

KDYŽ TÝM
NAJDE SVOU
DUŠI

Praha
2026

© Laurent Laval, 2026

Překlad © Miroslava Časarová, 2026

Obálka © Zuzana Peters, 2026

Desing a tisková příprava © Blanka Klimešová, 2026

RYTMUS

*Tato kniha nevznikla najednou.
Ale postupně.
Při setkáních,
v rozhovorech,
v konkrétních situacích prožitých
v různých organizacích,
často v době proměny.*

*Mohla se stát metodou.
Zvolil jsem jinou cestu.*

***Když tým najde svou duši se
rozvíví jako seriál.***

*Některé pravdy
se totiž neodhalují najednou,
ale po částech.
Ve scénách.
Ozvěnách.
V rezonanci.*

*Stejně jako u pařížských
módních domů.
Rukopis zůstává,
forma se vyvíjí.
Dvakrát ročně nová kolekce.
Nová barva.
Jiné vibrace.*

***Tato kniha se pohybuje
v rytmu.***

*Tvoří jej
impulsy a zastavení,
slova
i ticho.*

*Rytmus, který respektuje lidský
čas.
Čas potřebný k pochopení.
Prožití.*

*A někdy i k tomu,
aby věci mohly doznít.*

***Každou kapitolu lze číst
samostatně.***

***Jejich skutečná síla však
vzniká
v návaznosti,
v ozvěnách mezi nimi,
a společném dechu.***

Tato kniha nevnučuje.

Zve k jemnému posunu.

Není nutné jít sám.

OBSAH

ÚVOD	6
-----------------------	----------

Vše je připraveno... a přesto něco klade odpor

*Transformace zřídka selžou kvůli nedostatku strategie,
častěji chybí propojení, smysl a skutečná angažovanost.*

CO LIDI DRŽÍ: VZTAH

Kapitola 1 – Proč zůstávají?	11
---	-----------

*Co skutečně osloví zaměstnance
více než role, podmínky a výhody.*

Kapitola 2 – Ráj, kterému nerozumíme	15
---	-----------

*Když organizace najde
vzácnou, křehkou a hluboce živou lidskou rovnováhu.*

Kapitola 3 – Je Mozart překonaný?	21
--	-----------

*Když je partitura správná,
ale kolektiv neprožívá příběh.*

ŽIVÁ ZKUŠENOST KOLEKTIV

Kapitola 4 – Společně jsme silnější.	25
---	-----------

Vyjít ven a setkat se

Intermezzo Od vnější inspirace k vnitřní otázce	35
--	-----------

*Sdílená zkušenost se stává zrcadlem
a otevírá cestu k osobnímu Reason for Being.*

VNITŘNÍ STRANA REASON FOR BEING

Kapitola 5 – Malý plamen	39
<i>Osobní Reason for Being – zdroj trvalého odhodlání</i>	

ČLOVĚK VE VZTAZÍCH

Kapitola 6 – Když se Reason for Being začnou potkávat: duše týmu	47
<i>Od jednotlivců ke zrodu živého a vyvíjejícího se kolektivního Reason for Being.</i>	
Kapitola 7 – Když duše určí směr: strategie s konkrétní podobou.	57
<i>Trajektorie, milníky, příspěvky: strategie vychází ze sdíleného Reason for Being.</i>	

ZTĚLESNĚNÉ VEDENÍ

Kapitola 8 – Jiskra	65
<i>Když se směr promění v pohyb</i>	
Kapitola 9 – Co prověří čas	79
<i>Když se závazek stává způsobem bytí: rozlišování, sdílená odpovědnost, tichá přitažlivost, diverzita, která se stala funkční, a vnější doprovázení.</i>	
Závěr – Co zůstává a co povznáší	91
<i>Trvalé propojení Vytvářet přítomnost, vztahy a smysl, aby závazek mohl dál proudit.</i>	

Poděkování	97
-----------------------------	-----------

ÚVOD

Vše je připraveno ... a přesto něco klade odpor

Přijde okamžik,
kdy vedoucí cítí,
že se něco musí změnit.

Ne strategie.
Ne organizační struktura.
Ale způsob chování.

Jsou k dispozici čísla.
Plány.
Konzultanti.
Nástroje.

A přesto
něco brání změně.

Talenty máme,
ale nemohou se projevit.
Transformace začaly,
ale neukotvují se.

Týmy postupují vpřed,
ale bez elánu.

Pak se objeví otázka.

Téměř tiše:

Co vlastně chybí?

Tato kniha vyrostla z této otázky.

Z rozhovorů s vedoucími pracovníky.
Ze společných okamžiků v podnicích,
které procházejí transformací,
růstem,
fúzí,
často napětím.

Bez ohledu na odvětví,
zemi
se opakuje stejný jev.

**Když se člověk
– lídr, manažer, spolupracovník –
spojí s tím, co pro něj má smysl,**

**svým Reason for Being,
něco se začne měnit.**

Talenty se zviditelní.
Vedení se ukotví.
Změna přestává být utrpením
a stává se součástí.

**Transformace se nikdy neděje sama.
Nabývá konkrétní podobu,
když se vnitřní impulsy**

**uznávají,
navzájem na sebe reagují
a zapadají do projektu,
který je přesahuje.**

Reason for Being není inspirativní slogan.
Je to opora.

Stává se klíčem k porozumění.

Způsobem, jak pochopit
lidi,
týmy,
rozhodnutí, která děláme –
i ta, kterým se vyhýbáme –
a směr, který se v čase postupně rýsuje.

Když je Reason for Being
správně pojmenován
stává se silným nástrojem
pro rozvoj talentů,
růst lídrů
a zvládání změn
bez ztráty lidskosti.

**Tato kniha nenabízí
hotové odpovědi.
Sdílí skutečné situace.**

Okamžiky,
kdy ženy a muži
našli své správné místo
a tím posílili svou organizaci.

Tuto knihu
vystihuje
jedna myšlenka:

**Lidem nevadí změny.
Vadí jim, když je vzdalují
od toho, kým jsou.**

Když se pouto
se sebou samým
přetrhne,
odhodlání slábne.

Když se obnoví,
napětí zmizí
a práce je přínosem.

**V průběhu těchto stránek
se role lídra mění.**

Postupně opouští oblast kontroly
a vstupuje do prostoru pozornosti.

**Nejde již jen o jednání.
Ale vytvoření podmínek,
aby to, co dává smysl,
mohlo proudit
a trvat.**

CO LIDI DRŽÍ: VZTAH

Kapitola 1 – Proč zůstávají?

Přijde chvíle,
kdy manažer přestane rozumět.

Konkurence nabídne víc.
Jinde slíbí vyšší mzdu.
Větší flexibilitu.
Méně omezení.

A přesto
lidé z jeho týmu zůstávají.

I když by mohli odejít.
Nikdo je nedrží.
Odchod by byl rozumný.

Proč zůstávají?

Pozor
na rychlé odpovědi.

Není to strach.
Zvyk.
Pohodlí.

Nedá se to snadno pojmenovat.

Viděl jsem,
jak celé týmy opustily
dobře řízené, výkonné firmy
bez lítosti.

A jiné týmy
držely pohromadě
v nejistých, náročných,
někdy i nepohodlných podmínkách.

Rozdíl nebyl v benefitech.

Ale ve vztazích.

V některých organizacích
lidé vědí, že jsou důležití.

Ne jako funkce.
Ne jako zdroje.
Ale jako lidé.

Jsou očekávání.
Vidění.
Berou je vážně.

I když nejsou dokonalí.
A dělají chyby.

Není to nic velkolepého.
Je to nenápadné.
A odehrává se to každý den.

Ve způsobu, jakým spolu mluví.
Jak se dívají jeden na druhého.
Zda se vedoucí zastaví a naslouchá –
nebo jenom projde kolem.

**Závazek nevzniká z řečí.
Ale z atmosféry.**

Když můžou říct
– dnes to nezvládám –
bez odsouzení.
Zůstávají.

Když je jejich i nedokonalé úsilí
vidět,
zůstávají.

Když ten,
kdo vede,
nestojí nad nimi,
ale uprostřed.
Zůstávají.

**Nepřicházejí jen splnit úkol.
Jdou za lidmi,
se kterými něco budují.**

Pomalů.
Bez velkých slov.

Není to pohodlí.
Je to forma lidské věrnosti.

A když člověk najde místo,
kde může být skutečně přítomen,
bez zbytečné masky,
váhá odejít.

Ne proto,
že by to jinde neuměl.
Ale proto,
že ví,
co by zde zanechal.

Proto zůstává.

**Porozumět tomu,
co lidi přiměje zůstat,
je často prvním krokem
k jinému druhu vedení.**

Kapitola 2 – Ráj, kterému nerozumíme

Někdy se stane,
že se firma ocitne
v podivném stavu.

Nic se nerozhodlo.
Nebyl vytvořen žádný plán.
Nikdo neřekl:
„Teď vybudujeme něco výjimečného.“

A přesto to funguje.

Pracuje se.
Napětí existuje.
Není nouze o potíže.
Ale celek dýchá.

Cítíte určitou správnost.
Jako by lidé byli přítomní.

V tom, co dělají.
A s těmi, co spolupracují.

Komunikace je přímá.
Bez zbytečných oklik.
Neshody se nehrojí.
Rozhodnutí přijímají.
Někdy se o nich diskutuje,
ale zřídka se sabotují.

Energie proudí.

Ti uvnitř to cítí.
Kdo přichází zvenčí,
to pozná okamžitě.

Často říká:

„Tady se něco děje.“

Aniž by to dokázal pojmenovat.

Tento okamžik je vzácný.

A především křehký.

Mohlo by se zdát,

že je založen na metodě.

Není tomu tak.

Viděl jsem firmy,

které se snažily tento stav napodobit.

Seriózně.

S dobrou vůlí.

Kopírovaly praktiky.

Převzaly slovník.

Zavedly rituály.

Nepodařilo se.

**Protože tento křehký stav,
nelze vytvořit na povel.**

Většinou vzniká

z opakovaného nesouladu.

Z krize,

kterou lidé prošli společně.

Z těžkého rozhodnutí,

které bylo dotaženo do konce.

Z okamžiku,

kdy byly lidé důležitější

než image.

Z chvíle,
kdy někdo raději ustoupil,
aby nezničil vztah.

Nic okázalého.
Opakované lidské volby.

**Postupně
se něco buduje.**

Důvěra,
která není provolávaná,
ale prověřená.

Spolupráce,
která nestojí na strachu,
ale na společné zodpovědnosti.

V těchto firmách
lidé nejsou naivní.

**Vědí,
že se tato rovnováha může narušit.
Sama od sebe nevydrží.**

Rozpadne se rychle.

Zbytečně tvrdé slovo.
Opomenuté uznání.
Mlčení ve špatný okamžik.

Někdy skoro nic.
Ale může to narušit vztah.

Ten totiž dá
práci jinou hloubku.

Proto o něj dbají.

Ti, kdo tento stav zažívají,
o něm nemluví jako o samozřejmosti.

Je to přechod.
Vzácný okamžik.
Téměř nečekaný.

Vědí,
že k němu nedošli
díky výjimečnosti.
Ale díky pozornosti.

Pozornosti k druhým.
Ke slabým signálům.
Pozornosti k tomu,
co i nepatrně zraňuje.

To, čemu někteří říkají ráj,
není idyla.

Neodstraňuje únavu.
Ani konflikty.
Neruší úsilí.
Ani tlak.

Ale dává práci jinou barvu.

Necítíme se tam zaměnitelní.
Jsme společně odpovědní.

Protože každý,
někdy nejasně,
cítí,
co přináší celku.

**Tento ráj
není nikdy definitivní.**

Nechrání se pravidly.
Neobhazuje se projevy.

**Udržuje ho
neustálá lidská bdělost.**

Často ji podporují
manažeři.

Ne aby kontrolovali.
**Ale aby chránili to,
co právě žije.**

Držet rámeček.
Bez zkostnatění.
Připomínat podstatné.
Bez vynucování.

To je pravděpodobně důvod,
proč je to těžké pochopit.

Nespočívá to v tom,
co ovládáme,
ale co každý den respektujeme.

Lidi.
Vztahy.
A to,
co tiše
dává smysl společné práci.

Kapitola 3 – Je Mozart překonaný?

Mozart žije.
Noty existují.
Hudba je přesná.
Dílo přežilo staletí.

A přesto se někdy stane,
že odcházíme z divadla
aniž bychom pochopili,
co se vlastně odehrálo.

Partitura byla dodržena.
Hudebníci přesní.
Zpěváci bezchybní.

Všechno bylo technicky správně.
Ale příběh zůstal vzdálený.

Herci hráli.
Publikum poslouchalo.
Ale nevzniklo
mezi nimi napětí.

Tento posun je nenápadný.
Nepatrný na první pohled.

**Vzniká,
když všichni nevnímají
scénář stejně.**

Každý dělá svou práci.
Vážně.
Profesionálně.
Ale nesdílejí stejný záměr.

V takových chvílích
může i velké dílo
ztratit svou sílu.

**Ne proto,
že by bylo zastaralé.
Ale je nesrozumitelné.**

Totéž se děje ve firmách.

Strategie jsou napsané.
Cíle sdílené.
Role definované.

A přesto se stane,
že zaměstnanci nevědí,
jaký příběh
společně vyprávějí.

Jednají.
Produkují.
Dodávají.

Ale nechápou souvislosti.
Necítí proč.

Když každého pohltní jeho role,
ale neposlouchá celek,
kolektiv dál existuje,
jenže nerezonuje.

Porady se řetězí.
Rozhodnutí přijímají.
Projekty postupují.

A přesto se něco pomalu vytrácí.

Zapojení slábne.

Nenápadně.

Neviditelně.

Proměňuje se.

Děláme, co je třeba.

Respektujeme rámec.

Plníme cíle.

Ale bez té zvláštní intenzity,
že jsme skutečně součástí.

Nejde o talent.

Módu.

Nebo kompetence.

Není to nedostatek odhodlání.

**Je to okamžik,
kdy kolektiv přestane sdílet příběh.**

**Ten se nepřenáší dokumentem.
Musí se žít.**

Když jeho aktéři
naslouchají ostatním.

Když svá rozhodnutí
přizpůsobují tomu,
co se děje tady a teď.

V orchestru začne skutečná hudba,
když se muzikanti navzájem poslouchají.

Ve firmě
projekt ožívá,
když lidé přestanou
hrát vedle sebe
a začnou spolu.

Teprve tehdy
se může něco změnit.

**Ne tím,
že se přepíše partitura.
Ale vytvoří se podmínky,
aby příběh znovu ožil.**

ŽIVÁ ZKUŠENOST

KOLEKTIV

Kapitola 4 – Společně jsme silnější

Vyjít ven a setkat se.

Předchozí kapitola odhalila známý paradox.

Všechno je připraveno.

Strategie.

Talenty.

Organizace.

A přesto
se kolektiv nedává do pohybu.

Postupem času jsem pochopil,
**že tuto změnu
nelze nařídit.**

Nevzniká
z lépe formulovaného projevu.

Nebo sofistikovanějšího systému.

Odehrává se jinde.

Ve způsobu, jakým se lidé setkávají.

V prostoru, který se jim nabízí.

V energii, která mezi nimi může,
nebo nemusí proudit.

**Vytvořit podmínky pro tuto křehkou změnu,
nastolit okamžik, kdy se může objevit
kolektivní energie, se stalo jádrem mé práce.**

Když připravuji setkání lídrů,
vždy začínám krásou.

Ne z lásky k luxusu.

Ale proto,

že krása povznáší.

Pozvedá pohled.

Pozornost.

Přítomnost.

Místo vybírám

dříve než cokoli jiného,

dříve než téma,

řečníky.

Program.

Otevřené místo.

Které dýchá.

A vyzývá

dívat se dál než jen na sebe.

Někdy je to sál s výhledem na Prahu.

Město je tam.
Živé.
Složitě.
Křehké.

Beze slov připomíná,
co ve skutečnosti znamená řídit.

Vedoucí pracovníci pocházejí
z velmi odlišných odvětví.

Průmysl.
Logistika.
Energie.
Finance.
Technologie.
Služby.

Profese nejsou stejné.
Ani omezení.

A přesto
rozdíly
velmi rychle
přestávají vytvářet hranice.

Ne proto, že by zmizely.
Ale proto, že se nastaví jiná úroveň vnímání.

Nemluví se jen o trzích
nebo organizačních schématech.

Hovoří se o těžkých rozhodnutích.
Lidské odpovědnosti.
Osamělosti.

Právě tyto souvislosti
způsobují rozmanitost.

Atmosféra podporuje pohyb.

Lidé korsují.
Potkávají se.
Mluví ve stoje.

Malé občerstvení.
Pár skleniček.

Nic, co by svazovalo.
Nic, co by omezovalo.

Prostor nenutí ke konverzaci.
Jen ji umožňuje.

Každý se řídí svým tempem.
Někteří mluví hodně.
Jiní naslouchají.

Ne všechno je zajímavé.
Ale to je v pořádku.

Důležité je, že se může něco stát.

**Není důležitý obsah.
Ale setkání.**

Vše otevírá zpěv.

Operní pěvkyně vstupuje na scénu
bez okázalosti.
Stačí její přítomnost.

Skladby jsou vybírány pečlivě,
souvisují s tématem dne.

Každá píseň povznáší.
Otevírá vnitřní prostor.

Po zpěvu interpretka promluví.

Málo.
Přesně.

Vysvětlí,
proč právě tato skladba.
Co vypovídá
o odvaze,
překonávání překážek,
riziku,
odpovědnosti.

Její oblečení
není nikdy neutrální.
Volí ho se stejnou pečlivostí
jako repertoár.

Oděv doprovází sdělení,
aniž by ho přebíjel.

Nesnaží se svádět.
Chce být pravdivá.

Hudba, tělo a hlas
vyprávějí totéž.

Proměna není vysvětlena.
Je ukázána.

Tato neviditelná hudební práce umožňuje,
aby zážitek trval
daleko za hranicemi
přítomnosti.

Hudba nerozptyluje.
Sjednocuje.
Pozvedá.

Spojuje lidi na vyšší úrovni,
než je analýza
nebo srovnávání.

Spojuje bez jednotvárnosti.
Sjednocuje i s rozdíly.

**Když jsou lidé takto propojeni,
něco začíná existovat.**

Zůstávají ve spojení.
Pamatují si.
Odváží se ozvat i později.

**A protože vztah předcházel problému,
mohou pak společně řešit to,
co se jednotlivci zdálo příliš složité.**

Tomu všemu předcházela ještě jiná práce.

Hovořící lídři a personalisté
nebyli vybráni pro svůj úspěch.

Ale díky tomu,
jak prožívají dané téma.

Pomáhám jim.
Ne abychom
uhladili slova.
Ale aby je prožili.

Pracujeme s příběhem.
S bodem napětí.
Okamžikem,
kdy se museli rozhodnout
bez jistoty.

Emoce je přítomná.
Není vynucená.
Ani potlačená.

Pořadí vystoupení řečníků je jako vlna.

Pocity navazují.

Jedno slovo otevře pohled.
Jiné znejistí.
Třetí osvětlí.

Ticho.
Nádechy.

Sál přirozeně sleduje.
Rytmus je správný.

Pak přichází pauza.

A právě tam
se odehrává něco zásadního.

Povzbuzuji je,
aby šli jeden k druhému.

Tichá odvaha oslovit neznámého.

Jsou tu pro sebe.
A otevírají další setkání.

Propojit se teď.
Tváří v tvář.

Později
zůstáváme spojeni
i na dálku,
pokud jsme se poprvé
setkali tady.

Tato nečekaná setkání
mají často
největší význam.

Rozhovor
bez konkrétního záměru.
Pohled.
Věta
slyšená ve správný okamžik.

Někdy změni směr.
Dokonce i život.

A někdy se objeví lehkost.

Pěvkyně se zastaví.
Usměje se.
Navrhne, abychom se přidali.

Někdo v sále souhlasí.

Bez toho,

aby se bral vážně.
Ale využije
příležitost.

Není to dokonalé,
ale živé.

A právě to dojíká.

Ve skupině se neztratí složitost.

Ale nejsme na ni sami.

Tato setkání
nedávají hotové odpovědi.

Ale posouvají nás.

To je často
skutečným začátkem.

Podmínkou,
aby lidé byli přítomní.
Slova pravdivá.
Aby se kolektiv
stal skutečnou oporou.

Společně jsme silnější.

Ale pouze tehdy,
když se někdo
stará o rámeček,
tempo
krásu,
a především
o lidi.

Od tohoto bodu
může cesta pokračovat.

Od kolektivu
směrem dovnitř.

Od setkání

k malému plameni.

Intermezzo

Od vnější inspirace k vnitřní otázce

Společně jsme silnější.

**Ale není to počet,
co vytváří sílu.**

Vše spočívá v tom,
jak se síly navzájem rozpoznají.

Na těchto setkáních
jsem viděl lídry přicházet
se svou osamělostí
jako s příliš těžkým kabátem.

Měli plány.
Čísla.
Naléhavé úkoly.

**A především tichou otázkou:
jak vydržet, když je vše složité?**

A tak si nechali pomoci.

Nejprve zvenčí.
Od jiných vedoucích pracovníků a personalistů.

**Ne proto,
aby je napodobovali.
Ale aby mohli dýchat.**

**Porovnávat.
Aby nebyli o samotě
se svými vlastními problémy.**

**Sto lídrů pohromadě
představuje vzácnou kolektivní inteligenci.**

Pokud počítáme roky,
jde někdy
o tisíce let zkušeností
ukázaných
během několika hodin.

**Cenná zkratka:
použijeme inteligenci druhého,
aniž bychom mu brali jeho cestu.**

Tato setkání mají něco zvláštního.

Nejsou odborným shromážděním,
seminářem,
ani jednostrannou konferencí.

Mluví se zde pravdivě.

Sdílejí se
skutečné příběhy.
Problémy podobné těm našim.

A v tomto sdílení,
aniž bychom to plánovali,
začne něco proudit:
inspirace.

**Když lídr přijme pomoc od svých kolegů,
pomáhá tím i ostatním.**

Nabízí příběh
o pokusu,
neúspěchu,
zotavení.

Není to snad
jednoduchá
a hluboce lidská
definice
společenské a ekonomické odpovědnosti?

**Jakmile začnou lídři zase dýchat,
vynoří se jiná otázka.**

Tichá.
Intimní.

Kdo jsem, když rozhoduji?

Protože manažerovi
často nechybí řešení,
ale vnitřní stabilní bod.

**Tento bod nazývám malý plamen.
Osobní Reason for Being.**

A právě zde se cesta mění.

**Od vnější inspirace
k vnitřnímu prostoru.**

VNITŘNÍ STRANA

REASON FOR BEING

Kapitola 5 – Malý plamen

Osobní Reason for Being – zdroj trvalého odhodlání

Ve firmách
umíme pojmenovat funkce.
Role.
Odpovědnost.

Dokážeme říct,
co každý dělá.
Co ovládá.
Co by měl zlepšit.

Méně umíme pojmenovat,
co každý skutečně
přináší ostatním.

A přitom právě tam všechno začíná.

Osobní Reason for Being
není slogan.
Ani inspirující věta
vyvěšená na zdi.

Je to vnitřní opora.

Jedinečný způsob,
jak být užitečný ostatním.
Osobní forma
příspěví světu.

Říkám tomu **malý plamen.**

Existuje pouze jeden osobní Reason for Being.

Nezná hranice
mezi pracovním a soukromým životem.
Ani bariéry
mezi rolemi.

To, co někdy nazýváme
souvislosti,
jsou jen různé scény,
v nichž se projevuje
stejný hluboký přínos.

**To, co se mění,
nejsou základy.
Ale formy,
které nabývá podle situací,
ve kterých žijeme
a rozhodujeme.**

Tento plamínek nelze vymyslet.

Nejde vybudovat

pomocí cílů
nebo kariérních plánů.

Můžeme jej rozpoznat.

V jednoduchých okamžicích.

Když člověk vypráví o situaci,
kdy cítil klidnou, trvalou radost.

Ne zářivé vítězství.
Nebo veřejné uznání.

Ale správnost.

Soulad.

Mezi tím, kým je,
a tím, co dává.

Osobní Reason for Being
nepopisuje povolání.
Ani kompetence.

Říká:

**tohle tato osoba
přináší druhým,
když je plně sama sebou.**

Tuto větu nikdy neobjevíte sami.

Vzniká z pohledu druhého.
Při pozorném naslouchání.

Osobní Reason for Being
pojmenovává touhu:
to, co ve mně

dává život do pohybu,
a mohu tu tak být pro ostatní.

**Je zapotřebí někdo,
kdo to pomůže vyjádřit.**

Někdo,
kdo klade správné otázky,
přijímá ticho,
a drží rámeček,
dokud se neobjeví
ta správná slova.

Osobní Reason for Being je stabilní.

Nemění se
v závislosti
na pracovních pozicích,
povýšení
nebo s životními změnami.

Lze ho potlačit.
Skrýt.
Ztišit.

Stejně zůstává.

Když osobní Reason for Being
není rozpoznán,
člověk se přizpůsobí.

Dělá, co je třeba.
Dosahuje svých cílů.
Splňuje očekávání.

Ale postupně
se vyčerpává.

Energie se rozptyluje.
Smysl se vytrácí.

Právě tehdy lídři často cítí nepohodlí.

Začnou nabírat.
Talentovaní lidé přicházejí motivovaní.
Někdy zůstávají.

Ale intenzita už tam není.

Jeden lídr mi řekl:
„Jsou přítomní.
Dělají svou práci.
Ale necítím rozdíl.“

Protože zůstat není totéž jako se zapojit.

Můžeme zůstat
z opatrnosti.
Pohodlí.
Ze zvyku.

Angažovanost
se pozná jinak.

V pozornosti věnované detailům.
V rozhodnutí, které se učiní,
když se nikdo nedívá.
V touze vyřešit problém mimo vlastní zónu.

Organizacím,
které dnes mají potíže
s náborem
a zejména udržením talentů,
nechybí technická řešení.

Často schází hlubší nástroj.

Tím je osobní Reason for Being.

Když člověk pozná
co skutečně přináší,
něco se uvolní.

Masky padají.
Přítomnost se prohlubuje.
Vztahy mění povahu.

Toto uznání
neprochází
hodnoticím systémem,
psychometrickým testem
ani typologií profilů.

Stačí jedna věta.

Jedinečná.

Věta,
která nesrovnává.
Neklasifikuje.
Ale uznává.

Zde je několik příkladů
osobních Reason for Being,
vyjádřených členy mého týmu.

Nejsou to vzory.
Nebo příklady k napodobení.

Dávají pocítit,
co může být jedinečný přínos,
když je správně formulován.

Vytvářím bezpečný prostor, kde se lidé mohou svobodně vyjádřit
a nalézt radost.

Pomáhám lidem uskutečnit to, co považovali za nemožné.

Rád vytvářím něco neobvyklého, co přináší jiskru do života.

Svým uměním obejmu lidi a probouzím v nich emoce.

Pozvedám lidi tím, že rozpoznávám živý talent v jejich nitru.

Doprovázeli jsme
přibližně tisíc lidí
při vyjádření
jejich Reason for Being.

A pokaždé
se ukázalo to samé:

Každý je jiný.

Jedinečný.

Nezaměnitelný.

Originalita
není rizikem
pro organizaci.

Je bohatstvím.

Člověk,
který zná
svůj Reason for Being,
se rozhoduje jinak.

Vybírá s větší důsledností.
Méně rozptyluje energii.
A téměř přirozeně
přispívá
k rozvoji svého okolí.
Jedna pravda však zůstává.

**Reason for Being,
jakkoli jasný,
nestačí.**

Člověk
si nevystačí sám.

Roste
ve vztazích.
A především
ve společném projektu.

Aby se mohl plně zapojit,
potřebuje cítit,
že jeho jedinečný přínos
je součástí
něčeho většího než on sám.

Tam cesta pokračuje.

Od osobního malého plamene
ke kolektivní dynamice.

Od *já*
k *my*.

Právě tam
se může zrodit
duše týmu.

Když je Reason for Being
sdílen uvnitř skupiny,
nemění pouze jednotlivce.

Mění vztah.

ČLOVĚK

VE VZTAZÍCH

Kapitola 6 – Když se Reason for Being začnou potkávat: duše týmu

Vztah se mění.

Pohyb se
nerodí z kolektivu.
Ale z jednotlivce.

**Teprve tehdy,
když se setkají celé osobnosti,
může vzniknout
něco skutečně kolektivního.**

Vzpomínám si
na rozhovor
se zakladatelem
velké asociace manažerů.

Ptal jsem se ho,
co podle něj
vysvětluje sílu a trvání
toho, co vybudoval.

Odpověděl mi větou,
která mi utkvěla v paměti:

**Velké věci
vždy začínají
setkáním dvou lidí.**

Pohled do očí.
Stisk ruky.

A pak dodal,
téměř šeptem:

Je potřeba křehkost.

Když je osobní Reason for Being
sdílen v rámci skupiny,
něco se změní
ve způsobu, jakým její členové spolu žijí.

Lidé se už nedívají
pouze skrze své role,
funkce
nebo odpovědnosti.

**Začínají se vidět tím,
co skutečně přinášejí druhým.**

Nenápadný posun.
Ale rozhodující.

Dokud každý v týmu mluví
ze své pozice,
komunikace funguje.

Někdy je efektivní.
Ale omezená.

**Když se všichni začínají vidět
z pozice Reason for Being,
vztahy se mění.**

Už se nesnaží chránit.
Chtějí se doplňovat.

Právě zde
se objevuje otázka rozmanitosti –
ne jako téma k řešení,
ale jako skutečnost k přijetí.

**Rozmanitost
není především
otázkou shody.**

Je otázkou potenciálu.

Rozdíly věku.
Profesních drah.
Životních rytů.
Osobních situací.

Rozdílné schopnosti,
viditelné i neviditelné.

Různé profesní příběhy,
někdy narušené,
jindy přerušené.

To vše
ve firmách už existuje.

To, co nejčastěji chybí,
není rozmanitost.

Je to schopnost propojit ji.

Dokud zařazujeme lidi
pomocí definovaných kategorií,
přidáváme vrstvy.
Zkomplikujeme to.
Unavíme se.

Když vycházíme
z Reason for Being,
pohled se mění.

Neptáme se:
jak spojit tuto skupinu?

Ale:
co tato osoba přináší,
když je plně sama sebou?

Profesionálka,
která se vrací
po delší pauze,
se nevrací „pozdě“.

Vrací se s jinou hloubkou.

Zkušenost nestojí víc.

Nese paměť.
Tiché znalosti.

Schopnost předávat.

Atypický talent není křehký.

Často je jen pouze špatně pochopen.

Reason for Being
umožňuje právě toto:
vidět člověka,
a ne pouhou kategorii.

A právě odtud
může vyrůst
kolektivní Reason for Being.

Tým není neměnná jednotka.

Je to setkání lidí,
kteří mají spolupracovat
po určitou dobu.

A poté se rozdělit.

Toto setkání
se stává plodným tehdy,
když rozdíly
přestanou být tolerované
a začnou být
chtěné.

Kolektivní Reason for Being
není kompromis.

Není to průměr
osobních Reason for Being.

**Jde o jejich propojení,
rozšířené o to,
co se lidé rozhodnou
uskutečnit společně.**

V tomto okamžiku můžeme mluvit
o týmovém duchu.

Ne o příkazu.
Ale o prožité zkušenosti.

Když se duch týmu
vyjasňuje,
masky padají
snadněji.

Lidé se odváží říct,
na čem jim záleží.

Ale i co je brzdí.

Rozmanitost
přestává být
citlivým tématem.

Stává se
společným jazykem.

Generační rozdíly
se proměňují
v předávání zkušeností.

Proměnlivé cesty
se stávají
zdrojem přízpůsobivosti.

Osobní omezení
už nejsou překážky
a stávají se
propojenými faktory.

Důvěra
se prohlubuje.

**Neopírá se už pouze
o schopnosti,
ale o vzájemné uznání.**

V tomto okamžiku
dochází k důležitému jevu:

Bariéry
mezi lidmi
i jednotlivými odděleními ve firmách
začínají praskat.

Ne proto,
že bychom proti nim bojovali.

Ale proto,
že ztrácejí
svůj smysl bytí.

Když člověk chápe,
jak svou podstatou
obohacuje společný projekt,
nemá důvod
se uzavírat.

Chce spolupracovat.

Právě tehdy
si tým začíná uvědomovat,
co jej skutečně spojuje.

Nevycházíme
z abstraktních ideálů.

Vycházíme
ze skutečných zážitků.

Ze situací,
kdy odlišné osobnosti
našly společnou půdu
k jednání.

Tyto okamžiky
se stávají orientačními body.

Vypovídají o duši,
která se formuje.

Kolektivní Reason for Being,
není nikdy definitivní.

Narozdíl od osobního se vždy mění.

Vyvíjí se
s příchody,
odchody,
proměnami.

Každý nový člověk
mění rovnováhu týmu.

Každý odchod vyžaduje přizpůsobení.

Je to živá práce.
Práce, která potřebuje pozornost.

Když je kolektivní Reason for Being
pojmenován,
tým přestává fungovat
pouze
podle pravidel
a postupů.

Začíná se sám regulovat.
Stává se živou entitou,
jejíž součástí
je každý.

Rozhodnutí
se stávají plynulejší.
Rychlejší.

Ne proto,
že je to méně složité.

Ale proto,
že existuje
společný bod,
na němž se lze shodnout.

Tato sdílená duše
se pak stává
pevným základem.

Nejen pro každodenní spolupráci.

Ale i pro to, co přijde dál.

Jakmile tým ví,
kým je,
může se v celé své skutečné rozmanitosti
začít ptát
společně:

Kam směřujeme?

Strategie tak přestává být

povinným cvičením.

A stává se
kolektivním dílem.

To, co vzniká,
je stále křehké.

Bude zapotřebí času,
věrnosti
a pozornosti,
aby se toto setkání jedinečností
stalo
trvalou silou.

**To, co dlouhodobě spojuje tým,
není pevnost jeho jistot,
ale sdílená odvaha
udržet křehkost.**

Kapitola 7 – Když duše určí směr: strategie s konkrétní podobou

Když se kolektivní Reason for Being vyjasní, něco se stabilizuje.

Tým se už nesnaží dělat všechno.

Začíná cítit, co mu opravdu vyhovuje.

Kolektivní Reason for Being ještě neříká jak postupovat.

Říká,
proč postupovat dohromady.

A především:
co si zaslouží společnou energii.

V tomto okamžiku strategie přestává být abstraktním cvičením.

Stává se jednoduchou,
ale náročnou otázkou:

**Kam chceme směřovat,
aniž bychom zradili to,
kým jsme?**

Tento moment bývá pro lídry často zneklidňující.

Není totiž založen
na číslech,
měřítkách
ani detailních plánech.

Začíná ohlédnutím.

Tým znovu čte svůj vlastní příběh.

Ne oficiální historii.
Ale okamžiky,
kdy byl skutečně sám sebou.

Projekty realizované s odhodláním.
Obtížná rozhodnutí
přijata společně.
Situace,
kdy velmi rozdílné osobnosti
hladce spolupracovaly.

Tyto okamžiky odhalují hlavní směry.

Ukazují,
co tým umí,
když je sjednocený.

Právě v této fázi
se často objeví
nová trajektorie.

Taková,
která dříve nebyla viditelná.

Ne proto,
že by neexistovala.

Ale talenty
se nepropojily.

Tato nová trajektorie
není vždy nejjistější.

Ale velmi často
je nejspřávnější.

A právě proto
aktivizuje.

V této fázi
je nezbytné upřesnění.

Trajektorie
bez časového horizontu
zůstává abstraktní.

Aby byla
srozumitelná,
potřebuje vymezený čas.

Nemluvíme
o podrobném plánování.

Ale o milnících.

Cíl za jeden rok.

Etapy

po půl roce.

Signály

po třech měsících.

**Tyto milníky
neslouží ke kontrole,
ale ke zviditelnění pohybu.**

Říkají:

Toto je náš směr.

Tady se společně zastavíme
a rozhlédneme se.

Tady budeme upravovat.

Díky tomu
strategie přestává být
příkazem.

Udává rytmus.

Teprve když jsou trajektorie
ukotveny v čase,
má smysl mluvit
o překážkách.

Do té doby
byly všude.
Rozptýlené.
Někdy ochromující.

Nyní se přeskupují.

Některé zmizí samy.
Ne proto,
že by byly vyřešeny,
ale proto,
že už nebrání
zvoleným cestám.

Jiné se naopak
zviditelní.

Je jich málo.
Dvě nebo tři.

Jsou to ty,
které skutečně brání týmu
postupovat
určenými směry.

Když je kolektiv pojmenuje,
už nejsou výčitkami.
Stávají se z nich
pracovní body.

V tomto okamžiku
se energie mění.

Tým není rozbitý.

**Soustředí pozornost
tam, kde to má smysl.**

A pak přichází
rozhodující otázka.

Jaký je můj přínos?

Nejen z hlediska
mé role v týmu.

Kde se potká
má pozice
a můj Reason for Being?

**Právě zde
se mé zapojení
zhmotní.**

Každý může říct:
toto přinesu,
aby se naše cesta posunula.
Takto může být
můj jedinečný talent
užitečný.

To není abstraktní slib.

Je ukotven v čase.
V realitě dané pozice.

A přesto ho nese
něco hlubšího:
soulad s tím, kým člověk je.

Často právě při této příležitosti
mladí manažeři
najdou své místo.

Nepřinášejí jen nápady.
Ale energii.

Pod podmínkou,
že dostanou
jasný rámec
a uznání.

Strategie pak
mění povahu.

**Už ji nenese několik jednotlivců.
Stává se kolektivní.**

A objevuje se
vedlejší efekt,
často podceňovaný.

Komunikace
se vyjasňuje sama.

Když je kolektivní Reason for Being jasný,
směry pojmenovány,
milníky stanoveny,

lídr ví,
co má říct.

Ví,
co sdělit interně:
smysl,
směr,
priority,
rytmus.

Ví také,
co sdílet navenek:
identitu týmu,
co jej odlišuje,
co vzbuzuje touhu
se k němu připojit.

Komunikace
přestává být prázdným sdělením.

Stává se
věrným překladem
toho, co se prožívá.

Cíle mohou být stanoveny.
Ne jako příkazy.
Ale jako
sdílené orientační body.

Každý ví, co dělá.

Ale především ví,
proč to dělá,
jak dlouho,
a proč je to důležité
pro celek.

Tato strategie
neodstraňuje nejistotu.

Dělá ji snesitelnou.

Neruší napětí.

Dává mu smysl.

A protože je zakořeněna
v kolektivním Reason for Being
a podporována
osobními Reason for Being,
vytváří něco vzácného:

Udržitelnou energii.

Energii,
která nepochází
z donucení,
ani ze strachu.

Ale z dobrovolného závazku.

Směr je nyní jasný.
Čas čitelný.
Sdílení možné.

Pohyb může začít.

Chybí už jen
jeden poslední prvek,
aby tato strategie
skutečně ožila.

Jiskra.

ZTĚLESNĚNÉ VEDENÍ

Kapitola 8 – Jiskra

Když se směr promění v pohyb

Přijde okamžik,
kdy je všechno připraveno.

Kolektivní Reason for Being je jasný.
Směry pojmenovány.
Milníky udávají tempo.
Komunikace je srozumitelná.

A přesto organizace ještě neprošla změnou.

**Všemu rozumí.
Ale ještě není v cíli.**

Přechod
od porozumění k přijetí
nenastane
další prezentací.

Ani lépe formulovaným sdělením.
Nebo další poradou.

Vzniká díky sdílené zkušenosti.

Zde přichází umění.

Ne jako animace.
Ne jako odměna.

Ale jako
základ.

Okamžik,
kdy se firma rozhodne
zastavit.

Doopravdy.

Takový čas je vzácný.
A právě proto
má váhu.

Běžný prostor.

Místo, obvykle určené
provozu,
hluku,
naléhavosti.

Nic se neschovává.
Neidealizuje.

Tato volba
není estetická.
Je strategická.

To není
spontánní nápad.

Ale
pečlivé spojení
příběhu jednoho řečníka
a smyslů,
které jej uměním
oživí.

Transformace
se nevysvětluje.

Ale prožívá.

To, co následuje,
není představení.

Je to příběh.

Pečlivě vybraný.

Ne proto,
aby ohromil.

Ale aby rezonoval.

Řečník někdy přichází
z jiné firmy,
z jiného kontextu.

Není vybrán náhodně.

Představuje
možnost.

Je vybrán
v přímé souvislosti
se strategickými cestami,
které tým našel.

Ztělesňuje –
svým způsobem –
odvážné rozhodnutí,
skutečnou proměnu,
cestu,
na kterou se už vydali.

Nepřichází dát příklad.

Chce nabídnout možnost.

Pomáhám řečníkovi
připravit jeho slovo.

Ne proto,
aby ho uhladil.

Ale aby bylo pravdivé.

Pojmenovat,
co bylo těžké.
Říct,
co kladlo odpor.
Sdílet,
co se skutečně změnilo.

Jeho příběh
není projev.

Je to cesta.

V tomto okamžiku
vstupuje na scénu umění.

Zazní hlas.

Ne aby ilustroval.
Nebo doprovázel.

Aby otevřel.

Operní pěvkyně
rozechvívá prostor
jiným způsobem.

I zde není nic ponecháno náhodě.

Skladby jsou vybrány
v souladu
s tématem dne.

Každá píseň
nese jasný záměr.

Oblečení,
postoj,
vstup na scénu
jsou promyšleny
tak, aby ladily
s tím,
co má vyzníť.

Umění
nezdobí vizi.

Zviditelňuje ji.

Hlas
neoslovuje intelekt.

Prochází celou bytostí.

Pozvedá.

Něco se v tu chvíli
přesune
z hlavy
do prožitku.

Vize nezůstává myšlenkou.
Sestupuje do těla.
Je cítit.
získává obrysy.

Něco se uvolňuje.

Zábrany mizí.
Pozornost narůstá.

Firma
už není v režimu analýzy.

Kolektiv vnímá sebe jako celek.

Příběh,
nesený uměním,
přestává být
příběhem někoho jiného.

Stává se zrcadlem.

Každý se v něm vzhlíží.
Propojuje.

Představuje si vše jinak.

Sen
ještě není vysloven.

Ale je dovolen.

Když píseň utichne,
ticho po ní
není prázdné.

Je plné.

V tom tichu
se rodí nápady.

Ne abstraktní.

Přesné.

Ukotvené
v realitě firmy.

Objevují se
často nečekaně.

Jako by
čekaly
na tento okamžik.

Právě zde
se role manažera
radikálně mění.

Nemluví.
Naslouchá.

Ještě nestrukturuje.
Sbírá.

Zachytává,
co se objevuje.

Zapisuje.
Propojuje.
Rozlišuje.

Tento okamžik je křehký.

Nesnese
spěch
ani cynismus.

Ale když je respektován,
stává se základem.

To,
co se zde odehrálo,
není událost
jako každá jiná.

Je to okamžik kolektivního zlomu.

Porady poté
nejsou úplně stejné.

Slova mají jinou váhu.

Některá rozhodnutí
se stávají samozřejmými.

Cesta,
která byla dosud jenom chápána,
začíná být prosazována.

Lidé už nemluví
o strategii.

Mluví o svém projektu.

Má role organizátora
se neomezuje
pouze na přípravu události.

Začíná
mnohem dříve.

Opírá se především
o mou síť kontaktů.

Denně pracuji
s lídry,
a tak dokážu rozpoznat ty,
jejichž zkušenosti
mohou rezonovat
s daným týmem
v konkrétním okamžiku.

Nenabídnu manažera,
protože byl úspěšný.

Doporučím ho,
protože prošel
něčím,
co může
otevřít nové možnosti
i ostatním.

Moje slova
pak rezonují
s vystoupením
operní pěvkyně.

Písně
nejsou dekorace.

Jsou vybrány,
aby zesílily poselství,
otevřely ticho
a umožnily tomu,
co bylo právě řečeno,
proniknout hlouběji.

Příběh
a umělecký projev
vytváří jednotu,
spojení
a skutečné odhodlání.

Nepředávám žádné poselství.

Vytvářím podmínky,
aby podnik
sám
zažil to,
co ho může
znovu
rozhýbat.

V tomto duchu
pro mě byla
zlomová
zkušenost z Itálie.

Náhodou v letadle
potkávám
bývalého kolegu.

Vypráví mi
o úspěšné transformaci
ve firmě.

Ale také
o propouštění.

A o dalším
problému.

Talentovaní lidé odcházejí.

Nenabízím mu
řešení,
ale zážitek.

Čas
strávený s jeho týmem.

Teambuilding
v tom nejjednodušším
smyslu slova.

Když nastal den D,
v podniku
nedaleko Milána,
žádná místnost
nebyla dost velká.

Zaměstnanci tedy
přesunuli palety do skladu.

Rozestavili je
do půlkruhu.

Vytvořili arénu.

Je to jejich prostor.

Jejich scéna.

Jejich podnik.

Ten den,
po vyprávění,
po zpěvu,
zaměstnanci přicházejí s nápady.

Přirozeně.

Spontánně.

Byly jim svěřeny klíče.

Pochopili,
že vedoucí nechtěli
pouze slyšet jejich názor,
ale že se na ně spoléhá.

Stávají se aktéry.

Při obědě
zaměstnanci
přicházejí za svým generálním ředitelem.

Navrhují.

Odvažují se.

Mluví o tom,
co je brzdí,
zpomaluje,
co by se dalo dělat jinak.

O jednoduchých věcech.

Konkrétních.

Vycházejících z praxe.

Všechno už tam bylo.

Vedoucí pracovník
už jen
musí sbírat.

Ten den
jsem to pochopil.

Ano.

Takhle to funguje.

Ne tlakem.

Ne dalším vysvětlováním.

**Ale vytvořením
správných podmínek.**

Ředitel pak chrání to,
co vzniklo.

Ví,
že tyto nápady
jsou ještě křehké.

Dává jim
čas.

Vrací se k nim
po etapách.

Zalévá je
při čtvrtletních
shrnutích.

Dbá na to,
aby je nepotlačil
návrat starých reflexů.

**Od tohoto okamžiku
se kultura firmy začíná
skutečně formovat.**

Ne kultura
prohlášená.

Ale kultura
prožitá.

Společný způsob
uvažování,
rozhodování,
odvažování se.

A když se později
někdo zeptá:
„Kdy se to změnilo?“

Řekne se:

„Pamatuješ tenkrát.“

Kapitola 9 – Co prověří čas

Když emoce opadnou a práce teprve začíná

Emoce vždy odezní.
To je její povaha.

Kdyby trvala,
stala by se neklidem.
Nebo závislostí.

**Cílem tedy není
vyvolat silnou emoci.**

**Ale vidět,
co zůstane,
když pomine.**

Jiskra
zažehla oheň.

Skutečná práce
začíná potom.

Udržet teplo.
Chránit klima.
Vytvářet podmínky
pro soužití,
a růst.

To, co zůstává,
není hned viditelné.

Nejde to
měřit
v následujících dnech.

**Lze to pozorovat
v detailech.**

Na poradě,
kde se slovo
najednou
šíří jinak.

V rozhodnutí,
které je
přijato dříve.

V napětí,
které se pojmenuje včas,
ještě než se usadí.

První trvalá změna
je často nenápadná.

Týká se pozornosti.

Lidé
nejsou lepší.

Jsou pozornější.

Spolupracovník
položí otázku,
kterou by dříve nevyslovil.

Manažer
vyslechne námitku
až do konce.

Lídr
odloží rychlé rozhodnutí,

aby mohl vzniknout
kolektivní návrh.

Nejsou to
velká gesta.

Ale sčítají se.

A to mění dynamiku.

Vztahy
se prohlubují.

Komunikace
je přímá.

Důvěra
není záměr,

ale stává se
opakovanou zkušeností.

Ověřuje ji
každodennost.

Objevuje se
další efekt.

Rozhodnutí
se snáze přizpůsobují
tomu, co bylo stanoveno.

Ne proto,
že je větší kontrola.

**Ale proto,
že existuje společný bod.**

Reason for Being
už není jenom věta.

Stává se kritériem rozlišování.

Když se objeví
obtížná otázka,
slouží jako kompas.

Ne proto,
aby dal správnou odpověď.

Ale aby vyloučil
špatné.

Nevhodný projekt
je opuštěn dříve.
Bez dramatu.

Priorita
se vyjasní
bez zbytečné debaty.

Citlivé rozhodnutí
přijmou
i ti,
které znevýhodňuje.

Protože smysl
všichni znají
předem.

Nastává zásadní posun.

Lidé
se už
neptají,
co mají dělat.

Navrhují.
Upravují.
Přebírají iniciativu.

Ne aby obcházeli.
Ale aby nesli odpovědnost.

Strategie přestává být křehká.

Protože ji nese větší počet lidí.

Odpovědnost
se rozprostírá.

V této fázi
se jasně ukazují limity.

**Tuto práci je obtížné
provádět samostatně,
zevnitř.**

Ne kvůli nedostatku kompetencí.

Ale nelze
být v každodenním dění,
přijímat rozhodnutí
a správně rozpoznat,
co se právě
rodí.

**Vnější pohled
není luxus.**

**Není to ani
přiznání bezmocnosti.**

Je to bystrost.

Musí přijít někdo,
kdo není zapletený
do interních záležitostí.

Kdo může udržet rámec,
nastavit tempo,
pomoci přečíst
co se skutečně děje.

Ne proto, aby rozhodoval místo vás.

Ale proto, aby kolektivní rozlišování
mohlo zůstat dlouhodobě
živé.

Pak se objeví další efekt,
často podceňovaný.

Tichá přitažlivost

Objevuje se postupně.

Navenek.

Lidé mluví
o své firmě jinak.

Ne idealizovaně.

Ale pravdivě.

Vyprávějí,
co prožívají.
Co budují.
Na čem jim záleží.

Při náborech
kandidáti méně zmiňují
benefity.

Mluví
o tom,
co vnímali.

Neuvádějí slogan.

Popisují atmosféru.

Je cítit,
že si lidé naslouchají.

Že drží pohromadě.

Že je tam vzájemný respekt.

Tato pověst
se nedá vyrobit.

Šíří se.

Ani vyšší plat jinde
nevyváží vždy
zdravé prostředí,
srozumitelnou kulturu,
projekt, ve který lze věřit.

Atmosféra se tak stává
skutečnou konkurenční výhodou.

Nelze ji kopírovat.
Ani koupit.

Rozmanitost funguje

To, co zpočátku
vypadalo
jako křehké setkání
osobností,
se časem
stává zřetelnou
a jasnou silou.

Rozmanitost
už není záměrem.

Stává se operativní.

Rozdílné cesty
jsou uznávány
pro to,
co přinášejí.

Různá tempa života jednotlivců
jsou integrována
do organizace práce.

Generace si odpovídají.

Přenos zkušeností cirkuluje.

Atypické talenty se přestávají skrývat.

Rozmanitost slouží projektu.

A protože je
propojena
s kolektivním Reason for Being,
nerozděluje.

Obohacuje.

Držet v čase

V této fázi
se role lídra
znovu proměňuje.

Už nejde o impuls.

Jde o udržení.

Rozlišovat,
co je živé,
a co je jen hluk.

Chránit,
co je křehké
a ještě roste.

Přenášet smysl
ne slovy,
ale způsobem jednání.

Rozlišování
není analyzovat víc.

Je to učit se
číst to,
co ještě nebylo řečeno.

Nevykládat.

Pozorovat.

Tempo

se stává

strategickou kompetencí.

Příliš rychle –

láme.

Příliš pomalu –

dusí.

Soudržnost

není pohodlná.

Vyžaduje odvahu.

Ale bez ní

se smysl rozplývá.

Držet rámeček

znamená často

chránit plamen,

který je ještě slabý,

aby mohl růst

a svítit dál.

A právě zde

se ukazuje,

že nikdo

na to není sám.

Tato práce

vyžaduje

pohled zvenčí.

Někoho,
kdo pomůže udržet směr,
hlídat tempo,
pojmenovat to,
co se uvnitř už nevidí.

Doprovázení
není slabost.

Je to způsob,
jak dát tomu,
co se zrodilo,
šanci trvat.

Právě zde
často práce
teprve začíná.

ZÁVĚR

CO ZŮSTÁVÁ

A CO POVZNÁŠÍ

Na konci
nejde jen o to,
že se organizace proměnila.

**Jde o to, co zůstane,
když se usadí prach.**

Když se nařízení zapomenou.
Když módní slova
ztratí lesk.

To, co zůstává,
jsou ženy a muži,
kteří stojí jinak
ve své roli.

**Lidé,
kteří vědí,
proč jednají.**

**Kteří rozumějí tomu,
co skutečně přinášejí druhým.**

A kteří cítí,
že jejich příspěvek
je součástí něčeho
většího než oni sami.

**Pozvedávat
nikdy neznamenalo přidat.**

Ani hromadit metody,
nástroje,
diskurzy.

**Pozvedávat
často znamená ubrat.**

Ubrat to,
co zahlcuje.
Co ztuhne.
Co oddaluje lidi
od podstatného.

**Pozvedávat
znamená vrátit člověka
na jeho správné místo.**

Vytvořit prostory,
kde mohou být lidé
opravdu přítomní.
Aktivovaní.

Zapojení.

Prostory,
kde se na chvíli
přestáváme definovat
skrze roli,
abychom se setkali
skrze to,
kým skutečně jsme
a co máme
společně rozhodnout.

Tato kniha
se nesnažila
nabídnout model.

Pozorovala.

Pozorovala to,
co někdy umožní
lidem
pracovat spolu
s přesností.

To, co způsobuje,
že zůstávají.
Že procházejí obtížemi.
Že budují,
aniž by se ztratili.

Umění.
Setkání.
Rozmanitost.
Způsob bytí.
Smysl bytí.
Naděje.

Nic z toho není nové.

A přesto je to křehké.

Tyto rovnováhy
nevznikají náhodou.

**Drží proto,
že někdo,
někde
se rozhodne
jim věnovat pozornost.**

Pozvednout organizaci
neznamená ji učinit dokonalou.

Znamená učinit ji lidštější.

Vytvářet místa,
kde se dá dýchat.

Okamžiky,
kde se lze
opravdu setkat.

Rámce,
kde každý může přinést
to, čím je,
bez zbytečné masky.

Když organizace
pozvedá lidi,
kteří ji tvoří,
pozvedá sama sebe.

Ne z ambice.
Ale ze soudržnosti.

Ne kvůli okamžité výkonnosti.
Ale pevnosti v čase.

Pozvednout
znamená důvěřovat tomu,
co spojuje.

Tomu,
co dává smysl.

Tomu tichému plameni,
který,
když je rozpoznán,
svítí daleko
za hranice jednotlivce –
a někdy i
za hranice organizace.

Nic z toho
nelze nařídit.

Všechno se žije.

A někdy se stane,
že jeden konkrétní okamžik –
setkání,
sdílený příběh,
citlivá zkušenost –
něco jemně posune.

Ne jako zlom.
Ale jako nový směr.

Okamžik,
na který si nevzpomínáme
kvůli tomu,
co bylo řečeno.

Ale kvůli tomu,
co se začalo
pohybovat.

A jestli tato kniha
zanechává naději,
pak možná tuto:

V uspěchaném, složitějším,
někdy drsném světě
je stále možné
**zvolit pozornost,
vztah
a smysl.**

Není to hlučné.
Není to rychlé.

Ale je to hluboce proměňující.

A začíná to často
jednoduše:

Skutečným setkáním.
Vznikajícím poutem.
Sdíleným příběhem.
Prožitou zkušeností,
která bez hluku
uvádí něco do pohybu.

**Cesta není nikdy přímá.
Je živá.**

**A začíná –
vždy –
vztahem.**

PODĚKOVÁNÍ

Všem – blízkým přátelům a společníkům na cestě – kteří si udělali čas na zodpovězení mých otázek a již léta mě doprovázejí na cestě: děkuji. Vaše slova, někdy i diskrétní, mi sloužila jako vodítka.

Mé rodině a mému týmu. Vyslechli mě, poradili a podpořili: vaše přítomnost byla při psaní této knihy nepostradatelná.

Děkuji manažerům a vedoucím pracovníkům, kteří mi důvěřovali a umožnili mi program Reason for Being vyzkoušet v jejich podnicích. Díky jejich nasazení jsem mohl ověřit jeho správnost v praxi.

Mé poděkování patří také Bernardu Bougonovi, Janě Skarlantové a Christelle Laborde za metodu, jejich pohled a cennou pomoc při korektuře.

Děkuji Pavle Graham Skarlantové, která vždy s nadšením ladí finální detaily.

Česká verze této knihy by nevznikla bez Miroslavy Časarové, jež tuto knihu přeložila převážně srdcem a která mi poskytla mnoho inspirace. Již více než deset let mi pomáhá vytvářet emoce v podnicích a při setkáních manažerů, čímž přispívá k vytváření trvalých vazeb a zlepšování komunikace na všech úrovních organizace.

Zvláštní poděkování patří mé ženě, Vereně Laval. Její trpělivost během mnoha víkendů, kdy jsem psal, umožnila vznik této knihy. Její podpora a finální schválení, její pohled a důvěra byly posledním krokem.

Obálku navrhla Zuzana Peters.

Text knihy graficky upravila Blanka Klimešová.

Knihu vytiskl Jiří Kylar, jehož práce v oblasti vydavatelství a designu byla v českém knižním světě několikrát oceněna.

Po knihách *Reason for Being* a *V srdci smyslu* (obě 2025), které představují **smysl existence** lidí a organizací jako jeden z klíčů k managementu, nabízí Laurent Laval v knize *Když tým najde svou duši* krátkou, ale působivou lekci managementu pro vedoucí pracovníky podniků.

Jako mladý inženýr zahájil Laurent Laval svou profesní kariéru na montážní lince ve Francii a Německu. Osmnáct měsíců strávil s dělníky, z nichž si dodnes pamatuje mnoho tváří. Dnes, jako vedoucí společnosti Arthur Hunt v Praze, zná každodenní problémy a cíle vedoucích pracovníků, kteří hledají spolehlivé a motivované muže a ženy.

Jednoduchým a srozumitelným jazykem, čerpajícím z jeho minulých i současných profesních zkušeností, Laurent Laval oslovuje jak srdce, tak rozum. Pochopit, co mi v mém stylu vedení chybí, nebo si uvědomit, co mohu napravit; lépe pomáhat svým spolupracovníkům v jejich rozvoji a přispívat k soudržnosti týmů... V několika řádcích Laurent Laval otevírá nové možnosti a vytyčuje cesty. Nezapomeňme, že úspěch manažera je jako malý plamen, který je zároveň křehký a odolný...

Bernard Bougon s. j., Francie

Laurent Laval

Reason for Being a strategie

Executive Search a podpora vedoucích pracovníků

 laurentlaval67@gmail.com |  +420 773 531 858

