



Lonely at the top

Čiňané už před tisíci lety říkali, že „nahore je velká zima“. V naší civilizaci se anglický výraz „lonely at the top“ objevil na začátku 20. století a dnes se dostal do obecného povědomí. Najdeme ho ve studijních osnovách ekonomických škol, v biografích alfa samců, alfa samic, generálních ředitelů, v textech písní i ve filmech.

AT THE TOP LONELY

Špičkový lovec manažerských talentů JAN BUBENÍK se s tématem osamocení setkává přes dvacet let. Nejen u svých klientů, ale i sám u sebe. Jak říká: „Na vrcholu vždycky fouká a je jen na vás, zda k sobě někoho přizvete.“

R Robert Peňaška **F** Jan Zátorský

Sedíme ve staré prvorepublikové zahradní hospodě, Honza má na stole pivo, na sobě tepláky a mikinu. „Člověk si musí pořád připomínat, že všichni se stejně potkáme na záchodě. Dneska se sice díky práci většínou setkávám s globálními akcionáři a majiteli firem, top managementem a špičkovými kandidáty, ale přece jen jsem pořád kluk z 22. základní školy z Ústí nad Labem.“

Je „lonely at the top“ skutečně tak významný jev?

Samotu na vrcholu si zažil alespoň jednou každý z mých klientů. Někteří vícekrát a někteří ji zažívají dlouhodobě. Je to jev naprosto přirozený. Samotu nelze eliminovat, jenom se na ni můžete připravit. Je to jako v životě. S tím rozdílem, že tlak na výkon, na výsledek, zodpovědnost za finance a za lidi a v neposlední řadě i pozornost okolí, trhu, burzy jsou enormní. Ať je to manažer, vrcholový sportovec, herec v hlavní roli nebo vojevůdce.

Čím ten pocit vzniká?

Když jdeš v čele, když prorážíš vítr, všechno schytáváš sám. To je vyčerpávající. Na ostatní už tolik – anebo vůbec – nefouká. Po bitvě je každý generál, někdy i před ní. Každý ví, co je správné, co se má udělat, vidí jasné řešení. Ale málokdo to řešení vysloví předem, nahlas, navíc před davem a ještě za to vezme osobní zodpovědnost. A to celé opakovaně a dlouhodobě. Přičemž každé rozhodnutí znamená i odmítnutí alternativy, vyřčení jasně *ne* jiným cestám nebo jiným lidem a názorům. To chce odvahu.

Jako šéf musíte odvahu mít, protože vám situace a okolí nedovolí nevědět, nerozhodnout se, nechat to na potom. Bílá, nebo černá. Prodat, nebo držet. Koupit, nebo spjit. Investovat, nebo šetřit. Střílet, nebo nestřílet. Hned teď.

Zjednodušeně jde o odvahu vzít to na sebe?

Zjednodušeně. Musíte přidat kontext dlouhodobosti a ještě výsledku. Dlouhodobě to brát na sebe a mít opakovaně správná řešení. To je hlavní rozdíl mezi alfou a betou, jedničkou ve firmě a dvojkou. Většinou k tomu má člověk predispozice a už se jako jednička rodí, možná skrytá, potlačená, ale má to v sobě.

Častokrát se setkávám s jevem, že manažer, který léta působil ve firmě jako dvojká, nemá na to, aby převzal pozici lídra. Proto se pak hledají nástupci z externích zdrojů.

Platí to také v nových, kreativnějších nebo technologičtějších oblastech podnikání a ve firmách s participativním řízením?

Ano. Přestože se dnešní svět managementu posunuje od zažitých autokracií osmdesátých let k více rozloženému až demokratickému modelu řízení, výzkum i zkušenost potvrzují, že s pocitem samoty na vrcholu se musí poprat každý lídr. Dříve to paradoxně bylo snazší, protože hlavní model managementu zněl „command and control“ (vel a kontroluj), kdežto dnes jde více o to, vyladit se s firemní kulturou a hodnotami, nechat nejlepší lidi, aby svou práci dělali nejlépe, jak to sami umějí. To znamená, že pocit zodpovědnosti ještě narůstá přímo úměrně vnímané ztrátě kontroly nad „svými lidmi“ a stavem věcí.

Zároveň říkáte, že člověk se sám cítit nemusí?

Nemusí. Skutečnost, jestli ten pocit přijde, ani načasování, kdy přijde, neovlivníte. Ale ovlivníte, jaký to na vás má dopad, co to s vámi dělá a jak rychle to odezní. Každý se může rozhodnout uzavřít se sám ve své moci, ve svém vězení, nebo může lidi přizvat k sobě.

V případě jednostranných géníů, umělců, vědců je to složitější než u vrcholových manažerů. Protože jako géníus jste obvykle obdařen výrazně vyvinutými mozgovými a smyslovými schopnostmi, které výměnou zase neumožňují napojení na ostatní lidi. Samotu génia nezměníte.

Naopak u vrcholových manažerů, kteří jsou dlouhodobě úspěšní, je jednoznačná korelace mezi vysokým IQ a vysokým EQ. To znamená, že vedle znalostí jim nechybí schopnost rozumět lidem, vcítit se, řešit sociální dynamiku, komunikovat jasně a přesvědčivě.

Takže chci-li samotu ustát, musím mít i dobře vyvinuté emoční kvality, mít blízko k lidem?

Jestli narážíte na Jobse, Churchilla a jim podobné osobnosti, tak samozřejmě výjimky potvrzují pravidlo. Jiné kvality hledáte u lídrů v období války nebo v našem případě třeba v období firemní krize, u tzv. krizových manažerů.

U vizionářů typu Steva Jobse pak jde o posedlost posláním, vyšším smyslem, něčím větším, než je člověk sám. Ego už roli nehraje. Tito lídři jsou schopni etablovat systém a organizaci, kde je posláním důležitější než lidskost nebo jednotlivec, posláním se stává smyslem. Což je výrazná hodnota a lidé, kteří hledají takto silný magnet a význam pro svoji práci a bytí, jsou ochotni vyměnit své nepříjemné pocity z chování a „buzerace“ lídra za nalezení smyslu, naplnění, seberealizaci a zažití něčeho výjimečného. Což může v rukou šílence vést k nezměrným škodám a my jsme něco podobného v našich končinách v minulosti několikrát zakusili. Nebo to může vést k jedinečným odkazům, které po sobě právě tito vizionáři zanechávají...

Poznáte šéfa šilence? Nebo šíleného kandidáta na pozici šéfa?

Šílenci jsou výjimkou, ale pravdou je, že pozice lídra už ze své podstaty sociopaty a psychopaty přitahuje. Jedince, kteří neřeší, co si myslí okolí, kteří mají potlačenou empatii a zvýšený pocit osobního významu až meisiašství.

Jsem fandou profesora Roberta Suttona, který je mimo jiné autorem knihy *Kretěním vsup zakázán*. Doporučuji si přečíst jeho *Dirty Dozen* (Tucet špinavců), což je checklist, jak poznáte šéfa nebo kandidáta šilence. Mnohé lídry z amerických firem Sutton takto odhalil a měl odvahu vše zveřejnit.

Myslím, že nejlepší způsob, jak poznat vrcholového manažera, je poznat jeho civilní život, co dělá, když není v práci. Ne že bych sledoval lidi a dělal detektivní práci (*smích*), ale k vrcholovému byznysu, vrcholovému blackjacku nebo vrcholovému pokeru patří masky a hraní rolí.

A co sledujete?

Ptám se na zázemí, na osobní život. Jak je společensky stabilizovaný, jak je připraven zvládat tlaky. Jestli má svoje místo, kam se schová, když leje, jestli na něj po práci někdo nebo něco čeká. Říká se, že za

každým úspěšným mužem stojí žena. Já bych to klidně doplnil ještě o rodinu, kamarády, koníčky. Přístav, kam se vracet, nebo něco, na co se těšit.

Razím teorii, kterou mám potvrzenou praxí, zkušenostmi druhých i vlastním životem: Představte si pyramidu, kde nahore je profesní život a základnu tvoří život osobní a rodinný. No a čím je ta základna pyramidy větší nebo širší, tím je samozřejmě stabilnější a lídr se profesně dostane mnohem výš.

Koreluje vaše pyramida s úspěchem a schopností pracovat se samotou na vrcholu?

Po roce 2008, kdy přišla poslední krize, jsem zažil spousty případů pádů z vrcholu oné pyramidy. Příběhy top šéfů top firem, kteří ze dne na den skončili, protože ze dne na den ztratili odběratele nebo dodavatele, nebo skončila jejich firma, vůbec nebyly ojedinělé. Včera jsem byl někdo, dneska nejsem nic. Kam půjdu a za kým, co budu dělat? Paradoxem je, že často vlastně za nic nemohli, nešlo o osobní nebo manažerské krachy. Selhal systém nebo nějaká cizí součást, třetí strana. Což se v byznysu stává, jednotlivec to nemůže mít pod kontrolou.

Jenže zmíněným lidem chyběla základna pyramidy – zázemí, onen přístav, kde se lze schovat před bouřkou. Někteří se z toho dodnes nedostali – zmizeli do ašramů, na pláž, skončili v péči guruů, ve spárech alkoholu a divokých žen anebo u psychiatrů a na práscích.

Samozřejmě že někteří to zvládli a zatačku vybrali.

Co je dnes s těmi, kteří zatačku vybrali?

Zase šéfují. A jsou jedni z nejžádanějších vrcholových manažerů. Protože když všechno jde samo od sebe, těžko poznáte lídrovy kvality. Respektive mnohem lépe je poznáte, když nastane krize a on se s ní musí vypořádat. Můžete odečíst, jak se s ní popral, jaké způsoby řešení zvolil, jak za ním stáli jeho lidé, jak pracoval se stresem a se samotou.

Proto se i já snažím vždycky u kandidáta najít právě zatačky, které vybral, a pochopit, jak to zvládl. Nebo hledám takového člověka, který už vybral zataček několik a pořád jezdí na okruhu. Takoví lidé jsou připraveni na tlaky i na samotu.

Dá se na zatačku připravit? Dá se natrénovat, že přijde samota?

Určitě ano. Někteří to mají v sobě a jsou

1 – Čím větší má pyramida základnu, tím výš můžete jít.



připraveni rovnou, protože mají širokou základnu. Někteří si pravidelně kompenzují pracovní tlak různými činnostmi. Některým pomáhá systém a záchytné mechanismy.

Třeba historicky u nás, v ateistické společnosti, fungovala jako záchytný systém klasická hospoda na rohu. Takový systém měl kromě piva a společenského vyžití čtyři další klíčové hodnoty: pravidelná návštěva, různorodá společnost, otevřenost nebo zpověď (i díky pivu) a zpětná vazba. Nikdo se nepovyšoval, společnost byla, řečeno dnešním manažerským jazykem, správně diverzifikovaná, věkově i oborově: od studenta přes řemeslníka, úředníka, lékaře až po umělce a důchodce. A když přišla zatačka nebo když se blížila, šlo se prostě do hospody: „Chlapi,

mám průšvih, co mám dělat?“ A ty čtyři zmíněné klíčové „tradiční hospodské“ hodnoty fungují dnes v zahraničí i v záchytných nebo podpůrných systémech a organizacích.

Jaké systémy máte na mysli?

Třeba boardy, představenstva, rady starších, nevykonné výbory. Jakékoli organizované formáty, které pomáhají vrcholovému manažerovi lépe zvládat řízení a nebyť na to sám, tudíž nezažívat pocit samoty, o kterém se bavíme. V Čechách ani na Slovensku není ještě tradice správních rad vybudovaná, vlastně ani nebyvá dost seniorů, kteří by byznys znali a mohli mladším pomoci.

Board má v podstatě naplňovat ony čtyři klíčové hodnoty, o kterých jsem mluvil: pravidelnost, diverzitu, otevřenost/zpověď a feedback. Realitou ale je, že boardy u nás jsou složené z 80 procent ze stejně starých nebo spíše mladých manažerů, neexistuje ani oborová diverzita, v boardu jsou lidé ze stejné firmy, ze stejné branže. Venku se to řeší třeba nevykonnými členy, kteří nemají vliv na řízení firmy, ale mají neuvěřitelný vliv na jejího lídra (či vedení). Mohou to být sami lídři z jiných oborů, kteří mají nadhled a můžou nabízet paralely, protože podobným situacím už ve své praxi čelili. Tím, že jsou z jiného oboru, nabízejí lepší perspektivu, přesnější popsání problému, a nalézají tedy efektivnější řešení. Nebo jsou mezi nevykonnými členy senioři, dojeni, bývalí šéfové, kteří vedli tuto či podobnou firmu před dvaceti lety, zažili různé cykly, zvládli krize a vybrali nejednu zatačku. A proto dokážou rozlišit mezi podstatným a nepodstatným.

Dalším systémem je třeba pravidelný feedback, zpětná vazba vrcholovému manažerovi. Nejčastější formáty jsou tzv. třistašedesátka a *upward feedback* neboli pohled zdola. U třistašedesátky jde o komplexní hodnocení vrcholového manažera ze všech stran, tj. od akcionáře shora, od členů představenstva ze stejného patra a od zaměstnanců zdola. *Upward feedback* sleduje primárně vnímání a hodnocení šéfa z pozice přímo podřízených zaměstnanců. A to, že se vámi někdo zabývá, že vám nabídne pohled na to, jak věci děláte, je další moment, kdy se necítíte sám. Víte, co zlepšit, na čem zapracovat, v čem jste naopak dobrý.

A v neposlední řadě jsou to i systémy, které respektují přirozené nastavení vrcholového manažera, respektují jeho základnu tvořenou rodinou a osobním životem. Například minulý týden jsem si povídal

s globální šéfkou HR (*human resources* – řízení lidských zdrojů) Googlu, která z posledních deseti let osm roků řídila procesy a tisíce lidí ze své domácí kanceláře na farmě v Connecticutu.

Jak mi pomůže zpětná vazba, abych se necítil sám? Neprohloubí kritika a hodnocení moji samotu šéfa ještě víc?

Důležité je, že se vámi někdo zabývá. Je jen na vás, zda si to hodnocení vezmete k srdci, nebo ho budete ignorovat, samozřejmě s vědomím následků, že jdete proti něčí vůli. Jak jsem naznačoval, už sám fakt otevřenosti a přijímání názoru druhých vás přiblíží lidem. Ale hlavní moment vychází z pravdy o dlouhodobě nejlepších lídrech. Jsou to často takzvaní *insecure overachievers* – česky a krkolomně „vnitřně nejistí překonavatelé sebe sama“. Je to někdo, kdo ví, kam chce, má vizi a umí zdolávat překážky, ale pořád se ujišťuje, permanentně zpochybňuje svou cestu, ptá se, zda jdou lidi s ním, zda není jiný způsob, zda to jinde nedělají lépe... A právě takovým zpochybňováním a neustálým hledáním ujištění v okolí nachází ten nejlepší směr. K tomu nutně potřebuje zpětnou vazbu od ostatních lidí.

Existují i nesystémové způsoby, jak zvládnout lídrovství a přitom i pocit samoty?

Třeba koučink, který je někde na pomezí systému a individuální cesty vrcholového manažera a pomáhá pracovat s pocitem samoty, jenž z enormní zodpovědnosti pramení. V některých firmách je to součástí záchytného a podpůrného systému – šéf dostává kouče nebo mentora. V jiných se to řeší individuálně.

Vtipné bylo sledovat, jak to v devadesátých letech manažeři u nás vnímali jako důkaz své neschopnosti, zatímco na stejné pozici v zahraničí bylo přiřazení kouče považováno za nejlepší ohodnocení, dokonce za status, symbol.

No a pak je řada dalších individuálních možností, od členství ve spolcích až po skutečně individuální cestu.

Jste vy členem nějakého takového spolku? A pomáhá vám to?

Jsem členem YPO (Young President's Organization) a dnes už bych si profesní život bez svého členství nejspíš ani nedokázal představit. Takže ano, pomáhá mi to velmi. Celá filozofie YPO je postavena

právě na premise pomáhat mladým lídrům do pětácti let, aby lépe zvládali zodpovědnost brát věci na sebe. Je to globální organizace, která sdílí zdroje a know-how a nabízí svým členům metodiku. Hlavním nástrojem je stálá pracovní skupina o deseti lidech, složená z vrcholových manažerů, lidí, kteří mají stejné obavy, tlaky, problémy. Ta se pravidelně schází – jako v té naší „tradiční hospodě“ – jednou za měsíc a každý tam řeší to, co ho aktuálně trápí. Zajímavé je sledovat, že většina témat je nebyznysového charakteru, jsou to věci z rodinného a osobního života. Ze základny pyramidy.

Konkrétně to vypadá tak, že přijdete na schůzku a před devíti partáky musíte v krátkosti říct, co se vám děje v rodině, osobním i profesním životě. A navrch přidáte, na co se příští měsíc těšíte a čeho se bojíte. Je to intimní a funguje to jako „skupinová terapie“ s otevřeným feedbackem i hospoda dohromady. Zjistíte, že v žádné situaci nejste sám, že podobný problém řeší i druzí. A to vás dobývá i zároveň vás sdílené zkušenosti vedou k možnému řešení.

Po čase se z vás stanou souputníci na cestě životem, přátelé s bezmeznou důvěrou. Přičemž musíte respektovat hlavní pravidlo „nikomu, nikde, nic“.

A jak se samota řeší mimo spolky a organizace, na individuální úrovni?

Klíčové slovo je kompenzace. Je to stejné jako u sportovců – ti když extrémně zatěžují jednu svalovou partii, musí dělat kompenzační cvičení na posílení jiných svalů. V našem případě jde o extrémní zatěžování profesní části života. Někdo to řeší sportem, jiný koníčky, často narážíme i na kompenzaci alkoholem, což je velmi krátkodobé a narušuje to vyváženost základny stejně jako přílišný fokus na špičku pyramidy. Někdo tráví čas s rodinou, s dětmi, s partnerem – tedy budováním si zmiňovaného přístavu, kam se může vrátet a schovat se za bouřky, kde ho pomazlí, pohladí, kde nemusí nic rozhodovat, může ukázat váhavost i slabiny, kde je pouhý řadový člen.

Příznačná pro spoustu vrcholových manažerů je verva, zapálení a extrémní přístup k životu – stejný, jako mají k práci. To znamená, že místo normálního relačního koníčku je pohltí posedlost a běhají – nadneseně řečeno – 200 kilometrů, nebo se naopak doma z řadového člena stanou „podpantoflákem“.

Honzo, kdybyste měl na závěr říct jednu věc, která člověku pomůže připravit se na pocit šéfovské samoty nejvíce, která by to byla?

Morální kompas. To je ta ultimativní hodnota.

A když jsme mluvili o vybírání zatáček, došlo mi, že ještě důležitější je, jak se člověk zachová, když úplně rozseká auto. Jestli uteče, nebo poskytne pomoc. Jestli vezme na sebe zodpovědnost. Morální kompas každého z nás je ještě nad pyramidou.

Ať jsme totiž na vrcholu, nebo v údolí, kde fouká méně, stejně jsme všichni vlastně sami a zodpovídáme se jenom sobě. Před sebou neutečeme! Je důležité vidět větší cíl, než jsme my sami. Principy, hodnoty. A v našich končinách nám pořád ještě chybí něco většího, významnějšího, než jsme my sami. Jak se říká: Žít v pravdě. Andrej Kiska krásně řekl, že člověk má dost, když si to sám řekne nahlas.

i

Jan Bubeník (1968) Respektovaný headhunter, zakladatel a šéf personálně-poradenské společnosti Bubenik Partners. Studoval pediatrii na Lékařské fakultě UK v Praze a ekonomii na University of Colorado v Boulderu. Jako student se v roce 1989 angažoval během „sametové revoluce“ a stal se tehdy nejmladším poslancem parlamentu. Má zkušenosti s finančními a profesními službami, moderními technologiemi a průmyslovým sektorem, působil např. v McKinsey&Company a Korn/Ferry International. Často přednáší na téma týkající se nábory zaměstnanců, vedení lidí v regionu střední a východní Evropy. Je zakládajícím členem a předsedou Corporate Council Nadace Forum 2000. Žije v Praze a má čtyři děti.

