AKO NÁJSŤ ODOLNÝCH LÍDROV?

V aprílovom vydaní sme sa venovali otázke, z akého cesta sú odolní lídri. Odpoveď bola komplexná: ide o kombináciu emocionálnej inteligencie, jasnej zmysluplnosti, pokory a schopnosti učiť sa z pádov. Ako však odolného lídra nájsť? Ako ho rozpoznať v dave výborných a dobre pripravených kandidátov? Amrop – globálna sieť pre Executive Search a Leadership Advisory – na podobné otázky odpovedá každý deň. Výsledkom sú bohaté skúsenosti, overené nástroje a jedno zásadné poznanie: hľadanie odolného lídra sa začína dávno pred tým, ako sa pozriete na prvý životopis. V sérii rozhovorov s Amrop partnermi z rôznych kútov sveta prinášame unikátny pohľad na to, ako nájsť správneho človeka na správne miesto.

Zdroj: Amrop, Fotografie: archív Amrop



Michal Lukáč
Amrop Partner

1. Príprava pôdy

Sandy McKenzie z Amrop United Kingdom to prirovnáva k sadeniu stromu: najprv musíte pripraviť pôdu. „Aká je kultúra vašej organizácie? Aké sú očakávania? Tieto veci musia byť jasné od začiatku. Inak vytvárate prostredie, v ktorom daná osoba pravdepodobne vyhorí.“ Fredy Hausammann z Amrop Switzerland súhlasí: „Potrebujete jasný plán, stratégiu a kultúru. Potom sa môžete sústrediť na to, ako zrealizujete výber. Bez toho vytvárate už z vlastnej definície nesúlad.“

Keď sa Amrop pustí do hľadania generálneho riaditeľa, nepýta sa, kto je k dispozícii na trhu. Prvá otázka znie: Kto ste? Aká firma? Joseph Teperman z Amropu Brasil v tom má jasno: „60 až 70 % úspešnosti vyhľadávania seniorných pozícií závisí od toho, ako rozumiete vášmu klientovi – pretože firmy sami seba dosť dobre nepoznajú.“ Keď opisujú svoju firmu a ideálneho kandidáta, je to „zmes zbožných želaní a reality“. Naohiro Furuta z japonského Amrop Jomon Associates súhlasí. „Väčšina ľudí je príliš sebavedomá. Je to opak môjho pozorovania alebo toho, čo by mohol vidieť súčasný generálny riaditeľ či vedúci manažér.“

Organizácie často nemajú záujem o prípravu pôdy, iba ak by pociťovali zjavné nezrovnalosti alebo ak by mali záujem o spätnú väzbu zo strany kandidátov a trhu. Ich cieľ je jasný: nájsť optimálneho CEO. Rozhovory s tímami a odhaľovanie hlbších problémov môžu byť vedľajším efektom výberového procesu – nie je však zaručené, že im budú venovať dostatok pozornosti. Preto sa Amrop pýta otázky, ktoré mnohí klienti neočakávajú. Joseph Teperman napríklad pravidelne kladie majiteľom firiem nepríjemnú otázku: Robíte výstupné pohovory? „Jeden majiteľ veľkej advokátskej kancelárie mi povedal, že to robí jeho HR manažér. Keď sa spýtal, aká bola spätná väzba tých, čo odišli, povedal mu, že ich motivujú peniaze. Podľa prieskumov sú peniaze až tretí alebo štvrtý dôvod odchodu. Skutočnou príčinou je takmer vždy kultúra alebo vzťah s nadriadeným.“

2. Životopis je len výkladná skriňa

Keď sa konečne dostaneme k hodnoteniu kandidáta, inštinktívne siahneme po jeho životopise. Amrop ho berie len ako odrazový mostík. Oana Ciornei, Amrop CEE Chair, to formuluje presne: „Hodnotu nevytvárajú lídri s najvyleštenejšími životopismi, ale tí, ktorí prežili momenty čiernych labutí, krízy a systémové šoky.“ To sú stavebné kamene odolnosti a agility. Životopis to často vynecháva. Skúsený rešeršný tím alebo headhunter však vie čítať medzi riadkami.

Základom hĺbkového hodnotenia je aj psychometrické testovanie. Amrop pracuje s nástrojmi ako Hogan Personality Inventory (HPI) alebo SHL. „Psychometrické nástroje sú nevyhnutné na získanie objektívnych dát a na to, aby sme vedeli poradiť klientovi,“ hovorí Sandy McKenzie.

Môžu psychometrické testy naozaj overiť odolnosť generálneho riaditeľa? Sandy pokračuje: „Kľúčová je najmä tzv. temná stránka správania – čo sa stane s kandidátom pod tlakom, ktorý je kritickým faktorom? Aké slepé miesta sa odhalia?“ Emilie Boullet Lacoste z Amrop NESS pôsobiaceho vo Francúzsku zdôrazňuje, že testy sú len časťou orchestra: „Hogan je dobrý nástroj. Dáva nám tendencie a smery.“ „Ani psychometrický test nedokáže spoľahlivo predpovedať syndróm vyhorenia,“ hovorí Roland Theuws z Amrop Executive Search z Holandska. „Nie je to veda, nedá sa to kvantifikovať, skôr ide o šiesty zmysel skúseného headhuntera.“

3. Interview ako detektor pravdy

Hĺbkový rozhovor je miesto, kde sa všetky vrstvy spájajú. Skúsený konzultant pri ňom kombinuje to, čo psychológ Daniel Kahneman nazval Systém 1 – rýchle, intuitívne myslenie – a Systém 2 – pomalé, analytické myslenie. Tento rozhovor odhaľuje skutočné schopnosti kandidáta a jeho emocionálnu inteligenciu. Rozhovor vedený tvárou v tvár navyše poskytuje konzultantovi zmyslový dojem o fyzickom stave kandidáta, ktorý je nenahraditeľný.

Výkonní manažéri sú prirodzene trénovaní na to, aby sa „predávali“. Tak ako môže životopis zahladiť náročné momenty, aj v rozhovore sú skúsení kandidáti schopní vytvárať dymovú clonu. „99 % CEO si myslí, že sú schopní pozorovať sami seba,“ hovorí Naohiro Furuta. „Avšak hádal by som, že približne 60 % z nich to skutočne nedokáže. Jeden z faktorov pre 40 %, ktoré to vedia, je ich skúsenosť s prekonávaním neúspechu. Zvyšok to neprizná. A pritom jednou z kľúčových požiadaviek na odolného CEO je schopnosť prekonať zažitý neúspech a vyrovnať sa s ním.“

Roland Theuws preto kladie otázky, ktoré kandidáta donútia ukázať sa v plnom svetle. „Môžete mi dať príklad, kde sa niečo nepodarilo? Sú nejaké otázky, ktoré by som vám mal položiť?“ Má rád taktiku svojho kolegu Eelca van Eijcka: „Keby ste si mohli kúpiť nejakú silnú stránku alebo schopnosť, ktorá by to bola?“ Kandidát musí priznať, čo mu chýba. „Niektorí znervóznejú a začnú sa pozerať na strop,“ opisuje Roland.

Amrop sa nebráni ani nepohodlnej téme narcizmu a osobnostnej poruchy. Výskumy naznačujú, že až 12 % CEO môže vykazovať psychopatické črty. A výskum na Stanfordskej univerzite z roku 2021 ukázal, že 18 % CEO spĺňa kritériá narcizmu – trikrát viac ako bežná populácia. Títo ľudia sú experti na to, aby zostali nepovšimnutí. „Dochádza k manipuláciám, rozoštvávaniu ľudí, poskytovaniu informácií vybraným ľuďom či navodzovaniu nezdravej súťaže v tíme,“ opisuje Emilie Boullet



Lacoste. „Takíto ľudia vedia dobre skrývať, akí skutočne sú," hovorí Roland Theuws. „Navyše majú záujem správať sa k headhunterovi milo."

Takáto interpretácia však môže fungovať oboma smermi. Je potrebné nezamieňať si chladnokrvnosť, odvahu a sústredenosť odolného lídra pod tlakom s príznakmi poruchy osobnosti. „Generálny riaditeľ musí byť príkladom duševnej pohody," hovorí Joseph Teperman. Práve preto je 360-stupňové hodnotenie a viaczmyslové skúmanie také dôležité – Amrop nikdy nekončí len pri jednom nástroji.

4. Správna otázka pred každým nástupom

Ako sme videli, zmysel (účel, čiže Purpose) úzko súvisí s odolnosťou – a jeho overovanie je v procese výberu dôležité. Pred každým vyhľadávaním lídra sa Amrop pýta kandidátov na niečo zdanlivo základné: Čo je váš zmysel? Čo vás motivuje? „Zmysel je pre tento proces zásadný," tvrdí Sandy McKenzie. „CEO musí dôkladne zvážiť prostredie, do ktorého vstupuje. Ak idete do Private Equity a záleží vám na niečom inom ako peniazoch, váš zmysel neladí s akcionárom a firmou. A toto je súčasť Due Diligence, ktorú je na dnešnom trhu práce náročné urobiť správne."

Joseph Teperman hovorí: „Vyberám takých generálnych riaditeľov, ktorí zapadnú do kultúry a budúceho smerovania organizácie. Kľúčové sú hodnoty – či už ide o hodnoty nadnárodnej spoločnosti, vlastníka alebo predstavenstva." Nie všetci lídri však vedia, aké je ich poslanie. Toto uvedomenie – opäť – súvisí s emocionálnou inteligenciou. „Do akej miery skutočne rozumiete vášmu poslaniu a potrebám? Alebo sa len veziete, nechávate veci plynúť a máte pocit, že ste mali doteraz jednoducho šťastie?" Hoci je poslanie kľúčové pre odolnosť, opačné tvrdenie nemusí platiť. „Mnohí sebavedomí, odolní a optimistickí ľudia sa nad tým možno hlbšie nezamýšľali."

Ak je poslanie hlavným zmyslom existencie generálneho riaditeľa, motivácia predstavuje vnútornú alebo vonkajšiu psychologickú hnaciu silu, ktorá ho núti konať určitým spôsobom. „Väčšina generálnych riaditeľov je ambiciózna," súhlasí Fredy Hausammann. Ich motivačné faktory treba dôkladne preskúmať. Sú skutočne ochotní a schopní pracovať v záujme vyššieho dobra organizácie, jej ľudí a klientov? To je dôležitý rozlišovací faktor, pretože ak sa zameriavajú predovšetkým na svoju kariéru a odmeňovanie, máme problém. Musí ísť o kombináciu. Hnacie sily motivácie a ich prejavy v kariére CEO sú kľúčové. Sandy McKenzie dodáva: „Ide o to, ako sa tieto hnacie sily prepájajú s biznisom."

Záver: Hľadanie nie je o obsadení stoličky

Amrop partneri sa zhodujú v jednom: neúspešný výber CEO stojí oveľa viac ako dôkladný proces výberu. Destabilizuje organizáciu, poškodzuje reputáciu, ničí morálku. Sandy McKenzie hovorí klientom priamo: „Viem, ako nájsť troch kandidátov a predstaviť vám ich rýchlo. Hľadanie bude mať úspešnosť 50 %. Možno 75 %, ak daného človeka skutočne posúdim a pochopím." Prečo je táto prognóza taká nepriaznivá? „Stále vám chýba kľúčový prvok: zloženie celého tímu." Prirovnáva to k vkladaniu dieliku do puzzle s 5 000 kúskami.

Amrop sa preto nikdy neobmedzuje len na hľadanie kandidátov. Kladie nepohodlné otázky klientom, zrkadlí im ich slepé miesta, hodnotí predstavenstvá, mapuje kultúrny kontext a psychologický profil C-suite tímu. Joseph Teperman to hovorí otvorene: „Môžete sa rozhodnúť, že ma viac neangažujete. Ale platíte mi za to, aby som vám povedal pravdu."

V prostredí, kde si 68 % verejnosti myslí, že lídri firiem klamú, kde sa krízy striedajú v bezprecedentnom tempe a kde sa technológie, trhy a geopolitika menia rýchlejšie, ako sa dá predpovedať, je hľadanie skutočne odolného lídra strategická investícia. Nie obsadenie stoličky – ale budovanie budúcnosti organizácie.

www.amrop.sk

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

