



FOTO MICHAEL TOMĚŠ PRO NEWSTREAM CLUB

Umět plavat v chaosu světa

Nepředvídatelnost charakterizuje dnešní dobu. Manažer si musí umět poradit a řídit firmu, i když nemá dostatek informací, říká známý headhunter Jan Bubeník. Důležitá je autenticita a přežít lze jen tak, že šéf umožní i dělat chyby, dodává. Důležité jsou také hodnoty: „Vztah zaměstnance a zaměstnavatele je podobný partnerskému vztahu. Když nebudete hodnotově s partnerem souznít, tak vám vzájemná chemie vydrží hrozně krátce,“ říká Bubeník.

┌ Tereza Zavadilová ─┐

Svět se v posledních dejme tomu třech letech velmi proměnil, změnil se také nároky na vrcholové manažery?

Zásadně. Svět je nestabilní. Technologická revoluce, válka, covid, různé krize. Mění se typ manažerů, po kterém je ze strany vlastníků firem poptávka, i jak je hodnotí. Změna nastala už během pandemie, jenže na covid plynule navázaly další krize a velké změny. Neustálá a rychlá změna prostředí. Už od pandemie firmy začaly hledat lídry, kteří jsou vnitřním ustrojením silní, nezmatkují a nepřenášejí nejistotu na podřízené. Zvládají rozumně situace, kdy nemají dostatek informací. Situace se naprosto nepředvídatelně mění každým okamžikem a nikdo nemůže mít informace a věci plně pod kontrolou. Nikdo neví, jak dlouho bude daný status quo platit. Zda někdo neodpálí přehradu, zda se nepřeruší další dodavatelský řetězec, cokoli, co na vás a vaši firmu bude mít vliv.

Dá se nějak zevšeobecnit, jak takový lídr dneška má vypadat? V čem je ten rozdíl, protože vždycky existovaly věci mimo kontrolu...

Así je to schopnost na tom rozbouraném moři působit stabilizačně, umět uklidnit posádku. Vysvětlit, že i když teď nevíme, kam jedeme, není konec světa. Že musíme pracovat s informacemi, které máme. Sice míříme na sever, ale najednou něco prasklo, najždíme na ledovec, ale zvládneme to – prostě musíme kormidlo otočit. Teď je více než kdy dřív ceněná rezistence vůči stresu, schopnost pracovat s nedokonalými informacemi. Schopnost takovou situaci rozumně přiznat a komunikovat a ujistit posádku, že šéf ví, co dělá, přestože nemá, a vlastně nikdy nebude mít všechno pod kontrolou.

Nezpůsobí takové přiznání nejistoty v týmu?

Naopak, schopnost říct, že ne všechno je pod kontrolou, dokládá autenticitu vedení. Je v pořádku přiznat, že prostě tento svět bude složitější.

šší. Klíčové je vybudovat bezpečné prostředí, oblast důvěry, kde se mohou udělat i chyby. My ale věci zvládneme lépe než konkurence!

Proto jako manažery hledáte trochu osobnostně otužilejší lidi, kteří nutně nemusí být techničtí experti, ale umějí věci a lidi zorganizovat. Ti experti jim věří a rádi je budou dobrovolně následovat. Představte si manažera jako dirigenta, který umí seskládat špičkové lidi, sólisty do harmonického orchestru, který spolu bude hrát rád a ladit. A nevádí mu hrát technicky náročné kusy i v prostředí, které není úplně perfektní. Když jim vítr sfoukne noty, tak prostě hrají to, co si zrovna pamatují a umějí i improvizovat.

Známy rakouský psychiatr Viktor Frankl, když byl v Osvětimi, říkal: Okolí a okolnosti nemáte pod kontrolou, ale můžete kontrolovat vaši odpověď na to okolí. I v tom nelidském, hororovém prostředí platilo, že se člověk může rozhodnout chovat lidsky, v rámci možností rozumně.

Kromě velkých změn je posledních pár let charakteristických také tím, že „nejsou lidi“. To platí i teď, když ekonomika ochladla. Vede to k tomu, že se firmy musejí k lidem chovat jinak, líp?

Samozřejmě, když vezmeme nabídku a poptávku, tak silnější vyjednávací pozice se překloupila na stranu těch, co nabízejí svou práci, a zůstává tam. A znamená to třeba to, že se firmy musejí lépe chovat k lidem, které už ve firmě mají, nejen k těm, co nabírají. I kdyby jen proto, že zaměstnanci, které firmy nabírají, se budou ptát na referenci těch, kteří tam jsou nebo byli. Sociální sítě dovolují mnohem jednodušeji lidem najít si toho, kdo z firmy před měsícem odešel, a poptat se ho na detaily.

Vztah zaměstnanec a zaměstnavatel je podobný partnerskému vztahu. Když nebudete hodnotově s partnerem souznít, tak vám vzájemná chemie vydrží hrozně krátce. Proto je ve finále důležité říkat věci co nejotevřeněji. Když se mě kandidát ptá „Co tam chtějí slyšet?“ říkám, proboha, hlavně buď sám nebo sama sebou. Když rovnou něco nesedí, jděte od toho. Jak by se vám tam líbilo dlouhodobě? Nikdo není schopen předstírat delší dobu. Je to strašně energeticky náročné. Nesoulad se po čase ukáže a přestane to fungovat. Lidé se ve firemním dresu musejí cítit úspěšně a zároveň spokojeně.

Takže je důležitá firemní kultura?

Říká se, že firemní kultura slupne strategii k snídani... To, jaké chování a postoje jsou odměňované, a jaké naopak penalizované, je důležitější, než jestli máte správnou strategii, když ji pak neumíte

uplatnit v praxi a odrazit v mezilidských vztazích. Pokud víte směr, ale neumíte to zorganizovat tak, aby to bylo vztahově v pořádku a v souladu, tak se to zhroutí. Když lidé přemýšlejí, jestli do dané firmy půjdou, vlastně prodávají kus vlastního života. Mohou si vybírat a prakticky si vybírají podle toho, jestli půjdou dobrovolně následovat šéfa, který ve firmě kulturu ztělesňuje. Ryba vždycky smrdí od hlavy. Šéf stanovuje, nakolik se bude žít to, co se říká.

Takové ty populární psané hodnoty; mise, vize... jsou tedy k ničemu?



Šéf je ten, kdo ve firmě takřkajíc vykládá Boha na zemi. Jestli se lidé zdraví, jestli chodí včas, jestli když někdo krade, tak je potrestaný. Jestli se jezdí na červenou. To můžete mít napsané třeba desetkrát, že na červenou nemůžete, že musíte zastavit, ale když si šéf sám pustí majáček, je to jedno. Pokud je sepsaný firemní kodex, ale nežije se, stává se terčem posměchu a je z něj ve finále satira.

Sociální sítě přinesly asi ještě jeden fenomén a to je viditelnost šéfu. Z mnoha ředitelů či majitelů firem se stávají veřejné osobnosti, to dříve tolik nebylo. Platí, že to je nyní nezbytné?

Záleží to i na typu firmy. Jestli jde o výrobní závod, který má zjednodušeně řečeno jenom vyrobít v ceně, kvalitě a čase produkt a někdo jiný zase vlastně dělá prodej a zásobování... Jestli je to plně integrovaná firma, nebo sektorový lídr.

A pak jde o to, jak daný šéf uchopí tu svoji roli. Abych dal nějaký konkrétní příklad. Osobně velice oceňuji ochotu Tomáše Salomona jako šéfa České spořitelny i jako šéfa bankovní asociace zaujímat ve veřejném prostoru jednoznačné postoje. Ať už to bylo téma bankovní daně či invaze na Ukrajinu.

A je to dobře, se takto vymezovat?

Některé firmy to třeba kvůli vnitřnímu kodexu nechtějí.

Myslím, že je strašně dobře nejen pro zaměstnance, ale i pro celý bankovní sektor i pro tuto zemi, když někdo umí zaujmout jednoznačný hodnotový postoj i k věcem, ke kterým by v uvozovkách nemusel. Ne každý je ochoten jít s kůží na trh. A mít odvalu i schopnost třeba formulovat trochu obecnější věci a mít ten přesah do veřejného prostoru. Jsou lidé na kapitánských můstcích podobných firem, kteří se veřejnému vystoupení vyhnu jako čert kříži, protože říkají, že jsou apolitičtí.

Podle mě v té míře dezinformací a lží ale strašně pomáhá, když má někdo odvalu říct, že banán je žlutý, že jsou lidé, kteří umějí to svoje hodnotové stanovisko obhájit a založit na faktech a argumentech. Byť je to nadstavba nad tím umět podnik dobře provozně řídit, což je primární úkol ředitele. Tomu se říká hodnotový leadership.

Lidé, nejen zaměstnanci, také zákazníci i obecné publikum, se čím dál více o hodnoty firem zajímají. Kdy to přišlo? Souvisí to s mladou generací, s popularitou takzvané udržitelnosti či ESG, nebo obecně s blahobytem?

Já bych rozlišil asi dvě věci. Myslím, že chytří, zvědaví lidé se vždycky zajímali o kontext toho, jestli počínání té které firmy má ještě nějaký přesah, jestli tvoří mimo zisku ještě nějaké dobro nebo nějakou hodnotu. Jenže i to je vždycky relativní. Podívejte se na to, jak se změnilo vnímání zbrojního průmyslu – nedávno to byly firmy, které způsobují bolest v Africe, no a teď zachraňují před agresorem... Často i to dobro určuje kontext.

Druhá věc je, že zájem o hodnoty přišel už s naším otevřením se světu. Já jsem to viděl již u svých vrstevníků v devadesátých letech, když měli možnost vyjet někam do světa a vidět ty trošku zdravější společnosti, mít možnost mluvit s lidmi, kteří měli delší dohled než na domácí privatizace a na to, jestli získáte nebo nezískáte tu trafikku na rohu, nebo co

└─ byl tehdy ten zlatý důl... Přišly sem firmy, které už ty hodnoty žily. Když nadřazený dvakrát obtěžoval podřízenou, tak prostě vyletěl, ač na něm visela implementace IT v celém podniku.

Jinak ještě platí to, že cena hodnot se ukáže, až když opravdu o něco jde.

Jak to myslíte?

Jestli když začne být hůř, zda nám stojí za ty hodnoty platit nějakou cenu nebo ne. Jestli nejsou jen na papíře a kultura neplatí, jen když se to šéfům hodí, a když ne, tak se to ohne. Hodně manažerů to zažilo, když se ocitli v nadregionální úrovni, kde rozhodovali třeba o byznysech v konfliktních zemích. Nebo třeba zda vztah s klientem, který dělá značnou část zisku, přežije třeba to, když se klient chová neeticky. Je to i o konzistenci. Řada mých spolužáků z medicíny šla dělat pro farmaceutické firmy, platili hypotéky, pak nastala fáze řeckně materiální saturace a začali trošku pochybovat o smyslu své práce a třeba se vrátili zpět k medicíně.

Takže to má souvislost i s materiálním dostatkem?

Určitě. Moje generace si budovala základní potřeby, zatímco současní mladí lidé se již narodili do relativního dostatku. Nemusejí dělat kompromisy, chtějí, aby žlutá byla žlutá, aby se hodnoty žily, a ne jen předstíraly. A mně se to líbí.

A máte zkušenost, že i mladí chtějí své hodnoty skutečně žít, a ne že je jen zatím vyžadují po druhých?

Ano. Vidím, že jsou ochotni si vzít třeba o třicet procent méně peněz, než by mohli mít jinde, jen aby se mohli ztotožnit a pochlubit tím, co ta firma dělá či nedělá. Hodnotový systém je v nich přirozeněji zakotven, než byl u generací, co zažily velký materiální deficit. Třeba když jsme hledali člověka pro Nadaci rodiny Vlčkových, přihlásilo se nám sto lidí, kteří mají skvělou kariéru v byznyse.

Vidíte toto upřednostňování hodnot a práce, co má nějaký přesah, i u starších lidí?

Jistě, lidé zjistí, že další byt u moře či sporták jim vnitřní spokojenost a smysl nezajistí. Že to musí být něco, čím budou užiteční nejenom sobě a své rodině, ale většímu celku, že chtějí, aby společnost vypadala trochu líp. Pracovat na tom, abychom se mohli spolehnout, že věci, které jsme si řekli že platí, vážně platí. To, že si lidé vzájemně věří a věří └─

MOJE GENERACE
SI BUDOVALA
ZÁKLADNÍ POTŘEBY,
ZATÍMCO SOUČASNÍ
MLADÍ LIDÉ SE
JIŽ NARODILI
DO RELATIVNÍHO
DOSTATKU. NEMUSEJÍ
DĚLAT KOMPROMISY.



top'rezidence POMEZÍ

POSLEDNÍ ŘADOVÉ DOMY & VILA u přírodního parku Košíře-Motol | Praha 5

DOKONČENÍ 1Q/2024

JIŽ BRZY K NASTĚHOVÁNÍ



- větrání s rekuperací tepla i vlhkosti
- příprava pro nástěnné chladicí jednotky
- podlahové konvektory v řadových domech
- chladicí a topné stropy ve vile
- inteligentní elektroinstalace Loxone
- základní příprava pro instalaci fotovoltaiky

- akumulční nádrže na dešťovou vodu
- příprava pro krbová kamna
- příprava pro centrální vysavač
- příprava pro nabíjení elektromobilu
- sanita Villeroy & Boch, Kaldewei, Grohe
- dřevěné, vícevrstvé, lepené podlahy



WWW.TOP-REZIDENCE.CZ

projekt **KKCG REAL ESTATE GROUP**

└─ v systém, snižuje náklady na transakci. Třeba jen proto, že nemusíte dělat tolik smluv. Je to pak vlastně vyšší fáze demokracie, svobodné společnosti. Když se nehraje tolik her a je větší obecné bezpečí, přichází skutečná autenticita. Prostě jak se říká již v bibli, podle plodů poznáte je. Dlouhodobě u lidí poznáte, zda jde doopravdy i o činy.

A jak se skutečně hodnoty poznají?

Většinou se člověk přirozeně takto chová, nemusí o tom ani moc mluvit. Dříve se to hodně ukazovalo, předávaly se ohromné šeky, čím víc fotek, tím líp, šlo hlavně o publicitu. Schopnost být vzorem je důležitá, to vůbec nepodceňuji, ale tímto způsobem ne.

Spousta lidí dnes dělá filantropii či dobrovolnictví. Dělají to naprosto anonymně, jen protože si myslí, že to tak má být. Ale ono se to projevuje i materiálně. Až relativně v poslední době jsem si uvědomil, že kultivace veřejného prostoru je hodně o kultuře a estetice. Vznikla třeba řada hezkých staveb. Jednotlivci, ale taky organizace, instituce, firmy, i třeba municipality spolupracují s architekty, vytvářejí estetické, hezké a hodnotné stavby do veřejného prostředí. I toto je bohatství, to, že se jenom nespotebovává, ale kultivuje. Začíná to penězům dávat smysl! Lidé přemýšlejí nejenom o funkcionalitě, ale i o tom, aby to respektovalo ráz krajiny, kulturu, historii. Když si firma postaví třeba nový kampus nebo centrálu, která je šetrná k okolí, je vkusná, ukazuje tím hodnoty. Že v ní nahoře sedí někdo, komu není jedno, že tam budou lidé jako v kukaních a že se bude plýtvat elektřinou. Ta komplexita, holistický přístup, se může projevovat v různé činnosti. A je bezva, že mladá generace má spoustu nepřijemných otázek, protože nás to motivuje a posouvá. └─

ŠÉF JE TEN,
KDO VE FIRMĚ
TAKŘÍKAJÍC
VYKLÁDÁ
BOHA NA ZEMI.
MŮŽETE MÍT
NAPSANÉ TŘEBA
DESETKRÁT, ŽE
NA ČERVENOU
NEMŮŽETE JET,
ALE KDYŽ SI
ŠÉF SÁM PUSTÍ
MAJÁČEK, JE TO
JEDNO.



Jan Bubeník

ZALOŽIL A PŘES 20 LET VEDE PERSONÁLNĚ PORADENSKOU SPOLEČNOST BUBENIK PARTNERS. STUDOVAL MEDICÍNU NA UK, KDE JEJ ZASTIHLA SAMETOVÁ REVOLUCE, A PAK EKONOMII NA UNIVERSITY OF COLORADO. PATŘIL MEZI ORGANIZÁTORY STUDENTSKÉ STÁVKY A V PROSINCI 1989 ZASEDL DO FEDERÁLNÍHO SHROMÁŽDĚNÍ, KDE SETRVAL DO ROKU 1990. V LETECH 1996–1999 PRACOVAL VE SPOLEČNOSTI MCKINSEY & CO. V LETECH 1999–2001 PŮSOBIL JAKO ŠÉF PRAŽSKÉ POBOČKY FIRMY KORN/FERRY. JE ČLEMEM THE YOUNG PRESIDENTS ORGANIZATION A ČÁSTÝM PŘEDNÁŠEJÍCÍM NA TÉMA HR V REGIONU STŘEDNÍ A VÝCHODNÍ EVROPY.

