magazín

Váš partner pro firemní vzdělávání

5. vydání

topvision

Krize jako katalyzátor vývoje

www.topvision.cz

Obsah

01 **Editorial** Lukáše Fejkse

03 **Novinky** v Top Vision

07 **Téma**
Krize jako katalyzátor vývoje

11 **Reportáž z kurzu**
Využívejte mozek na maximum

13 **Margareta Křížová**
Nežijeme ve statické době, musíme být připraveni na krize a změny

19 **Jiří František Průša**
MOZEK V KRIZI aneb protřepat a nemíchat

25 **Jiří Nejedlý**
Jde o to, jestli osvícené vedení v lepších časech svoje manažery připravuje na časy horší

29 **Podcast** Lead & Learn

31 Otevíráme **kurzy v Ostravě**

NOVÁ SEZÓNA STARTUJE
za 3, 2, 1…

Vážení čtenáři,

září je tady a to znamená jediné. V Top Vision zahajujeme novou sezónu se spoustou nových kurzů. A protože ve vzdělávacích plánech vždy reflektujeme aktuální trendy, hodně jsme přemýšleli nad tím, jaká tato sezóna bude.

Hlavním tématem současné doby je KRIZE, která je všudypřítomná. Novinové titulky nás varují před extrémní ekonomickou krizí, která postihne jak firmy, tak každého jednotlivce. A my máme dvě možnosti: 1. Můžeme přijmout mentalitu lidí na Titaniku, který se sice potápí, ale večírek v první třídě pokračuje dál. 2. Nebo můžeme přijmout preventivní opatření, která by takové katastrofě zabránila.

Osobně se domnívám, že nejlepší strategií, jak se může firma připravit na krizi, je vzdělávání a výcvik manažerů. Protože ti jediní mohou provést své týmy náročnými časy. Pokud na to ovšem budou mít schopnosti. Trénink manažerů by tedy měl být včasný a přijít předtím, než se loď začne potápět a než posádka propadne hromadné panice.

K tomu, aby manažer úspěšně proplul krizí, potřebuje ovládat krizovou komunikaci a krizové řízení. Musí být schopen předvídat situaci, strategicky plánovat své kroky, ale současně být připraven svůj plán ze dne na den změnit, pokud se změní okolnosti. A taky tady musí být pro svůj tým, který potřebuje věřit, že po každé bouřce zase vyjde slunce.

V tomto vydání magazínu jsme se podívali na téma KRIZE ze všech možných úhlů pohledu, které nejsou ani naivně optimistické, ani přehnaně pesimistické. Nekonečný ekonomický růst prostě neexistuje. Vše se pohybuje po sinusoidě. A tak teď sice směřujeme dolů, ale nakonec dosáhneme bodu obratu a půjdeme zase nahoru.

Přeji vám podnětné čtení.

Lukáš Fejks
Managing Director of Top Vision

UMĚNÍ TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE

V každé práci jsem měla vždy stejný cíl. Být nejlepší, stát se nepostradatelnou a nenahraditelnou. Věřila jsem totiž, že když budou mé výkony nadprůměrné, lidé mi budou muset odpustit, jak arogantně a kriticky se k nim chovám. Tímto programem jsem se řídila opravdu dlouho, dokud jsem nepochopila, že tím pouze sabotuji sebe sama. Je divné, jak dlouho mi vůbec nedocházelo, že pro mé kolegy jsou důležité nejen mé výsledky, ale i vztah, který se mnou mají. Je pro ně důležité, jak se vedle mě cítí. A pokud se v mé přítomnosti cítí špatně i nadřízení, je to jasná kariérní brzda."

Dagmar
Creative Consultant, 39 let

To, co mě v práci vždy iritovalo a zdržovalo, byly emoce druhých lidí. Neměl jsem kapacitu řešit, jak něco říct, abych se náhodou někoho nedotkl. Říkal jsem si, že jestli to někomu vadí, tak ho nepotřebuju. Že u mě vydrží jen silní jedinci. Pak jsem se ale jednoho dne podíval na svůj tým a s hrůzou jsem zjistil, že mám kolem sebe už jen partu závislých zoufalců, kteří jsou jinde nezaměstnatelní. Přehlížením lidí jsem přišel o hodně talentů, ale na to jsem přišel až po letech.

Aleš
podnikatel, 61 let

V tomto světě nedokážete mnoho, když jste na to sami. Proto je tak důležité umět spolupracovat s lidmi. V kolektivu má každý své stanovisko a svůj pohled na věc. A někdy musí být ochoten se ho vzdát a podívat se na věc i očima druhých lidí. **V kurzu UMĚNÍ TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE si uvědomíte své vlastní nedostatky a chyby**, kterých se v komunikaci dopouštíte. Současně si osvojíte nové strategie, které vám pomohou přistupovat k druhým lidem vstřícně a s pochopením. Vy i vaši kolegové se pak budete cítit spokojenější v práci.

Margareta Křížová
Head of Business Advisory and M&A

Více zde

FIREMNÍ KULTURA

Přiznám se bez mučení, že mi to trochu trvalo, než jsem pochopila, že kandidáty na pohovorech nezajímá seznam benefitů, který jsem si pro ně připravila. Vždy, když jsem začala mluvit o stravenkách a multisportce, všimla jsem si, že se dívají z okna a nudí se. Když jsem se pak ptala nováčků, proč se rozhodli pro naši společnost, odpověď byla pokaždé stejná: Viděl(a) jsem na vás, že vás baví chodit do práce, že svou firmu máte rádi… Ano, firemní kultura je ten největší benefit. A ani to nemusíte nikam psát. Je to hned vidět.

Alice
HR Manager, 34 let

Firemní kultura je něco, co jsem nikdy neřešil. Dokud jsem nezaměstnal svého kamaráda z golfu a nedal mu ve firmě pozici CEO. Najednou jsem v kancelářích potkával samé nešťastné lidi. I zaměstnanci, kteří jsou se mnou přes deset let, se během pár týdnů otočili z plusu do minusu a svou práci nenáviděli stejně intenzivně, jako ji předtím milovali. I jeden člověk může být natolik toxický, že vám otráví celou firmu.

Jan
zakladatel a majitel firmy, 54 let

Firemní kultura je pojem, kterému intuitivně rozumíme. Lidé se do práce buď těší, nebo netěší. Buď rostou a rozvíjejí se, nebo stagnují. Buď se navzájem podporují a přejí jeden druhému úspěch, nebo spolu soupeří a podrážejí si nohy. Ale jak se vytváří firemní kultura? A kdo ji vlastně vytváří? Je to HR oddělení, které zorganizuje teambuilding? Nebo jsou to šéfové dílčích oddělení, kteří jsou se svými týmy v každodenním kontaktu? **V kurzu FIREMNÍ KULTURA vám předáme spoustu inspirativních nápadů, jak se stát zaměstnavatelem snů.**

Denisa Dohnalová
Lektorka, koučka a trenérka

Více zde

OBCHODNÍK NA STARTOVNÍ ČÁŘE

Do obchodního týmu jsem se dostala tak, že mě lidé chválili, jak se skvěle prezentuju, jak skvěle komunikuju a jak rychle dokážu argumentovat. Nechala jsem se tedy přeřadit z eventového týmu k obchoďákům. Ale od prvního dne jsem měla hrůzu z toho, že nic neprodám. A když byla po třech týdnech na whiteboardu u mého jména pořád nula, zhroutila jsem se. Teď už jsem u obchoďáků přes rok a vedle mého jména je sedmiciferné číslo. Jen bych si přála, abych šla na kurz obchodních dovedností už první den. Nemusela jsem se zhroutit.

Alena
Account Manager, 28 let

Po letech praxe musím říct, že obchodní instinkt je jen mýtus pro ty, kteří se v obchodě nikdy nepohybovali. Nic není instinktivní nebo intuitivní. Lidé často reagují přesně opačně, než bych očekával. A je marné v tom hledat logiku. Nic z toho, co dnes umím, není instinkt. Všechno jsem vyčetl z knih, všechno jsem si sám vyzkoušel… Začínal jsem v devadesátkách a tehdy takové kurzy nebyly. Je to luxus přijít na kurz a nabrat to podstatné know-how během pár hodin.

František
Sales Director, 53 let

Obchodník na startovní čáře to nemá vůbec jednoduché. Jsou do něj vložena velká očekávání a jeho výsledky se dají snadno spočítat. Stačí se podívat, kolik peněz přinesl do firmy. Začínající obchodník se tak může ocitnout pod tlakem a prožívat frustraci, když se mu v počátcích nedaří. V kurzu OBCHODNÍK NA STARTOVNÍ ČÁŘE si osvojíte základy této profese. **Zjistíte, jak se připravit na obchodní schůzku, jak udělat na klienta dobrý dojem a jak argumentovat a reagovat na námitky. Budete se cítit a vystupovat sebevědoměji.**

Jiří Nejedlý
Akreditovaný profesionální kouč a trenér

Více zde

FINANCE PRO NEFINANČNÍ MANAŽERY

Musím říct, že už jsem byla totálně frustrovaná až vzteklá, když byl další můj skvělý nápad smeten ze stolu s tím, že to ale není priorita, že to nepřinese žádné peníze. Přitom jsem viděla, jak se investovaly půlmilionové částky do projektů, které byly předem odsouzeny ke krachu. A pak se k nim nikdo nehlásil. Proto pro mě bylo klíčové proniknout do problematiky financí. Abych byla schopná argumentovat, oponovat a nenechat se odradit nějakým odborným termínem, kterému jsem nerozuměla."

Zuzana
Content Manager, 37 let

Ve firmě jsem měl dvacet let tutéž finanční ředitelku. Věřil jsem, že je kompetentní, a tak jsem byl rád, že ty finanční věci nemusím řešit. Když mě potom manažeři začali upozorňovat na její chyby a chtěli mi to vysvětlit, vůbec jsem nerozuměl tomu, co mi říkají… Proto jsem měl tu finanční ředitelku, abych nemusel řešit čísla… Ale pochopil jsem, že jestli chci tu firmu doopravdy řídit a ne jen dotovat, budu se i ty finanční záležitosti muset naučit.

Milan
zakladatel a majitel firmy, 51 let

Porozumění problematice financí je přínosné i pro nefinanční manažery. Vždyť byznys se dělá právě proto, aby přinášel zisk. Ale pokud nejsme na pozici CFO, snadno to ztratíme ze zřetele. Vždy je dobré podívat se i na čísla. K tomu je však potřeba rozumět finančním pojmům, finančním tokům a finančním analýzám. **V kurzu FINANCE PRO NEFINANČNÍ MANAŽERY získáte zevrubné know-how**, díky němuž budete obratněji argumentovat na poradách se CFO a obhájíte si své projekty i po stránce financí.

Alois Kohout
Konzultant v oblasti podnikových financí

Více zde

KRIZE
jako katalyzátor vývoje

KRIZE – ať už ve společenské, profesní nebo osobní rovině – je většinou vnímána negativně. KRIZE nás vždy vytrhne z komfortního stereotypu a vrhne nás do neznáma. A protože nikdy předem nevíme, co v neznámu najdeme, představujeme si nepřekonatelné překážky, které v nás vyvolávají paniku. Cítíme se otřeseni, ohroženi a přitom přehlížíme skutečnost, že přesně to jsme potřebovali. Protože KRIZE nás přišla probrat ze spánku, v němž se ze setrvačnosti odehrával stále tentýž sen.

Mohl to být sen o vlastní neomylnosti a nepřekonatelnosti. Ale pokud si v byznysu někdo myslí, že může být deset let nepřekonatelný, aniž by se inovoval a měnil, už dávno se dopustil osudového omylu. KRIZE tak trochu neprávem nemá dobrou pověst. Když procházíme KRIZÍ, prožíváme to nejlepší, co se nám mohlo stát. Opouštíme svou stanici stagnace, kde jsme čekali na svůj výtah kariérního růstu, který nikdy nepřijel. Ani jsme si nevšimli, že o výtah byl po celou tu dobu opřen i kariérní žebřík. Stačilo jen šplhat nahoru. Ale pohodlí bylo tak lákavé a iluze, že výtah jednou přijede, dostatečně uspokojující.

KRIZE vypíná autopilota

KRIZE z nás může vykrystalizovat mnoho a dělá to stisknutím jediného tlačítka. Jednoduše vypíná autopilota. Najednou už nejednáme rutinně jako robot, ale stáváme se opět člověkem, který má narozdíl od stroje schopnost být kreativní. KRIZE v nás proto může rozproudit nekonečný tok kreativity, o němž jsme neměli ani tušení. Kdo by vymýšlel nápady na inovace v době, kdy je vše dokonalé? Nejspíš nikdo. Tím by přece akorát riskoval, že by mohla být harmonie narušena. Ne, ne. Nejvíce nápadů se dostavuje v době disharmonické. Protože tehdy máme tu nejopravdovější a nejryzejší motivaci něco změnit.

Na autopilota můžeme prožívat i svůj osobní život. Stereotyp nám dává pocit, že všechno je samozřejmé, až do momentu, kdy už to najednou samozřejmé není, kdy si jeden z partnerů balí kufr. Teprve tato KRIZE vypne autopilota a probudí doposud spícího člověka, aby začal vnímat, jak jsou na tom jeho vztahy, a začal si jich vážit. Když se nám stane to nejhorší, většinou to z nás dostane to nejlepší. Jsme zranění, ale začínáme zase cítit. Robot necítí nic. Ten jen počítá, zaokrouhluje, analyzuje, třídí, selektuje a generuje.

KRIZE nás testuje

Každá KRIZE nám vstupuje do života jako zkouška. Když v ní obstojíme, postoupíme na vyšší úroveň. Osvojíme si nové dovednosti a transformujeme se také osobnostně. Ovšem nikde není dáno, že obstojíme. To je na nás. Pokud se tváří v tvář KRIZI rozhodneme nedělat nic a přijmeme roli oběti okolností, nic se nenaučíme a nikam se neposuneme.

Pokud leader v době KRIZE razí strategii NEDĚLAT NIC a nechává se překvapit, jak se věci vyvinou, nejspíš bude výsledkem překvapen spíše nepříjemně. Aby mohl leader transformovat sám sebe, své lidi i organizaci jako systém, potřebuje k tomu záměr a vůli ovlivňovat věci a vzdorovat. V KRIZÍCH se osobnostně transformují jednotlivci, proměňuje se i atmosféra a dynamika v týmech a to vše může spustit i sérii systémových změn ve firmě. Organizace se nejrychleji transformují právě v dobách KRIZE.

KRIZE nás motivuje a mobilizuje

V KRIZI nikdy nejsme v klidu. KRIZE nás mobilizuje k akci. Povolává do boje veškerý náš vnitřní potenciál, abychom se s ním pokusili udělat to nejlepší v naději, že odvrátíme nepříznivý vývoj. Naše motivace v KRIZI dosahuje maxima a my zjišťujeme, že dokážeme mnohem více, než jsme si mysleli. K tomu všemu je však potřeba, abychom věřili, že pozitivní změna je možná. Úkolem leadera v době KRIZE je dávat svým lidem přesně tuto naději.

Všechny velké transformace na systémové úrovni – společenské, politické, ekonomické, ekologické – jsou většinou spuštěny velkými KRIZEMI. Ale kdo tyto transformace uskutečňuje? Jsou to snad světoví leadeři? Ti obvykle jen reagují na to, co už se dávno děje, když si neví rady s davy demonstrantů. KRIZE se tedy projevuje nejprve na úrovni jednotlivců, kteří mění svůj pohled na svět i na sebe a transformují se. Poté transformují své každodenní jednání a tím vyvíjí tlak na změnu systému. Boj feministek za práva žen, boj afroameričanů za rasovou rovnoprávnost, boj hippies proti nesmyslné válce ve Vietnamu, boj československých studentů proti totalitnímu režimu… To všechno jsou příklady síly mobilizace v době KRIZE.

KRIZE nám otevírají obzory

KRIZE jsou většinou vnímány pouze jako kolektivní stresové situace a jejich pozitivní přínos je přehlížen. KRIZE nás vykolejí ze zajetých kolejí. Ale kdyby se to nestalo, nejspíš bychom nikdy neobjevili nové cesty, které vedou mnohem dál. Nadále bychom přejížděli mezi Prahou a Kolínem, i když bychom mohli pokračovat do Vídně nebo do Varšavy nebo kamkoliv jinam. KRIZE před námi otevírají nové obzory.

I když pociťujeme stres nebo strach, neměli bychom se tím nechat paralyzovat. Protože se strachem se nikdy nikam nedostaneme. Můžeme ho mít, ale musíme ho překonat. Odvážní lidé nejsou ti, kteří nikdy nemají strach. Odvážní lidé jsou právě ti, kteří svůj strach překonávají a razí si svou cestu navzdory nepřízni osudu. Jediní lidé, kteří nikdy nemají strach, jsou psychopati.

V tomto vydání magazínu jsme se pokusili podívat na KRIZI ze všech možných úhlů pohledu. Z pohledu kouče manažerů, z pohledu konzultantky podnikatelů i z pohledu psychologa. KRIZE je v dnešní době všudypřítomná. V novinových titulcích čteme o energetické krizi, ekologické krizi, mezi řádky i o krizi hodnot a o krizi lidskosti. Říká se, že čemu věnujeme pozornost, to roste. A právě proto bychom měli KRIZI přestat vnímat jako katastrofu a vidět ji jako katalyzátor pozitivních změn. Snad se nám v tomto komentáři podařilo napravit reputaci KRIZE a alespoň trochu posunout čtenářův pohled na ni. A pokud ne, třeba se to podaří rozhovorům na dalších stránkách.

VYUŽÍVEJTE MOZEK NA MAXIMUM: reportáž ze skupinového koučinku

Na skupinový koučink VYUŽÍVEJTE MOZEK NA MAXIMUM jsem přišla z jediného důvodu. Ocitla jsem se v situaci, které jsem vůbec nerozuměla, nevěděla jsem, jak jsem se do ní dostala, ani jak se z ní dostat ven.

Koučink mi poskytl několik nových náhledů na můj problém, ale s odstupem času vidím, že jsem některým významným větám nevěnovala dostatečnou pozornost. Až později jsem pochopila, že právě tyto věty byly naprosto zásadní.

V koučinku je to tak, že něco pochopíte okamžitě a něco vám naopak dochází déle. Koučink vás otevře pro nové možnosti, o kterých jste předtím neuvažovali. Zasadí semínko, které v prvních dnech pomalu klíčí a v dalších týdnech roste a roste.

PRVNÍ FÁZE: Seznámení se situací

V úvodu vás koučka vyzve, abyste popsali svůj problém. Tady bych chtěla říct, že definice problému se v průběhu koučovacího rozhovoru neustále vyvíjí a mění. Odpovídáte na otázky a tím si vše ujasňujete a upřesňujete. Často se totiž stává, že klient přijde řešit důsledky problému, ne jeho příčiny.

V průběhu mého vyprávění si koučka zapisovala na flipchart hlavní body příběhu, přičemž používala fixy různých barev. Později jsem se dozvěděla, že jednu barvu používala na zaznamenávání pocitů a dojmů a jinou barvou zapisovala fakta. Musím říct, že na mém papíře (ale i na papírech ostatních účastníků) převažovaly pocity a dojmy nad fakty. A tím se dostáváme do druhé fáze.

DRUHÁ FÁZE: Definice převažujícího pocitu

Bylo pro mě těžké pojmenovat své pocity. První, co mě napadlo, byl ZMATEK. Ale po pár otázkách koučky jsem si uvědomila jeden hluboko skrytý pocit, a to BEZMOC. Připadalo mi, že jsem byla vtažena do konfliktu, jehož řešení nebylo v mých rukou.

Od koučky se dozvídám, že pocit bezmoci mají lidé, kteří přijali POZICI DÍTĚTE. Dítě je bezmocné, protože o něm rozhodují rodiče. Dozvěděla jsem se, že dospělý člověk není nikdy bezmocný, protože má vždy na výběr ze tří možností: 1. SMÍŘIT SE S TÍM, 2. ZMĚNIT TO a 3. OPUSTIT TO. A tím se dostáváme do třetí fáze.

TŘETÍ FÁZE: Rozhodnutí – přijmout / změnit / opustit

Ještě jsem se nezmínila o jedné věci, která doprovází skupinové koučinky, a tou je právě ta skupina lidí, kteří vždy nějak reagují na to, co říkáte. Některé detaily mého příběhu v účastnících koučinku vyvolaly takový údiv, že už to nevydrželi a řekli: „Tady není o čem přemýšlet. Tohle má jediné a jasné řešení." Tím mysleli OPUSTIT, jenomže to pro mě nepřicházelo v úvahu. Sice bych přišla o bolest hlavy, ale s tím i o spoustu dalších věcí, kterých jsem se nechtěla vzdát.

Chcete číst dál?

Ještě na vás čeká 50 % článku. Navštive náš blog a **přečtěte si zdarma** tento článek + spoustu dalších!

Více zde

www.topvision.cz/blog

NEŽIJEME VE STATICKÉ DOBĚ, musíme být připraveni na krize a změny

Když přijde krize, klíčové je mít ty správné lidi na správných místech. Protože týmy okamžitě vycítí nejen slabé leadery, ale i nejednotnost postojů v managementu. O těchto a dalších věcech jsme hovořili s podnikatelkou Margaretou Křížovou, která s námi sdílela spoustu silných myšlenek. Nakonec se dozvíte, že vše vždy bylo a bude o komunikaci.

Jaká je úloha leadera v době krize? Pokud si například mladý leader doposud vystačil s tím, že dával lidem důvěru, budoval přátelskou atmosféru a chválil… Co se od něj očekává v horších časech?

Myslím si, že nejlepší je podívat se na příběh polární expedice Shackleton ze začátku 20. století. Loď zamrzla v Arktickém moři a expedice se změnila v boj o přežití. Shackleton prokázal sílu své osobnosti, nepanikařil a i přes nesmírně těžké podmínky dokázal udržet svůj tým v pozitivní náladě. Expedice Shackleton byla několikrát popsána v různých učebnicích leadershipu, příběh vyšel knižně a byl dokonce zfilmován. Je to příběh silného leadera se schopností ovládnout lidské emoce, jako je strach z neúspěchu, ze selhání a strach ze smrti. Ve svém týmu dokázal vytipovat lidi, kteří tvoří slabý článek, ať už emočně nebo negativním nastavením mysli. Vytipoval ty, kteří dokážou nenápadnou podvratnou činností rozklížit celý tým a nahlodat nastavení mysli ostatních. Doporučuji přečíst si příběh expedice Shackleton, ze kterého je zřejmé, že leaderem v době krize by měl být silný člověk, který je dostatečně psychicky a emočně vybaven pro období krize. Dnešní doba je víc než kdy jindy důkazem toho, že životní i obchodní cyklus se pohybuje směrem dolů i nahoru a krize přicházejí nečekaně. Silný leader by měl ukázat, že dokáže do svého týmu přivést vhodné lidi, rozpoznat slabé články, ale také své spojence v týmu, kteří dokážou posílit pozitivní atmosféru.

Pokud je v době krize na pozici leadera člověk, který problémy aktivně neřeší a čeká, až se vyřeší samy… Jaký to může mít dopad na morálku týmu nebo na celkovou situaci podniku?

Já bych tu situaci rozdělila do dvou rovin. Ta první je, když někdo takový vede svoji firmu. Potom se stává sám sobě nepřítelem, protože nedokáže z krize vyváznout, nemá na to psychickou sílu a jeho tým to samozřejmě okamžitě pozná. Potom je tady druhá rovina, kdy se jedná o leadera – zaměstnance. Tam záleží na vedení firmy, aby slabého leadera rozpoznalo a včas na to reagovalo, i když otázkou je, proč se takový člověk leaderem ve firmě stal. Je potřeba si uvědomit, že VČAS není moment, kdy krize nastala. V tomto případě je vhodný audit lidí ve vedoucích pozicích, ale zároveň také jejich vzdělávání, které je na krizi připraví. Nežijeme ve statické době, kdy se stále jen daří. Okolnosti na trhu se rychle mění a schopnost pružně reagovat na změny je jednou z klíčových vlastností leadera. Ještě se krátce vrátím k vlastníkům firmy, tam je na místě sebereflexe a schopnost vyhodnotit si, zda jsem schopen efektivně řídit svou firmu v době krize.

Když je management podniku v době krize nejednotný a je to tak nápadné, že si toho všimne i náhodný návštěvník… Jaké to má důsledky? A dá se to nějak řešit?

Nebudu předstírat, že mám řešení na každý problém. Myslím si, že jediná šance je upřímná a otevřená komunikace neboli „vyříkat si to na rovinu mezi sebou“. Co je vlastně účelem toho, že jsou lidé členy vedení, případně boardu? Není to pouze prestiž, ale chuť a ochota podílet se na úspěchu firmy svou vlastní invencí. Čekat, že přijde někdo zvenčí a vyřeší to mávnutím kouzelné hůlky, je velmi naivní. Prvním krokem je zjistit, zda ti lidé mají vůli něco změnit, udělat kompromis a dospět ke konkrétnímu cíli. Jedna věc je snaha něco změnit, druhá věc je pro to skutečně něco konkrétního udělat. Z mé zkušenosti

Margareta Křížová

Head of Business Advisory and M&A

„Když leader nemá psychickou sílu na řešení krize, je na vedení firmy, aby takového jedince rozpoznalo a včas na to reagovalo. VČAS není moment, kdy krize nastane. Reagovat ex post je velmi nebezpečné."

je ve většině případů problém v komunikaci. Dochází k upřednostňování vlastního ega a v důsledku toho i k trvání na svých názorech. Takže je to o komunikaci, sdílení informací, respektování druhého a oceňování práce druhých. Komunikace je alfa omega, vše je o lidech, jen ti lidé mohou něco změnit, pokud k tomu mají vůli.

Když přijde vlna odchodů a výpovědí… Je to signál, že je v podniku toxické prostředí? Kdo z vedení by to měl řešit a jak?

Toto je dotaz spíše na odborníka z HR. Ale jednoduše z lidského pohledu to samozřejmě je signál, že se něco děje. Obzvlášť když odcházejí klíčoví lidé, je to problém i byznysově. Tam jde i o to, jak má firma vyřešenou zastupitelnost, zda není závislá na někom, kdo si odnese know-how a kontakty. Pak už to není problém HR, ale problém byznysový, potažmo finanční. Ale toto je spíše otázka pro HR, jak vlastně sleduje, co se ve firmě děje, jakou má zpětnou vazbu od lidí, jak dokáže rozpoznat signály, které k odchodům vedou. A opět je to o komunikaci, což je ve firmách častý problém, jak se ukazuje na školeních, která vedu.

V některých firmách se investuje do luxusních kanceláří, ale už se neinvestuje do lidí. Vedení si myslí, že každý člověk je nahraditelný, že inteligentní lidé jsou všude. Jaký na to máte názor?

Můj názor na tohle je velmi radikální. Někdy přicházím do firem, ze kterých přechází zrak. Ze všeho luxusu a věcí, které s tou prací ani nesouvisí. Myslím si, že spokojenost lidí nevychází z luxusních kanceláří. Spíše je to o atmosféře, o pocitu profesního uspokojení, o pocitu, že jsem platnou součástí firmy a že se můj názor bere vážně. Každý si musí vybrat, jestli chce sedět u luxusního designového stolu, nebo u obyčejného stolu, kolem kterého ale sedí lidé se stejným nastavením mysli. Pro někoho je luxus důležitým kritériem, podle kterého si vybírá své pracovní prostředí. Pro mě to neplatí, důležití jsou pro mě lidi.

Když členové managementu ztratí ze zřetele společný cíl a namísto toho prosazují své individuální cíle, soupeří mezi sebou a na firmu to má negativní dopad… Dá se s tím něco dělat? A kdo ve firmě má tu moc něco s tím udělat?

Zásadní je, zda existuje reálná ochota s tím něco dělat, protože zcela upřímně… Chodit do zaměstnání, kde s někým vedete mikro války, není zdravé a myslím, že to ani nikoho netěší, protože si musíte pořád hlídat záda. A to je poměrně vysilující. V některých případech je vhodné oslovit facilitátora. Lidé uvnitř firmy jsou často ponořeni do problému a ztrácí schopnost odstupu, nadhledu a pohledu na věc ze zcela jiného úhlu. Mnohdy je situace způsobená i nechutí pojmenovat nahlas problémy. Zažila jsem

„Lidé uvnitř firmy jsou často ponořeni do problému a ztrácí schopnost odstupu, nadhledu a pohledu na věc ze zcela jiného úhlu. V takových případech je vhodné oslovit facilitátora."

„Chodit do zaměstnání, kde s někým vedete mikro války, není zdravé a myslím, že to ani nikoho netěší, protože si musíte pořád hlídat záda. A to je poměrně vysilující."

„V řadě případů je vedení firmy obklopeno filtračním prstencem manažerů, kteří nechtějí být posly špatných nebo nepříjemných zpráv. K vedení se tak nikdy nedostanou připomínky nebo problémy zaměstnanců. Vedení je tak odtržené od reality."

v několika firmách facilitaci a v případech, kdy byla ochota k otevřené komunikaci s facilitátorem, to bylo pro řešení problémů velmi užitečné.

Ve velkých korporacích s týmy komunikují především jejich manažeři. Jak je to v dobách krize? Měl by CEO komunikovat co nejvíce osobně a bez prostředníků? Měl by se v kancelářích občas objevit i majitel firmy?

K tomu mám dvě věci. Za prvé, nežijeme v ideálním světě. A pokud jde o velké korporace, není v lidských silách, aby se CEO bavil s každým zaměstnancem, který je z něčeho nešťastný. Na druhou stranu bych nepodceňovala sílu anonymních anket. Nicméně je potřeba, aby se ankety skutečně dostaly do rukou vedení v nefiltrované podobě. Pokud existuje prostředník, který závěry anket pouze shrne, hrozí, že se k vedení firmy nedostanou zásadní problémy. V řadě případů je vedení firmy (akcionáři, generální ředitel) obklopeno filtračním prstencem manažerů, kteří nechtějí být posly špatných nebo nepříjemných zpráv. K vedení se tak nikdy nedostanou názory, připomínky nebo problémy zaměstnanců a vedení je tak odtržené od reality.

Zažila jste vy sama ve své kariéře pocit nespravedlnosti, zrady, křivdy nebo neporozumění ze strany spolupracovníků? Jak jste se s tím vyrovnala?

Samozřejmě. Vzhledem k tomu, že se v byznysu pohybuji dlouho a 27 let jsem byla spolumajitelkou firmy, tak by nebylo normální, abych byla 27 let nepřetržitě šťastná, aniž bych měla pocit, že je něco nefér, aniž bych si myslela, že mě někdo oceňuje méně, než jak si sebe cením já. Vždy je důležité oddělit emoce od pragmatických věcí, což ale není jednoduché. Jsem emotivní člověk, takže jsem určitě na některé věci reagovala příliš citlivě… Ale faktem je, že člověk si musí každou situaci zhodnotit, zda s ní dokáže žít, zda ji dokáže změnit nebo zda ten pocit křivdy nebo zásadní rozpor dokáže vykomunikovat. Toto nebyla nikdy moje silná stránka, ale stále se učím. A nakonec jsem dospěla k závěru, že chci být sama sobě pánem, osamostatnila jsem se, firmu jsem opustila a teď jsem Margareta Křížová – sama sobě šéfem.

Co byste si přála, aby si klienti odnesli z vašich kurzů?

Přála bych si, aby si odnesli poznatek, že v komunikaci je obrovská síla. Ať už jde o otevřenou diskusi s lidmi, dávání a přijímání zpětné vazby, empatii, která sem taky patří… Většina věcí se dá vyřešit, pokud jsou lidi schopní a ochotní spolu komunikovat. To je věc, kterou zdůrazňuji na všech školeních a setkáních s lidmi. Potom bych byla ráda, kdyby si lidé odnesli i praktické rady. Já s lidmi hodně mluvím o svých vlastních zkušenostech a životních lekcích, s čím jsem se ve své firmě potýkala, co jsem udělala špatně a co bych dnes udělala jinak. Takže pokud někoho zajímá kombinace lidské zkušenosti, profesní zkušenosti a inspirativních tipů, je to přesně to, co bych chtěla, aby si klienti odnesli.

MOZEK V KRIZI
aneb protřepat a nemíchat

Kam jsme se jako společnost dostali? K názorové rozdělenosti, která nám nedovolí naslouchat těm, kteří s námi nesouhlasí… K přesycenosti negativními zprávami, které svou brutalitou denně překonávají samy sebe… Nebo k tomu, že neumíme jít na procházku bez aplikace Procházka. Psycholog Jiří František Průža s námi sdílel množství praktických návodů, jak obnovit svou duševní pohodu, když se mozek ocitne v krizi.

Naučili jsme se v naší „vyspělé" společnosti ovládat svůj mozek, nebo náš mozek ovládá nás?

Pokus o ovládání vlastního mozku je stejně starý jako lidstvo samo. Možná existuje i pár jedinců, kterým se podařilo podrobit si velkou část mozku, ale o tom to není. Náš mozek nás ovládá. Ne my jeho. A obzvlášť nás ovládají emoce v něm. O tom, že ovládáme svůj mozek, můžeme hovořit, pokud se nacházíme v rovině rozumu, kdy necítíme ohrožení, nepotřebujeme se připravovat na útok nebo útěk. Pokud se však dostaneme do nepříjemné nebo nebezpečné situace, rozum ustupuje do pozadí a spouští se emoční procesy. A to už nemáme šanci ovládat nebo korigovat. Emoce zkrátka musí proběhnout, protože je vývojově starší než rozum a její nástup je rychlejší. Až po vybití emoce se zpátky zapojuje rozum. Proto si často až po skončení konfliktu vyčítáme, co jsme udělali nebo řekli. Mozek tedy do jisté míry můžeme ovládat díky poznatkům o něm – anatomickým, psychiatrickým a psychologickým, ale emoce budou stále tou složkou, která nás ovládá.

Kdyby existoval „manuál na používání vlastního mozku", jaké kapitoly nebo konkrétní tipy by v něm podle vás měly být?

Viděl bych tam několik kapitol. Ta první kapitola by byla na téma BEZPEČNÉ POUŽÍVÁNÍ ve smyslu „protřepat a nemíchat". Někdy až příliš přemýšlíme, a tím si komplikujeme výstupy myšlení. Proto bychom měli přemýšlet bezpečně a používat i intuici, kterou všichni máme, to jen náš mozek ji neposlouchá.

Další kapitolou by byly právě EMOCE. To by byla obsáhlá kapitola, ve které by výrazně vyčnívalo téma sociální inteligence. Všichni máme inteligenci, kterou dokonce měříme ve formě IQ. K lidem, kteří mají IQ 130 a výše vzhlížíme jako k extrémně inteligentním lidem, ale není to všechno. Ani nadprůměrně inteligentní člověk nemusí zapadat do společnosti, nemusí si s nikým rozumět, nemusí mít přátele, nemusí mít empatii nebo potřebu pro někoho něco dobrého vykonat. Může být sociálně oploštělý a postrádat sociální inteligenci.

Další kapitola, která by se tam mohla objevit, by se nazývala PEČUJ A ROZVÍJEJ. Všichni totiž pečujeme o svůj zevnějšek, abychom se líbili, ale zapomínáme na náš vnitřek, na ten mozek. Bereme ho jako samozřejmost a nevěnujeme mu péči. Přitom by stačilo se ho alespoň někdy zeptat: *„Ahoj, můj mozku, jak se dneska máš? Nejsi náhodou přetížený? Nebo naopak… Nemáš málo podnětů?"* Protože sval, který se nepoužívá, může zakrnět, a sval, který se přetěžuje, může mít zánět. Je potřeba učit se, ale i odpočívat.

Potom by mohla následovat kapitola POZITIVNÍ MYŠLENÍ, protože když se z nás vytrácí, často trpíme. Měli bychom si více všímat dobrých věcí, dobrých lidí, dobrých činů i dobrých myšlenek. Nám se často vtírá do myšlenek negativismus, který nás ovlivňuje v přístupu ke světu, k lidem i k sobě samým. Nejhorší je, že negativní myšlení je nakažlivé. Tak jako kapka jedu dokáže otrávit džbán pitné vody, jedna negativní myšlenka se dokáže rozrůst a napadnout jako parazit celé naše myšlení. Možná můžeme zkusit pozitivní

Jiří František Průža

Psycholog

afirmace a říkat si: *„Jsem dobrý. Umím to."* A možná bychom se mohli zkusit jen tak usmívat na lidi kolem.

Poslední kapitolu by tvořila SCHOPNOST TVOŘIT A SCHOPNOST NIČIT. Všichni v sobě máme sílu tvořit něco pozitivního, abychom si na sklonku svého života, až budeme zavírat oči, řekli: *„Stálo to za to."* Ale všichni v sobě můžeme probudit i tu negativní sílu, která je destruktivní a škodí. Můžeme být zlí, pomlouvační, vztahovační, manipulativní, ulhaní… A takových lidí je kolem nás dost. Tato kapitola by byla tedy návodem, jak nedestruovat, ale tvořit. Pokud by existoval takový manuál na ovládání lidského mozku…

Možná na něm teď můžete začít pracovat… Zaujalo mě to téma negativity, protože jí můžeme podlehnout, aniž bychom si toho vůbec byli vědomi. Alespoň dokud si nevšimneme, že lidé se cítí nepříjemně v naší přítomnosti, vyhýbají se nám… Co tedy dělat, když je náš mozek napaden negativními myšlenkami?

Když už se propadáme do dlouhodobějších negativních stavů, většinou to s sebou nese i určitý hormonální rozkol. Tělo přestává vylučovat hormony související s radostí a začíná vylučovat hormony související se stresem. My si většinou nevšimneme, že máme negativní myšlenky, dokud nám to nevyzrcadlí někdo z okolí a neřekne nám: *„Hele, ty jsi poslední dobou nějaký podrážděnější, všechno vidíš negativně, nevidíš před sebou nic dobrého."* A tehdy by měla nastoupit naše sebereflexe. Měli bychom jít jako po nitce nazpátek a podívat se, co se u nás dělo v posledních dnech, týdnech a měsících. V rámci pracovního i společenského života. Taky bychom si mohli položit otázku, jestli na nás nedopadá příval informací nebo negativních zpráv. Udává se, že před vznikem televize a internetu člověk zpracovával 4 000–6 000 informací denně. V dnešní době už je to 60 000–70 000 informací denně. Něco se stane na druhém konci světa a my se o tom dozvídáme do deseti minut. Je potřeba to pořád sledovat? Není prospěšnější to někdy vypnout a věnovat se sobě? Udělejte si experiment. Odjeďte s někým někam na víkend a nechte mobilní telefon doma. Přijdete na to, že můžete jít na procházku i bez aplikace Procházka. A že na sebe s partnerem nemusíte u oběda koukat skrz mobilní telefony, ale můžete si povídat a držet se za ruku. Hodně lidí se zajímá o meditaci nebo mindfulness. To nás učí být teď a tady. Spousta negativních myšlenek totiž souvisí s minulostí nebo budoucností. Další dobrá věc v boji proti negativitě je těšení se. Je dnes něco, na co se můžu těšit? A ještě jedna důležitá věc – mít jednoho nejbližšího člověka, s nímž si na sobě navzájem záležíme a věříme.

„Nám se často vtírá do myšlenek negativismus, který nás ovlivňuje v přístupu ke světu, k lidem i k sobě samým. I jedna negativní myšlenka se dokáže rozrůst a napadnout jako parazit celé naše myšlení."

To jsou vlastně docela jednoduché a praktické tipy, které si může vyzkoušet opravdu každý. Proč je podle vás vlastně v médiích věnováno tolik pozornosti nejrůznějším hrůzám? A jaký to má na nás jako na společnost vliv?

Napadá mě k tomu, že nabídka vždy odpovídá poptávce. A proč tady ta poptávka je? Když například začala vysílat televize Nova, zařazovala do vysílání zprávy o dopravních nehodách, vraždách… A měla obrovskou sledovanost. Těch efektů, proč nás to láká, je více. Za prvé, je to biologicky podmíněné zaujetí mozku negativitou. Protože když si připouštím, že svět je nebezpečný, mohu se na to připravit a poučit se z toho. Jízda na dálnici může být nebezpečná. Jít sám v noci v parku může být nebezpečné…

„My si většinou nevšimneme, že máme negativní myšlenky, dokud nám to nevyzrcadlí někdo z okolí. A tehdy by měla nastoupit naše sebereflexe. Měli bychom jít jako po nitce nazpátek a podívat se, co se u nás dělo v posledních dnech, týdnech a měsících."

Další věc, která nás vábí, je fascinace smrtí. Jako psycholog jsem byl přivoláván k různým nehodám, kde bylo vždy spoustu „čumilů", kteří se zaujetím sledovali to divadlo smrti. A potom je tady ještě třetí efekt: *„Nemám se zase tak špatně, ostatní jsou na tom hůř."*

Kdybyste měl srovnat mentalitu lidí, kteří prožili komunismus, a myšlení mladší generace, která zná totalitu jen z dokumentů a vyprávění… Vidíte tam nějaké rozdíly, které by se daly zobecnit?

Rozdíly mezi generacemi jsou a tento fenomén dnes řeší třeba HR. Ta generace, která vyrůstala v socialismu, byla vychovávána od jeslí prostřednictvím plakátů a hesel typu: *„S komunismem na věčné časy."* Tenkrát tam byla větší ideologická stádnost. Lidé byli pošlapáváni a jejich sebevědomí potlačováno. Nebyla tam individualita, jen masa socialistických lidí. V letech 1925–1945 se rodila TICHÁ GENERACE, která prošla autoritativní výchovou, kdy se ještě vykalo rodičům. Sňatky byly dřívější a byla nízká rozvodovost. Hodnotami bylo úrodné políčko, plné bříško a v chlívku prasátko. Další generací jsou BABY BOOMERS (1946–1967), kteří prožili socialismus. Žijí klidně, důležitá je pro ně rodina, jsou materiálně založení a trpí, když o to materiálno přijdou. Já jsem generace X, což je taková ztracená generace. Neorientujeme se v digitálním prostředí, přibližně ve věku 35 let jsme ztratili schopnost držet krok s technologiemi, jsme cyničtější, pesimističtější, jsme zaměřeni na já, já, já. A často vzpomínáme na staré dobré časy a mladá generace nám nerozumí. Vadí nám změny, hůře se přizpůsobujeme. MILENIÁLOVÉ narození v letech 1981–1995 už jsou jiní. Internet a digitální technologie už jsou součástí jejich života. Ale jsou to taky peciválové, neumí se hýbat. Odmítají sňatky, spíše touží po objevování a cestování. Častěji střídají pracovní pozice a lépe komunikují slovy. Jdou si svou cestou, jsou zranitelní, ale zároveň narcističtí. A ta nejnovější generace ZETKAŘŮ (1995–2021) se cítí bezpečně v dosahu wifiny. Mimo dosah wifiny jsou úzkostnější, neurotičtější… Budují si svou značku, ale jsou zranitelní. Jejich ego je jen pozlátkem, protože uvnitř se hledají a dlouho se hledat budou. Rozdělují

„Mně se vyplatilo, že dokud se mě někdo neptá na můj názor, tak mu ho neříkám. Jestliže si s někým vyměňujete názor déle než 2 minuty a máte pocit, že se hádáte s hlupákem, tak věřte, že už se tady hádají hlupáci dva."

svět na vítěze a poražené. A všichni chtějí být vítězové. Ty rozdíly mezi generacemi tam zkrátka jsou, a proto si někdy nerozumíme. A my, kteří jsme vyrůstali v komunismu, jsme jiní. Ale nelze to paušalizovat. Někdo tu zátěž dokáže odkopnout a dívat se dopředu.

V dnešní době sleduji takový fenomén, že lidé jsou rozděleni do různých názorových skupin. Jsou přesvědčeni o své pravdě a nové informace, které jsou v rozporu s jejich názorem, odmítají. Má cenu s tímto typem lidí diskutovat a snažit se jim ukázat i jiný úhel pohledu?

Mně se vyplatilo, že dokud se mě někdo neptá na můj názor, tak mu ho neříkám. A respektuji názor druhého, i když je to sebevětší blbost. Zažil jsem spoustu názorových hádek v souvislosti s Ukrajinou a vyvěšováním ukrajinských vlajek. Ale nikdy jsem nezažil člověka, který by řekl: *„Aha, máš pravdu. Přijal jsem tvůj názor."* Jestliže si s někým vyměňujete názor déle než 2 minuty a máte pocit, že se hádáte s hlupákem, tak věřte, že už se tady hádají hlupáci dva.

Uvedu konkrétní příklad. Dcera řekne své matce, že dědečka jejího přítele komunisti zavřeli na desítky let do vězení, protože byl před převratem v opozici. A matka na to řekne: *„To určitě není pravda. Proč by to dělali?"* Jak je toto popírání reality vůbec možné?

Hraje v tom roli i výchova. Když je někdo vychováván v tom, že socialismus je to nejspravedlivější společenské uspořádání na světě, tak ho to poznamená. A když mu pak někdo připomene, že probíhaly politické procesy, že lidé byli perzekuováni a ta společnost byla nesvobodná, tak ten člověk začne vyjmenovávat výhody. Že všichni měli práci nebo že… Nevím, jaké další výhody tam ještě byly. Ale může jít i o to, že ten člověk není ochoten připustit, že se mýlil, že naletěl nějaké propagandě. Každý nedokáže připustit chybu, ve které žil posledních dvacet let. Může tady fungovat i efekt odhaleného zloděje, kdy ten člověk bude popírat a zapírat, že to není pravda.

Další věc, které jsem si všimla ve spojitosti s válkou na Ukrajině… Spousta lidí nedokázala pochopit brutální agresi Ruska, a tak hledali důvody, jak ji ospravedlnit. Připomíná mi to situaci, kdy manžel zmlátí svou manželku a okolí na to reaguje: *„Ta musela udělat něco hrozného, že se neudržel."* Proč se to děje? Proč je oběť považována za viníka?

To je tím, že žijeme v konceptu dobrého světa. Očekáváme, že budeme žít šťastně až do devadesáti let a zemřeme ve spánku obklopení naší rodinou. Ale okolní svět nám ten koncept někdy nabourává a naše hlava nám pak nabízí pseudo vysvětlení, aby nám i neštěstí dávalo smysl. Jak je možné, že v roce 2022 je tady válka a lidé se zabíjejí? To přece musí mít viníka. A my ho hledáme. A může to být pro nás Ukrajina, může to být pro nás Rusko, může to být Odinův komplex, kdy se lidstvo jednou za čas potřebuje vymlátit, může to být Luciferův efekt, podle kterého v sobě každý z nás dokáže najít dozorce z koncentračního tábora… Takže jsou to pseudo odpovědi, které hledáme, když je nabourán náš koncept.

Jsme vzdělávací společnost. Mohla bych vás poprosit o tipy na knižní tituly, které by si kvůli hodnotnému myšlenkovému odkazu měl přečíst každý?

To je těžká otázka, protože každý jsme z jiného těsta. Já si můžu třeba přečíst knihu o tom, jak být dobrý leader a jak vést lidi, ale pokud nebudu mít nejdříve jasno sám v sobě a ve svých hodnotách, kdo jsem, kam jdu a čeho tam chci dosáhnout, nikdy ve své práci nebudu dobrý. Nikdy nemůžu růst, pokud nemám dobré hnojivo v květináči. Já bych tedy začal četbou, která je zaměřená na sebepoznání. Mým oblíbeným autorem je brazilský spisovatel Paulo Coelho, který napsal knihu Poutník. A ta je o hledání. Celý náš život je pouť a abychom se na té cestě neztratili, je potřeba o sobě něco vědět.

„Člověk někdy není ochoten připustit, že se mýlil, že naletěl nějaké propagandě. Každý nedokáže připustit chybu, ve které žil posledních dvacet let."

JDE O TO, JESTLI OSVÍCENÉ VEDENÍ V LEPŠÍCH časech svoje manažery připravuje na časy horší

KRIZE je v poslední době jedním z nejskloňovanějších slov. Pro leadery představuje zkoušku, která prokáže, případně neprokáže, jejich schopnost strategického myšlení. Tam, kde tato dovednost chybí, se obyčejně dostavuje neřízená panika. O tom, jak by se měl leader ke krizi postavit, jsme si povídali s koučem Jiřím Nejedlým.

Říká se, že čemu věnujeme pozornost, to roste. Jakým způsobem bychom tedy měli přistupovat k informacím, které předpovídají extrémně šokující ekonomickou krizi?

Říkáte to přesně. Vnímám tento, jak já tomu říkám, „odpangejtukpangejtismus" (česká varianta „odezdikezdismus") jako nedostatek strategického myšlení. Čili buď se nic neděje a pak o tom nepřemýšlím a nezabývám se tím, nebo se něco děje a já propadám panice a hysterii a nemyslím na nic jiného.

Zastihl jsem jednou svého manažera, který měl být s obchodníky v terénu, jak sedí v kanceláři. Byl to manažer obchodního týmu, který měl nejlepší výsledky. Zeptal jsem ho, co tam dělá, a on mi odpověděl: *„Přemýšlím nad tím, co a jak budeme dělat, až obchody tak dobře nepůjdou."* Nechal jsem ho přemýšlet a když přišla ekonomická krize, světe div se, na výsledcích jeho týmu se projevila minimálně. Čili k informacím přistupujme střízlivě a klidně a přemýšlejme strategicky. V této chvíli tedy spíše jako manažer a člověk již přemýšlím o tom, jak tuto – jak říkáte šokující ekonomickou krizi – využiji já, můj tým, firma, rodina, komunita a celá společnost v budoucnu a jak ji přetavím v nějaké užitečné činy a dobré výsledky.

Dá se každá taková krize využít jako ozdravný proces, díky němuž projdeme celospolečenskou proměnou a postoupíme na pomyslný vyšší level?

Nejsem zastánce marxismu-leninismu a jeho učení o společenské spirále a vývoji lidstva k vyšší úrovni bytí ve prospěch kolektivu nebo čehokoli jiného, a to z toho prostého důvodu, že v dějinách lidstva, alespoň kam jsme schopni dohlédnout, nic takového nenajdeme. Co ale najdeme snadno, je úkaz, který bych shrnul takto: doba se mění, lidé jsou stále stejní. Díky nerespektování této skutečnosti dnes dochází ke dvěma zajímavým jevům, které já nazývám historická a ekonomická naivita.

Historická naivita se dá shrnout do aktuální věty, kterou slýchávám i od velmi inteligentních a vzdělaných lidí: *„Nikdy by mě nenapadlo, že je dnes – ve 21. století – toto možné."* Přičemž odkazují na válku na Ukrajině. Prosím pěkně, válka je úplně stejně možná dnes jako zítra, tu nebo onde, za to nebo ono, protože kde jsou lidé, tak trvají vášně věčně krvavé. Válčí se jen jinými prostředky než před deseti nebo čtyřmi tisíci lety, ale pořád ze stejných důvodů. Jako lidé jsme zkrátka stále stejní a i naše pohnutky k jednání jsou stejné.

Ekonomická naivita se dá shrnout do mantry o neustále vyšším růstu a prosperitě. Je neuvěřitelné, jak rychle se obnovila po krizi v letech 2007–2008, přestože ekonomická zkušenost opřená o tvrdá data za posledních minimálně 200 let to zcela vyvrací. A je tu i naše čerstvá zkušenost s 15 let trvajícím tiskem peněz nepodložených odpovídající hodnotou, což je jeden ze zásadních faktorů momentálních potíží. Přitom jde jen o neochotu přijmout realitu cyklu recese a růstu a snahu prodlužovat agonii zombie firem a uměle vytvářeného „růstu" v řádu desetin procenta. Jde v této době o vyplácení odměn

Jiří Nejedlý

Akreditovaný profesionální kouč a trenér

„Válka je úplně stejně možná dnes jako zítra, protože kde jsou lidé, tam trvají vášně věčně krvavé. Válčí se jen jinými prostředky, ale pořád ze stejných důvodů. Jako lidé jsme zkrátka stále stejní a i naše pohnutky k jednání jsou stejné."

manažerů na všech úrovních za každou cenu, nebo o smysl podnikání a prosperitu?

Jaká je úloha leadera v době krize? Pokud si například mladý leader doposud vystačil s tím, že dával lidem důvěru, budoval přátelskou atmosféru a chválil… Co se od něj očekává v horších časech?

Odpověď na obě vaše otázky je, že musí zvládnout krizový a změnový management. Jde jen o to, jestli osvícené a zkušené vedení společnosti v lepších časech svoje manažery připravuje na časy horší nebo má alespoň odvahu v časech horších investovat do jejich systematického vzdělávání minimálně v těchto oblastech.

Pokud je v době krize na pozici leadera člověk, který problémy aktivně neřeší a čeká, až se vyřeší samy… Jaký to může mít dopad na morálku týmu nebo na celkovou situaci podniku?

Zase si pomohu svou terminologií. Jde o to, jestli pramenem tohoto chování je vyznávání „ponáspotopismu" daného manažera, nebo atmosféra strachu, která ve firmě panuje. Dopad na všechno a všechny to má zničující vždy, ale v krizi daleko rychleji a ve vší nahotě. Jestliže se člověk stal manažerem shodou okolností a viděl v tom možnost postupu na lepší místo a výhody, může mít sklony k reaktivitě. Je to člověk, který svůj osud neřídí, ale reaguje na situaci podle toho, co se zrovna děje. Podle tohoto vidění světa formuje i své okolí, a to má pochopitelně dopad na tým i firmu.

Co se týká firemní kultury v době krize… Je lepší nechat vše při starém, aby nevznikl pocit paniky? Nebo by se měly okamžitě zrušit všechny večírky, teambuildingy, firemní snídaně a lekce office jógy?

Nejhorší je, když se všechno to rušení, které popisujete, děje na základě paniky, a ne seriózní ekonomické analýzy dané firmy. Zažil jsem ekonomické zvraty a otřesy jako součást top managementu a byl jsem vždy proti tomu, aby se jako jedna z prvních věcí rušilo vzdělávání zaměstnanců. Právě v takové situaci přece chceme po našich lidech, aby řešili problémy a konflikty, vyjednávali a argumentovali. Aby provedli svoje lidi všemi bolestivými změnami a uměli prosadit své myšlenky a názory a samozřejmě i nepopulární opatření. Ale jak to mají umět, když je to nikdo nenaučí? Nemluvě o tom, že až se potíže přeženou, bude firma, protože její zaměstnanci se nerozvíjeli, ve špatné kondici. Podkopává si tak do budoucna svoji pozici na trhu.

Zase nechci teoretizovat. Máme čerstvou zkušenost ze školství všech úrovní se dvěma ztracenými covidovými lety našich dětí, kdy výuka probíhala, jak probíhala. Nezaznamenal jsem, že by toto předstírání vzdělávání mělo pozitivní dopad na úroveň vzdělání našich dětí a na jejich úspěšnost při přijímacích zkouškách na další úrovně škol, stejně jako na vyšší úroveň jejich znalostí a dovedností.

V dobách krize je klíčová hlavně komunikace mezi vedením a zaměstnanci. Co říkat a co neříkat?

Nekázat vodu, a přitom pít víno. Okamžitě zrušit všechny večírky, teambuildingy, firemní snídaně a lekce office jógy a sobě ponechat všechny výhody a opulentní porady managementu v luxusním resortu se servírovaným šampaňským a jahodami… I to jsem zažil…

„Zažil jsem ekonomické zvraty a otřesy a byl jsem vždy proti tomu, aby se jako jedna z prvních věcí rušilo vzdělávání zaměstnanců. Právě v takové situaci přece chceme po našich lidech, aby řešili problémy a konflikty."

Jeden pozitivní příklad komunikace vedení z praxe: Pracoval jsem v nejmenované úspěšné společnosti v ekonomické krizi 2009. Vzhledem k razantnímu poklesu poptávky se naskytlo svůdné řešení propustit velkou část řidičů a skladníků. Rozhodli jsme se to neudělat. Situaci jsme zaměstnancům vysvětlili, zrušili jsme vybrané zaměstnanecké benefity všem včetně nás a díky těmto úsporám jsme nikoho propustit nemuseli. Neuvěřitelně to posílilo loajalitu k firmě. Když pak nastala příznivější situace, byl nedostatek právě těchto zaměstnanců. Možná si vzpomenete, že i u vás před firmou čekali neznámí zvěstovatelé štěstí a nabízeli vašim řidičům a skladníkům hory doly. Od nás nikdo neodešel.

Doposud jsme se věnovali ekonomické krizi. Setkáváte se ve své praxi s manažery, kteří prožívají krizi hodnot, krizi identity nebo krizi středního věku? Můžete uvést nějaké příklady?

Firmy fungují na základě principů, na kterých vznikaly. Lidé fungují na základě principů a hodnot, které během svého života přijali za své. Když například pracuji pouze pro peníze, tak jim vše podřídím a stane se ze mě zdatný manipulátor. Jako ředitel si pozvu všechny své podřízené manažery, smrtelně vážně je požádám, aby si v rámci krizového utahování opasků dobrovolně snížili svoje platy. A díky vzniklému finančnímu polštáři si svůj plat mohu vesele zvýšit nebo zvyšovat a nepříjemnosti se mě nedotknou. To je reálný příklad, se kterým jsem se setkal. Ten člověk tímto způsobem fungoval celý svůj profesní i osobní život, a pak se divil rozpadu svých osobních vztahů, profesním a zdravotním potížím, depresivním stavům, nepokoji a nespokojenosti se sebou a svým okolím. Vznikla tak vážná situace, kterou sám nezvládl. Tento komplex potíží ve fyzické, duševní a duchovní rovině vyžaduje tým odborníků – terapeuta, kouče, psychologa, někdy i psychiatra, lékaře a duchovního a spoustu času. A samozřejmě vůli klienta ke změně toho, co si za celý život nashromáždil.

Existuje nějaký návod, jak projít některou z výše uvedených osobních krizí, aby to příliš nenarušovalo pracovní výkon?

Příklad, který jsem popsal, ukazuje na závažné dlouhodobé problémy a v takové situaci je jasné, že pracovní výkon naruší nebo už dlouhodobě narušuje.

Co byste si přál, aby si klienti odnesli z vašich kurzů?

Odvahu změnit to, co změnit mohou, a pokoru přijmout to, co změnit nemohou. A samozřejmě konkrétní praktické rady a tipy, jak toho dosáhnout.

„Okamžitě zrušit všechny večírky, teambuildingy, firemní snídaně, ale sobě ponechat všechny výhody a opulentní porady managementu v luxusním resortu se servírovaným šampaňským a jahodami… I to jsem zažil…"

LEAD AND LEARN

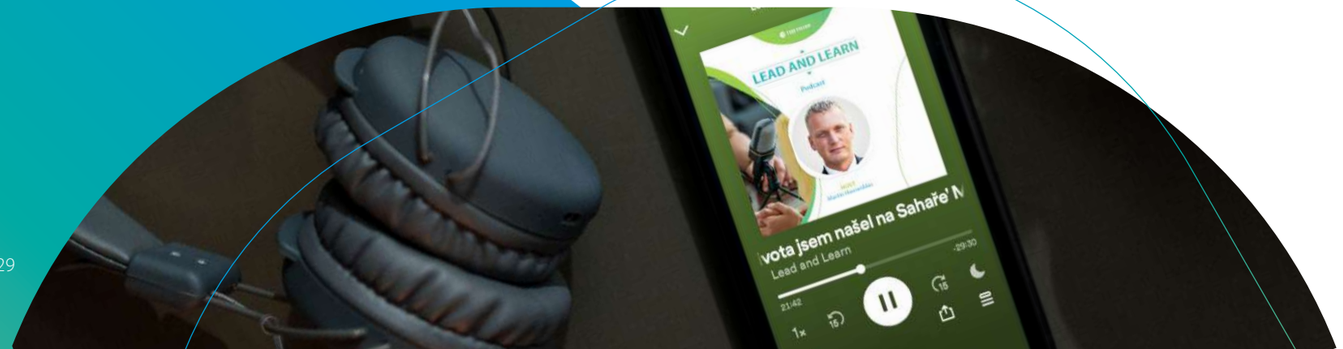
Podcast

Lead and Learn #34 – Martin Hausenblas

Martin Hausenblas je ústecký patriot, podnikatel, odvážný investor, filantrop a politik, který má ve veřejném prostoru stále co říct. Tvrdí, že každá krize rozděluje firmy a lidi na ty, kteří se dokáží adaptovat, a na ty ostatní.

Kdysi jsem šel pěšky na Saharu a hledal smysl života. Takový retreat pobyt, který bych mimochodem doporučil každému. Proč jsem tady a kdo jsem? Zdá se mi to celkem jako kruciální otázka. Protože když si na to pravdivě odpovíte, zbytek vašeho života už je vlastně službou vašemu poslání. A když něco děláte ve službě, tak odměnou je kontinuální štěstí. Pocit naplnění. Když člověk neví, proč tady je, jak se tu vyskytl a co má dělat, často se stane součástí příběhu někoho jiného. Je použitý a pak odložený, když už není potřeba.

Martin Hausenblas



Lead and Learn #33 – Lucie Janečková

Lucie Janečková je mistryně výčepní, která za den vyčepovala přes tisíc litrů piva a dnes učí ostatní výčepnímu řemeslu. Povídali jsme si s ní o tom, jak uspět v mužském světě, proč se nebát chtít víc a proč má smysl se neustále vzdělávat.

Mám jeden oblíbený citát od Charlese Bukowského: Svět patří lidem, kteří se z něho nepo-. Tak to si docela dost často opakuju… Vzdělávání je pro mě hrozně důležitá část mého životního procesu, protože nejsem člověk, který by mohl zůstat na jednom místě a dál se neposouvat. Takže i své osobní vzdělávání a svůj osobní rozvoj hrozně potřebuju a cítím, že právě díky tomu se posouvám dál.

Lucie Janečková

LISTEN ON Spotify

Listen on Apple Podcasts

Více zde

topvision.cz/podcasty

OTEVÍRÁME KURZY
v Ostravě!

Nové pracovní příležitosti vyžadují i nové schopnosti. Ostrava už není pouze průmyslovým městem, ale tepající metropolí, kde neustále vznikají nové pracovní pozice v administrativě, v IT nebo v automobilovém průmyslu. Spolu s tím roste i poptávka místních firem po vzdělávání zaměstnanců. Proto v Ostravě otevíráme kurzy soft skills a hard skills, na které se mohou přihlašovat jak jednotlivci, tak celé týmy.

Vyberte si svůj kurz ještě dnes:

Efektivní komunikace — 20.–21. 10. 2022

Naučíme vás, jak poznat manipulátory a jak zvládnout i obtížné situace s grácií.

Na emoce bez emocí — 26. 10. 2022

Vítězí u vás rozum, nebo cit? Zjistěte, jak si zachovat nadhled i v emočně náročných situacích.

Time, priority & self management — 25. 10. 2022

Kdo dokáže organizovat sám sebe, dokáže všechno, co chce.

Umění prosadit vlastní názor — 8.–9. 12. 2022

Postavte se v práci sami za sebe a naučte se říkat NE.

Personalistika v praxi — 22. 11. 2022

BEST PRACTICES: Načerpejte novou inspiraci.

Pracovní právo pro manažery a personalisty — 9. 11. 2022

Opřete své rozhodování v praxi o pevné základy pracovního práva.

Základy projektového řízení — 7.–8. 11. 2022

Osvojte si principy a pravidla tvorby projektů a pracujte efektivněji.

Nově na manažerské pozici: Z kolegy nadřízeným — 19.–20. 10. 2022

Získejte kompletní know-how pro úspěšný start.

SLEDUJTE NÁS

NAJDETE NÁS NA SOCIÁLNÍCH SÍTÍCH

Zákaznické centrum
+420 234 718 721

EDUA GROUP