Markéta Černá

FIREMNÍ KULTURA

JAKO MOTOR ÚSPĚCHU



Od toxických her
k vědomému partnerství

GRADA

Markéta Černá

FIREMNÍ KULTURA

JAKO MOTOR ÚSPĚCHU



Od toxických her
k vědomému partnerství

GRADA

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy
Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude ***trestně stíháno****.*
Automatizovaná analýza textů nebo dat ve smyslu čl. 4 směrnice 2019/790/EU a použití této knihy k trénování AI jsou ***bez souhlasu nositele práv zakázány****.*

Ing. Markéta Černá

Firemní kultura jako motor úspěchu
Od toxických her k vědomému partnerství

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
www.grada.cz
jako svou 10625. publikaci

Odpovědná redaktorka Tereza Kodlová
Grafická úprava a sazba Jan Šístek
Návrh a zpracování obálky Lucie Skořepová
Počet stran 176
První české vydání, Praha 2026
Vytiskla TISKÁRNA V RÁJI, s.r.o., Pardubice

Cover photo © Nuthawut/AdobeStock.com, 2026

Názvy produktů, firem apod. použité v knize mohou být ochrannými známkami nebo registrovanými ochrannými známkami příslušných vlastníků.

ISBN 978-80-271-8502-3 (ePub)
ISBN 978-80-271-8501-6 (pdf)
ISBN 978-80-271-6056-3 (print)

Obsah

O autorce 9

Úvod 11

1 Podivnosti současného světa práce 13
1.1 Tváře současné absurdity 14
1.2 Návratnost investic do lidskosti 16

2 Co chtějí zaměstnanci 19
2.1 Generace: Boomers, X, Mileniálové, Z a Alfa 19
2.2 Generační náraz a nezbytnost změny 22
2.3 Nejsme jen ročník výroby: Osobnostní zralost 23

3 Od šikany po svobodnou firmu 27
3.1 Středověk v kanceláři 27
3.2 Sen o svobodě a jeho nástrahy 28

4 Toxíci v práci 31
4.1 Toxický majitel či majitelka 32
4.1.1 Úspěch díky patologii 32
4.1.2 Majitel, pro kterého je rodokmen silnější než firemní kultura 34
4.1.3 Majitel: Otec zakladatel, který nikdy nepředá volant 34
4.1.4 Majitel: Vizionář i zdroj chaosu 35
4.1.5 Majitel: Vysavač a jeho korporátní obdoba 36
4.2 Toxický šéf a management 38
4.2.1 Toxický šéf? Jde i o zdraví 39
4.2.2 Proč je tolik toxicity právě v managementu 40
4.2.3 Test pro manažery: Nejsem toxický? 43
4.2.4 Neurověda moci: Pohled do mozku šéfa 45
4.2.5 Jak se z nezralého vedení může stát lídrovství 46
4.3 Bossing: Když se moc stane zbraní 48
4.4 Staffing: Šikana obrácená proti šéfovi 51

4.4.1 Scénář 1: Cesta do pekel – Ignorace 52
4.4.2 Scénář 2: Cesta lídra – Pozvání k partnerství 54
4.5 Když se bossing a staffing zamění 55
4.6 Mobbing: Toxický kolega či tým 57
4.6.1 Reálná ekonomická ztráta za toleranci toxíka 58

5 Jak nehrát toxické hry s ostatními 63
5.1 Transakční analýza v práci 63
5.2 Neviditelné palivo her: Hlad po pozornosti 66
5.3 Obrana proti toxicitě: Recipatie a sebediagnostika 67

6 Toxíkem sám sobě: Nevědomé programy, které nás vyčerpávají 71
6.1 Galerie vnitřních sabotérů 71
6.1.1 Program č. 1 Musím být dokonalý, abych byl přijat 72
6.1.2 Program č. 2 Musím se bránit, jinak mě zničí 72
6.1.3 Program č. 3 Jsem oběť, nemám kontrolu nad svým životem 73
6.1.4 Program č. 4 Svět je nebezpečné místo, nemohu nikomu věřit 73
6.1.5 Program č. 5 Jsem méněcenný, nejsem hoden úspěchu 74
6.1.6 Program č. 6 Musím být silný a nesmím projevovat emoce . . 75
6.1.7 Program č. 7 Musím být ve střehu, vždy se něco pokazí . . . 75
6.1.8 Program č. 8 Jsem výjimečný, pro mě pravidla neplatí 76
6.1.9 Program č. 9 Jsem neviditelný, moje potřeby nejsou důležité 76
6.1.10 Program č. 10 Vnitřní rebel: Nenechám se řídit, nikdo mi nebude poroučet 77
6.2 Kořeny: Zranění a traumata 79
6.2.1 Odmítnutí 80
6.2.2 Opuštění 81
6.2.3 Ponížení 81
6.2.4 Zrada 81
6.2.5 Křivda 82
6.3 Nebezpečné situace v práci 83
6.4 Firma jako druhá šance: Zralý lídr = Zdravý rodič 85
6.5 Jak nehrát své vlastní destruktivní hry 86
6.6 Než někoho označíme za toxického 87

7 Firma jako organismus 91
7.1 Proč jsme vytvořili vlastní koncept firemní kultury 92

8 Anatomie firmy: 10 aspektů firemní kultury 95
8.1 Vize a strategie: Hlava 95
8.2 Hodnoty: Srdce a morální kompas 98

8.2.1 Dvě tváře hodnot: Vědomé vs. Nevědomé 99
8.2.2 5 základních hodnot Zralé kultury 100
8.2.3 DOs & DON'Ts: Kde končí tolerance 102
8.3 Leadership: Páteř firemního organismu 105
8.3.1 Čtyři tváře leadershipu: Od destrukce k moudrosti 105
8.3.2 Cesta ven: Zralý lídr a jeho 3 pilíře 108
8.3.3 Slepá skvrna moci a důležitost zpětné vazby 110
8.3.4 Jin a Jang moderního byznysu: Ženský a mužský princip v leadershipu 111
8.3.5 Hlubší smysl leadershipu: Pomáháme „dospět" 112
8.3.6 Odkud bere sílu Zralý lídr: Umění vést sám sebe 114
8.3.7 Hormonální leadership: Lídr jako bio-hacker svého týmu . 115
8.4 Kultura byznysu: Rentgenový pohled trhu 121
8.4.1 Čtyři stupně obchodní zralosti: Od lovce k magnetu 121
8.5 Lidé: Buňky organismu, ne součástky stroje 123
8.6 Komunikace a spolupráce: Nervová soustava firmy 128
8.7 Rozhodování a zodpovědnost: Svaly, které hýbou firmou 134
8.8 Atmosféra a emoce: Dech a energie firmy 137
8.9 Péče a rozvoj lidí, společenská odpovědnost: Regenerace a vitalita firmy 140
8.10 Prostředí: Fyzické tělo firmy 145

9 Kultura, kterou lidé milují a trh obdivuje: Motor byznysu 149
9.1 Tvrdá data: Když pocity dostanou cenovku 149
9.2 Diagnostika: Kde skutečně jsme? 150
9.3 Čtyři úrovně kultury a jak se posunout výš 152
9.3.1 Toxická firemní kultura 153
9.3.2 Konzumní firemní kultura 154
9.3.3 Zdravá firemní kultura 155
9.3.4 Zralá firemní kultura 156
9.4 Jak řídit změnu: Tři rychlosti kultivace 158
9.5 Praktický manuál kultivace: Kde začít zítra? 159
9.6 Probuzení vnitřní moudrosti firmy 161

10 Konec mýtu o dokonalém manažerovi (a dokonalém zaměstnanci) . . 165

11 Návrat k sobě: Od boje k vědomému partnerství 167
11.1 Zaměstnanec jako vědomý partner 169
11.2 Empowerment: Most mezi břehy 170

Přání na závěr: Osobní svoboda 173

Zdroje 175

O autorce



Markéta Černá vystudovala VŠE v Praze a strávila více než 25 let v HR, business consultingu a vrcholovém managementu (CzechInvest, EY, Novartis, FISCHER GROUP, KKCG). Z nejvyšších pater korporátního světa se však rozhodla vydat vlastní cestou – začala stavět mosty mezi exaktním byznysem, hlubokou lidskostí a zdravím, protože tyto souvislosti vídala na pracovišti každý den.

V současnosti v rámci projektu Feel Good Company mění firemní kulturu v nejsilnější motor výkonnosti, jehož základem jsou zdravé a zapojené týmy. Její expertní doménou je řešení firemní toxicity, jejímž odstraněním otevírá firmám cestu ke zdravému a prosperujícímu byznysu. Díky hlubokému vhledu do firemních kultur pomáhá s jejich systematickým rozvojem. Jako zkušený konzultant a sparring partner pak stojí po boku lídrů i HR a umožňuje jim měnit vize v realitu. Unikátně propojuje strategické řízení s poznatky z biologie, psychosomatiky a transakční analýzy.

Nenabízí přitom jen pohled shora. Zatímco lídrům pomáhá budovat systémy postavené na důvěře, zaměstnancům ukazuje cestu, jak vystoupit z pasivní role a stát se rovnocennými partnery, kteří dokážou sami aktivně řídit svou pracovní spokojenost. Jako lektorka pak učí obě tyto strany zdravé komunikaci – absolutnímu základu pro úspěch v práci i doma.

Úvod

O duši ve světě čísel

Většinu svého bdělého života trávíme prací. Je to děsivé, nebo naopak příjemné zjištění? Odpověď bude záležet na tom, jak tento čas prožíváme.

Příliš dlouho jsme se nechali přesvědčovat o tom, že práce je jen transakce. Že tam chodíme prodat svůj čas za peníze, uplatnit své dovednosti a zapadnout do kolektivu. Že práce tu není od toho, aby nás dělala šťastnými. Já ale věřím, že člověk může chtít víc. Věřím, že i v kanceláři, ve výrobní hale nebo v zasedačce si můžeme chtít užívat život. Že naši duši a srdce nemusíme zaparkovat venku před pracovištěm, ale můžeme je brát s sebou do práce. Že můžeme v práci cítit hluboký smysl.

Není to naivní přání snílka. Je to zkušenost z mé každodenní třicetileté praxe. Za svůj profesní život jsem nahlédla pod pokličku stovkám firem. Pracovala jsem s tisíci manažery a zaměstnanci. Studovala jsem člověka od mikroskopické úrovně buněk, přes chemické procesy až po nejjemnější záhyby lidské psychiky. Analyzovala jsem firmy – od tvrdých finančních výkazů až po emoce na chodbách.

A pochopila jsem jedno: **Všechno se to potkává v jednom prostoru.**

Tomuto prostoru **říkáme firemní kultura**. Je to vydestilovaná esence. Místo, kde se potkává duše člověka s duší firmy. Pokud je tato esence toxická, nepomohou ani miliardové obraty a lidé uvnitř chřadnou. Pokud je ale zdravá, firma začne zářit na dálku. Stane se majákem, který přitahuje ty správné klienty i zaměstnance. Nemusí, ale chtějí být součástí té energie.

Tato kniha je mapou k takové firmě. Může se zdát, že propojit zdraví, psychologii a prosperitu je až příliš komplexní úkol. Ale velká kouzla se většinou skládají z jednoduchých kroků. Z kroků, které v sobě nesou pokoru, lidskost i odvahu k jiné kvalitě podnikání a byznysového růstu.

Zvu vás na cestu do světa, kde úspěch firmy není vykoupen vyhořením lidí. Do světa, kde firma má duši a srdce na správném místě.

Jak s knihou pracovat: Váš svazek klíčů

Možná jste zvyklí číst knihy poctivě od první stránky do poslední, řádek po řádku. U této knihy to dělat nemusíte – pokud sami nebudete chtít. Nejde o román, který má jen jednu dějovou linku. Je to spíše **sada klíčů**, kterou vám předávám do ruky. Každá

kapitola, každý příběh i každá myšlenka je jedním klíčem, který otevírá konkrétní dveře vašeho života v práci i mimo ni.

Je určena vám všem, kteří ráno vstáváte a jdete do práce. Ať už jste majitel firmy, který nese tíhu zodpovědnosti, manažer hledající cestu k týmu, nebo zaměstnanec, který chce prostě chodit domů s pocitem dobře odvedené práce a smysluplnosti.

Listujte a vybírejte klíč právě pro vás. Berte knihu jako inspiraci, ze které si můžete vzít přesně to, co v danou chvíli nejvíce potřebujete.

- **Máte pocit, že se dusíte v toxickém prostředí?** Nalistujte si rovnou kapitolu o toxických lidech a vezměte si z ní „protijed".
- **Chcete posunout firmu dál?** Otevřete si aspekt firemní kultury, který s vámi rezonuje.
- **Potřebujete se jen uklidnit a najít pevnou půdu pod nohama?** Začněte kapitolou o Návratu k sobě.

Nenechte se zahltit. Stejně jako do zámku nebude pasovat celý svazek klíčů, ani zde se nesnažte aplikovat všechno najednou. Vyberte si své aktuální téma a tomu věnujte pozornost. Otevře vám dveře k dalšímu.

Odvaha nahlédnout za plot

Mám pro vás ale jedno doporučení. Až dočtete to, co se týká přímo vás, zkuste občas nahlédnout i do kapitol, které jsou zdánlivě „pro ty druhé".

- **Jste-li zaměstnanec**, přečtěte si, co řeší lídři. Možná uvidíte svého šéfa v novém světle – ne jako nepřítele, ale jako člověka pod tlakem.
- **Jste-li manažer**, začtěte se do částí o potřebách lidí. Možná pochopíte, proč váš tým nereaguje na změny tak, jak byste si přáli.

Právě vzájemné pochopení je často tím chybějícím klíčem k partnerství.

Zastavte se

Na konci každé kapitoly najdete sekci otázek **„Zastav se a zeptej se sám sebe"** a **„Zrcadlo pro vedení a manažery"**. Tyto otázky nejsou testem, na který existuje správná odpověď. Jsou to chvíle pro vaše zastavení, pro váš nádech a výdech. Vyberte si z nich tu otázku, která s vámi nejvíce rezonuje (nebo vás nejvíce dráždí – tam bývá zakopán poklad), a chvíli s ní pobuďte.

Tato kniha je tu pro vás. Použijte ji tak, aby vám postupně otevřela všechny dveře vašeho pracovního naplnění.

Malé P. S. pro čtenářky: Možná si všimnete, že v knize mluvím k manažerovi, zaměstnanci či majiteli. Nehledejte za tím žádný patriarchát, jen snahu zachovat čtivost a plynulost. Rozhodla jsem se vynechat lomítka (pracoval/a), aby se vám text četl hladce jako příběh. Věřím, že to vy, milé dámy, přijmete s nadhledem – jako praktické rozhodnutí, nikoliv jako opomenutí vaší nezastupitelné role v pracovním světě.

1 Podivnosti současného světa práce

Aneb proč se v práci necítíme dobře, i když všechno běží?

Díváme-li se dnes na svět byznysu, říkáme si, že mnoho věcí by mělo fungovat lépe než kdy dřív. Technologie vzkvétají, trhy se hýbou, home office už není výjimečný benefit a umělá inteligence nám dává netušené možnosti. Kanceláře jsou plné designového nábytku, firmy nabízí agilitu a nespočet benefitů.

A přece něco uvnitř tohoto soukolí nehraje.

Za povrchní efektivitou se čím dál častěji ozývá tichá, ale naléhavá otázka: **„Má tohle všechno vůbec smysl? A pokud ano, pro koho?“**

Právě v tom spočívá největší podivnost současného pracovního světa. Vytrácí se smysl. A spolu s ním i energie, motivace, chuť tvořit a v neposlední řadě i fyzické a psychické zdraví lidí.

Dvě strany jedné rozbité barikády

Čím dál více lidí přichází na terapie a konzultace s podobnými příběhy:

- Cítím se pod tlakem a nevím, co dřív.
- Kdyby mě můj koníček dokázal uživit, už by mě tu neviděli.
- Mám vše, co jsem chtěl, ale vlastně cítím prázdno.
- Dělám přesně to, co se po mně chce, ale necítím se být součástí ničeho většího.
- Práce mě i baví, ale v tomhle toxickém prostředí už nenacházím sílu dělat ji lépe.
- Všude je něco, tak už to neřeším. Jen to zdraví, kdyby mě netrápilo.

Děje se neviditelný únik duše z místa, kde trávíme třetinu života.

Z druhé strany barikády za mnou přicházejí vyčerpaní majitelé a manažeři a řeší tentýž problém, jen z jiného úhlu:

- Nemůžeme najít kvalitní lidi.
- Máme velkou fluktuaci a ti dobří nám odcházejí ke konkurenci.
- Vím, že můj tým má na víc, ale nevím, jak to z nich dostat.
- Proč se nám nedaří být efektivnější? Kde nám utíkají peníze?
- Kde a jak bychom mohli vydělat víc?
- Náš tým pořád dělá chyby a nedosahuje výkonu, který jsem já kdysi běžně dělával.
- Mladí kandidáti se ptají jen na plat a volno. Práce je nezajímá a jsou nespolehliví. Jsem z toho už unavený.

Proč tato kniha propojuje psychologii a firemní kulturu?
Možná si říkáte, proč kniha o byznysu a firemní kultuře věnuje tolik prostoru lidské psychologii, zraněním a vnitřním programům. Odpověď je jednoduchá: Protože jsme uvěřili iluzi, že firmu tvoří organizační struktura, procesy a směrnice. Ale firmu tvoří lidé. Firemní kultura není nic jiného než zrcadlo naší vlastní osobnostní zralosti. Je to součet všech našich nevědomých programů, našich strachů, psychologických her a (ne)schopnosti komunikovat. Pokud se v práci necítíme dobře, nevyřeší to nová aplikace na projektové řízení ani mísa ovoce v kuchyňce.

Tato kniha vám nabízí rentgen firemní reality i vaší vlastní mysli. Ukáže vám, proč jsou dnešní firmy tak často neefektivní a toxické. Ale především vám ukáže cestu ven. Zjistíte, jak se přestat zaplétat do her, které vás vyčerpávají, jak porozumět svým vnitřním bariérám a jak si vzít zpět svou sílu. Ať už jste majitel firmy, nebo řadový zaměstnanec, **tato kniha vás provede od přežívání k dospělému partnerství, kde práce dává smysl a svobodně se v ní dýchá**.

1.1 Tváře současné absurdity

Než začneme tvořit nové prostředí, musíme si upřímně pojmenovat to, ve kterém žijeme teď. Tady jsou nejčastější podivnosti, se kterými se v dnešních firmách potýkám.

Výkon místo smyslu
Zaměstnanci sprintují mezi úkoly a manažeři k cílům. Hodnoty visí krásně zarámované na zdi, ale v chování lidí je nenajdete. Měří se KOLIK, ale nikdo už neví PROČ.

Formální svoboda bez skutečného vlivu
Máme otevřené dveře a proklamovanou diverzitu. Ale když má někdo jiný názor, raději mlčí. Lidé se bojí toho, co po upřímnosti následuje – pomluv, zesměšnění nebo nenápadného vyloučení z kolektivu.

Leadership bez lídrů

Na vizitkách stojí velkolepé tituly a firmy platí drahá manažerská školení. Chybí ale přirozená autorita, lidskost a empatie. Lidé se cítí tlačeni, nikoliv vedeni. Zralí lídři s vnitřní moudrostí, vizí a lidskostí jsou pro mnoho zaměstnanců stále spíše vzácnou výjimkou než běžnou realitou.

Ti skutečně nejsilnější a osobnostně nejzralejší odcházejí

Skuteční profesionálové se silnou vnitřní integritou nechtějí dál dotovat systém, který je nerespektuje a vyčerpává. Odcházejí tam, kde mají vliv – do menších firem, startupů, nebo mimo korporátní svět. Je to odliv živé vody, kterého si firmy všimnou, až když je příliš pozdě.

Neřešená kultura

Firemní kultura se často redukuje na design kanceláří, barvy loga, benefity a sepsané firemní hodnoty. Ale chybí skutečné prostředí, kde vládne respekt a propojující smysl toho, co lidé společně vytváří. Kde je základním stavebním kamenem důvěra, kde platí pravidla i dohody, kde se konflikty řeší, ne zametají pod koberec. Prostředí, kde toxické chování naráží na zdravě nastavené hranice a sebeúctu lidí.

Zisk jako jediný cíl přestává stačit

Tvorba zisku přestává být udržitelným cílem. Mnoho lidí si začíná znovu uvědomovat, co má skutečnou hodnotu – zdraví, rodina, přátelství, příroda, smysluplně využitý dar života.

Zároveň však svět stále silně **ovládají obří korporace, investiční fondy a jednotlivci s extrémní mocí**, kteří skupují firmy, půdu, technologie, patenty. A to s jediným motivem: ještě větší zisk, ještě větší kontrola, ještě větší moc. Pro menší a střední firmy není v takovém prostředí snadné dlouhodobě obstát. O to více se začíná ukazovat, že konkurenční výhodou budoucnosti nebude kvantita, ale kvalita života ve firmách.

Starý svět se hroutí, nový ještě není postaven

Dnes se v jedné firmě – často i v jednom týmu – střetává několik světů najednou:

- Systémy řízení a struktury mnoha firem stále fungují **podle logiky 20. století**: důraz na výkonnost, hierarchii, kontrolu, specializaci, striktní procesy a audity.
- Někteří lidé už ale žijí **mentálně v 21. století** – chtějí flexibilitu, využití různých talentů, vynechání nesmyslné byrokracie a work-life rovnováhu.
- A není málo lidí, kteří **dokonce už i tyto požadavky přesahují** – touží po respektu, důvěře, smyslu, svobodě a skutečném partnerství.

Jenže zatímco část lidí dozrává k větší lidskosti, jiní (často i ti ve vedoucích rolích) stále jednají **podle vzorců, které připomínají spíš středověk**: ponižování, zastrašování, vyhrožování, závist, malost, pokrytectví či trestání jinakosti. **Ego se technologiemi nezměnilo.** Má stále stejnou potřebu bojovat, dokazovat, dominovat.

V jedné kanceláři tak dnes často sedí lidé s návyky a potřebami přesahujícími různá století – jedni bojují o moc, druzí plní tabulky a třetí hledají smysl. A nikdo se v tom vlastně necítí dobře.

1.2 Návratnost investic do lidskosti

Práce už není jen záležitostí přežití. Stává se prostorem pro náš vývoj. Lidé touží po zdravých vztazích, možnosti růst, po prostředí, kde nebudou muset nosit masky, kde nebudou vnímáni jako stroje. A firmy, které to pochopí, porostou. Ostatní budou přežívat a dlouhodobě oslabovat.

Paradox, který už nejde ignorovat

Mnozí si stále myslí, že starat se o „duši firmy" a psychologii lidí je brzda výkonu. Přitom je to naopak. Firmy, které budují zdravou a respektující kulturu, jsou ty ekonomicky nejúspěšnější. Ne proto, že by rezignovaly na nároky, ale proto, že pochopily, že **výkon je přirozeným důsledkem zdravého prostředí**.

Data to potvrzují velmi jasně:

- **Organizační zdraví** přináší měřitelné ekonomické výsledky. Firmy, které podle McKinsey zlepšily zdraví své firemní kultury, dosáhly během jednoho roku **18% růstu EBITDA**.
- Podle Gallupu firmy s vysokým souladem lidí a kultury dosáhly **až 85% růstu čistého zisku během pěti let**.
- Zaměstnanci, kteří vnímají kulturní shodu, **o 62 % méně často vyhoří**, **o 43 % méně hledají jinou práci** a **6× častěji doporučují firmu jako skvělé místo pro práci**.
- Toxické prostředí stojí firmu miliony: týmy s toxickým členem jsou podle Gallupu **o 30–40 % méně výkonné.** Na druhou stranu **nemocnost ve zdravé firmě bývá o 81 % nižší**.
- **Zdravá kultura ovlivňuje i inovace a změny:** výzkum společnosti CCL ukazuje, že týmy s psychologicky bezpečným prostředím dělají rychlejší rozhodnutí, lépe zvládají krize a přinášejí víc nápadů.
- A nakonec – dopad vidí i zákazníci. McKinsey uvádí, že firmy s vysokou mírou psychologického bezpečí a zdravým leadershipem zaznamenaly **65% nárůst zákaznické spokojenosti**.

Kultura tedy není „měkké" téma pro HR. Je to ekonomický motor. Podivnosti a vyčerpání dnešního světa práce nejsou náhoda. Jsou záchrannou brzdou. Jsou impulsem k tomu přestat o kultuře jen mluvit a začít ji aktivně tvořit.

Zastav se a zeptej se sám sebe

- ⇨ V jakém století vlastně pracuji – ve středověku, 20., 21. nebo už 22.?
- ⇨ Co mi v mém pracovním prostředí bere energii a co mi ji dává?
- ⇨ Jak moc jsem ochoten měnit zaměstnání, když neodpovídá mým hodnotám a potřebám?

Zrcadlo pro vedení a manažery

- ▶ Jaký svět nabízím lidem ve své firmě či týmu – zastaralý, nebo ten, který odpovídá i potřebám lidí 21. století?
- ▶ Ptám se lidí, co jim na našem fungování nevyhovuje, co jim nedává smysl?

2 Co chtějí zaměstnanci

Lidské potřeby se zjemňují a jsou vědomější

Člověk v práci hledá víc než jen výplatu. Možná to zní jako klišé, ale čím déle s lidmi mluvím, tím víc cítím pravdivost tohoto tvrzení. Každý z nás – ať už je mu dvacet nebo šedesát – touží po hodnotách, které nejsou na výplatní pásce, ani v excelových tabulkách:

- Chce být vnímán a slyšen.
- Chce vědět, že na jeho práci záleží.
- Chce efektivně využívat své talenty a objevovat své další kvality.
- Chce být v prostředí, kde je akceptován, ne kontrolován.
- Chce cítit smysl, ne jen povinnost.
- A ano, chce být férově oceněn, a to nejen finančně.

Práce jako zrcadlo sebehodnoty
Nestačí už lidi řídit pomocí motivačních schémat, bonusů a příkazů. Práce se stala prostorem, kde si ověřujeme svou sebehodnotu, tvoříme vztahy a trénujeme odvahu. Vypadá to, že v tomto století bude práce postupně méně spočívat v tom, co člověk umí, a mnohem více v tom, jakým je člověkem. Potřebujeme s lidmi vést dospělý dialog a vnímat, že každý má jiné potřeby – podle své zkušenosti a generačního otisku.

2.1 Generace: Boomers, X, Mileniálové, Z a Alfa

Pět různých historií v jednom přítomném okamžiku
Firmy dnes připomínají generační koktejl – někdy moudře propojený, jindy plný nepochopení. Velké rozdíly vidíme v motivaci, sebevědomí i vztahu k vlastním hranicím a potřebám.

Generace Boomers (narozeni do 1964): Mezi službou a mocí

Formováni normalizací. Práce byla povinnost, často jediná jistota v nejistém světě. Hodnota člověka se měřila schopností nevyčnívat a vydržet. V jejich přístupu k vedení a práci vidíme dva extrémy:

- **Pokorní experti:** Lidé, kteří svou práci milují, jsou neuvěřitelně loajální a mají hluboké know-how. Cítí se však dnešním světem válcováni a odstrčeni. Potřebují respekt a ujištění, že ještě nepatří do šrotu.
- **Direktivní vládci:** Manažeři, kteří si z minulého režimu odnesli model „já poroučím, ty poslouchášˮ. Změnu kultury vnímají jako ohrožení své autority. Emoce považují za slabost, dialog za zdržování. Často jsou nevědomými tvůrci toxického prostředí.

Klíč pro leadership: U Expertů těžte z jejich moudrosti formou mentoringu. U Vládců vyžadujte nekompromisně změnu chování. Jejich styl do moderní firmy nepatří.

Generace X (1965–1980): Schizofrenie výkonu

Dětství prožili ve dvojí morálce socialismu, dospělost v divokých devadesátkách. Naučili se, že přežije ten nejsilnější nebo nejpřizpůsobivější. Tento tlak vytvořil dvě tváře:

- **Pragmatici hry:** Umí skvěle chodit v korporátních hrách a využívat své dlouholeté konexe.
- **Dříči alergičtí na přetvářku:** Tahouni firem. Často mají *work-life balance* za sprosté slovo, protože oni jedou na výkon. Právě proto, že zažili politické lži, mají absolutní alergii na korporátní přetvářku. Chtějí výsledky a tvrdá fakta.

Klíč pro leadership: Rozlišujte je. **Dříče** neztrácejte neférovostí, oceňujte jejich výsledky (ne snahu) a hlídejte je před vyhořením. U **Pragmatiků** nastavte jasné mantinely a kontrolu, nenechte je rozkládat tým intrikami.

Generace Y – Mileniálové (1981–1995): Hledání smyslu a past dokonalosti

Most mezi starým a digitálním světem. Viděli rodiče dřít a neužívat si život a chtějí to jinak (*work-life balance*). Ale zároveň byli vychováni v tlaku na výkon a úspěch.

V práci jsou výkonní a inovativní, ale trpí vnitřním konfliktem. Na jedné straně touží po **hlubokém smyslu a partnerství**, na druhé straně jsou **závislí na pochvale od ostatních**. Mnoho z nich se udře, ne pro peníze nebo kariéru, ale aby byli dost dobří. Často maskují nejistotu perfekcionismem.

Klíč pro leadership: Potřebují neustálou zpětnou vazbu (nejen roční hodnocení). Neřídíte je příkazy, ale odpovědí na otázku PROČ. Dejte jim pocit důležitosti a bezpečí, jinak vyhoří nebo odejdou hledat něco víc.

Generace Z (1996–2010): Křehká autenticita

Digitální domorodci. Informace mají hned, autorita pro ně nic neznamená, pokud není podložena morálním kreditem a zralostí osobnosti.

Na rozdíl od předchozích generací, které se velkou část života soustředily na zajištění základních materiálních potřeb – bydlení, rodiny, práce, jistot – **vyrůstala Z-ka už v prostředí dostatku a možností.** A právě proto **jejich pozornost směřuje jinam: k otázkám smyslu, propojení, autenticity.** Jenže tady narážejí na kontrast s okolním světem, který je stále orientován na výkon, racionalitu a měřitelné výsledky.

Z-ka už tedy svět práce příliš neohromí. Nejsou ochotni „hrát hru", pokud jim nedává smysl. Práce pro ně není jen prostředkem k vydělávání peněz. Chtějí vidět, že jejich úsilí má hlubší význam a že firma, pro kterou pracují, přispívá něčemu většímu než jen růstu obratu a zisku.

Pokud je firma toxická nebo neekologická, je pro ně mrtvá. Působí velice sebevědomě a asertivně (říkají, co chtějí), ale uvnitř jsou často **křehcí, úzkostní a mají nízkou odolnost vůči stresu**. Jsou ale také otevřenější emocím, terapiím, seberozvoji, otázkám smyslu, spirituality a hodnot. Nevadí jim slyšet, že něco nezvládli, pokud to je řečeno bez ponížení a pocitu viny a od autority, kterou přirozeně respektují. Jsou citliví na tón hlasu i na skrytý význam věcí.

Typickým rysem této generace je **potřeba být respektován jako člověk** – nejen za to, co dělám. Být jiný, originální, netradiční je pro ně úplně v pořádku.

Klíč pro leadership: Autenticita. Nelžete jim. Vysvětlujte kontext. Zrevidujte, zda je z vašeho podnikání jasně cítit to velké PROČ. Buďte pro ně mentorem a bezpečným přístavem v chaotickém světě. Potřebují cítit, že je berete vážně jako lidi, nejen jako pracovní sílu.

Nejsou loajální ke značkám zaměstnavatelů, ale ke vztahům a lidem. Nezůstávají, když je práce neoslovuje – **ale pokud je zaujmete, mohou být neskutečně výkonní, kreativní a loajální.** Potřebují ale úplně jiný způsob vedení – založený na dialogu, autentické zralosti a respektu. Zeptejte se jich na technologie a využívání umělé inteligence. Učte se od nich.

Generace Alfa (po 2010): Pozornost jako měna

Přicházejí do světa AI. Nebudou se učit fakta, ale jak je filtrovat. Pro firmy budou výzvou ne kvůli hodnotám, ale kvůli formě – nebudou číst manuály a emaily. Kdo nezjednoduší komunikaci, pro Alfu nebude existovat.

V praxi tak běžně vídám zasedačky, kde se potkávají lidé, kteří „raději mlčí, i když nesouhlasí", s těmi, kteří „chtějí být slyšet hned", a s těmi, kteří „vůbec nechápou, proč tam musí sedět naživo".

Tento generační náraz je naší největší výzvou i příležitostí. Zralá komunikace totiž není otázkou věku. Je to vědomé rozhodnutí respektovat individualitu druhého, říkat pravdu bez útočení, dávat zpětnou vazbu bez ponižování a přiznat chybu bez studu.

Zastav se a zeptej se sám sebe

- ⇨ Proč ráno vlastně vůbec vstávám do práce?
- ⇨ Dokážu opravdu respektovat jiné generace, nebo si myslím, že jsou ti starší prostě moc pomalí, nadřazení a neumí to s technologiemi, a ti mladí jsou nezodpovědní a pořád by jen koukali do mobilu?
- ⇨ Umím najít v jinakosti lidí i jiných generací výhodu pro spolupráci? Umím ji ocenit?
- ⇨ Jsem spíše bytost, která hledá klid a rovnováhu, nebo tahoun, který potřebuje růst a přinášet inspiraci?

Zrcadlo pro vedení a manažery

- ▶ Ptám se lidí, co opravdu ke své práci potřebují – nebo jim nabízím jen to, co si myslím, že chtějí?
- ▶ Umím pracovat s rozdílností generací s respektem? K čemu bývám kritický? Co je mimo moje chápání?
- ▶ S jakou generací se mi pracuje nejlépe a kde cítím největší nesoulad?
- ▶ Co byste potřebovali změnit, aby práce dávala hlubší smysl vám osobně – bez ohledu na věk?

2.2 Generační náraz a nezbytnost změny

Přiznejme si to – my starší někde v hloubi duše dlouho sníme o tom, abychom měli vedle práce čas na život, rodinu a volno. Mladším generacím jsme umožnili tento náš sen (materiálně i výchovou) žít. A když ho teď žijí a vstupují s ním na trh práce, velmi těžce to rozdýcháváme.

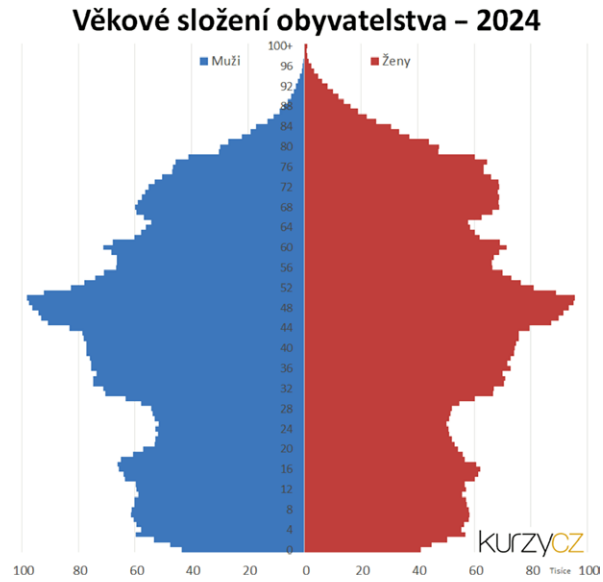
„Co si to dovolují?! Jak to, že nechtějí pracovat 50 hodin týdně, jak je naším letitým zvykem? Nechtějí dělat noční!? Jak to, že se klidně ohradí a řeknou svůj názor na pravidlo, které nám tu už tak dlouho funguje, když tomu vůbec nerozumí? Jsou líní, nezodpovědní, drzí, nesnesou kritiku a v tom všem chtějí být navíc respektovaní. Jinak odchází.“ To vše jsem slyšela už tolikrát z úst managementu a majitelů firem.

Ano, tak se na to lze dívat. A možná si s tímto postojem firmy ještě chvilku vystačí, ale bude ještě hůř a chytré firmy to už pochopily. Česká populace stárne a porodnost extrémně klesá. Změna tedy přestává být otázkou volby, je to matematika přežití. V příštích 10 letech odejde do důchodu 1,3 milionu lidí a na trh přijde sotva milion nových. Za dekádu může chybět přes půl milionu zaměstnanců. Umělá inteligence tyto počty zásadně nezmění, jen donutí lidi měnit svá povolání i mimo svůj obor a praxi.

„To se těm mladým máme přizpůsobovat? To se máme měnit my? A co oni?“ řekl technický ředitel jedné velké výrobní firmy na workshopu, jehož téma bylo „Jak oslovovat kandidáty z generace Z“. Firma stárne a když si spočítali, kolik lidí půjde v průběhu

10 let do důchodu, zjistili, že podnik nemá v budoucnu kdo udržovat v chodu. Ukázala jsem jim graf početnosti jednotlivých generací. Pochopili, že změna je nutná, jinak nepřežijí!

Už nyní je potřeba připravovat firmu a její kulturu na budoucí soutěž o kandidáty a talenty. V technických oborech a zdravotnictví obzvlášť. Tam je problém už nyní.



Obrázek č. 1: *Složení obyvatelstva*
Zdroj: https://www.kurzy.cz/ekonomika/vekove-slozeni/

2.3 Nejsme jen ročník výroby: Osobnostní zralost

Ne každý dvacetiletý je nezralý, a ne každý šedesátiletý je moudrý

Zatímco generace, z níž pocházíme, nám dává určitý hardware – tedy dobu a podmínky, do kterých jsme se narodili, naše chování v práci řídí především náš vnitřní software. Tím softwarem je naše osobnostní zralost. To je důvod, proč může být dvacetiletý kluk v týmu stabilnějším prvkem než padesátiletý manažer, který se hroutí při zjištění chyby týmu. Do práce si totiž nenosíme jen tituly a zkušenosti z životopisu, ale i svá nezpracovaná traumata, strachy, nebo naopak životní nadhled.

Lidé se v zásadě pohybují na třech úrovních osobní zralosti. Rozpoznat, kde se nacházíte vy a vaši kolegové, je prvním krokem k jakékoli změně.

1. Úroveň PŘEŽITÍ: Když vládne strach a vina

Nezralý člověk na této nejnižší úrovni nechodí do práce tvořit, ale vnitřně bojuje o přežití. **Jeho hlavním hnacím motorem je strach** – ze selhání, z kritiky, ze ztráty pozice či jistoty zaměstnání, který si on sám často vůbec neuvědomuje. Proto o svých chybách mlčí, zatlouká je, nebo rovnou hledá viníka jinde – je to jeho instinktivní obranná reakce, kterou sám na sobě nevidí. Žije v mentalitě oběti, kde za jeho nespokojenost může neschopný šéf, vedlejší oddělení nebo hloupý systém. Značnou část své energie pálí tím, že si kryje záda, šíří drby (aby oslabil ostatní) a pasivně čeká na příkaz, aby nemusel nést odpovědnost.

Příčinou uvíznutí v této zóně jsou často nezpracovaná osobní traumata nebo předchozí toxické zkušenosti. Člověk, který hluboko uvnitř uvěří, že nemá hodnotu, se buď začne absolutně podřizovat, nebo začne být agresivní. Viděla jsem špičkovou manažerku, kterou domácí psychický teror a následné vyhoření srazily přesně sem. Přestože měla know-how ředitelky, nastoupila na podřadnou pozici, kde si nechala líbit šikanu od neschopného nadřízeného. Její vnitřní program „nejsem dost dobrá", znásobený domácím ponižováním, jí nedovolil se bránit. Pochopila to až ve chvíli, kdy padla na úplné zdravotní dno.

Na lidech v módu přežití nelze stavět zdravou firmu. Je to zóna osobní stagnace, která pak zevnitř požírá i celé týmy.

2. Úroveň PROFESIONALITY: Odvaha a výkon

Jakmile člověk vnitřně povyroste a zbaví se paralyzujícího strachu, vstupuje do zóny profesionality. Zralost se zde projevuje tím, že **jedinec přebírá zodpovědnost za své chování i svůj výkon**. Jeho vnitřním heslem je: „Dělám svou práci a dělám ji dobře." Člověk na této úrovni je věcný, férový a orientovaný na cíl. Své ego už nepotřebuje krmit drby nebo ponižováním druhých. Když udělá chybu, nezhroutí se do pocitu viny ani nehledá výmluvy – bere to jako technický problém, který je třeba vyřešit. Když přijde s nápadem na zlepšení, nedělá to proto, aby se zalíbil šéfovi nebo potopil kolegu, ale prostě proto, že chce dosáhnout lepšího výsledku. **Je to dospělý profesionál, se kterým platí dohody a termíny.**

Takový člověk je obrovským přínosem a tvoří solidní základ každé firmy. Z pohledu celoživotního zrání mu však ještě něco chybí – často jede na výkonnostního autopilota a **může postrádat hlubší empatii a přesah**, který by ho lidsky podržel, když výkon zrovna nejde podávat.

3. Úroveň MOUDROSTI: Integrita a vědomé „MY"

Na nejvyšší úrovni osobní zralosti dochází k zásadnímu vnitřnímu skoku. Ego definitivně ustupuje do pozadí. Člověk přechází od dravého „JÁ musím dokázat, že jsem nejlepší" k vědomému „MY tvoříme hodnotu". Pokud je takový člověk lídrem, nevnímá svou funkci jako nástroj moci, ale jako službu celku.

Zralého člověka v této fázi poznáte podle specifického paradoxu: **dokáže být velmi tvrdý k problému, ale zůstává měkký k lidem**. Dokáže se rozloučit s kolegou nebo zkritizovat projekt, aniž by kohokoliv ponížil, protože striktně odděluje čin od hodnoty člověka. Je velkorysý, dává druhou šanci a neztrácí čas ani energii bojem o svou pravdu.

Tato úroveň zralosti se projevuje v naprostých maličkostech. Třeba když CEO zvedne na chodbě zmačkaný papír. Neudělá to pro image, ale z přirozené úcty k prostředí.

Absolutní podmínkou pro vstup do této zóny je **laskavost k sobě samému**. Člověk na této úrovni ví, že i on má své limity. Umí si odpustit chybu, umí si říct o pomoc a nebojí se ukázat zranitelnost. Ví totiž, že nemůže dát svému okolí to, co sám uvnitř nemá.

Právě s takovými lidmi vznikají inovace, skutečná loajalita a firmy, které přežijí desetiletí.

Zákon rezonance: Vrána k vráně sedá

Toto rozdělení osobnostní zralosti není jen psychologická teorie, je to neúprosný byznysový filtr. Firma řízená lidmi ovládanými strachem (Úroveň 1) nikdy dlouhodobě neudrží moudrého člověka z Úrovně 3. Ten buď rychle odejde, nebo ho toxický systém vyvrhne jako cizí těleso. A platí to i naopak – zralý lídr dokáže vytáhnout lidi z nižších úrovní výš, ale netoleruje toxické hry.

Firma je vždy jen tak zdravá, jak zralí jsou její klíčoví lidé. Generace nám dává kontext doby, ale zralost určuje kvalitu vztahů. Abychom se mohli jako jednotlivci i jako firma posunout výš, musíme nejprve pochopit, co nás drží dole – naše vlastní toxické hry a skryté programy.

3 Od šikany po svobodnou firmu

Pracovní prostředí je dnes rámováno zákoníkem práce, evropskými směrnicemi a dalšími pravidly, která by měla zaručovat spravedlivé podmínky a důstojné zacházení. Na papíře to vypadá jasně: žádná diskriminace, žádné obtěžování, právo na spravedlivou mzdu a bezpečné podmínky. A přesto realita může být velmi odlišná.

3.1 Středověk v kanceláři

Jsou místa, kde lidé zažívají psychické týrání – ponižování, zesměšňování před kolegy, cílené izolování ze skupiny. Jinde jde o zastrašování a hru moci: křik, výbuchy hněvu, hrozby výpovědí, záměrné nadržování oblíbencům a trestání těch, kdo se nechtějí podřídit. Objevují se i situace, které jsou už za hranicí představitelného: zákaz chodit na toaletu mimo určený čas, srážky z platu bez vysvětlení, manipulace se směnami jako prostředek trestu, kamerové záznamy a nahrávky bez souhlasu. V extrémních případech dochází dokonce k fyzickému útoku nebo sexuálnímu obtěžování, které je často „přikryto" mlčením vzhledem k moci útočníků.

Proč si to lidé nechávají líbit?
Důvodů bývá mnoho. Někdy jde o **existenční tlak** – člověk má rodinu, hypotéku, závazky, a tak si říká: „Musím vydělat, to ostatní nějak přežiju." Strach z nejistoty je obrovský – zvlášť v regionech, kde není snadné najít novou práci, nebo v odvětvích, kde pracovních míst ubývá.

Ale důvod může být i skrytý **uvnitř člověka samotného**. Mnozí v sobě nosí programy, které je tlačí do role trpitele: „Já to zvládnu. Už jsem vydržela horší věci," nebo: „Když snesu víc než ostatní, zasloužím si obdiv." Tyto vnitřní scénáře bývají často zakořeněné už z dětství – když jsme vyrůstali v prostředí, kde se oceňovala poslušnost, obětování se pro druhé a snášení bolesti či psychické vydírání, **naučili jsme se, že „vydržet" je vlastně ctnost**. **Jenže v pracovním prostředí se tato ctnost může změnit v past.**

Člověk pak necítí, že má právo říct „tohle už nechci". Naopak, začne se pomalu přizpůsobovat – nejprve skloní hlavu před hrubým slovem, pak přehlédne nespravedlivý

postup, nakonec už neprotestuje ani při systematickém ponižování. **Hranice se bortí jedna po druhé**. A nejhorší je, že když se tyto hranice překračují dostatečně často, člověk už ani neví, kde je měl. Vnitřní hlas, který kdysi říkal „tohle není v pořádku", se ztiší a časem zmlkne úplně. Zůstane jen rezignace a tichý pocit, že „tak to prostě je".

3.2 Sen o svobodě a jeho nástrahy

Na opačném konci spektra stojí firmy, které se rozhodly jít cestou tzv. svobody v práci. Dnes se jim často říká tyrkysové nebo tealové organizace. Tady nejsou tvrdé hierarchie ani pravidla určována shora. Vytvářejí se společně. Lidé mají možnost spolurozhodovat, být partnery, ne vykonavateli. Transparentnost a otevřenost nejsou prázdné slogany, ale každodenní realita.

Na první pohled to zní jako ideál. Jenže i tato svoboda nese své paradoxy. Ne každý člověk je připraven nést velkou míru dospělé odpovědnosti. Někteří potřebují jistotu jasného vedení a pravidel, protože jim dávají pocit bezpečí. Jiní svobodu zneužívají – užívají si benefity svobody a důvěry bez ochoty dát cokoliv zpět. Zralá svoboda firmy vyžaduje absolutní vnitřní zralost lidí. Bez ní se z ideálního prostředí stává chaos, v němž vítězí ti nejhlasitější nebo nejdrzejší.

Většina firem: Šedá zóna

Většina organizací není ani toxické peklo, ani osvícený ráj. Prostě fungují a přežívají. Ale na trhu, kde chybí statisíce talentů, začíná tato šedá zóna a lhostejnost prohrávat.

Měnit to musí jak lídři (odklonem od středověkého řízení a mikromanagementu), tak samotní zaměstnanci.

Tahounem změn je především **management** – ať už zahraniční, nebo domácí. Zahraniční manažeři často přinášejí vzorce, které si nesou ze svých kultur: Američané prosazují větší míru demokratických principů, důraz na výsledky spojený s otevřenou diskuzí a oceněním individuality. Japonci naopak staví na hierarchii, respektu k senioritě a poslušnosti, což může působit stabilně, ale pro naše prostředí také někdy příliš rigidně.

V ryze českých firmách je situace různorodá: záleží na **zralosti osobnosti majitele či vrcholového managementu**. Najdeme tu vizionáře, kteří dokázali vybudovat zdravou firemní kulturu, kde lidé chtějí pracovat, ale i despoty, jejichž firmy fungují jen proto, že mají tým ochotný snášet tlak, někdy až nedůstojné zacházení a nedávat najevo svůj reálný postoj. Takové prostředí může dlouhodobě přežívat, ale málokdy přináší skutečnou prosperitu – spíš jen vydřený výkon a unavené lidi.

Vývoji pomáhá také stále důležitější faktor: **pracovní trh**. S každou novou generací, s každým nedostatkovým talentem nebo chybějícím zkušeným odborníkem sílí tlak na to, aby se firmy měnily, aby byly atraktivnějšími zaměstnavateli. Mladší generace, kvalitní seniorní experti i ti nejžádanější lidé dnes diktují podmínky více než kdy dřív.

Nakonec je ale důležité připomenout, že **zaměstnanci sami mají ve svých rukou mnohem větší moc, než si často uvědomují**. Každý z nás může provést revizi aktuálních podmínek, pojmenovat to, co je pro něj přijatelné, a jasně se vymezit vůči tomu, co už

Vážení čtenáři, právě jste dočetli ukázku z knihy Firemní kultura jako motor úspěchu**.**
Pokud se Vám ukázka líbila, na našem webu si můžete zakoupit celou knihu.