

JARO/LÉTO 2020

APERITIV

INSPIRATIVNÍ ČASOPIS

Aperta

ROZHOVOR

MUDr.

**PETR
ČARNÝ**

TAJEMNÝ A SLOŽITÝ
... TAKOVÝ JE
LIDSKÝ MOZEK

str. 4

**FLEXICURITO,
KDE JSI?**

str. 8

**ŽIVOT
OTEVŘENÝCH
DVEŘÍ**

str. 26

VÍTEJTE
VE SVĚTĚ

FLEXIBILITY

str. 6



OTEVŘENÉ KURZY 2020



JARO

26. 3. 2020 Liberec

OSOBNÍ IMAGE NEJEN PRO MANAŽERKY Dobroslava Stránská

21. 4. 2020 Praha

WORK-LIFE BALANCE Oldřich Kvasnička

14. 5. 2020 Praha

POHOTOVÁ KOMUNIKACE Dobroslava Stránská

LÉTO

11. 6. 2020 Liberec

MINDFULLNESS Alena Čechová

19. - 20. 6. 2020 na cestě

ZA HRANICE Alena Čechová

23. 7. 2020 Liberec

MANAŽER NA STARTU Dobroslava Stránská

PODZIM

21. 10. 2020 Praha

UMĚNÍ ROZHODNUTÍ Michal Kněžíř Mrvka

21. 4. 2020 Praha

GAMIFIKACE Alena Čechová

11. 11. 2020 Praha

HRANICE V NÁS A KOLEM NÁS Jan Jersák



OBSAH

Rozhovor: Tajemný a složitý... takový je lidský mozek	4
Vítejte ve světě flexibility	6
Flexicurito, kde jsi?	8
Pružnost a pevnost aneb Od silnice do spedice	11
Flexibilitou a diverzitou k úspěchu v ZF Automotive s.r.o.	12
Sdílení	14
Lipo.ink- Sdílení a propojení jako předpoklad pro byznys v 21. století?	16
Typologie pracovních týmů aneb Zvířátka a firemní svět	18
Zasedačky v zrcadle času	20
Rozhovor: Tělo a mysl	22
Jakým jazykem mluvíš, takovým jsi člověkem	24
Život otevřených dveří	26
Nastavení mysli – Carol Dweck aneb Tuhle knihu byste měli mít ve své manažerské knihovničce	28
Představujeme: Jan Jersák	30
Tipy na sdílejší aplikace	31

Milé čtenářky a čtenáři,

právě čtete zbrusu nový Aperitiv, destilát s tradicí, který pružně reaguje na aktuální témata. V tomto čísle vás vítáme ve světě FLEXIBILITY. Rádi bychom vám toto zaklínadlo dnešních dní přiblížili v širokém spektru oborů, pohledů, seriózně i odlehčeně. Vstupte tedy a od neurologa Petra Čarného se dozvíte, jak je to s flexibilitou mozku a nakolik jsme ohroženi digitální demencí. O tom, že lze cíleně a odhodlaně změnit obor a uspět vás přesvědčí Roman Botka, ředitel FEE Transport. Pružnost i pevnost jazyka přiblíží téměř filosoficky Jiří Mittner z ČSOB. S Aperitivem zjistíte, zda je váš tým smečkou, úlem či králíkárnou. Typologii pracovních týmů inspirovanou zvířecími společenstvími přináší Oldřich Kvasnička. Spolu s Michalem Kněží Mrvkou se zamyslete, zda je vaše zasedačka spíše ohništěm či místem lákajícím k defenestraci a jak prostor k setkávání ovlivňuje lidi v něm a naopak. Antonín Ferdan přiblíží příběhy sdílení a propojení, které zprostředkoval Lipo.ink. Toto je krátká ochutnávka toho, co vám může nabídnout náš Aperitiv.

Pružně, vynalézavě a hlavně po svém je možné přistoupit i k jeho užívání. Klasickou a osvědčenou variantou je ho do sebe „kopnout“, přečíst jej najednou od první do poslední strany a ponechat jeho účinky působit. Můžete vychutnávat pozvolna, nechat rozeznít jednotlivé složky jazyka, zkoumat vyváženost a zjišťovat, s kterými názory v článcích souzníte a které nabízejí možnost převrátit dosavadní pohled na téma. Lze si ho šetřit a užívat postupně v dávkách menších než malých pro radost, za odměnu, na kuráž. Je rovněž zcela legitimní jej před druhými schovávat a strávit s ním čas zcela sami, my však doporučujeme se o něj podělit a ke čtení pozvat celé osazenstvo. Radost ze sdílení je k nezaplacení (více v článku Jana Jersáka)...

Ať se budete s novým číslem apertího žurnálu seznamovat jakkoliv, přejeme vám, ať vám lahodí, povzbudí vaši chuť začínat nové, dodá odhodlání nevzdávat obtížné a dokončovat zdoluhavé...

Pokud tomu tak bude, naplní se smysl Aperitivu a pro nás v Apertě to bude nesmírná čest. Připravovali jsme jej s láskou a úctou k vám.

*Dobroslava Stránská
lektorka, konzultantka, koučka, Aperta, s.r.o.*



TAJEMNÝ A SLOŽITÝ

(...TAKOVÝ JE LIDSKÝ MOZEK)



Obor, který fascinuje přinejmenším stejně tak, jako objekt, kterým se zabývá. Řeč je o neurologii. Vznik této lékařské disciplíny se datuje přibližně do druhé poloviny 19. století, ačkoliv některé zmínky o chorobách s oborem souvisejících můžeme nalézt již v antickém Řecku. Ať se bere v potaz vznik jakýkoliv, je nepopíratelné, že neurologie prodělala v posledních desetiletích obrovskou proměnu a rozvoj. (Nejen) Jak to s ní bude dál a jaké vyhlídky spatřují její odborníci, na to jsem se ptala neurologa MUDr. Petra Čarného, působícího ve Vojenské nemocnici Olomouc. Tato nemocnice vyniká svou špičkovou úrovní, zároveň však také nádherou svého prostoru, jehož využití lze z historického hlediska nazvat též velmi „přizpůsobivým“.

Petře, pracuješ nyní jako neurolog. Kdy ses pro toto zaměření rozhodl?

Rozhodnutí dělat neurologii, jakožto můj celoživotní obor, ve mně vykrystalizovalo až během studia na 1LF, a to přímo při vlastní

stáži na neurologii v 5. ročníku medicíny, kdy jsem tento obor poznal detailněji vlastně poprvé. Do té doby jsem úplně nevěděl, který obor budu v medicíně dělat – je to pro medika v podstatě jedno z nejdůležitějších rozhodnutí v jeho životě, tak se to nesmí uspěchat a všechno se musí pečlivě promyslet a zvážit. Nicméně již během prvních dnů stáže jsem si uvědomil, že tohle bude v mém životě velice pravděpodobně

Lidský mozek je naprosto úžasný a dokonalý orgán, který řídí opravdu úplně všechno...

Spoustu lidí mozek fascinuje...

to právě ořechové a měl jsem pravdu.

Nedávno ses přestěhoval v podstatě přes celou Republiku a své angažmá v Thomayerově nemocnici vyměnil za práci ve Vojenské nemocnici Olomouc. Jak si člověk původem z Liberce zvyká na život na vzdálené Hané?

Je to pro mě velká, ale zase příjemná změna! Člověk si tu zvykne poměrně lehce, město je to krásné, svěží, kulturní a hodně studentské a přátelská a upřímná povaha lidí žijících na Moravě mi tuto změnu značně ulehčila. Děláním práci, která mě baví a naplňuje, našel jsem si tu rychle kolem sebe okruh úžasných lidí, snažím se sportovat, jak to jen jde. A Olomouc je, i co se týče velikosti, podobný mému domovskému Liberci, takže zatím nemám, co bych vytknul a jsem tu velice spokojený.

Přemýšlel jsi někdy o stěhování někam ještě dál? Uvažoval jsi například o misi s Lékaři bez hranic?

Během studia jsem o podobné možnosti uvažoval a Lékaři bez hranic jsou taková až legenda mezi mediky. Děláním svou práci a i všechno kolem toho opravdu skvěle a klobouk dolů přede všemi, kteří se nebáli do toho pustit! Zkušenosti musí být k nezaplacení. Nicméně v tomto ohledu jsem svým způsobem patriot a rozhodl jsem se, že budu raději pomáhat lidem tady v ČR.

Poznáváš nějaké rozdíly mezi lidmi z různých regionů při výkonu své práce?

To každopádně! Je určitě velký rozdíl mezi tím, když pacient bydlí například na malé vesničce, kdy nejbližší nemocnice a vůbec alespoň nějaký lékař je vzdálený třeba desítky kilometrů, než když bydlí v Praze, kde

je jenom těch velkých nemocnic celkem 6. Myslím, že na té malé vesničce spousta lidí někdy může i přecházet určité obtíže a k tomu lékaři si nedojdou, protože je pro ně prostě daleko. Nebezpečím tady samozřejmě je, aby se nejednalo o problém ohrožující život.

Tématem našeho časopisu je Flexibilita – jak vnímáš flexibilitu lidského mozku?

Lidský mozek je naprosto úžasný a dokonalý orgán, který řídí opravdu úplně všechno, co se v našem těle děje, takže si všechna superlativa, která o něm kolují, opravdu zaslouží! Tím všechno myslím opravdu všechno! Je to zároveň také nejsložitější orgán spotřebovávající největší část energie a obsahující přibližně 100 miliard neuronů, což je naprosto nepředstavitelné číslo. To jen

Co myslíš, že zůstává ohledně mozku medicům zatím ještě utajeno? Je něco takového vůbec?

Mozek byl je a bude neustálým předmětem zkoumání nejrůznějších skupin vědců a odborníků na celém světě. Spoustu lidí mozek fascinuje, takže poznatky samozřejmě přibývají a těžko předpokládat, co všechno ještě může vyjít najevo. Jinak pro mediky, a to hovořím ještě z vlastní relativně čerstvé zkušenosti, byl mozek vždy něco tak strašně tajemného a složitého, že myslím, že není medika, který by se na zkoušce z anatomie nemodlil, aby si zrovna otázku týkající se tohoto systému nevytáhl.

Často se mluví o „digitální demenci“, jak se na toto téma díváš jako neurolog?



Vojenská nemocnice Olomouc

je prokazatelně nejstarší vojenskou nemocnicí na území bývalé Československé republiky – založena v Olomouci v roce 1748, do prostor Klášterního Hradiska přesunuta 1802. Je příspěvkovou organizací Ministerstva obrany ČR s nadregionální působností. Opakovaně se umísťuje na nejpřednějších příčkách v rámci celostátního projektu Nemocnice ČR.

Kdybys mohl něco změnit v tomhle světě, co by to bylo?

Měnit toho v tuto chvíli ani moc nechci, chtěl bych spíše popřát nejen všem, kdo budou číst tento článek, aby byli zdraví, spokojení a šťastní a vážili si toho, co v životě mají. I těch malých věcí, které jsou někdy přehlédnutelné, ale nejsou nedůležité.

Děkuji za rozhovor, přeji pevné nervy a zodpovědné pacienty.



Alena Čechová

koučka, konzultantka a lektorka v Aperta, s.r.o.

Jsem liberecká rodačka, v rámci studia jsem se dotkla (tématu) mozku, mám slabost pro Prahu i Olomouc, speciálně jejich středověké části a hostinská zařízení. Zažívám upřímnou radost, když jsou mladí Liberečané úspěšní a dobývají svět. Oceňuji, že nyní vím, kam se obrátit, kdyby mě někdy zachvátil hlavobol.

... poznatky
přibývají a těžko
předpokládat,
co všechno ještě
může vyjít najevo.

tak na úvod, aby bylo jasné, že flexibilita jakožto vaše téma není pro mozek absolutně žádným problémem. Jsem v praxi čtvrtým rokem a myslím si, že i když budu v praxi třeba 30 let, tak mě mozek a to, jak funguje, nepřestane nikdy udivovat a překvapovat.

Myslím si, že v dnešní moderní době, kdy lidé žijí více na sociálních sítích, než aby žili normální opravdový život, je toto téma velice aktuální a určitě na tom něco bude. Abych to vysvětlil, tak se jedná o knihu německého autora neurologa a psychiatra Manfreda Spitzera, kde se digitální demence popisuje jako psychický proces, ve kterém přílišné užívání digitálních médií vede k rozkladu kognitivních, tedy poznávacích a hodnotících funkcí mozku. Z mého pohledu je téma jistě velice zajímavé a jistě vyvolává kontroverzní reakce. Má svá pro a proti a až budoucnost nám ukáže, jaký bude další vývoj.

Petře, klepou se ti někdy ruce? Co v takovou chvíli děláš?

Ruce se mi neklepou a ani neklepaly, a to dokonce ani nejsem chirurg! Kdyby se klepat náhodou začaly, tak jako neurolog mám tu výhodu, že si na to mohu alespoň nasadit nějaký účinný lék :).

VÍTEJTE VE SVĚTĚ FLEXIBILITY

Motto: "Poslední list se třese na platanu, neboť on dobře ví, že co je bez chvění, není pevné. List nemusí tě, Bože, o nic prosit, dal jsi mu růst a on to nepokazil. Ale co já...!" Vladimír Holan

Nároky na dovednosti se mění, stejně jako mění se svět kolem nás. Není to tak dávno, co jsme se učili, jak přežít v přírodě, dnes bychom se měli spíše učit, jak bezpečně přežít ve městě.

Ale změny v dovednostech se netýkají jen jich. Tisíce hodin strávených v různých firmách poradenstvím a vzděláváním nám umožňují vidět realitu trhu, potřeb a nároků na zaměstnance v ještě jiné a hodně pestré šíři. A nic tak v poslední době nevyčívá, nic nezní tak mohutným hlasem jako volání po flexibilních dovednostech. Zaměstnavatelé prostě chtějí, aby jejich zaměstnanci byli pružnější, rychleji se učili nové věci (a tím pádem lehčeji opouštěli staré návyky), snadněji (bez dlouhého odporu) se přizpůsobovali stále novým a novým změnám i pracovním podmínkám.

Těžké, neboť v určité povrchní naivitě si ti, kteří změny vyžadují, myslí, že jde jen o nějaké přeučení se – jen o ty dovednosti. Starý Pavlov se svými slintajícími psy se na nás potutelně z nebe usmívá. Opravdu, velmi často vidím jeho postupy: pohrozíme nebo slíbíme cukrátko, zaplatíme trénink a je pořešeno. Bohužel, nebo naštěstí vůbec ne.

Změnám pod tlakem máme tendenci bránit se ještě větším tlakem (jsme v tom opravdu velmi pružní) a trénink bez pochopení smyslu je jen nekreativním opakováním (v lepším případě). Nejen jako firmy, ale jako lidé

Změnám pod tlakem máme tendenci bránit se ještě větším tlakem...

potřebujeme větší flexibilitu mysli, potřebujeme si vypěstovat větší otevřenost pro nové, podporovat u sebe vlastní zvědavost, chuť experimentovat.

K tomu jsme v Apertě připravili nový vzdělávací „trojboj“. Nejde tedy o tolik v Čechách populární trojbal, který řízek utemuje. Naopak my chceme pomoci otevřít vlastní flexibilitě dveře dokořán. Sestavili jsme tři disciplíny, v nichž si zatím, jak zjišťujeme, účastníci nevedou úplně dobře a které jsou zároveň přímým podporovatelem flexibility.

První disciplína flexibilního světa – Pohotová komunikace

Jednou provždy konec se „schodišťovým“ myšlením, kdy odcházíte a na schodišti vás napadá, co jste měli před dvěma minutami říci. V **Pohotovité komunikaci** se formou tréninku a rozboru jednotlivých cvičení naučíte mnohem rychleji reagovat, pohotově vás budou napadat repliky a odpovědi, zvýšíte svou schopnost argumentovat, načíst komunikační mapu druhé strany, neotřele vymýšlet trefné metaforu a přirovnání, naučíte se vyprávět s pointou.

Druhá disciplína flexibilního světa – Umění efektivního rozhodnutí

Skvělé vědět, podle čeho se rozhodnout, umět rychle vyhodnotit příležitosti i ztráty, nepropadat panice, nenechat se unést v rozhodování emocemi, a když ano, tak cíleně a efektivně. V **Umění efektivního rozhodnutí** se naučíte několik rozhodovacích technik jak racionálních, tak těch, které podporují vaši rozhodovací intuici, zaměříte se na dokonalé pojmenování tématu i cíle rozhodování. Zlepšíte se a vaše rozhodnutí vám přinesou větší uspokojení.

Třetí disciplína flexibilního světa – Řízení na dálku

Jsme jeden tým, ale nejsme spolu. Čím dál častější realita moderních firem. Home office, různé půl úvazky, sdílená a flexi pracoviště, to vše kladé před manažery úkol úplně jinak řídit, motivovat a organizovat práci i lidí. V **Řízení na dálku** dostanete možnost tyto nové zkušenosti sdílet s ostatními, získáte hodně nových tipů, jak takové týmy vést



a řídit, naučíte se jiné techniky organizace vašeho času, zlepšíte se v dávání „bleskové“ zpětné vazby. Budete vědět, jak tmelit tým, budovat sdílejší atmosféru a kulturu úspěchu i splněných cílů.

A navíc: můžete si vybrat třeba jen jedno zaměření, nebo začít postupně a přidávat, či celé, pěkně všechny tři disciplíny. Prostě vítajte ve **Světě flexibility**.

... trénink bez pochopení smyslu je jen nekreativním opakováním...



Oldřich Kvasnička

lektor, konzultant, kouč, jednatel Aperta, s.r.o.

Baví mě objevovat nové, zkoušet a učit se. Jsem neposedný a stále vystavuji zkouškám svou flexibilitu těla i mysli.



ŘÍZENÍ NA DÁLKU

Cílem kurzu je připravit manažery na stále častější situaci, kdy se jen těžko a výjimečně daří mít všechny podřízené na jednom místě. Díky podpoře zkrácených úvazků, home office a tendenci k sdíleným pracovištím manažer ztrácí možnost permanentního a okamžitého působení na všechny členy týmu. To klade úplně nové požadavky na styly řízení a práci s lidmi.

VÝSLEDEK A UŽITEK PRO ÚČASTNÍKA ŠKOLENÍ

- Je ztotožněn se svou novou manažerskou rolí.
- Umí si najít svoje individuální techniky a postupy k řízení lidí na dálku.
- V řízení svého týmu se cítí jistěji a svobodněji.
- Umí používat nové techniky a metody k podpoře efektivní sounáležitosti členů týmu.

PRO manažery, kteří řídí flexibilní týmy, obchodní týmy a týmy s diversifikovanými úvazky a pracovní dobou.

Rozsah
2 DNY

INDIVIDUALISMUS VERSUS TÝMOVÁ PRÁCE

- Můj pracovní tým – je to ještě tým?
- Jak spoluvytvářet užitečná týmová pravidla
- „Tajný“ kód všech úspěšných týmů

SPOLUPRÁCE

- Jak se „dělá“ spolupráce v týmu
- Učíme se od sebe- techniky sdílení know-how

ORGANIZACE PRÁCE A ČASU

- Co to je manažerský čas a jak ho efektivně využívat
- Sebeřízení – nutnost bez níž efektivně řídit „Na dálku“ dlouhodobě nejde
- Úkoly – delegování – kontrola
- Skvělé aplikace a IT k řízení „Na dálku“ – pomocníci nikoliv nepřátelé

TVORBA POZITIVNÍCH VZTAHŮ A SDÍLENÍ INFORMACÍ

- Porady na dálku – nejsme spolu – jak je vést, aby byly efektivní
- Porady na blízko – jsme spolu – jak je vést, aby byly efektivní
- Rozhovory – rozvojové a růstové

KONTAKTUJTE NÁS

- **Věra Růžicková**, Key Account Manager
- ☎ +420 739 066 633 ✉ v.ruzickova@aperta.cz

Aperta, s.r.o.

Lužická 1157/30, 460 01 Liberec

www.aperta.cz

Aperta

FLEXICURITO, KDE JSI?

Otevření společnosti, svoboda, propojení, moderní technologie, to jsou faktory přinášející (v určitém vzájemném propojení) řadu pozitivních i negativních efektů. Jedním z nich je rychlost komunikace.

Odpovědi dnes vyžadujeme obratem. Nikoli výjimečně však rychlost v odpovědi znamená nedostatečně hlubokou a komplexní analýzu věci. Rychlá odpověď musí být z povahy věci také stručná. Stručnost vede ke zkratkovitosti a zkratkovitost k pozvolnému upadávání úrovně jazyka.

Jedním z hojně užívaných prostředků v této souvislosti jsou anglicismy; byť může být k diskusi, zda přebírání cizojazyčných pojmů nemá pro jazyk i určitý obohacující efekt.

I jednoslovný cizojazyčný pojem může mít relativně široký význam, který by jinak bylo třeba opisovat řadou slov. Může posloužit ke zkrácení odpovědi. Tato výhoda je však současně i jednou ze slabin, neboť, je-li význam pojmu chápán v rámci diskurzu různě, dostává se efekt, který lze lidově řečeno charakterizovat jako „ztraceno v překladu“. V tomto případě se dostává nedorozumění, odlišné chápání sdělení.

Takový cizojazyčný výraz nabízí ještě jeden efekt, který je v poslední době obzvláště populární. Nabízí možnost dát starým věcem „nový lesk“, udělat z obvyklé věci exkluzivitu. A tak máme meetingy, posíláme newslettery, pohovory se zájemci o práci dělají HR manažeři...

Flexicurity – význam

Cizojazyčným výrazem, který vykazuje právě uvedené znaky, je i flexicurity; po vzoru obrozené tradice částečně v některých textech počestěný na flexicuritu anebo (ještě více a děsivěji) na flexijistotu či dokonce na pružnost.

Před více jak deseti lety byla v rámci zdejší právnické veřejnosti vedena diskuse o významu tohoto pojmu. Jedním z jejích hlavních rysů, zejména v počátku, přitom bylo nedostatečné si ujasnění jeho významu jejím úvodem. Výstupem nakonec bylo, že se v podstatě jedná pouze o odlišné označení obecně známého jevu.

Právní úprava závislé práce má již od dob svého raného formování do stávající podoby v 19. století dvě základní funkce:

- funkci organizační – jde o to poskytnout zaměstnavateli právní nástroje nezbytné k tomu, aby mohl prostřednictvím zaměstnanců efektivně realizovat svou činnost;

... zástupci
právnických profesí
většinou nebyvají
ti, kdo jsou zběhlí
v posledních
technologických
novinkách.



- funkci ochrannou – jde o to v návaznosti na chráněné hodnoty, jako je život a zdraví zaměstnance, ale i sociální aspekty, včetně ochrany rodiny, omezit ať již ze zákona plynoucí jednostrannou možnost nebo smlouvou založenou pravomocí zaměstnavatele organizovat práci zaměstnance.

Tyto funkce mají pevné vzájemné souvztahy. Míra ochranných prvků je odvislá od řady faktorů, zejména od faktické vyjednávací síly zaměstnanců, působení zástupců zaměstnanců (zejména odborů), stejně jako od hospodářské situace jako takové. Zákodárce by měl na tyto aspekty reagovat a při zachování potřebné míry stability právní úpravy formulovat pravidla odpovídající potřebám společnosti, která současně budou v odpovídající míře zachovávat právním řádem chráněné hodnoty.

Příkladem flexibilních prvků právní úpravy jsou instituty jako pružné rozvržení pracovní doby, či konto pracovní doby, ale i zrušení pracovního poměru ve zkušební době, nebo právní úprava umožňující jednostranné stanovení mzdy. Mezi ochrannými prvky lze jmenovat například základní pravidla o délce směny, dobách odpočinku, právní úpravu skončení pracovního poměru výpovědí nebo okamžitým zrušením ze strany zaměstnavatele.

Krátce řečeno, flexicurity je složeninou anglického flexibility, tj. pružnost, a security, tj. bezpečnost. Nejde (a ani před 10 lety nešlo) však o žádnou novinku. Z hlediska zdejšího právního prostředí můžeme říci, že jde buďto o označení základních funkcí pracovní právní úpravy (organizační a ochrannou), nebo o ideální vyvážený stav organizačních a ochranných prvků právní úpravy odpovídající socioekonomické situaci, tedy o ideál, o který by měl primárně zákonodárce usilovat.

Flexicurity ...počkejte, teď ne

V nedávné době nebyl takový problém pro akademika, legislativce, advokáta, či soudce si představit, jak zaměstnanci vykonávají práci a jaké právní figury jsou nezbytné k tomu, aby byl umožněn výkon práce při současné ochraně hodnot, k jejichž zachování má právní řád a normy pracovního práva sloužit. Bylo reálné v potřebné míře zohlednit i související aspekty, včetně používaných technik a technologií.

V současné době však již představy nestačí. Variant je zejména kvůli technologickému vývoji mnoho a přiznejme si, zástupci právnických profesí většinou nebyvají ti, kdo jsou zbehli v posledních technologických novinkách. Pokud představy mají, pohybují se z hlediska technologie a souvisejících

potřeb zpravidla řadu let za současným stavem. Určité meškání práva/právní regulace je obvyklé a do určité míry normální. Tady je však již ve fázi představ při přípravě legis-

Cestou pro tvorbu dobrého pracovního zákonodárství je (a.) pozorně naslouchat zaměstnavatelům a zaměstnancům, (b.) poznat problémy aplikační praxe ply-



lativy zpravidla nepřijatelně velké, přičemž zohledníme-li nezbytnou dobu pro přijetí/změnu úpravy a souběžný technologický a další pokrok, není třeba dalšího hodnocení.

... musí být
formulace právních
institutů a právní
regulace projevem
„živých pozorování“
a ne „laboratorních
testů“.

Nepodstatným aspektem je v této souvislosti i přebujelost právního řádu, která jen s obtížemi umožňuje promyslet všechny související důsledky konstruovaného institutu.

noucí ze stávajících trendů výkonu práce, využívaných technologií atd., (c.) vyhodnotit získané informace v kontextu právem chráněného hodnotového spektra a (d.) na základě zobecnění po odborné a široké diskusi s adresáty budoucí regulace (zejména jde-li o důsledky, které regulace má navodit) a odborníky z jednotlivých oblastí práva (zejména jde-li o důsledky, které zamýšlená změna může navodit v té které oblasti v provazbě na další právní úpravu) formulovat právní pravidla umožňující vykonávat práci a realizovat hospodářskou či jinou činnost zaměstnavatele způsobem odpovídajícím stávajícím společenským a hospodářským potřebám, stejně jako stavu techniky při potřebné míře ochrany zaměstnance.

Jinak řečeno, více jak kdy dřív musí být formulace právních institutů a právní regulace projevem „živých pozorování“ a ne „laboratorních testů“. Myšlenková schémata musí být komplexní a důsledně dotažena, aby institut byl od počátku funkční a nevyžadoval dlouholeté otesávání, usazování a upřesňování prostřednictvím judikatury. Konkrétněji, formulaci právního institutu musí (a.) předcházet analýza stávajícího stavu, (b.) analýza potřebnosti změny a (c.) analýza předpokládaných důsledků navozených změnou; právní institut může být zaveden jedině tehdy, resp. stávající stav může být změněn jedině tehdy, bude-li (i.) identifi-



nanec do změny rozsahu úvazku žádnou hodinu dovolené, může mít ke dni změny rozsahu úvazku nárok na 120 hodin dovolené a ke konci roku nárok celkem na 130 hodin dovolené, což při přepočtu na nový rozsah úvazku a čerpání v čtvrté čtvrtině roku fakticky znamená 13 týdnů dovolené.

Podobně, z hlediska naplnění předpokladů pro dobré zákonodárství, je na tom například i navrhovaná změna právní úpravy doručování v pracovněprávních vztazích, kde sice předkladatel dosavadní úpravu částečně zlepšuje, vytváří však současně (pravděpodobně v důsledku neznalosti nebo nedomyšlenosti) další problémy (viz například podmínka písemného souhlasu s doručováním do datové schránky).

... tak snad příště

Potřebujeme novelu zákoníku práce? V roce 2017 jsem na tuto otázku na odborném fóru o pracovním právu v Třešti odpověděl, že ano, avšak (z převážné části) jinou než tu, která je předkládána. Mezi návrhy z roku 2017 a 2019 jsou určité rozdíly. Nejsou však takové, aby odpověď na stejnou otázku dnes byla jiná.

Jde přitom o promarněnou příležitost. Digitalizace, ekonomika platform atd., to vše si žádá určité posuny v právní úpravě. Je třeba o nich diskutovat a uvádět je v život spíše rychleji nežli pozvolna. Podněty ze strany odborné veřejnosti, či profesních organizací (například České advokátní komory) však zůstávají předkladateli nevyslyšeny.

Uzavřít lze s tím, že v souvislosti s pracovněprávní legislativou předkladateli často zvedaná flexicurita se stává jen prázdným heslem, argumentem k přesvědčení neznalých, a nikoli fakticky naplňovaným cílem.

Nezbývá než doufat v lepší zítřky.

kován nešvar, který působí nespravedlnosti nebo jinak narušuje základní hodnoty chráněné právním řádem, (ii.) navržené řešení musí být způsobilé nešvar odstranit, přičemž (iii.) rozumně předpokládaný pozitivní přínos zavedení institutu (změny) musí být vyšší než negativní důsledek (náklady na straně adresátů, zásah právní jistoty, narušení jiných, právním řádem chráněných hodnot – je přitom třeba hodnotit dopady do všech právem regulovaných oblastí, tj. zvážit všechny předpokládané důsledky).

Tyto předpoklady dobrého práva však stávající legislativní praxe příliš nenaplnjuje. Alespoň se tomu tak zdá být s ohledem na poslední novelizační snahy.

Potřebné je reagovat na výkon práce prostřednictvím moderních technologií (platform), pravděpodobně mj. (i v reflexi potřeb profesionálního sportu a nedostatků jeho právní úpravy) formulovat institut pracovníka, tedy kategorii na pomezí zaměstnance a osoby samostatně výdělečně činné. V návaznosti na změny v modelech rodinného a společenského soužití si žádají

revizi související překážky v práci, zejména rodičovská dovolená. K úvaze je, zda a v jaké formě předcházet sociální izolaci a dalším rizikovým jevům spojených s moderními technologiemi a jejich využíváním v pracovním procesu. Praxe dlouhodobě poukazuje na nedostatečná pravidla pro výkon práce mimo pracoviště zaměstnavatele (§ 317 ZPr), zejména jde-li o absentující úlevy zaměstnavatele v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zaměstnavatelé i zaměstnanci mají zájem na vyplácení mzdy v cizí měně, což jim stávající úprava (až na drobné výjimky) neumožňuje. Schází uspokojivé řešení úrazového pojištění zaměstnanců. Nabízí se reagovat na potřeby praxe a vývoj judikatury týkající se skončení pracovního poměru či pracovních poměrů na dobu určitou. Takto by bylo možné pokračovat dlouho.

Místo reflexe a vypořádání se s potřebami praxe je však již potřetí například předkládána koncepční změna výpočtu dovolené (dovolená by se měla nově přepočítávat na hodiny). Právní úprava, ke které nebyla zpracována žádná analýza potřebnosti ani nákladovosti; jinak si lze těžko vysvětlit uvozující důvodovou zprávu. Právní úprava, která mění více jak 25 let zavedenou fungující regulaci. Právní úprava, po které nikdo nevolá (nepůsobí žádné zásadní nespravedlnosti – schází nešvar, který by měl být napraven), nikdo ji nechce a nepotřebuje (minimálně ne při nákladech, které by taková změna přinesla – negativa vzniklá změnou, včetně zvýšení administrativní zátěže, převažují nad očekávanými pozitivy). Právní úprava, která trpí mj. i koncepčními nedostatky; opakovaně bylo poukazováno například na to, že dojde-li v průběhu roku ke zkrácení úvazku zaměstnance s nárokem na 4 týdny dovolené za kalendářní rok z rozsahu stanovené týdenní pracovní doby na 10 hodin/týdně, nevyčerpal-li si tento zaměst-

Praxe poukazuje na nedostatečná pravidla pro výkon práce mimo pracoviště zaměstnavatele.



JUDr. Jakub Morávek, Ph. D

Jsem advokátem a partnerem kanceláře Felix a spol. a současně působím jako tajemník a odborný asistent na Katedře pracovního práva a práva sociálního zabezpečení Právnické fakulty Univerzity Karlovy v Praze, kde se vedle vědecké činnosti věnuji výuce primárně pracovního práva a práva sociálního zabezpečení. Působím též v jedné z komisí Rady vlády pro koordinaci boje s korupcí. Vzhledem ke všem profesním a soukromým zájmům i situacím pro mě být flexibilní znamená denní standard.

PRUŽNOST A PEVNOST ANEB OD SILNICE DO SPEDICE

Foto archiv Roman Botka



Společnost FEE Transport s. r. o.

je lídr českého speditérského trhu se skvělými výsledky. Svoji činnost, a tím i její zahájila v roce 2013 v Jičíně. Kromě sídla zde se může pochlubit i sedmi dalšími pobočkami v Olomouci, Ostravě a Brně, Praze, Hradci Králové, Kostelci n. O. a Pardubicích.

Nestává se asi úplně často v životě lidském, aby se člověk ze dne na den vrhl do oboru, který zná relativně povrchně, a opustil práci, kde je uznávaným odborníkem. Ale věřte, že právě to je věc, která vás po dvaceti letech nakopne k touze po jiném sebezvzdělávání, a začnete hlíst nové informace plnými doušky. Je to o to více hektické, že nemáte již v takovém okamžiku možnost postupně se seznamovat s jednotlivými školními stupni, kde vás „nahlévali“ v předmětech, jako je Silniční stavitelství, Pružnost a pevnost nebo slavná Statika a dynamika a kde jste následně procházeli celým oborem od píky z pozice mistra, stavbyvedoucího až do manažerské pozice.

V naší profesi všechno stojí a padá s kolektivní, kvalitní a zodpovědnou prací všech zaměstnanců.

Nabízí se zde otázka, co z minula lze vše využít, když se dostanete do úplně nového rybníčku?

„Stavba“ mě naučila, že je potřeba mít charakter. To vidím v umění držet slovo, vystupovat konzistentně a nebát se prosazovat

nové věci, které posunou jednotlivce a firmu, jako je FEE Transport, dopředu i přes to, že to někdy „bolí“.

Jak jsem již naznačil, jsem toho názoru, že nejdříve musí být jasná vize. Chtít se osamostatnit, zodpovídat sám za sebe a něco vybudovat. Začátky jsou vždycky těžké a rozjezd je složitý. Ani teď po sedmi letech to není jednoduché. V naší profesi všechno stojí a padá s kolektivní, kvalitní a zodpovědnou prací všech zaměstnanců. Měl jsem štěstí na pracovitě a dobré spolupracovníky. V první řadě musí být vedoucí příkladem a potom může vyžadovat to samé od lidí.

V dnešní době nestačí jen dobré finanční podmínky, příjemné pracovní prostředí, různé benefity, dobrý kolektiv, ale i slušné, férové a konzistentní zacházení. Tedy kombinovat pružnost v reakcích na nové podmínky a na druhé straně pevnost v zásadách.

Co se v zaměstnancích hlavně snažím vychovat:

- sounáležitost k firmě
- zodpovědnost
- profesionální přístup k zákazníkům
- férovost
- spolehlivost
- pružnost
- snahu se stále zlepšovat
- slušnost

Zdá se mi, že se některé z těchto věcí z dnešního úspěšného života vytrácí, a je to velká škoda. Právě na těchto hodnotách je prakticky postavená celá naše činnost.

Práce v dopravě je hektická a málokdo si uvědomuje, že pracovní den nekončí tím, že zavřete dveře a jdete domů. Kdo zná ten-

to obor, ví, že právě v čase, kdy mají běžné profese volno, doprava jede dál. „Kolečka“ dopravy se nezastaví ani v noci nebo o víkendu. K tomu se ještě mnohdy přidávají komplikace při přepravě v podobě nehod, nepříznivé počasí, náledí a rozličného uvíznutí v dopravních uzavírkách. Důležité ale je udělat všechno k tomu, aby nedocházelo k ohrožení zdraví, poškození nákladu nebo vozidel náklad přepravujících. V tomto ohledu se snažíme vykonat vše pro to, abychom maximálně předcházeli těmto rizikům – i zde je třeba pružnost při nenadálých situacích a současně také pevnost v pravidlech. Značnou měrou k tomu přispívá i integrovaný systém kvality, kterým se může společnost FEE Transport pochlubit. Kvalita u mě byla vždy velmi důležitým kritériem při výběru zaměstnání, a tak jsem rád, že se mi podařilo najít odvětví, kde je kvalita rozhodující. Ať už se jedná o dřívější stavebnictví, tak dnešní, významně dynamické odvětví dopravy.



Roman Botka

ředitel ve společnosti FEE Transport

Polovinu svého aktivního života jsem se věnoval ve vedoucí pozici stavbě silnic, konkrétně pokládce asfaltobetonových konstrukcí. Před sedmi lety mě zlákala práce v autodopravě a spedici. Tak jsem se do toho pustil.

FLEXIBILITOU A DIVERZITOU K ÚSPĚCHU

V ZF AUTOMOTIVE S.R.O.



Foto archiv ZF Automotive s.r.o.

ZF Automotive Jablonec nad Nisou zajišťuje vývoj a výrobu brzd a komponentů brzdových systémů, je jejich největším výrobcem na jednom místě v Evropě.

Že nás neznáte? Firmy Autobrzdy, Lucas, Lucas Varity, či TRW, to všechno jsme byli a jsme my v ZF. Od roku 1993 prošla firma skutečně velkou transformací. Každý majitel kladl hlavní důraz na výkon, a proto jsme se začali flexibilitou pracovní síly zabývat již od tohoto roku a hodně brzy jsme zjistili, že ze zavádění nových procesů těží výhody a větší konkurenceschopnost jak zaměstnanci, tak společnost.

Možná se to bude zdát divné, ale v prvočátku jsme se zaměřili především na flexibilitu pracovní síly ve výrobě. Tu jsme uspořádali podle výrobního portfolia do výrobních modulů a procesního řízení. Operátoři byli školeni k větší flexibilitě na pracovištích dle zásad „Toyota Production Systems“. To znamená, že každý operátor musí znát minimálně tři operace a na každou musí být zaškoleni alespoň tři zaměstnanci. Dalším silným motorem růstu bylo

zavedení různých šablon pracovní doby, což nám umožnilo pružně reagovat na výrobní odvolávky, snižovat zásoby ve skladech, postupně zvyšovat produktivitu práce, uspokojovat potřeby zákazníků a našich majitelů. Až později jsme začali využívat služeb personálních agentur k větší pružnosti ve výrobě.

Prosazování nových procesů v rámci nadnárodních koncernů přineslo také nový

... možnost si předem určit i další místo, kde bude vykonávat svoje úkoly pro podnik.

způsob komunikace v rámci projektů, nové požadavky na efektivní styl řízení i rozvíjení talentů. To vše jsme podchytili již začátkem jednadvacátého století a zaměřili se masivně na talenty ve všech stupních řízení od prvoliniového vedoucího ve výrobě, projektových vedoucích, odborných lídrů až po rozvoj funkčních ředitelů. Neustálým budováním variability kompetencí jsme zajistili u svých lidí vysokou odbornost, schopnost pracovat mimo svoji komfortní zónu, lépe komunikovat, reagovat na neustálé změny a zároveň být odolní vůči stresovým situacím.

V rámci každoročních management review diskutujeme o procesu nástupnictví na klíčové pozice ve firmě, což nám vyvolává větší flexibilitu a motivaci vlastních zaměstnanců ke kariérnímu růstu, usnadňuje posouvání těch správných talentů nejen ve své hierarchii, ale i mezi odděleními a jabloneckému závodu to zvyšuje renomé v personální politice. Vždyť víceprezidenti, odborní ředitelé i specialisté v rámci celosvětového koncernu pocházejí právě od nás z Jablonce nad Nisou. Jablonecký management je z 85 %

... změnili jsme způsob vytyčování a hodnocení cílů.

složen ze zaměstnanců, kteří se interně v závodě vypracovali z řad specialistů, technologů, účetních až na nejvyšší pozice.

Změny na trhu práce, měnící se životní styl a především požadavky na jeho kvalitu, kdy zaměstnanci volají po lepším sladění osobního a pracovního života, dále pak způsob práce v dnešním globalizovaném světě nás donutily se zamyslet, jestli máme a využijeme všechny nástroje k zvládnutí těchto proměn. Po technické stránce nemáme problém. Zavádíme všechny potřebné informační a komunikační technologie, využíváme automatizace a robotizace. Ale k čemu jsme museli sáhnout, byly změny zabývající se vedením. Spoustu věcí jsme se museli naučit. Spolupráce generace X a mileniálů, práce ve virtuálních týmech a uplatňování nových systémů a procesů si vyžaduje jiný přístup k řízení lidí, které je nyní založeno hlavně na důvěře a osobní odpovědnosti za výsledky. V týmech i u jednotlivců jsme změnili způsob vytyčování a hodnocení cílů, za které jsou i bonusově odměňováni.

Dalším přínosem je i zavedení možnosti kratší pracovní doby pro operátory ve výrobě, zkrácené úvazky a flexibilní práce pro všechny zaměstnance v oblasti vývoje a kolegy v kancelářích. Konkrétně to znamená, že všichni musí být na pracovišti od 8 do 14 hodin. V té době jsou plánovány mítinky, schůzky projektových týmů, jednání k předávání informací a zkušeností. Toto uspořádání umožňuje zaměstnancům lépe vyvážit čas strávený povinnostmi ve firmě a s rodinou.

V roce 2018 jsme pak zavedli způsob mobilní práce až na 5 dní v měsíci. Zaměstnanec nemusí být nutně zapojen z domova, což dle našich průzkumů může vést k větší míře stresu při obtížném oddělování osobního a profesního života v domácím prostředí. Proto je zaměstnanci dána možnost si předem určit i další místo, kde bude vykonávat svoje úkoly pro podnik. Samozřejmostí je okamžitá dostupnost přes Skype, telefon či emaily. Od přímých vedoucích máme zpětnou vazbu, že většina flexibilních zaměstnanců se angažuje mnohdy více, než když jsou v kanceláři, tíhnou k práci o víkendech, k přesčasům po večerech i práci o dovolené.

FLEXIBILNÍ PRÁCI lze zavést k užítku všech v jakékoli organizaci bez ohledu na sektor, odvětví či velikost. Naše zkušenost říká, že bez tripartitního jednání se neobejdete. Ještě než firma začne uvolňovat pravidla, měla by si ujasnit, zda flexibilita opravdu vyhovuje stanoveným cílům, firemní kultuře a stylu práce zaměstnanců. Dalším krokem by mělo být poskytnutí potřebných školení a technologií, které usnadní spolupráci na dálku. Důležité je uzpůsobit si flexibilitu tak, aby nebránila jednotlivým týmům odvádět kvalitní práci.

Zavedení či postupné zlepšování flexibilní práce si vyžaduje systémové změny, které potřebujete k rychlému a úspěšnému prosazení řádně prodiskutovat na všech stupních řízení, potřebujete podporu odborů a zároveň i pochopení ze strany zaměstnanců. My jsme se nebáli změnit i to, co bylo našimi zaměstnanci při průzkumu označeno i jako motivující faktory. Například jsme vyřešili i připomínku „Proč nemůžeme brát děti do práce, když si můžeme brát práci domů k dětem?“ Ano, i tato možnost byla upravena příkazem personální ředitelky a dnes si mohou zaměstnanci své děti do předem určených prostor přivést.

Vyšší flexibilitu práce vidíme i ve větší mzdové pružnosti. S odbory jsme projednali a následně zavedli systém kafetérie umožňující zaměstnancům svobodně využít část finančních prostředků na rekreaci, zdraví, sport, vzdělávací aktivity atd. V rámci kolektivního vyjednávání poskytujeme i řadu výhod a volných pracovních dní pro rodiče s dětmi a seniorní zaměstnance.

O těchto benefitech hodně mluvíme, zveřejňujeme je na našich stránkách a při náboru nových uchazečů o zaměstnání. Tím vzniká povědomí o firmě, které tak láká další zájemce o práci.

Flexibilnější práce, sdílení a spolupráce je podle výzkumů druhým nejsilnějším motivem pro změnu zaměstnání. Proto, abychom byli i v politice zaměstnanosti stále úspěšní, sledujeme trendy a promptně na

ZF Automotive Czech s.r.o.

V areálu závodu státního podniku Autobrzd v Jablonci nad Nisou, kde ZF dodnes sídlí, byla výroba brzd zahájena 1. ledna 1953. V roce 1992 byl státní podnik Autobrzd transformován na akciovou společnost Ateso. Jablonecký závod se stává dceřinou společností a.s. Ateso a navazuje úzkou spolupráci se zahraničním partnerem Lucas Automotive. V roce 1996 pak získává Lucas Automotive majoritní podíl. Následně se Lucas Automotive spojuje s americkou firmou Varity Kelsey Hayes, aby o pár let později byl koupen americkou nadnárodní firmou TRW Automotive. V roce 2015 pak dochází ke strategickému spojení firem ZF a TRW. TRW se stává pátou divizí koncernu ZF s názvem Active & Passive Safety Technology. Se změnou vlastnické struktury se mění i jméno firmy, z Autobrzd na Lucas Autobrzd, později na Lucas Varity, dále na TRW Automotive Czech s.r.o. až k dnešnímu jménu ZF Automotive Czech s.r.o.

ně reagujeme. Naše aktivity směřují nejen ke kontinuálnímu růstu businessu, efektivnímu zavádění prvků Industry 4.0, nastavení nových hodnot řízení a rozpracování detailů na jednotlivá oddělení, ale jde nám i o motivaci, retenci, rozvoj a spokojenost stávajících zaměstnanců. Sdílíme s nimi všechny úspěchy, podporujeme je ve zdravém životním stylu, v aktivním kulturním a sportovním vyžití, pořádáme rozvojové workshopy a dílničky pro děti našich zaměstnanců. To všechno proto, aby naše velká ZF Automotive rodina byla úspěšná, prosperující a atraktivní i pro potenciální zaměstnance.



Šárka Valentová

Do ZF jsem nastoupila v říjnu 2017 na pozici Personální ředitelky. Mám zkušenosti z dalších automotive společností, ale musím konstatovat, že ZF je „jiná automotive“. Osobní přístup, zodpovědnost a kompetence mi dávají velký prostor pro vlastní seberealizaci. Zde jsou zaměstnanci na prvním místě a není to jen fráze!



Dana Pivrcová

V naší firmě mám více jak čtyřicetiletou zkušenost v oblasti personalistiky a vzdělávání zaměstnanců. Posledních 13 let jsem pracovala jako vedoucí rozvoje talentů a lídrů v evropské divizi brzd a koučka manažerů. V letošním roce spolupracuji s firmou už jenom jako lektor manažerských dovedností.

SDÍLENÍ

„Sdílení“, jak vám to slovo zní? Můžete zavřít oči a představit si ho. Jaké vám to přináší pocity, myšlenky, souvislosti? Nabídnú vám k tomu svůj pohled. „Nasdílím“, co vím. A budu rád i za vaše sdílení. Pokud chcete, napište mi (j.jersak@aperta.cz).

Sdílení se špatně uplatňuje v hierarchických vztazích, kde jde o moc, která vyrůstá z určité výlučnosti, exkluzivity (mám své pravomoci, kompetence a práva, o něž se nedělím, pokud nemusím). Obrazem těchto vztahů je pyramida. Moc narůstá s rostoucími příčkami pyramidy až do nejvyššího bodu, do centra, které veškerou moc koncentruje. V těchto vztazích jde o rozšiřování energie: ať už si pod ní představíme moc, peníze, pozornost nebo „lásku“. Spíše než o sdílení zdrojů, jde tedy o kontrolovanou distribuci.

Příhodnější prostředí pro sdílení představují vztahy postavené na partnerství, na decentralizaci. Lze si je tedy znázornit jako propojenou síť. Na rozdíl od pyramidy svoji stabilitu nezískávají z pevně daného řádu, kontroly a distribuce energie, ale spíše ze své flexibility, organičnosti a sebeorganizace. Staví na vzájemném sdílení, na rovnosti účastníků (ovšem pozor, rovnost neznamená stejnost). Čili moc je v systému rozdělována pružněji, její dělení je ovlivněno právě nestejností účastníků a jejich možnostmi přístupu do sítě. Důležitým charakteristickým prvkem této soustavy je důvěra, která podporuje sdílení a propojenost. Na rozdíl od hierarchických struktur staví na sebeřízení. Symbolem postupného nástupu a rozšiřování tohoto systému je síť internet.

V reálném světě se tyto dva typy vztahů prolínají. V práci fungujeme jednak ve firmní posloupnosti a zároveň patříme do neformální sítě vztahů mezi kolegy (někdy je i takové předivo více hierarchické, v jiných případech je bližší partnerskému modelu).

Sdílení nefunguje ve světě nedůvěry.

Taktéž v soukromí – jsme součástí spíše mocenské pyramidy, nebo skutečně partnerského soužití?

Sdílení nefunguje ve světě nedůvěry. S narůstajícím strachem a obavami z budoucnosti stoupá vzájemná nedůvěra a prim hrají hierarchické mocenské vztahy: odevzdám díl své svobody, své moci za „bezpečnost“. Je dobré, že realita je vždy komplexní. V reakci na rostoucí byrokracii, pravidla, nařízení a kontrolu se objevilo a stále vzniká množství nápadů a iniciativ, které nabízejí alternativu. Velkým impulzem je rozvoj technologií, zpočátku zejména internetu. Příkladem mohou být projekty sdílené ekonomiky, sdílení znalostí (například Wikipedie), crowdfunding (skupinové financování), projekty posta-

Moc je v systému rozdělována pružněji, její dělení je ovlivněno právě nestejností účastníků.

vené na decentralizaci (včetně technologií postavených na blockchainu, z čehož jsou nejznámější kryptoměny), svobodné firmy a tzv. tyrkysové organizace, svobodné vzdělávání (v Česku se jim věnuje zejména Svoboda učení) a samozřejmě sdílení informací na sociálních sítích a vsudypřítomné sdílení poznatků o nás samých v digitálním světě. Zajímavé jsou rovněž výzkumy kolektivní inteligence a jejich zapojování do rozhodovacích procesů. Překlenování propasti mezi jednotlivci a návrat důvěry do vzájemného vztahu je jedním z velkých přínosů těchto projektů.

Jako vše i sdílení má svá pro a proti. Mnoho vtipů na facebookové sdílení ukazuje jeho



odvrácenou stranu: přehnané sdílení může vést k úpadku hodnoty sdílení či informačnímu zahlcení. Dalším stínem v pozadí je ohromné množství soukromých dat, která dobrovolně odevzdáváme – Google, Facebook, Apple a další – s těmi všemi „dobrovolně“ sdílíme ohromné množství poznatků o sobě. O svých hovorech, zprávách, aplikacích a poloze (mobilní telefon), o tom, kde brouzdáme po internetu, jaké máme preference, veškeré informace, které nahráváme online... Málokdo se tím trápí a pro dnešní děti se jedná o naprostý standard. Občas můžeme být překvapeni (někdo mile, jiný nepříjemně), jak nám může Facebook nabízet reklamu na produkt, o kterém jsme se chvíli před tím zmínili v mailu, ale jakým směrem se toto sdílení důvěrností může vydat, pozorujeme v dnešní Číně s jejím sociálním kreditem¹. Naše digitální stopa, využívání „inteligentních“ produktů, kamerové záznamy a další o nás hromadí velké množství dat, která mohou být interpretována pomocí sofistikovaných algoritmů, a výstupem jsou až nečekaně detailní popisy nás samých a našich sklonů. Komu v budoucnosti ve



schránce přistane zpráva, že mu pojišťovna zvyšuje sazbu životní pojistky, protože na základě jejích algoritmů mu v následujícím roce s 85 % hrozí infarkt, nemusí být nutně pouze z Číny.²

... přehnané sdílení
může vést k úpadku
hodnoty sdělení
či informačnímu
zahlcení.

Pozitivní stranou mince je například již zmíněný návrat důvěry. Podívejme se třeba na fenomén stopování. Zatímco před roky to bylo něco běžně rozšířeného, v posledních letech příliš stopařů nevidíte – mnoho lidí se bojí zastavit cizím lidem, naopak stopující mohou mít strach z řidičů nebo pokut. Díky aplikacím zaměřeným na spolujízdu je eliminováno mnoho neznámých: jak stopař, tak

řidič mají svůj profil, který obsahuje referenze a některé podrobnosti, jež jsme ochotni sdílet. A proto mohou obě dvě strany mnohé získat: příjemná a nečekaná setkání, příspěvek na benzín, nová přátelství či kontakt s lidmi ze zcela odlišných sociálních bublin – to jsou jen některé z přínosů těchto služeb. Podobně služba Couchsurfing³ nabízí bezpečné pobyty cestovatelům-dobrodruhům: ať už poskytujete gauč, či putujete a lůžko k přespaní hledáte, vlivem systému referencí a ověřování účastníků se jedná o poměrně jistou službu, díky které buď přichází svět za vámi, nebo vy snadno vstupujete do kontaktu s místními, a máte tudíž šanci proniknout tak hluboko do navštívené kultury, jak vám to žádná cestovní kancelář nedokáže zprostředkovat.

Z dalších pozitiv je to růst efektivity u tzv. tyrkysových organizací⁴, svobodných firem, ale i u mnoha dalších, které si praxí ověřily, že podpora sebeřízení, spolupráce, smysluplného směřování organizace a důrazu na vnitřní motivaci může vést jak ke kvalitnějším vztahům a uspokojení ze seberealizace, tak i k rostoucí efektivitě celé firmy. Protože v týmu, kde panuje důvěra a kde práce má smysl, každý rád a dobrovolně sdílí to nejlepší ze sebe. Bylo by skvělé, kdyby tento stav platil v co nejvíce doménách našeho života – takže směle do toho, vědomě sdílejme to nejlepší ze sebe, každý kousek se počítá!

¹ Podstatou systému je vytvoření osobního kreditu každého občana, který se pak bude zvyšovat nebo snižovat podle jeho společenského chování. (DOČEKAL, Daniel. V Číně nasazují rozšíření Velkého bratra. „Sociální kredit“ má rozhodovat o občanech. Lupa.cz [online]. 2018-04-17 [cit. 2018-05-04].)

² Více viz pojem „surveillancecapitalism“, česky překládaný jako „kapitalismus dohledu“.

³ Couchsurfing: www.couchsurfing.com

⁴ Doporučuji k přečtení knížku *Budoucnost organizací* (Frederic Laloux)



Jan Jersák

lektor a konzultant Aperta, s.r.o.

Kdysi dávno jsem zahlédl citát „To love is to share“. Něco na tom bude. Ať už sdílím lásku s milovanou bytostí, nebo sdílím se světem svoji vašeří tým, co tvořím a předávám dál.

LIPO.INK

SDÍLENÍ A PROPOJENÍ JAKO PŘEDPOKLAD PRO BYZNYS V 21. STOLETÍ?

Právě se otevřely dveře a vešel do nich padesátiletý muž. Oči přelétl přichozí a srdečně se zdraví s osmnáctiletým studentem. Oba se pouštějí do živé komunikace. Záhy k nim přichází asi třicetiletý programátor a diskuse se začíná měnit spíše na pracovní jednání. Všichni tři si sedají ke stolu a něco si zapisují.

Tohle není smyšlený příběh, ale realita, ke které dochází vždy každé druhé úterý v měsíci na akci, kterou nazýváme MeetUp. Jedná se o pravidelné setkávání lidí, kteří už podnikají, nebo podnikat chtějí, či je pro ně toto téma zajímavé. Obvyklá struktura je poměrně jednoduchá - registrujete se bezplatně na našich webových stránkách, přijedete, zapojíte se do úvodního tematického workshopu, a pak je to hodně na vás. K čemu to je?

Propojuji, tedy jsem

Smyslem Lipo.ink (Libereckého podnikatelského inkubátoru) je poskytovat vysoce kvalitní služby lidem, kteří chtějí zdokonalovat své podnikání. Chceme, aby v Li-

bereckém kraji vznikaly firmy s vysokou přidanou hodnotou, aby lidé rozvíjeli své talenty a aby firmy, které tu už jsou, nezasply, ale reagovaly na celosvětový vývoj a změny. Jsme si jisti, a z našich zkušeností to jasně vyplývá, že v našem regionu je velké množství lidí s obrovským potenciálem vytvářet unikátní produkty a služby. To, co ale vnímáme, že chybí, je spolupráce a sdílení know-how, zkušeností a řešení, kterým se podařilo překonat určité výzvy spojené s podnikáním. A právě k tomu slouží řada aktivit našeho inkubátoru, jenž se během své dvouleté existence stal jedním z klíčových uzlů pro podnikatele v našem regionu.

Mám nápad, ale...

Je pátek, 13 hodin. Otevírají se dveře a do nich vchází tři lidé. Zpočátku jsou velmi nesmělí a nedůvěřiví, avšak v průběhu se jejich obavy rozplývají a začínají otevřeně mluvit o tom, na čem usilovně pracují již několik měsíců. Dostali se na křižovatku, nejsou si jisti, jak svůj produkt dostat na trh, jak ho nacenit a jak ho škálovat - respektive, moc si neví rady s obchodem. K méritu věci

... v našem regionu je velké množství lidí s obrovským potenciálem...

se dostáváme poměrně rychle a začínáme řešit konkrétní kroky, které mohou pomoci. Doporučujeme setkání s jiným člověkem, který byl u nás před třemi týdny a může jim krásně zalepit tuto díru, jež mají ve svém týmu. Nabízíme i možnost vytvoření funkčního prototypu. Rty se otvírají do širokého úsměvu, když odcházejí s jasnými úkoly. Právě se posunuli ve svém podnikání dál.

„Je skvělé, že v Liberci Lipo.ink funguje tak, jak funguje. Ambulance mi dala obohacující



Lipo.ink

Liberecký podnikatelský inkubátor byl zřízen Libereckým krajem ke konci roku 2017. Jeho vytvoření a později i vedení bylo svěřeno Philippu Rodenovi, který během jednoho roku zformoval skvěle fungující čtyřčlenný tým. Vendy, druhá členka týmu, se stará o vše, co se týká marketingu a pořádání akcí. Dalším členem je Antonín, který zajišťuje všechno od vzdělávání, práci s rozvojem firem, až po poradenství a podporu pro malé a střední firmy našeho regionu. V roce 2019 přibrali do svých řad studentku, která pomáhá s organizací akcí a péčí o klienty.

Momentálně Lipo.ink sídlí v tzv. Evropském domě (budova „E“), jenž je součástí komplexu budov KÚ LK. Zde používá 6 kanceláří, v nichž sídlí jedna inkubovaná firma, a jedna místnost slouží jako tzv. coworking, tedy sdílená kancelář. V příštím roce se Lipo.ink bude stěhovat do vedlejší budovy „D“, která momentálně prochází rozsáhlou rekonstrukcí. Zde bude mít k dispozici prostor o rozloze téměř 4 000 m². Nově tak vzniknou kanceláře a drobné výrobní prostory a velký coworking pro 50 lidí, včetně zasedacích místností, a to pro další inkubované klienty (v současné chvíli 8 celkem) či firmy s vysoce přidanou hodnotou.

Účel Lipo.ink je prostý - podpořit v regionu, který je výrazně napojený na zahraniční automotive firmy, vznik českých firem s vyšší přidanou hodnotou, a tím zvyšovat úroveň života v našem regionu.

Více na: www.lipo.ink



kroku k tomu, abyste na konci byli firmou, na niž budete pyšní vy, ale i lidé, kteří v ní pracují. K tomu pomáháme nejen my z Lipo.ink, ale i naši experti a specialisté, s nimiž vás rádi propojíme. Těmto programům říkáme „Posilovna“, ve druhé fázi pak „Plnotučná inkubace“.

Jsem tu pro každého, pro někoho ale víc

Výhoda Ambulance je nejen v tom, že tu je skutečně pro každého, ale i v tom, že tam, kde objevíme potenciál, dokážeme celý nápad posouvat velmi rychle dopředu. Právě potenciál je pro nás klíčový parametr, zda do užší spolupráce s vámi půjdeme, či nikoli. A není to vždy jen o nápadu. Zavítají k nám i lidé od osmnácti let, kteří teprve ochutnávají, co to vlastně podnikání znamená, ale daleko častěji k nám chodí manažeři a jednatelé firem, kteří nepostrádají nové nápady, jen neví, jak je uchopit v dnešní době. Právě tam velmi dobře funguje propojení generací. Startupista s největší šancí na úspěch má totiž už za sebou několikiletou pracovní zkušenost, zná trh, který chce oslovit, a svůj produkt relativně dobře promyslel. Na druhé straně jsou zde mladí lidé bez bloků v myšlení získaných někdy bolavými zkušenostmi. Právě tyto osoby jsou těmi, kterým můžeme nejvíce pomoci tím, že je propojíme, právě tyto týmy pak mají největší potenciál pro úspěch.

Jsem manažer, nebo majitel firmy?

Kafe je to, co je prvním výchozím bodem

pro případnou spolupráci. Jen za minulý rok jsme vypili 740 litrů kávy, pomohli 124 majitelům firem a podpořili 8 nových firem skrze program PlatInn, což je původně švýcarský poradenský program, který realizujeme od roku 2018 i v Libereckém kraji. Je postavený na tom, že mnoho zdejších firem má „smíšené“ zkušenosti s poradenskými službami, nemají peníze na kvalitní poradenství nebo nevěří v jeho přínos. Zároveň se ale jedná o firmy, které chtějí růst a přináší vyšší přidanou hodnotu v našem regionu. Tyto firmy mají možnost získat experta (bývalé nebo aktuální majitele úspěšných firem, topmanažery nadnárodních společností, profesionální konzultanty i kouče) na dobu 40 hodin ve formě mentora. Kvalitu služby (a z větší části) i finanční náklady zajišťuje Lipo.ink. A právě tato podpora umožňuje velmi efektivní propojování nejen v našem regionu, ale po celé ČR, jelikož se k programu přihlašují i další inovační centra. Klienti tak získávají nové zákazníky, případně partnery.

Kdo je to ten expert?

Expert v našem pojetí je osoba, která má značné zkušenosti ve svém oboru a je otevřená ke sdílení těchto zkušeností, a zároveň je to osoba, jejíž motivace pro podporu malých a středních firem leží v potřebě předat znalosti a pomoci místním majitelům v tom, co už oni sami dříve řešili a úspěšně vyřešili. Může tedy jít o klasické nastavení organizace před/při/po růstovém období, nastavení nového obchodního modelu, plánu automatizace výroby nebo o předání firmy novým majitelům, ať už z rodiny, nebo investorům. Expertem se můžete stát i vy, či se s nimi můžete setkat v rámci Podnikatelských jednohubek, které každý měsíc pořádáme, a zveme na ně majitele firem z našeho regionu. Vše však začíná kávou a prvním kontaktem, protože mluvit spolu, sdílet a propojovat, to je jedna z ověřených cest, jak posunout podnikání na vyšší úroveň.

Už jste byli v naší Podnikatelské ambulanci? **Objednejte se hned pomocí QR kódu výše.** Už se na vás a vaše nápady těšíme.

zpětnou vazbu na náš byznys. V některých věcech mi otevřela oči a hlavně mi pomohla ujasnit si směr pro aktuální obchodní strategii.” Antonín Barák

Příběh, který jsme popsali, je z tzv. Podnikatelské ambulance. Je to v podstatě ideální první kontakt Lipo.ink s vámi, kdy každé úterý a pátek máte možnost získat bezpečný prostor, ve kterém popíšete vlastní situaci, to, kam chcete dojít, a dostanete k tomu efektivní zpětnou vazbu. Bezplatně. Pokud jste už dál, můžeme spolupracovat blíže formou jednoho z našich inkubačních programů, kde váš nápad posouváme krok po

Na druhé straně jsou zde mladí lidé bez bloků v myšlení získaných někdy bolavými zkušenostmi.



Antonín Ferdan

kouč, mentor a osoba zodpovědná za byznys inovace u malých a středních podniků

Dříve jsem pracoval například ve Škoda Auto při zavádění interních inovací, nebo jako projektový manažer. Jsem jednou z osob, se kterou si můžete dát kávu, budete-li chtít hovořit o jednotlivých možnostech spolupráce. Pro první setkání stačí načíst QR-kód na této stránce.

TYPOLOGIE PRACOVNÍCH TÝMŮ ANEB ZVÍŘÁTKA A FIREMNÍ SVĚT



Tým typ Mraveniště

Jste tým, který pracuje pro sebe. Shromažďujete, základem je přežít. Každý má své místo, svoji roli. Důležité je pracovat, nepřekážet si. Konflikty jsou zakázány, možná je za vás řeší speciální oddělení. Dbáte na procesy a komunikační cesty. Vztahy se moc nenosí a poflakování také ne. Je to totalita práce a úkolů. Umíte sešikanovat sebe a podojit sousedy, abyste se měli dobře. Smyslem je úsilí a produkce k zachování status quo. Jste-li tým mraveniště, asi pracujete na úřadu.

Tým typ Včelí úl

Jste podobní mraveništi. Ale máte smůlu. Produkuje ledacos, po čem je poptávka. Vždycky vás nakonec někdo o něco obere. Ale jste tomu rádi, vždyť jste vytvořili cosi užitečného a druzí z toho mají radost. Jste zvyklí makat a držet se rolí. Máte svoji řeč a dbáte, aby jí členové týmu dobře rozuměli. Oceňujete pracovitost a občas i nějaké to pobavení. Zábavní kolegové ale u vás dlouho nevydrží. Splní svoji úlohu a odejdou. To ale nakonec i vy ostatní, co jen tzv. dřete. Šéf je posvátný a čekáte, že z něj vypadne vždycky to nejlepší. Nesnete mezi sebou druhého takového nebo jemu podobného. Ten musí z úlu pryč. Všichni kolem sice říkají, že bez vás a vašeho činění svět nepřežije, ale moc se s vámi nekamarádí. Inu, prostě bodnout umíte pěkně zostra. Co na tom, že se při tom zničíte. Stále je vás dost, ale kosí vás včelí mor a vzedmutá vlna potřeby sebenaplnění u generace Z.

Tým typ Akvárium

Dost nuda a studeno, i když všechno vypadá krásně. Chodí se na vás dívat, asi jste v nové budově nebo pracujete na skvělém hitech pracovišti. Moc si ale nevíte rady, co s tím vším, a tak všelijak těkáte, nebo-li proplouváte tím. Nikdo se s nikým příliš nekamarádí. Šéf je někde zalezlý a občas vyjede. Hledáte smysl svojí práce, ale ještě vám ho nedali nebo jste nepochopili, že tím smyslem je prostě být. Existovat. Vždycky musí být někdo nebo něco, s čím se můžeme chlubit. A to jste vy. Jste produktem druhých. Ambiciózního šéfa, HR oddělení, představenstva či nikdy nedefinovaných

Milujeme osobnostní typologie. Přesněji řečeno, milují je laici, odborníci nad nimi často lomí rukama. A říkají: „Jste vždycky víc než výsledky dotazníku. Nejste ani číslo eneagramu, ani znamení zvěrokruhu.“ Ale co naplat, typologie vládnou, umožňují rychlý vhled, zjednodušení a hlavně – poskytují návody jak žít, co dělat a do čeho se nepouštět. Nabízím proto také jednu typologii – spíše nevážnou než vážnou. Nicméně věřím, že i v ní, čtenáři, ledacos ze svého života objevíš. Zvu vás tedy do zvířecího světa, díky němuž můžete nahlédnout na tým, který řídíte, nebo v něm pracujete.

Tým typ Smečka

Jste tým s jasným vůdcem, rozdělenými rolemi. Jdete po cílech jak vlci po kořisti. Pěkně dohromady, každý přispívá. Aby se mladí vlci neporvali mezi sebou k smrti, máte zažitě ritualizované návyky. Například se zhádáte na poradě, ale šéf to včas ukončí a rozhodne. Vnitřní mezidruhovou agresi odkláníte k vnějšímu nepříteli. Jsou to bud'

ty cíle a úkoly, či vedlejší týmy, v nichž pracují samozřejmě úplní blbci. Jednou to přijde, starý vlk se odporoučí, nebo ho mladý nejsilnější porazí. Chvilku mu bude trvat, než přesvědčí ostatní, že je fakt ten nejlepší. Pár bitev ještě bude muset vybojovat a pak hurá jedeme nanovo.

Stále je vás dost,
ale kosí vás včelí
mor a vzedmutá
vlna potřeby
sebenaplnění
u generace Z.



požadavků doby. Čekáte, že se o vás budou starat a krmit vás. Za to poskytujete rozkoš výjimečnosti. Možná jste zrovna v týmu talentů firmy a čeká se, co vymyslíte. Pozor, aby jednou někoho nenapadlo s vaničkou vylít i dítě.

Máte vypracované signály na útok, obranu i odpočinek.

Tým typ Králíkárna

Dupete, jak se dá, ale pořád se cítíte hodně nesvobodní. Málo prostoru, málo podnětů, málo světla, málo kreativity, málo prostředků, prostě stále všeho málo. (A sex jen pro vyvolené.) Prostě šéf má své oblíbence. Ale i ti si u něho vrznou jen občas. Ve firmě jste někde na okraji, stěžuji se, že se do vás málo investuje. Leč umíte si poradit. Občas utečete, vyhopkáte jinam. Asi vás zase chytí a zavrou, avšak užili jste si to. Vlastně toho docela dost umíte, jenže to neumíte dobře

prodat (kočky se už moc nevykupují). Možná jste nějaká zapomenutá dílna, údržba, IT ve firmě, která ještě neví, jak vás využít.

Tým typ Kurník

A kurňa, s vámi to bude těžké. Je vás hodně, jste nepřehlední a všichni nějak stejní. Každý máte svoji hřadu a pěkně na místa a snášet zlatá vejce. Běda, když zanášíte. Povoleno je dělat mrtvého brouka a schovávat se, když se ukáže nepřítel. V časech klidu, no..., jak to říci, prostě trochu pomlouvat kolegy, tu klovnout, támhle si trochu přisadit. Z dálky to vypadá jako jeden tým, ale uvnitř jste rozdělení a hrajete dětskou hru, kdo s kým kamarádí a kdo je a není s námi. Mimochodem, vždycky jste ochotní říci, že ji u vás rozehrávají ti druzí. Potřebujete zvoleného silného vůdce, který vás ochrání. Jeho síla je ale zdánlivá a uplatňuje ji hlavně vůči vám. Navenek ho každý trochu větší jestřáb sejme raz dva. Nemáte jako tým ve firmě kdovíjak dobrou pověst, avšak podceňují vás. Jste chytří a dokážete se ledacos naučit. Možná jste také plní ambiciózních orlů, vlaštovek či slavíků. Ale nějak jsou všichni stále tady. V kurníku.

Tým typ Hejno (špačků)

Vaší náplní je pohyb a svoboda. Umíte zjistit, kde jsou příležitosti, a na ně se vrhnout. Běda všem sadům třešní, révy a neobsaze-

ným trhům, když se rozhodnete dobýt území. Jste silní, když je vás hodně, a zároveň i v tom houfu si umíte dát prostor. Máte vypracované signály na útok, obranu i odpočinek. Jste neposední a u jednoho dlouho nevydržíte. Ale umíte i zahnídit, pak potřebujete ochranu. Jste zvláštní tým, že jako tým jste jedni z mála, kterým netřeba jasného vůdce či ochránce. A navíc, přes všechnu paseku, kterou dokážete udělat, jste často chránění. Jste prostě jiní, zvláštní.

Procházka po zvířecí říši rozhodně nekončí. Možná vás napadala při čtení další zvířecí seskupení. Můžete mi o nich napsat na náš firemní email (aperta@aperta.cz) a pobavíme se společně nad pestrostí pracovního života. Tolik vztahového dobrodružství a zajímavých příběhů málokde najdete!



Oldřich Kvasnička

lektor, konzultant, kouč, jednatel Aperta, s.r.o.

Jsem školitel a konzultant, baví mě neotřele pojmenovávat běžné jevy života, a tak jim dává nové významy a tvary.

ZASEDAČKY V ZRCADLE ČASU

Byli jsme stvořeni do páru i do houfu. Pospolitosť je způsobem, jak přežít životní události i něco smysluplného vytvořit. Jaké podoby mají místa našich pracovních setkání?

Zasedačka jako okolí ohniště

První lidské „zasedačky“ jsou spojeny s ovládnutím ohně. Pomohl je přesunout z otevřeného prostoru či stromů do chráněnějších jeskyň. Plápolající plameny nejsou jen zdrojem tepla, světla, bezpečí před predátory, ale i sezení kolem ohně vytvořilo hřejivý prostor pro lidskou blízkost menších skupin lovců a sběračů. Podle některých antropologů dokonce tento zasedací zvyk významně ovlivnil skrze vyprávěné příběhy rozvoj artikulované řeči, a tím i abstraktního myšlení. Přinesl nám také příležitost ke zklidnění a tréninku soustředění se. Oheň je zdánlivě stejný, ale při bližším pozorování se stále něco děje. Možná zde začínají první meditativní zážitky lidstva.

Vliv ohně na sdílení i zklidnění je promítnut i do hloučků kouřících kolegů. To, co si neřekli v jedné místnosti, si s mnohem větší otevřeností a uvolněností sdělí u cigarety.

Zasedačka symbolizovaná kulatým stolem

Nejslavnější zasedačka na světě? Ta, která se nacházela na hradě Camelotu a byla ve vlastnictví krále Artuše. Mnoho o jejím vybavení nevíme, ale o to více může vyniknout její dominant: kulatý stůl, jenž byl zosobněním rytířských hodnot, způsobu spolupráce a rozhodování. Nemá žádné privilegované místo, všechny osoby oko-

lo něho jsou si rovného postavení. Podle některých legend měla tato zasedačka kapacitu až 1 000 míst. Klíčová místa byla obsazena vedle Artuše i rytíři Percivalem, Lancelotem či Gawainem.

Zasedačka jako rizikové místo

Králové, nejen v legendách, nevládli úplně svévolně. Například čeští králové museli spolupracovat s Českou královskou radou. Ta měla za panování Karla IV. deset stálých členů, z nichž nejdůležitější postavení měl pražský arcibiskup.

Mezi nejznámější „zasedačky“ na Pražském hradě patří Česká kancelář. Nachází se v Ludvíkově křídle, jedné z částí Starého královského paláce na Hradě. 23. května 1618 tu z východního okna proběhla druhá pražská defenestrace, kterou připomínají dva obelisky. Za každého místopředsedy jeden. Vyhozený písař je uveden jen v historických záznamech, bez vzpomínkového obelisku.

V některých časech jít do zasedačky může být nebezpečné a neochráná nás ani to, že děláme „jen“ zapisovatele.

Zasedačka jako flexibilní prostor

Jsou minimálně dva důvody, proč jsou zasedačky symbolem moderní pracovní doby. Jednak většinu času prosedíme, tedy žádný homo erectus, ale homo sedens, a ten druhý, kdy se práce významně posunula do menších flexibilních týmů. Toto organizační uspořádání je recept na úspěch v proměnlivém zrychlujícím se a komplikovaném světě.

V souvislosti s filozofií spokojeného zaměstnance jakožto výkonnějšího člena firmy se mnohem více zajímají organizace o to, jak

O to více potřebuji
společný prostor ke
sdílenému setkávání
se v tváři tvář.

Vliv ohně na
sdílení i zklidnění
je promítnut i do
hloučků kouřících
kolegů.



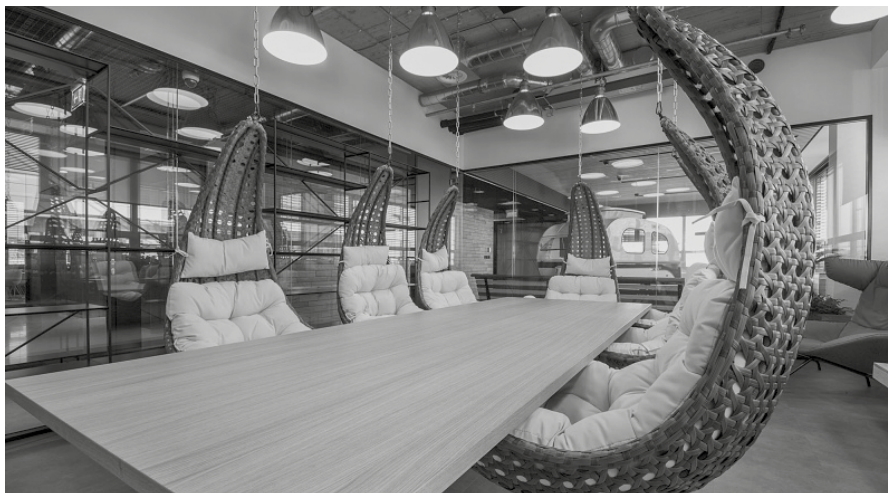
Typologie zasedaček

Zasedačky jsem si rozdělil na základě svých letitých lektorských zkušeností na několik typů.

Zasedačka jako **obývací**. Dominantou je systém sedacích souprav. Zasedačka jako **kavárna**. Stoly a k nim pasetní židle mohou přerůst ve variantu bistro. Dominuje kávovar. Zasedačka jako **herna**. Ústřední výbava? Šipky, hlavolamy, stolní fotbalík či hokej. Zasedačka jako **relaxační místnost**. Zavěšená křesla, kulíčkami vyplněné sedací vaky. Zasedačka jako **parkoviště stolů a židlí**. Symbolem je obraz od dveří, že více se jich tam opravdu, ale opravdu nevejde. Zasedačka jako **muzeum** moderního umění. Designové kusy jsou umístěny přesně podle vítězného architektonického návrhu, přítomní lidé mohou narušovat estetiku, a tak se tam moc nechodí. Zasedačky jako **obraz doby či majitelů**. Bezpečně poznáte dobu vzniku. 80. léta se svou sektorovou uniformitou podpořenou polstrovanými dveřmi, 90. léta se svou okázalostí, začátek našeho století s chybějícími okny či odkaz na majitele, sběratele.

Některé vypadají jako 100% převzaté z objednávkového katalogu, jiné na vás křičí: já na to mám!

Samozřejmě existují i zasedačky smíšeného typu, které buď zónově či mixážně kombinují předcházející základní typy.



Zdroj: <https://www.liko-s.cz/cs/dve-vitezstvi-nasich-projektu-v-soutezi-cbre-zasedacka-roku-2016>

má vypadat vyhovující prostředí, v němž lidé pracují. Dokonce spolu soutěží o nejlepší pracovní prostředí, například CBRE Art of Space Awards hledá vítěznou zasedačku. Ústředním místem není můj pracovní stůl, kde mám dráty pevně připojený stolní počítač či ještě historičtější psací stroj, ale mobilní notebook, se kterým si mohu sednout kamkoliv. Pracovníci se nacházejí v různých částech či zákoutích zaměstnavatelských budov, nepracují-li přímo mimo ně. O to více potřebují společný prostor ke sdílení setkávání se v tváři tvář. Platí to stejně pro schůzky projektových týmů jako pro pravidelné porady pracovních útvarů. Obrovská to změna oproti trendu sešikovaných armádních útvarů v open spacech.

Prostředí má na nás obrovský vliv. Dobrá zasedačka nejen umožňuje, ale i cíleně podporuje spolupráci lidí a propojuje je s identitou firmy. Poskytuje dostatek prostoru, světla, neruší tím, co by odvádělo pozornost, a je jedno, zda by to byla nevhod-

ná židle či přezdobený interiér. Navozuje prostředí pozitivních emocí, které inspirují, spojuje lidi, ale nesměřuje k přílišné pohodlnosti až zlenivění. Proto je někdy efektivnější, aby schůzky týmu probíhaly ve stoje. Má vhodné prostředky k vizualizaci spolupráce a propojuje nás s přírodou, i kdyby to měla být jen květina či výhled z okna do krajiny.

A také je z ní patrné, že jsme stále v práci. Nejsem proto zastáncem zasedaček, které připomínají obývací, hernu, kavárnu a pomáhají tím smazat rozdíly mezi prací a soukromím. Svádějí k tomu, že není potřeba vůbec chodit domů.

Zasedačky

V době flexibility je žádoucí, aby uspořádání zasedačky bylo variabilní, stoly, stoly snadno přesouvatelné, stěny přepažitelné, flip chart mobilní, dataprojektor zasouvající. Tyto atributy by velký těžký kulatý stůl krále Artuše nesplňoval, stejně jako do bezpečných budov příliš nepatří otevřený oheň. O to je důležitější, aby symbolika ohně jakožto blízkosti, hřejivosti, zklidnění, soustředěnosti, komunikace i duch hodnot rytířské legendy prostoupila moderní zasedací místností a vepsala se do způsobu spolupráce.



Michal Kněží Mrvka

lektor, konzultant, kouč, jednatel Aperta, s.r.o.

Zasedačky k lektorské práci patří stejně jako ateliér k malíři či huť ke skládání. Mohu tak poznávat mnoho organizací a jejich zasedacích místností. Mám rád ty vzdušné s dostatkem světla a prostoru. A také ty osobité, které mne přimějí přemýšlet o firmě, autorovi. Dobře se pamatují.

Zdroj: <https://byznys.ihned.cz/c1-63361150-kancelare-s-graffiti-stromy-ci-houpacimi-kresly-ve-finale-souteze-zasedacka-roku-je-23-firem>



TĚLO A MYSL

Neznám nikoho, kdo by byl náročnější k sobě a ke své práci. Důmyslnější v kladení znepokojivých otázek a poctivější při hledání odpovědí a jejich ověřování. Náročná, a přitom laskavá terapeutka Jitka Abertová. Co nám poví k tématu těla a mysli?

Jak naše mysl ovlivňuje naše tělo a chování?

Značně. Všichni jsme formováni prostředím, ve kterém vyrůstáme, naší kulturou a společností. Problém nastává, pokud je to v protikladu s naší přirozeností, s naším vnitřním nastavením. Jedna věc je náš vědomý postoj a druhá věc je to, co si o daném problému myslí naše nevědomá složka. Smutnou pravdou je, že je to právě ona, kdo ve finále určuje, jak nám je a jaké je naše zdraví.

Když je tedy nevědomá složka tak důležitá, jak se k ní dostat? Jak s ní navázat kontakt?

Jedna z variant je jít za někým, kdo ti pomůže najít a pojmenovat programy, podle kterých funguješ. A konfrontovat tě s tím, jestli jsou pro tebe autentické a jsi s nimi v souladu, nebo jsou ve skutečnosti naučené, nebo třeba vynucené, a do jaké míry je ve svém životě vlastně potřebuješ. A mnohdy právě tím, že fungujeme podle programů, které naše vlastně nejsou (třeba že holčičky se



k úrazu, nebo nějakému onemocnění. Takže nemoc jako taková je v podstatě upozornění naší celistvé bytosti skrze tělo na to, že nejednáme v souladu se sebou samými.

Další varianty mohou být pobyt o samotě nebo ve tmě, procházky v lese, meditace, tanec, cokoli, co nás vytrhne z našich ustálených myšlenkových vzorců a dovolí nám dotknout se hlubších vrstev sebe sama.

Takhle to vypadá docela snadno, ale znám moc lidí, kteří by to uspokojivě zvládli. Většina z nás žije ve stresu, byváme nemocní, ale málokdo hledá hlubší příčinu, proč se to děje. Natož aby nás napadlo, že za tím stojí naše myšlenkové programy. Mají skutečně takovou moc?

Mají velkou moc. Je to odraz současné doby. Už od školy jsme vedeni k tomu podávat výkon, poslouchat „autority“ a nijak zvlášť neprojevovali sami sebe, což postupně vede k tomu, že se sebou sama ztrácíme kontakt. Jako děti ještě velmi dobře víme, co je pro nás komfortní, co se nám líbí a co ne, a umíme to velmi dobře a autenticky dát najevo, protože jako děti jsme si jisti tím, že například náš projev nevole je naprosto v pořádku a na místě.

Takže jde o to opětovně navázat kontakt se sebou samým?

Ano. A bývá tam menší háček, a to je rozlišit, co je hlas mého ega, co je hlas mého strachu a co říká ten autentický hlas ve mně, protože ta cesta za mým srdcem se nemusí vždycky zdát zcela logicky pochopitelná. Dost často se ani nemusí setkat s nadšením okolí. Moji rodiče by o tom mohli hodiny vyprávět.

Přesto to za to stojí? Co mi to přinese?

No někdy si říkám, budiž blahorečena sladká nevědomost. Na druhou stranu není asi

A velmi hluboce je v nás zakořeněn strach z odmítnutí ze strany společnosti.

neperou, nelezou po stromech a chlapečci nikdy nebrečí), na sebe vytváříme nátlak, který, pokud je dlouhodobý, často vede buď

Nejsem tím, co se mi přihodilo, ale tím, čím jsem se rozhodl stát.

C. G. Jung

Ráda bych vyzdvihla
ještě jednu věc,
a to je laskavost
k sobě sama.

lepší pocit než být v hlubokém souladu sám se sebou.

Proč se to tedy daří tak vzácně? Neznám moc lidí, kteří by toho dosáhli?

Jeden z důvodů je, že jsme sociální tvorové. A velmi hluboce je v nás zakořeněn strach z odmítnutí ze strany společnosti. V momentě, kdy začneme jednat v souladu se sebou sama - což neznamená se stát sobcem, nebo bezohledným jedincem, to spíše naopak - potřebujeme opravdu velkou odvahu si tento svůj postoj ustát.

A zvládneme to?

To je naše svobodná volba. Ale pokud je někdo v dlouhodobé zátěži, ovlivněný negativní výchovou, tak není úplně snadné otevřít oči. A jak říká má velmi dobrá kamarádka, když spadneme do bažiny, sami se za vlasy nevytáhneme.

A jak z bažiny ven? Na začátku jsi zmínila, že variantou je jít za někým, kdo mi s tím

pomůže. Máš nějaký recept, jak poznat toho pravého? V dnešní době existuje obří nabídka různých terapií, duchovních škol a dalších možností, je těžké se v tom zorientovat.

Doporučuji bdělost a obezřetnost. Já osobně se řídím v podstatě intuicí. A dám na to, co z daného člověka cítím. Jestli narazíte na někoho, kdo s vámi rezonuje, poslechněte to a určitě alespoň část skládanky najdete. Všechny otázky mají taky svůj čas. Asijská moudrost říká: „Když je žák připraven, učitel se dostaví.“

Dobře, díky za uklidnění. A s čím se klienti nejčastěji obrací na tebe?

V zásadě se jedná o dvě oblasti, z čehož jedna je právě rovina fyzická, kdy přijdou řešit nějaké onemocnění. Může jít o pórakový stav, nebo o onemocnění chronického rázu. Druhá rovina bývá zpravidla vztahová, ať už se jedná o vztah k sobě sama, nebo o vztah partnerský. V případě fyzických obtíží následuje po úvodní konzultaci ošetření. Mou

*Než začnete někoho
léčit, zeptejte se
ho, jestli se vzdá
věcí, kvůli kterým je
nemocný.*

Hippocrates

Jitka Abertová

- kombinace analytické panny a hlubinně-transformačního štíra s nekonečnou dávkou střeleckého optimismu
- terapeutka
- miluje přírodu, lidi, tanec, kočky a humor
- je to rebel
- je ráda, když jsou věci a vztahy v harmonii
- miluje teorii ověřenou praxí
- ráda pracuje s pubertáky

úlohou je dovést klienta ke kořenu jeho diskomfortu, pomoci mu danou situaci pojmenovat a nalézt řešení. Velký důraz kladu na respekt ke klientovi a jeho skutečné zázkaze. Samozřejmostí je pro mě vytvořit pro něho bezpečné a příjemné prostředí, které mu takovou práci umožní. Velkou inspirací je Karel Gustav Jung a Procesově Orientovaná Psychologie.

Je ještě něco, co v rozhovoru nezaznělo, a ráda bys to doplnila?

Ráda bych vyzdvihla ještě jednu věc, a to je laskavost k sobě sama. Dělat chyby je lidské, jsou součástí procesu učení, což je neustálá flexibilní práce na sobě sama. Zatímco výtčky nebo třeba postoj oběti mají tendenci nás ukotvovat v pasivitě, ze které často nevidíme východisko.

Děkuji za rozhovor a připíjím na laskavost!



Jan Jersák

lektor a konzultant Aperta, s.r.o.

Síla myslí a potřeba zachovat si její pružnost, aby člověk obstál a rozvíjel se v proměnlivém světě – i to mě přitahuje k tématu, o kterém je tento rozhovor. Navíc s Jitkou, která je mi víc než blízká.



JAKÝM JAZYKEM MLUVÍŠ, TAKOVÝM JSI ČLOVĚKEM



„Odtud tři děvy divů znalé přicházejí z bytu zpod kořenů stromu. Urd jméno je jedné, druhé Werdandi, Skuld jméno je třetí. Ty osud určily, uhnětlý život lidí, dětem změřily dny.“ Vědmina píseň, Snorriho Edda, zapsáno cca 1220 n.l.

Příslloví „Kolik jazyků umíš, tolikrát jsi člověkem“ znamená víc, než že schopnost mluvit odlišuje člověka od zvířat. Pokud je člověk člověkem především tím, jak myslí a jedná, spíše než směsicí tkání a tekutin, a pokud souvisí to, jak myslí, s tím, jak mluví, znamená to, že jeho řeč má vliv na to, kým je. A to i v civilizačním měřítku. Američané jsou Američany kvůli angličtině (nejen), Rusové Rusy kvůli ruštině, Němci kvůli němčině a tak je to i s dalšími.

To, jak moc souvisí řeč s myšlením, je překvapení, která čeká na každého pěkných pár let. Kdo se naučí mluvit jiným než mateřským jazykem, nemůže si nevšimnout, že něco jde obtížně přeložit. Jak to, že nemají v angličtině tak běžnou spojku „že“? A i když by k tomu mohli používat slovo „that“, tak oni to stejně nepotřebují. Jak bez ní mohou mluvit? Úplný úlet je pak sloveso „mít“ v ruštině. Copak si nepotře-

bovali Rusové za posledních několik set let vytvořit slovo pro vlastnictví? To jim místo toho stačí označovat polohu, kde se která věc zrovna nachází („umeňka idea“ = „mám nápad“)? Ba co hůř, ono tam historicky bylo (jako i v jiných slovanských jazycích), ale nepoužíváním zaniklo. Pak přijdou překvapení v překrývajících se významech různých slov v překladu. Pro slovo „dluh“ a „vina“ mají Němci jediné slovo: „der Schuld“. Zřejmě nevidí rozdíl. Podobně „svoboda“ a „volnost“ je z pohledu angličtiny jeden pojem „freedom“. A naopak pro slovo „vlastnost“ jsou v angličtině dvě slova se zcela odlišným významem: „characteristic“ a „property“, přičemž to druhé zároveň znamená „majetek“. I když je pravda, že své „vlastnosti“ také „máme“, tedy jsou naším „vlastnictvím“. Zvláštní kapitolou jsou pak slova, o jejichž překlad se lidé ani nepokoušejí, tedy na prvním místě samozřejmě latinská a řecká, ale i mnohem pozdější („Gestalt“, „Eigenvektor“). Tady začíná vrtat hlavou, jak souvisí jazyk s mentalitou civilizace, která jím hovoří, a čím vlastně jazyk je.

Domnívám se, že jazyk není pouze rozhraním potřebným pro zvukovou artikulaci našich myšlenek za účelem jejich přenosu

do hlav jiných lidí. **Jazyk a zejména jeho struktura, gramatika, je otiskem vývoje civilizace, která ho formovala a používá, a zároveň předlohou, formou, podle které se odlévají myšlenkové struktury v hlavách jejich dětí.** „Hranice mého jazyka znamenají hranice mého světa.“

... znamená to, že jeho řeč má vliv na to, kým je.

A jakým člověkem tedy různí jazykové jsou? Vyberu pár postřehů pro inspiraci:

1. V angličtině se klade velký důraz na rozlišování dokonavosti dějů (perfektní čas). „We worked. We have worked. We have





been working. To have the job done.“ Není podstatné, zda jsme na tom pracovali, ale jestli to máme hotové.

2. V češtině a němčině jsou nadužívány konjunkty. „Hodl by se Vám pátek? Wäre der Freitag passend?“ Tedy něco jako „pokud dovolíte“. Naproti tomu je anglické „Does Friday work for you?“ Tedy kromě toho, že se nikdo nikomu ničeho nedovoluje, to dokonce vyznívá, jako zdali tento plán pro vás pracuje dobře, máte z něho prospěch?

3. Velká přesnost češtiny a němčiny, zejména pokud jde o souvislosti slov mezi sebou (členy, deklinace), o souřadnost a pořadnost vět v souvětí (spojky, změny slovosledu vedlejších vět) a o časy. „Jemand musste Josef K. verleumdet haben, denn ohne dass er etwas Böses getan hätte, wurde er eines Morgens verhaftet.“ „Někdo musel Josefa K. pomluvit, neboť byl, ač neprovedl nic zlého, jednoho rána zatčen.“ Naproti tomu u mnoha anglických vět je třeba

se zamyslet, co je podmětem, přísudkem a předmětem. Věty působí jako pytle slov, jejichž význam vyplyne podle toho, jak se s ním zatřepe. Podobně je to se zadáváním klíčových slov do vyhledávání na Google. Extrémem je pak tato zkušenost: „Na anglické Wikipedii se ten výklad nedá pochopit, přečti si to na německé.“

Soudobá čeština
ztrácí pády
a zjednodušuje se.

Není podstatné,
zda jsme na tom
pracovali, ale jestli
to máme hotové.

4. Na rozdíl od ruštiny, kde vlastnictví ani neexistuje, je v angličtině „ownership“ fetišem. Znamená nejen majetkové právo, ale i starost, odpovědnost, výsadu, hierarchii, sociální status a mnoho dalšího. A tak se v pracovní terminologii objevili vedle skutečných vlastníků i „vlastníci procesů“, „vlastníci zákazníků“, „vlastníci směrnic“, „vlastníci aplikací“, dokonce na hlavu postavení „vlastníci úkolů“.

5. Díky mýtu o sudičkách Urd, Werdandi a Skuld se západní civilizaci otevřel minulý, přítomný a budoucí čas („Urzeit“, „Wer-

den“, „Shall“) a už v jazyce a myšlení zůstal. To je solidní myšlenková inovace založená na jménech v pohádkách.

6. Soudobá čeština ztrácí pády a zjednodušuje se. V definici typu „genus-differentia“ (druhový rozdíl) častěji uslyšíme dva první pády namísto pádu prvního a sedmého: „Savec je obratlovec, který saje“ namísto „Savec je obratlovcem, který saje“. Přitom použitím různých pádů by zaniklo pochyb, co definujeme čím. Podobně namísto „Naším největším problémem je...“ se redukuje na „Náš největší problém je...“. Výrazy jako „dítě školou povinné“, „lehlo popelem“, „nedbám rad“, „šly panenky silnicí“ jsou archaické. Nemluvě o přechodnících.

7. V jazyce je otisknutý vliv a myšlení civilizací blízkých i vzdálených v čase i v prostoru. Vliv němčiny na češtinu je pochopitelně nejsilnější. Třeba slova „mit“ = „s“, „teilen“ = „dělit“ a „mitteilen“ = „sdělit“ spolu významově nesouvisí, ale skládají se stejně. Do slova a do písmene. Zároveň se v češtině používají slova „anorak“ a „keporkak“, ačkoliv podobně znějící grónská města Qaanaaq nebo Narsaq jsou vzdálena tisíce kilometrů. Islamofobní Češi by byli jistě překvapeni, kolik slov začínajících na „al-“ jim dala arabská civilizace v době, kdy byla kulturně vyspělejší („algebra“, „algoritmus“, „alkohol“).

Původem slov, etymologií, jakož i vývojem a strukturou jazyků (fektivní, aglutinační, analytické, atd.) se zabývá celá věda (lingvistika) a není v mých silách ani ambicích ji představit. Čtenáři, kterého téma zaujalo, ale mohou doporučit pěknou knihu, která mě nepřestává těšit už více než 20 let: „AYTO, John. Bloomsbury Dictionary of Word Origins. Bloomsbury Pub Ltd, 1990.“



Jiří Mittner
Manager of Business Architects v ČSOB

Studoval jsem ekonomii na VŠE (mezinárodní vztahy, filosofie a PhD. v oboru hospodářská politika) a skladbu na pražské konzervatoři. Pro pojišťovací koncern UNIQA jsem vybudoval v letech 2010 – 2017 dvě IT firmy na Ukrajině a v Srbsku. Od roku 2018 pracuji jako šéf business architektů ČSOB. Zajímavostí je, že moji absolventskou práci 1. symfonii natáčel Český rozhlas při premiéře v koncertním sále České národní banky, v místě někdejší plodinové burzy. Baví mě hudba, matematika, soudobé dějiny, původ slov, původ peněz, plavání, šachy a deskové hry. Žiji s rodinou se dvěma malými dětmi v Praze a volný čas nemám.

ŽIVOT OTEVŘENÝCH DVEŘÍ



Varování na úvod: v následující úvaze nalezne čtenář jistě několik velkých zobecnění a stereotypů, tudíž nepochybně může snadno zapátrat v paměti po příkladech, které neodpovídají představeným vzorům. Zároveň text vychází z dat uveřejněných na základě průzkumů OECD a MŠMT, která prezentuje ve svém článku Josef Mačí 25. ledna 2020.

Výsledky průzkumu proběhly médii a vzbudily zajímavá zamyšlení. Co průzkum říká:

- Neúspěšnost na českých vysokých školách je velmi vysoká.
- Bakalářská studia v určité době pro studium ukončí přibližně 33 % studentů. (Například v Británii je to přibližně jednou tolik.)
- Dalších 32 % studentů v České republice uzavře studia ve standardní lhůtě prodloužené o 3 roky. Často je důvodem změna školy či oboru studia.
- Doktorské studium dokončí v předepsané době 7 %. Při započítání prodloužení završí doktorské studium

přibližně 40 % studentů, kteří do něj nastoupili.

- Studijní neúspěšnost je v bakalářských programech (u studentů, kteří započali v roce 2014) údajně nejvyšší na Technické univerzitě v Liberci, kde činí přibližně 70 %. Obecně úspěšnost je nižší na technických oborech, naopak nejvíce bývají úspěšné obory umělecké.

... ne vždy reagují
školy svou nabídkou
na požadavky
dnešní doby.

Pro úplnost představy uvádíme, že počet uchazečů o studium na VŠ činí přibližně

90 tisíc. Přijato bylo v loňském roce 84 % z nich. (tutor.cz)

S uvedenými čísly se pojí hned několik otázek a témat. Jedna z nich je nepochybně otázka financování vysokého školství. Veřejné vysoké školy jsou momentálně bezplatné. Objevuje se často názor, že by studijní nasazení bylo u studentů vyšší, kdyby své vzdělání museli platit. Tato věc je sporná. Statistiky a srovnání ze zahraničí totiž tento fakt nepotvrzují, ani nevyvrací. Najdeme příklady zemí svědčící pro obě tvrzení. Zároveň ani fakt, že se při prodlužování studium platí, dle slov samotných studentů příliš nenapomáhá jeho rychlejšímu ukončení, mnohdy právě naopak, neboť studenti si na studium musí vydělávat a o to více času věnují pracovní činnosti místo studijní. Otázkou ovšem je, jak by tomu bylo v případě placení školného na veřejných školách po celou dobu – dá se očekávat, že by studenti více tlačili na kvalitu poskytovaných služeb a možná by se tak zvedla jejich celková úroveň. Tím neříkáme, že úroveň je plošně nízká či nedostatečná, nicméně lze usuzovat, že zřejmě ne vždy reagují školy svou nabídkou na požadavky dnešní doby. V tomto směru přidáváme alarmující infor-



maci o průměrném platu vysokoškolského učitele. Pokud vás zajímá jeho výše, schválně, zkuste si ji dohledat a srovnat s jinými profesemi. Tady se totiž volně otvírá druhé téma. Podle našeho názoru jedním z kardinálních důvodů, proč studenti svá studia nedokončují, může být i nízká motivace. O tom, co ji způsobuje, lze polemizovat. Přecenili své síly? Přecenili jejich rodiče své ambice? Přecenili obor a jeho atraktivitu? Přecenili americké filmové představy o nespoutaném životě uznávaného vysokoškolačka? Přecenili pedagogické dovednosti vyučujících? Přecenili význam školy pro praxi, do které již měli možnost nahlédnout?... Zde se nabízí nepřeborné množství hypotetických důvodů od deziluzí přes predispozice, osobnostní charakteristiky až po obyčejné přehodnocení životních postojů.

Zajímavou je v tomto ohledu úvaha, podle čeho si studenti své školy a zaměření vybírají. Mnohdy bez jakékoliv zkušenosti z praxe obrážejí Dny otevřených dveří na školách. Vidí rozzážené tváře, neaktivnější pedagogy, kterým sekundují ještě aktivnější studenti vyšších ročníků. Student-kandidát je oslněn třpytem a leskem vitrín, doplněným o prestiž a věhlas. To je ono, tam chci!

Dokážou opustit nefungující koncepty – to je jedna z devíz nejúspěšnějších manažerů.

Proto těžko rozhodnout, jestli si zvykáme na neúspěch, hledáme strategie úspěchu anebo se snažíme věci/lidi opouštět.

Hned při prvním pokusu se obvykle aspoň někam dostat zadaří. Když ne tam, kde je třpyt a lesk, tak aspoň lesk, nebo aspoň třpyt, nebo aspoň dobrá jídelna a zajímavá hlavní posluchárna.

Někteří zvolí dobře, jsou naplnění a šťastní. Jako u každé volby existuje i jiná skupina. Z té se potom někteří protřpí až do zdárného konce v podobě kýženého diplomu. O osudu jiných rozhodne neúspěch u zkoušky či zkoušek. A ti zbývající? Rozhodnou se pro změnu, zkusí štěstí jinak, jinde. Právě takových v České republice přibývá.

Co to značí? Jsou flexibilní. (Za flexibilní lze jistě však považovat i jejich kolegy, kteří na škole zůstali a dokázali se pružně přizpůsobit tamějším podmínkám, či je dokonce zlepšovat.) Vědí, co chtějí. Dokážou rychle opustit nefungující koncepty – to je jedna z velkých devíz nejúspěšnějších manažerů. (Zůstává ovšem otázkou, kdo a kdy má určit, co je skutečně nefunkční, kdy je nejlepší čas?) K tomu lze nastavit další optiku. Pracovní trh zmítá vysoká fluktuace,

v posledním půlroce změnila zaměstnání zhruba pětina osob. Nespokojení odcházejí za lepším, atraktivnějším, benefity opředěným místem. A když tento příklad ještě rozšíříme – zvyšuje se počet (nejen) mladých lidí, žijících mimo rodinu, takzvaným single životem, lidí, kteří se vztahově nevážou. Jsou flexibilní. Provazující prvek je svým způsobem stále stejný. Proto těžko rozhodnout, jestli si zvykáme na neúspěch, hledáme strategie úspěchu anebo se snažíme věci/lidi opouštět. Možná jde o celkovou společenskou transformaci a nastává Doba opouštění. Třeba se jedná o zbytečné zobecnění, jak bylo naznačeno v úvodu, vždyť vysoké školství se stále týká jen hrstky osob, zdaleka ne většiny populace. Ostatní příklady však už jsou poměrně široké. Možná právě v tom tkví také jedna z věcí hodných zřetele. V České republice na bázi základního školství ještě téměř nenajdeme kariérní poradenství. A nejen kariérní. Málodko se ptá dětí na jejich sny, ideály, málodko se zabývá tím, aby jim ukázal jejich přednosti a promluvil s nimi, jak by je mohly co nejlépe uplatnit (zde patří velký upřímný dík těm, kterým se v tom daří). A tak není divu, že mnozí v osmnácti, ve dvaceti tápou a s hlubšími úvahami o reálné vlastní kariéře se setkávají mnohdy vůbec poprvé. I to má jistě vliv na rozhodování ať už o oboru studia či práce.

Máme otevřené dveře a plno možností, je skvělé je využívat. Psychologové uvádí (např. Dalibor Špok v rozhovoru s Veronikou Kubíčkovou pro Seznam.cz), že změny bychom měli dělat celoživotně a jaké příznivé důsledky z toho plynou. Ne nadarmo se říká: „Otevři dveře, ať se vyvětrá.“ U nás v chalupě se ovšem také říkálo: „Zavírej, jinak nám uteče teplo.“ A tak je to asi jako se vším. Potřeba balancovat a hledat rozumné vyrovnání čerstvého vzduchu a jistého tepla. To ovšem nic nemění na tom, že některá čísla z úvodu zřejmě ukazují na potřebu změnit systém, zareagovat na situaci, zpružnit reakce, diskutovat nová řešení i jejich dopady.



Alena Čechová

koučka, konzultantka a lektorka v Aperta, s.r.o.

Dělkou svého studia bych jistě zvýšila čísla uvedená v úvodu, naštěstí moje studium započalo ještě dávno před zahájením výzkumu, a tak nejsem v datech započítána. Lámu si hlavu, jak přesně definovat pojem Flexibilita, a nedokážu se spolehlivě přiklonit k tomu, jestli je spíše pozitivní, nebo negativní. Každopádně jako slovo podle mě zůstává nadužívaná.

NASTAVENÍ MYSLI, CAROL DWECK

ANEB TUHLE KNIHU BYSTE MĚLI MÍT VE SVÉ MANAŽERSKÉ KNIHOVNIČCE



2. typ - tzv. RŮSTOVÉ

Nebo také flexibilní, také temperované myšlení. Je popisováno úplně jiným základním přesvědčením a sice, že inteligence může růst. Podobně, že stále můžeme rozvíjet své schopnosti, a především učit se úplně nové.

Pro lidi s flexibilním myšlením jsou úsilí, obtížné úkoly a vzdělávání se jednou z nejdůležitějších věcí v životě k dosažení úspěchu.

Praktická poznámka: Pokud zastáváte názor, že matematické myšlení je něco daného a že prostě matematiku neovládnete, protože na ni nemáte tzv. buňky, podobně, že se už nikdy nenaučíte dobře lyžovat, hrát na hudební nástroj, nebo cokoliv jiného, poněvadž prostě vám nebylo dáno... pak máte pevné myšlení. Stejně tak je projevem pevného myšlení tvrzení, že vám nejde změnit, jak vést jinak rozhovory, zvládat konflikty, prezentovat apod.

Jaké to má všechno jiné praktické dopady?

ZÁŽITEK NEÚSPĚCHU

- Pro lidi s pevným myšlením je důkazem, že nejsem tak chytrý, nemám takové schopnosti a talent. Nebo-li zase další test, ve kterém se ukazuje, jak jsem k ničemu a jak selhávám. Řečeno tedy, lidé s pevným myšlením mají tendenci se vyhýbat náročným a novým úkolům z obavy, že oni na to asi nemají a hrozí, že by se to mohlo ukázat.

Carol Dweck je velmi uznávanou psycholožkou, která působí na Stanfordově universitě. Ve své výzkumné práci se soustředila na lidské myšlení a na to, jak jeho dva typy mají vliv na naše chování a směřování k úspěchu.

Kniha je i skvělou inspirací pro rodiče a učitele. Nabízí různé typy výchovy či motivace, neboť Carol Dweck svůj výzkum zaměřila právě na studenty a děti. Objevila tak, jak jejich smýšlení o sobě a o vlastní inteligenci (základní mindset) posléze ovlivňuje jejich přístup ke vzdělávání, úspěchu, nezdaru a k úsilí.

V následujícím článku stručně shrnu její práci, ale to jistě nenahradí vlastní čtení, přemýšlení a hlavně chuť vykonat u sebe i nějaké změny, ke kterým kniha přímo i nepřímě vyzývá.

S Carol Dweck můžeme náš základní mindset o sobě sama rozdělit na dva typy:

1. typ - tzv. PEVNÉ MYŠLENÍ

Je charakterizováno základním přesvědčením, že inteligence je něco vrozeného právě tak jako talent a schopnosti. Nikdy se tedy nemohou výrazně změnit – zlepšit. Jsou prostě pevné.

- Pro lidi s flexibilním myšlením je neúspěch pouhou informací, že nevydali to správné úsilí, neobjevili tu správnou cestu a způsob a že příště vše může dopadnout jinak.

ÚSILÍ, SNAHA, UČENÍ SE

- Pro lidi s pevným myšlením jsou snaha, tvrdá práce a učení se něčemu

Pevné myšlení přilíší nerozvíjí sílu vůle, ale soustředí se spíše na jemnější stránky motivace, především té vnější.

VŮLE A MOTIVACE

- Pevné myšlení přilíší nerozvíjí sílu vůle, ale soustředí se spíše na jemnější stránky motivace, především té vnější. Člověk potřebuje sebezpotvrzení, že je dobrý, a to nejlépe od druhých. Vyhledává primárně práci, která ho baví a jde mu snadno.
- Flexibilní myšlení dá na vůli a vnitřní motivaci. Jedinec ví, že úspěch je záležitostí mnohdy sebezapření a sebamotivace. Nebrání se, dokonce i vyhledává práci, která mu nejde, ale něco se na ní naučí, někam vyrostle.

Praktická poznámka z výzkumů Carol Dweck aneb Jak studenti interpretují svůj neúspěch v testech

- Studenti s pevným myšlením si povzdychli – asi nejsem dost chytrý, na tohle jsem neměl, přilíší těžký, náročný test, který neodpovídá mým schopnostem apod. Posléze i hněv a naštvanost na testující – jak se opovážili mi takhle blbý (náročný) test dát.

A na závěr krátký test (ověření), jaký máte typ myšlení. Zaškrtněte, co na vás platí, hledejte v situacích vašeho života.

Charakteristika lidí s flexibilním myšlením:

1. aktivně vyhledávají stále nové informace
2. necítí se ohrožováni jinými názory, než mají oni
3. mají schopnost změnit svůj původní plán i své původní přesvědčení
4. naslouchají ostatním
5. chápou, že nejsou vždy správní, nejlepší, nemají vždy pravdu...
6. aktivně posuzují situaci z mnoha různých hledisek
7. těší je lidi - prostě jsou rádi s nimi a vnímají druhé spíše jako dobré
8. neberou si názory druhých lidí příliš osobně
9. žijí v různých sociálních skupinách
10. hledají a zkoušejí různá řešení k překonání problémů

Charakteristika lidí s pevným myšlením

1. spíše odmítají nové informace jako neplatné ještě dříve, než je vyhodnotí
2. jiné názory, než jsou ty jejich, je ohrožují a mají tendenci je odmítat nebo vyvracet
3. nemění své plány z žádného důvodu, ani svá původní přesvědčení
4. méně naslouchají ostatním
5. jsou přesvědčení, že jejich názor je jediný správný, že mají pravdu
6. nepotřebují hledat jiná řešení a posuzovat situaci jinak, je taková, jak ji vidí
7. k většině lidí jsou spíše skeptičtí, vnímají je jako nepřátelské
8. budují ochrany, obrany a různá opatření, které brání změnám
9. vyhledávají jen jeden typ sociálních skupin – takový, v němž si mohou potvrzovat svoje postoje a názory
10. trvají na jednom způsobu řešení problému, spíše mají tendenci ho vylepšovat než měnit

Knihu lze stále koupit: Carol Dweck. Nastavení mysli. 2. vyd. Jan Melvil Publishing, 2017



důkazem vlastní neschopnosti. Máte-li přeci talent a inteligenci, nemusíte vydávat úsilí. Dokonce v některých situacích mají tendenci práci a úsilí druhých zesměšňovat, pohrdat tím vším, neboť „...když je jednomu dáno, jde to přeci samo...“

- Pro lidi s flexibilním myšlením jsou úsilí, obtížné úkoly a vzdělávání se jednou z nejdůležitějších věcí v životě k dosažení úspěchu. Vědí, že nic opravdu skvělého nepřišlo samo od sebe, ale že vyžadovalo dřinu, pot a překonávání překážek.

- Studenti s flexibilním myšlením – hmm, asi jsem se měl více učit. Podívám se na nějaké náročnější testy, abych to příště udělal.

Tak už je vám jasné, jaký typ myšlení máte? A víte, jaký podporujete u svých podřízených či dětí? Ulehčujete jim práci, nebo dáváte náročné úkoly? Stěžujete si na učitele, že děti staví do obtížných situací, chtějí po nich, aby se učily, nebo je naopak povzbuzujete, aby vašim dětem naložili víc...?



Oldřich Kvasnička

lektor, konzultant, kouč, jednatel Aperta, s.r.o.

Baví mě hledat zajímavé knížky, číst je a druhé s nimi seznamovat.

JAN JERSÁK

Už více jak rok jsi novou posilou našeho týmu, rozšířil jsi řady lektorů v Apertě. Na očekávatelnou otázku, co tě přivedlo do Aperty, se ptát nebudu, protože jsem tě přivedla já, ale zeptám se tě, co přinášíš s sebou?

Přináším nový pohled a svůj zájem.

Zájem o co?

Zájem o práci s lidmi. Mě baví vlastně jakákoliv práce s lidmi. Přijde mi to jako neskutečně zajímavá věc. Teď to zní asi jako klišé. Ale každý člověk je jiný a od každého se učím, jak myslí, jak vnímá, a tím pádem je pro mě taková detektivní práce objevovat, jak mu, řekněme, přijít na kobytku. Objevit nějaké věci, na kterých bychom třeba spolu mohli pracovat, otevírat je, řešit je, rozvíjet je, inspirovat se. To mě teď baví.

Když jsi na první poradě uváděl, že jsi hodně vztahový, nebo je to o tobě známé, tak čekáš něco od vztahů s klienty? Teď jsi řekl, co přinášíš ty. Co myslíš, že ti přinesou klienti?

Ještě ke vztahům – ono to možná vyzní, že myslím vztahy mezi lidmi, ale já tím velmi často myslím i vztahy k sobě samému, ke svým potencialitám. To nemusí být nutně vztahy mezi lidmi. Můžou to být klidně i vztahy k něčemu jinému, včetně třeba zvířat.

Nebo věcí?

Ano, nebo věcí.

Jsi materialista?

Cože? ...Jestli jsem materialista? To asi ne. Z definice toho pojmu. To by byla moc velká nuda.

Co by tě na tom nudilo?

Kdybych byl materialista, tak by mě asi zajímaly jenom nějaké techniky moci, jak dosáhnout toho, co potřebuji. Na Oldově školení jsem nedávno slyšel, že někdo mocný vzhledem ke svým cílům uváděl tři věci, které zdržují a které je třeba eliminovat, což je rodina, přátelé a koničky. To je pro mě představa fungování v materialistickém bytí. A zdá se mi nudná nebo překonaná.



A když se vrátíme k té otázce, když jsme u toho materialismu, co čekáš, že ti dají naši klienti?

Pro mě je to stejná odpověď jako předtím. Zajímá mě, jak myslí, vnímají, co řeší a jak se k tomu staví. A ve chvíli, kdy existuje situace, která nás svedla dohromady, jak s tím něco dělat, vyměňovat zkušenosti, sdílet příběhy nebo to nějak měnit. Takhle obecně. Proto mě klienti baví. Ať už v Apertě nebo když dělám například masáže, terapie apod.

Teď jedna konkrétní poznávací otázka – máš nějaké totemové zvíře?

Posledních pár let mě hodně baví jaguár.

Co tě na něm přitahuje?

Já jsem v Tzolkin kalendáři, mayském, shodou okolností jaguár, což je zvířecí bytost, která má hluboký vztah se zemí, má dar léčit, měnit věci. Je to taková šamanská energie. Je to ženská energie ve velké pronikavosti, tajemnosti a zároveň to je lovec, strategická energie.

Co rychlost? Jaguár je znám svou rychlostí – řekl bys o sobě, že jsi zrychlený? Nebo rychle reagující? Jaké je tvoje životní tempo?

Zrychlený jsem býval, myslím, že už se zklidňu-

ji. Občas mi to ale rychleji myslí, než mluvím, pak vznikají trochu přívally slov, takže si na to dávám pozor.

Jak zatím vnímáš práci v Apertě v souvislosti s tempem?

Já si zatím svoje tempo hledám. Jako správný jaguár očuchávám všechna možná zákoutí. Učím se, pozoruji a hledám možnosti, jak se postupně projevovat.

Krom toho, co jsi zatím popisoval, na co se u klientů těšíš nejvíce? Na jaký typ práce, protože portfolio produktů a možností, jak se zapojit, je v Apertě obrovské... od vyklízení garáže po pečení cukroví, vážně cokoliv.

Těším se na hluboké vztahy, které mohou nastat, kdy klient objeví vztah ke svým možnostem, o kterých neměl ani tušení. A to může nastat úplně kdykoliv, u jakéhokoliv školení, a bývá to velké překvapení. Mám rád tyto „nečekané zisky“.

Přemýšlíš nad věcmi spíše pozitivními?

Nevím, jestli pozitivními, ale spíše nad věcmi, které umožňují něco rozvíjet. Asi jsem spíš realista než optimista. Myslím, že to řekl Einstein, jestli mu to někdo nepřipsal. Lidská bytost má dvě volby. Buď se tady všemu smát, nebo ze všeho plakat. Já jsem si řekl, že je příjemnější se smát než plakat, ale samozřejmě v jádru jsou si ty dvě možnosti rovnocenné.

Je něco, co bys vzkázal svým klientům, kteří se s tebou pravděpodobně potkají na školení?

Rád vás uvidím. Těším se na vás.



Alena Čechová
koučka, konzultantka a lektorka v Apertě, s.r.o.

Miluji, když z člověka sálá energie a síla jeho vnitřního zvířete. A tak to bylo i při prvním pohledu do očí Janova jaguára. Je to však zvíře rychlé, ne každý ho zachytí...

TIPY NA APLIKACE

Lektoři Aperty doporučují:



MEMORADO

Máte-li rádi věci na míru a košili, oblek, kostým už jste si pořídili, pak tato aplikace pro rozvoj vašeho mozku je ta pravá. Můžete si navolit, co chcete zlepšit a aplikace vám vytvoří nejvhodnější kombinaci úkolů. Jste-li soutěživí, pak oceníte i sbírání bodů.



LUMOSITY

Hlavní odlišností od obdobných aplikací je důraz na zábavnost. Jestliže si tuto aplikaci obstaráte, stanete se součástí 100 miliónové komunity, která ji používá. V úvodu je připraven 10minutový test FIT, díky němuž si můžete provést srovnání s druhými. A pak už jen zlepšování a zlepšování při pravidelném tréninku.



FAMILY LINK

Family Link je taková prodloužená ruka rodiče. Jako všude, i tady je dobré ji používat s rozumem. Umí toho hodně, ale může se snadno stát „policajtem“, ne pomocníkem. Schvaluje, nebo blokuje aplikace, které si chce dítě stáhnout. Zobrazuje, kolik času dítě stráví ve svých oblíbených aplikacích, a nastavuje třeba i večerku, prostě uzamkne v určitý čas telefon. Tohle všechno může ovládat rodič ze svého telefonu.



TRELLO

Kanban style! Aneb aplikace, která vám pomůže řídit vaše projekty, nápady, či třeba jen nákupní seznamy a organizovat je do nástěnek („cedulí“, proto kanban, což je japonský koncept spojený s principy štíhlé výroby, tedy s větší efektivitou). Sdílení s kolegy, práce v týmech, propojení s dalšími aplikacemi a mnoho a mnoho doplňků činí z této aplikace buď nenahraditelného společníka, nebo naopak velmi rafinovaného žrouta času.



FREELO

Česká aplikace zaměřená na procesní řízení (a nejen to): projekty, úkoly, kalendář, komunikace v týmu (ano, na mail už definitivně zapomeňte...), snadný přehled nad projekty a informacemi v podniku, měření času, nákladů a jejich fakturace. Co víc si přát? Napište tvůrcům!



CALMIO

Chlubí se titulem „první česká meditační aplikace podložená vědou“. Chcete-li zlepšit svůj spánek, soustředění, snížit stres a cítit se lépe a vědoměji ve svém těle, meditace je tisíciletí ověřený nástroj pro dosažení těchto cílů. Pokud máte po ruce mobil a přehršel anglických aplikací vám nevyhovuje, dejte šanci domácí značce.



VIVINO

Protrénujte svoji flexibilitu při výběru vín. Výborná aplikace, která vám umožní objevovat a testovat.



PHOTOSYNC

Pokud nemáte sjednocenou elektroniku do jedné značky (Apple), pak tahle aplikace vám pomůže bez drátů a cloudového mezičlánku přenášet fotografie mezi různými zařízeními. Z telefonu do počítače, tabletu... a opačně. Android, Windows, iOS- všude funguje.



OFFICE LENS

Je to vhodná aplikace, když potřebujete rychle cokoli odfotografovat - vizitku, flipchart, stránky knihy. Sama vám formát ořízne, uloží do své knihovny.



VZDĚLÁVÁNÍ

Naše vzdělávání přináší znalosti a zkušenosti v propojených souvislostech.

Má výsledky.



PORADENSTVÍ

Naše poradenství poskytuje podporu k žádoucím změnám.

Je inovativní.



KOUČINK

Naše koučování je tvořivé, pro klienty přínosné a certifikované.

Máte to na dosah.



TEAMBUILDING

V našich outdoorch účastníci trpí maximálně sebepoznáním.

Zkuste to také.



OTEVŘENÉ KURZY

Naše otevřené kurzy jsou i pro veřejnost.

Zveme vás.

Tel.: +420 485 107 711 E-mail: aperta@aperta.cz www.aperta.cz

#EDUCA2020
konference

Hvězdy ve FiRmách

15. 10. 2020 • od 13 hod.
Home Credit Arena

EDUCA
MYJOB
LIBEREC 2020

HOME
CREDIT
ARENA

Aperta