



Leadership Tips č. 29, 04/06

Jak kritizovat tak, aby mi poděkovali?

Vážení přátelé,

Po cca měsíci jsme opět zpět s prvním jarním číslem Leadership Tips. Na šestnácti stránkách naleznete 15 tipů na téma chvály a kritiky, rozhovor s předním českým ekonomem Milanem Zeleným na téma sebevědomí, vzdělávání nebo češství. Dále nové citáty, doporučení na knihy, výsledky ankety na téma pochvaly a kritiky a informaci o nové [rubrice](#) na našem webu. Následují informace o změnách v PeopleCommu, kterými jsme prošli tento měsíc, celkový přehled [place4u](#) tréninků do konce roku a informace o našich dvou nových partnerech, týdeníku [Respekt](#) a [Jedličkově ústavu](#).

Pěkné počtení a za měsíc opět na shledanou!

Tomáš Hajzler

V tomto čísle:

1. [Place4U](#) tréninky str. 1
2. Detaily jednotlivých tréninků str. 2-4
3. **Tip měsíce:** Jak kritizovat, aby mi poděkovali? str. 4-8
4. Rozhovor měsíce s Milanem Zeleným, o Baťově odkazu, sebevědomí, vzdělání a češství str. 8-12
5. [Citáty](#) str. 12
6. [Knihy měsíce](#) str. 12-13
7. [Anketa](#) – Co má největší efekt na výkon lidí? str. 13
8. [20 vs. 21 století](#) – NOVINKA na našem webu! str. 13
9. Novinky v Peoplecomm str. 14
10. [Partneři](#) str. 15-16

1. Place4U tréninky

	datum	cena*
A. Jak jim to sakra říct, aby mi rozuměli? Jak se s ostatními domluvit tak, aby mi dodali, co od nich potřebují?	14.6. - 15.6. 27.11. - 29.11.	9625,-
B. Tvrdě, kamarádsky nebo jinak? (Jak vést které lidi?)	2.10. - 3.10.	9625,-
C. Demotivujete, motivujete, nebo inspirujete? Jak v lidech probudit a udržet opravdovou chuť do práce?	16.10. - 17.10.	9625,-
D. Nervy, tréma & adrenalin (Jak si z mluvení před lidmi udělat adrenalinový sport)	30.10. - 31.10.	9625,-
E. Jak kritizovat tak, aby mi poděkovali? (Zapomenuté umění pochvaly a kritiky)	6.11. - 7.11.	9625,-
F. V = 86400*P-I (Jak ve zdraví dosáhnout výrazně lepších výsledků než dnes?)	4.12. - 6.12.	9625,-

*cena bez dph; cena pro absolventy = -15%; cena pro odběratele Leadership Tips -10%; více info: [zde](#)

2. Detaily jednotlivých tréninků

A. Jak jim to sakra říct, aby mi rozuměli?

(*Jak se s ostatními domluvit tak, aby mi dodali, co od nich potřebuji?*);

14.6. - 15.6.; 27.11. - 29.11., [Škola Hrou](#), Praha

Znáte pohádku o perníkové chaloupce?" Stejnou otázku jsme položili na jednom z našich [Che!](#). „Znáte ji dobře? ...znáte ji tak dobře, že jí můžete namalovat?“ Odpovědí je jednohlasné ano a sebevědomé kývání hlavou. „Tak se pusťte do práce!“ Zde je výsledek (2 z 15-ti kreseb):

Přestože zadání je jedno a je naprosto jasné, dostáváme patnáct velmi různých chaloupek. Stejnou situaci zažívá většina lidí několikrát za den. Zadáváme úkoly, snažíme se přesně popsat co, jak a kdy je třeba udělat... A výsledek? Velmi často se podobá naší perníkové chaloupce

nebo tomuto [projektu](#). Výsledek, je v porovnání s vaším přáním, zadáním, úkolem, často menší, jinak barevnější, složitější, pomalejší nebo úplně jiný, než jste si ho představovali. [více](#)



B. Tvrdě, kamarádsky nebo jinak?

(*Jak vést které lidi?*), 2.10. - 3.10.; [Škola Hrou](#), Praha



Jestliže máme v něčem opravdu důkladné vzdělání, potom je to vedení lidí. Vedeme do velké míry tak, jak nás vedli naše vzory (rodiče, učitelé, šéfové,...). Podle toho, jaké měl kdo štěstí na výchovu, vládneme nejčastěji pevnou rukou a držíme ostatní zkrátka nebo se chováme jako vše tolerující kamarád. První cesta vede ke strachu a průměrnosti, druhá k anarchii a častým krizím. Naštěstí existuje ještě třetí cesta, kterou ukazuje tento trénink. Tou cestou je stavění na talentu, přirozenosti, partnerství, jasné stanovení mantinelů, jejich nekompromisní bránění a hlavně vedení lidí situačně, podle toho, jak potřebují.

„Tvrdě, kamarádsky nebo jinak“ patří k bestsellerům v naší nabídce. Zejména proto, že ukazuje úplně jiný přístup k vedení než ten, který stále převládá. [více](#)

C. Demotivujete, motivujete, nebo inspirujete?

(*Jak v lidech probudit a udržet opravdovou chuť do práce?*); 16.10. - 17.10., [Škola Hrou](#), Praha



Velký díl našeho života řídí autopilot. Naše snaha vést a motivovat se podobá turistovi v cizí zemi, který dokola opakuje stejná slova, vždy o něco hlasitěji, ve snaze se dorozumět. Místní člověk zdvořile kýve, ale nerozumí. Stále dokola zkoušíme stejně cesty vedoucí ke stále stejným výsledkům... Demotivujeme (aniž bychom si toho byli vědomi), snažíme se motivovat a podstata nám dále uniká... Lidé se „stále dívají na hodinky“ a do práce je musíme nutit. Na tomto Place4U jdeme k podstatě demotivace, motivace a skutečné touhy. Ukážeme, co všechno lze využít k motivaci a co má jaký efekt. Odnesete si výrazně lepší přehled o tom, co udělat proto, aby lidé chtěli, spíše než že musí. Dále také jednoduché souvislosti a tipy na to, jak v lidech zažehnout a

udržet chuť „dávat góly“. Zamyslete se do hloubky nad tím, jak moc víte, co opravdu motivuje vás a co vaše lidi. Vše proto, abyste po návratu udělali potřebné změny tak, že se vaši lidé budou těšit do práce a ne z práce. Taková věc dělá divy. Najednou se těšíte i vy a celkové výsledky na sebe nenechají čekat. [více](#)

D. Nervy, tréma & adrenalin

(*Jak si z mluvení před lidmi udělat adrenalinový sport?*); 30.10. - 31.10., [Škola Hrou](#), Praha



Kromě smrti je strach z mluvení před lidmi tím nejsilnějším lanem, které nás svazuje v cestě za našimi sny. Třesou se nám ruce, kolena i hlas, potíme se, červenáme, někdo zvrací, jiný sedí na záchodě. Většina prezentátorů se s nervy snaží bojovat. Smutná zpráva je, že tuhle bitvu nelze vyhrát. Co udělat lze, je poučit se od největších světových řečníků a přeměnit trému v adrenalin, díky kterému se ještě více projeví váš specifický styl a navíc ušetříte za bungee jumping nebo tandemové seskoky. Tento trénink zahájíme 5-ti minutovou prezentací. Poté se budeme do hloubky věnovat sebevědomí, strachu a charisma tak, abychom ukázali širší souvislosti ohledně sebejistoty. Čas strávený na tomto semináři vám může ukázat cestu, jak se zbavit noční můry a jak si zajistit levný adrenalinový sport. [více](#)

E. Jak kritizovat tak, aby mi poděkovali?

(*Zapomenuté umění pochvaly a kritiky*); 6.11. - 7.11., [Škola Hrou](#), Praha



Pouze 23%* českých zaměstnanců ví, jaký názor má na pracovní výkon jejich nadřízený; 18% svému nadřízenému věří; 8% slyšelo za posledních 7 dní upřímnou pochvalu nebo díky. Český manažer se obvykle „třese jako osika“, když má sdělit něco nepříjemného. A chválit? K čemu? To, že se daří je v Čechách samozřejmé. Místo toho se rozdávají „sendviče“, které se učí na školeních, vyplňují se „360-ky“ a všichni tak plavou v oceánech přetvářky a nedůvěry. Kdyby to takhle vypadalo v českém hokeji, národním sportem by bylo možná cvrnkání kuliček, protože všichni hokejisté by to už dávno zabalili. Schopnost pochválit a zkritizovat tak, aby to vyvolalo chuť do další práce patří k ohroženým druhům. Jestli v něčem děláme kompromisy, potom je to ve zpětné vazbě. (* TNS AISA, 2005) [více](#)

F. $V = 86400 * P - I$

(*Jak ve zdraví dosáhnout výrazně lepších výsledků než dnes?*); 4.12. - 6.12., [Škola Hrou](#), Praha



V životě máte dvě možnosti: A. budete se těšit na pátek a naplno žít pouze o víkend. 86% Čechů říká, že žije tímto způsobem. (vlastní výzkum, 12/05). Pokud se dožijete 75-ti let, potom naplno prožijete cca 7500 dní z celkových 27000, které máte k dispozici. Pokud vám to nestačí a chcete dosáhnout na lepší výsledky a ještě si to celé užít, můžete zvolit cestu B. začnete hledat svůj talent, vášně, hodnoty a sny. Uvědomíte si, že den má 86 400 vteřin, tedy 86 400 okamžiků a že je pouze na vás, zda ty okamžiky využijete nebo je necháte odplynout. A svůj život postavíte na tom. Srovnáte si noty v práci, doma i jinde a věci začnou pomalu, ale jistě fungovat podle toho, jak si přejete Vy. Čím více víte, co chcete, tím více máte jasno v tom, co nechcete a přestáváte mít problém říkat ne, delegovat, dělat dohody, nechat se vyrušovat, přestane Vás trápit perfekcionismus atd. Výsledky „V“ budou o to lepší, čím více v daném čase využijete svůj potenciál „P“ a čím více odstraníte interference (překážky) „I“. [více](#)

U každého tréninku najdete:

1. Co o tréninku řekli:

Díky vám jsem si uvědomil, jaký bych mohl být, pokud vystoupím ze stínu lenosti a pohodlnosti prošlápnutých cest. Ukázali jste mi, že existuje i jiná cesta, možná obtížnější na sebekázeň, zato mnohem přínosnější pro mě a hlavně i pro mé okolí. Škoda, že něco podobného není součástí výuky na základní škole, žilo by se nám myslím lépe. (Výběr, 16.-17.6.2005)

V září jsem se přihlašovala na tento kurz s očekáváním, že dostanu šablonu a nějaké tipy, jak naložit se svým časem...v prosinci odcházím s pořádným nákladem otázek, na které bych chtěla sama sobě odpovědět, ale také s inspirací od ostatních účastníků "zájezdu". Lucie Kátrová (Danone; 14.12.05); Více ohlasů najdete [zde](#)

2. Doplnující články: [Jak je to vlastně s časem?](#), [Chcete uspět? Bud'te sami sebou!](#), [více](#)

3. Audio k tématu: [Slunce, seno a jahody](#)

4. Knihy k tématu: [First break all the rules](#), [Now, Discover Your Strengths](#), [Karaoke kapitalismus](#), [Getting Things Done](#), [The Mind Gym: Give me time](#), [It's Not How Good You Are, It's How Good You Want To Be](#), [Time Management for Unmanageable People](#)

3. Tip měsíce:

Jak kritizovat tak, aby mi poděkovali?

aneb zapomenuté umění pochvaly a kritiky

Kolikrát Vám za posledních sedm dní někdo upřímně poděkoval za Vaši práci? Kdy naposledy Vám jen tak někdo poděkoval za to, že jste? Kdy naposledy jste Vy někoho upřímně pochválili? Kdy naposledy jste jen tak někomu poděkovali za to, že on/ona je? Kdy naposledy jste zkritizovali tak, že vám daný člověk poděkoval a vaši kritiku si vzal opravdu k srdci?

Když pokládáme tyto a jiné otázky na našich [trénincích](#), obvykle nastává rozpačité ticho. Žijeme ve světě, kde to, co funguje přecházíme mlčením. To je samozřejmost. Je třeba se zaměřit na to, co nefunguje, odstranit chyby a přiblížit se dokonalosti. Chválit **nechceme**: „Proč taky? Vždyť mě taky nikdo nechválí!“ ...a kritizovat **neumíme**. Buď na to jdeme neomaleně a celá kritika končí hádkou nebo to, co se nám nelíbí raději „nacpeme“ pod koberec.

Převaha kritiky má fatální následky. Zajímavý experiment udělal na toto téma americký psycholog John Gottmann <http://www.gottman.com/>, který se v roce 1992 spojil s dvěma matematiky, získal 700 párů, které právě uzavřeli manželství a u každého natočil 15 minut konverzace mezi manželem a manželkou. Na základě poměru pochvaly a kritiky (a také jejich formy) předpověděl zda se do roku 2002 rozvedou nebo zda spolu zůstanou. Výsledky byly ohromující. Trefil se s 94% pravděpodobností, a to vše na základě 15-ti minutového rozhovoru!(Více o tomto i jiných výzkumech najdete [zde](#).)

Jakékoli setkání s lidmi zanechá v člověku dojem. Ať s jiným člověkem strávíte minutu nebo týden, obvykle odcházíte s dobrým nebo se špatným pocitem, tj. se znaménkem "plus" nebo "minus". Pokud znaménka plus převažují, s tím člověkem chcete být, pokud převažují mínusy, přemýšlíte, jak se mu vyhnout. Co s tím, pokud je to manžel, šéf, rodič, dítě nebo nejbližší kolega? Ve vašich rukou je více než se zdá. Ať kritizujete Vy nebo oni, plus i minus je nakažlivé. Začnete-li upřímně chválit, nepotrvá to dlouho a chválit začnou i ostatní. Pokud

chcete, aby s Vámi „Vaši lidé“ (partner, děti, kolegové, zákazníci, dodavatelé) vydrželi a vydrželi rádi, vezměte k ruce následujících 15 tipů a až zase budete na někoho chtít křiknout, kousněte se raději do ruky a udělejte to jinak.

1. Jak jste se dostali tam, kde jste dnes?

Přemýšleli jste někdy do hloubky díky čemu jste se dostali tam, kde jste dnes? Díky čemu nebo komu umíte to, co dnes umíte a děláte to, co děláte? Tuto otázku pokládáme často na našich [trénincích](#) a ve více než 1/2 případů slyšíme, že kdesi v minulosti byl někdo, kdo v nás věřil. Někdo, kdo nám svěřil úkol, podporoval nás, chválil a v dobrém úmyslu i kritizoval: „Máš na to; Dokážeš to; Věřím Ti!;...” Umění chválit a kritizovat jednoduše mění životy – k lepšímu i k horšímu. A to bez nadsázky! A možná i proto stojí za to se mu naučit!

2. Proč to děláte?

Až v 90% času nepřemýšlíme o tom, proč děláme to, co děláme. Rozhodují za nás zvyky nebo-li to, jak jsme to dělali dříve. Pokud chcete dát člověku zpětnou vazbu, chcete jednu ze tří věcí: 1. pomoci (potěšit, povzbudit, dodat chuť do další práce, změnit chování), 2. ulevit si nebo 3. ublížit. Pár příkladů: „Mám Tě rád. Díky, že jsi!“ (pomoci); „To, co jsi udělal stojí za prd.“ (ulevit si/ublížit); „Už se těším, až odsud vypadneš!“ (ulevit si/ublížit); „Nestojíš za nic!“ (ublížit); „Ten výlet jsi zorganizovala naprosto dokonale – všechno klaplo!“ (pomoci). Chystáte se dnes někoho pochválit? Zkritizovat? Proč to budete dělat? Pomoci, ulevit si nebo ublížit?

3. Příprava

Říkáme, že zpětná vazba (ať pochvala nebo kritika) je dárek. Někdo nakupuje dárky do šuplíku, jinému je nakupuje sekretářka, kurýr nebo manželka, další zběhne do Tesca a za 5 minut to má. Ti, na jejichž dárky se těšíme na to jdou jinak. Položí si 5 otázek a teprve potom se vrhnou do práce: 1. „Pro koho ten dárek je a co ten člověk potřebuje/ocení?"; 2. „Co bych chtěl tím dárkem sdělit?"; 3. „Jak mu/jí ho dám – jak zabalím/jak předám?"; 4. "Kdy ho předám? Při jaké příležitosti?"; 5. „Kde ho předám?" Prostě s dárky je to stejné jako s cestováním. Čím lépe se připravíte, tím více můžete na cestách zažít. Tím spíše se trefíte do toho, co obdarovaný ocení. Podstatné je, že dárek Vás nikdo nenutí dávat ani přijímat. Se zpětnou vazbou je to stejné. Takže ještě jednou: „Proč to děláte?"

4. Imunitní systém

Chytili jste za minulou zimu kašel, rýmu nebo dokonce něco, co Vás přinutilo zůstat v posteli? Pravděpodobně jste měli oslabený imunitní systém... málo jste spali, pili, milovali se, špatně jste jedli, moc jste se stresovali, a setkali jste se s více viry než kolik váš organismus unesl... Stejně tak je to se zpětnou vazbou. Kritika je jako virus, který oslabuje organismus často, až do té míry, že danému člověku nemůžete nic říct, protože ihned „startuje“, uráží se, brání se nebo „jde do útoku“. Sepište si vaše blízké a na škále 0-10 si označte jejich současný imunitní systém: 0=cokoli řeknu, znamená obranu/útok; 10=můžu říci cokoli přímo bez urážení. A teprve podle jejich imunity zvažte, jak naložíte s kritikou.

5. Balení

Podle síly imunitního systému, je třeba dárek/zpětnou vazbu zabalit. Jsou lidé, kteří dávají dárky v igelitce s Tesca. Stejně tak jsou lidé, kteří vám vychrstnou kritiku do tváře tak, že nevíte, která bije (jako například v této [ukázce](#)). Obecně platí, že čím slabší imunitní systém tím více se postarejte, aby

„obdarovaný“ měl o vaše názory zájem a tím více dbejte na přípravu (viz pět otázek výše), na to aby chápal proč kritizujete a také važte slova!

6. Podle sebe soudím Tebe...

Základním pravidlem slušnosti, které mi do hlavy vštěpovala moje babička vždy bylo: „*Chovej se k lidem tak, jak chceš, aby se oni chovali k Tobě!*“ Velká pravda, díky které jsem léta obstojně fungoval s lidmi. Poslední dobu ovšem zjišťuji, že tohle pravidlo přestává platit. Například u zpětné vazby, pokud miluji pochvalu před nastoupenou jednotkou, pravda mojí babičky velí chválit všechny lidi okolo mě stejným způsobem. To už mi ale několikrát natropilo pěknou neplechu. Kolik lidí ve vašem okolí to má rádo stejně jako vy? Víte to? A jak to víte?

7. Nemíchat

Pokud máte pro jednoho člověka více dáreků tak jako na vánoce nebo při pravidelném formálním hodnocení, můžete zvolit jednu ze dvou cest. Buď každý dárek, každý váš komentář zabalíte zvlášť do hezkého obalu a pentle nebo to všechno vezmete a naházíte to do jedné krabice nebo igelitky. U zpětné vazby se velmi rozšířil právě tento nešvar + i – do jedné krabice: „*Dobrá práce(+), ale tohle musíš změnit(-)!*“ Problémem je zde malá a přesto velmi významná spojka „**ale**“. Pokud ji použijete, buďte si jistí, že všechny ty plusy, které jste vyjmenovali předtím byly k ničemu. Člověk je neuslyší. Angličané tomuto nešvaru, respektive lidem, kteří jím trpí přezdírají: „*yesbuts*“. Patříte k „*jesbatům*“?

8. Démon v lahvi

Také jste se v dětství báli *tmy*? Vzpomeňte si, zda to byla *tma* nebo *něco/někdo v té tmě*? Většina z nás jsme díky naší vrozené představivosti viděli ve tmě různé demony (duchy, strašidla, nestvůry, později i zloděje a vrahy). Když to nějakou chvíli trvalo a tma pokračovala, představivost dokázala vykouzlit často až neuvěřitelné věci. Stejně tak mezi lidmi rostou různí demoni, kteří rostou přímo úměrně tomu, jak málo se o nich mluví. A protože se bojíme konfliktu a obecně nepříjemností, raději toho démona nacpeme pod zátku do lahve. Až je uvnitř takový přetlak, že to lítá jako správně zteplalé šampaňské. Raději to zkuste tak jako to dělala moje babička. Hned, jak uvidíte démona (= bude nejasné, co se děje), rozsviňte si na něj (= promluvte si o něm).

9. Magický poměr

„*Jakékoli setkání s lidmi zanechá v člověku nějaký dojem. Ať s jiným člověkem strávíte minutu nebo týden, obvykle odcházíte s dobrým nebo se špatným pocitem – se znaménkem plus nebo minus....*“ ...jsme zmiňovali v úvodu. John Gottman zjistil, že poměr plusů a minusů má vliv na to, zda spolu lidi zůstanou nebo zda se rozejdou. Pokud si chcete udržet svého partnera nebo své kolegy (ať už šéfa nebo podřízené), zvyšte nekompromisně poměr plusů! Pokud to bude minimálně **5:1**, máte dobrou šanci, že vám to s lidmi vyjde. Pozor také, abyste nepřepálili! Horní strop se pohybuje někde okolo **13:1**. Ovšem naše česká realita je někde **1:13**, a tak se nebojte a jděte do toho naplno!

10. Plus, mínus & delta

Jako každá mince má dvě strany tak, i to co uděláme má své plus a mínus. Cokoli uděláme je minulost. Každý máme nějakou. A k čemu nám je? Ke dvěma věcem: 1. **zaradovat se** (a možná si srovnat fotografie) z toho, co se podařilo a 2. **poučit se** z toho, co se nepodařilo. Nic víc, nic míň. Ovšem naše výchova staví na „šťourání“ se v tom, co kdo, kdy udělal špatně. A tak se vrtáme v tom, co se stalo, sypeme sůl do ran a ne a ne ty minulé kapitoly uzavřít. Úspěšní sportovní trenéři na to

jdou jinak: Poučí se z minulosti a potom se už dívají pouze do budoucnosti: 1. „...to ti jde a v tom pokračuj a za 2. to dělej jinak = to změň!“, tj. mínus změni na Δ = deltu (řecký symbol pro změnu).

11. Zpětná vazba je všude kolem nás!

Podle výzkumu TNS AISA (srpen, 2005) pouze 23%* českých zaměstnanců ví, jaký názor má na pracovní výkon jejich nadřízený; pouze 18% svému nadřízenému věří; pouze 8% slyšelo za posledních 7 dní upřímnou pochvalu nebo díky. Lidé si stěžují na neupřímnost a na to, že neví, co si o nich ostatní myslí a jak jsou spokojeni s jejich fungováním (ať je to šéf, partner doma, kolegové,...). Přitom, způsobů, jak zpětnou vazbu získat je „moře“. Snad nejsnazší je se zeptat: „*Jak jsi se mnou jako s manželem spokojená? Jak jsi spokojený s mou prací? Co říkáš na mou prezentaci?*“ Vrcholoví sportovci mají svou tabuli výsledků, nekompromisní diváky a nekompromisního trenéra. Po tréninku nebo zápase sesednou před televizi a společně s trenérem sledují vlastní výkon a baví se o tom, v čem pokračovat a co změnit (viz výše). Kdy naposledy jste se svým trenérem (manažerem) rozebírali před obrazovkou Váš výkon? A jak vůbec získáváte zpětnou vazbu?

12. Příjem

Třese se jako osiky, kdykoli se chystáme říci nepříjemné věci. Když se někdo „chystá na nás“, třese se často ještě víc. Proto je i pro příjem zpětné vazby třeba vyjasnit určitá pravidla. Ta základní jsou: 1. ujistit se, že chápu proč mi ten druhý chce říct to, co mi říká; 2. zbytečně nevysvětlovat; 3. snažit se vzít si z toho maximum a 4. poděkovat (když je za co). Podle síly imunitního systému (výše) se setkáte s třemi fázemi příjmu zpětné vazby: 1. odmítnutí („...tak to je a tak to není.“), 2. vysvětlování („...já za to nemůžu, ...“), 3. snaha porozumět a poučit se („Co si z toho můžu vzít?“)

13. Čemu se při zpětné vazbě raději vyhněte:

Jestli chcete, aby vaše zpětná vazba tak jako jarní osivo dosedlo na úrodnou půdu a váš partner si s chutí vyslechl to, co se mu/jí chystáte říci a navíc vám poděkoval potom se snažte vyhnout následujícím věcem:

- a. únavě – pokud jste vy nebo partner unavení, zapomeňte na kritiku
- b. emocím – pokud se jednomu z vás nahrnula krev do hlavy, dejte si raději pauzu
- c. člověku – nekomentujte člověka, ale raději jeho/její chování
- d. lidem – jejichž názoru si z nějaké důvodu nepovažujete nebo naopak
- e. porovnávání – oblíbená praktika našich rodičů vedoucí k závisti a nezdravé soutěživosti
- f. bránění a útočení

14. 8 z 10

Máme v jednoduchosti tři možnosti, jak se postavit ke každé situaci: 1. buď mě baví a užívám si ji (*chválím*), 2. nevyhovuje mi a chci změnu (*kritizuji s cílem změnit*), 3. nevyhovuje mi a nechci ji měnit (*odcházím – fyzicky nebo mentálně*). Nezapomeňte, že horší poměr kritiky než 5:1 (ve prospěch pochvaly) vede k slabému imunitnímu systému, mizerným vztahům, nechuti, atd... Pokud tedy kritika převažuje a vám se nedaří vidět plusy, pravděpodobně jste v [situaci](#), ve které je 8 z 10 z nás (zdroj: [Gallup](#)). V tom případě, změňte místo dříve než bude pozdě (ať je to práce nebo manželství!!).

15. Sendviče si nechte na svačinu!

[21.století](#) je tady a s ním nová epocha. To, co platilo ještě koncem devadesátých let už neplatí. Jednou ze zásadních změn je to, že začínáme opouštět [Prokrustův odkaz](#) neboli to, že přestáváme hledat šablony a návody na to, jak se chovat k lidem (*jak je vést, motivovat, chválit, kritizovat,...*). Přesto Vám ještě dnes většina lidí ve firemním světě doporučí „sendvič“, kompetenční 360-ku a další metody z minulého století. Ti, kteří už prohlédli faleš a nefunkčnost tohoto přístupu vám už „sendvič“ nezbaští. (**Sendvič** = *klasická metoda 20.století: 1. začni plusem - pochval, 2. pak dej mínus - zkritizuj, 3. nakonec to zabal zase do pochvaly = skonči plusem*). Tj. jestli chcete pohodovější vztahy, lepší výsledky, větší míru otevřenosti a důvěry na domácí i pracovní frontě, nechte si sendviče na svačinu, držte si třeba těchto 14-ti tipů (nebo jakýchkoli jiných, které vám fungují) a jděte do toho. Mluvte o tom, co se vám líbí a nelíbí a bližte se poměru 5:1. Ruku do ohně, že Vás potom život bude víc bavit!

Doplňující články: [Vyhněte se konfliktu. Mluvte spolu, Dejte lidem vědět, jak dělají svou práci, Co je lepší - cukr, nebo bič?, více](#)

Knihy k tématu: [How Full Is Your Bucket?, The Mind Gym : Wake Your Mind Up, Tajemství vysoké pracovní výkonnosti, Koučování, I'm OK-You're OK, Blink](#)

Doporučené tréninky: [Jak kritizovat tak, aby mi poděkovali? Jak jim to sakra říct, aby mi rozuměli?](#)

4. Rozhovor měsíce

Milan Zelený

Rozhovor o Baťově odkazu, Češství, sebevědomí, vzdělání a úspěchu



V polovině loňského roku jsme s nadšením přivítali knihu [Cesty k úspěchu](#), která populárním způsobem připomíná pro mnohé z nás zapomenutá nebo často i neobjevená moudra Tomáše a Jana Baťových. Za tímto počinem stojí prof. Milan Zelený [více](#), člověk, který působí na univerzitách třech kontinentů najednou a pravidelně hostuje na dalších vzdělávacích institucích po celém světě. Působil a působí jako mezinárodní konzultant četných podniků, institucí a vlád v zahraničí (USA, Japonsko, Belgie, Nový Zéland, Polsko, Sovětský svaz, Čína, Tchajvan, Hong Kong, Irsko, Dánsko, Finsko, Německo, Itálie, Jižní Afrika, Portugalsko, atd.) a vloni ho Institut ekonomických studií při UK v Praze vyhlásil nejvýznamnějším českým ekonomem ([více](#)). Protože si jeho názorů velmi považujeme a na našich trénincích ho často citujeme, požádali jsme ho o rozhovor.

1. Čemu vděčíte za to, že o přednášky českého profesora stojí studenti na několika kontinentech?

Ono to není tak jednoznačné. Studenti tyto věci obvykle neinicují, takže asi vděčím spíše kolegům na různých univerzitách, kteří pocítili potřebu mě svým studentům představit. Je to spíše trvání či opakování daného angažmá, které je pak částečně ovlivněno studenty. Pamatuji si, že do Neapole jsem byl pozván sedmkrát za sebou; na VŠE v Praze, moji alma mater, pouze jednou, v r. 1990. Nyní se chystám na delší pobyt na univerzitě Fu Jen v Taipei. Docela se těším, rád poznávám nová prostředí, nové studenty, nové kolegy. Jsem zvědav, jak budu přijat tamními studenty – a jak mi dají „zabrat“. V USA učím od r. 1967, tak to se nepočítá.

2. Učíte nebo jste učil na školách v mnoha zemích (v kolika vlastně?) a máte pravděpodobně zajímavé srovnání. Čeho si považujete na českém vzdělávacím systému a co mu naopak doporučujete změnit?

Učil jsem, učím a budu učit v mnoha zemích, nemá význam je všechny jmenovat. Nejvíce na mně zapůsobily Finsko, Dánsko, Čína, Tchajvan, Singapur, Hong Kong, ale také Itálie, Austrálie, Nový Zéland a Brazílie – když bych zmínil dlouhodobější pobyty, ne kratší přednášková turné. Vzdělávací systém v ČR je velmi kuriózní, jakási „čína“ rakousko-uherského a komunistického systému. Je vysoce neefektivní, patříme ve vzdělání na samý konec i v EU – a to již je co říci. Doporučených změn by byla celá řada. Bez řazení důležitosti bych náhodně zmínil: přechod od informací a vědomostí ke znalostem, od odpovědí k otázkám, od ústního k psanému, ale také pochopení zákaznického principu, opuštění „povinného-nepovinného“, likvidaci „zápočtů“, zrušení dělení „přednášky-cvičení“ (mimořádně a paradoxně: cvičení jsou povinná, přednášky ne), zrušení kompilovaných „skript“, napojení se na světovou literaturu a zkušenosti, přednášky v angličtině, atp. Navíc je žádoucí zavést jmenování profesorů na základě pevných světových (nebo alespoň evropských) kritérií, reformovat náplň kurzů, soustředit se na kvalitu místo kvantity, učit jen nové a efektivní, ne to, co jsme učili ještě „za totality“, atd. Prostě, otevřít se světu, vyvětrat.

3. Na našich trénincích často cituji Vaše porovnání Čecha a Američana, co se týče důvěry, kdy říkáte: „Čech nevěří a priori, zklamání a podraz očekává, bere je za samozřejmé. Zklamání důvěry proto netrestá. Američan věří prvotně a explicitně, pro pozorovatele až naivně. Již první zklamání důvěry však považuje za nepřijatelné a bezvýhradně je trestá.“ Cím to, že si my Češi navzájem tak nevěříme? Vidíte nějakou cestu ven?

Obklopíte-li se malými lidmi, pak těm důvěřovat nelze. Nejlépe to vidíte na politické sféře, která je mediálně nejviditelnější a jde tudíž příkladem širší populaci: nikdo nedůvěřuje nikomu. Proto je tato sféra zcela impotentní a neschopná prosadit tolik potřebné reformy a změny, ochránit populaci. V podstatě máme od r. 1990 „krizový management“. Takže, z tohoto hlediska, je naše strategie nedůvěry vysvětlitelná a nemůže se sama od sebe změnit. Ubíjí nás to ve spolupráci, v podnikání i ve společenském styku. Sám jsem si na to musel znovu navyknout. Jako Američan jsem rozdál a nabídl mnoho důvěry, jako Čech jsem sklídl více podrazů a zrady. Ale „netrestám“ - pouze odpouštím a opouštím. Cestu ven vidím jen v prosazení systémů spolupráce, týmové práce a aliancí. Jde o to, aby si lidé na klíčovou roli důvěry mohli opět začít zvykat. V převládajícím českém systému „spoluprátse“ to dost dobře nepůjde. Jde o to, aby slovo a podání ruky opět něco znamenaly, tak jako tomu je ve většině světa. Ne tak jednat proto, že mám smlouvu, štempl anebo notářské ověření, ale že prostě vnitřně, bytostně a morálně nemohu jinak. Domnívám se ale, že v kultuře nedůvěry zůstaneme zakletí, jako ta Růženka, na dlouho-dlouhou dobu.

4. Ve své knize Cesty k úspěchu připomínáte mnoho myšlenek Tomáše Bati. Zaujaly mne úvahy o malých a velkých lidech. Proč myslíte, že malí lidé tak, jak je popisuje Tomáš Baťa v našich zemích (podle mého názoru) stále převažují?

Nevím. Asi proto, že jsme již historicky velké lidi vždy vyháněli, anebo nám utíkali sami. Nikdy jsme se nenaučili je přijmout zpět. Je to již taková tradice: všichni naši politici se obklopují malými lidmi a tak jdou příkladem i národu, který si pak sám volí malé lidi za své vůdce. A tak jsou vlastně malí lidé spokojeni na všech úrovních. Je to v nás, i ve slovech básníka: „Jsme malí, slabí ...“ ale i v dětské nálepce mého mládí, MČČ. Přitom se není čeho bát: velcí lidé vám nikdy neublíží; jsou to jen lidé malí, kterých je třeba se bát – ti vás třeba i zabijí. Mám z nich strach až posvátný: zkazí vše co mohou, ale přesto se lokálně opájejí sebejistou arogancí, protože jsou vyvolení.



5. Citujete i Jana Baťu, který po návratu z cest řekl o nás Česích: „Jsme vysoce nespolečenšší, je nám nepříjemné, když máme mluvit s lidmi vybraně, vědět s kým mluvit, co jim říci, na co se zeptat. Neumíme jazyky. A neumíme se smát. Jsme tragičtí ve styku s lidmi. Naše

sebevědomí je nedostatečné. Nejsme si jisti. Toužíme po izolaci, aby vše bylo malé, ale naše. Ale okolo nás proudí velký svět a nutí nás hrát tu velkou hru pod vlastní taktovkou nebo pod taktovkou někoho jiného.“ Přijde mi, že se od roku 1937 mnoho nezměnilo. Co si o tom myslíte Vy? Proč?

Nezměnilo a nezmění. Souhlasím s Janem Baťou, i když on se nakonec dokázal, tak jako jeho bratr Tomáš, obklopit lidmi velkými. Tito lidé se uměli chovat, měli vnitřní sebevíru a necenili si vulgarity dnes tak módního společenského „krupanství“, nafoukanosti a umělého, mediálně vytvořeného sebevědomí.

6. Jak jste se Vy jako Čech, popral ve světovém ringu se svým sebevědomím?

Češi mají již historicky velmi nízké vnitřní sebevědomí (tedy spíše, sebevíru), hraničící s pocitem méněcennosti. Kompenzují to vnější sebejistotou až haurstvím, jakýmsi deklarovaným sebevědomím, které neodpovídá jejich vnitřní podstatě. Sám jsem se s tím musel poprat, protože na externí pozlátko sebechvály mi venku nikdo neskočil. Sebevědomý a znalý člověk nechválí sám sebe, ale hledá uznání u druhých. Člověk vnitřně nejistý se stále chválí, sebezpropaguje a vytrvale sebehodnotí – je to forma kompenzace. Já jsem se po čase stal opakem proto Čecha: vnitřně sebevědomý a sebejistý, externě však pochybující, držící se v pozadí, skromný. Je to také určitá kompenzace: z jednoho extrému do druhého. Mohu však říci, že zatímco „doma“ jsem propadl, na světové scéně je mé vnitřní sebevědomí všem zřejmé a nemohu si stěžovat na nedostatek respektu - ani kritiky. Pomohl mi hodně zpěvák mé generace, Frank Sinatra. Měl jsem možnost jej sledovat v zákulisí: nervózní, sebezpochybnující, šmátrající po sklence, zpotený – nejlepší profesionál své profese! Ale na podiu! Jeho vnitřní sebevíra absolutně a bezvýhradně dominuje. Rekl jsem si, když Sinatra ne, tak tím méně já se budu za svoji nejistotu stydět. Sebejistota v zákulisí (nebo v hospodě) je znakem malého, nejistého člověka. Jediné, co platí v okolním světě je sebejistota na podiu (tedy v práci), ne na tom ryze českém „rautu“.

7. Často tvrdíme, že sebevědomí je to jediné, co máme. Jak to děláte Vy, abyste si udržel přehled o vlastní ceně a ani se nepodceňoval ani nepřeceňoval?

Formuloval jste to velmi přesně. Neřekl jste „Říká se o nás, že ...“. Jediné co máme je naše vlastní sebezcharakteristika. Proto milujeme izolaci, uzavřenost a malost. Proto se tak rádi učíme z vlastních chyb a ne z chyb druhých. Vyhýbáme se konfrontaci s ostatním světem, tvrdíme raději, že „jejich“ názory nás nezajímají. Jsme „mistři světa“, i když nejsme. Ani geniálního Jana Baťu jsme nedokázali rehabilitovat a přijmout za svého. Dodnes, spolu s komunisty, zpochybňujeme Soustavu řízení Baťa – která je jediná ryze naší. Izolací a uzavřeností ztrácíme přehled o vlastní ceně, která, jak je známo, je vytvářena pouze na trhu idejí a tím trhem je dnes celý svět, ne jedno promile světa. Proto neustále cestuji, hostuji na univerzitách a publikuji v zahraničních časopisech: abych se vystavil tržním silám, které určují moji cenu. Zatímco třeba v Taipei je cena mých znalostí velmi vysoká, v ČR je naopak velmi nízká. Je to tak se znalostmi vždycky: chci-li učit anglo-americkou literaturu, nemohu očekávat vysoké ocenění v Iránu; chci-li prodávat vepřo, knedlo, zélo, nemohu být zklamán svým oceněním v Izraeli. (Který český klub by zaplatil Jágra?) Nikdo z nás nemůže sám posoudit hodnotu a cenu svých znalostí – rozhodují o tom druzí. Jediné, co můžeme sami posoudit je, zda máme či nemáme nějakou informaci. Ale svět se již dávno posunul od informací ke znalostem. Vědět přece neznamená umět.

8. Minulý rok jste se v žebříčku největších českých ekonomů umístil na prvním místě. Václav Klaus skončil až jako třetí. Kdykoli vás citují na našich trénincích, pro většinu účastníků je to první setkání s vaším jménem. Přitom, podle mých zkušeností, přední místa anket a žebříčků obsazují obvykle ti mediálně nejznámější. Čím si vysvětlujete to první místo a to, že mnoho českých manažerů se s vaším jménem setkává poprvé.

Mezi slepými, jednooký králem. Jde ale o ekonomy nejvíce citované v odborné literatuře, ne o „největší“. „Největším“ ekonomem zůstává i nadále a bezkonkurenčně Václav Klaus; domnívám se, že na celém světě. Mé první místo není zas tak velkou poctou (viz Klaus), ale spíše naplněním vnitřních očekávání. Jsou žebříčky místní a jsou žebříčky světové. Jsou žebříčky mediální a jsou žebříčky opravdové. Určité uspokojení plyne také

z toho, že zde nejde o nějakou populární soutěž popularity. Ekonomové si nedávají zlaté slavíky či koruny, zaplat' pánbůh. Aby si o nich pak štěbetali i vrabci na střeše? To, že se čeští manažeři setkávají s mým jménem poprvé vypovídá něco o nich spíše než o mně. Já jsem také nevěděl, kdo jsou přední čeští ekonomové. Ale za neznalost se vždy stydím, určitě bych se s ní nepyšnil. Vaše zkušenost tedy vypovídá o žebříčku manažerů, o zdrojích jejich znalostí, o hodnotách, kterých si cení a které oceňují. To, co je ceněno v USA, Číně, Japonsku či Tchajvanu nemusí být nutně ceněno v ČR. Je to tak se znalostmi obecně. Neexistují univerzální znalosti, jen univerzální informace. Vsadím se, že titíž manažeři by dovedli vyjmenovat žebříček českých hokejistů. O něm totiž není pochyb. Ale ekonomie? Není to věda, které rozumí všichni a do které mluví všichni? I politici? A někdy i manažeři?

9. Proč myslíte, že máme v porovnání se sportovci ve světové třídě pouze promile manažerů?

Myslím, že jsem na to poukázal již v předchozí odpovědi. Určitá skupina sportovců se dnes a denně se světovou třídou porovnává, přijímá světová kritéria a vyhledává hodnocení druhých namísto sebehodnocení. Mám pro takové sportovce obdiv - ani ne tak kvůli výkonům, jako kvůli tomu slezení z pecí a vydání se do světa. Honzů za pecí máme doma dost. Manažeři dávají přednost izolaci, sebehodnocení a vyhledávají místní, ne světové certifikáty, akreditace a vůbec všechny ty černé rámečky, co si pak rozvěšují po stěnách. Proto máme těch opravdu dobrých manažerů jen přehršli a o to více je třeba si jejich výsledků vážit. My v ČR stále hodnotíme manažery podle pozice a tudíž se často velmi mýlíme. V profesionálních sportech se hodnotí podle výkonu a přidané hodnoty. Proto může i hráč být ceněn více než ředitel celé ligy. I manažeři a podnikatelé, i v ČR, budou jednou hodnoceni podle výsledků a přidané hodnoty, ne podle dosažených pozic - k jejichž došplhání je zapotřebí zcela jiných vlastností a dovedností ...

10. Jeden z mých profesorů, Američan, učí podobně jako Vy v Číně, v Praze a USA. Nedávno jsme hovořili o rozdílech mezi studenty v těchto zemích. Stěžoval si na pasivitu, až apatii našich studentů a jejich strach mluvit před ostatními. Naopak vyzvedával čínskou píli a zvědavost. Jaká je Vaše zkušenost?

Tatáž. Tyto národy pochopily, že cesta k úspěchu spočívá ve vzdělání – ale ne v informacích a vědomostech, ale ve znalostech. Studenti jsou produkty svého prostředí a liší se ve vnitřním sebevědomí. Když někdy nestihnou přednést plánovaný materiál a oznámím jeho vypuštění, tak mi studenti v ČR zatleskají, v USA to přejdou mlčením, ale neprotestují, a v Číně se do mně „obují“ a donutí mě, abych přišel v sobotu nebo v neděli ráno vše napravit. A tak je nastavená i celá společnost. Z pohledu globální soutěže tedy vlastně nemáme šanci. Nejvhodnější strategií je spolupráce.

11. Díky tomu, že trávíte většinu času v zahraničí, udržíte si pravděpodobně potřebný nadhled nad tím, co se kde děje. Co se nám Čechům, dle Vašeho názoru, z tohoto pohledu od začátku 90.let podařilo? Co na druhou stranu považujete za neúspěch?

To záleží na tom, co jsme chtěli. Chtěli jsme kupónovou privatizaci a tak se podařila. Lépe už ji provést nešlo. Chtěli jsme v politice, v hospodářství i v právu udržet komunisty – a také se to podařilo. Chtěli jsme fungování svého průmyslu a obchodu předat zahraničním vlastníkům – podařilo se. Nechtěli jsme přímou demokracii a přímou volbu prezidenta – uspěli jsme. Z našich záměrů se toho podařilo poměrně hodně. (Otázkou je kvalita a vhodnost našich záměrů, ale to je jiný příběh.) Za neúspěch považuji naši negativní reputaci v zahraničí a klesající úroveň vysokého školství: tam se nám opravdu nedaří a nelze říci, že bychom to tak chtěli.

12. Co byste tedy doporučil těm, kterým je malý český rybník těsný a chtějí se dostat mezi světovou třídu?

Česká kotlina je velmi svérázný, statisticky malý vzorek okolního světa ve smyslu hodnot, chování a znalostí. Mnohým vyhovuje být velkou rybou v malém rybníce. Potkal jsem toto dilema před svým odchodem do USA, při debatách s kolegy. Někdo chce být něčím nikde, jiný zase ničím někde. Já jsem neodcházel ani tak do USA jako do prostředí amerických univerzit, které jsem tehdy obdivoval. Aby se člověk mohl dostat mezi světovou

třídu, musí přijmout riziko, že zůstane ničím někde. Protože být někde – nemusí to být jen fyzicky, ale i v myšlení a komunikaci – je základní podmínkou k dosažení něčeho někde: tedy ve světě, ve světové třídě. Podle své odpovědi na toto základní dilema zjistíte svůj „typ“ a tomu přizpůsobíte své chování a úsilí. Zůstat ničím nikde je ovšem údělem většiny, ale vůbec to neovlivňuje spokojenost a radost ze života. My zde hovoříme o ambicích. Ambiciózní lidé, i když úspěšní, nejsou nutně spokojeni či šťastní. Věk je ale milosrdný a ke konci poutě nabídne celoživotně ambicióznímu „hnanci“ oslabení či ztrátu ambicí – berte to!

13. Přednášíte na univerzitách po celém světě, publikujete knihy, píšete do novin a časopisů, jste v redakčních radách řady odborných periodik, radíte firmám,... Jak to všechno dokážete „nacpat“ do 24 hodin?

Typicky česká otázka. My neumíme organizovat svůj čas, nemáme k času respekt a plýtváme časem kde a jak se dá. Čeští manažeři pracují nejvíce hodin v Evropě, ne-li na světě. Čeští profesori nemají čas vůbec na nic, ani na lásku. Dodnes se setkávám s lidmi, kteří se chlubí jak dlouho do noci pracují, jak pracují přes víkendy, jak jsou stále na telefonu, stále na silnicích, na schůzích, atp. Výsledky tomu jen málokdy odpovídají, nedokáží ani to málo „nacpat“ do poctivého dne. Jestliže kopu celý den jámu, kterou jsem kopat neměl, a pak ji musím další den zasypávat – pak sice pracuji 24/7, ale výsledek veškerý žádný. Tajemství nespočívá v parametrech výkonu, ne v tom *jak* věci dělat, ale *co* dělat a hlavně *proč*. Tedy ve strategii. Strategie zůstává nejslabší stránkou českého managementu.

Děkujeme za rozhovor.

Tomáš Hajzler

5. Citáty

Jedno moudro k zamyšlení:

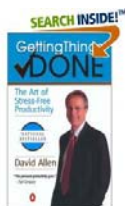
Odpověď moudrého starce na otázku: „Co Tě na nás lidech nejvíce udivuje?“

Udivuje mě to, že je nudí být dětmi a tak pospíchají, aby dospěli, a když jsou dospělí, zase touží být dětmi.. Překvapuje mě, že ztrácejí zdraví, aby vydělali peníze, a potom utrácejí peníze za to, aby si dali do pořádku svoje zdraví. Překvapuje mě, že se tolik strachují o svou budoucnost, že zapomínají na přítomnost, a tak vlastně nežijí ani pro přítomnost, ani pro budoucnost. Překvapuje mě, že žijí, jako by nikdy neměli zemřít, a že umírají, jako by nikdy nežili.“

Další citáty naleznete [zde](#)

6. Knihy

Zde jsou tři knihy, které nás v minulém měsíci zaujaly – novými myšlenkami, novými pohledy na staré myšlenky, zajímavými otázkami nebo neobvyklou formou. Bohužel takové knihy nenacházíme na našem trhu, přestože jsme pravidelnými návštěvníky velkých pražských knihkupectví. Nezbyvá než zabrousit na [Amazon](#) nebo vyjet za hranice.



[David Allen: Getting things done](#)

Alias umění produktivity bez stresu. Práce předního guru [David Allena](#) se vyznačuje tím, že jde na problém time managementu, sebe-organizace tzv. „odspodu“. Staví na principech bojových umění a výrazně se tak liší od školy, která jde na věc „seshora“ (vize-poslání-hodnoty-...), kterou propaguje například u nás dobře známý [Stephen Covey](#).

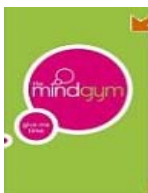
Jazyk: anglický ★★★★★



Tom Peters: Talent

Jedna ze čtyř brožurek guru řízení [Tom Peterse](#), které vznikly jako výtah z jeho poslední knihy [Reimagine!](#) Ti z vás, kteří ji četli zde tedy nevyloví příliš mnoho nových myšlenek. Kniha je ovšem zajímavá svou formou přizpůsobenou spěchu 21.století.

Jazyk: anglický ★★☆☆



MindGym: Give me time

Druhá kniha z týmu [The MindGym](#), který před časem přišel s konceptem revolučních 90-ti minutových mentálních cvičení. Tato práce se zabývá sebe-organizací a najdete zde nové pohledy na staré myšlenky, trefné paralely a tipy a triky na to, jak se ještě lépe zorganizovat.

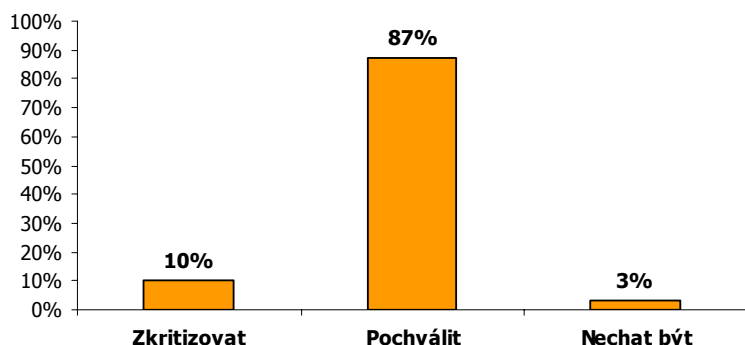
Jazyk: anglický ★★★★★

Další knihy najdete [zde](#)

7. Anketa

Co má největší efekt na výkon lidí

V dubnu si na www.peoplecomm.cz 514 lidí zodpovědělo otázku: „Co má největší efekt na výkon lidí?“ Výsledky jsou a nejsou překvapivé. 447 lidí (87%) říká, že největší vliv na výkon má pochvala, teprve potom kritika (10%) a 3% lidí hlasovali pro „nechat být“.



Na druhou stranu 8-9 lidí z deseti si stěžuje na nedostatek zpětné vazby. Kde je zakopaný pes? Toto téma jsme se snažili rozvinout v tipech měsíce (strana 4-8). Když se člověk logicky zamyslí, výsledky zas tak překvapivé nejsou... To, že víme, jak důležitá je pochvala na jedné straně a její absolutní nedostatek tak zůstává jedním z velkých paradoxů fungování dnešního (nejenom firemního) světa. Výsledky naleznete [zde](#)

8. 20. vs. 21. století



Při naší poslední návštěvě [Jedličkova ústavu](#), v jednom z míst, kde pořádáme naše tréninky, jsme si všimli jedné věci. Jedličkův ústav se snaží vyjít vstříc každému obyvateli/žákovi tak, aby mohl žít naplno. Kromě zřejmých věcí jako bezbariérové vstupy, elektrické vozíky tu potkáte třeba i výškově nastavitelné stoly, šicí



stroje s ručním ovládáním a další pomůcky, které lidem pomáhají fungovat téměř plnohodnotným životem. Jedličkův ústav tak bere do hry silné a slabé stránky svých lidí, tj. snaží se je vzdělat a najít pro ně uplatnění v tom, co jim jde a kompenzovat jejich slabé stránky.

Ve světě lidí bez viditelných handicapů se začíná tento přístup objevovat. Šablony a jednoduché postupy přestávají fungovat. Abychom této změně pomohli na světlo světa, zavádíme novou rubriku v sekci [zábava](#).

Umístujeme sem fóry, reklamy, fotografie zákazů, příkazů, proseb na téma autorita, vedení, spolupráce, komunikace, práce, vztahy, motivace a dalších oblastí leadershipu. Cokoli nám pošlete sem rádi umístíme.

9. Novinky v PeopleCommu:

A co je za poslední měsíc nového v PeopleCommu?

1. Po více než třech letech jsme opustili naše prostory ve vile Jaruška, které jsme postupem času přestali využívat (většina našich tréninků i přípravy se odehrává v místech jinde v Praze nebo mimo Prahu (viz [místa](#)). Uzavřeli jsme tak jednu důležitou kapitolu našeho fungování a nastartovali novou.
2. V souvislosti s opuštěním Jarušky, zůstává pouze kontakt na místo našeho původního sídla: U Jedličkova ústavu 1351/1; Tel./Fax: 241 404 446; info@peoplecomm.cz; [více](#)
3. Naše kolegyně Jana Horáková se nám odstěhovala do Španělska a její zodpovědnosti přebírá Petra Hajzlerová, která se k nám vrací po mateřské dovolené: petra@peoplecomm.cz , 777-234-907.
4. S úspěchem nám proběhly první tři tréninky ve [Škole hrou](#). Zde je několik fotografií. Více [zde](#):



5. Navázali jsme partnerství s dvěma zajímavými institucemi: [Jedličkovým ústavem](#) , kde stejně jako ve Škole hrou plánujeme pořadat naše tréninky. Ze stejného důvodu, kterým je individuální přístup, který se v našem přístupu snažíme ukázat. Dalším významným partnerem je týdeník [Respekt](#), jehož jsme pravidelnými čtenáři a děkujeme mu za mnohé informace, ke kterým bychom se jinak nedostali.

10. Partneři

Snažíme se spojit síly s organizacemi s podobným posláním a chutí změnit chod naší společnosti. V tomto duchu jsme se minulý měsíc dohodli na spojení sil se dvěma významnými partnery, kteří se na jiných polích snaží o to, co my. Prvním je [Jedličkův ústav](#), druhým týdeník [Respekt](#).

RESPEKT
cesta k vašemu názoru

Týdeník [Respekt](#) patří k předním nezávislým zdrojům informací v naší zemi. Za patnáct let své existence se vyprofiloval jako liberální, kritické médium, které věří ve svobodu lidského ducha a nutnosti pochybovat při jejím každodenním naplňování. Jméno si získal především díky své investigativní a reportážní žurnalistice a týdně ho čte na 80 000 čtenářů.



[Jedličkův ústav](#) patří k nejstarším zařízením (založeny byl už v roce 1913) pečujícím o lidi s handicapem u nás. Provozuje několik typů škol (základní, zvláštní i střední, tři obory střediska praktického vyučování) a ubytovává a pečuje o desítky až stovky dětí a mladých lidí. Cca 200 dětí a mladých lidí, kteří navštěvují běžné školy, využívá ambulantní služby JÚ (Speciální pedagogické centrum).



Dagmar Rýdlová, která založila a provozuje Jazyky bez bariér už léta přichází s metodami a pomůckami pro ty z nás, kteří nevyhoví [prokrustovu](#) přístupu našeho školního systému. Poslední z jejich úspěšných projektů jsou právě Jazyky bez bariér, které dělají divy nejenom u studentů s dyslexií, ale i u všech ostatních "bez buněk na jazyky".



Když vstoupíte do Školy hrou, nestačíte žasnout. [Prokrustes](#) na míle daleko, žádné jednolité učebny a přísně se tvářící učitelky. Namísto toho se na vás ostatní usmívají a všude, kam se podíváte vidíte nějaký originální nápad. Místo, v naší zemi a školství zejména, tolik obvyklých příkazů a zákazů tak zde v dětech objevují [talent](#), vašeň a sny. I pro tuto jedinečnost probíhají ve [Škole hrou](#) některé naše tréninky.

České manažerské centrum v Čelákovících patří již léta mezi nejvýznamnější vzdělávací instituce v Čechách i ve střední Evropě. Věhlas získali především svými MBA programy, které pravidelně připravují ve spolupráci s renomovanými severoamerickými univerzitami.



Za dobu své existence pomohl Fond ohrožených dětí již tisícům týraných, zanedbávaných, zneužívaných, opuštěných nebo jinak ohrožených dětí najít své místo v životě. Paní Vodičková, která FOD založila a vede, kromě toho udělala nesmírnou spoustu práce na poli osvěty a změny legislativy.



TNS AISA je vedoucí společnost v oblasti výzkumu trhu v ČR. Kromě otázek trhu, konkurence, vnímání značek se do hloubky věnuje výzkumům spokojenosti, motivace a obecně dění uvnitř firem. Jejich zjištění a schopnost ukázat souvislosti jsou oči-otvírající. I na našich stránkách najdete některé z jejich ["čísel"](#).

Mistr je od pohledu velmi sympatický časopis, který chcete otevřít a prolistovat. Pro manažery a podnikatele ho vydává parta lidí s vizí a vášní. V pěti sekcích měsíčně přináší praktické a jednoduché pohledy na základní problémy těch, kteří podnikají, vedou lidi a řídí firmy.

MISTR



Po dlouhou dobu ojedinělý projekt, který slouží jako místo, kde personalisté zdarma a jednoduše najdou, co potřebují ke své práci.