

Markéta Černá

# FIREMNÍ KULTURA

JAKO MOTOR ÚSPĚCHU



Od toxických her  
k vědomému partnerství





Markéta Černá

# FIREMNÍ KULTURA

JAKO MOTOR ÚSPĚCHU



Od toxických her  
k vědomému partnerství

***Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy***

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele.*

*Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.*

*Automatizovaná analýza textů nebo dat ve smyslu čl. 4 směrnice 2019/790/EU a použití této knihy k trénování AI jsou **bez souhlasu nositele práv zakázány**.*

**Ing. Markéta Černá**

## **Firemní kultura jako motor úspěchu**

### **Od toxických her k vědomému partnerství**

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

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

Cover photo © Nuthawut/AdobeStock.com, 2026

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

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

# Obsah

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>O autorce</b> . . . . .                                                    | 9  |
| <b>Úvod</b> . . . . .                                                         | 11 |
| <b>1 Podivnosti současného světa práce</b> . . . . .                          | 13 |
| 1.1 Tváře současné absurdity . . . . .                                        | 14 |
| 1.2 Návratnost investic do lidskosti . . . . .                                | 16 |
| <b>2 Co chtějí zaměstnanci</b> . . . . .                                      | 19 |
| 2.1 Generace: Boomers, X, Mileniálové, Z a Alfa . . . . .                     | 19 |
| 2.2 Generační náraz a nezbytnost změny . . . . .                              | 22 |
| 2.3 Nejsme jen ročník výroby: Osobnostní zralost . . . . .                    | 23 |
| <b>3 Od šikany po svobodnou firmu</b> . . . . .                               | 27 |
| 3.1 Středověk v kanceláři . . . . .                                           | 27 |
| 3.2 Sen o svobodě a jeho nástrahy . . . . .                                   | 28 |
| <b>4 Toxici v práci</b> . . . . .                                             | 31 |
| 4.1 Toxický majitel či majitelka . . . . .                                    | 32 |
| 4.1.1 Úspěch díky patologii . . . . .                                         | 32 |
| 4.1.2 Majitel, pro kterého je rodokmen silnější než firemní kultura . . . . . | 34 |
| 4.1.3 Majitel: Otec zakladatel, který nikdy nepředá volant . . . . .          | 34 |
| 4.1.4 Majitel: Vizionář i zdroj chaosu . . . . .                              | 35 |
| 4.1.5 Majitel: Vysavač a jeho korporátní obdoba . . . . .                     | 36 |
| 4.2 Toxický šéf a management . . . . .                                        | 38 |
| 4.2.1 Toxický šéf: Jde i o zdraví . . . . .                                   | 39 |
| 4.2.2 Proč je tolik toxicity právě v managementu . . . . .                    | 40 |
| 4.2.3 Test pro manažery: Nejsem toxický? . . . . .                            | 43 |
| 4.2.4 Neurověda moci: Pohled do mozku šéfa . . . . .                          | 45 |
| 4.2.5 Jak se z nezralého vedení může stát lídrovství . . . . .                | 46 |
| 4.3 Bossing: Když se moc stane zbraní . . . . .                               | 48 |
| 4.4 Staffing: Šikana obrácená proti šéfovi . . . . .                          | 51 |

|          |                                                                                    |           |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.4.1    | Scénář 1: Cesta do pekel – Ignorace . . . . .                                      | 52        |
| 4.4.2    | Scénář 2: Cesta lídra – Pozvání k partnerství . . . . .                            | 54        |
| 4.5      | Když se bossing a staffing zamění . . . . .                                        | 55        |
| 4.6      | Mobbing: Toxický kolega či tým . . . . .                                           | 57        |
| 4.6.1    | Reálná ekonomická ztráta za toleranci toxika . . . . .                             | 58        |
| <b>5</b> | <b>Jak nehrát toxické hry s ostatními . . . . .</b>                                | <b>63</b> |
| 5.1      | Transakční analýza v práci . . . . .                                               | 63        |
| 5.2      | Neviditelné palivo her: Hlad po pozornosti . . . . .                               | 66        |
| 5.3      | Obrana proti toxicitě: Recipatie a sebediagnostika . . . . .                       | 67        |
| <b>6</b> | <b>Toxíkem sám sobě: Nevědomé programy, které nás vyčerpávají . . . . .</b>        | <b>71</b> |
| 6.1      | Galerie vnitřních sabotérů . . . . .                                               | 71        |
| 6.1.1    | Program č. 1 Musím být dokonalý, abych byl přijat . . . . .                        | 72        |
| 6.1.2    | Program č. 2 Musím se bránit, jinak mě zničí . . . . .                             | 72        |
| 6.1.3    | Program č. 3 Jsem oběť, nemám kontrolu nad svým životem . . . . .                  | 73        |
| 6.1.4    | Program č. 4 Svět je nebezpečné místo, nemohu nikomu věřit . . . . .               | 73        |
| 6.1.5    | Program č. 5 Jsem méněcenný, nejsem hoden úspěchu . . . . .                        | 74        |
| 6.1.6    | Program č. 6 Musím být silný a nesmím projevat emoce . . . . .                     | 75        |
| 6.1.7    | Program č. 7 Musím být ve střehu, vždy se něco pokazí . . . . .                    | 75        |
| 6.1.8    | Program č. 8 Jsem výjimečný, pro mě pravidla neplatí . . . . .                     | 76        |
| 6.1.9    | Program č. 9 Jsem neviditelný, moje potřeby nejsou důležité . . . . .              | 76        |
| 6.1.10   | Program č. 10 Vnitřní rebel: Nenechám se řídit, nikdo mi nebude poroučet . . . . . | 77        |
| 6.2      | Kořeny: Zranění a traumata . . . . .                                               | 79        |
| 6.2.1    | Odmítnutí . . . . .                                                                | 80        |
| 6.2.2    | Opuštění . . . . .                                                                 | 81        |
| 6.2.3    | Ponížení . . . . .                                                                 | 81        |
| 6.2.4    | Zrada . . . . .                                                                    | 81        |
| 6.2.5    | Křivda . . . . .                                                                   | 82        |
| 6.3      | Nebezpečné situace v práci . . . . .                                               | 83        |
| 6.4      | Firma jako druhá šance: Zralý lídr = Zdravý rodič . . . . .                        | 85        |
| 6.5      | Jak nehrát své vlastní destruktivní hry . . . . .                                  | 86        |
| 6.6      | Než někoho označíme za toxického . . . . .                                         | 87        |
| <b>7</b> | <b>Firma jako organismus . . . . .</b>                                             | <b>91</b> |
| 7.1      | Proč jsme vytvořili vlastní koncept firemní kultury . . . . .                      | 92        |
| <b>8</b> | <b>Anatomie firmy: 10 aspektů firemní kultury . . . . .</b>                        | <b>95</b> |
| 8.1      | Vize a strategie: Hlava . . . . .                                                  | 95        |
| 8.2      | Hodnoty: Srdce a morální kompas . . . . .                                          | 98        |

|           |                                                                                       |            |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 8.2.1     | Dvě tváře hodnot: Vědomé vs. Nevědomé . . . . .                                       | 99         |
| 8.2.2     | 5 základních hodnot Zralé kultury . . . . .                                           | 100        |
| 8.2.3     | DOs & DON'Ts: Kde končí tolerance . . . . .                                           | 102        |
| 8.3       | Leadership: Páteř firemního organismu . . . . .                                       | 105        |
| 8.3.1     | Čtyři tváře leadershipu: Od destrukce k moudrosti . . . . .                           | 105        |
| 8.3.2     | Cesta ven: Zralý lídr a jeho 3 pilíře . . . . .                                       | 108        |
| 8.3.3     | Slepá skvrna moci a důležitost zpětné vazby . . . . .                                 | 110        |
| 8.3.4     | Jin a Jang moderního byznysu: Ženský a mužský princip<br>v leadershipu . . . . .      | 111        |
| 8.3.5     | Hlubší smysl leadershipu: Pomáháme „dospět“ . . . . .                                 | 112        |
| 8.3.6     | Odkud bere sílu Zralý lídr: Umění vést sám sebe . . . . .                             | 114        |
| 8.3.7     | Hormonální leadership: Lídr jako bio-hacker svého týmu . . . . .                      | 115        |
| 8.4       | Kultura byznysu: Rentgenový pohled trhu . . . . .                                     | 121        |
| 8.4.1     | Čtyři stupně obchodní zralosti: Od lovce k magnetu . . . . .                          | 121        |
| 8.5       | Lidé: Buňky organismu, ne součástky stroje . . . . .                                  | 123        |
| 8.6       | Komunikace a spolupráce: Nervová soustava firmy . . . . .                             | 128        |
| 8.7       | Rozhodování a zodpovědnost: Svaly, které hýbou firmou . . . . .                       | 134        |
| 8.8       | Atmosféra a emoce: Dech a energie firmy . . . . .                                     | 137        |
| 8.9       | Péče a rozvoj lidí, společenská odpovědnost: Regenerace a vitalita<br>firmy . . . . . | 140        |
| 8.10      | Prostředí: Fyzické tělo firmy . . . . .                                               | 145        |
| <b>9</b>  | <b>Kultura, kterou lidé milují a trh obdivuje: Motor byznysu . . . . .</b>            | <b>149</b> |
| 9.1       | Tvrdá data: Když pocity dostanou cenovku . . . . .                                    | 149        |
| 9.2       | Diagnostika: Kde skutečně jsme? . . . . .                                             | 150        |
| 9.3       | Čtyři úrovně kultury a jak se posunout výš . . . . .                                  | 152        |
| 9.3.1     | Toxická firemní kultura . . . . .                                                     | 153        |
| 9.3.2     | Konzumní firemní kultura . . . . .                                                    | 154        |
| 9.3.3     | Zdravá firemní kultura . . . . .                                                      | 155        |
| 9.3.4     | Zralá firemní kultura . . . . .                                                       | 156        |
| 9.4       | Jak řídit změnu: Tři rychlosti kultivace . . . . .                                    | 158        |
| 9.5       | Praktický manuál kultivace: Kde začít zítra? . . . . .                                | 159        |
| 9.6       | Probuzení vnitřní moudrosti firmy . . . . .                                           | 161        |
| <b>10</b> | <b>Konec mýtu o dokonalém manažerovi (a dokonalém zaměstnanci) . . . . .</b>          | <b>165</b> |
| <b>11</b> | <b>Návrat k sobě: Od boje k vědomému partnerství . . . . .</b>                        | <b>167</b> |
| 11.1      | Zaměstnanec jako vědomý partner . . . . .                                             | 169        |
| 11.2      | Empowerment: Most mezi břehy . . . . .                                                | 170        |
|           | <b>Přání na závěr: Osobní svoboda . . . . .</b>                                       | <b>173</b> |
|           | <b>Zdroje . . . . .</b>                                                               | <b>175</b> |



# O autorce

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

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

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





# Úvod

## O duši ve světě čísel

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

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

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

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

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

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

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

## Jak s knihou pracovat: Váš svazek klíčů

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

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

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

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

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

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

### **Odvaha nahlédnout za plot**

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

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

Právě vzájemné pochopení je často tím chybějícím klíčem k partnerství.

### **Zastavte se**

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

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

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

## 1

# Podivnosti současného světa práce

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

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

A přece něco uvnitř tohoto soukolí nehraje.

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

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

### Dvě strany jedné rozbité barikády

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

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

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

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

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

### **Proč tato kniha propojuje psychologii a firemní kulturu?**

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

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

## **1.1 Tváře současné absurdity**

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

### **Výkon místo smyslu**

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

### **Formální svoboda bez skutečného vlivu**

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

## Leadership bez lídrů

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

## Ti skutečně nejsilnější a osobnostně nejzralejší odcházejí

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

## Neřešená kultura

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

## Zisk jako jediný cíl přestává stačit

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

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

## Starý svět se hroutí, nový ještě není postaven

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

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

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

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

## 1.2 Návratnost investic do lidskosti

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

### Paradox, který už nejde ignorovat

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

Data to potvrzují velmi jasně:

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

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

## **Zastav se a zeptej se sám sebe**

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

## **Zrcadlo pro vedení a manažery**

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

