

Z AKÉHO CESTA SÚ ODOLNÍ LÍDRI?

Svet na vrchole firemnej hierarchie je tvrdý a nemilosrdný. Generálni riaditelia čelia bezprecedentnému tlaku: nepretržitý stres, dlhý pracovný čas, neistota, geopolitické otrasy, technologické disrupcie, nároky akcionárov, záujmy zamestnancov a očakávania okolia sa snúbia v enormnej záťaž. A predsa – niektorí lídri obstoja. Dokonca rastú. Čo ich odlišuje od tých, ktorí sa zlomia? Amrop, jedna z najväčších globálnych partnerských sietí pre vyhľadávanie lídrov a poradenstvo v oblasti vedenia ľudí, sa otázke „prežitia najsilnejších“ venuje systematicky. V sérii rozhovorov so skúsenými Amrop partnermi z rôznych kútov sveta vznikol obraz toho, čo skutočne definuje odolného lídra. —

Zdroj: Amrop, Fotografie: archív Amrop



Michal Lukáč
Amrop Partner

Médiá každý rok informujú o ďalšej vlně odchodov šéfov veľkých korporácií. Rok 2025 sa vyznačoval vysokou mierou obmeny na najvyšších manažérskych postoch vo svete. Z funkcie odišla Linda Yaccarino, generálna riaditeľka platformy X, Lars Fruergaard Jørgensen z Novo Nordisk a prinútení odísť boli aj lídri retailových gigantov Kroger a Kohl's. Výmeny CEO sa udiali aj v ďalších známych spoločnostiach ako Starbucks, Nike či Intel – za každým z týchto prípadov stojí konkrétna príčina, no spoločný menovateľ je zrejme: úloha CEO je dnes mimoriadne krehká.

1. Od empatie k emocionálnej inteligencii?

Keď sa hovorí o vlastnostiach ideálneho generálneho riaditeľa, empatia sa spomína ako

príjemný bonus. Fredy Hausammann z Amrop Switzerland to odmieta. Podľa neho komunikačné schopnosti, strategické myslenie a kognitívna flexibilita patria medzi „najsposlahlivejšie overené faktory úspechu“. Avšak sama empatia nestačí – môže byť dokonca záťažou, ak nie je ukotvená v emocionálnej inteligencii.

„Emocionálna inteligencia je pre mňa absolútne najdôležitejšou vlastnosťou, ktorú u generálneho riaditeľa hľadám. Je silne spojená s odolnosťou a efektívnym vedením,“ hovorí Sandy McKenzie z Amrop United Kingdom. Sandy považuje EI za absolútnu prioritu. Zdôrazňuje, že sebauvedomenie je východiskovým bodom – a pritom ide o zručnosť, v ktorej väčšina ľudí seba samých nadhodnocuje. Výskumy ukazujú, že hoci si myslia, že sú sebauvedomení, reálne to platí iba pre 10 až 15 % z nich.

Sandy McKenzie opisuje prípad, s ktorým sa stretáva opakovane: „Som introvert a pod tlakom sa sťahujem do seba, komunikujem menej. Potrebujem si vytvoriť priestor na premýšľanie, dobiť sociálne batérie.“ Keď je CEO schopný rozpoznať vlastné spúšťače a chybné predpoklady, dokáže

lepšie riadiť svoje reakcie a rozpoznať momenty, keď potrebuje prispôbiť svoje vrodené preferencie. Mlčanie, naopak, ničí vzťahy aj výkon.

„Problém nastáva vtedy, keď ľudia nemajú EI na to, aby rozpoznať vlastné oblasti rozvoja. Ktokoľvek, kto tvrdí, že nijaké nemá, klame,“ hovorí Sandy. Otázka, na ktorú lídri najčastejšie nevedia odpovedať, je jednoduchá: Akú spätnú väzbu ste dostali k vášmu vlastnému rozvoju? Odpoveď mnohých: Žiadnu. Odváždam dobrú prácu. Dosahujem výsledky.

2. Umenie prijímať spätnú väzbu

Spätná väzba je pre odolného lídra ako kyslík. Nie je príjemná – a práve preto je nevyhnutná. Emilie Boulet Lacoste z Amrop NESS pôsobiaceho vo Francúzsku to opisuje s presnosťou: „Riziko toho, kto chce byť hrdinom, spočíva v tom, že sa na seba nepozera a nenechá si pomôcť – lebo hrdinovia pomoc nepotrebujú.“

Naohiro Furuta z japonského Amrop Jomon Associates odporúča techniku, ktorú nazýva sebaopozorovanie: CEO by sa na seba mal pozrieť očami tretej osoby. Ako by som sa videl z pohľadu novinára? Akcionára? Z pohľadu člena môjho tímu? Schopnosť „vystúpiť zo seba“ je podľa Furu-tu jednou z definujúcich vlastností odolných lídrov. Ako vraví, „pred rokom 2010 sa lídri oddeľovali od svojich presvedčení v záujme dosiahnutia cieľa. Dnes je viac umiernenosti, objektivít. Treba byť neutrálnejší, pokomejší, objektívnejší“.

Roland Theuvs z Amrop Executive Search z Holandska hovorí, že väčšina lídrov je k sebe úprimná – priznajú chybu, ak ju urobia. „Väčšina by priznala zlyhanie,“ potvrdzuje. Avšak asi tretina kandidátov má problém s priznaním neúspechu. A práve tí sú zraniteľnejší: bez schopnosti poučiť sa z pádov nerastú. Moderná psychológia hovorí o tzv. falling forward – padnúť vpred – teda o koncepte premeniť neúspech na odrazový mostík pre ďalší rast.



3. Pokora a agilita líderstva

Dekáda po roku 2010 priniesla zásadný posun v tom, čo od lídrov očakávame. Charizmatický autokrat, ktorý velí zhora, stráca na atraktivnosti. Naohiro Furuta tento trend potvrdzuje: súčasný CEO potrebuje viac moderácie, objektivitu a schopnosti zostať pokojný. Nejde o slabosť – ide o silu iného druhu.

Sandy McKenzie dopĺňa: „Mám rád frázu: všetky štýly prinášajú výsledky.“ Odolný líder neinklinuje len k jednému spôsobu vedenia. Flexibilita je kľúčová – avšak vyžaduje pevne zakorenenú osobnosť. „Identita, ktorú používate, závisí od toho, či sa rozprávate s akcionármi, členmi predstavenstva alebo so svojím tímom,“ vysvetľuje Naohiro.

Joseph Teperman z Amropu Brasil cituje Ayn Randovú: „Aby ste mohli povedať Milujem ťa, musíte najprv vedieť povedať Ja.“ Kto nemá pevný zmysel identity, stráca orientáciu v búrlivých vodách korporátneho vedenia. Flexibilita bez kotvy je len bezsmernosť.

4. Ochranný zmysel: vedieť prečo

Čo vedie lídra cez búрку? Odpoveď, ku ktorej sa Amrop partneri opäť vracajú, je jednoduchá a hlboká zároveň: zmysel. Účel, čiže Purpose. Odpoveď na otázku: Prečo to robím?

Individuálny zmysel je neoddeliteľnou súčasťou odolnosti. Pomáha lídrom nastaviť hranice – čo prijať, čo odmietnuť, čo odložiť – vo víre protichodných požiadaviek: od predstavenstva, akcionárov a rodinných vlastníkov cez partnerov z Private Equity, zamestnancov, dodávateľov a zákazníkov až po aktivistických stakeholderov a po senzáciách bažiacich novinárov.

Vedieť prečo, poskytuje pevnú pôdu a istotu. Istý smer v nejasnostiach, morálnych dilemách a strategickom napätí – medzi sociálno-environmentálnymi imperatívmi a ziskom, medzi krátkodobým výkonom a dlhodobou udržateľnosťou.

Dnešní generálni riaditelia sú „vždy online“. Edelmanov barometer dôvery z roku 2025 prináša znepokojivé čísla: 68 % ľudí – historické maximum – si myslí, že lídri firíem klamú. Autenticita sa stáva luxusom, no zároveň nevyhnutnosťou. Odolní lídri

Čo robí lídra skutočne odolným?

Amrop identifikuje šesť kľúčových stavebných blokov odolnosti:

- 1. Jasný osobný zmysel:** Odolný líder vie, prečo robí to, čo robí.
- 2. Emocionálna inteligencia:** EI je motorom odolnosti.
- 3. Agilné vedenie:** Odolný CEO flexibilne kombinuje štýl vedenia podľa skupiny a situácie – a robí to z pozície pevne ukotvenej osobnosti.
- 4. Vyhľadávanie a spracovanie spätnej väzby:** Čím väčšiu moc líder získa, tým menej spätnej väzby dostáva.
- 5. Učenie sa z neúspechu:** Hodnota lídra sa nevytvára vylešteným životopisom, ale tým, čím prešiel.
- 6. Zdravý životný štýl a mindfulness:** CEO nie je len mozog. Výkonní lídri čoraz viac investujú do spánku, pohybu a regenerácie.

si to uvedomujú a komunikujú z miesta skutočných hodnôt – nie z miesta performatívneho imidžu.

5. Správny líder na správne miesto

Odolnosť lídra nezávisí len od jeho osobnostných vlastností – záleží aj na kontexte, do ktorého je nasadený.

Naohiro Furuta to prirovnáva k skladaniu 5 000-dielnej skladačky. „Ak hľadáte CEO pre leteckú spoločnosť a jeden z kandidátov je CEO jej hlavného konkurenta, predpokladáte, že bude túto firmu viesť rovnako dobre. Ale ja vždy hovorím Nie. Nielen kultúra a biznis sú iné – iný je aj psychologický plán vášho tímu výkonných riaditeľov.“

Úspech závisí od toho, ako tím funguje a pracuje – nie od jednotlivca. Práve preto Amrop investuje do tzv. hodnotenia predstavenstva (Board Advisory): objektívneho posúdenia, ktoré kombinuje dáta, úsudok a analytickú prísnosť. Prieskum PwC a Conference Board z roku 2024 odhalil, že iba 35 % vrcholových manažérov veľkých amerických spoločností hodnotí efektívnosť svojho predstavenstva ako výbornú alebo dobrú. To je znepo-

kojivé číslo s priamymi dôsledkami na schopnosť organizácie vyberať a udržiavať odolných lídrov.

6. Mysel' a telo: ako udržať motor v chode?

Generálny riaditeľ však nie je len mozog. „V podnikateľskom prostredí ide o rovnováhu,“ hovorí Joseph Teperman. Vzťah medzi fyzickým a duševným zdravím je známy. „Ľudia, ktorí sú svieži a zdraví, bez ohľadu na vek, dokážu prijímať lepšie a rýchlejšie rozhodnutia. A netrpia vyčerením,“ dodáva Roland Theuws. Len malá časť vrcholových manažérov sa lieči sama. Ale vysoko výkonní ľudia čoraz častejšie prijímajú opatrenia v oblasti životného štýlu, aby bojovali proti stresu a únave. „Chodia skoro spať, nepijú ani nefajčia, veľa športujú. Vedia ovládať sami seba, takže vedia ovládať aj firmu.“ Sandy McKenzie podčiarkuje „schopnosť osobnej hygieny – oddychnúť si a zresetovať sa“.

Záver: Odolnosť nie je osud – je to prax

Odolný CEO nie je ten, kto sa nikdy nezlomí. Je to ten, kto vie, ako sa zmobilizovať – a ako vstať. Kto rozumie sám seba. Kto si buduje zmysel a sieť (networking). Kto sa učí z pádov a zároveň nimi nie je definovaný.

Globálna sieť Amrop partnerov je každodenne svedkom tohto rozdielu – v zasadačkách uprostred Londýna, kanceláriách v Tokiu či rokovacích miestnostiach v São Paulo. Záver je konzistentný naprieč kultúrami a odvetvami: odolnosť sa nedá predstierať. Dá sa však rozvíjať. Krok za krokom. Rozhovor za rozhovorom. Pád za pádom. „Najlepší lídri,“ uzatvára Sandy McKenzie, „sú tí, ktorí na seba nikdy neprestali pracovať.“

www.amrop.sk

*Spracované podľa štúdie
The CEO Struggle I The
Quest For Resilience od
Amropu. Prečítajte si jej
úplné znenie.*



Amrop

Leaders For
What's Next

Executive
Search

Board
Services

Leadership
Advisory

Strategic Talent
Acquisition

C-Suite Search
& Succession

Sustainable &
Wise Leadership