vámi uvažuje na pozici, která vyžaduje jednání s dalšími lidmi, pak je dobré chování pěkně důležitou položkou.

Ti, kteří vědí, jak si budovat, cítit a prezentovat nepsaný životopis, a přitom chápou, jak mocné a trvalé dojmy vyvolává, mají před sebou skvělou budoucnost bez ohledu na fáze hospodářského cyklu a bez ohledu na to, kam je jejich globální zaměstnavatelé pošlou. Ti, kteří nechápu pojetí nepsaného životopisu a sílu, skrytou v jeho subtilnosti, se budou v budoucnu muset spokojit jen s tím, co tady zůstane. Co o vás druhým vypovídá váš nepsaný životopis?