

Co je PQ a proč je důležité

01

Ze zmatku, složitosti a výzev dnešní doby se rodí šance vést ostatní v budoucnu jiným způsobem.

Význam PQ

Budoucnost si žádá takové lídry, kteří toho dokážou více. Naučit se novému způsobu řízení znamená docílit vyšších zisků díky spolupráci zástupců byznysu, vlád a společnosti jako takové.

Globalizace, komplexní společenské změny, změny na této planetě, v její populaci, v rámci nabývání bohatství a v oblasti technologií znamenají, že svět se stává více vzájemně propojeným a moc je více rozložena. Děje se to už nyní a bude to ještě silít.

Byznys, vlády a neziskový sektor se vzájemně ovlivňují tím, co činí i co nečiní. Potřebují se navzájem, neboť samostatně kýžených cílů nedosáhnou. Vůdcové ve všech oblastech života fungují na základě tohoto principu sdílené moci. Aby se mu přizpůsobili, musí postupovat jinak, než bývalo zvykem. Ne všichni jsou v tom stejně úspěšní.

Jak si počínají nejlepší vůdci a organizace? Nevnímají jen naléhavé, momentální, každodenní úkoly, ale přemýšlejí i o budoucích výzvách a o tom, jak tyto výzvy ovlivňují jejich počínání. Docházejí ke složitějšímu a mnohovrstevnatému výsledku. Vyžaduje to od nich intenzivní soustředění a schopnost pracovat s mnoha zainteresovanými stranami a partnery. Možná řešení jsou dlouhodobá, průkopnická a prospěšná pro všechny.

Jak toho dosahují? Využívají kognitivní inteligenci (IQ) a emocionální inteligenci (EQ). Existuje ale i další, odlišný druh inteligence.

Nazvali jsme ji politickou inteligencí (PQ). PQ čerpá jak z IQ, tak z EQ a oba tyto typy přesahuje. Zde je naše definice:

PQ je schopnost vůdčích osobností navzájem se strategicky ovlivňovat ve světě, v němž se vlády, byznys a širší společnost podílejí na moci, a tak formují budoucnost v rámci globální ekonomiky.

Mohlo by vás zajímat, proč jsme použili termín „politická“ inteligence. Inspirovali jsme se řeckým původem slova politika. V řečtině je to *politikos*, tedy výraz vztahující se k občanům: občanský. PQ vychází ze vztahu mezi občany, vládou a byznysem.

Tato kniha popisuje dovednosti, způsoby chování a postupy potřebné pro efektivní řízení ve světě, kde je moc sdílena a cílem je zajistit zisk pro podnikatele a sociální výhody pro širší společnost. Uvědomujeme si, že vůdcové ve všech oblastech jsou extrémně zaneprázdnění a potřebují takové nástroje, jež jsou prakticky použitelné. Sestavili jsme tudíž jednoduchý model řídicích schopností založených na PQ, jež mají pět aspektů. Přidali jsme návod pro jednotlivce, jak rozvíjet své vlastní PQ. Pro vedoucí pracovníky jsme navrhli nástroje a metodologii, jak rozvíjet PQ v jejich organizaci.

Tato kniha je velmi praktická. Je napsána pro současné i budoucí lídry ve všech oblastech života. Podělíme se s vámi o praktické rady a příklady od úspěšných vůdců. Zaměřili jsme se na ty nejlepší. Ve světě byznysu to jsou šéfové organizací, které kombinují (ohromné) zisky s aktivní spoluúčastí na životě společnosti. Ve veřejné politice a neziskových organizacích to znamená ukazovat, že díky partnerství lze dojít k výsledkům a úspěchu. Přizvali jsme ke spolupráci i vůdčí osobnosti se zkušenostmi ze světa byznysu i politiky.

Není jednoduché dosáhnout toho, o čem tato kniha pojednává, a proto je určena pro odvážné jedince. Chceme inspirovat lídry ve všech oblastech a šéfy menších i větších firem, aby vyprovokovali seba sama i své kolegy k zamyšlení nad tím, co dělají, jak to dělají a jak by to mohli dělat lépe.

Kdo potřebuje PQ?

PQ je pro ty z vás, kteří jsou nebo chtějí být lídry. Týká se:

- šéfů nadnárodních i lokálních firem;
- vůdčích osobností v rámci veřejné politiky;
- představitelů neziskových organizací;
- manažerských týmů;
- ctizádostivých lídrů ve všech oblastech.

I když si uvědomujeme, že v každé oblasti existují jiné výzvy, našli jsme společného jmenovatele pro úspěšné vůdce a organizace. Díky PQ dosahují žádoucích výsledků, protože spolupracují s ostatními a mohou více nabídnout.

Co PQ není

Měli bychom zde zmínit, o čem PQ a tato kniha nejsou. Nejde o příručku pro politiky ani o manuál, který by vám pomohl se orientovat ve způsobech řízení organizace.

Možná se ptáte – je to prostě o tom, jak máme spolupracovat? Co je na tom nového? Jak mi to prospěje?

Abychom si to ujasnili – spolupráce je důležitá a nezbytná. Nikterak to nezpochybňujeme. PQ však znamená více než spolupracovat s jedním či více lidmi v zájmu splnění určitého cíle.

Co PQ je

PQ je pro ty vůdce, kteří disponují dostatečným porozuměním, vize-mi a pokorou, aby pochopili, že fungují v rámci širšího systému. To, co nabízejí, musí ladit s potřebami zákazníků, konzumentů, občanů, životního prostředí a budoucích generací. Žádný sektor ani organizace nemohou samy o sobě docílit toho, co je třeba. Vlády, byznys a společnost sdílejí moc, jež může prospět nám všem.

Proč se PQ stalo důležitým?

V 80. a 90. letech minulého století panoval v mnoha rozvinutých ekonomikách široce rozšířený názor, že vlády se ve snaze o řízení ekonomiky ukázaly jako poměrně zbytečné. Důsledkem těchto snah byl chabý ekonomický růst. Řešením bylo, že úkolem vlád při řízení ekonomiky se stalo vytvářet stabilní, dlouhodobý, makroekonomický prostor a stabilní regulační klima (regulací nemělo být ani příliš, ani málo). To umožňovalo firmám, aby dále vydělávaly.

Díky odváděným daním mohly vlády vykonávat svou práci, tedy poskytovat veřejné služby. Většina dnešních vrcholových manažerů se tehdy učila svým oborům.

Svět se však od té doby v mnohém změnil. Většina firem nepodniká v rámci stabilní, dlouhodobě prospívající ekonomiky ani nemají k dispozici takový systém regulací, jenž by jim vyhovoval. Svět je čím dál regulovanější. A o málo zemích by šéfové byznysu řekli, že mají „dobré vlády“, včetně předvídatelné politiky, přátelské vůči podnikání.

Požádali jsme Johna Granta, výkonného viceprezidenta pro firemní politiku a korporátní záležitosti BC Group a bývalého diplomata, o jeho pohled na fungování vlád. Uvedl toto:

- Voliči/občané jsou vzdělanější, informovanější, více propojení a v důsledku toho lépe organizovaní a náročnější než kdykoli v historii.
- Vlády mají omezenější prostor než dříve, což je do značné míry důsledkem globalizace, jež dává moc mezinárodnímu kapitálu, redukuje manévrovací prostor vlád a způsobuje celou řadu problémů, s nimiž si vlády nedokážou samy poradit (například klimatické změny nebo imigraci).

Výsledkem je, že demokratické vlády jsou v zajetí nepřetržitě přicházejících zpráv a neustále musí reagovat na události, které přesahují jejich kompetence. To dává nesmírnou moc menšinám a vede k tomu, že vlády téměř nevyhnutelně sledují krátkodobé, nepředvídatelné politické cíle, což svět byznysu nemá rád.

Moises Naim, bývalý venezuelský ministr obchodu a průmyslu a šéfredaktor časopisu *Foreign Policy*, přichází sice z jiného prostředí než John, zastává však podobné názory. Ve své knize *The End of Power* (Konec moci – 2013) tvrdí, že všichni vůdcové (včetně představitelů vlád, byznysu a armád) dnes čelí větším a složitějším problémům. Zmiňuje tři hlavní faktory:

- více lidí a věcí, jež se vymykají možnostem kontroly;
- větší mobilitu lidí a myšlenek;
- novou mentalitu, přinášející nové touhy, očekávání a hodnoty.

Dopady těchto tří faktorů vnímají představitelé vlád, byznysu i neziskových organizací. Ti, kteří jsou dnes u moci, se cítí stísněnější a méně bezpeční než jejich předchůdci. Vlády zápasí s rychlým nápoem idejí a změn. Ve snaze uspokojit všechny strany mohou politici ztratit potřebu vést a vládnout.

Byznys zase zápasí s tempem, jakým se mění reputace společností, výrobků a služeb. Zčásti je tomu tak kvůli větší transparentnosti a zčásti kvůli tomu, jak se vyvíjejí hodnoty, vnímání a očekávání spotřebitelů.

Neziskové organizace těžší z toho, když je jejich program v souladu s náladou veřejnosti, a naopak bojují o přežití, když sympatie veřejnosti ztratí.

Britský regulátor charitativních služeb, the Charity Commission, nedávno varoval, že zatímco platy vrcholových manažerů výrazně stoupají, příspěvky na charitu klesají, což snižuje renomé charitativních organizací.

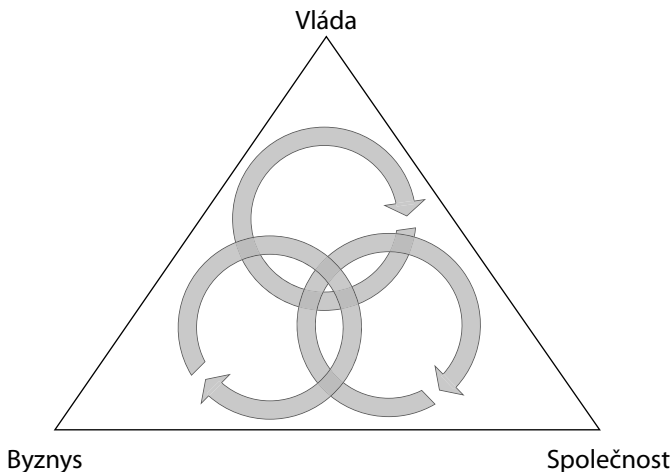
Co je tedy výzvou pro dnešní vůdce?

Úkolem pro současné vůdčí osobnosti je přijít na to, jak vést ostatní ve světě, v němž vlády nemohou vládnout samy a který čelí složitým, globálním výzvám.

Muhtar Kent, prezident a generální ředitel společnosti Coca-Cola, se na tím hluboce zamyslel. Říká toto: „Vlády nemohou dělat vše samy. Aby se kapitalismus mohl dál rozvíjet, je třeba spojit všechny zúčastněné strany, nikoli jen akcionáře.“ Muhtar to nazývá „Zlatým trojúhelní-

kem“. Zlatý trojúhelník spojuje vládu, byznys a občanskou společnost (viz Schéma 1.1).

Schéma 1.1 Zlatý trojúhelník



Richard Branson má podobné názory na to, jak by byznys měl pomáhat společnosti. V rozhovoru pro Bloomberg TV Branson uvedl, že kdyby se představitelé byznysu po celém světě začali věnovat nějakému konkrétnímu společenskému problému a využili svých podnikatelských dovedností k jeho vyřešení, většina problémů by byla zvládnuta.

I političtí lídři zastávají podobná stanoviska. Bývalý prezident Bill Clinton ve svém nominačním projevu na podporu prezidenta Obamy v září roku 2012 uvedl: „Domníváme se, že naše země funguje lépe, jestliže byznys a vláda spolupracují v zájmu podpory růstu a široce sdílené prosperity.“ Britský premiér David Cameron řekl v roce 2012 toto: „Byznys není jen o vydělávání peněz, jakkoli je to důležité; je to nejsilnější pohon pro společenský pokrok, jaký kdy tento svět znal.“

Hovořili jsme s Muhtarem o jeho přesvědčení, že na složité problémy, jimž dnešní svět čelí, je třeba nahlížet optikou „Zlatého trojúhelníku“. Řekl, že zástupci byznysu musí hledat „mnoho řešení mnohých

problémů“ a nabízet „lepší řešení“ pro zákazníky, spotřebitele i vlády – jak na národní, tak na místní úrovni.

Je zřejmé, že pro mnoho politických i obchodních lídrů takový postoj není příliš obvyklý. Vypěstovali si v sobě přesvědčení, že vláda vládne a byznys generuje peníze. A že tyto dva světy se prolínají jen zřídka. Zeptali jsme se Muhtara, proč má jiný názor.

Odpověděl nejprve jako rodič a poté jako obchodník. Z pozice rodiče a v souvislosti s tím, jak je náročné chránit křehké životní prostředí této planety, uvedl: „Chci, aby moje děti mohly jíst čerstvé ryby.“

Z pozice šéfa globální korporace s obratem 14 miliard dolarů a jedné z nejznámějších značek prohlásil: „V sázce je celé hospodaření firmy. Spotřebitelé chtějí porozumět *charekteru společnosti*. Pokud existuje velký rozdíl mezi očekáváním veřejnosti a realitou, máte problém.“

Jeff Bewkes, prezident a generální ředitel společnosti Time Warner, navrhl, abychom porovnali tradiční obchodní modely, v rámci nichž se zisk zvyšuje zlepšováním výkonnosti a produktivity, s modelem současným. Jeff použil jako příklad Google a poukázal na to, že spotřebitelé vyhledávají informace na Googlu. Na základě tohoto vyhledávání Google zjišťuje, co jeho uživatelé chtějí. Google na to reaguje, a díky tomu nabízí lepší produkt. A lepší produkt přiláká více uživatelů.

Jde tedy o toto: *Zisk je poháněn interakcí se spotřebiteli/společností a mezi nimi*. Spotřebitelé mají díky tomu větší vliv na byznys, neboť jednotliví spotřebitelé nejenže se sami rozhodují, jestli konkrétní produkt koupí či nekoupí, ale ovlivňují i rozhodnutí ostatních. A tato rozhodnutí jsou ovlivňována jak *kvalitou produktu*, tak – jak to říká Muhtar Kent – „*charakterem firmy*“.

Sdílená hodnota

Michael Porter a Mark Kramer napsali prorocký článek pro *Harvard Business Review* (leden/únor 2011) o tom, jak by se byznys a vlády měly změnit. Nazvali jej „Vytváření sdílené hodnoty“.

Pokud se týče firem, měly by podle autorů podnikat takové kroky, které posílí jejich konkurenceschopnost a zlepší ekonomické a sociální podmínky v komunitách, v nichž podnikají. Porter a Kramer uvádějí:

Úzké pojetí kapitalismu znemožnilo, aby svět byznysu využil svůj veškerý potenciál a popral se s obecnějšími společenskými výzvami. *Firmy, které se chovají jako firmy, nikoli jako poskytovatelé charitativních příspěvků, představují tu největší sílu pro řešení naléhavých problémů, jimž čelíme.*

Potřeby společnosti jsou rozsáhlé a neustále rostou, zatímco zákazníci, zaměstnanci a nová generace mladých lidí požadují, aby se svět byznysu začal chovat zodpovědněji.

Cílem korporace musí být vytvoření sdílené hodnoty. To přinese novou vlnu inovací a růstu produktivity v rámci globální ekonomiky. Přetvoří to také kapitalismus a vztah mezi ním a společností. Ze všeho nejdůležitější je zřejmě to, že když se naučíme vytvářet sdílenou hodnotu, je to naše největší šance, jak vrátit byznysu jeho legitimitu.

Porter a Kramer zdůrazňují, že „sdílená hodnota“ není o filantropii, ale o vlastním zájmu. Rovněž Muhtar Kent hovoří o zisku firmy. Takže ať už to nazýváme Zlatým trojúhelníkem (výraz, který je nám velmi blízký) nebo vytvářením sdílené hodnoty, důraz je na vzájemném prospěchu. A je to opravdu něco jiného než filantropie, dárcovství, dobrovolnictví či jiné korporátní aktivity týkající se společenské odpovědnosti.

Jak to funguje

Neziskový sektor

Mnohé neziskové organizace si uvědomují, že aby prosadily své cíle, potřebují širší partnerství. Mezinárodní nevládní organizace Zachraňte děti dává otevřeně najevo, jak je pro ni svět obchodu důležitý. „Bez byznysu bychom nemohli řešit tyto náročné vývojové výzvy, zapojení podnikatelů je pro náš úspěch klíčové.“

Nadace Zachraňte děti vyzývá firmy, aby podnikaly tyto kroky:

- aplikovaly ve svém hlavním podnikání princip „nikomu neškodíme“;

- stanovily si klíčové obchodní strategie, jež přispějí ke splnění vývojových cílů;
- prosazovaly změny na národní i globální úrovni.

Byznys

Jak vyplývá z následujícího příkladu, svět byznysu pomáhá řešit nejpalčivější společenské problémy. Virgin Atlantic je letecká společnost, která si je dobře vědoma toho, že lidé rádi cestují. Místo toho, aby jim říkala, aby cestovali méně, přichází s řešením, které činí planetu zdravější, umožňuje lidem cestovat a firmě pokračovat ve svém hlavním podnikání.

PŘÍPADOVÁ STUDIE Soukromý sektor

Virgin Atlantic – trvale udržitelné letectví

Vize

Vizi Richarda Bransona pro jeho firmu Virgin Atlantic je to, aby byla vůdčí leteckou společností naplňující principy trvale udržitelného rozvoje a nabízela řešení celému leteckému průmyslu díky vývoji udržitelných paliv využívaných v letounech Virgin Atlantic. Stanovil náročný cíl dosáhnout třicetiprocentního snížení emisí do roku 2020. Uvědomuje si, jak je důležité pro tuto planetu, aby ubylo emisí oxidu uhličitého, a něco pro to dělá.

Inovace

Na Novém Zélandu vznikla inovační firma LanzaTech. Jeden z jejích zakladatelů (dr. Sean Simpson) zjistil, že odpadní plyny vznikající při výrobě železa jsou vypouštěny do atmosféry tak jako oxid uhličitý, a napadlo ho, že tento odpad lze využít jako letecké palivo. Postavil malou továrnu a pustil se do testů.

Partnerství

V roce 2008 společnosti Virgin Atlantic a LanzaTech uzavřely partnerství s cílem vyvinout historicky první letecké palivo s nízkým obsahem oxidu uhličitého.



Energie a její zdroje

Branson investoval veškeré zisky Virgin Atlantic do vývoje čistšího paliva. Generální ředitelka LanzaTech Jennifer Holmgrenová říká: „Inovační technologie se neprodávají samy; přinášejí zisky spíše díky investicím a součinnosti s vizionářskými firmami, jako je Virgin Atlantic.“

Soustředění

Richard Branson to brilantně vysvětluje v jednom ze svých blogů: „Kdykoli zkoušíte něco zcela unikátního, vyžaduje to mnoho času a testování, než je to přijato. Důležité je držet se převratných řešení.“

Charakter společnosti

Virgin Atlantic říká spotřebitelům, že převezme odpovědnost za ekologické dopady leteckého průmyslu. Postoj této firmy je v kontrastu s chováním mnoha amerických aerolinek, které se rozhodly neúčastnit plánu Evropské komise týkajícího se snížení emisí oxidu uhličitého v letecké dopravě. Společnost Virgin Atlantic se oproti tomu připojila k obchodnímu schématu EU už na počátku roku 2012. Stephen King (generální ředitel Virgin-India) říká: „Jsme známi jako firma, které záleží na tom, co dělá a jak to dělá.“

Zisk

A přesně jako v případě společnosti Coca-Cola, je zde i zřetelný obchodní zisk. Stephen King podotýká: „Víme, že trvale udržitelný rozvoj nám přináší trojí vítězství – například snížení spotřeby paliv, energií, emisí oxidu uhličitého a materiálů nám zajistí úsporu peněz a je dobrou obchodní strategií. Můžeme ale také říct, že je to prostě správná věc.“

Realizace

Zahájit komerční výrobu leteckého paliva na základě tohoto oceňovaného partnerství v roce 2014. (Virgin Atlantic, 2013)

Byznys/neziskový sektor/vláda

Následující příklad ilustruje, jak nevládní organizace, soukromá firma a vláda spolupracují ve prospěch celé společnosti.

PŘÍPADOVÁ STUDIE Až na konec světa

Globální fond se s podporou Gatesovy nadace spojil se společností Coca-Cola a vládou Tanzanie v zájmu zkvalitnění distribuce léků. Problém spočíval v tom, jak dodávat léky na HIV/AIDS, tuberkulózu, malárii a další choroby do odlehlých vesnic. Zatímco na plechovku coly narazíte všude, nezbytné léky nejsou všude k mání.

Dva roky po zahájení projektu už na 120 základních léčiv proudilo do 5000 zdravotnických zařízení, oproti dřívějším 500. Běžná dodací lhůta se kromě toho zkrátila z 30 na 5 dnů, což pravděpodobně zachránilo mnoho lidských životů. Výsledkem je, že téměř 20 milionů lidí – necelá polovina populace Tanzanie – již má k dispozici potřebné léky.

Díky přímým dodávkám se také lépe šíří informace, takže zástupci ministerstva zdravotnictví mají lepší přehled o tom, jak léky putují do nemocnic, které nemocnice fungují dobře a které ne, mohou zkvalitnit plánování, přepravu a zásobování. A zástupci veřejného sektoru jsou informováni o obchodních řešeních z první ruky – od sektoru privátního.

V návaznosti na tento úspěch je tento projekt realizován i v Ghaně a Mozambiku. Muhtar Kent k tomu poznamenal, že díky distribučním kanálům by jeho korporace mohla pomoci i v těch nejdleších koutech Afriky.



Mezinárodní integrace

Vše se čím dál více propojuje, jak na národní, tak na mezinárodní úrovni. Firmy a vlády fungují v rámci mezinárodního systému, jenž reguluje celou škálu postupů, od obchodování po zaměstnávání, od mezinárodních vod po ekologické cíle.

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) v roce 2012 předpověděla, že Čína během několika dalších let nahradí Spojené státy v roli největší světové ekonomiky. Indie předstihla Japonsko na třetí pozici tohoto žebříčku. Změny směřující k užší integraci jsou zjevné, zatímco se svět adaptuje na přesuny ekonomické moci. Jihovýchodní Asie a Latinská Amerika založily organizace, jež jim mají pomoci navázat těsnější obchodní a ekonomické vazby. Evropa a Spojené státy jednájí o transatlantické obchodní dohodu.

Větší integrace vyžaduje více mnohostranných vládních aktivit tý-

kajících se všech zásadních témat – finančních, ekonomických, obchodních, klimatických, migračních atd. Znamená to také, že svět byznysu musí pochopit a přijmout více mezinárodních regulací.

Sdílení infrastruktury a služeb

V souvislosti s trendem větší vzájemné spolupráce společnost PricewaterhouseCoopers (PwC) ve svém 16. výročním průzkumu globálních vrcholových manažerů (2013) uvedla, že firmy mnohem více vyhledávají spolupráci s blízkými společnostmi, s nimiž sdílejí infrastrukturu a společně vyvíjejí nové produkty. Proč? Aby snížily rizika a omezily výdaje v oblastech, jako jsou výzkum a vývoj. Tento přístup je také více ekonomický než tradiční fúze či akvizice.

Jak by měli reagovat lídři byznysu?

Šéfové byznysu musí nejprve porozumět tomuto složitějšímu „politickému“ prostředí. Nestačí se jen spoléhat na to, že vláda vytvoří příznivé prostředí pro podnikání, a v jeho mezích fungovat. Podnikatelé by měli s vládou spolupracovat a:

- předvídat, odkud mohou problémy přicházet;
- vyvíjet takový vliv na svět politiky jako kampaně nevládních organizací, kampaně na Twitteru a mediální kauzy, jež do značné míry určují podobu moderního vládnutí;
- stávat se součástí řešení, spíše než jedním z problémů.

Obchodní lídři budoucnosti budou přemýšlet o tom, jak mohou pomoci vládě dosáhnout rovnováhy mezi reagováním na krátkodobé problémy a podněcováním dlouhodobých, strategických postupů a obchodních projektů.

Pro dosažení úspěchu je nezbytné pochopit, že byznys je součástí širšího společenského systému a že společnost od podnikatelů očekává, že k této úrovni dospějí. Prozíraví lídři jsou připraveni chopit se

příležitostí řídit byznys takovým způsobem, který má pozitivní dopad na společnost, neboť i oni jsou součástí společnosti a je to pro jejich podnikání výhodné.

Nedělají to i experti na veřejné záležitosti?

Firmy se běžně spoléhají na to, že jim specialisté na veřejné/vnější záležitosti pomohou navázat spolupráci s vládou. Potřeba vysoké odbornosti v této oblasti nejenže zůstává aktuální, ale nadále roste vzhledem k probíhajícím změnám v politice, zákonným opatřením a společnosti. O veřejnou politiku a obecná společenská témata se zajímá čím dál více podnikatelů. Chce-li svět obchodu s tímto trendem udržet krok, musí reagovat vytvářením komplexnějších komunikačních strategií. Narůstající mezinárodní regulace znamená, že firmy musí přicházet s globálně srozumitelnými postupy a současně rozumět národním a regionálním podmínkám v zemích, ve kterých podnikají. Ze studie týkající se změn v oblasti veřejných záležitostí (Watson Helsby, 2011) vyplynulo, že větší důraz je kladen na strategické a obchodní plánování, které odráží narůstající vliv politiky a regulačních opatření.

Potřeba celistvější spolupráce mezi vládami a firmami, vedoucí k řešení zásadních problémů na nejrůznějších úrovních, znamená, že už nestačí mít ve vedení firmy jednoho či dva politicky inteligentní lídry a spoléhat se na to, že ostatní lídři si vystačí se znalostí veřejných záležitostí.

V globálně propojeném světě vznikají spleťtí vztahy mezi různými zúčastněnými stranami, jako jsou místní a národní vlády, občané a komunity, média, nevládní organizace, akcionáři, odbory a zaměstnanci. Důsledkem toho je, že lídři zodpovědní za obchodování v cizích zemích – ředitelé a šéfové poboček – ti, kteří mají na starosti návrh a vývoj nových produktů, lidé, kteří se starají o finance, daně a korporátní odpovědnost, a všichni výkonní i nevýkonní členové představenstev, si musí osvojit politicky inteligentní řídicí schopnosti.

Globální korporace jako Rio Tinto a Vodafone učí vrcholové manažery pochopit svou roli v tomto spleťtém prostředí. John Grant miní, že „budoucí generace obchodních lídrů bude muset uvažovat současně jako podnikatelé i jako politici“.

Jak by měli reagovat političtí lídři?

Dnešní političtí lídři byli vychováni v pevné víře, že by měli sloužit společnosti. To se však změnilo vlivem permanentního náporu médií a tlaku ostatních politiků na to, aby na mediální zprávy reagovali. Výsledkem, zejména v demokratických zemích, je přílišné zaměření na krátkodobá řešení a prohlubující se propast mezi rétorikou a skutečností. To se však nelíbí voličům, kteří nemusí znát veškeré detaily konkrétní politiky, aby instinktivně vycítili, že jsou obelháváni, a ztratili o politiku zájem.

Vládní činitelé jsou klíčovými osobami pro politický provoz státu a jsou přímo zodpovědní za realizaci politických zadání. Tito lidé vesměs spolupracují se světem byznysu, jen když něco chtějí. Tento přístup se musí změnit, má-li se uskutečnit vize bývalého amerického prezidenta Billa Clintona spočívající v „aktivní spolupráci vlády a byznysu“.

Většina vůdčích osobností působících ve vládě a veřejném sektoru, od sociální politiky přes zahraniční záležitosti až po rozvoj infrastruktury, se potýká s tím, že v jejich organizacích je třeba zdokonalit metody řízení. Příliš často je spolupráce s byznysem a neziskovým sektorem chápána jako způsob redukce nákladů a pracovních sil ve veřejném sektoru. Šance přicházejí s průkopnickými a dlouhodobými řešeními se tak vytrácí. Vlády se musí učit tomu, jak spolupracovat s obchodníky inteligentnějším způsobem.

Porter a Kramer navrhují, aby se lídři zaměřili spíše na dosažené výsledky než na vynaložené prostředky a úsilí. Komplikuje to ovšem hospodářská recese a narůstající zadlužení, neboť ubývá peněz a čím dál větší roli hraje cena. V roce 2014 je však zapotřebí, aby se lídři soustředili především na výsledky a to, jak jich dosáhnout efektivně a ekonomicky.

Bob Zoellick, bývalý šéf Světové banky a obchodní zmocněnec Spojených států, hovoří přesvědčivě o důležitosti výsledků veřejné politiky: „Mnoho veřejných činitelů je spokojených s tím, že zastávají určité posty, jsou součástí událostí, analyzují je, komentují a účastní se různých jednání.“ Podle něj jsou však podstatné konkrétní výsledky

jejich počínání: „Úkolem veřejného sektoru je, aby se zaměřil na praktickou realizaci jednotlivých cílů.“ Mnozí z vás mohou oprávněně namítnout, že to není nic nového. Máte pravdu, ovšem tato teze stále platí. Obchodní lídři, kteří spolupracují s vládami, nás opakovaně upozorňují, že svět byznysu se více zaměřuje na praktické výsledky.

Vládní činitelé se potýkají s tím, jak zvládnout řešení bezpočtu spleťtých témat veřejné politiky týkajících se mnoha zainteresovaných stran, přičemž cílem jsou lepší, dlouhodobá řešení společenských problémů.

Jestliže tedy platí, že příští generace obchodních lídrů se musí umět vžít také do role politiků, pak si příští generace politických vůdců musí osvojit některé z obchodních dovedností.

Jak by měli reagovat představitelé neziskového sektoru?

Neziskový sektor je rozsáhlý a rozmanitý. Ve většině případů se těší větší pozornosti vlád, než jaká je dopřávána byznysu. Velké charitativní organizace se pravidelně setkávají s představiteli vlád. Ty menší jsou úzce svázány s místními komunitami a jejich představiteli. Velké mezinárodní instituce a globální fondy mají téměř neomezený přístup ke komunikaci a také k národním médiím.

Budoucnost si žádá, aby vlády a neziskové organizace spolupracovaly a společně sloužily společnosti. Vlády přinášejí moc a šanci pohnout se kupředu, neziskové organizace však nesmějí připustit přílišné zaměření na krátkodobé cíle, neboť politici často usilují o to, aby přicházeli s dobrými zprávami v rámci současného volebního období.

Politika působí opojným dojmem. Příliš politických a neziskových zájmů však může vést ke ztrátě důvěry veřejnosti. Lídři neziskového sektoru potřebují politické schopnosti, chtějí-li se v těchto složitých poměrech správně orientovat.

Velké humanitární organizace si mohou své dovednosti PQ plně otestovat, když musí vyjednávat s brutálními režimy v zájmu záchrany lidských životů. Nejlepší příklady takových aktivit mohou sloužit jako učebnice pro všechny vůdčí osobnosti.

V posledních letech můžeme sledovat pozoruhodný vzestup ohromných neziskových organizací, jako jsou Gatesova či Clintonova nadace. Obě se soustřeďují na velmi zřetelné výsledky, dlouhodobá řešení a praktickou pomoc. A veřejnost to vnímá. Prostřednictvím sociálních sítí tyto obrovské nadace zapojují do svých aktivit lidi po celém světě.

Menší neziskové organizace musí více vysvětlovat, jak realizují své dlouhodobé cíle a k jakým konkrétním výsledkům dospěly, neboť lidé je porovnávají. Jejich fungování je podrobováno čím dál větší kontrole jak státních, tak individuálních sponzorů – všechny zajímá efektivita vynaložených prostředků.

Model PQ

Vytvořili jsme model PQ pro lídry, který popisuje chování, dovednosti a procesy, které, jsou-li v souladu, tvoří politicky inteligentí způsob řízení. Posuzujeme je jak ve vládním, tak obchodním kontextu. Může pro vás být překvapením, že tyto způsoby chování, dovednosti a procesy jsou univerzálně platné ve všech oblastech života. Lídři s vysokým PQ vynikají ve všech oborech. Zabýváme se tím podrobně v druhé části této knihy.

Naše závěry týkající se schopnosti PQ vycházejí z rozhovorů s lídry působícími v nadnárodních společnostech a vládách, stejně jako s vůdčími osobnostmi, jež mají zkušenosti z obou těchto světů. Podělili se s námi o své myšlenky a zkušenosti. Přidali jsme vhodné podněty z veřejně dostupných zdrojů a ilustrativní příklady od dalších lídrů disponujících politickou inteligencí.

Zjistili jsme, jak si počínají ti nejlepší vůdcové. Jsme přesvědčeni, že právě oni určují správný směr pro další lídry. Na základě našich vlastních zkušeností ze vzdělávání vedoucích pracovníků a řízení lidských zdrojů jsme sestavili model PQ, který by pro vás měl být užitečný.

Jaký vliv může PQ mít

Zkoumali jsme hlavní výzvy a změny v oblasti řízení. Abychom to zasadili do náležitého kontextu, zmapovali jsme, jak se politicky inteligentní vůdčí schopnosti projevují v byznysu, politických procesech a společnosti. Tabulka 1.1 popisuje:

- zásadní problémy, s nimiž se potýkají všechny zúčastněné strany;
- řešení, s nimiž by měly přicházet;
- závěry platné pro každou z dotčených stran;
- konečné příjemce.

Všimli jsme si, že navrhovaná řešení mají podobné charakteristiky. Nejčastěji jde o tyto společné aspekty:

- *Inovativní*: složité problémy nelze řešit na základě existujících postupů.
- *Mezinárodní*: výrazné změny vyžadují mezinárodní spolupráci.
- *Trvale udržitelné*: chrání základní zdroje.
- *Etické*: lidé musí lídrům důvěřovat, mají-li se do změn zapojit.

Lídry, kteří se soustředí na řešení splňující tyto charakteristiky, si s největší pravděpodobností získají důvěru občanů a spotřebitelů, neboť nabízejí řešení zásadních problémů. Důvěra přerůstá v oddanost jak ve volebních místnostech, tak při nakupování.

Závěr

Politicky inteligentní řízení znamená nalézt lepší způsoby spolupráce zástupců byznysu, vlády a společnosti v zájmu dosažení zisku, růstu a lepšího života budoucích generací.

Zvládat bezpočet problémů ve světě sdílené moci vyžaduje:

- schopnost ochotně spolupracovat s ostatními bez ohledu na oblast podnikání, národní a kulturní odlišnosti;

TABULKA 1.1 Mapa politicky inteligentního řízení

Zúčastněné strany	Výzvy	Aspekty řešení	Lepší výsledky zúčastněných stran	Adresáti
Vláda	- Komplexnější řešení - Méně kontroly - Méně zdrojů - Okamžitá kritika médií - Ztráta důvěry občanů	- Mezinárodní řešení - Průkopnická řešení - Dlouhodobá řešení - Schůdná řešení - Partnerství	- Společenský pokrok - Dlouhá životnost - Legitimita - Stabilita	- Občané - Budoucí generace
Byznys	- Trvale neudržitelné produkty a služby - Více kontroly - Vyšší očekávání spotřebitelů - Spotřebitelská moc	- Kreativní řešení - Etická řešení - Vyšší renomé - Douhodobá řešení - Partnerství	- Zisk - Dlouhá životnost - Legitimita - Hodnota	- Akcionáři - Zaměstnanci - Zákazníci - Spotřebitelé
Společnost	- Klimatické změny - Dostupnost zdrojů - Bezpečnost - Rovnoprávnost - Korporátní a politická nestrádanost	- Trvale udržitelná řešení - Mezinárodní dohody - Dlouhodobá řešení - Odpovědnost - Schopnost přinášet prospěch	- Lepší život - Lepší komunity - Lepší budoucnost	- My - Naše děti - Budoucí generace

- zaměření na zisk i dlouhodobý společenský prospěch;
- dlouhodobé vize;
- inovace;
- etiku – důležitý je výsledek i to, jak jej bylo dosaženo;
- otevřený dialog se společností – vzájemnou komunikaci.