

Jak budovat atraktivní firmu založenou na firemní kultuře a hodnotách lidí



University
of Applied
Management

Jak budovat atraktivní firmu založenou na firemní kultuře a hodnotách lidí

Dissertationwork



University
of Applied
Management

██████████
Perfekce v managementu a leadershipu

Mgr. et. Mgr. Petr Pacher, PhD., MBA

2017

Abstrakt

Tato dizertační práce pojednává o tom, jak vybudovat atraktivní firmu se svobodnou firemní kulturou, ve které se lidé budou cítit šťastní a spokojení. Aby tato cesta byla možná, musí být iniciována ze strany leadera společnosti.

Bibliografická identifikace práce

University of Applied Management Inc., odštěpný závod

Jak budovat atraktivní firmu založenou na firemní kultuře a hodnotách lidí

Dissertationwork

██████████

Perfekce v managementu a leadershipu

Mgr. et. Mgr. Petr Pacher, PhD., MBA

2017

Počet stran práce: 77

Počet znaků včetně mezer: 151 188

Klíčová slova vystihující obsah práce: Emoční škály. Emoce. Osobní rozvoj. Porozumění. Uvědomění. Komunikace. Aktivní naslouchání. Potvrzování. Vyjednávání. Pozice. Zájem. Firemní kultura. Značka firmy. Hodnoty. ██████████ Nábor lidí. Inzerát. Spokojenost. Angažovanost. Náladometr. Dotazník spokojenosti. Vnitřní motivace. Vnější motivace.

Čestné prohlášení

Já, [REDACTED] čestně prohlašuji, že jsem tuto práci sepsal/a samostatně bez cizí pomoci, pouze s užitím uvedených zdrojů.

V Brně dne 22.12.2016

Obsah

1. Anatomie komunikace	8
I. Úvod	8
II. Pochopení emocí	8
III. Pravda vs. názor	9
IV. Potřeba perfekce	11
V. Osobní rozvoj	12
VI. Tvorba porozumění	13
VII. Potvrzování a aktivní naslouchání	15
VIII. Závěr	17
2. Vyjednávání a argumentace	19
I. Úvod	19
II. Výhra nebo prohra	19
III. Typy vyjednávání	20
IV. Za pozicí je vždy zájem	22
V. Příběh z praxe	24
VI. Závěr	28
3. Lovci lebek	30
I. Úvod	30
II. Motivace ke změně	30
III. Tvorba týmu	31
IV. Koho přitahujeme a proč	33
V. Kde přitahujeme a jak	35
VI. Jak vybíráme toho správného iresoft'áka	40
VII. Závěr	46
4. Pozitivní psychologie v řízení lidí	49
I. Úvod	49
II. Značka firmy, firemní kultura a hodnoty	49
III. Vnitřní a vnější motivace	50
IV. Spokojenost vs. angažovanost	52
V. Dotazník spokojenosti a štěstí	57

VI.	Náladometr	60
VII.	Závěr.....	65
5.	Výsledky a závěr.....	67
6.	Seznam bibliografických odkazů.....	71

Úvod

V této dizertační práci se budu věnovat shrnutí své dvouleté cesty za tím, jak vybudovat atraktivní firmu, jejíž nejsilnější stránkou je firemní kultura založená na sdílených společných hodnotách lidí. Abych si vůbec mohl pokládat silnou otázku „*Jak vytvořit práci, která bude lidi bavit a budou se do ní v pondělí ráno těšit?*“, musel jsem si řadu věcí nejdřív sám uvědomit. První dvě části této dizertační práce se tak věnují mým osobním uvědoměním, které mi umožnily se na svět dívat s novým nastavením mysli.

Firma, kterou vedu, je dnes inspirací pro řadu jiných firem, která k nám jezdí na návštěvu a chtějí si prohlédnout, jak fungujeme. Stali jsme se známější firmou v komunitě dalších společností, které nejsou motivovány pouhým ziskem a kterým záleží na lidech, firemní kultuře a svobodném a zodpovědném přístupu k podnikání. Během rozhovorů s těmito lidmi jsem si uvědomil dvě důležité věci.

Za prvé, že změna ve firmě musí nejdřív nastat u leadera společnosti. Nenašel jsem cestu, jak by změnu mohli zapříčinit zaměstnanci, pokud je šéf ve stavu, že ví vše a na všechno zná odpověď. Ne nadarmo se říká, že „*ryba smrdí od hlavy*“, nebo že „*tým je odrazem svého leadera*“.

A za druhé, že aby změna mohla být vůbec možná, nesmí se člověk bát dělat chyby a musí zavádět věci do praxe. Umět udělat chybu je něco, co nás ve škole neučili, a proto se lidé bojí dělat změny v něčem, co se na první pohled zdá, že funguje. Bylo by bláhové se domnívat, že dosáhneme jiných výsledků, když budeme věci dělat stále stejně. Bez činu zůstává i ta nejkrásnější myšlenka bezcennou!

1. Anatomie komunikace

I. Úvod

V této části práce se budu věnovat transformaci své osobnosti a komunikačním technikám, které jsem se v průběhu studia naučil. Zaměřím se na analýzu jednotlivých emocí, ve kterých jsem se často nacházel, proto, abych dokázal lépe pochopit sebe samotného. Díky tomu, že jsem sám sebe lépe dokázal pochopit jsem se mohl posunout ve svém osobnostním rozvoji.

V další části se budu věnovat komunikačním technikám, zejména potvrzování a aktivnímu naslouchání, které jsou důležitým předpokladem pro tvorbu porozumění s ostatními lidmi. Souběžně se studiem MBA jsem absolvoval tréninky koučování, kde jsem tyto komunikační techniky využíval při každém koučování svých hráčů.

II. Pochopení emocí

Už od svého mládí jsem byl dost analyticky zaměřený člověk. Věci mi musí dávat smysl a smysl je mojí nejdůležitější hodnotou. Snažím se vždy přijít na to, jak věci fungují a proč tak fungují. Všechno přeci musí mít svou logiku. Uznávám logiku příčiny a následku. Jen tak se věci v životě přeci nedějí. S tímto životním přesvědčením jsem si dobře rozuměl s počítačem a technickými hračkami, ale bohužel to neplatilo na lidi. Lidi se pro mě totiž chovali nepředvídatelně a když už jsem si myslel, že jim rozumím, vždy mě něčím překvapili. Chovali se pro mě nelogicky a nechápal jsem proč.

Vystudoval jsem informatiku na █████ v Brně, což pro mě nebylo nijak zvlášť složité. Matematika i fyzika, logické uvažování, pochopení principů – nic z toho mi nedělalo problémy. Můj svět byl plný logiky a vše mi muselo dávat smysl, abych to akceptoval. Díky tomu, že jsem nerozuměl lidem a nedávalo mi jejich chování častokrát smysl, jsem se vnitřně stáhl a nepřipouštěl jsem si lidí moc k tělu. Držel jsem si dostatečný odstup o každého. Každé další zklamání (zde zklamáním myslím to, že se chovali jinak, než jsem předpokládal podle systému logiky) mě vedlo ke vzdalování se a stahování se dovnitř.

V roce 2002 jsme se společně, ještě během studií na vysoké škole, založili firmu, které jsem později začal šéfovat. Byl jsem prvním zaměstnancem, pak nastoupil první obchodník a programátor. Poté konzultant, další programátoři a najednou firma měla 10 lidí. Firmu jsem řídil metodou "pokus-omyl" a jak jsem s oblibou říkal "selským rozumem". Stejně principy logiky, které jsem považoval za jediné správné, jsem začal intuitivně používat i při práci s lidmi a k vedení firmy. Domníval jsem se, že se všichni musí chovat logicky. Dokonce jsem si myslel, že i já se chovám logicky. A většinou to fungovalo. Občas jsem ale dostal do situace, kdy jsem nezvládl své emoce a nadělal hodně škody okolo sebe. Měl jsem vztek a byl jsem frustrovaný, když se věci nevyvíjely tak, jak jsem si naplánoval. Občas jsem byl smutný z

toho, že mě někdo zradil. Často jsem útočil na ostatní, kdykoliv mě někdo kritizoval, protože jsem to bral jako útok na svoji osobu. Možná zde můžu objevit příčinu nedůvěry, která mě provázela mým životem. Nedůvěra v ostatní lidi, protože se prostě nechovají logicky. Nerozuměl jsem chování lidí. Možná díky této neznalosti lidských emocí a potřeb, možná díky naivní a falešné představě, že se lidé musí chovat předvídatelně za všech okolností, nebo možná díky nedostatečné dovednosti komunikovat, jsem prožil většinu svého života v nedůvěře. Líp jsem si prostě rozuměl se stroji než s lidmi.

Komunikaci s lidmi jsem nepřikládal žádnou větší váhu. Měl jsem pocit, že mluvit umím, stejně jako všichni ostatní. Když něco chci, tak to přece řeknu. To, v jaké jsem emoci jsem já, nebo v jaké emoci se nachází druhá strana, jsem nevnímал. Ani jsem totiž netušil, že něco takového existuje. Častokrát jsem tedy svojí neohrabaností způsobil to, že jsem se druhého člověka dotkl, urazil ho, zranil ho. Považoval jsem to za upřímnost a vnímал jsem to jako svoji silnou stránku.

Mluvit jsem se naučil jako dítě a ani ve snu mě nenapadlo, že by se v komunikaci člověk mohl zlepšovat. Ani mě nenapadlo, že umění správně komunikovat a navazovat porozumění je důležitou dovedností šéfa firmy. Považoval jsem komunikaci jako pouhý prostředek k předávání informací. Nic víc. Řekni mi, co se stalo a já ti řeknu, co máš dál dělat. Moje logické uvažování v kombinaci s nedůvěrou k ostatním mě pasovalo do role "centrálního mozku firmy" a všechny informace se sbíraly u mě, já je vyhodnocoval a podle toho rozdával rady, příkazy a kontroloval, jestli ostatní dělají to, co mají. Takto to mohlo fungovat, dokud nás bylo 10, ale ve chvíli, kdy jsme přesáhli počet 50 zaměstnanců, jsem se dostal na samou hranici toho, co dokážu uhlídat. Informace mi utíkaly, díky nedostatku času jsem častokrát rozhodoval impulzivně a přehnaně.

III. Pravda vs. názor

Jedna z prvních věcí, které jsme se naučil během studia MBA, bylo, že lidé se vždy nachází v nějakém emočním stavu. A podle toho reagují. A co víc – dokonce bych podle toho měl reagovat i já. Podle mého dřívějšího uvažování to bylo něco zcela nového. Uvědomil jsem si, že mám-li se stát lepším šéfem, musím se víc dozvědět o svých emocích, umět je pochopit a dovolit si nereagovat instinktivně a impulzivně. Potřeboval jsem se stát nezávislým pozorovatelem svých emocí.

Říká se, že emoce jsou našimi učiteli. Za každou emoci něco stojí a něco ji spouští. Místo abych se nechal emocemi unést, snažil jsem se uvědomit si z odstupů informaci, kterou mi daná emoce přináší. Co mě vlastně přišla naučit? Díky tomu, že jsem dokázal emoci pojmenovat, mohl jsem si najednou vybrat, jak na ni zareaguji. Zatímco bez tohoto zjištění by moje reakce byla instinktivní a automatická.

Uvědomil jsem si, že jsem dřív často přecházel do emoce negativismu. Měl jsem pocit, že pokud to není podle mě, tak to musím odmítnout a postavit se proti tomu. Vzpomínám si na střední škole, když spolužáci vykládali o nějakém tématu, měl jsem nutkavou potřebu v každé větě něco zpochybnit a označit to za nesmysl, že to tak není, že nemají pravdu a měl jsem pocit, že pouze já mám ten jediný "pravdivý" pohled na svět. Nerozlišoval jsem mezi pravdou a názorem. Měl jsem pocit, že je jen jedna pravda a na tu jsem se díval svýma očima. Kdo se mnou nesouhlasil, tak automaticky neměl pravdu. Byl jsem urputným bojovníkem za svoji „pravdu“.

Tento postoj jsem si přenesl i do podnikání. Ve firmě jsem mohl svoji pravdu dokonce prosazovat silou, když bylo potřeba. Přesvědčoval jsem ostatní o svém názoru a ten kdo se mnou nesouhlasil, tomu jsem vysvětlil, že nemá pravdu a že to budeme dělat tak, jak říkám já. Nechtěl jsem slyšet opačné názory, nebo kritiku. Odmítal jsem přijímat zpětnou vazbu. Bral jsem to jako útok na svoji osobu a měl jsem potřebu se obhajovat, vymlouvat se nebo ospravedlňovat. Se současným nadhledem a zkušenostmi musím zpětně uznat, že komunikace se mnou musela být neuvěřitelně těžká. Teď si to plně uvědomuji, jak destruktivní může emoční úroveň negativismu být. Zejména pokud se v ní nachází nadřizený.

Uvědomuji si, že pravda je ve finále velmi vzácná a lze za ni vydávat pouze to, co lze objektivně změřit. Častokrát se lidé (zejména žena s mužem) těžko shodnou i na tom, jestli daná barva je bílá. Zatímco muž vidí bílou, žena vidí slonovou kost, smetanovou nebo krémovou. A kde je pravda? Kdybychom hledali pravdu, museli bychom si změřit barevnou škálu spektrometrem a z hodnot určit, která šířka vyzařovaného světla odpovídá, které barvě. Zde bychom se ale museli odkázat na nějaké standardizované škály, který pokud vím, tak neexistují. I na tomto příkladu je vidět, jak lidé vnímají svět subjektivně, a proto reprezentují vždy pouze svůj názor, nikoliv pravdu.

Častokrát je slyšet střet názorů, kde jedna strana se snaží přesvědčit stranu druhou o své pravdě a neresppektují to, že by tu samou věc mohly existovat dva rozdílné názory, a přitom by spolu dokázali dál žít a fungovat. Díky tomu vzniká velká spousta konfliktů, které vedou k odcizení, hádkám nebo bojům. Jsem přesvědčen, že to je naprosto zbytečné a kdyby byli lidé více vzdělaní v oblasti komunikace, razantně by ubylo sporů. Typickými příklady z vlastní zkušenosti může být, když se děti hádají, jestli nejlepší zmrzlina na světě je čokoládová nebo vanilková, když se chlapi v hospodě hádají, jestli se při výrobě správné slivovice musí švestky odpeckovat či nikoliv, nebo když se muž a žena pře o tom, jestli je pro čistou domácnost potřeba uklízet denně nebo stačí jednou za týden. Každá strana prosazuje svůj názor (o kterém častokrát přemýšlí jako „světové pravdě“) bez zájmu vyslechnout, pochopit a akceptovat druhou stranu.

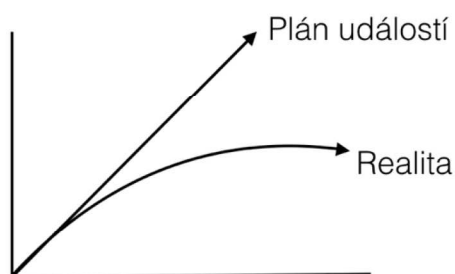
Když jsem identifikoval, že existuje emoční stav negativismus, uvědomil jsem si, jak moc jsem se v této emoci dříve nacházel. Musím říct, že jsem změnil svůj přístup, snažím se

vyslechnout názor druhé strany a pochopit ho a následně potvrdím, že jsem jej slyšel. Pokud mám jiný názor, sdělím ho, a přitom svůj názor reprezentuji pouze jako svůj pohled nebo zkušenost, nic víc. Nesnažím se druhou stranu přesvědčovat. Naopak se snažím pochopit, na základě čeho si vytvořil svůj vlastní názor a objevuji další možné cesty, které bych dříve neviděl. Díky tomu se nyní dostávám do minima konfliktů se svým okolím a žiji pohodlnější život.

Více se problematice mezi „*názorem*“ a „*pravdou*“ budu věnovat v kapitole Vyjednávání a argumentace – Pozice vs. zájem.

IV. Potřeba perfekce

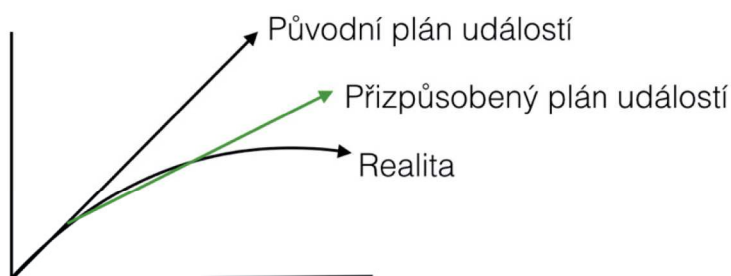
Také jsem čas od času přecházel do emočního stavu hněvu, který jsem ale držel v sobě, takže na venek se neprojevoval. Uvnitř mě to vřelo, ale mé okolí to moc nepoznalo. Tyto stavy byly spojeny s pocitem frustrace, kdykoliv se mi nedařilo dosáhnout mého naplánovaného cíle. Měl jsem vysokou potřebu perfekce, věci musely být na 100%, musely se zvládnout napoprvé a rozhodně bez chyb. Rozčiloval jsem se na realitou, kdykoliv se začala odchylovat od mého vymyšleného plánu. Situaci jsem řešil tak, že jsem začal vyvíjet ještě vyšší úsilí tak, abych situaci dokázal dotáhnout do perfektního stavu. Byl jsem uvnitř frustrovaný, cítil jsem hněv na svět okolo sebe, na neschopné lidi, kteří nefungují, jak jsem si představoval, na překážky, které mi okolí stavělo do cesty, na sebe, že nejsem schopný tvořit perfektní věci. V tomto mi zásadně pomohlo uvědomění v rámci jedné hodiny:



Tehdy jsem si uvědomil, že v bodě, kdy se začne realita rozcházet s původním plánem událostí, má člověk na výběr ze dvou možností. První z nich je ta, kterou jsem vždy praktikoval a to, že se člověk musí začít snažit ještě víc. Můj vysoký tah na branku a vysoká orientace na výsledek způsobovala často poškození vztahů s mým okolím. Mým přístupem bylo automaticky bez přemýšlení vynaložit ještě větší úsilí, aby křivku reality zpátky narovnal podle původního plánu událostí.

Nicméně má i druhou možnost, která nevyvolává frustraci a to je, že vytvoří nový přizpůsobený plán událostí. Vzhledem k tomu, že se okolnosti změnily, tak společnost pochopí, že obdrží i jiný výsledek. Neznamená to osobní prohru či neschopnost dotahovat

věci do konce. Když jsem si například naplánoval, že nová verze produktu bude obsahovat nějakou funkčnost a měsíc před dokončením mi onemocní polovina vývojového týmu, je jasné, že realita začíná být jiná. Lze s vysokou pravděpodobností předpokládat, že dosáhnout původního plánu za stávajících podmínek není možné (anebo při nejmenším příliš drahé) a snaha o to akorát tak způsobí velkou frustraci nejen u mě, ale i u zbytku týmu. Když se nad tím člověk kriticky zamyslí, může vymyslet alternativní plán, zvážit další možnosti, ubrat na požadavcích, vydat se jinou cestu apod.



Co je velmi důležité, a nesmí se podcenit při změně plánu, je ihned začít narovnávat očekávání ostatních. Je obrovsky důležité začít komunikovat co nejdříve, jakmile člověk změní svůj plán. Pokud bych to totiž neudělal, doručím jiný výsledek, než který jsem slíbil, ale tím se nepotkám s očekáváním druhé strany. To povede ke ztrátě mé vlastní důvěryhodnosti, protože jakékoliv další dodatečné vysvětlování, obhajování a obviňování okolností mě bude jen stavět do pozice oběti a efektu událostí. Moje důvěra a pověst člověka bude poškozena.

V. Osobní rozvoj

Když se zpětně ohlédnu, mám takový pocit, že za můj nadřazený přístup může nedostatečné vzdělání a nedostatečný osobní rozvoj. Když nad tím tak přemýšlím, tak díky tomu, že jsem nerozuměl lidem a nechápal jsem důvody jejich chování, jsem se do sebe uzavřel a přestal jsem se o ostatní zajímat. Lidi pro mě byli jednoduše "nebezpeční" a já se raději věnoval "bezpečnějším" věcem, a to byly počítače, programování, analýza, čísla a data apod. Když si člověk není jistý v nějaké oblasti a nemá v ní dostatečné vzdělání, které by přeměnil ve zkušenosti, nemá tak nad danou oblastí kontrolu a tím pádem za ni nechce převzít zodpovědnost. Jeho reakce je tak obranná nebo útočná, odmítá jakoukoliv kritiku a raději sklouzne k obviňování a vymlouvání se.

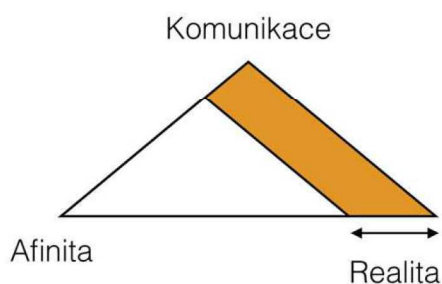
Uvědomění přišlo během roku 2014, když jsem začal být koučovaný. Během svých setkání s koučem jsem si přišel na to, že má-li naše společnost, která v tu chvíli měla již více než 50 zaměstnanců, dál růst, musím změnit svůj přístup k lidem. Vedení lidí pro mě bylo velkou neznámou, podvědomě jsem se mu vyhýbal a raději jsem se věnoval produktům než lidem. Mojí velkou výzvou bylo stát se leaderem, kterého lidé následují, protože mu věří. Už jsem nechtěl být dál tím direktivním šéfem, který řídí, úkoluje a kontroluje lidi. Proto jsem se

rozhodl, že bych se chtěl stát koučem a již v průběhu roku 2014 jsem se přihlásil do tréninku koučování. Koučování ve mě probudilo zájem o ostatní a přesunutí pozornosti ze mě samotného na ostatní.

Díky koučování jsem si zároveň uvědomil, jak málo toho vím o lidech, jejich vedení a vyjednávání s nimi, o technikách a způsobech komunikace a o dalších dovednostech leadershipu. Proto jsem se začátkem roku 2015 přihlásil do studia MBA oboru Perfekce v managementu a leadershipu. Tento výcvik se skvěle spojil s aktivním koučováním a významně akceleroval můj rozvoj. Těžko říct, jak velký přínos by mělo zvláště pouze koučování nebo zvláště toto studium, ale vím jistě, že spojení obou věcí dohromady mi poskytlo mnohem větší jistotu, pohled z více stran a rozšíření zkušeností a dovedností při komunikaci. Společným tématem těchto dvou dovednostních tréninků je tvorba porozumění, potvrzování a aktivní naslouchání, které následně rozeberu.

VI. Tvorba porozumění

V této části budu mluvit o trojúhelníku ARK, který reprezentuje úroveň porozumění mezi osobami (plocha trojúhelníku určuje velikost porozumění). Tři vrcholy reprezentují tři proměnné: Afinita, Realita a Komunikace. V praxi jsem si vyzkoušel metodu, že díky dobrému pozorování lze objevit společné téma, tedy rozšířit Realitu, kterou když oslovím, tedy Komunikuji, tak rozšířím velikost trojúhelníku ARK a tím pádem vytvořím větší porozumění s danou osobou.



Prvním předpokladem bylo naučit se rozpoznávat emoce. Nejdříve jsem se naučil je rozpoznávat sám na sobě. Zjistil jsem, že jsem se posunul z dřívější emoce konzervatismu a často až negativismu či hněvu směrem výš a nyní se standardně nacházím v emoci zájmu či dokonce radosti. Přišel jsem na to, že když koučuji lidi, tak mi dělá radost jim pomáhat a kdykoliv vidím svůj přínos, zvedne se moje emoční hladina výš. Koučování lidí mě doslova dobíjí energií a já tak na své okolí působím jako pozitivní člověk, který rozdává energii. Řada lidí mi říká, že po setkání se mnou odchází naplnění energií, že jsem je rozveselil a dodal jim lepší náladu. Toto se mi dřív nikdy nestávalo.

Moje empatie se zásadně zvedla. Je to proto, že jsem si začal všimnat lidí kolem sebe, snažím se do nich vcítit a dívat se na svět nejen svým pohledem, ale i jejich. Při navazování porozumění s ostatními lidmi si všímám jejich emocí. V praxi se mi osvědčilo oslovovat to, co vidím za emoce ve tvářích ostatní lidí. Z tváře jdou krásně vyčíst emoce radosti, štěstí, starostí, smutku, hněvu, frustrace aj. Stačí pak říct: "Ahoj [černá], ty úplně záříš, čím to?" nebo "Ahoj [černá], vidím, že tě něco trápí, co se stalo?" a lidi se otevřou a sami se rozmluví. Vidí, že se o ně zajímám a vytvářím tak společné téma, o kterém rádi budou mluvit. Myslím si, že důvodem, proč se o tom rozpovídají, je, že konečně někdo v tomto světě si jich všimnul a zajímá se o ně. Každý z nás chce být uznáván, respektován a chce, aby někomu na něm záleželo. A tím, že si mě někdo všimne a sám od sebe rozpozná moji emoci, aniž bych mu to musel říkat, v mých očích stoupne, protože je to všímavý člověk, kterého zajímám. Takových lidí není v dnešním světě mnoho.

Emoce se dá vyčíst nejen z tváře, ale i z odpovědi na otázku "Jak se dneska máš?". Pokud odpoví, že dobře, ne vždy to ještě znamená, že se má opravdu dobře. Hodně napoví tón hlasu člověka. Z hlasu jde poznat, jestli to řekl ironicky, radostně, upřímně, smutně, znuděně aj. První odpověď na tuto otázku tak může být jen sociální maska, a proto když rozpoznám emoci z jeho tónu hlasu, můžu ji oslovit. Další příležitost najít společné téma. Projevím zájem a zeptám se víc do hloubky. Na druhou otázku už totiž člověk častokrát odpoví pravdu, odhodí sociální masku a máme tak společné téma na úvod konverzace. Je to takový "icebreaker", který nyní běžně používám při navazování konverzací.

Další možností, jak začít konverzaci a vytvořit porozumění, je oslovit, nebo případně rovnou pochválit něco, co na člověku vidím nebo vidím, že by ho mohlo zajímat a o čem by se mohl rozmluvit. Můžou to být u mužů zajímavé hodinky, auto, mobilní telefon, u žen pak parfém, náušnice, část oblečení nebo třeba účes. Už jen obyčejná poznámka: "Koukám, že používáte iPhone. Jak jste spokojený?" nebo "Pěkné hodinky. To jsou Omegy?" dokážou člověka jednoduše rozmluvit. Tím dám totiž najevo, že o dané problematice taky něco vím a člověk si se mnou bude chtít o tom vykládat. Když rovnou pochválím, nemusím se hned napoprvé trefit, protože se možná dozvím, že iPhone nesnáší, že ho dostal služebně a kdyby nemusel, tak ho nepoužívá. Pozitivní ale na tom je, že už jsme navázali konverzaci a máme společné téma, o kterém můžeme diskutovat.

Celá ta technika je vlastně čtení mezi řádky. Smyslem toho je být zvědavý a se zájmem si všimnat věcí, aniž by je člověk musel sám sdělit. Je to mnohem vyšší stupeň než se jen zaměřovat na věci, které člověk říká. Věřím, že právě v této neverbální komunikaci se nachází mnohem víc, než v samotném sdělení obsahu. Cílem je zaměřit se na věci, které se nachází právě mezi řádky. Co člověk neříká, čemu se vyhýbá, jak se tváří, v jaké emoci se nachází, jaký postoj zaujímá, jakou barvu hlasu má, jaká energie z něj vyzařuje. To všechno jsou body, kterých si jakou kouč všímám u svých hráčů. A právě oslovením těchto bodů dochází k většímu porozumění mezi námi a častokrát přijdeme na zásadní AHA momenty. Zejména,

když se hráč něčemu vyhýbá a nemluví o tom. Tak toto téma vytáhnu a položím před něj, abychom se o něm pobavili.

Pro empatii je důležitý upřímný a opravdový zájem o ostatní lidi. V rámci koučovacího tréninku jsem se naučil přenést zájem a pozornost na člověka, kterého koučuji a díky pozitivní zpětné vazbě a energii, kterou z toho dostávám zpátky vždy, když mu pomůžu, se to stalo mojí přirozeností. Nečiní mi tak problémy oslovovat emoce nebo společná témata, o kterých se dá rozvinout konverzace a vytvářet porozumění s druhými lidmi.

Dokonce jsem tuto techniku učil svého hráče, kterého koučuji. Je na pozici šéfa a má problém s komunikací se svými podřízenými. Když se jich zeptá, jak se mají, tak mu odpoví, že dobře a tím jeho konverzace končí, protože neví, o čem by si dál povídal. Dovedl jsem ho k uvědomění, že lidé oceňují, když se o ně někdo zajímá, a tak se otevrou. Dal jsem mu pár tipů, jak hledat společná témata, která lze komunikací rozvíjet dál. Při dalším setkání si to velmi pochvaloval, protože se mu podařilo s několika lidmi rozvinout diskuzi mnohem delší než jen formální "Jak se máš?" a "Dobře.". Použil to, že si všimnul u lidí, že mají moc práce a oslovil to: "Ahoj [redacted], vypadá to, že dneska toho máš asi hodně, co?" A paní se mu rozvykládala. Je to dobrý začátek, jak vytvářet porozumění.

VII. Potvrzování a aktivní naslouchání

Tyto dvě techniky patří ke klíčovým dovednostem v koučování a přijde mi, že jsou zásadní pro jakoukoliv mezilidskou komunikaci. Bohužel ne každý je používá a pak se setkáváme s konverzací jako například ve známém filmu „Účastníci zájezdu“. Muž říká ženě: "Až se vrátím domů, dám si pořádný české pivo" a na to mu žena odpovídá "Jo, jo, vyperu všechno to prádlo na 40".

Když pozoruji okolí, existují v něm lidé, kteří raději mluví, ale moc se nezajímají o ostatní. Mají představu, že komunikace je jen o tom mluvit, mluvit a mluvit a tím budou pro svět zajímaví. Pro mě je taková konverzace nudná, jednostranná a brzy ztratím pozornost a zájem v tom pokračovat.

Záměrně jsem spojil potvrzování a aktivní naslouchání do jednoho tématu, protože mi přijdou velmi podobné, jen se liší v síle zájmu o druhou osobu. Potvrzování je pro mě základní úroveň pro akceptaci toho, že se mi druhá strana snaží něco sdělit. Potvrzováním říkám vlastně "slyším tě". Potvrzování se dá realizovat obyčejným pokyvováním hlavou, mručením "hmm" nebo přitakáváním "jo", "chápu" nebo "rozumím". Nebo vším dohromady. Pouhé potvrzení ale k vytvoření souladu a vztahu s člověkem nestačí. Přijde mi neslušné, když někomu povídám příběh a on na to řekne "hmm" a pokračuje svým vlastním příběhem, který s tím vůbec nesouvisí a aniž by jakkoliv zareagoval. V tu chvíli si připadám, že mě vůbec neposlouchal a celou tu dobu, kdy jsem mu vykládal příběh, jen přemýšlel, o čem bude

vykládat sám. Neprojevilo zájem, neposlouchal, nepotvrdil. Porozumění nevzniklo. Já pak celou dobu přemýšlím, jakou návaznost má jeho příběh na ten můj a v čem se skrývá ta pointa. Proto by podle mého názoru mělo potvrzení v sobě nést alespoň elementární reakci na to, co mi druhá strana sdělovala ještě, než přejdu na jiné téma. Například: *"To je zajímavý příběh, to jsem netušil. Když o tom tak vykládáš, tak jsi mi připomněl jednu věc..."*.

Vyšší úroveň pro vytváření porozumění v rámci komunikace je pak aktivní naslouchání. Aktivní naslouchání v praxi pro mě znamená, že vezmu informaci, kterou jsem slyšel, přeformuluji svými slovy a předám zpátky. Svoji větu tak uvedu například slovy: *"Jestli tomu správně rozumím, tak..."*, *"Chápu to správně, že..."*, *"Aha, takže..."* nebo *"To, co mi říkáš je, že..."*. Druhá strana mi buď potvrdí, že jsem ji správně rozuměl, čímž jsem podpořil porozumění a shodu mezi námi, nebo mi to vysvětlí líp, protože jsem si z toho odnesl něco jiného. Aktivním nasloucháním ukazuji druhé straně, že mě zajímá, že ji poslouchám, že mi na ní záleží a stávám se tak respektujícím partnerem do diskuze. Proto vnímám, že aktivní naslouchání je základní předpoklad koučování, kde je základním stavebním kamenem vytvářet porozumění. Aktivním nasloucháním dochází k vytváření důvěry mezi koučem a hráčem. Jako hráč cítím, že kouč je tady pro mě a že slyší, co mu říkám.

Ještě vyšší úroveň aktivního naslouchání je pro mě, když se mi podaří z toho, co mi hráč povídá, udělat metaforu nebo navázat příběhem, který hráče posune někam dál. V tu chvíli dochází nejen k potvrzení, že slyším, co mi říká, ale zároveň dochází k mnohem většímu spojení a shodě, protože jsem pochopil a zároveň jsem ho posunul na úplně jinou úroveň uvažování. Například jsem koučoval hráče, který mi popisoval, jak se snaží předat produkty svým lidem ve firmě, aby za ně byli zodpovědní. Tak jsem mu řekl: *"Vypadá to, že chceš svoje děti poslat do světa."* Při tomto sdělení se úplně rozzářil, začal přikyvovat a říkal, že mají za sebou pubertu, mají dobrou výchovu, ale už otce nemusí nutně potřebovat, aby ho dál vedl za ruku, je potřeba je postavit na vlastní nohy atd. Nad touto metaforou se dá dál pokračovat v diskuzi a klást silné otázky v tomto metaforickém příběhu. Například *"Čím bys vybavil děti na cestu?"* nebo *"Jak často s nimi chceš být v kontaktu?"*. Metafory na hráče velmi dobře fungují, protože se najednou nebaví o svém problému, ale dívají se na to jako na zcela jiný příběh. Oprostím člověka od jeho vlastního pohledu a limitujících přesvědčení a zavedu řeč na paralelní příběh a v něm se snadněji hledá cesta z problémů ven.

Kladení silných otázek je další klíčovou dovedností každého kouče. Zeptat se na tu správnou otázku ve správnou chvíli, která vede hráče k uvědomění (AHA momentu), je cílem každého kouče. Na co se mám zeptat, abych hráči nejlépe pomohl? Moje zkušenost mi říká, že když člověk aktivně naslouchá, tak je mnohem snazší položit druhé osobě tu správnou silnou otázku. Při aktivním naslouchání totiž jdu s hráčem do hloubky daného tématu. Když aktivně naslouchám a přeformuluji nahlas, co mi říká, sám si uvědomím, co se mi snaží hráč sdělit a hned mě napadne další otázka, kterou bych mohl na to navázat. Moje zkušenost je, že když jsem aktivní naslouchání nepoužíval, stal se z koučování výslech. Položil jsem otázku, hráč na

ni odpověděl a já hned zase položil další otázku, aniž bych na to zareagoval, pak se hráč cítil jak u výslechu. Nebylo to přirozené, nebyl z toho cítit zájem, neposlouchal jsem. Příliš jsem se soustředil na to, jakou položím další otázku, aniž bych se soustředil na to, co mi vlastně člověk říká. A samozřejmě, co mi říká mezi řádky nebo neříká vůbec.

VIII. Závěr

V rámci studia tohoto modulu jsem si uvědomil, jak je důležitá komunikace pro mezilidské vztahy a jak jsou lidé ovlivňováni svými emocemi. Dřív pro mě lidi byli nepředvídatelní, protože jsem ve své rovnici chápání světa neměl jednu důležitou proměnnou a tou byly emoce. Naučil jsem se rozpoznávat emoce nejen sám na sobě, ale i na ostatních. Díky tomu se lépe dokážu ovládnout v případech, že se dostanu na emoční škále dolů. Pochopení emocí ostatních mi zase umožňuje vytvářet porozumění a lépe navazovat, udržovat a rozvíjet vztahy.

Porozuměl jsem svému dřívějšímu přístupu negativisty. Nerozlišoval jsem mezi názorem a objektivní pravdou a měl jsem potřebu své okolí opravovat a přesvědčovat o své pravdě. Když jsem identifikoval, že existuje emoční stav negativismus, uvědomil jsem si, jak moc jsem se v této emoci dříve nacházel. Musím říct, že jsem na základě toho změnil svůj přístup, snažím se vyslechnout názor druhé strany a pochopit ho a následně potvrdit, že jsem jej slyšel. Pokud mám jiný názor, sdělím ho, a přitom svůj názor reprezentuji pouze jako svůj pohled nebo zkušenost, nic víc. Nesnažím se druhou stranu přesvědčovat. Naopak se snažím pochopit, na základě čeho si vytvořil svůj vlastní názor a objevuji další možné cesty, které bych dříve neviděl. Díky tomu se nyní dostávám do minima konfliktů se svým okolím a žiji pohodlnější život.

Rozklíčoval jsem, proč jsem byl v minulosti tak nedůvěřivým člověkem s nízkou empatií. Moje teorie je, že tím, že jsem nebral v potaz emoce lidí, jsem jim nerozuměl, protože se chovali pro mě nepředvídatelně. V této oblasti jsem neměl moc zkušeností a posuzoval jsem lidi optikou logiky. Každé další zklamání mě odcizovalo a nechtěl si lidi připouštět moc k tělu. Tím jsem se stahoval, pro ostatní bylo obtížné mě poznat a já lidem dopředu nevěřil. Myslím si, že nedostatečné vědomosti a zkušenosti v nějaké oblasti vedou k tomu, že lidé nad touto oblastí nemají kontrolu a tím pádem za ni nechtějí převzít zodpovědnost. Začnou se této oblasti vyhýbat, vymlouvat se a obhajovat. Stáhnou se. Možným řešením je rozšířit vzdělání v dané oblasti, čímž člověk objeví nové cesty, jak zvládat dané situace a z oběti se stává tvůrce. Zodpovědnost člověka se zvyšuje. Já jsem se v rámci studia tohoto modulu vydal cestou rozšíření vzdělání. Díky tomu jsem si mnohem jistější a mám větší kontrolu v oblasti emocí a vztahů s lidmi, než jsem měl dříve, a to vše přispělo k tomu, že se ze mě stal empatičtější člověk. Moje transformace osobnosti je patrná z osobnostních testů, které jsem absolvoval rok před začátkem studia a minulý měsíc.

Komunikace je silným nástrojem pro udržování a budování vztahů. Afinita, tedy ochota vytvářet vztahy, je tím větší, čím více společného máme s danou osobou. Komunikace slouží

pro rozšiřování míry společného a tím pádem k vytváření většího porozumění s okolními lidmi. Díky aktivnímu koučování jsem přesunul zájem z vlastní osoby na zájem o své okolí. Proto jsem si osvojił techniku komunikace, jak vytvářet porozumění se svým okolím. Celá ta technika je vlastně čtením mezi řádky – co člověk neřiká, jak se tváří, v jaké emoci se nachází, jaký postoj zaujímá, jakou barvu hlasu má, jaká energie z něj vyzařuje. To všechno jsou body, které lze aktivně oslovit a vytvořit tak více společného, čímž se v důsledku zvýší ochota být ve vztahu.

Naučil jsem se snížit svoji potřebu perfekce. Ve chvíli, kde se realita začíná rozcházet s původním plánem jsem se dříve dostával do pocitu frustrace. Snažil jsem se ještě víc, burcoval jsem lidi kolem, rozdával příkazy, a přestože jsem častokrát dokázal dosáhnout původních výsledků, systematicky jsem poškozoval vztahy s ostatními lidmi. Uvědomil jsem si, že v danou chvíli existuje i jiná cesta, která nevede přes emoci hněvu. Tou je vytvořit nový přizpůsobený plán událostí. Uvědomil jsem si, že to neznamená osobní prohru nebo neschopnost dotahovat věci do konce. Důležitým prvkem je však nezapomenout na komunikaci změně svému okolí, aby člověk neztratil svoji důvěryhodnost tím, že nedosáhne původního proklamovaného výsledku.

Osvojił jsem si techniku potvrzování a aktivního naslouchání, které vnímám jako základní stavební kámen úspěšné komunikace a porozumění mezi lidmi. V komunikaci, kde jedna strana nepotvrzuje, co slyší, tak vzniká dojem, že neposlouchá. Nejde o to souhlasit s obsahem, ale potvrdit, že jsem slyšel. Tím se člověk vyhne zbytečným konfliktům, nedorozumění či odcizení. Aktivní naslouchání je pro mě jako kouče základní dovedností, kterou pomáhám svým hráčům dosáhnout uvědomění. Praktikuji ho tím, že přeformuluji svými slovy to, co mi hráč sděluje, zasadím do nového kontextu nebo přerámuji. Za vrchol této dovednosti považuji umět převést sdělovanou informaci do metafory, protože to vyžaduje nejen pochopení toho, co mi hráč říká, ale i rychlé vymyšlení odpovídajícího paralelního příběhu. Aktivní naslouchání mi pomáhá v další koučovací dovednosti a tou je kladení silných otázek. Díky tomu, že přeformuluji sdělovanou informaci, se mi lépe proniká do hloubky, abych pochopil hráčovu situaci a mohl mu položit další otázku vedoucí k uvědomění.

2. Vyjednávání a argumentace

I. Úvod

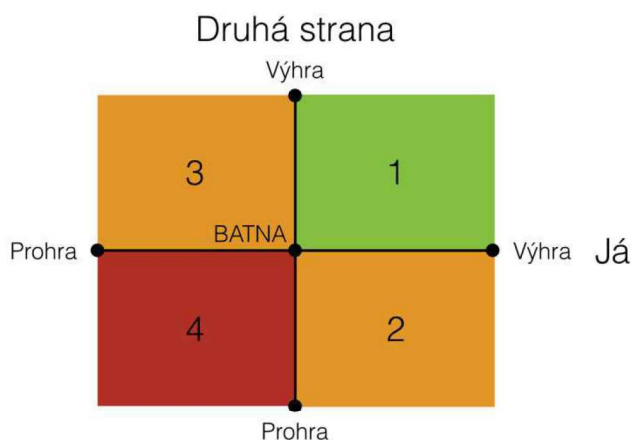
Člověk by měl znát svůj manévrovací prostor pro vyjednávání a zvolit si, jaký typ výsledku chce dosáhnout. Je to výhra/výhra pro obě strany? Nebo chci zatlačit druhou stranu, a i za cenu negativních vedlejších efektů dosáhnout výsledku výhra/prohra? Nebo jsem ochoten ustupovat a chci se dohodnout za každou cenu i kdybych měl ve finále prohrát?

V této části práce se zaměřím na to, jakých výsledků lze při vyjednávání dosáhnout, čím se odlišují a jakou pro nás mají hodnotu. Rozeberu také typy vyjednávání a jejich návaznost na dosahované výsledky. Na jednom konkrétním příběhu z praxe ukážu, jakým způsobem jsem přeměnil znalosti v dovednosti a co jsem se při tom naučil.

II. Výhra nebo prohra

Pojďme se nejdřív podívat na možné výsledky. Klíčovým bodem pro rozhodování je uvědomit si, co je při vyjednávání tzv. BATNA (*Best alternative to a negotiated agreement* = česky *Druhá nejlepší alternativa k vyjednané dohodě*). Jde o záložní variantu pro případ, že se nám nepodaří dospět k dohodě, která mi ještě dává smysl. Vědět, kam až můžu ustupovat, aby mi to ještě stálo za to. Člověku to pomůže uvědomit si, jaké má možnosti při vyjednávání, jaká je šíře, ve které se může pohybovat. Samozřejmě cílem každé strany při vyjednávání je sjednat dohodu lepší, než je samotná BATNA. Manévrovací prostor pro výsledek výhra/výhra je tedy dán dvěma body – bodem označujícím výhru a bodem označujícím BATNU. Pokud je výsledek horší než BATNA, považuji to pro danou stranu za prohru. BATNU si tedy lze představit jako oddělovač výhry od prohry.

Když prolne BATNY jedné i druhé strany přes sebe, vzniknou nám následující čtyři kvadranty:



Výsledek výhra/výhra

Zelený kvadrant číslo 1 je oblast, kde vyhrávají obě strany. Je to kvadrant, který je mě osobně nejbližší, protože vytváří předpoklady pro dlouhodobou spolupráci obou dvou stran, vyvábí vztahy plné důvěry a umožňuje prosperovat oběma stranám. Vychází z předpokladu hojnosti, tedy že vyhrát mohou obě dvě strany. Aby vyhrál jeden, nemusí nutně druhý prohrát. Úspěch jednoho neznamena neúspěch druhého. Důsledkem je udržitelnost vztahů, prosperity, další spolupráce a důvěry.

Výsledek výhra/prohra a prohra/výhra

Oranžové kvadranty číslo 2 a 3 jsou oblasti, kde vyhraje pouze jedna ze dvou stran a ta druhá prohraje. Vychází z předpokladu nedostatku. A z principu, že přežít může jen ten nejsilnější. První může být pouze jeden. Ten, kdo ukousne největší díl koláče vyhrává a výhrou je, když na ostatní nezbyde. Vychází ze soutěživosti a pokoření ostatních. Kdo má ostřejší lokty vyhrává. Tento přístup je pochopitelný z pohledu evoluce – od zvířat až po novodobé „alfasamce“ v lidské společnosti. Je na něm postavena Darwinova teorie evoluce. Má však řadu vedlejších efektů na straně poražených – poškozenými vztahy počínaje a nenávistí konče.

Výsledek prohra/prohra

Červený kvadrant číslo 4 znamená, že jsme prohráli obě dvě strany. Přestože se na první pohled zdá, že do kvadrantu číslo 4 se nedá dostat, protože to přeci není záměrem ani jedné z vyjednávacích stran, níže vysvětlím, jak je to vlastně jednoduché se tam dostat.

Nedohoda

Existuje ještě jeden výsledek jednání, který není na obrázku zakreslen, a ten je, že se dohodneme, že se nedohodneme. Na první pohled se to může jevit jako prohra/prohra, protože nikdo nevyhrál, ale není tomu tak. Sice nikdo nevyhrál, ale ani nikdo neprohrál. Důležité je, že nedošlo k poškození našich vztahů, jen jsme se v tomto případě nedohodli. Možná bude příležitost v budoucnu. Je to rozhodně lepší varianta než prohra/prohra, a dokonce bych řekl, že je to lepší varianta než výhra/prohra nebo prohra/výhra. Je to vlastně neutrální zakončení našeho vyjednávání, kdy obě strany zjistíme, že bychom nedosáhli ani naší BATNY. Že si nemůžeme být prospěšní tak, abychom obě strany vyhráli, tak je lepší se nedohodnout.

III. Typy vyjednávání

Výsledek, kterého vyjednáváním dosáhneme, závisí na přístupu obou dvou stran. Rozlišit tak můžeme tvrdé a měkké poziční vyjednávání a vyjednávání principiální.

Tvrdé poziční vyjednávání je založeno na tom, že já chci dosáhnout výhry na úkor druhé strany, tedy druhá strana musí prohrát. Na obrázku je to kvadrant číslo 2. Při tomto

vyjednávání prosazujete tvrdě svoje pozice a neberete ohled na potřeby druhé strany. Druhá strana je protivníkem. Pomocí nátlaku hledáte jednostranná řešení. Při tomto jednání vycházíme z předpokladu, že já musím vyhrát ať to stojí co to stojí. Toto jednání se nabízí ve chvíli, kdy existuje mezi stranami vztah nadřízenosti a podřízenosti. Ať už to je pozice zaměstnavatel-zaměstnanec, odběratel-dodavatel nebo rodič-dítě. Jedna strana něco má (častokrát to bývají peníze), druhá to potřebuje. Strana, která má navrch může využít svoji autoritu a moc, aby zatlačila slabší stranu do kouta a uzavřela vyjednávání k výsledku výhra/prohra. Dokonce může sklouznout k použití nefér technik, podrazů a lhaní. Z pohledu silnější strany to z krátkodobého hlediska vypadá, že opravdu vyhrála. Ale z dlouhodobého hlediska došlo k poškození vztahů a ztrátě důvěry a ve finále prohrávají oba. Jaká bude další motivace slabší strany navazovat další spolupráci s někým, kdo s ním takto tvrdě vyjednával? Proč by měla slabší strana zůstat ve vztahu angažovaná a loajální? A jakou hodnotu má poškozená pověst a ztráta důvěryhodnosti u ostatních, kteří se o tomto vyjednávání dozví?

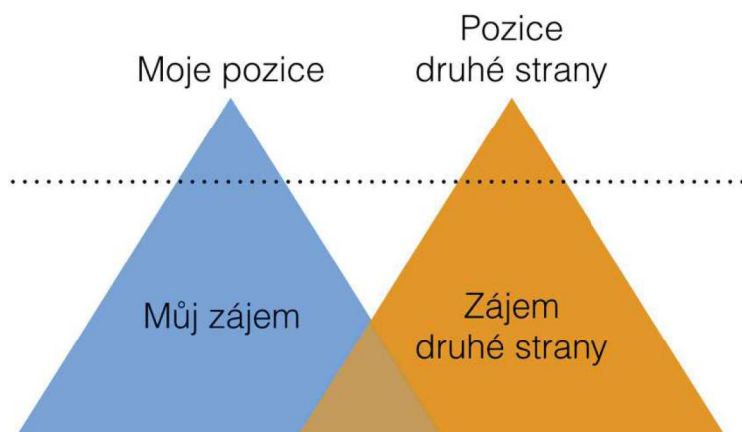
Při tvrdém pozičním vyjednávání se člověk vystavuje ještě dalšímu riziku. Z kvadrantu číslo 2 se můžeme snadno dostat do kvadrantu číslo 4 - prohra/prohra a to tak, když strana, která prohrála se rozhodne, že udělá vše proto, abych ani já nevyhrál. Jednoduše jde o pomstu. Už nemá co ztratit, a tak lepší, než nechat druhou stranu vyhrát je zapříčinit i její prohru. Je to příklad tvrdého vyjednávání na obou stranách, protože obě strany jsou protivníky. Mám takový pocit, že tento typ souboje "kdo z koho" a "když ne já, tak nikdo" je v naší společnosti víc než běžným přístupem. Nelze se divit druhé straně, která prohrála, že se tak chová, protože je to jen posledním zoufalým činem, jak učinit "spravedlnosti za dost". Příčina těchto nesmyslných konfliktů, které vyústí v prohru obou dvou stran, lze nalézt v tvrdém vyjednávání s cílem dosáhnout prohry na druhé straně. Tvrdé vyjednávání se tedy nabízí použít pouze v případě, že víte, že s druhou stranou už nebudete muset v budoucnu znovu vyjednávat nebo když víte, že druhá strana vám to "nemůže vrátit". Osobně bych tento styl vyjednávání nedoporučoval, protože si myslím, že pověst má každý z nás pouze jednu.

Opakem je pak **měkké poziční vyjednávání**. Cílem je dohodnout se za každou cenu. Výsledkem musí být dohoda, hlavně aby nevznikl konflikt. Proto nabízím ústupky, vyhýbám se nátlaku a slevuji ze svých požadavků. Nabízím a dělám kompromisy a snažím se při tom vyhnout konfliktu s druhou stranou. Přestože toto jednání na první pohled vypadá férověji (je to přeci moje vlastní volba ustupovat), nese v sobě velké nebezpečí. Tím nebezpečím je, že ustupuji ze své integrity a při snaze dosahovat dohod mi nevádí (nebo si ani neuvědomuji), že dohody jsou pro mě vlastně prohrami. Sice jsme se dosáhli dohody, ale já jsem prohrál. Pohybují se ve kvadrantu číslo 3. Při více vyjednáváních s tímto výsledkem si přestanu věřit, nebudu prosazovat své zájmy a snadno se můžu stát zneužívaným těmi, kteří vyjednávají tvrdě. Toto vyjednávání ovlivní moji důvěru v další úspěch a zřejmě mě bude brzdit v tom být úspěšný ve svém životě. Osobně to vnímám tak, že při ojedinělém použití není zase tak škodlivé :)

Třetím typem vyjednávání je **principiální vyjednávání**. Pojděme se vzájemně pochopit a najít společnou cestu. Pojděme dospět k dohodě, která bude výhodou pro obě strany a každý z nás z toho bude mít zisk. Pojděme hledat oboustranně přijatelný výsledek. To je kvadrant číslo 1. Základním předpokladem při tomto typu vyjednávání je snaha pochopit druhou stranu. Člověk musí mít ochotu naslouchat, rozkrývat zájmy druhé strany, ptát se na důvody, nechat si vysvětlovat, zapojit svoji zvědavost. Proč? Předpokládejme, že stanovisko jedné i druhé strany je rozdílné. Na první pohled to vypadá, že se nedohodneme nebo jen za cenu, že jeden z nás prohraje. Díky tomuto zvědavému přístupu se však dozvíme důvody, proč druhá strana požaduje to, co na začátku jednání deklarovala a stejně tak druhá strana pochopí můj vlastní zájem. Najednou se tak odkrývají příležitosti a možnosti, které byly na první pohled skryté a my tak máme mnohem větší možnost dojít ke konsenzu, který bude výhodou pro obě dvě strany. Nebo když zjistíme, že zájmy obou dvou stran jsou tak rozdílné, že se nikdy nepřekrývají, můžeme dojít k závěru, že se tentokrát nedohodneme a udržíme si tak naše vztahy i do budoucna – zvolíme "nedohodu".

IV. Za pozicí je vždy zájem

Základem principiálního vyjednávání je uvědomit si rozdíl mezi **pozicí a zájmem**. Pozice je něco, co prezentuji navenek, zájem jsou moje důvody, proč to tak chci. Představme si to jako dva ledovce, kde nad hladinu vystupují pouze jejich špičky. To jsou naše pozice, které ukazujeme světu. To jsou naše názory, naše postoje, naše vyjádření, naše sdělované potřeby, naše sociální masky.



Každá pozice skrývá pod hladinou důvody, proč tuto pozici člověk zastává. Lidé však obecně tyto zájmy neprezentují, nedávají si tu práci, aby vysvětlovali, proč zrovna tuto pozici zastávají. Buď se jim nechce vysvětlovat, jak k tomu došli, nechtějí ztrácet čas, bojí se odhalení svých potřeb možná z pocitu, že by byli zranitelní, nebo se domnívají, že to je pro druhou stranu zřejmé a nemusí to vysvětlovat. Cílem objevování zájmů druhé strany je najít překryv, ve kterém se shodujeme. Možná je těsně pod hladinou, možná je hodně hluboko, možná neexistuje. Tak jako tak díky rozkrývání zájmů do hloubky můžeme objevit zcela nové

nápady a možná i úplně jinou cestu, která nás na první pohled nenapadla. Každopádně se otevírá tak spousta možností, jak dojít k výsledku výhra/výhra.

Ke konfliktu může dojít, když mají lidé různé názory, tedy vyjadřují nesouhlas nad konkrétním tématem nebo když jsou omezené zdroje, například peníze nebo čas. Každá strana pak hájí svoji pozici. Pokud lidé nechtějí pochopit druhou stranu (rozkrýt zájem druhé strany), konflikt je na spadnutí.

Příklad – on chce jít do kina, ona chce být doma. Čas je omezený, oboje se nedá zvládnout. Kdyby si každý stál za svojí pozicí, nejspíš se dvojice pohádá, možná sklouznou k útoku při bránění své pozice. Nejspíš by jeden vyhrál a druhý prohrál. Kdyby ale jedna ze dvou stran se snažila rozkrýt zájem druhé strany, nejspíš by zjistili, že chtějí trávit čas spolu a že se nabízí alternativa např. v podobě sledování filmu z domu.

Dovolím si tvrdit, že pro budování dlouhodobých vztahů, které jsou základem pro to, abychom žili šťastný život, je důležité dosahovat při vyjednávání výsledků typu výhra/výhra. Ale jak na to?

Nejdřív musíme začít sami u sebe a přijmout paradigma hojnosti = tedy předpoklad, že vyhrát můžeme všichni, ne pouze jedna strana. Že dlouhodobě udržitelný stav je, když budeme žít vedle sebe a kooperovat, nikoliv soupeřit, dokud nepřežije pouze ten nejsilnější, který zlikviduje veškerou svoji konkurenci.

Věřím, že toto může být docela obtížné paradigma k akceptaci pro mnoho lidí. Sám jsem byl velmi soutěživý, chtěl jsem být první, vyhrávat, porážet lidi okolo a musím přiznat, že se mi to docela dařilo. Ať už ve škole, v podnikání nebo třeba na golfových turnajích. Žebříčky, tabulky, srovnávání, soutěžení, vsázení se – první je pouze jeden a ostatní prohrávají. Dost jsem vyhrával, ale mám pocit, že za cenu poškozování, nebo minimálně nebudování, hodnotných lidských vztahů. Toto soutěživé nastavení mysli nepodporuje hledání výsledků typu výhra/výhra. Takto nastavená egocentrická mysl spíš poškozuje vztahy s ostatními, probouzí závist a u někoho by mohla vést i k podvádění či nečestnému jednání v touze vyhrát za každou cenu.

Pokud dokážeme toto paradigma akceptovat, dalším krokem je umět najít rovnováhu mezi vlastním egem a empatií vůči druhým. Rovnováhu mezi touhou zvítězit a respektem vůči druhé straně. Rovnováhu mezi dosahováním výsledků a změřením se na lidi. Tento stav mysli bych nazval zralost. Nezralý člověk chce pouze dosáhnout svých cílů nehledě na ostatní. Pokud přijmeme paradigma hojnosti, můžeme "vyzrát" a naučit se hledat výsledky, kdy vyhrávají obě dvě strany. Klíčem k tomu je umět se vcítit do druhé strany. Empatie. Proto nabídka, se kterou předstupuji před druhou stranu, už myslí na to, abychom vyhráli obě dvě strany. Aby se druhá strana neurazila tím, že jí předložím nabídku, která je apriori nastavena

jako výhra/prohra. Taková nabídka může snadno urazit ego druhého člověka, čímž mu jasně vyjádřím nedůvěru. Pak se z vyjednávání stává souboj a další eskalací směřujeme k výsledku prohra/prohra.

Co když mi někdo předloží nabídku prohra/výhra? Zde přichází na řadu principiální vyjednávání a snaha odkrýt zájem druhé strany. Nestát pozičně proti sobě, ale hledat řešení. Být zvědavý a vyslechnout si druhou stranu. Nejdřív se snažit pochopit, pak teprve přichází čas na vysvětlení vlastní pozice a rozkrytí mého vlastního zájmu. Myslím si, že druhá strana se nesmí cítit ohrožena, jinak nebude chtít ze své pozice ustoupit. Osvědčilo se mi, když svůj záměr (tedy najít výhru pro obě dvě strany) manifestuji na jednání dopředu. Narovinu řeknu, že chci, abychom se pokusili najít takový výsledek, který bude užitečný a výhodný pro nás oba. Výsledek, kde se budeme moci v budoucnu podívat sobě navzájem do očí. A s úsměvem.

V. Příběh z praxe

Měl jsem před sebou dost složitou situaci ve firmě. V naší firmě došlo ke změně řízení firmy. Namísto centrálního řízení jsem se pustil do vedení svých lidí. Vedení vyžaduje na jedné straně důvěru a svobodu, na druhé straně pak zodpovědnost a výsledky. Když se tato změna začala firmou prolínat, většina mých manažerů se toho chytla a využili toho. Vycítili příležitost a chopili se jí. Najednou mohli sami rozhodovat, nemuseli se už na všechno ptát. Začali se posouvat, růst, realizovat se. Najednou je nic nelimitovalo.

Jeden z manažerů ale stále zůstal na svém místě. Byl to velmi pohodlný a pasivní člověk, spokojen se svým pomalým tempem. Příležitost vyrůst ho neoslovila. Svoji práci nejraději rozdával na všechny strany okolo sebe, ale samotnému mu chyběl tah na branku. Výsledky se dostavovaly velmi pomalu a když jsem ho s tím konfrontoval, bych schopen na moji otázku odpovídat 5 minut, aniž by řekl něco hodnotného. Byl to výřečný "politik". Naše schůzky začaly být víc a víc konfrontační. Uvědomil jsem si, že se na schůzky s ním míň a míň těším. Že zatímco ostatní manažery podporuji v ještě větším růstu, na těchto schůzkách jsem cítil mrhání svým časem. Nic se nedělo.

Nevěděl jsem, jak si se situací poradit a častokrát jsem toto téma řešil se svým koučem. Během toho jsem si uvědomil, že to není člověk, kterého chci ve svém týmu. Že šance na změnu je minimální. Původní systém řízení firmy mu vyhovoval, ale nový styl vedení pro něj zkrátka nebyl to pravé. Změna řízení na vedení mi otevřela oči a potřeboval jsem tuto situaci vyřešit.

Premýšlel jsem nad vlastnostmi, jaké by měl mít člen mého týmu vedení firmy. Došel jsem k tomu, že by měl být motivovaný, cílevědomý, samostatný, zodpovědný a férový. Takový, který se chce realizovat, který chce něco dokázat, posouvat se a mojí rolí je mu v tom pomáhat, odstraňovat překážky, inspirovat ho k tomu, aby byl lepší. Co ale když daný člověk toto všechno může, ale nic z toho nedělá? Nemá vnitřní motivaci se kamkoliv pohnout? Místo

toho mi jen obratně vysvětluje, jak je vše v pořádku. Že má svoji cestu a ta je bohužel jiná, než kam směřoval zbytek firmy a kam jsem chtěl já firmu vést. Rozhodl jsem se, že jediná rozumná cesta bude se s tímto člověkem rozloučit. Naše hry byly tak rozdílné, že jsme se oba jen zbytečně trápili. Prostředí se změnilo, firma už nebyla taková, do které nastupoval a novému prostředí se nedokázal přizpůsobit.

Kladl jsem si otázku, jak to udělat? Vždyť já jsem ještě nikoho z mých přímých podřízených nevyhodil. Jako přípravu na jednání jsem si ujasnil několik věcí:

- Mým záměrem bylo rozloučit se v dobrém tak, abychom si zachovali dobré vztahy. Proto jsem chtěl hledat řešení typu výhra/výhra, které bude výhodné pro obě strany. Chtěl jsem se dosáhnout dohody, na které se oba shodneme.
- Protože ostatní členové týmu vedení netušili o naší situaci, musím danou situaci dostatečně vysvětlit. Předpokládal jsem, že informace o odchodu jednoho člena vedení bude překvapivá pro ostatní a mohlo by to negativně ovlivnit náladu v týmu. Bez dostatečného vysvětlení PROC by to mohlo vést i ke ztrátě důvěryhodnosti.

Vzhledem k tomu, že měl již smlouvu na dobu neurčitou, zákon mi umožňoval pouze výpověď na základě paragrafu 52 pro nadbytečnost, akceptovat 2 měsíční výpovědní dobu a zaplatit 3 platy jako odstupné. To byla hranice, kterou bych musel v případě nutnosti akceptovat, nicméně by pro mě a zřejmě i pro něj znamenala prohru. Další dva měsíce bychom si znepříjemňovali život. Jeho vliv na morálku dalších členů týmu by byl negativní, a proto by bylo lepší variantou ustoupit a domluvit se s ním rovnou na vyplacení 5 platů bez nutnosti odvádět jakoukoliv práci a ukončit pracovní poměr ihned. Toto byla moje BATNA, která měla hodnotu 200 tisíc korun.

Mým záměrem bylo ukončit pracovní poměr dohodou, nikoliv výpovědí, tak, abychom oba odešli jako vítězové. Chtěl jsem, abychom vyhráli obě dvě strany a aby na mě a na firmu vzpomínal v dobrém. Moje nabídka zněla tak, že mu dám do konce měsíce home-office, aby mohl předat rozdělané věci, proplatím mu zbytek dovolené, pomůžu mu s hledáním nového místa, dám mu pozitivní referenci a jako bonus mu zaplatím ještě 1 plat. S touto nabídkou jsem šel do jednání.

Pro jednání jsem zvolil prostředí u mě v kanceláři. Neformálně jsme si měli popovídat u mě na sedačce. Přestože toto téma nebylo příjemné, byl jsem pozitivně naladěný - pro mě toto byla obrovská příležitost se něco naučit, jak komunikovat nepříjemné téma s cílem dosáhnout vítězství na obou stranách. Cítil jsem příležitost, přestože jsem nikdy podobný rozhovor nevedl, těšil jsem se, co se naučím.

Zavedl jsem řeč na téma, které jsem věděl, že se v něm rozcházíme a nechal jsem jej mluvit. Zeptal jsem se ho, jak on vnímá naše schůzky v poslední době, jak se posunuje ve své hře, jak ho to celé naplňuje. Přiznal, že cesta, kterou jsem se vydal ve směřování firmy, není pro

každého. Že to chce dělat jinak. Potvrdil jsem mu, že chápu jeho názor, že firma, do které nastupoval, se změnila. Taky jsem ocenil jeho dosavadní přínos firmě. Pak jsem mu řekl, že moje představa dalšího směřování firmy je jiná a ukázal jsem mu vizi, kam to chci směřovat a co očekávám od svých lidí v týmu. Jak si představuji spolupráci se svými lidmi, jak je chci podporovat v dalším růstu, což vyžaduje jejich proaktivitu a touhu dosahovat výsledků. Poukázal jsem na to, že vlastně každý hraje jinou hru a že se možná oba zbytečně trápíme. I kdybychom do tak zkoušeli dál, budeme na sebe neustále narážet.

Manažer uznal, že ani toto není jeho představa o další budoucnosti. Nebyly v tom negativní emoce, ani výčitky z jedné nebo druhé strany - pouze konstruktivní diskuze a hledání toho, jak tu situaci vyřešíme. Nekladl jsem mu nic za vinu. Konstatovali jsme, že každý hraje jinou hru a bude lepší, když se naše cesty rozdělí. Podařilo se nám dohodnout a společně najít řešení výhodné pro obě dvě strany. Dohodli jsme se na dalším postupu, že se sejdeme za několik dní, kdy probereme způsob, jak to oznámíme ve firmě. Dohodli jsme se, že oznámení učiní on na manažerské poradě.

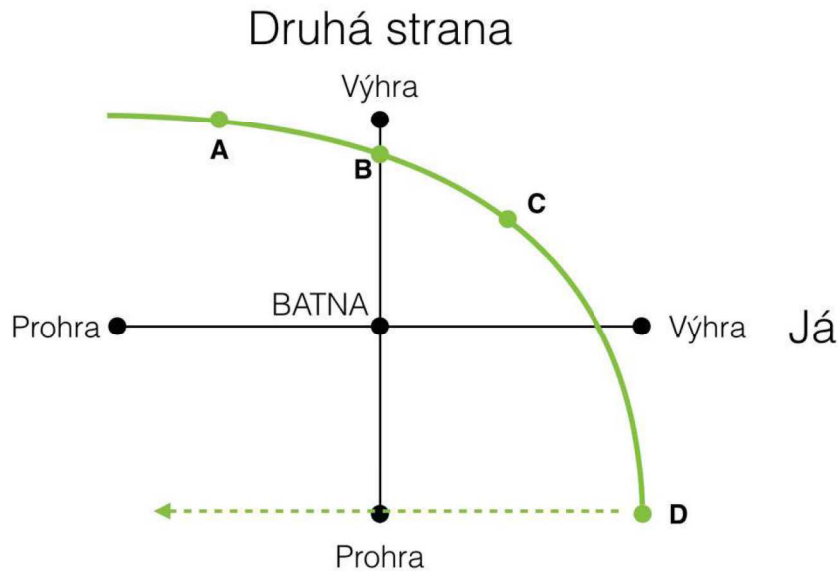
A opravdu. Na manažerské poradě v klidu oznámil, že jsme se dohodli na tom, že bude lepší, když se naše cesty rozdělí. Že má jinou představu o tom, jak řídit svůj tým, že nastupoval do jiné firmy a že mu nový přístup spojený s koučováním nevyhovuje. Oznámil, že ve firmě zůstává pouze do konce měsíce, dotáhne všechny rozpracované věci a předá je svému nástupci. Měl jsem radost z toho, že se nám podařilo situaci vyřešit, aniž by z toho vzniknul konflikt. Manažer si zachoval svoji tvář. Navíc součástí naší dohody bylo odstupné pouze ve výši pouze jednoho platu. Považuji to za zvládnuté vyjednávání.

Kdybych chtěl využít tvrdé poziční vyjednávání, mohlo by to vypadat asi následovně: Měl bych připravenou dohodu o ukončení pracovní smlouvy s cílem ukončit spolupráci ihned bez jakéhokoliv odstupného. Pozval bych si ho tak, aby to nečekal a řekl mu, že nechci dál pokračovat ve spolupráci a poukázal bych na nějaký dobře promyšlený zástupný důvod. Využil bych jeho nepřipravenosti, možná i neznalosti zákona abych ho donutil to ihned podepsat. Mohl bych zkusit i určitou výhrůžku nebo kličkovat na hranici zákona.

Kdybych chtěl využít měkké poziční vyjednávání, mohlo by to vypadat asi následovně: Vyvolal bych jednání, kde bych mu řekl, že bych "potřeboval", kdyby byl ochotný zvážit, že bychom se vzájemně rozešli. Nabídl bych mu 3 platy jako odchodné. Kdyby odmítl, zvednul bych nabídku na 5 platů. Kdyby stále trval na svém, že se mu nechce, nabídl bych mu ještě, ať si vezme notebook a telefon. Kdyby stále odmítal, řekl bych mu, že mu zaplatím čtrnáctidenní dovolenou, aby si odpočal, než nastoupí do další práce. A tak dále dokud bych nenašel dostatek ústupků, aby na dohodu kývnul.

Můj přístup však byl takový, že jsem mu rovnou učinil takovou nabídku s ohledem na to, aby to i pro něho byla výhra. Na obrázku níže je označena písmenem C. Nebyla to pro mě největší

výhra, jakou jsem si dovedl představit, ale byla to pro mě akceptovatelná výhra. Byla to pro mě rovnováha mezi touhou prosadit svůj zájem a ohledem na pocity a vztahy s druhou stranou.



Bodem D je označena situace, kdy bych vyjednával tvrdě pozičně a donutil ho k ukončení bez jakéhokoliv odstupného. Pak bychom možná dosáhli výsledku výhra/prohra, které by se záhy proměnilo na výsledek prohra/prohra, protože bych ztratil důvěryhodnost v očích ostatních zaměstnanců a moje pověst zaměstnavatele na trhu práce by byla také zřejmě poškozena.

Bodem A je označena výpověď s dvouměsíční výpovědní dobou a tříměsíčním odstupným. Toto by pro něj byla zřejmě výhra, pro mě však prohra.

Bodem B je označena nabídka na okamžité vyplacení 5 platů. Pro něj výhra, pro mě BATNA.

Co jsem se z této situace naučil? Celkově mám skvělý pocit, že se mi podařilo najít řešení typu výhra/výhra i v takto komplikované situaci, kterou jsem zažil poprvé. Zpráva to byla pro něj na první pohled negativní a velkou výzvou pro mě bylo, jak to udělat, abychom si zachovali dobré vztahy i vzpomínky. A mě se to podařilo, byla to pro mě velká zkušenost. Klíčem bylo pomoci otázkami a aktivním nasloucháním rozkrýt opravdový zájem druhé strany (chci si to řídit po svém, tvoje vize není pro mě, moje tempo mi stačí). Pak jsem vysvětlil svůj zájem a oba jsme uznali, že každý hrajeme jinou hru. Že naše "ledovce" se nepřekrývají a nejlepší řešení bude, když každý budeme hrát odděleně. Následovalo hledání dohody, jak náš vztah ukončíme.

Myslím si, že bylo klíčové je druhé straně učinit takovou nabídku, která je pro ni akceptovatelná. Nezatlačit druhou stranu do kouta, kde by se zablokovala ve své pozici.

Neurazit jeho ego sobeckou nabídkou. Ukázat a deklarovat, že myslím i na zájem druhé strany. Prostě myslet a jednat způsobem výhra/výhra.

A je tu ještě jedno uvědomění. Situace, kdy jsem byl nespokojen s výsledky, trvala více než půl roku. Celou tu dobu jsem to toleroval, odkládal, dělal kompromisy. Báł jsem se učinit zásadní rozhodnutí. Výzvou pro mě bylo se rozloučit s člověkem, protože jsem nevěděl jak. Když jsem nakonec našel své odhodlání, podařilo se mi to vyřešit skvěle. Uvědomil jsem si, že pokud člověk dělá dlouhodobě kompromisy, bere mu to energii a pak se podvědomě, pokud může, začne dané osobě vyhýbat. Nemá smysl to odkládat, čas na vyřešení stejně dřív nebo později přijít musí. Moje zkušenost je, že když už jsem to měl za sebou, tak jsem si řekl - "škoda, že jsem to neudělal dřív". Člověk zbytečně ztrácí čas a energii. Je potřeba v sobě najít odhodlání, nebát se a jít do neznáma.

VI. Závěr

Ve své práci jsem se věnoval různým výsledkům vyjednávání rozdělených podle toho, která strana vyhraje a která prohraje. Jsou to tyto výsledky:

- Výhra/výhra
- Výhra/prohra
- Prohra/výhra
- Prohra/prohra
- Nedohoda

Abychom dokázali od sebe jednotlivé výsledky rozlišit a říct si, jestli jsme vyhráli nebo prohráli, musíme si být vědomi naší BATNY. BATNA je bod, kdy se výhra mění na prohru, kdy ještě stojí za to dohodu uzavřít a kdy už ne. Člověk by si měl uvědomit tento nejzazší bod ještě před samotným začátkem vyjednávání, což mu usnadní orientaci v průběhu jednání. Ve chvíli, kdy by měl slevit pod svoji BATNU, nabízí se alternativa v podobě nedohody. Tento stav je považuji za lepší, než skončit jednání s prohrou na některé straně. Ne vždy je ale nedohoda možná.

V životě se snažím dosahovat výsledků výhra/výhra. Tento výsledek dle mého názoru umožňuje budovat dlouhodobé vztahy a udržovat s druhou stranou rovnocenný partnerský vztah založený na spolupráci. Když každá strana bude prosperovat z uzavřeného výsledku, je to dobrý předpoklad pro dlouhodobou udržitelnost. V případě, že bych chtěl docílit výsledku výhra/prohra, je pravděpodobné, že druhá strana, pokud má svobodu se rozhodnout, už se mnou nebude chtít spolupracovat a znovu jednat. Výsledek výhra/prohra je tedy pro mě pouhým krátkodobým ziskem. Snaha o dosahování výsledků výhra/výhra pramení z předpokladu hojnosti, tedy že vyhrát můžeme všichni, a ne pouze ten nejsilnější. Toto je rovněž jedno z klíčových uvědomění, na které jsem po cestě přišel.

Dále jsem si uvědomil, jak je důležité vnímat rozdíl mezi pozicí a zájmem. Zatímco pozice je něco, co prezentujeme navenek a můžeme si to představit jako nevysvětlený sdělovaný názor, zájem je hluboce skryt a spíše vyjadřuje naše důvody, proč tento názor sdělujeme. Pokud naše pozice jsou rozdílné, může to vést ke konfliktu. Abychom se dobrali dohody, ideálně výhra/výhra, musíme se proaktivně snažit pochopit zájem druhé strany. Jaké je "proč" druhé strany? Proč zastává tuto pozici? Klíčovými prvky jsou tvorba porozumění, zvědavost, aktivní naslouchání a empatie. Rovněž se mi osvědčilo nejdřív rozkrýt zájem druhé strany a teprve poté vysvětlit svůj zájem. Při tomto postupu se druhá strana zbytečně nebrání a nebojuje za svoji pozici.

3. Lovci lebek

I. Úvod

Pro každou firmu jsou důležití lidé, kteří ji tvoří. Dokonce bych si dovolil tvrdit, že lidé jsou to nejcennější, co firma má. A že lidé by měli být na prvním místě, ještě před zákazníky. O to důležitější je mít zvládnutý nábor nových lidí, když firma roste. V naší firmě máme přes 60 lidí a každý rok přijmeme cca 5-10 lidí.

V této části práce se budu věnovat tomu, jak jsme namísto hledání lidí přistoupili k jejich přitahování a jak jsme vytvořili nový proces náboru, který jsme nazvali „Nábor jako zážitek“.

II. Motivace ke změně

██████ ještě před rokem byl neznámou firmou pro veřejnost i potenciální uchazeče. Kdo kdy slyšel o nějakém ██████? Máme sice skvělé jméno mezi našimi zákazníky z oblasti sociálních služeb, pro které vytváříme špičkové produkty, ale jinak nás moc lidí neznalo. Tento náš hendikep jsem častokrát řešil s mými manažery, když potřebovali najít dalšího člověka do svého týmu. Nedařilo se nám nacházet ty správné lidi a s pocitem oběti jsme si jen povzdechli, jak těžké to je být malou českou softvérovou firmou v ██████. Takový David mezi nadnárodními Goliáši, kteří nenasytně lačnají po programátorech, kteří na trhu už dávno nejsou.

Pak jsme se dostali ke knížce Šťěstí doručeno od Tonyho Hsieha (██████), ze které nás oslovila myšlenka otevřít se směrem ven a představit světu naši firemní kulturu. Věděli jsme totiž, že máme ve firmě super lidi, skvělou atmosféru a přátelské prostředí (někteří tomu říkají dokonce druhá rodina – ██████ Domov ☺). Uvědomili jsme si, že máme co nabídnout, a přitom nemusíme nutně být gigantem s miliardovým rozpočtem. Právě naopak! Na rozdíl od gigantů u nás nemáme „*korporátní bullshit*“ (rozuměj byrokracii, nesmyslná nařízení a nemožnost na tom cokoli změnit). Jsme hrdí na naši firemní kulturu a věřím, že kdo zažil ██████, to může potvrdit. A tak jsme se rozhodli s tím něco udělat a zviditelnit se.

Jako první krok jsme chtěl zrealizovat nápad od ██████ a vydat knížku ██████ firemní kultury. Nazvali jsme ji ██████. Tato knížka je o příbězích, o lidech a o naší firemní kultuře. Ale jakou vlastně máme firemní kulturu? Abych na to mohl s čistým svědomím odpovědět, zeptal jsem všech ██████. Rozdělil jsem lidi do skupin po 10ti lidech a s každou skupinou jsem strávil 5 hodin v rámci workshopu tak, aby se každý člen našeho týmu mohl vyjádřit a spolupodílet se na tom, kdo vlastně jsme a kam směřujeme. Hledali jsme společně odpovědi na to, co jsou silné stránky ██████, proč bychom chodili do práce i kdybychom každý z nás měli miliardu na účtu a jaké základní lidské hodnoty by měl mít další ██████, aby k nám zapadl a cítil se mezi námi jako doma. Byla to zábava a opravdu jsme si to užili. V rámci našich setkání zazněla spousta příběhů a zážitků a já poprosil všechny lidi ve

firmě, aby napsali svůj vlastní autentický příběh, co pro ně znamená [REDAKCE]. Tyto příběhy jsme vzali a přesně v tom znění je vydali v naší první knížce firemní kultury.

Definování společných hodnot a uvědomění si našich silných stránek byl pro nás začátek cesty za větší známostí [REDAKCE], cesty za svobodnou firmou, cesty za tím, stát se inspirací pro ostatní. Byli jsme si vědomi vlastní hodnoty a rozhodli se, že nebudeme dál lidi hledat, ale že je budeme k nám přitahovat. Věděli jsme, že máme zdravé jádro, ale navenek jsme se nijak neprojevovali. Do té doby jsme totiž neměli potřebu. V době světové krize v roce 2008 bylo na trhu tolik programátorů, že stačilo vyvěsit inzerát na inzertní portál a mohli jsme si vybírat. Ta doba už skončila a o 7 let později tento přístup už nefungoval. Bylo jasné, že musíme změnit náš přístup. Skvělé bylo, že máme na čem stavět. Že můžeme postupovat zevnitř ven a že máme obsah, na kterém můžeme stavět.

III. Tvorba týmu

Chtěl jsem vytvořit akční tým, se kterým společně vymyslíme náš nový směr. Dal jsem dohromady pracovní skupinu, jejímž členem se stalo několik manažerů, kteří zrovna hledali člověka do svého týmu. Součástí týmu byla i kolegyně [REDAKCE], která se do své role „Expertky na [REDAKCE] talenty“ (neboli personalistky) teprve dostávala. Poslal jsem vybraným lidem následující motivační e-mail:

Přátelé, kamarádi, kolegové, [REDAKCE].

Rád bych vás pět přizval do svého týmu, jehož cílem bude zaměřit se na přitahování dalších správných [REDAKCE] do našich řad.

O co jde? Jestli si vzpomenete na loňský workshop ohledně působení naší značky, ohodnotili jsme si úroveň, jak působíme na potenciální uchazeče a veřejnost, někde mezi 2-3. Skvělá sebereflexe a uvědomění. Není to moc lichotivý obrázek a já bych chtěl tuto hodnotu během letošního roku zásadně pozvednout, minimálně na úroveň 8. Skvělá zpráva je, že máme na čem stavět. Doposud jsme objevili, jací jsme, jakou máme firemní kulturu, v čem jsme výjimeční, co můžeme nabídnout, a myslím si, že toho není málo. Naše jádro je zdravé. Myslím si, že [REDAKCE] je pro generaci Y zajímavým místem, kde další “ypsilonky” můžou najít smysl své práce, realizovat se, rozvíjet se v přátelském kolektivu a něco v životě dokázat. Zároveň jsem přesvědčen, že už nepotřebujeme hledat zbylé volné lidi na prázdném pracovním trhu a ještě za to platit nesmyslné částky. Chci, abychom si uvědomili naši hodnotu a se zdravou sebejistotou jsme se pustili do přitahování těch nejlepších produktivních lidí, kteří momentálně ještě pracují někde jinde. A k tomu jsem si vybral vás.

Co nás čeká? Budeme spolu tvořit, hledat, vymýšlet, realizovat. Můžete ovlivnit a podílet se na tom, jak [REDAKCE] bude působit na celou veřejnost – protože potenciální [REDAKCE] jsou

podskupinou celé veřejnosti. Nikdo z nás nezná správnou cestu, o to to bude větší zábava! Něco nám již funguje a k tomu existuje obrovská spousta informací, myšlenek, prošlapaných cestiček, kde můžeme čerpat naši inspiraci. Budeme hledat odpovědi na tyto otázky: Jak a kde budeme [REDACTED] přitahovat? Jak ověříme, že je to správný člen do naší rodiny, abychom si byli opravdu jisti? Jak najdeme opravdové hvězdy (tahouny nebo alespoň vykonavače), které nám pomůžou firmu posunout dopředu? A jak z toho všeho můžeme udělat zážitek, na který se nezapomíná? A co kdybychom byli dokonce jednou z mála firem, která nabídne po dvou měsících uchazeči 20 000 ve zkušební době za to, že ihned odejde z firmy? To je výzva ☺.

Dejte mi pls vědět, jestli přijímáte moji výzvu stát se součástí tohoto týmu a jestli vám vyhovuje termín níže.

[REDACTED]

Všichni oslovení výzvu přijali a tak jsme mohli začít. S týmem jsme se sešli v průběhu několika měsíců celkem čtyřikrát, vždy na půl dne a mimo tradiční prostředí naší firmy, abychom využili větší kreativity a nových myšlenek. Společně jsme hledali odpovědi na otázky, které vedly k tomu, jak redefinovat nábor do [REDACTED] na zcela novou úroveň. A naši laťku jsme si pro jistotu nastavili hodně vysoko. Nebylo naším cílem jen vytvořit nový image firmy na pracovním trhu. Chtěli jsme, aby se jakékoliv setkání s [REDACTED] stalo pozitivním a nezapomenutelným zážitkem. Proto jsme si naši cestu pojmenovali **Nábor jako zážitek**.

Hned na prvním workshopu jsem otevřel otázku PROČ. Jaké je naše PROČ? Čeho chceme dosáhnout? Jak vypadá naše vítězství?

Definovali jsme si tři následující pilíře, na kterých jsme nábor chtěli postavit:

1. **Chceme lidi přitahovat jako magnet**, nikoliv hledat. Chceme ukázat, že jsme jinou firmou a že máme co nabídnout. Že jsme víc než jen zaměstnavatel, že jsme druhá rodina. Chceme lákat lidi, kteří zapadnou do naší firemní kultury, sdílejí s námi stejné hodnoty i smysl a přispějí k tomu, aby [REDACTED] byl lepší firmou.
2. Protože chceme vytvořit prestižní značku [REDACTED], jsme si vědomi naší hodnoty, a proto nebudeme slevovat. [REDACTED] **hledá jen hvězdy**. Dostat do [REDACTED] musí být dostatečnou výzvou, kterou ne každý může zvládnout. Je lepší nevzít žádného kandidáta, pokud nejsme o něm na 100% přesvědčení, než vzít alespoň někoho. Vážíme si své hodnoty a kandidát se musí hodně snažit, aby nás přesvědčil, že on je ten pravý [REDACTED]. Chceme umět vybrat toho správného a být si tím jistí.



3. Chceme, aby **nábor do [REDACTED] byl zážitkem**. Od prvního setkání s naší firmou – počínaje webovými stránkami, inzerátem, přes naši komunikaci, výběr až po podepsání pracovní smlouvy. Chceme se odlišovat na pracovním trhu a chceme, aby se o [REDACTED] povídalo v pozitivním slova smyslu. A u těch lidí, kteří se k nám nedostanou, chceme zanechat pozitivní dojem a „zůstat v jejich snech“ 😊.

Rozdělili jsme si nábor na několik samostatných částí, které na sebe navazují. Nejdřív si musíme uvědomit koho chceme přitáhnout a proč. Jaký je vlastně smysl dané pozice a jaké jsou od ní očekávané výsledky. Další otázka byla, kde budeme lidi přitahovat a jak. A následně jak vybereme toho správného ze všech lidí, které přitáhneme.

Nad tím vším se bude prolínat všudypřítomná otázka – jak to udělat jinak než tradičně, jak z toho udělat zážitek, jak se odlišit. Jak to udělat [REDACTED] způsobem?

Také nás napadla otázka, co když budeme úspěšní a přitáhneme víc lidí, než dokážeme přijmout? Řekli jsme si, že si budeme všechny potenciální [REDACTED], kteří už prošli užším výběrem evidovat, abychom do této databáze mohli v budoucnu sáhnout. Do společnosti [REDACTED] se prý ročně hlásí 3 miliony lidí. Mě by se líbilo, kdyby se k nám chtělo dostat 1 000 lidí, kteří jsou tzv. "culturefit" (prošli výběrem přes hodnoty i smysl a mají dovednost, která by [REDACTED] pomohla). A tak jsme měli i krásný cíl: Tisíc zájemců, kteří chtějí být součástí značky [REDACTED]!

IV. Koho přitahujeme a proč

Vytvořil jsem vstupní dotazník, který si každý člen našeho týmu vyplnil za domácí úkol a jeho výsledky jsme pak společně sdíleli na jednom z workshopů. Cílem dotazníku bylo zamyslet se nad tím, jaké jsou silné/slabé stránky mého týmu, koho hledáme, jaký je vlastně smysl dané pozice v kontextu firmy, co jsou její výsledky, jak je můžeme měřit a také, jaké dovednosti a kompetence daný člověk potřebuje na to, aby mohl doručovat výsledky.

Dotazník jsem rozdělil na tři části a obsahoval následující otázky:

1. Můj tým

- Jaké jsou silné stránky mého týmu (výhody)?
- Jaké jsou slabé stránky mého týmu (příležitosti)?
- Proč by se měl přidat zrovna do mého týmu? Čím jsme výjimeční?

2. Koho hledám

- Jaký je smysl/účel dané pozice ve firmě?
- Bude někoho vést?

- Co bude jeho konkrétní pracovní náplní? Jaké jsou jeho povinnosti, co je nutné a co musí dělat?
- Za co všechno bude odpovídat a ponese odpovědnost? Za co ručí, co garantuje?
- Jakými pravomocemi musí disponovat? Jaké má kompetence, tedy co je oprávněn dělat?
- Co bude konečným výsledkem (produktem) jeho práce? Za co získá uznání a respekt?
- Jakou produktivitu očekáváme a jak ji budeme měřit?
- Co bude překonávat za výzvy/bariéry? Co je nepříjemné, v čem to bude těžké?
- Co získá za to, když výzvy překoná (nejsou to benefity)?

3. Co očekávám

- Co je pro mě důležité, aby kandidát splňoval?
- Jaký by měl být (vlastností, přístup, hodnoty)?
- Jaký rozhodně nechci, aby byl?
- Jaké znalosti potřebuji, aby kandidát měl a proč (tj. co zná teoreticky)?
- Jaké dovednosti potřebujete, aby váš kandidát ovládal a proč (tj. co umí prakticky)?
- Jaké musí kandidát mít prokazatelné zkušenosti a proč?

Toto úvodní zamyšlení se nad každou pozicí vnímám jako klíčové, protože pomůže vedoucímu týmu si urovnat myšlenky, získat potřebný nadhled a správně definovat pozici. Je to cenný zdroj uvědomění. A v neposlední řadě je to výborný podklad pro následné sestavení inzerátu.

Na jednom z workshopů jsme dotazníky společně procházeli. Každý přečetl jeden bod a dali jsme mu všichni zpětnou vazbu. Bylo to velmi kreativní setkání, kdy jsme všichni objevovali něco zcela nového. Jako velký přínos vnímám to, že jsme toto téma otevřeli, že jsme šli do otázek, u nichž nejsou na první pohled zřejmé odpovědi a nutí člověka se zamyslet. Častokrát jsme měli dokonce i opačné názory na to, co má být výsledkem a kdo má mít za co zodpovědnost.

Překvapením pro mě byla diskuze nad tématem smyslu/účelu jednotlivých týmů v [REDACTED]. Ukázalo se, že někteří kolegové netušili úplně přesně, co dělají jiné týmy a proč jsou důležité. Tímto jsme, jako vedlejší efekt našeho náborového workshopu, otevřeli dost velké téma! Uvědomil jsem si svoji chybu, že pokud ani vedoucí týmů neznají přesně účel všech ostatních ve firmě, jak to můžou znát ostatní [REDACTED]?

Proto jsem se rozhodl zaměřit následující manažerský teambuilding na téma smyslu oddělení, očekávaných výsledků, zodpovědnosti a efektivního fungování. Potřeboval jsem, aby se mezi námi vyjasnily zodpovědnosti a každý věděl, jaké výsledky může očekávat od ostatních ve firmě. Uvědomili jsme si společně, jak klíčová je efektivita jednotlivých lidí a týmů pro fungování a úspěch celé firmy. Že není naším primárním cílem hledat další lidi pro zvýšení

výkonu [REDAKCE], ale že se nejdřív musíme zaměřit na efektivnější fungování uvnitř sami mezi sebou. Uvědomili jsme si jednu, na první pohled zcela zřejmou věc, že každý člen týmu musí být schopný si sám na sebe vydělat a musí mít přidanou hodnotu pro firmu. Jeho výsledky musí mít hodnotu buď přímo pro zákazníka, který za to firmě zaplatí, nebo musí mít hodnotu pro jiný tým ve firmě, který díky tomu může doručovat své výsledky.

Jeden kolega si na základě dotazníku uvědomil, že už dalšího člověka do týmu nebude hledat. Ve chvíli, kdy si popsal očekávané výsledky, tak zjistil, že po něm nikdo nepožaduje větší výkon. Člověka vlastně hledal jen proto, že se před několika měsíci rozloučil s jedním neproduktivním členem týmu a ze setrvačnosti hledal někoho dalšího. Tím, že se zamyslel komplexně nad hledanou pozicí, došel k závěru, že stávající tým je plně dostačující a dokud nebude potřeba, nemusí hledat nikoho nového.

Druhý kolega se chystal hledat nového člověka poté, co mu členka týmu odejde na mateřskou dovolenou. Po diskuzi nad produktivitou a očekávanými výsledky přišel na to, že nebude nutné hledat náhradu. Že když se zaměří na přípravu softwarových nástrojů, které usnadní a zrychlí rutinní práci, a podpoří osobní rozvoj stávajících lidí, tak zvládnou stejný objem práce ale s nižším počtem lidí.

Moje uvědomění z dotazníku je následující. V naší firmě se snažím o to, aby [REDAKCE] mohli žít svobodně a měli možnost se rozhodovat o tom, jak věci dělají a jak dosahují svých výsledků. Proto vnímám jako důležité s nimi dojít na to, proč existuje daná pozice, jaký má vůbec smysl v kontextu celé firmy a procesu získávání nebo udržení zákazníka, jaká je její zodpovědnost a očekávaný výsledek, jak budeme výsledky měřit a jaké kompetence k tomu potřebuje. Co mi ale neseďí je lidem definovat jejich konkrétní náplň práce, popisovat jejich činnosti a určovat jejich povinnosti. Cítím, že bych jim tím ubíral svobodu, kdybych se snažil vydefinovat to, co mají a nemají dělat. Naopak by to vedlo k tomu, že tím za něj přebírám zodpovědnost a zužuji jejich manévrovací prostor, potlačuji kreativitu a jejich iniciativu. Člověk s jasně předdefinovanými činnostmi by pak raději nedělal nic jiného než to, co je napsané na papíru, aby nevybočil z očekávání. Neraď bych slyšel odpověď "*to nebudu dělat, to nemám v popisu pracovní pozice*". Chci nechat lidem kreativitu v dosahování výsledků a k tomu je důležité mít správně nastavená očekávání. Proto je pro mě klíčové být naladěný s lidmi na to, jaký je jejich velké PROČ v [REDAKCE] a nechat na nich, jak ho dosáhnou. Samozřejmě v souladu s hodnotami [REDAKCE], vizí a dobrou pověstí firmy.

V. Kde přitahujeme a jak

Na základě uvědomění, koho hledáme, jsme se pustili do tvorby inzerátů. Chtěli jsme, aby inzeráty ukazovaly naše hodnoty, že přemýšlíme jinak, jsme kreativní a transparentní. Že nejsme tuctoví, nudní, průměrní nebo korporátní. Naše inzeráty se musely odlišovat! Cílem inzerátu bylo přitáhnout pozornost, zaujmout a vyvolat emoce. A jak lépe u lidí vyvolat emoce než otázkami? Otázky nutí člověka se zamyslet, čímž se mu vybaví jeho zkušenost a s

tím spojené emoce. I kdyby byla emoce negativní, tak i tak jsme zaujali jeho pozornost. Vyzkoušeli jsme si techniku přerámování otázek, kdy z obyčejného nudné sdělení bez emocí uděláme otázku, která člověka může silně oslovit. Takže namísto nudného sdělení "Požadujeme znalost MS SQL" jsme např. vymysleli otázku "Dokážeš si poradit se spoustou dat a udělat v nich pořádek pomocí MS SQL?".

Jedna z [REDACTED] hodnot zní *Buď otevřený změnám*. Chceme přitahovat lidi, kteří se nebojí výzev, kteří jsou spíše pionýři než rutinéři. Pionýr odchází, když ztratil výzvy. Rutinér odchází, když se pořád něco mění. A protože změna a růst je součástí naší DNA, rutinér by se u nás utrápil. Proto pro dobro obou dvou stran nechceme nabírat do firmy rutinéry. V inzerátu jsme se zvlášť soustředili, abychom komunikovali výzvy, a tak jsme použili slova jako "Budeš objevovat, hledat, tvořit, vymýšlet..." nebo "Bude to těžké, troufneš si?". To by mělo odradit rutinéry, a naopak přitáhnout pionýry.

Další důležitý bod při vytváření textu inzerátu je uvědomit si, jak motivované lidi chceme přitáhnout. Chtějí přispět a být součástí něčeho většího (outflow orientace), nebo se zajímají jen o to, co dostanou a co jim firma může nabídnout (inflow orientace)? Pro outflow orientovaného člověka je důležité komunikovat smysl práce, jeho důležitost a přínos, čím může být prospěšný, za co získá uznání a respekt ostatních. Naopak pro inflow orientovaného člověka jsou důležité benefity, osobní výhody, co mu firma dá, co ho naučí, čím mu firma v jeho životě přispěje. Takovýto člověk myslí primárně na sebe a chce nejdřív brát, pak možná ze sebe i něco dá. O tento typ lidí nemáme zájem, a proto jsme se v inzerátech vyhnuli komunikaci benefitů a naopak zaměřili na komunikaci smyslu a výsledků.

Vytvořil jsem návod na sestavení poutavého inzerátu, podle kterého měl každý člen týmu za úkol vytvořit svůj vlastní inzcrát.

1. Začněte s **PROČ** (= účel)

- *Proč daná pozice, jaký je smysl této práce, jak získá uznání a respekt, co budou jeho výsledky*
- *Zapojte otázky a přerámování*

2. Nabídněte **výzvy** (= bariéry)

- *Co bude překonávat, co je nepříjemné, v čem to bude těžké*
- *Buďte upřímní a komunikujte na rovinu*

3. Ukažte **vítězství** (= svoboda)

- *Jaké výhody získám za to, když výzvy překonám*
- *Pozor, nejsou to benefity*

Inzeráty jsme mezi sebou následně sdíleli a dávali si zpětnou vazbu, jak to na nás působí. Je to dost transparentní? Neskrýváme něco? Zaujali jsme tě? Má to v sobě šťávu? Názory ostatních nám umožnily inzeráty opravdu vyšperkovat.

Aby byly inzeráty ještě atraktivnější, nechali jsme si je oživit ilustrací, která ukazuje [REDACTED] v akci na dané pozici. Zde jsou ukázka našeho inzerátu:

SAMOSTATNÝ KONZULTANT UŽIVATELSKÉ PODPORY



Chceš být ten, který pomáhá našim zákazníkům z řad poskytovatelů sociálních služeb? Bavi tě práce s PC? Troufáš si převzít zodpovědnost za zavedení informačních systémů a nadchnout i uživatele, kteří s PC běžně nepracují? Máš chuť neustále rozšiřovat své znalosti a dovednosti a překonávat sám sebe?

Pak věříme, že budeš ten správný kolega a zapadneš do naší party. Našimi produkty pomáháme 2000 zákazníkům a ty jim můžeš pomáhat s námi. A to v první linii!

Z čeho budeš mít dobrý pocit?

Výsledkem tvé práce budou spokojení zákazníci, kteří chtějí využívat naše informační systémy. Díky trpělivému naslouchání a řešení potřeb našich zákazníků vyčaruješ úsměvy na jejich tvářích.

Co tě u nás čeká?

Alespoň jednou týdně pojeděš instalovat a zaškolit produkty přímo k našim zákazníkům po celé ČR i SR. Budou také dny, kdy budeš moci zůstat v kanceláři v [REDACTED] a komunikovat s našimi zákazníky po telefonu. A pokud jsi ranní ptáče, určitě oceníš, že začínáme v 7 hodin.

Co by ti nemělo chybět?

Platný řidičský průkaz B, uživatelská znalost práce s PC a Windows, nadšení a ochota zlepšovat se.

Co za to získáš?

Staneš se členem skvělé party [REDACTED], kteří na tebe budou spoléhat. Budeš se cítit užitečný a výsledky svého snažení uvidíš hned. A rozhodně to nebude žádný stereotyp.

Zároveň jsme připravili náborové video, kde ukazuje, jak vypadá jeden skutečný den v životě našeho konzultanta. Toto video je umístěno pod inzerátem a na firemním facebooku.

Další otázkou je, kde chceme světu říct, že je v [REDACTED] prostor pro schopné lidi? Toto téma je mnohem širší než jen nalezení prostoru pro zveřejnění inzerátů. Toto téma je o naší značce. O tom, kde a jak působíme s naší značkou. A jedním z hlavních míst je naše webová stránka.

Rozhodl jsem se vytvořit úplně nový web, který už nebude zaměřen na zákazníky tak jako doposud (na to máme samostatné produktové weby), ale bude zaměřen na lidi, které k nám chceme přitahovat. Chtěl jsem ukázat, kdo jsme, proč děláme to, co děláme, kdo tvoří [REDACTED], jaké jsou naše hodnoty, čemu věříme, co jsou naše silné stránky. Pojal jsem to v podstatě čistě jako náborový web. A tak v únoru 2016, dva měsíce po vydání [REDACTED], spatřil světlo internetu náš nový web – [REDACTED].

Web obsahuje následující sekce:

- Úvod – *kdo jsme, co děláme, rozcestník na další stránky*
- Co děláme – *smysl naší práce*
- O nás – *naše historie, kdo nás vede, příběhy [REDACTED]*
- Jací jsme? – *naše hodnoty*
- Co u nás najdeš? – *naše silné stránky*
- Přidej se k nám – *inzeráty, navrhní si vlastní pozici*
- Kontakt – *jak se s námi spojit, jak k nám*

A čím jsme web udělali zajímavý? Tak třeba jsme jej naplnili fotkami našich [REDACTED], ne nějakých anonymních lidí z fotobanky.

Fotkami ukazujeme, že naše firma je o lidech.

Umístili jsme na web autentické příběhy našich lidí.

Píšeme blog, kterým chceme inspirovat svět.

Tvář naší Expertky na [REDACTED] talenty funguje skvěle – prostě přitahuje 😊.

Nabízíme lidem zaslání naší knihy firemní kultury.

Každý vedoucí má na webu svůj osobní medailonek, aby ho mohli ostatní lépe poznat.

Manifestujeme naše hodnoty, které jsme společně vytvořili a jaký by měl být další [REDACTED].

Prezentujeme naše silné stránky, tak jak o nich mluví současní [REDACTED].

Místo, kde zveřejňujeme inzeráty, je v sekci „Přidej se k nám“, na kterou směřují všechny ostatní stránky. Na úvod vás uvítá výzva: *"Pokud sis prošel celý náš web, líbí se ti a chtěl/a by ses stát součástí našeho příběhu, určitě se ozvi. Můžeš se přihlásit na konkrétní pozici anebo si navrhní svou vlastní. Napiš nám něco o sobě a my se pokusíme pro tebe nějakou najít. Ještě víc než životopis nás zajímá, čím jsme tě zaujali a proč by ses chtěl/a stát [REDACTED]."*



Ty, co jsme zaujali a přitáhli, zde najdou vývěsku s inzeráty, které máme aktuálně otevřené. Nicméně protože nechceme přicházet o šikovné lidi, tak umožňujeme komukoliv, aby nám dal o sobě vědět v sekci Navrhni si vlastní pozici.

Důležitým kanálem, kde komunikujeme se světem okolo, je samozřejmě sociální síť Facebook. Na Facebook jsme postupně umístili všechny naše inzeráty a propagovali pomocí reklamy do světa. Moje tři kolegyně třikrát do týdne vydávají aktuality, fotky, videa, novinky z akcí, ale třeba i inspirativní citáty nebo páteční vtíp od našeho kolegy. Facebook vnímáme jako okno dovnitř naší firmy, kdy každý může zjistit, jaké to je být součástí naší značky. Více na: [REDACTED]

A čím se odlišujeme? Co jsme vymysleli nad rámec jako překvapení? Kde jsme popustili uzdu kreativitě? Myslím, že v každém bodě toho, co děláme, přemýšlíme, jak to udělat jinak. Jak rozbít svázané konvence příliš vážné a seriózní společnosti, jak jít proti proudu, jak si to užít a přitom se bavit. Tak třeba jedna kolegyně vlastnoručně upekla sušenky „100% [REDACTED] MADE“ a nabízíme je ke kávě všem, co přijdou zažít [REDACTED]. Lidi také potěší obrázek nebo osobní pozdrav na skleničce, ve které servírujeme vodu. Nebo třeba nápadem na nápojový „[REDACTED]“, kde si u nás můžete objednat drink jako v restauraci.

Nechali jsme si udělat i netradiční vizitky, které o nás osobně řeknou víc než. Znáte ten pocit, kdy vytáhnete půl roku starou vizitku a už si ani nevybavíte, kdo to byl a jak vypadal? S našimi vizitkami to nehrozí.

Kandidátům posíláme video pozvánku na pohovor.

První den při nástupu kandidáta přivítáme náním na recepci.

Novému [REDACTED] dáváme dárek v podobě poukazu do našeho firemního e-shopu (může si vybrat 5 firemních triček) a poukaz na pracovní místo ☺.

VI. Jak vybíráme toho správného [REDACTED]

Potom, co jsme vytvořili kanály, kterými působíme směrem ven, se nám začali hlásit lidé, kteří se chtěli stát součástí naší značky. Kandidáti nás mají možnost skvěle poznat, ať už z webových stránek, [REDACTED], blogu, facebooku nebo když přijdou jen tak na kávu se sušenkou. Nyní ale přichází další otázka – jak poznat daného člověka, jestli je to ten správný [REDACTED]? Chceme ho přeci přijmout do naší rodiny, a proto si chceme být opravdu jistí.

Objevili jsme 3 klíčové oblasti, které jsou pro nás stejně důležité – SMYSL, HODNOTY a DOVEDNOSTI. Záměrně říkám stejně důležité, protože dřív jsme se soustředili zejména na dovednosti kandidáta a na ostatní oblasti jsme nekladli takový důraz. Dnes bych dokonce řekl, že dovednosti jsou až na třetím místě, protože ty se člověk může snadno naučit. Zvláště, když žije v souladu s hodnotou „*Chtěj se rozvíjet*“.

První, a pro mě nejdůležitější oblastí, je SMYSL. Proč ti dává smysl být součástí [REDACTED]? Hledáš si práci nebo chceš být součástí naší značky a hrdě nosit firemní tričko? Chceš se jen nechat zaměstnat nebo hledáš nový životní styl, který tě bude naplňovat? Bereš práci jakou součást svého života, ve které se můžeš seberealizovat, rozvíjet a zdokonalovat a chceš dělat na něčem, co prospívá ostatním? Nebo zastáváš názor, že práce a osobní život jsou dvě oddělené věci? Čím chceš firmě a lidem ve firmě přispět svojí přítomností? Čím můžeš zlepšit naši firemní kulturu? Co jsi ochotný udělat pro to, aby ses do [REDACTED] dostal?

Tato oblast se zaměřuje na motivaci člověka. Práce je nedílnou součástí života každého člověka, trávíme v ní polovinu produktivní části dne a dost zásadně ovlivňuje náš osobní život. Mým smyslem je vytvořit takovou firmu, do které se člověk v pondělí ráno těší, protože se zase uvidí se svými kamarády. Chci vybudovat takovou firmu, která lidi bude bavit, ve které budou moct dosáhnout svého potenciálu a na kterou budou právoplatně hrdí. Chci, abychom jsme si všichni, co jsme spojili svůj život s [REDACTED], svůj život užili, nikoliv přežili.

Více se firemní kultuře a vizi věnuji v kapitole Pozitivní psychologie v řízení lidí – Značka firmy, firemní kultura a hodnoty a Vnitřní a vnější motivace.

Dost napoví už i motivační dopis, ve kterém kandidát vyjadřuje odpověď na otázku, proč by chtěl být součástí [REDACTED] a proč zrovna on je tou správnou posilou našeho týmu. Existují lidé, kteří tento dokument buď vůbec nepřiloží, nebo podcení jeho přípravu a přitom právě sestavením skvělého motivačního dopisu ukazuje svoji angažovanost a motivaci stát se součástí naší firmy. Má jedinečnou příležitost zaujmout, přitáhnout na sebe pozornost a vyvolat zájem z naší strany.

Co mě osobně zajímá v motivačním dopise?

- Zaměřil se kandidát na to, čím může přispět naší firemní kultuře a firmě? Nebo se zaměřuje pouze na to, co získá sám pro sebe?
- Jak moc je kreativní a odlišuje se od průměru? Zaujal něčím zvláštním? Dokáže myslet jinak?
- Dává mu smysl být součástí právě naší firmy? Nebo jen hledá jakoukoliv práci?
- Jaké hodnoty má a jak jsou sladěné s našimi firemními hodnotami? Zapadne?

Zde je ukázka motivačního dopisu, který nás opravdu zaujal. A není překvapením, že tento člověk se stal jedním z nás:

Motivační dopis od ██████:

█████ (ten, který vede ty, co vedou) mi doporučil, abych Vás kontaktoval ve věci otevřené pozice Svobodný KeyAccount u vaší společnosti.

Jako KeyAccount Manager, Sales Manager apod. jsem od roku 2008 působil jak u malých, tak u velkých společností. Z čehož plyne, že nemám problém pracovat samostatně a zároveň týmově. Od roku 2011 jsem se zaměřil na oblast IT. Mám zkušenosti s prodejem DMS, ERP/MRP, WMS systémů včetně tvorby pre-sales analýz. Také s vedením týmu konzultantů a techniků při samotném zavádění systémů. A na co jsem obzvláště hrdý, že mí zákazníci jsou ochotni poskytnout na mou osobu pozitivní reference.

Mezi moje největší úspěchy se řadí prodej DMS nad platformou MS SharePoint do společnosti ██████ aniž by produkt jako takový existoval. Ano, prodal jsem produkt, který jsme měli v plánu teprve vyvinout. Zákazníkovi jsem jej neukázal.

Díky mé současné pozici a práci pro společnost ██████ (dceřinou společnost společnosti ██████) jsem si uvědomil, že již nechci pracovat pro člověka, jakým byl ██████ před 2 lety. Nyní jsem pouze nástrojem direktivního řízení ve firmě, která nemá žádnou firemní kulturu natož týmového ducha.

█████ sleduji již dlouho na Facebooku a minulý týden jsem si poslechl Podcast - Firma jako hra. A to byl ten správný impuls k tomu, abych zavolaal ██████ a domluvil si s ním schůzku na téma „chci zažít“.

Dnes ráno po hodinovém povídání jsem odjížděl z ██████ s úsměvem od ucha k uchu a to se mi dlouho nestalo. Chci mezi Vás. Hledám druhou rodinu. Jednu už mám, mám totiž 2 úžasné děti, které mě naplňují štěstím, ale to je pouze jedna část života. Druhá část života, když pomínu spánek, je naše práce. Nechci chodit do práce jen proto, že musím. Jen proto, že peníze tu jsou proto, že je po mně všichni chtějí.

Věřím, že jsem schopen být přínosem pro ██████ pro své zkušenosti z oboru IT, pro svoji přátelskou a komunikativní povahu. Zakládám si na tom, abych byl na schůzce vždy včas. Abych to, co slíbím zákazníkům a kolegům vždy dodržel i přes překážky. Věřím, že v ██████ moje návrhy a nápady neskončí v koši jako je tomu teď stejně jako možnost seberealizace a osobního růstu. Zákazník vždycky cítí, jestli je obchodník, který reprezentuje společnost,

spokojený nebo ne. Stejně se pak bude cítit i ten zákazník. Chci dělat něco, co bude mít smysl i v budoucnu.

Chci být součástí [redacted] a mít vlastní příběh v [redacted] 2016, 2017...

Druhou klíčovou oblastí, kterou prověřujeme na kandidátovi, jsou jeho HODNOTY. Proč zrovna osobní hodnoty? Je snadné zničit firemní kulturu týmu, když do něj naberete špatného člověka, který rozvrátí fungující a stmelенý tým. Lidé přichází do firmy motivovaní smyslem firmy, ale odchází kvůli lidem – ať už je to špatný šéf, nebo špatní kolegové. Pro rozvoj firmy a spokojenost lidí v ní je klíčové, aby nově příchozí byli sladění s firemní kulturou, která ve společnosti existuje. Říkám tomu „*culturefit*“ – člověk musí zapadnout do rodiny a musí s námi sdílet naše společné hodnoty. A jaké to jsou?

1. Buď spolehlivý a hraj férově

Důvěra je základem fungujícího týmu a našeho přátelského kolektivu. Musíme se umět spolehnout jeden na druhého, protože pak můžeme naši pozornost soustředit směrem dopředu a společně tak dělat, co nás baví.

Spolehlivost se projevuje čestností a férovým, otevřeným a korektním přístupem. Co slíbíš, to taky dodržíš. A pokud se změní okolnosti, tak to sdělíš ostatním co nejdřív, abys narovnal jejich očekávání. Když se ti něco nepovede, postavíš se k tomu čelem a řekneš to na rovinu. Toho si opravdu ceníme.



Opakem je nepředvídatelnost, nespolehlivost, lhaní, mlžení, nedůvěra, nečestnost.

2. Aktivně se zapojuj

Chceme vytvořit svobodné prostředí, které je založené na proaktivním, angažovaném a zodpovědném přístupu každého z nás. Díky tomu nemusíme mít ve firmě pozice, které kontrolují a hlídají, aby vše fungovalo. Když každý z nás přispěje svým dílem, pak budeme mít kolem sebe příjemné a fungující prostředí, kam se budeme všichni těšit.

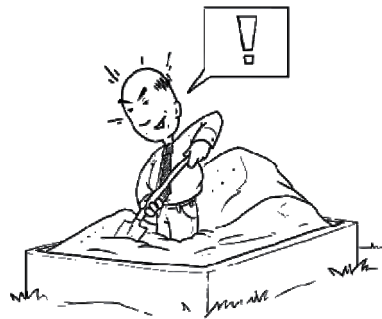


Angažovanost se projevuje tak, že se sám od sebe zapojuješ do dění okolo sebe a přispíváš k tomu, aby ses u nás cítil líp nejen ty, ale i tvoji kamarádi. Je to zároveň o slušnosti a ohledu ke svému okolí. Nepoužíváš ve svém slovníku „by se mělo“, „ono se“ nebo „samo se“, protože nečekáš, že to za tebe udělá někdo jiný.

Opakem je lhostejnost, postoj oběti, ukazování na ostatní, pasivita, nezáměr, ignorace.

3. Buduj vztahy

Nejsilnější stránkou [REDACTED] firemní kultury je přátelské a kamarádské prostředí. Mnoho lidí u nás má velmi dobré kamarády nebo dokonce nejlepšího přítele. Spolupráce, hledání win/win řešení a týmový přístup je základním stavebním kamenem naší [REDACTED] party.

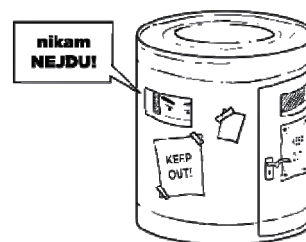


Týmovost se projevuje tak, že se zajímáš o ostatní, respektuješ je a dokážeš je taky ocenit a pochválit. Každý chceme mít možnost se cítit, že jsme součástí přátelského kolektivu a že do něj patříme. Umíš udělat vždy něco nad rámec očekávání a nabídneš svoji pomoc, když vidíš, že ji tvoji kolegové potřebují.

Opakem je individualismus, zájem pouze o sebe, shazování a pomluvy ostatních, intriky, skryté nepřátelství.

4. Buď otevřený změnám

Inovace, změny a hledání nových cest máme hluboce zakořeněné v naší DNA. Kdykoliv najdeme lepší způsob, jak něco udělat, tak jdeme do toho. Nebaví nás dělat věci stále stejně jen pro to, že se tak dělaly vždycky.



Otevřenost změnám se projevuje tak, že když někdo přijde s dobrým nápadem, tak mu ho pomůžeš zrealizovat nebo přispěješ myšlenkou, jak ho ještě vylepšit. Myslíš pozitivně a vždy se snažíš najít cestu dopředu. Na problémy se díváš jako na výzvy, které společně zvládneme překonat.

Opakem je stagnace, zastavování změn, odmítání novinek, hledání důvodů a výmluv, proč to nejde.

5. Chtěj se rozvíjet

Uvědomujeme si, že máme-li doručovat našim zákazníkům zážitek v podobě stále vychytanějších služeb a úžasnějších produktů, musíme nejdřív začít sami u sebe. Věříme, že školou naše vzdělání neskončilo, proto jsme otevření dalšímu osobnímu rozvoji a zlepšování našich dovedností.



Zájem o osobní rozvoj se projevuje tak, že si uvědomuješ, že nemůžeš v životě vědět vše a že můžeš být vždycky lepší. Proto se snažíš z každé chyby poučit, vyhledáváš zpětnou vazbu a rozvíjíš se, vždy když k tomu máš příležitost.

Opakem je namyšlenost, zabeďněnost, nadutost, postoj vševěda, co už všechno ví.

Těchto 5 hodnot považuji za klíčové minimum a už bych nepřijal do firmy člověka, který s těmito hodnotami není za jedno. Stojím si za tím, že lepší je nevíť žádného člověka, než přijmou člověka, který nebude žít těmito hodnotami. Kdo by chtěl mít ve firmě kolegu, který sice na jednu stranu má skvělé výsledky, ale jinak je to lhostejný člověk, kterému se nedá věřit, zajímá se pouze o sebe, spolkl všechnu moudrost světa a na každou změnu reaguje slovy "to nejde"? Jak dlouho by asi ostatní kolegy bavilo být ve společnosti takového morouse?

Když se setkávám s kandidátem, tak se častokrát spoléhám na svoji intuici. Strávím s kandidátem hodinu až dvě tím, že si povídáme a snažím se ho co nejlépe poznat. Zajímá mě jeho minulost, jeho vize o budoucnosti a samozřejmě i to, co dělá nyní, aby se jeho vize stala realitou. Snažím se poznat jeho přístup k životu, názory i jeho hodnoty. Bude se u nás cítit jako doma a bude ho to bavit? Zapadne do [REDAKCE]? Přispěje svým přístupem k tomu, abychom měli lepší firemní kulturu? Sedíme si tak, že bych s ním s radostí strávil 14 dní na společné dovolené na stejném pokoji?

Třetí, neméně důležitou oblastí, jsou DOVEDNOSTI. To, co nás odlišuje od party dobrých kamarádů je to, že si každý z nás musí na sebe umět vydělat. Zajímá nás, jaké výsledky za daným člověkem stojí a jaké už získal v životě zkušenosti. Musí mít pro firmu přidanou hodnotu a být schopný samostatně doručovat výsledky, které mají hodnotu buď přímo pro zákazníka, nebo pro jiného kolegu, který díky tomu může doručovat svoje výsledky. Dovednosti jsou klíčem k tomu být užitečný. Já osobně tuto oblast u kandidátů neprověřuji, protože se (už ☺) nepovažuji za experta na všechno. Toto je doména vedoucího týmu, který si ověřuje dovednosti v rámci druhého setkání s kandidátem. Kandidát po prvním setkání také dostává domácí úkol, aby prakticky předvedl, co se v něm skrývá a výsledky rozebírají spolu s vedoucím na druhém setkání.

Dalo by se říct, že dostat se do [REDAKCE], je již nyní velkou výzvou. Kromě motivačního dopisu, domácího úkolu, tří kol osobních setkání s [REDAKCE], budoucím vedoucím a se mnou, musí kandidát ještě vyplnit seznamovací a osobnostní dotazník, které nám pomůžou jej lépe poznat. Vše v duchu našeho hesla - "Udělej maximum pro to, abys nás zaujal. Spolehni se, že my pak uděláme maximum pro tebe!" Takto zvolený proces spolehlivě odradí ty, co nejsou dostatečně motivovaní stát se součástí naší značky. A to je ve finále dobře.

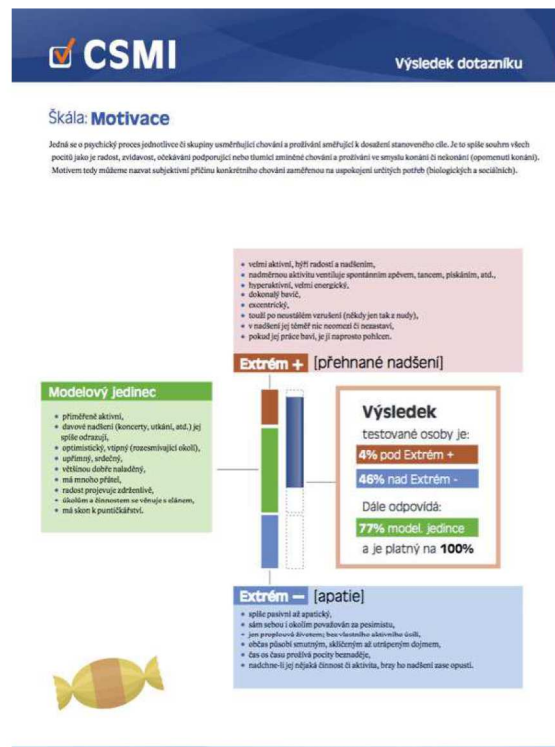
Seznamovací dotazník

Vytvořili jsme si dotazník, který dostává kandidát ještě před prvním setkáním a slouží jako podklad pro osobní setkání:

- Kde nebo od koho jsi se dozvěděl/dozvěděla o naší firmě?
- Kdy jsi schopný/schopná nastoupit?
- Jaký si představuješ nástupní plat v hrubé mzdě? Neboj se být konkrétní.
- Kdybys měl/měla vypsát 5 priorit ve Tvém životě, které by to byly a jak bys je seřadil/a?
- Které 3 vlastnosti by sis u sebe přál/přála změnit a proč?
- Je něco, co bys chtěl/chtěla ve svém životě aktuálně změnit? Pokud ano, co by to bylo a proč?
- Jak podle Tebe vypadá ideální pracovní tým?
- Jak souvisí tato pracovní pozice s Tvojí životní vizí do budoucna (3-5 let dopředu)?
- Co se Ti vybaví pod pojmem „ideální práce“ či „práce přesně podle Tvých představ“?
- Na jaké své silné stránky jsi nejvíc hrdý/hrdá?

Osobnostní dotazník

Po prvním setkání posíláme kandidátovi test osobnosti (CSMI test), jehož vyplnění zabere cca 45 minut. Moc si vážíme času, který nám kandidát věnuje, a proto mu samozřejmě výsledky zpřístupňujeme ihned po vyplnění a pokud má zájem, projde je s ním [redacted] osobně hned na prvním setkání. Vyplnění tohoto dotazníku má tak hodnotu nejen pro nás, ale i pro kandidáta, který se tak může bezplatně udělat profesionální osobnostní test a lépe poznat sebe samotného. Výsledky testu ukazují osobnost kandidáta ve 14ti základních škálách, kterými jsou citlivost, dominance, empatie, komunikativnost, kreativita, loajalita, morální integrita, motivace, orientace na výsledek, sebedůvěra, společenskost, stabilita, systematickosti a zodpovědnost.



VII. Závěr

Za poslední rok jsme s mým týmem udělali obrovský kus práce ve směru budování značky [redacted]. Zatímco před rokem o nás nikdo nezavádil a museli jsme lidi aktivně vyhledávat, nyní se nám hlásí lidi sami. O [redacted] projevilo zájem už 1 500 lidí a každý měsíc se najde několik lidí, kteří chtějí zažít [redacted] a přichází jen tak na návštěvu a prohlídku firmy. Za poslední 3 měsíce se k nám přihlásilo 60 lidí, kteří by se chtěli stát součástí naší značky a největší radost mám z toho, že se nám podařilo přitáhnout již 5 nových [redacted], které jsme přijali do naší [redacted] rodiny. Těchto 5 lidí prošli naším náročným nábořem, tzn. jsou v souladu se smyslem, hodnotami i dovednostmi.

A jaký s námi měli autentický zážitek? Jejich osobní zkušenost řekne nejvíc o našem výsledku práce, proto jsem je požádal o jejich zpětnou vazbu.

[redacted]: Z původního záměru partnerské spolupráce se stalo to, že jsem projevils zájem být [redacted]. Díky tomu, že jsem četl [redacted] jsem tušil, co mě čeká. To, že mi bylo nabídnuto tykání mělo pozitivní dopad v tom, že jsem se cítil jako doma. I díky tomu, že můj přístup byl asi jiný jak u ostatních. Hned vysvětlím. Já jsem to nebral, že jdu na pohovor, ale na schůzku. Během schůzky jsme si s [redacted] i [redacted] padli do oka natolik, že jsem chtěl

být součástí týmu ještě víc. I další schůzka, kde jsem prezentoval své prezentační dovednosti a následná diskuze měli průběh typu jako porada s kolegy. Detaily, jako kávačka s domácí sušenkou nebo pokreslená sklenice vody s kytičkou a přáním hezkého dne to celé vyšperkovaly. Ve své dosavadní praxi jsem se s ničím takovým nesetkal. Zítřka bude můj/náš první den a já se těším jak malé dítě na Vánoce.

██████: O **██████** jsem se dozvěděl díky Facebooku, jsem členem několika skupin o marketingu a reklamě a našel jsem tu zajímavý pracovní inzerát od **██████**. Líbil se mi volný jazykový styl inzerátu a co si budeme nahlávat – na první dobrou mou pozornost upoutala **██████** samotná 😊

Jaký dojem jste na mně zanechali? Skvělý. Hned od prvního "pohovoru" jsem Vás vnímal jako pohodovou firmu, kde hlavní jádro tvoří lidé, nikoliv zákazy, příkazy, pravidla atp. Neformální, uvolněný styl pohovorů a celkového prostředí ve firmě je velmi příjemný. Co mi úplně neimponovalo bylo video s pozvánkou na pohovor, ne že by bylo vyloženo špatně, ale vlastně jsem se z něj nic navíc nedozvěděl, a proto mi přišlo tak trochu zbytečné.

Nábor samotný byl těžký v tom smyslu, že vyžadoval dost času (psychologický test, analýza vašich webů a příprava projektu), na druhou stranu na mě osobně tyto "náročnější" pohovory působí lépe, protože značí, že firma nebere kde koho. Určitě existují i mnohem náročnější výběrová řízení, takže tohle bylo pořád v normálu. Kdo chce dobrou práci, musí o ni trochu zabojovat, to je dle mého přímá úměra. A člověk si pak té práce i víc váží 😊

Potěšila (i překvapila) mě upřímnost, otevřenost hned od prvního momentu. Cítil jsem se "jako doma", jako kdybych šel na pohovor do firmy svého kamaráda, který si jen ověřuje, co vlastně umím. Na druhou stranu celý tento proces v některých nedůvěřivých jedincích může vyvolávat jisté pochybnosti. Není to jen hra? Takové pozlátko? Opravdu je to tam potom tak skvělý, jak to na první pohled vypadá? Tohle je možná ještě trochu pozůstatek socialismu jak jsme se bavili - lidi tady v Česku jsou nedůvěřiví a těmto "moderním" trendům se těžko otvírají. V Americe nebo kdekoli jinde na Západě by takový problém asi nebyl, ale u nás to může vyvolávat jistou nedůvěru. Ale je to jen můj, ryze subjektivní, názor.

Co vnímám, že se nám za poslední rok podařilo na této cestě dosáhnout za výsledky?

- Uvědomit si naše společné hodnoty
- Najít silné stránky naší firemní kultury
- Vydat knihu firemní kultury **██████** vč. autentických příběhů **██████**
- Uvědomit si koho a proč hledáme
- Sestavit netradiční inzeráty, které zaujmou a přitáhnou
- Vytvořit náborové video
- Vytvořit nový náborový web firmy

- Začít aktivně komunikovat prostřednictvím Facebooku
- Začít psát firemní blog
- Vymyslet proces náboru tak, aby byl opravdovou výzvou pro kandidáty a my jsme tak měli možnost najít ty opravdu motivované lidi, kteří s námi sdílí smysl, žijí stejné hodnoty a mají dovednosti, které mají pro nás užitek.

A k tomu spoustu drobných nápadů, které umocňují zážitek z náboru, jako např. domácí sušenky, nápojový , netradiční vizitky, ilustrace , dárky pro kandidáty, video pozvánka, nebo třeba přivítání na recepci.

Naše dosavadní zkušenosti jsou takové, že cesta za budováním značky a přitahování kandidátů namísto jejich hledání je sice na jednu stranu mnohem delší a trnitější cestou, ale věříme, že dlouhodobě bude přinášet lepší výsledky. Musím říct, že tato cesta mi dává větší smysl, protože zároveň ukazuje, kým jsme, jak přemýšlíme a co máme za sebou.

Kdo ví, možná někdy v budoucnu, po vzoru , nabídneme kandidátovi 20 000 Kč jako odstupné na konci zkušební doby. A dost možná to lidi s radostí odmítnou, protože by se připravili o možnost být dál součástí naší značky. A to je něco, kvůli čemu mě baví každé ráno vstávat.

4. Pozitivní psychologie v řízení lidí

I. Úvod

V této části práce se zaměřím na otázku, kterou si zcela nepochybně kladou leaderi společností, kteří své lidi nepovažují pouze za lidské zdroje. Kteří vnímají to, že firemní kultura je klíčovým aktivem jejich firmy a jsou si vědomi, že firmu tvoří zejména lidé. Otázka zní: "*Jak vytvořit skvělou firemní kulturu?*" Nebo jinými slovy: "*Jak vytvořit práci, která bude lidi bavit, a budou se do ní v pondělí ráno těšit?*"

Tuto otázku si kladu už více než rok a chtěl bych s vámi sdílet to, co jsem doposud objevil a vyzkoušel v praxi. Vycházím z vlastních zkušeností, experimentování s různými nápady, inspirace z mnoha knížek, výzkumů, konferencí i článků. Ale hlavně z ověřené praxe. A protože pouze praxe přináší výsledky, získávám zpětnou vazbu na to, jak se nám to daří. Posledního půl roku používáme „*Náladometr*“ a už dvakrát jsme si dali zpětnou vazbu prostřednictvím dotazníku spokojenosti a štěstí.

II. Značka firmy, firemní kultura a hodnoty

Nejsilnější stránkou naší společnosti je naše firemní kultura, na kterou jsem opravdu hrdý. Firemní kultura je tvořena lidmi, kteří sdílí společné hodnoty a smysl. A naši lidé sdílí těchto pět hodnot:

- Buď spolehlivý a hraj férově
- Aktivně se zapojuj
- Buduj vztahy
- Buď otevřený změnám
- Chtěj se rozvíjet

Tyto hodnoty jsem rozebíral v předešlé kapitole věnující se náborům.

To, jací lidé tvoří firmu, je pro firmu velmi důležité. Firma je tvořena lidmi, lidi tvoří firmu. Každý člověk má nějaké hodnoty, přístup k životu, přesvědčení, chování. Naše firma je pak soubor lidí, kteří sdílí společné hodnoty, které s námi rezonují.

To, jak lidé z firmy působí na svět okolo (zákazník, partner, dodavatel, kandidát, veřejnost...), to vytváří značku firmy a firma tím získává svoji pověst. To zahrnuje nejen to, jak se chovají v hlavní pracovní době, ale i situace, jak se lidé chovají mimo pracovní dobu, to, jak se dokážeme rozloučit se zaměstnancem, to, jakým dojem zanecháváme na neúspěšné kandidáty apod.

Značka firmy není o reklamní agentuře, která vytvoří firmě požadovanou "marketingovou tvář". Není to o tom, co si napíšete na webové stránky a na letáky. Musí to jít zevnitř, jinak je to s prominutím „bullshit“. V poslední době se začal používat pojem "employerbranding" a bohužel se z toho začíná stávat zmiňovaný bullshit. Firmy se začínají dělat hezčími, vytváří si hezké "nálepky", ale jen do doby, než nahlédnete dovnitř. Pak zjistíte, že je to prázdná bublina, která praskne a přestanete tomu rázem věřit. Najednou si řeknete, že každá firma má vytvořenou umělou marketingovou bublinu a přestanete firmám věřit obecně. Jak tedy poznat firmu, která má obsah, od firmy, která má pouze bublinu kolem sebe? Napadá mě, podívejte se dovnitř a zažijte život ve firmě na vlastní kůži a poznejte lidi, kteří firmu tvoří. Pak si vytvořte vlastní obrázek o celé firmě. Je důvěryhodná? Sedí to, co říká, s tím, jaká je uvnitř? Musíte si vytvořit vlastní zkušenost.

Firemní kulturu a značku firmy považuji za dvě z nejcennějších aktiv, které firmy mají, protože jsou důležité z dlouhodobého hlediska. Nemůžete si je koupit, nemůžete je zkopírovat, nemůžete je nařídit. Musíte je budovat, a to na dennodenní bázi. S dobře fungujícím týmem, s angažovanými a kreativními lidmi, které jejich práce baví, dokážete v podstatě cokoli. A bude to bavit i vás samotné. Váš život dostane zcela jiný rozměr a smysl. Ale jak na to?

Když chceme vytvořit prostředí, ve kterém se lidé budou cítit dobře a bude je to bavit, pojdme se nejdřív podívat na to, co lidi motivuje. Co je tím motorem, který je žene dopředu.

III. Vnitřní a vnější motivace

Abychom pochopili, jak vytvořit skvělou firemní kulturu, pojdme nejdřív začít s tím, co vlastně lidi motivuje. Co by chtěli dělat, kdyby si mohli vybrat?

Zatím nejlepší shrnutí dosavadních poznatků vědy podle mě nabídl Dan Pink ve své knížce Pohon (anglicky Drive, nakladatelství Anag, 2011, ISBN 978-80-7263-671-6). Motivaci podle něj můžeme rozdělit na vnější a vnitřní.

Vnější motivací je klasický "cukr a bič", tedy když něco uděláš, dostaneš cukr, když uděláš něco nežádoucího, použiji bič. Vnější motivace funguje dobře, pouze (!) pokud se jedná o jednoduché a mechanické činnosti, které mají jednoduchou sadu pravidel a jasný cíl. Používám u toho levou mozkovou hemisféru, to je ta logická a racionální, nekreativní část mozku. Odměna totiž zaměří naši pozornost a soustředí naši mysl. Je potřeba, abychom před sebou jasně viděli cíl a my na něj upřeme naši pozornost.

Jakmile ale naše práce vyžaduje, byť jen základní myslící činnost (konceptní uvažování, kreativita, tedy pravou hemisféru mozku), pak motivace formou odměn nefunguje. Naopak se ukázalo, že může dokonce uškodit. Peníze totiž otupí myšlení a zablokuje kreativitu. Cíl totiž

neleží přímo před námi, ale musíme ho najít, přemýšlet, rozhlédnout se. A cukr a bič nás paralyzovali a zaslepili.

Pro naši firmu, která je plná kreativní činnosti (jsme technologická IT firma včetně obchodu a podpory zákazníků) je vnější motivace dost nepoužitelná. Žádná činnost není jednoduchá, stereotypní a taková, že bych u ní nemusel přemýšlet a zapojovat mozek. Proto přichází v úvahu pouze motivace vnitřní.

Podle Dana Pinka funguje jako motivátor pro lepší výkon a osobní uspokojení vnitřní motivace. Tato motivace vychází z vnitřku každého z nás. Každý ji máme, ale je otázka, jestli má možnost se v naší práci projevit.

Vnitřní motivace je tvořena:

- **Autonomií** – samostatnost, touha určovat směřování vlastního života
- **Mistrovstvím** – touha neustále se zlepšovat v něčem, na čem mi záleží
- **Smyslem** – touha dělat to, co děláme jako službu nějakému vyššímu cíli, co nám dává smysl a přesahuje nás

Jak si to převést na pracovní prostředí? Dejte lidem svobodu a samostatnost v rozhodování. Umožněte jim vybrat si to, co chtějí dělat, co je ideálně jejich koníčkem, jejich silnou stránkou. Umožněte jim dělat to, co je baví a co by dělali i "zadarmo". Něco, co jim dává smysl. Ideální je, když i cíl a poslání firmy je v souladu s jejich životním smyslem. Když děláte něco, co vás samotné přesahuje a není to zdaleka jen o tvoření zisku. A samozřejmě nezapomeňte na to, že každý chce růst. Nic v živého v přírodě nestagnuje – buď roste, nebo umírá. Rozvíjejte své lidi a pomozte jim v jejich růstu. Lidé se chtějí zlepšovat a být si vědomi své vlastní přidané hodnoty, která musí v čase růst. Každý z nás chce totiž zažít uznání ostatních a seberealizovat se v životě.

K Pinkově trojici bych přidal ještě několik dalších bodů, které si myslím, že jsou klíčové pro naši vnitřní motivaci:

- **Výsledky** – pomozte lidem, aby byli úspěšní a dosahovali výsledků své práce. Lidé potřebují vidět dopad své práce a chtějí si být vědomi své užitečnosti. Každý z nás má radost, když se nám něco povede a dosáhneme výsledku.
- **Komunita** – když jste ve společenství dalších lidí, kteří mají podobné hodnoty jako vy a sdílí s vámi stejný cíl a zapálení pro stejnou věc, je to obrovský akcelerátor. Každý z nás mívá blbé dny, ale společnost lidí a vztahy s nimi vás dokážou neuvěřitelně nakopnout. Lidský přístup, přátelství, nepodmíněná pomoc a důvěra jsou klíčem pro zdravé a podporující vztahy.
- **Hra** – my, stejně jako ostatní savci, jsme se narodili hraví a kreativní. Pak to v nás výchova a vzdělávací systém zabily a většina z nás má představu, že život je příliš

vážný na to, aby byl zábavou. Přeci nám říkali – nejdřív práce, potom zábava. Nesmysl. Je pro nás přirozené se bavit, užívat si život, radovat se. Nebrat se příliš vážně, usmát se, být pozitivní. Sundejme sociální masku a buďme sami sebou. Každý člověk může být v jakékoliv práci šťastný. Cokoliv v životě se dá hrát jako hra, kterou stojí za hrát a stojí za to hrát lépe. Pak nás teprve práce může bavit a můžeme se do ní těšit.

Na základě tohoto uvědomění jsem vytvořil vizi firemní kultury, kterou chceme mít v [REDACTED]. Záměrně říkám "chceme", protože poté, co jsem ji sestavil, jsem se zeptal lidí, jak moc s nimi rezonuje. A 97 % lidí řeklo, by je bavilo být součástí takové firmy.

Vize firemní kultury [REDACTED]:

"Vytváříme úžasnou společnost založenou na svobodné a zodpovědné firemní kultuře, která si váží svých lidí a zakládá si na přátelství, důvěře a lidském přístupu. Kde se cítíš jako člověk a práci děláš proto, že ji máš rád a dává ti smysl. Kde můžeš dělat to, v čem jsi nejlepší a u toho se rozvíjíš a rosteš. Máš svobodu se rozhodovat o tom – co, jak, kdy, kde a s kým – budeš dělat k dosažení svých výsledků, na které budeš hrdý. [REDACTED] je pro tebe zábavnou a naplňující součástí tvého života. [REDACTED] je lifestyle."

K vizi jsme si nechali upravit logo firmy, které reprezentuje celou naši vizi - "[REDACTED] je životní styl".

Vnitřní motivaci bych přirovnal k ohýnku, který hoří v každém z nás. Úkolem vedení společnosti je vytvořit takové prostředí, které povede k tomu, že v lidech bude tento ohýnek moci hořet. Že se neuhasí nesvobodou, stereotypem, ignorací, nelidskostí. Lidé se od sebe vzájemně zapalují. Kolika lidem u vás hoří vnitřní ohýnek? Pouze jednomu – vám? Několika nadšencům? Nebo vybraným týmům?

IV. Spokojenost vs. angažovanost

Dlouho jsem si kladl otázku, proč někteří lidé jsou angažovaní a chodí s vlastními nápady. Proč se zapojují, dělají věci nad rámec toho, co by měli, jsou proaktivní. Uvědomil jsem si, že v těchto lidech hoří ten vnitřní ohýnek. Došel jsem k tomu, že angažovanost a kreativita jsou důsledkem správně nastavené firemní kultury. Nemůže to být cíl. Nemůžete to lidem nařídít – tak a teď budeš kreativní a vymyslíš něco, teď se budeš zapojovat a budeš se u toho usmívat. Je to totiž vedlejší efekt, důsledek.

Naše pozornost nesmí směřovat na otázku - "Proč nejsou moji lidé angažovaní?", ale "Co můžu udělat pro své lidi, aby se mohl rozhořet jejich ohýnek vnitřní motivace?". Pak se teprve

máte šanci, že se u lidí projeví jejich kreativita, začnou se zapojovat a budou angažovaní. Připravte prostředí, kde můžou ohýnky hořet a pak je zapalte.

Když jsem ptal v jiných firmách, kolik lidí mají opravdu angažovaných a kteří s firmou žijí, ten člověk si obvykle povzdechl – no mám pocit, že jen já. Nebo jsem se dozvěděl, že daný člověk má ještě pár kolegů, ale zbytek lidí je pasivních a ti si jdou do práce jen pro peníze. Hlídnou si čas, ke kterému se uvázali pracovní smlouvou a rychle pryč. Práce je pouze k vydělávání peněz, život ti lidé žijí jinde. Nebo jsem narazil na frustrované lidi, kteří se pokoušeli s tím něco udělat, ale protože nebyli vyslyšeni, tak to po čase vzdali. Už rezignovali, bylo jim to jedno, ale vnitřně jsem cítil, že je to mrzelo.

Než se ale dostaneme k angažovanosti a zapálení lidí, musíme mít na paměti, že existuje ještě nižší úroveň a tou je spokojenost. To je základní předpoklad, bez kterého nemá smysl mluvit o angažovanosti. Pojďme si spokojenost a angažovanost na chvíli od sebe rozdělit:



Základní otázka zní, jestli jsou lidé vůbec spokojeni či nikoliv. Co může vést k nespokojenosti (červeně označená část grafu)? Zřejmě nemají naplněny ani svoje základní potřeby – dostatek peněz, jistotu práce, vyhovující pracovní prostředí, potřebné nástroje. No a samozřejmě jde i o lidskou stránku člověka – vyhovující kolektiv a šéfa, který se zajímá a podporuje je. Možná dělají práci, která jim nedává smysl nebo je stereotypní.

Nespokojení lidé jsou velkým rizikem pro celou firmu. Jak už jsem zmiňoval, firemní kultura a značka firmy jsou podle mě klíčové pro každou firmu a vše začíná u lidí. Nespokojení lidé mohou ničit firemní kulturu i značku firmy. Pojďme si dát nějaký příklad. Vzpomeňte si, jestli jste někdy zažili nepříjemnou obsluhu v restauraci, kde jste sice dostali dobré jídlo, ale tak protivného člověka jste ještě neviděli? A to vás přesvědčilo o tom, že do té restaurace už nezavítáte. Značka restaurace byla tímto člověkem poškozena. Stejně tak se na to můžeme podívat ze strany týmu. Máte mezi sebou protivného a nespokojeného kolegu, který vám zaručeně dokáže otrávit den, kdykoliv ho potkáte? Zřejmě se mu vyhýbáte, pokud máte šanci to dělat. Tento kolega poškozuje kulturu firmy i vašeho týmu, protože kvůli němu byste byli sami ochotni práci opustit, zvláště kdyby to nebyl jen kolega, ale rovnou váš šéf. Říká se, že

nejčastějším důvodem, proč lidé opouští své zaměstnání, je špatný šéf nebo jeho kolegové a já s tím souhlasím.

Jak u spokojených lidí dosáhnout dalšího stupně a tou je jejich angažovanost a zapojení? Jak v lidech vzbudit emoce, přinést jim radost a nadšení do života? Neangažovaným lidem nejspíš chybí sladění s hlubším smyslem jejich práce nebo nemají šanci se dostat do „flow“ (stav plynutí, kdy výzvy, kterým čelí odpovídají jejich dovednostem). Tyto lidi poznáte tak, že nemají touhu přispívat něčím navíc, necítí, že by měli něco vylepšovat, pokud to po nich nikdo nechce. Nemají potřebu být součástí party, necítí se zapojení na tolik, aby jim dávalo smysl s lidmi okolo sebe trávit víc času, než je třeba. Nejspíš ani nepřichází a nadšeně nehovoří o nápadu, o kterém se jim v noci zdálo. Na jejich tvářích sotva kdy uvidíte rozzářený úsměv.

Nechci, aby z toho vyznělo, že tito lidé jsou špatní. Nejsou. Možná od života nic víc nečekají. Možná svoji potřebu "seberealizace" hledají jinde v životě, nebo nemají doposud naplněny nižší potřeby. Možná mají své vlastní negativní zkušenosti z dřívějších zaměstnání. Možná byli výchovou a vzděláním "ochoceni", aby přijali za své, že zaměstnání je jen nutnou povinností, kterou každý musí dělat, aby si vydělal na důchod.

Všiml jsem si, že spousta lidí dělá práci, která jim nepřináší v životě radost, protože to není jejich koníček. Tomáš Hajzler ve své knize Peníze nebo život? (nakladatelství Peoplecomm, 2013, ISBN 9788090489035) uvádí, že "*osm z deseti lidí se věnuje práci, do které se nechali zatlačit nejprve společností a následně svým životopisem. Svůj potenciál využívají v průměru na 5-15%*". A já si kladu otázku, jestli nemůžu udělat něco proto, aby mohli být v práci i životě šťastnější? Jako "zaměstnavatel" vnímám, že mám dost velký vliv na životy svých kolegů a hlavně vidím dnes a denně výsledky, jak to vypadá, když se práce stane zároveň koníčkem, když se zaměstnání propojí s vášní (Tomáš Hajzler to nazývá "*najít svůj důlek*"). A to je něco, co mně dává smysl. Tedy pomáhat lidem, aby našli svůj vlastní důlek v [REDACTED].

Letos jsme v [REDACTED] vyzkoušeli experiment, že jsme lidem umožnili věnovat až 20 % jejich pracovního času projektu, který by je bavil, něco se na něm naučili, mělo to přínos pro firmu a mělo to svého zákazníka. Přihlásilo se asi 10 nebo 15 lidí, kteří si to vyzkoušeli a já zde chci vypíchnout jeden velmi silný příběh. [REDACTED] si vybral, že by se chtěl v tomto čase věnovat fotografování a natáčení firemních videí pro interní i externí užití. Nakupili jsme mu, co k tomu potřeboval – mikrofon, pozadí, stříhací software. [REDACTED] se fotografování věnoval jako svému koníčku a najednou to mohl dělat i "v práci". Asi si dovedete představit, co se následně stalo. Obrovské nadšení, zapálení pro věc a skvělé výsledky. Nic nebylo pro [REDACTED] překážkou a často jste ho mohli potkat ve flow. Kdo znáte [REDACTED], přijde vám, že na něčem musí jet (stejně jako řada jiných lidí v [REDACTED]). S [REDACTED] jsme se dohodli, že se tomu bude věnovat naplno, ne pouze na 20 %. Dávalo nám to oběma smysl. A tak se [REDACTED] stal kreativcem [REDACTED], i když jsme takovou pozici nehledali. Nutno ještě zmínit, že předtím

█████ prošel několika pozicemi, počínaje od konzultanta, přes obchodníka až po projektového manažera. Předpokládám, že i ty předešlé pozice byly fajn, možná byl █████ spokojený, ale nedá se to srovnat s tím, když děláte práci, která je zároveň vaším koníčkem.

Podobný příběh můžu uvést s naší Štěstěnou, tedy ChiefHappinessOficerkou (česky Manažer štěstí). Ano, i takovou pozici ve firmě máme. Na začátku roku mě můj kamarád spojil s velmi zajímavou osobou – █████, která chtěla přijet z Prahy do █████ jenom pro to, aby naši firmu poznala. Napsal jsem jí, že kromě programátorů nemáme žádné otevřené pozice, ale že ji rád poznám a ukážu jí naši firmu, když má zájem. Doslova mi napsala: „*Budu to brát jako výlet za odměnu, že to, co jsem si vysnila, již existuje. I když by třeba vidina vzájemné spolupráce neklapla, samotná zkušenost mě obohatí.*“ Líbil se mi její proaktivní a pozitivní přístup, a tak jsme se jedno páteční odpoledne sešli a dvě hodinky jsme si skvěle povídali. Měl jsem z toho velmi dobrý pocit, a právě v tu chvíli mi to zapadlo – člověk, který má vášeň v propojování lidí a je takovým "opečovávatalem" a pozice ChiefHappinessOficera (CHO), která ležela někde hluboce uložená v mé hlavě, se najednou spojily dohromady. Že by náhoda? Dokonce byla ochotná se přestěhovat z Prahy do █████. Co mě však nejvíc přesvědčilo byl „domácí úkol“, který jsem jí zadal, abych si ověřil, co dokáže. Chtěl jsem, aby navrhla a zpracovala akci, kdy jako █████ půjdeme udělat dobrou věc – darovat krev. Jak asi zapojí ostatní lidi? Jak jim vysvětlí smysl této akce? Jakou zvolí komunikaci? Výsledek, který mi po několik dnech přistál na stole, mě přesvědčil, že máme dalšího █████. Člověk, u něhož se spojil koníček s prací, našel u nás svůj důlek.

Odpověď na to, jak v lidech probudit jejich vnitřní motivaci a podpořit vznik angažovanosti, se podle mě skrývá ve vytvoření vhodného prostředí. A dostáváme se ke kombinaci motivátorů Smysl-Autonomie-Mistrovství-Výsledky-Komunita-Hra.

Co bychom se dozvěděli, kdybychom lidem položili tyto otázky:

- Smysl – Dává ti smysl to, co děláš? Dává ti smysl to, co jako firma děláme?
- Autonomie – Máš svobodu se rozhodovat o tom, co, jak, kdy, kde a s kým budeš dělat?
- Mistrovství – Máš příležitost růst a zlepšovat se v tom, co děláš? Můžeš využívat svoje silné stránky?
- Výsledky – Vidíš výsledky své práce? Má to nějaký dopad na celkové výsledky tvého týmu nebo celé firmy?
- Komunita – Cítíš se dobře mezi lidmi okolo sebe? Považuješ je za svoje kamarády?
- Hra – Baví tě to? Zažívají radost v práci?

Na tyto otázky jsem se zeptal lidí v rámci "*Dotazníku spokojenosti a štěstí*" a výsledky, jak je na tom █████, jsou uvedeny níže. Myslím, že tyto výsledky potvrzují, že toto je správná cesta. Mým odhadem máme v █████ v tuto chvíli tak 40 lidí z 65 angažovaných (spokojených i nespokojených), ve kterých už hoří jejich ohýnek.

Je to málo nebo moc? Je to o mnoho víc, než je běžné v jiných firmách, takže kdybychom se porovnávali s ostatními, tak bychom mohli být asi spokojení. Ale je to dost? Může být každý ve firmě angažovaný? Na to zatím neznám odpověď. Takto nastavené prostředí je velmi silné. Je to víc než polovina lidí a existuje dost velká šance, že se zapálí i ostatní. Je těžké vydržet v prostředí, kde to vaše kolegy baví a udržet si přitom netečnost a nezájem. Prostředí má vždy tendenci nad vámi vyhrát. Jste-li součástí nějaké komunity, brzy se stanete jedním z nich nebo se z té komunity sami vyloučíte, protože vám to nebude dávat smysl. Nebudete se v této skupině cítit komfortně. Podívejte se na 5 lidí okolo sebe, se kterými trávíte nejvíc času. Vy jste jejich průměrem. Takže šance, že těch angažovaných lidí v [] bude v budoucnu víc, je velká.

Ještě se pojďme zamyslet nad stavem Nespokojený, ale Angažovaný. Jak to možné se dostat do takového stavu?



Do tohoto stavu se dostanete, když jste dřív byli spokojení a angažovaní, nebo máte mysl nastavenou na režim "věčně nespokojený". Emocionálně jste spojeni s firmou, dýcháte za ni a jste v souladu s jejím smyslem (tedy projevujete se jako angažovaní lidé). Nicméně nejste spokojení, nebo ne úplně. Proč? Protože vám nejspíš něco vadí. Trápí vás něco, co firma dělá špatně a sami máte názor, že by to mělo být jinak. Vy to dokonce víte, ale vedení vás třeba neposlouchá. Máte pocit, že k tomu máte co říct, ale situace se nehýbe.

Musím říct, že i takové lidi u nás máme, a že oni jsou hybateli změn. Jejich nespokojenost je motorem toho, že se posouváme dopředu. Protože těmto lidem záleží na firmě, dávají vám zpětnou vazbu. Oni chtějí být spokojení. Otázkou je, jak se k tomu postavíte. Slyšíte je? Nebo je ignorujete? Doporučuji prozkoumat se zvědavostí, proč jsou vlastně nespokojeni. Téměř vždy totiž zjistíte, že mají co říct. Pak když je vyslyšíte a změnu umožníte zrealizovat, slyšíte od nich "já to říkal už dávno". Potřebují od vás slyšet slova uznání.

Pokud tyto lidi dlouhodobě nevyslyšíte, ztratí se jejich angažovanost. Ztratí smysl dál bojovat za firmu, projdou si frustrací a skončí někde u apatie a lhostejnosti. Tito lidé vyhoří, přestane je práce bavit, a nakonec z firmy odchází. Toto je podle mě zásadní problém korporací, u nás tomu říkáme "*korporátní bullshit*". Lidí ví, že by se to dalo dělat jinak, chtějí to změnit, mají zájem, ale naráží na to, že nejsou vyslyšeni. Když jsme se lidí ptali, čeho si v [REDACTED] váží nejvíc, řada z nich odpověděla, že "*tvoje slovo jde slyšet*". Byli to lidi, kteří si zažili práci v korporaci.

Nechci tvrdit, že jsme v tom experti a někteří z našich lidí by teď možná se mnou nesouhlasili ☺. Já si vážím upřímnosti a otevřenosti těchto lidí a mojí snahou je, ať celé vedení [REDACTED] je otevřené naslouchání svým lidem. Ale jak už jsem řekl, "přiměřená" nespokojenost je motorem změn. Leader by podle mě dokonce měl umět čas od času vyvolat nespokojenost lidí se současným stavem, aby se firma posouvala za svojí vizí. Nesmí to ale být permanentní nespokojenost u všech lidí, to rozhodně není cesta. Člověk by se dlouhodobě neměl nacházet ve stavu nespokojenosti.

V. Dotazník spokojenosti a štěstí

Přemýšlel jsem, jestli se dá nějak "měřit" firemní kultura. Máme vizi firemní kultury, kterou se snažíme naplnit. Máme Štěstěnu, která se lidem věnuje a každý věducí je přesvědčen, že chce mít spokojený a angažovaný tým. Ale daří se nám to? Jak získat zpětnou vazbu na to, jestli se v tom zlepšujeme?

Vytvořil jsem dotazník a nechal jej vyplnit lidmi z [REDACTED] celkem dvakrát v rozmezí šesti měsíců (duben a říjen 2016).

Cílem prvního dotazníku (duben) bylo:

- Představit lidem naši vizi firemní kultury a ověřit, jak se jim tato vize líbí
- Zjistit, jak lidé vnímají firemní kulturu se zaměřením na klíčové oblasti, které podporují vnitřní motivaci
- Zjistit angažovanost lidí tím, že dotazník bude dobrovolný a uvidím, kolik lidí se zapojí do této dobrovolné akce
- Zjistit otevřenost a upřímnost tím, že dotazník bude anonymní s možností na závěr dobrovolně vyplnit své jméno
- Vyslechnout nápady lidí, co bychom mohli u nás vylepšit nebo dělat jinak

Cílem druhého dotazníku po šesti měsících (říjen) bylo:

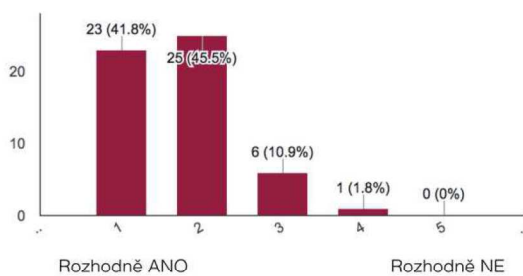
- Zjistit, jestli se nám daří naplňovat vizi naší firemní kultury
- Zjistit, jestli lidé vnímají posun za posledního půl roku v tom, jaký jsme pro ně "zaměstnavatel"
- Zjistit, z čeho měli lidé největší radost a co je nejvíc naštválo za posledního půl roku

- Zjistit, jestli by lidé doporučili [redacted] svému dobrému kamarádovi (NPS)
- Zjistit a porovnat s minulým obdobím, jak lidé vnímají firemní kulturu se zaměřením na klíčové oblasti, které podporují vnitřní motivaci
- Zjistit a porovnat s minulým obdobím angažovanost lidí tím, že dotazník bude dobrovolný a uvidím, kolik lidí se zapojí do této dobrovolné akce
- Zjistit a porovnat s minulým obdobím otevřenost a upřímnost tím, že dotazník bude anonymní s možností na závěr dobrovolně vyplnit své jméno
- Vyslechnout nápady lidí, co bychom mohli u nás vylepšit nebo dělat jinak

Každý účastník se v dotazníku identifikoval příslušností ke svému týmu, takže jsme výsledky získali rozdělené i po jednotlivých týmech a každý vedoucí si tak odnesl individuální zpětnou vazbu od svých lidí. Zároveň jsem výsledky zpracoval za celou firmu a sdílel je se všemi lidmi ve firmě. A co jsme zjistili?

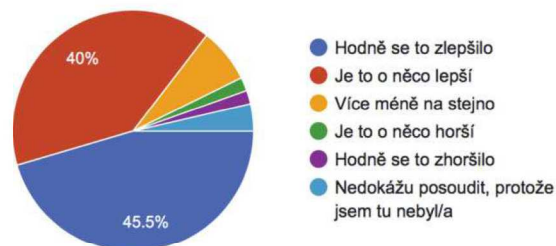
První otázky směřovaly na to, jak jsme se za půl roku posunuli.

Jak vnímáš, že se nám daří naplňovat naši vizi firemní kultury?



Rozhodně/částečně ANO označilo **87 %** lidí

Jaký posun jako "zaměstnavatel" jsme podle tebe za poslední půlrok udělali?



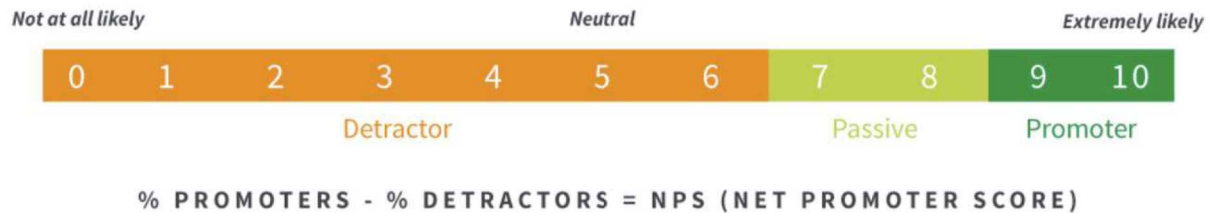
Zlepšení označilo **89 %** lidí

Z výsledků je patrné, že devět z deseti lidí vnímá posun firmy směrem k lepšímu. To je pro nás rozhodně potěšující zjištění. Z textových odpovědí byla navíc patrná otevřenost a upřímnost, a to je pro mě vlastně ještě důležitější. K čemu by byl dotazník, na který odpovím tak, jak by to vedení chtělo slyšet. To by nám neumožnilo dělat věci jinak, lépe.

V druhém dotazníku jsem položil otázku dle metodiky NPS (Net PromoterScore), kterou poprvé zveřejnil Frederick F. Reichheld v článku "*TheOneNumberYouNeed to Grow*" v Harvard Business Review. Klíčová otázka zní: "*Jak je pravděpodobné, že bys doporučili [redacted] svému dobrému kamarádovi?*". Tato myšlenka vychází z toho, že na to, abyste doporučili nějaký výrobek, službu nebo v našem případě firmu, musíte být opravdu spokojeni, protože této referenci propůjčujete své jméno.

Podle odpovědí na škále 0 (Rozhodně ne) až po 10 (Rozhodně ano) lze odpovědi rozdělit na:

- Podporovatele (anglicky *Promoters*) - odpovědi 9 a 10
- Pasivní (anglicky *Passive*) - odpovědi 7 a 8
- Pomlouvače (anglicky *Detractors*) - odpovědi 0 až 6



Skóre NPS je pak rozdíl mezi procentem "Podporovatelů" a "Pomlouvačů". Uvádí se, že výsledek nižší než 0 značí problém s loajalitou (tedy "Podporovatelů" je méně než "Pomlouvačů"). Výsledek vyšší než +50 značí výborný výsledek (tedy "Podporovatelů" je násobně víc než "Pomlouvačů").

Z výsledků je patrné, že máme 71 % "Podporovatelů" a necelých 6 % "Pomlouvačů". Celkové skóre NPS je 65,5, což je podle mě skvělé skóre. Bude zajímavé pozorovat tuto hodnotu v čase.

Nyní se pojďme podívat na otázky směřující na nastavení firemní kultury a na to, jak se lidé cítí v našem prostředí.

Když se na výsledky podívám z pohledu, jak moc jsme se posunuli mezi jednotlivými dotazníky, tak největší posun jsme udělali v těchto oblastech:

- Kolik z toho, co v práci děláš, děláš opravdu rád, baví tě a naplňuje? (z 56 % na 78 %)
- Máš v práci svobodu se rozhodovat o tom CO, JAK, KDY, KDE a S KÝM budeš dělat? (z 58 % na 74 %)
- Víš, za co máš v práci zodpovědnost, co se od tebe očekává za výsledky a za co jsi hodnocen/a? (z 57 % na 78 %)

Tyto výsledky reflektují naši cestu za svobodnou firmou, na kterou jsme se vydali v dubnu. Svoboda vyžaduje zároveň zodpovědnost, a proto jsme se zaměřili na nastavení očekávaných výsledky s jednotlivými lidmi. Jak je vidět, svoboda v práci má zároveň vliv na to, jak lidé jejich práce baví a naplňuje.

Pojďme se podívat na výsledky z pohledu motivátorů, které jsem popisoval výše:

Smysl

- 98 % lidí v [REDACTED] uvádí, že jim dává smysl to, kam firma směřuje a co chce dokázat

Autonomie

- 74 % lidí v [REDACTED] se cítí svobodně v oblastech – co, jak, kdy, kde a s kým budou dělat
- 49 % lidí v [REDACTED] vnímá, že jejich práce vyžaduje nové úhly pohledu, zamyšlení se a zapojení kreativity

Mistrovství

- 98 % lidí v [REDACTED] uvádí, že má ve své práci příležitost každý den dělat to, v čem jsou nejlepší
- 95 % lidí v [REDACTED] uvádí, že mají v práci příležitosti pro osobní rozvoj a růst

Výsledky

- 78 % lidí v [REDACTED] má jasné nastavená očekávání a ví, za jaké výsledky jsou hodnoceni
- 89 % lidí v [REDACTED] se může zapojit a ovlivnit, co a jak firma dělá

Komunita

- 85 % lidí v [REDACTED] uvádí, že má ve firmě velmi dobré kamarády nebo jednoho z nejlepších přátel
- 87 % lidí v [REDACTED] cítí rovný přístup, zacházení, respekt a úctu

Hra

- 78 % lidí v [REDACTED] uvádí, že svoji práci dělají rádi, baví je a naplňuje

Poslední věc, kterou můžeme z obou dotazníků vyčíst, je angažovanost a otevřenost lidí. Dotazník byl dobrovolný a ani nebylo nutné uvést své jméno. Obou dotazníků se zúčastnilo vysoké procento lidí (87 % lidí v dubnu, v říjnu pak 90 %). Co vnímám velmi pozitivně je posun v otevřenosti a upřímnosti, protože zatímco v dubnu zůstalo v anonymitě 21 osob, v říjnu už pouze 5.

VI. Náladometr

Druhým nástrojem pro měření nálady a spokojenosti lidí je náš „Náladometr“. Co to je? Začnu nejdřív vysvětlením kontextu.

Naše firma vytváří aplikaci [REDACTED] ([REDACTED]) pro evidenci docházkových záznamů, ze kterých lze následně vytvořit podklady pro zpracování mezd. K této aplikaci prodáváme zákazníkům biometrické docházkové čtečky, které jsou založeny na otiscích prstů. Tyto

čtečky, přestože jsou pouze volitelným příslušenstvím a nutnou administrativu si můžete obrovsky usnadnit i bez použití této čtečky, jsou mezi mnoha zákazníky vyžadované, protože jsou "neoklamatelné", tedy že reálně zaznamenají skutečnou dobu zaměstnance strávenou v práci. Otisk prstu prostě jednoduše nepůjčíte svému kolegovi, na rozdíl o čipu. A tito zákazníci chtějí své zaměstnance hlídat a kontrolovat. Pozdní příchod znamená povinnost si dobu v práci nadpracovat. Někteří zákazníci dokonce nechávají lidi označovat dobu strávenou při kouření cigarety nebo na obědě. Dle mého názoru se mylně domnívají, že přesným sledováním pracovní doby dosáhnou většího výkonu své firmy. Je tomu ale opravdu tak? Jak se asi cítí člověk, který je hlídán a kontrolován? Bude se cítit spokojeně, když vidí, že mu jeho šéf nevěří? Bude angažovaný a přicházet s vlastními nápady? Bude se cítit jako rovnocenný partner?

Když jsem přemýšlel nad tím, proč tomu tak je, došel jsem k jednomu zajímavému uvědomění. Vy si v pracovní smlouvě de facto kupujete čas lidí, řekněme 40 hodin týdně, rozdělených rovnoměrně od pondělí do pátku po osmi hodinách a za to jim garantujete peníze. Proto si firmy pořizují docházkové systémy, protože potřebují hlídat, aby za peníze dostali čas, který si nakontraktovali. Domnívají se, že když někdo přijde o 15 minut později, tak doručí méně výsledků. Možná ve výrobních společnostech toto dává smysl, protože stroj není obsluhován, ale v práci, kde je vyžadovaná kreativní činnost? Proč vlastně dává smysl hlídat čas lidí v práci? Není to spíš o hodnotách lidí, jako je zodpovědnost za výsledky a spolehlivost? Když vím, že na mě bude čekat kolega, se kterým si střídám směnu – je to spíš nutkání být spolehlivý a férový vůči svému kolegovi nebo se bojím toho biče, který nade mnou visí v podobě docházkových výkazů a kontrolujícího manažera? Není náhodou pro firmu důležitější výsledek, který daný člověk doručí než doba, za jakou to doručí?

Mě osobně nedává smysl hlídat lidem čas strávený v práci. Dáváme lidem svobodu a vyžadujeme po nich výsledky a zodpovědnost. Věřím, že dobře nastavená firemní kultura a prostředí povede k tomu, že lidé budou v práci šťastnější a angažovanější, a proto mi dává smysl sledovat, jak jsou lidé spokojeni a baví je to. A tak jsme místo docházkové čtečky vytvořili „Náladometr“.



Připravili jsme si jiný firmware, který je nahráný v docházkové čtečce, který namísto příchodu a odchodu umožňuje označit náladu. Máme celkem čtyři takto upravené čtečky rozmístěné o vchodů do jednotlivých částí naší firmy. Označit náladu si můžete na kterékoliv z nich. Pro správné vyhodnocení je potřeba označit si náladu, se kterou přicházíte do práce a náladu, se kterou odcházíte. Nicméně "pípnout" náladu si můžete i kdykoliv během dne.

Co je důležité – je to zcela dobrovolné. Vysvětlil jsem lidem princip a proč mi dává smysl zaměřovat se na náladu než na čas strávený v práci a poprosil jsem je o jejich účast. Další důležitý bod je, že lidé nesmí být za svoji upřímnost jakkoliv penalizováni, trestáni či konfrontováni. Důležitá je upřímnost a otevřenost. Není cílem posbírat samé skvělé nálady, ale podívat se z nadhledu na to, jak se lidí cítí v práci. Náladometr by tak nejspíš nefungoval v prostředí, kde nepanuje důvěra mezi vedením a lidmi v týmech.

Vybral jsem celkem 6 různých emočních stavů – nálad, ve kterých se člověk může nacházet. Zvolil jsem tyto:

- Nadšení
- Radost
- Zájem
- Nuda
- Negativismus
- Hněv

Podle daného emočního stavu jsem zformuloval odpovědi na nevyřčenou otázku "Jak se dneska máš?" a tak vznikly tři pozitivní odpovědi: „Dobry“ -> „Baví mě to“ -> „Peckááá“ a tři negativní odpovědi: „Nic moc“ -> „Blbej den“ -> „Jsem nasr...“.



Co s nasbíranými daty? Vymyslel jsem následující využití. V našem informačním systému všichni lidé vidí, jaká je aktuální nálada v celé firmě. Je vyjádřena jako průměrné číslo všech nejnovějších záznamů stažených ze čtečky, tedy reflektuje to situaci, kdy si lidé mohou označovat náladu kdykoliv v průběhu dne. Dále zobrazujeme aktuální náladu v mém týmu, tedy průměr odpovědí za tým, jehož jsou součástí. Každý člověk má přístup ke svým záznamům za jednotlivé měsíce a díky tomu se může podívat z nadhledu, jak ho vlastně jeho práce baví. Data slouží jako zpětná vazba nejen pro daného člověka, ale i pro jeho šéfa. Vedoucí mají přístup k datům lidí ve svých týmech a můžou to případně použít při rozvojových schůzkách se svými lidmi (jen pozor na zvědavý, nikoliv konfrontační přístup).

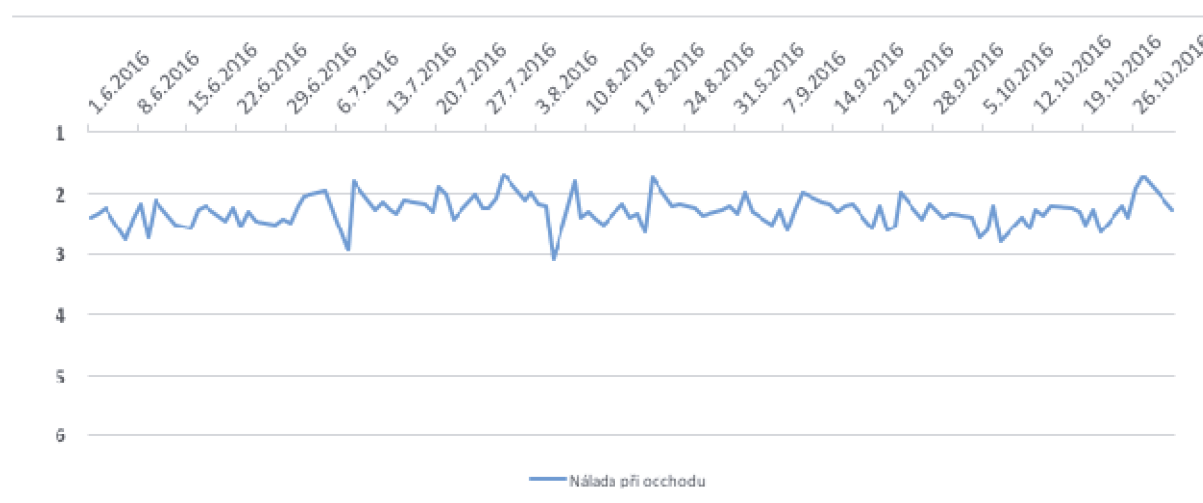
A co jsme u nás zjistili za dobu, kterou to používáme? Náladometr jsme zavedli do praxe v červenu letošního roku a máme tak data za 5 měsíců.

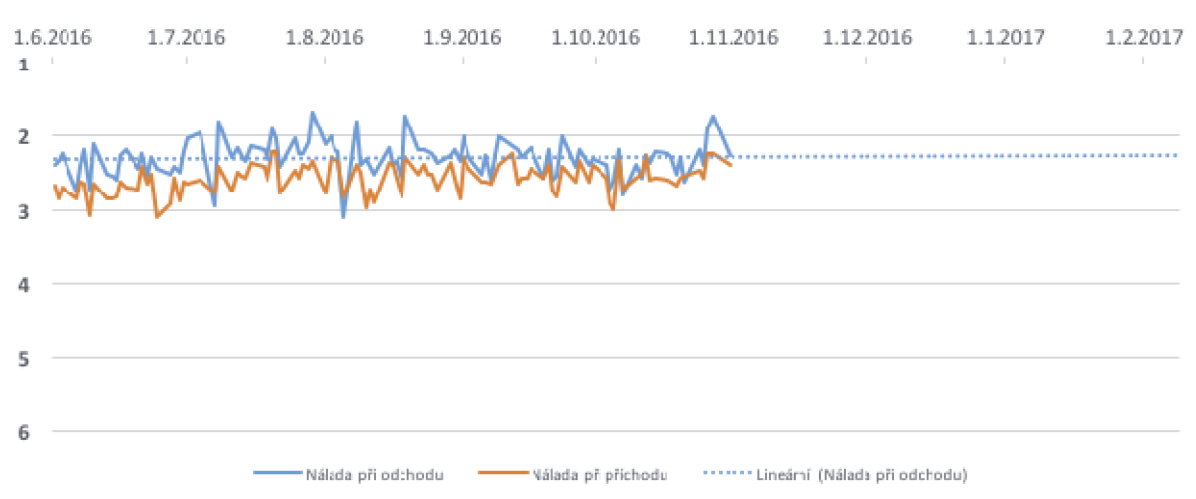
	Průměrná nálada při příchodu	Průměrná nálada při odchodu
Červen	2,73	2,40
Červenec	2,49	2,15
Srpen	2,55	2,27
Září	2,51	2,29
Říjen	2,54	2,34

Poznámka: Nižší číslo je lepší (1 = "Peckáá", 6 = "Jsem nasr..."). Vypočtené hodnoty jsou v rozmezí nálad "Baví mě to" (hodnota 2,0) a "Dobrý" (hodnota 3,0).

Z nasbíraných dat se ukázalo, že lidé odchází z práce s lepší náladou, než se kterou přišli! Jinými slovy – ať přijdu s jakoukoliv náladou do práce, vlivem firemní kultury a pracovního prostředí odcházím domů v průměru s lepší náladou. Firemní kultura má vliv na to, jak se lidé cítí v průběhu dne. Jasně, ne každý den může být sluníčkový, a ne každý den se cítíme dobře. Určitě existují dny, kdy lidé přišli do práce s lepší náladou, než se kterou odešli. Takový je život. Ale když se podíváme na data statisticky a zprůměrujeme je, lze určit pozitivní vliv naší firemní kultury na životy našich lidí. Naše vize, že "██████ je lifestyle" dává o to větší smysl, protože se lidé cítí lépe ve svém životě.

A jak se naše nálada vyvíjí v čase?





Z grafu je patrné, že nálada stále mírně roste a postupně konverguje k hodnotě číslo 2 ("Baví mě to"). Jak to lze interpretovat? Na otázku "Jaký jsi měl dneska den v práci?", kterou byste položili našim lidem při odchodu z [redacted], byste nejpravděpodobněji slyšeli odpověď "Baví mě to". A to je pro mě potvrzení toho, jaký vliv má firemní kultura na spokojenost lidí.

Zajímavé je podívat se na to, kolik lidí v daném měsíci odešlo z práce s náladou "Peckááá" versus kolik lidí odešlo s jednou z negativních nálad "Blbej den" nebo "Jsem nasr..."

	Počet "Peckááá"	Počet "Blbej den" + "Jsem nasr..."	Poměr nespokojenosti
Červen	162	29	1 : 5,6
Červenec	169	14	1 : 12,1
Srpen	153	15	1 : 10,2
Září	106	7	1 : 15,1
Říjen	99	13	1 : 7,6

Vidíme, že násobně víc lidí odchází s nejlepší možnou náladou oproti dvěma nejhoršími stavům. Dokonce v září byl poměr nespokojených vůči spokojeným 1 : 15,1.

Kolik lidí se účastní? Máme ve firmě 65 lidí, z toho zhruba 20 lidí jsou obchodní zástupci a konzultanti, kteří jezdí za našimi zákazníky. Dalo by se říct, že se tedy účastní zhruba polovina lidí ze všech možných. Je zde patrný klesající trend, který ale přisuzují naší snaze o větší svobodu ve firmě, která lidem umožňuje pracovat více z domů (home office). V dotazníku spokojenosti v dubnu uvedlo 49 % lidí, že cítí svobodu, "kde" můžou pracovat, zatímco v říjnu už to bylo 83 %.

	Průměrný počet unikátních lidí denně
Červen	35
Červenec	27
Srpen	25
Září	23
Říjen	23

VII. Závěr

V této části práce jsem se zaměřoval na otázku, jak vytvořit takovou práci, do které se lidé v pondělí ráno těší. Chtěl jsem ukázat, že abychom měli jako firma skvělou pověst u zákazníků, musíme nejdříve začít u firemní kultury, společných hodnot a smyslu lidí, kteří firmu tvoří. Zamýšlel jsem se nad tím, jak docílit toho, že máte ve firmě nejen spokojené, ale i angažované a kreativní lidi. Hledal jsem odpověď na to, jak má vypadat prostředí, ve kterém se budou lidé cítit dobře. Výsledek, ke kterému jsem došel je, že naše pozornost nesmí směřovat na otázku - "Proč nejsou moji lidé angažovaní?", ale "Co můžu udělat pro své lidi, aby se mohl rozhořet jejich ohýnek vnitřní motivace?". Popsal jsem faktory, které podle mě podporují vnitřní motivaci lidí, kterými jsou smysl, autonomie, mistrovství, výsledky, komunita a hra.

Měřením nálady, spokojenosti a štěstí lidí v naší firmě jsem potvrdil, že úroveň firemní kultury v [REDAKCE] máme již hodně vysokou. Dalo by se říct, že se nacházíme v kondici "hojnosti", konkrétně v části grafu, která následuje po expanzi a "zafixování" ve vysokých a pozitivních hodnotách. Je to výsledek dlouhodobého úsilí, protože firemní kulturu si nemůžeme ani koupit, ani zkopírovat nebo nařídit.

Ze dvou dotazníků, které jsem v průběhu roku dal lidem k vyplnění se ukázalo, že:

- Devět z deseti lidí vnímá posun firmy směrem k lepšímu.
- Máme ve firmě 71 % "Podporovatelů", kteří by [REDAKCE] doporučili svému dobrému kamarádovi.
- Více než tři čtvrtiny lidí uvádí, že svoji práci dělají rádi, baví je a naplňuje
- A 85 % lidí říká, že má ve firmě velmi dobré kamarády nebo jednoho z nejlepších přátel

Z náladometru, na kterém si denně označujeme, s jakou náladou do práce přicházíme a s jakou odcházíme, jsme zjistili, že:

- Lidé odchází z práce s lepší náladou, než se kterou přišli, což ukazuje na pozitivní vliv dobře nastavené firemní kultury.
- Dlouhodobý trend ukazuje zlepšování nálady lidí v celé společnosti.

Potvrdili jsme si, že nejsilnější stránkou naší společnosti je přátelský kolektiv, který denně posilujeme tím, že žijeme naše hodnoty, zejména "*Buď spolehlivý a hraj férově*", "*Aktivně se zapojuj*" a "*Buduj vztahy*". Nesmíme však zapomenout, že abychom naši firemní kulturu neohrozili, musíme dbát na to, jaké lidi přijímáme do naší "rodiny", tj. koho si mezi sebe pustíme.

5. Výsledky a závěr

Studium MBA Perfekce v managementu a leadershipu a zejména osobnost Petra Pachera zcela zásadně ovlivnila poslední dva roky mého života. Vnímám, že jsem udělal obrovský pokrok v tom, jaký jsem člověk, jaký jsem leader a kam se díky tomu posunula společnost [REDACTED], kterou vedu. Mé velké díky patří i mému koučovi [REDACTED], se kterým se poslední 3 roky pravidelně setkávám v rámci koučovacích setkání a samozřejmě mé přítelkyni [REDACTED], která mě v mém rozvoji obrovsky podporuje. Hodně mě naučili i lidé ve firmě, kteří vytvářejí podporující prostředí, ve kterém se můžu věnovat „hraní své životní hry“. Díky nim jsem mohl dosahovat výsledků, o kterých jsem v této práci psal.

Během posledních dvou, tří let jsem se změnil jako zejména jako člověk. Dřív pro mě bylo důležité mé vlastní ego, vlastní úspěch a prestiž. Svoji firmu jsem řídil direktivním způsobem a lidé pro mě znamenali pouze lidské zdroje. S lidmi jsem neměl potřebu navazovat porozumění, předpokládal jsem, že se chovají logicky a nerozuměl jsem emocím. Sám jsem emoce moc neprojevoval a raději jsem si držel od lidí odstup. Existovalo málo lidí, kterým jsem věřil, a proto jsem raději spoléhal zejména sám na sebe. Tím, že jsem nebral v potaz emoce lidí, jsem jim moc nerozuměl, protože se chovali pro mě nepředvídatelně. V této oblasti jsem neměl moc zkušeností a posuzoval jsem lidi optikou logiky. Každé další zklamání vedlo k tomu, že jsem lidem věřil méně a méně.

V rámci studia jsem si uvědomil, jak moc jsou vztahy a porozumění s ostatními lidmi pro mě důležité. Dřív pro mě lidi byli nepředvídatelní, protože jsem ve své rovnici chápání světa neměl jednu důležitou proměnnou a tou byly emoce. Naučil jsem se rozpoznávat emoce nejen sám na sobě, ale i na ostatních. Díky tomu se lépe dokážu ovládnout v případě, že se dostanu na emoční škále dolů. Pochopení emocí ostatních mi zase umožňuje vytvářet porozumění a lépe navazovat, udržovat a rozvíjet vztahy.

Vnímám, že jsem se hodně zlepšil v dovednosti komunikovat s ostatními. Zatímco dříve jsem komunikoval stroze, ve faktech a bez empatií, dneska nemám problém s lidmi navazovat porozumění, zajímat se o ně a budovat vztahy. Zatímco dřív jsem se vyhýbal nepříjemným situacím, které jsem musel s lidmi řešit, dnes takové situace vyhledávám, protože pro mě znamenají prostor, kde se můžu naučit něčemu novému. Komunikace se pro mě stala silnou dovedností, která mi umožnila vyrůst. Ještě před několika lety bych si nedovedl představit, že budu v roce 2016 vystupovat na konferencích a inspirovat ostatní lidi, se kterými budu sdílet svůj příběh o budování svobodné firemní kultury a silné značky firmy.

Osvoji jsem si techniku potvrzování a aktivního naslouchání, které vnímám jako základní stavební kámen úspěšné komunikace a porozumění mezi lidmi. Aktivní naslouchání se pro mě stalo přirozenou dovedností. Praktikuji ho tím, že přeformuluji svými slovy to, co mi člověk sděluje, zasadím do nového kontextu nebo přerámuji. Využívám přitom svoji silnou stránku,

kerou je analytický přístup, kterým si dokáži rychle vytvořit nadhled. Tím se mi daří se s lidmi pochopit a porozumět si.

Další zásadní změnou v mém přístupu bylo naučit se dívat na svět očima ostatních. Potřeboval jsem si uvědomit rozdíl mezi názorem a pravdou. Dřív jsem měl potřebu mít pravdu a z pozice šéfa i poslední slovo. Neakceptoval jsem názory ostatních a neměl jsem ani tendenci „chtít pochopit druhé“. Musím říct, že jsem na základě studia změnil svůj přístup, snažím se vyslechnout názor druhé strany a pochopit ho. Pokud mám jiný názor, sdělím ho, a přitom svůj názor reprezentuji pouze jako svůj pohled nebo zkušenost, nic víc. Nesnažím se druhou stranu přesvědčovat. Naopak se snažím pochopit, na základě čeho si vytvořil svůj vlastní názor a objevuji další možné cesty, které bych dříve neviděl. To mě obrovsky obohacuje. Z člověka, který už vše ví a zná, jsem se stal zvědavým studentem. Přestal jsem rozdávat své názory v podobě nevyžádaných rad a naučil jsem se lidem naslouchat. Začal jsem objevovat, jaký je zájem daného člověka za jeho pozicí, kterou zastává.

Naučil jsem se hledat rovnováhu mezi dosahováním výsledků a udržováním vztahů, mezi vlastním egem a empatií vůči druhým, mezitouhou zvítězit a respektem vůči druhé straně. Dřív jsem chtěl dosáhnout svých cílů nehladě na ostatní, protože jsem chtěl být úspěšný. Naučil jsem se hledat řešení výhra/výhra. Tento výsledek dle mého názoru umožňuje budovat dlouhodobé vztahy a udržovat s druhou stranou rovnocenný partnerský vztah založený na spolupráci. Snaha o dosahování výsledků výhra/výhra pramení z předpokladu hojnosti, tedy že vyhrát můžeme všichni, a ne pouze ten nejsilnější. Toto je rovněž jedno z klíčových uvědomění, na které jsem po cestě přišel.

První dva moduly pro mě znamenaly zásadní posun v nastavení mé mysli a přístupu k lidem okolo mě. Změnil jsem přístup k lidem, začal jsem být zvědavý a otevřenější, začal jsem lidem důvěřovat. Tuto změnu zaznamenali samozřejmě i lidé v mém okolí. Jeden příklad za všechny – na letošním vánočním večírku jsme pro každého připravili obálky, do které ostatní mohli vhodit poděkování nebo dát zpětnou vazbu komukoliv ve firmě. Ve své obálce jsem mimo jiné našel i tyto vzkazy:

- Děk za tvou vnitřní změnu, která mě přivedla do [REDACTED].
- [REDACTED], díky za to, jak ses změnil, každý den vidím tvůj pokrok v tom, jak nebýt jen šéf se svým názorem 😊.
- [REDACTED], pro mě jsi obrovskou inspirací. Všechno jde, když se chce a ty jsi jasným důkazem. Děkuji ti za všechno. Víím, že změna musí projít hlavou, ale ty jsi mi dal impulz! Děkuji.
- Klobouk dolů, jak jsi za jediný rok dokázal [REDACTED] proslavit. Palec nahoru.
- Děkuji za velkou podporu za všechny ty roky a za to, jaký teď jsi 😊
- [REDACTED], tvoje/naše firma je úžasná. Nevěřila jsem, že je něco takového v ČR možné. Díky za to!

V dalších dvou modulech jsem se zaměřil na firmu a na praktické využití znalostí v budování firemní kultury založené na hodnotách a přitahování a výběru těch správných lidí do firmy. Je skvělé, že těmto dvěma modulům předcházela uvědomění, které jsem právě popsal. Myslím si, že díky tomu jsem ze studia vytěžil opravdu maximum. Největší radost mám z toho, že zde nepopisují pouze o mé výsledky, ale že jde o společné výsledky náš všech, kteří se zapojili a pomáhali mi. Tím totiž nerostu pouze já, ale i lidi okolo mě.

Za poslední rok jsme s mým týmem udělali obrovský kus práce ve směru budování značky [REDACTED]. Zatímco před rokem naši firmu nikdo moc neznal a museli jsme lidi aktivně vyhledávat, nyní se nám hlásí lidi sami. Minulý rok jsme si v rámci workshopů se všemi lidmi ve firmě uvědomili naše společné hodnoty a objevili silné stránky naší firemní kultury. Vydali jsme už dvě knihy firemní kultury [REDACTED] (2015 a 2016) a během prvního roku rozdali více téměř 2 000 lidem. Povědomí o naší společnosti stoupl.

V rámci působení naší značky směrem na veřejnost a potenciální kandidáty jsme připravili nové webové stránky, začali psát firemní blog, začali sdílet příspěvky na facebooku, vytvořili jsme náborová videa a sestavili netradiční inzeráty. Vymysleli jsme proces náboru tak, aby byl opravdovou výzvou pro kandidáty a my jsme tak měli možnost najít ty opravdu motivované lidi, kteří s námi sdílí smysl, žijí stejné hodnoty a mají dovednosti, které mají pro nás užitek.

Každý měsíc se najde několik lidí, kteří chtějí zažít [REDACTED] a přichází jen tak na návštěvu a prohlídku firmy. Začali jsme navštěvovat další inspirativní firmy a lidé z jiných firem se chodí inspirovat k nám. Měsíčně se k nám hlásí několik desítek lidí, kteří by se chtěli stát součástí naší značky a největší radost mám z toho, že se nám daří nabírat skvělé lidi do firmy, takže náš nově vytvořený proces v praxi funguje.

Naše dosavadní zkušenosti jsou takové, že cesta za budováním značky a přitahování kandidátů namísto jejich hledání je sice na jednu stranu mnohem delší a trnitější cestou, ale věřím, že dlouhodobě bude přinášet lepší výsledky. Cesta za budováním výjimečné firemní kultury mi dává obrovský smysl.

V rámci posledního modulu jsem se zamýšlel nad otázkou „*Jak vytvořit práci, která bude lidi bavit a budou se do ní v pondělí ráno těšit?*“. Když nad tím tak přemýšlím, tak tuto otázku bych si rozhodně před začátkem studia MBA nekladl. Vytvořili jsme si vizi firemní kultury, kterou chceme vybudovat a se kterou se ztotožnili všichni ve firmě a uvědomili si, že [REDACTED] je vlastně životní styl.

Zkoumal jsem, jaké prostředí vede k tomu, že máme angažované lidi, kteří se zapojují a projevují svoji kreativitu. Objevil jsem kombinaci faktorů smysl, autonomie, mistrovství, výsledky, komunita a hra. Tyto aspekty podporují vnitřní motivaci lidí, což se následně projevuje v tom, že je jejich práce baví.

Začali jsme měřit náladu, spokojenosti a štěstí lidí v naší firmě a zjistili jsme, že úroveň firemní kultury v [REDACTED] máme již hodně vysokou. Dokonce bych to označil za naši silnou stránku a věc, která přitahuje a inspiruje ostatní lidi mimo naši firmu.

Ze dvou dotazníků, které jsem v průběhu roku dal lidem k vyplnění se ukázalo, že devět z deseti lidí vnímá posun firmy směrem k lepšímu, že máme ve firmě 71 % lidí, kteří by [REDACTED] doporučili svému dobrému kamarádovi, že více než tři čtvrtiny lidí uvádí, že svoji práci dělají rádi, baví je a naplňuje a 85 % lidí říká, že má ve firmě velmi dobré kamarády nebo jednoho z nejlepších přátel.

Z náladometru, na kterém si denně označujeme, s jakou náladou do práce přicházíme a s jakou odcházíme, jsme zjistili, že lidé odchází z práce s lepší náladou, než se kterou přišli a dlouhodobě se nálada lidí ve firmě zlepšuje!

Musím říct, že celé studium MBA mě posunulo v mém osobním rozvoji a umožnilo mi se na svět dívat novým pohledem. Posunul jsem se z role manažera do role leadera. Vyměnil jsem řízení lidí za jejich vedení. Místo orientace na zisk společnosti jsem se zaměřil na budování firemní kultury a vytváření takového prostředí, ve kterém se lidé budou cítit šťastně. Toto studium mělo pozitivní vliv nejen na mě, ale i na lidi v mém okolí a na celou firmu, kterou vedu. Petře díky za inspiraci a podporu!

6. Seznam bibliografických odkazů

PINK, Dan. **Pohon** (z anglického Drive). Vydání první. Praha: Nakladatelství Anag, 2011. 192 stran. ISBN 9788072636716

HAJZLER, Tomáš. **Peníze nebo život?**. Vydání první. Praha: Nakladatelství Peoplecomm, 2013. 384 stran. ISBN 9788090489035

REICHHELD, Frederick F. **TheOneNumberYouNeed to Grow**. Harvard Business Review [online]. 2003, <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>