

# CEO

PREMIUM  
GUIDE

---

Investice do umění:  
zisky & pasti

---

Kolik berou  
klíčoví čeští  
manažeři?

## Dělat věci jinak/

Marcel Soral



007 4537 78659347 43565 00

# CO JE NOVÉHO V „KOKPITU“ CEOs ?

TEXT Lucie Teisler FOTO Archív Lucie Teisler

CEOs v posledních letech čelí mnohem většímu tlaku společnosti a také širší paletě nepředvídatelných událostí. Jakou roli ve zvládnutí tohoto tlaku hraje schopnost sebereflexe a kontroly emocí, se zamýšlí Lucie Teisler, CEO společnosti Anderson Willinger.

Dynamika změn posledních let, kterým čelí CEOs, nabrala rychlost a šíří podobající se řízení v pilotní kabině. Společnosti a jejich CEOs dnes čelí mnohem komplexnější roli a očekává se, že se nejen zapojují, ale mají přímý vliv v sociálních, environmentálních či geopolitických otázkách.

CEO tak činí rozhodnutí, která se projeví na mnoha úrovních, a žádoucí je, aby si byl všech těchto úrovní předem vědom. Aktuálním příkladem jsou rozhodnutí CEOs opustit, zmrazit či naopak ponechat byznys v Rusku. Rozhodnutí, která mají nejen ekonomické dopady, ale navíc silný sociální vliv.

V posledních dekádách, v nichž se délka existence firem zkracuje, přichází radikální fokus na flexibilitu, digitalizaci, transformaci a efektivitu. Sociální či environmentální tlaky nutí společnosti a jejich CEOs věnovat se tématům diversity, well-beingu či udržitelnosti. A aby toho nebylo málo, přidejme kapku neplánované dvouleté zkoušky z pandemie či současné války.

Budoucnost je pro CEO stále více v mlze, o to více na něj míří světla reflektorů, jelikož jeho „kvalita“ je dnes brána jako jeden z klíčových nástrojů predikcí vývoje a výkonu společnosti z pohledu akcionářů, trhů či zaměstnanců. To může eskalovat k nerealistickému očekávání a z pohledu CEO ještě k většímu pocitu osamocení pro důležitá rozhodnutí.

Tento fakt má přímý dopad na častější výměny CEO ze strany akcionářů či vlastní odchod z důvodu pocitu vyhoření. Například v západní Evropě se funkční období CEOs z 10 let zkrátilo na 6,5. V České republice je dnes „životnost“ CEO v průměru 3,7 let. Ve světě startupů 1,2 roku.

## Co je nutnou podmínkou zvládnutí velmi dynamických změn. Jak se změnil profil CEO?

Hlavní parametry úspěchu CEO byly donedávna postaveny především na analýze nastavení mysli a v jeho osvědčených postupech řešení.

Nyní, ať už při náboru nebo rozvoji, je dobré věnovat pozornost schopnosti, jak daný ředitel řídí, činí rozhodnutí a dosahuje výsledků mezi dvěma protipóly – okamžitý profit pro akcionáře a dlouhodobá udržitelnost. Jak řídí a rozhoduje

vzhledem k emočnímu tlaku a nejistotě z toho, co bude, viz například současná pandemie a válka. Jak řídí a rozhoduje, aby se zkušenosti a mono oborové vazby nestaly překážkou neotřelých inovací.

To vše nereflexuje jen stav inteligence, racionálního uvažování, logiky, charakterových vlastností, emoční inteligence, ale především schopnost neustálého systematického úklidu svého vnitřního „myšlenkového a emočního neklidu“.

Proces vnitřního emocionálního vybalancování – emoční stabilita, resistance vůči stresu, řízení stavu současných pocitů, pochybností, přeceňování, nálad či emocí – vychází ze schopnosti sebereflexe. Pozorování sebe jako nástroje změny trvá léta, lépe řečeno celý život.

Stav uvědomění, kde se CEO na své cestě nachází, uniká často pozornosti, i přesto, že má přímý dopad na prokázání míry odvahy CEO činit důležitá rozhodnutí.

Ze studie Couragues Leadership, na které jsem pracovala s prestižní školou INSEAD, plyne, že odvalu často přisuzujeme charismatickému a optimistickému leaderovi. Výzkum však ukazuje, že před plánovaným odvážným činem čelí ředitelé hlubší emocionální paletě pocitů, nálad a myšlenek. Ti, kteří je dokážou přijmout a vědomě s nimi pracovat, mají vyšší schopnost úspěšně dosáhnout cíle a ovlivnit pozitivně celý tým. To má přímý dopad na výkon společnosti a lepší predikci potenciálně dosažitelných výsledků.

Pokud CEO tyto emoce vědomě potlačuje, aby posílil dojem optimismu či charismatu, riskuje ztrátu kontroly či neadekvátní reakce a nedůvěru okolí z důvodu ztráty autentičnosti. Míra emoční rovnováhy má dopad nejen na samotného vůdce, ale i na jeho schopnost načasovat správný okamžik akce a emočně balancovat samotný tým.

S čím větší odvahou a emocionální rovnováhou CEO přistupuje k týmu, tím více tým posílí. Tato energie se šíří a pozvedává emoční rovnováhu celé skupiny. Tým má u takového vůdce kotvu, která zbavuje pochybnosti a dodává sílu.

*Anderson Willinger je poradcem při výběru a rozvoji vrcholového vedení a správních rad. Lucie Teisler je jejím CEO.*

*Celkovou analýzu dat naleznete na [www.andersonwillinger.com](http://www.andersonwillinger.com)*



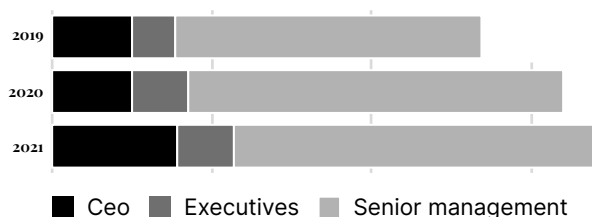
# TRENDY NÁBORU CEOs V KOSTCE

ZDROJ Anderson Willinger

## 1. Nárůst počtu změn generálních ředitelů

Změny v rolích generálních ředitelů zaznamenaly meziročně nejvýraznější růst – oproti roku 2020 se jejich počet **navýšil o 37 %**.

Proměna ročního počtu manažerských změn dle seniority



## 2. Interní povyšování

► Generální ředitelé jsou nejčastěji **interně povyšováni**. V případě externího náboru pak zůstávají v odvětví svého dosavadního působení. Ke změně oboru dochází z 25 %.

► K povyšování do rolí generálních ředitelů dochází zejména z **obchodních a business development pozic** (26 % podíl), **provozních** (10 %), marketingových a **finančních rolí** (každá v zastoupení 5 %).

## 3. Zkrácení doby v roli

► Doba ve funkci CEO se zkracuje. V roce 2021 se délka **snížila na 3,7 roku** oproti 4,2 v roce 2019.

## 4. Obory s nejčastějšími změnami

► Odvětví, která mění své CEO nejvíce, jsou **E-Commerce, FMCG, komunikační a reklamní agentury** a nově také **strojírenství**, které bylo dříve více konzervativní.

## 5. Nárůst CEO expatů

► Na pozicích generálních ředitelů dochází k **nárůstu expatriotů**. Jejich počet se v roce 2021 zvýšil na 17 % oproti 10 % v roce 2020. Tento nárůst reflektuje obvyklý tříletý cyklus expatriotů v dané roli z roku 2018.

## 6. Zvýšení počtu žen

► Ve funkci generálních ředitelů rovněž dochází ke **zvýšení počtu žen**. Nárůst žen v CEO rolích dosahuje 15 %. Z hlediska oborů jsou ženy nejčastěji nabírány či povyšovány v **E-Commerce, FMCG, IT, bankovníctví a komunikačních a reklamních agenturách**.

Diverzifikace jednotlivých rolí mezi muži a ženami

