

Paviáni, šéfové a emoční nákazy

Být lídrem je složité, náročné a paradoxní. Mnohem složitější, náročnější a paradoxnější je však touha být dobrým lídrem - tím, kdo soustavně dokáže z druhých dostávat to nejlepší.

Jakmile člověk jednou přijme nálepku "lídr", vstupuje do světa, v němž velmi snadno ztratí pojem o realitě. Má sklon pokračovat v chování a jednání, které jej do vůdcovské pozice vyšvihlo. Což lze pochopit v případě, že se jednání vedoucí k povýšení kromě funkčních, technických, manažerských a personálních dovedností navíc opíralo o sociální a emoční inteligenci. Bohužel často k povýšení přispívá právě kognitivní inteligence a technické dovednosti. Tím se zadělává na budoucí problémy.

V posledních dvaceti letech byla ohledně účinků nově nabyté moci na člověka provedena řada studií. Vyplývá z nich, že v mnoha případech se lidé přestali zajímat o druhé a soustředili se na vlastní potřeby, další zase odmítli dodržovat společenské normy jako dochvilnost nebo slušnost k druhým. Domnívali se, že když mají moc, nevztahují se na ně žádná pravidla.

Ale tenhle problém má i svou světlou stránku. Jsem přesvědčen, že ve většině případů si lidé prostě neuvědomují, jak jejich chování na okolí působí. Člověk, který se dočkal povýšení, je s největší pravděpodobností "alfa". Takoví lidé jsou výkonní, touží vyniknout, ale také mohou snadno pominout jemnosti s vůdcovstvím spojené. Mezi ně například patří skutečnost, že každý vůdce potřebuje nějaké stoupence a kvalitní vůdci potřebují následovníky zanícené a plné důvěry.

Ve svém nedávném článku o vůdcovství v Harvard Business Revue cituje Julia Kirbyová antropologické studie věnované chování primátů. Pozorování opic a lidoopů odhalilo, že v případě hrozby podřízení jedinci upřeně sledují alfu, vůdce, a snaží se zjistit jeho reakci. Podle toho zjišťují, jak nebezpečná je hrozba. My lidé se sice nacházíme na jiném vývojovém stupni a čelíme odlišným hrozbám, ale je pozoruhodné, jak jsou naše reakce podobné. Psychologové zabývající se chováním už dávno popsali fenomén, pro nějž mají označení "emoční nákaza". Tento pojem s nádherným jménem má jednoduchý význam, ale drtivý dopad. Ano, zřejmým příměrem by tu mohlo být, že v ekonomicky nelehkých časech sledujeme vůdce a hledáme náznaky toho, zda věci spějí k lepšímu nebo horšímu. Ale člověk toužící stát se dobrým vůdcem za touhle nákazou vidí ještě mnohem zajímavější věci.

Jedním z paradoxů, jimž lídři čelí, nejlépe vystihuje pasáž ze starého taoistického textu: "Čím větší má člověk sílu, tím více potřebuje pokoru." Tedy čím větší moci člověk dosáhne, tím větší dopad na okolí má každé sebemenší gesto nebo slovo. Dobří lídři vědí, že jej ostatní neustále sledují. Pokorný člověk navíc dokáže projevit úctu. Lídr ji projevuje, když chodí včas na jednání a neruší nebo nemění termíny schůzek. Projevuje ji, když nechá druhé mluvit bez přerušování. Díky vůdcově moci a přirozené touze podřízených napodobovat jeho chování se projevy úcty začnou šířit jako nákaza - okolí podlehne "infekci" a začne vykazovat podobné "symptomy". Když se na někoho vůdce usměje, nebo když někomu pográtuluje, infikuje ostatní.

Někomu tahle představa nákazy může připadat jako zbytečná, měkká dovednost, na kterou není čas. V tom se však mýlí. Studie z pera kapacit, jako je Daniel Goleman, Richard Boyatzis nebo Elaine Mosakowskiová, dokládají, že vynikající "tvrdé" výsledky se dosahují pomocí měkkých dovedností. Když se na to podíváte z téhle stránky, už to jako ztráta času moc nezní, že?

A teď otázka: Kdybyste dnes zašli na prohlídku k lékaři-specialistovi na vůdcovství, co by asi našel? Nákazu, která oslabuje výkon druhých, vyčerpává je, unavuje a demotivuje? Nebo by našel nákazu, jež dodává sílu, motivuje a dodává dobrou náladu? Na rozdíl od většiny nákaz u téhle máte možnost si vybrat, kterou z nich infikujete lidi ve svém okolí.

Pepper de Callier
předseda Bubenik partners

"V případě hrozby podřízení jedinci upřeně sledují alfu, vůdce, a snaží se zjistit jeho reakci. Podle toho zjišťují, jak nebezpečná je hrozba."