

Někdy potřebuju zavřít pusu a napočítat do pěti

Lídr, nebo obyčejný manažer? Chcete-li se stát lídrem, soustřeďte se na vztahy, říká finanční manažerka **ING Group ČR/SR Renata Mrázová**.

Jednej, jinak bude jednáno za tebe. Tato filozofie mě provází celý život, říká Renata Mrázová, finanční ředitelka ING Group ČR/SR.

"Věci jsou dnes příliš složité a pohybují se příliš rychle, než aby se člověk mohl spoléhat na to, jak je dělal v minulosti. To dnes činí tuto filozofii důležitější než kdykoliv dříve," dodává a zdůrazňuje, že není-li člověk v dnešním podnikatelském prostředí pružný a nevytváří otevřené prostředí důvěry, v němž mohou zaměstnanci bez okolků sdělovat, co mají na srdci, pak tím nechává působit síly, které ho nakonec jako lídra zničí.

Ale, jak vyplývá později, filozofie Mrázové je složitější. Už jsem s ní jeden rozhovor dělal - bylo to před krizí, před narozením jejího druhého dítěte a také předtím, než letos znovu nastoupila do ING. V posledních dvou letech nastalo v jejím životě mnoho změn a mě zajímalo, jaký - pokud vůbec nějaký - dopad měly na její přístup a styl vedení. "Myslím, že moje největší prozření za poslední tři roky se týká flexibility. Byla jsem velmi strukturovaná osobnost se silnou touhou mít věci pod kontrolou. Nedávno však jeden člen mé rodiny vážně onemocněl a já si uvědomila, že v životě existují věci, které člověk pod kontrolou nemá - věci, které jednoduše nedokážete ovlivnit," říká.

Pokud si však na základě tohoto postřehu myslíte, že se ubírá cestou kapitulace, pak se velmi mýlíte. Připustit si fakta je pro ni jen první krok. Druhý krok zní: položit si otázku, co musí člověk změnit, aby se s těmito fakty vyrovnal. Přístup? Očekávání? Co? V této fázi přichází na scénu flexibilita: "Přistupuje-li člověk k problému flexibilně, snižuje hladinu stresu nejen sobě, ale i všem ostatním kolem sebe a dává volný průchod kreativité," myslí si Mrázová.

Chtěl jsem, aby mi dala příklad, ale na takto otevřenou odpověď jsem připraven nebyl: "Když jsem v roce 2005 začala pracovat jako ředitelka pojišťovny Direct, byla jsem opravdu nažhavená a podařilo se mi sestavit talentovaný tým. Zhruba o rok a půl později se však stalo něco zvláštního - začala jsem pochybovat o tom, co dělám, nebyla jsem si jistá, zda kráčíme správným směrem, a moje nadšení začalo upadat. Rozhodla jsem se s tím vypořádat velmi nekonvenčním způsobem. Svolala jsem schůzku týmu a sdělila ostatním, co přesně cítím. K mému překvapení mi řekli, že oni cítí totéž!"

Díky důvěře a otevřenosti, které uvnitř jejího týmu fungovaly, pak všechno dopodrobna rozebrali a věci přeorganizovali způsobem, který jim vyhovoval a o němž předpokládali, že akcionářům přinese větší hodnotu.

"Pro mě jako pro lídra to byl velký risk být takto otevřená, ale byl to ten nejlepší způsob, jak dát týmu najevo svou důvěru a otevřenost. Oni moje gesto opětovali vlastní otevřeností. Pak následovaly dva dny vzrušujících nových nápadů a změn, které nám vlily novou energii a

vytvořily mezi námi všemi trvalé pouto," říká a hned doplňuje: "Nesmíte mě špatně pochopit: pokud to lídr dělá příliš často nebo to udělá jednou, ale špatně, pak ho tým opustí a dá přednost někomu, kdo ví, co dělá. Když to však provedete správně, dáte týmu najevo, že i vy jste jen člověk, a zapojíte ho do hry, to znamená učiníte z něj tedy součást rozhodovacího procesu, pak můžete dokázat zázraky."

Jenže pokud to bylo v Directu tak dobré, proč odtud odešla, ptám se. Mrázová se mé otázce jen lehce pousměje "Byla to pro mě otázka rovnováhy. Chtěli jsme mít s manželem druhé dítě, a tak když se věci ve firmě daly do pořádku, rozhodla jsem se ustoupit do pozadí a vyhradit si nějaký čas na rodinu," říká.

A existuje rada, kterou by Mrázová dala manažerům, která by jim usnadnila cestu vzhůru? "Mnozí lídři si jen myslí, že jsou lídři, zatímco ve skutečnosti jsou to jenom obyčejní manažeři. Zaměřují se na každodenní rutinu a technickou stránku práce. Dělají rozhodnutí, ale nevedou. Chcete-li být lídrem, musíte najít způsob, který je pro vás přirozený, povznést se nad technické aspekty toho, co děláte, a komunikovat s lidmi na lidské úrovni. Vedení spočívá ve vztazích. Vztahy jsou důvodem, proč lidé překračují to, co se od nich očekává, aby přispěli tím nejlepším, čím přispět mohou. Právě toto dělají dobří lídři - dostávají z lidí to nejlepší," řekla mi.

A na čem pracuje ona, aby se jako lídr zdokonalila? "Někdy potřebuji zavřít pusu a napočítat do pěti, než něco řeknu. Myslím, že stále pracuji na sebeovládání."

Pepper de Callier

Autor je předseda Bubenik partners



Renata Mrázová

Dříve musela mít všechno pod kontrolou, dneska je prý flexibilnější.