

PURPOSEFUL LEADERSHIP - ZMYSLUPLNÉ VEDENIE ĽUDÍ A ORGANIZÁCIÍ

Svet čelí obrovským výzvam vrátane extrémnych klimatických udalostí, rastúcej spoločenskej nerovnosti a ekonomických disruptcií, ktoré ohrozujú mnohé zabehnuté biznisy. Vinou toho sa lídri ocitajú pred naliehavou úlohou: nasmerovať svoje organizácie na novú, udržateľnejšiu cestu úspechu. Táto výzva si vyžaduje autentické a zmysluplné vedenie hlboko zasadené do osobnej, organizačnej, spoločenskej a environmentálnej perspektívy. —

Zdroj: Amrop, Fotografie: Shutterstock a archív Amropu



Igor Šulík
Amrop Managing
Partner

Úspech organizácie výrazne závisí od spôsobu, akým je vedená a spravovaná. S rýchlo sa meniacim svetom, v ktorom žijeme a podnikáme, sa však rovnako rýchlo vyvíjajú aj požiadavky a charakteristiky úspešného lídra. Od vedúcich predstaviteľov sa žiada, aby sa zapojili do aktuálnych výziev a aby svoje organizácie posunuli k novej a udržateľnej ceste k úspechu. Každý by mal začať od seba, aby sme tieto výzvy cez skutky premenili na vodcovstvo. Uskutočnenie tejto zmeny si vyžaduje autentických a cieľave-

domých lídrov, ktorých budú podporovať investori, riadiace a správne orgány spoločností a v konečnom dôsledku aj široká a značne diverzifikovaná komunita zainteresovaných strán.

Budúce desaťročie prinúti firmy prijímať udržateľné postupy pri práci, pričom diať sa to bude vo veľmi rizikovom a neistom prostredí. Aby organizácie dokázali čeliť dnešným výzvam, budú čoraz viac hľadať lídrov so špecifickými kompetenciami, zručnosťami a myslením. V čase globálnej zmeny a transformácie smerom k udržateľnosti Amrop tvorí a ponúka odpovede na aktuálne výzvy a prináša nový pohľad a koncept líderstva pre organizácie a ich vedúcich predstaviteľov.

Pri vyššie opísanom type transformácie môže vo firmách vzniknúť problém pri presnom definovaní typu lídra, ktorého potrebujú na zvládnutie týchto nových výziev. Mladé talenty sú pri výbere organizácie, do ktorej nastúpia, čoraz náročnejšie na kritériá, akými sú ciele ESG a to, ako sa firma stavia k realizácii tejto zmeny. Amrop Wise Leadership Report vypracoval základný prehľad výziev, ktorým lídri čelia pri „zavádzaní udržateľného prístupu k podnikaniu“. Pre organizácie bez ohľadu na ich veľkosť alebo globálny dosah bude nevyhnutné identifikovať správnych lídrov do vrcholového manažmentu, aby dokázali aj naďalej prosperovať.

Purposeful Leadership alebo zmysluplné vedenie kombinuje tri úrovne, o ktoré sa nevyhnutne musia zaujímať výkonní riaditelia a členovia orgánov spoločností, aby ich organizácie úspešne zvládli prechod k udržateľnosti:

• Osobný zmysel (Individual Purpose)

Generálni riaditelia nesú obrovskú zodpovednosť, najmä v časoch krízy alebo neistoty, pričom musia zabezpečiť finančnú výkonnosť a celkový úspech organizácie. Napĺňanie krátkodobých cieľov a krízový manažment však zriedkakedy umožňujú jasné strategické rozhodovanie. Pre dlhodobý úspech je rozhodujúce individuálne, osobné líderstvo s víziou a so schopnosťou predvídať budúci sled udalostí. Príkladmi sú prominentní lídri ako Paul Polman, bývalý CEO Unilever, ktorý vynikal svojou unikátnou víziou a dôrazom pri zavádzaní zmien a udržateľných



procesov v spoločnosti. Dialo sa to najmä vďaka tomu, že ako CEO bol ochotný nastaviť podnikateľský prístup orientovaný na zmysel a poslanie organizácie, ktorú viedol.

• Zmysel organizácie (Business Purpose)

Individuálne líderstvo musí byť priamo spojené s celkovým strategickým a operatívnym vedením organizácie pretavením vízie generálneho riaditeľa a/alebo správnej rady do činov a výsledkov. Len ak bude individuálne a organizačné líderstvo zamerané na vlastnú podstatu ich zmyslu, bude možné maximalizovať príležitosti pre spoločnosť. Organizácie budú musieť úzko spolupracovať so všetkými zainteresovanými stranami, aby využili ponúkajúce sa finančné, avšak nielen finančné príležitosti vyplývajúce z transformácie.

• Spoločenský a environmentálny zmysel (Social and Environmental Purpose)

Osobný zmysel by sa pri tejto tretej úrovni vedenia mal zosúladiť so zmyslom organizácie. Táto úroveň je do značnej miery ovplyvnená externými faktormi, pozitívnymi aj negatívnymi, akou je klimatická zmena a spoločenská nerovnosť. Tieto sily nevyhnutne zásadne vplyvajú na ekonomiku a organizácie si musia uvedomovať ich kľúčový vplyv na spoločnosť a životné prostredie. Vzájomné ovplyvňovanie medzi všetkými tromi úrovňami je rozhodujúce pre správne rozhodovanie a následnú akcieschopnosť organizácie. Spoločnosti ako Better Future sa snažia nielen vytvárať zisk, ale priamo do centra svojho firemného poslania dali aj pozitívny vplyv na spoločnosť ako takú a životné prostredie.

Svetové udalosti, akou bola pandémia COVID-19, vojna na Ukrajine, energetická kríza a podobne, ukázali, že žijeme v ére, ktorá nevyhnutne potrebuje nebyvalé

zmeny, transformáciu a zmysluplné vedenie. Udržateľná transformácia si vyžaduje novú formu líderstva, ktoré je poháňané zmyslom. Kľúčom k úspechu je prepojenie múdreho rozhodovania s naliehavými externými faktormi, ktoré vytvárajú dopad na osobnej, organizačnej a celospoločenskej úrovni.

Vyvažovanie troch úrovní zmysluplného vedenia

Zmysluplní lídri musia vo svojom vnútri kombinovať všetky tri spomínané úrovne – osobnú, organizačnú a spoločensko-environmentálnu perspektívu. Pri vynechaní, resp. zanedbaní niektorej z nich môžu nastať napríklad tieto situácie:

- Ak sa líder sústreďí len na napĺňania vlastného individuálneho zmyslu, môže byť obľúbeným a charakterným lídrom, avšak zároveň riskuje, že nemusí byť dostatočne efektívny pokiaľ ide o dosahovanie obchodných výsledkov alebo vnímavý k otázke spoločenského dopadu.
- Ak sa líder zameria len na spoločenský a environmentálny zmysel, je veľká pravdepodobnosť, že prehliadne alebo neurčí správnu dôležitosť iným dôležitým obchodným prioritám.
- Ak líder napĺňa len zmysel organizácie, nemusí manažovať všetky dimenzie, ktoré sa v súčasnom nerovnovážnom svete očakávajú od moderne fungujúceho lídra.

Znakom skutočne zmysluplného lídra je, že vie svoje slová premeniť na činy; je to niekto, kto dokáže kombinovať a balansovať všetky tri úrovne zmyslu s takým nasadením a prirodzenosťou, že bude inšpirovať všetkých vo svojom okolí, aby fungovali ako on.

www.amrop.sk

Matica kompetencií zmysluplného vedenia

Účelom Matice kompetencií zmysluplného vedenia (Purposeful Leadership Competency Matrix – PLCM) je spojiť všetky základné kompetencie, zručnosti a myslenie lídrov zameraných na zmysluplné vedenie v rámci praktického rámca. Táto matica môže pomôcť profesionálom identifikovať a prilákať budúce talenty, ale aj pomôcť organizáciám prekonať ich súčasný prístup „biznis ako vždy“ a maximalizovať ich širší vplyv na ekonomiku, životné prostredie a spoločnosť.

Prepojenie líderstva založeného na vnútornej motivácii a zručnostiach – vytvorenie silného prepojenia medzi prístupom k vedeniu založenom na líderských zručnostiach a vnútornej motivácii lídra sú rozhodujúce pre úspech. Lídri zameraní na zmysluplné vedenie potrebujú správne technické know-how, ale aj „morálny kompas“ na rozhodovanie v neistých časoch.

Zosúladenie zmyslu a zisku – organizácie môžu vytvárať silnejšie prepojenie medzi krátkodobými ziskami a dlhodobým zmyslom budovaním obchodného modelu založenom na hodnotách. Toto zosúladenie je kľúčové na prekonanie krátkodobého horizontu očakávaných výsledkov, ktorému čelia mnohé spoločnosti, a na prekonanie nedostatočnej podpory zákazníkov a akcionárov pre túto želanú transformáciu.

Spojenie vízie a hodnôt – vízia a hodnoty lídra sú zásadné. Ak sa však jeho vízia neopiera o jasné hodnoty, je pre lídra ťažké vybudovať si vplyv a získať podporovateľov pre realizáciu zamýšľaných zmien. Len ak líder dokáže autenticky zosúladiť víziu aj hodnoty, budú ho môcť ostatní nasledovať.

Posilnenie odhodlania a činov – zmysluplné vedenie je o vytváraní vplyvu na úrovni organizácie, ale aj pre jej zákazníkov a ostatné zainteresované strany. Prechod k udržateľnosti sa v súčasnosti zameriava na oblasti veľkého dosahu a vysokej naliehavosti, ktoré narušia trhy a spoločnosť. Na to, aby sme sa pohli k udržateľnosti, bude potrebné oboje: odhodlanie aj činy.

PURPOSEFUL LEADERSHIP



Learn more about our model & approach

Purposeful Leadership combines three layers to successfully navigate the sustainability transition: Individual, Business and Social & Environmental Purpose.

EXECUTIVE SEARCH | LEADERSHIP ADVISORY | BOARD SERVICES



Amrop