DANIELA BUZKOVÁ

E-BOOK PRO MAJITELE FIREM A CEO

Co řídí toho, kdo řídí

Jak poznat, co drží rozhodnutí, které odkládáte, a vrátit úsudek do klidného těla dřív, než rozhodnete.



Daniela Buzková
Koučka · expertka na práci s podvědomím, emocemi a regulací nervového systému

Příčina. Ne symptom.

Víte, co je potřeba udělat. Proč to ještě není hotové?



Rozhodnutí máte v hlavě hotové měsíce. Víte, kdo do týmu nepatří, kterou spolupráci ukončit, kam firmu posunout. Data máte, zkušenosti taky. A přesto se ke stejnému bodu vracíte znovu a znovu.

S inteligencí ani se znalostmi to nemá nic společného. Rozhodnutí se neodehrávají jen v hlavě. Odehrávají se v těle, v nervovém systému, který vyhodnotí ohrožení dřív, než se k datům vůbec dostanete. A v podvědomých vzorcích, které jste si uložili dávno předtím, než jste vedli firmu.

Patnáct let pracuji s majiteli firem, manažery a lidmi ve vedení. Vidím, že **nejtěžší rozhodnutí málokdy brzdí chybějící informace**. Brzdí je strach, loajalita, potřeba něco dokazovat, nebo osamělost pozice, ve které nemáte s kým mluvit otevřeně.

Tento průvodce není o tom, co děláte špatně. Je o mechanismech, které řídí i ty nejzkušenější. Můžete v něm najít úhel, ze kterého jste se na své rozhodování ještě nedívali.

Daniela Buzková

V TOMTO PRŮVODCI NAJDETE

- jak rozhoduje mozek a tělo pod tlakem
- deset míst, kde se rozhodování zasekává
- proč odkládáme, proč spěcháme, proč nevěříme týmu
- osamělost, identita a stres na vrcholu
- sabotéři a obranné mechanismy lidí v čele firem
- test, cvičení a rozhodovací rituály

ROZHODUJETE JEŠTĚ DNES?

Tělesný check na straně 28 trvá minutu. Uděláte ho těsně před rozhodnutím, i mezi dvěma schůzkami.

Co v průvodci najdete

Část 1	Jak rozhoduje člověk pod tlakem	4
01	Dva systémy a jeden stres	5
02	Rozhodnutí začíná v těle	6
03	Vzorec se dvěma stranami	7
Část 2	Kde se rozhodování zasekává	8
04	Deset míst, kde se to zadrhne	9
05	Proč odkládáme	11
06	Proč spěcháme	12
07	Lidé: proč držíme a proč propouštíme pozdě	13
08	Důvěra a kontrola	14
09	Peníze a strop firmy	15
Část 3	Člověk v roli	16
10	Osamělost na vrcholu	17
11	Stres na vrcholu	18
12	Identita srostlá s firmou	19
Část 4	Sabotéři a obrany	20
13	Sabotéři v čele firmy	21
14	Obrany, které brzdí	22
15	Zralé obrany	23
16	Kultura začíná u vás	24
Část 5	Co s tím	25
17	Test	26
18	Mapa vašeho vzorce	27
19	Cvičení a rituály	28
20	Jak pracuji s CEO	30
	Kde začít	31



JAK ČÍST

Každá kapitola končí jiným úhlem pohledu. Nehledejte v textu nálepku pro sebe. Hledejte větu, u které se zastavíte. Tam je vaše téma.

> Firma vyrostla. Nervový systém zůstal stejný jako v garáži.



Část 1

Jak rozhoduje člověk pod tlakem

Rozhodnutí nevzniká v Excelu. Vzniká v nervovém systému, který má vlastní priority. První z nich je přežít.

Dva systémy a jeden stres

Nositel Nobelovy ceny Daniel Kahneman popsal dva způsoby myšlení. Systém 1 je rychlý, automatický a emoční. Systém 2 je pomalý, uvážlivý a analytický. Většinu rozhodnutí dne dělá Systém 1, i ta, o kterých si myslíme, že jsme je promysleli.

Stres rovnováhu mezi nimi posouvá. Neurovědkyně Amy Arnstenová z Yaleovy univerzity ukázala, že už mírný akutní stres oslabí prefrontální kůru, tedy oblast, která plánuje, zvažuje a drží dlouhodobé cíle. **Řízení přebírají starší, rychlejší a automatičtější části mozku.**

Lars Schwabe a Oliver Wolf v sérii pokusů zjistili, že lidé ve stresu přecházejí od cíleného rozhodování k naučeným návykům. Pozdější replikace nejsou úplně jednoznačné, ale směr odpovídá tomu, co vidím u klientů: **pod tlakem nerozhodujete vy, ale váš nejstarší funkční vzorec.**

Pro člověka v čele firmy to má zásadní důsledek. Nejdůležitější rozhodnutí padají právě ve chvílích, kdy je tlak nejvyšší, tedy když je přístup k nejlepšímu úsudku nejslabší.

Klid
Systém 2 má prostor, rozhodnutí vychází z dat a dlouhodobých cílů

Tlak
prefrontální kůra slábne, roste vliv automatických reakcí

Vzorec
rozhodne naučená reakce, kterou mozek zná nejdéle

JINÝ ÚHEL POHLEDU

Neptejte se jen „jaké je správné rozhodnutí?“. Zeptejte se také „v jakém stavu ho dělám?“. Stejný člověk se stejnými daty rozhodne jinak ve 23 hodin po náročném dni a v 9 ráno po dobrém spánku.

> Nejdůležitější rozhodnutí padají ve chvílích, kdy je přístup k nejlepšímu úsudku nejslabší.

Rozhodnutí začíná v těle

Neurovědec Antonio Damasio zkoumal pacienty, kteří po poškození mozku přišli o schopnost cítit emoce, ale rozum měli neporušený. Měli by být dokonalými racionálními rozhodovateli. Ve skutečnosti se nedokázali rozhodnout ani o drobnostech.



Damasio z toho odvodil hypotézu **somatických markerů**: tělo ke každé možnosti přidá jemný signál, pocit, který říká „tudy ano“ nebo „tudy ne“. Bez těchto signálů se rozhodování rozpadá. **Emoce tedy nejsou protivníkem dobrého rozhodnutí**. Jsou jeho součástí.

Tým Narayanana Kandasamyho a Johna Coatese v roce 2016 zkoumal obchodníky na londýnské burze. Ti, kteří lépe vnímali vlastní tlukot srdce, byli ziskovější a v profesi vydrželi déle. **Schopnost číst signály vlastního těla souvisela s výsledky v jednom z nejracionálnějších prostředí na světě.**

Háček je v tom, že tělo nedává jen moudré signály. Dává i staré. Stažený žaludek před jednáním může být intuice. Nebo vzpomínka na otce, který za každou chybu trestal. Rozlišit jedno od druhého je dovednost, která se dá trénovat.

JINÝ ÚHEL POHLEDU

Intuice a strach se v těle ozývají podobně. Rozdíl bývá v tom, že intuice je klidná a nenaléhavá, kdežto strach tlačí a chce řešení hned. Když cítíte naléhavost, nejdřív zklidněte tělo, a teprve potom se ptejte, co vám říká.

VYZKOUŠEJTE

Vybavte si dvě možnosti, mezi kterými se rozhodujete. U každé zavřete oči na deset vteřin a všimněte si, co udělá tělo: uvolní se, nebo stáhne? Tělo nerozhodne za vás. Ale přinese informaci, kterou hlava nemá.

> Emoce nejsou šum v rozhodování. Jsou to data, která je potřeba umět číst.

Vzorec se dvěma stranami

Vzorec vzniká z opakované zkušenosti. Něco se stane, vyhodnotíte to určitým způsobem, a když se to vyhodnocení opakuje dost dlouho, mozek ho uloží jako automatickou reakci. Od té chvíle už nepřemýšlíte, jak zareagovat. Reagujete tak, jak jste to uložili.

Vrstva 1

Filtr vnímání

Mozek nevidí všechny možnosti. Vybírá ty, které zná. Pokud věříte, že výsledek bez dřiny nemá hodnotu, jednodušší řešení vás prostě nenapadnou. Ne že je zavrhnete. Nevidíte je.

Vrstva 2

Dvě strany mince

Vzorec má otevřenou stranu (ustoupím, odložím, vyhnu se) a kompenzační stranu (převezmu všechno, budu tvrdší, než je potřeba). **Vypadají jako protiklady, ale vycházejí ze stejného jádra.**

Vrstva 3

Opakované rozhodnutí

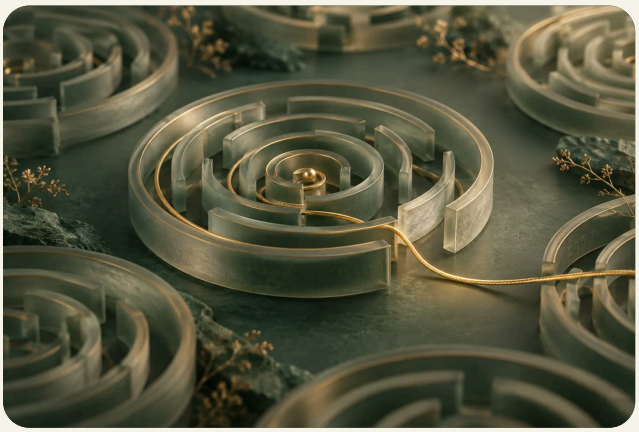
Když se stejný typ rozhodnutí vrací znovu a znovu, ať je situace jakákoli, obvykle nejde o chybějící informaci. Vyhodnocení proběhne stejným mechanismem dřív, než se k datům dostanete.

Příklad: „Pokud přiznám nejistotu, ztratím kontrolu“

Otevřená strana: navenek rychlé a jisté rozhodnutí, i když uvnitř žádná jistota není. **Kompenzační strana:** v soukromí se k rozhodnutí vracíte donekonečna a hledáte další potvrzení. Na poradě padne otázka, na kterou nemáte odpověď, a vy ji zodpovíte hned, protože pauza by vypadala jako slabost.

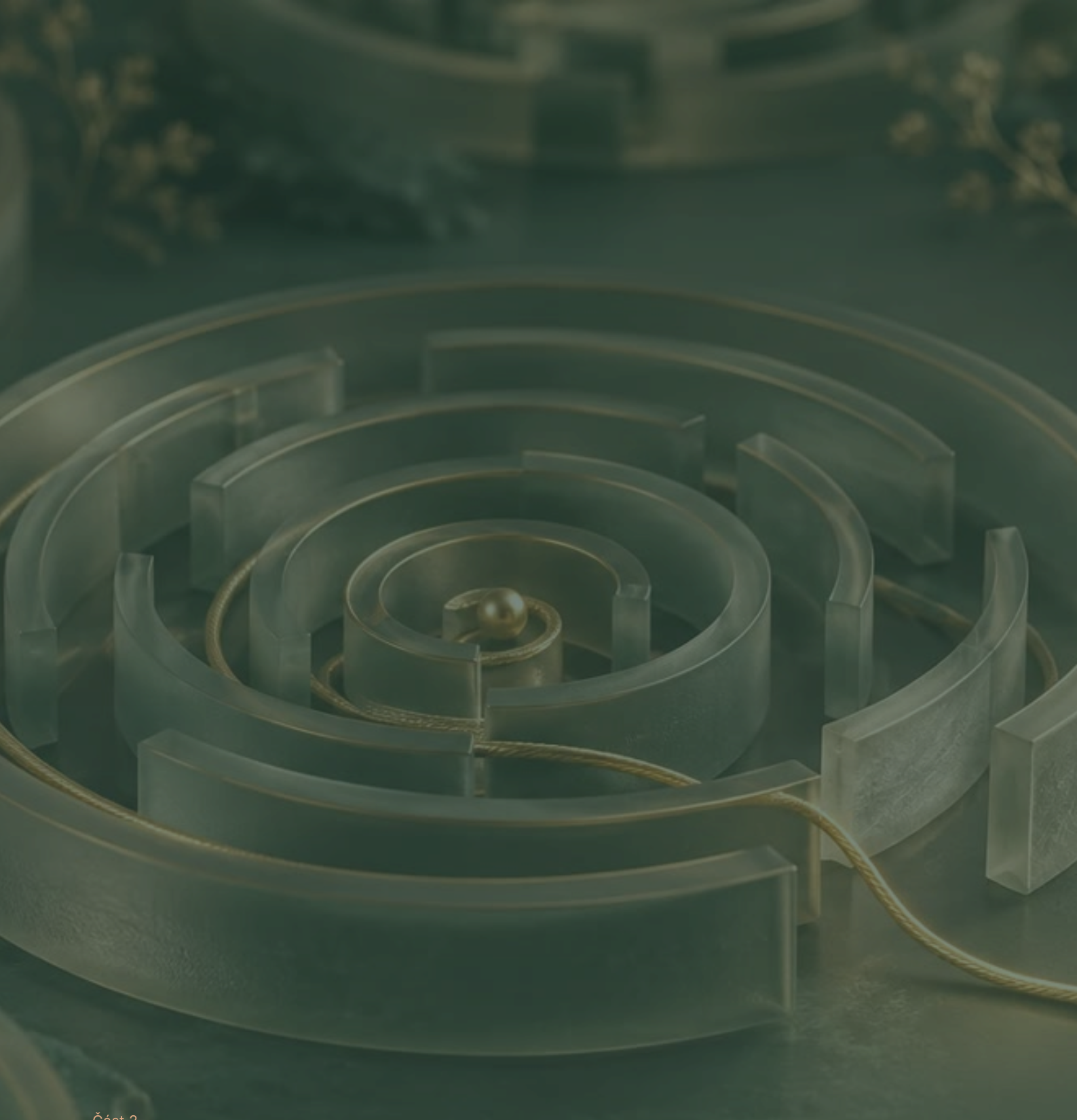
JINÝ ÚHEL POHLEDU

Pokud v jedné situaci excelujete v delegování a v jiné nedokážete pustit ani jeden e-mail, nemusíte mít dva různé problémy. Můžete mít jeden vzorec, který se projevuje na obě strany podle toho, jak ohrožující situace je.



PRÁCE SE VZORCEM

Vzorec se nedá „vymazat“ ani přemyslet. Dá se nahradit funkčnějším mechanismem, tak aby rozhodnutí vycházelo z aktuální reality, ne z reakce, kterou jste si uložili dřív, než jste vedli firmu. To se děje přes tělo, ne jen přes hlavu.



Část 2

Kde se rozhodování zasekává

Deset míst, na kterých se zadrhávají i ti nejzkušenější. Nejde o slabost. Jde o mechanismy, které mají svou logiku.

Deset míst, kde se rozhodování zadrhne

1 Rozhodnutí hotové v hlavě, ale ne v realitě

Řešení znáte měsíce, a přesto se ke stejnému bodu vracíte. Rozhodnutí samo nestačí, chybí to, co ho udělá skutečným.

Jiný úhel: chybí-li krok, nemusí chybět odvaha. Může chybět pocit bezpečí, že důsledky unesete.

2 Odkládání personálních rozhodnutí

Držíte člověka, o kterém dávno víte, že do role nepatří. Ukončení by znamenalo přiznat, že se něco od začátku nepovedlo.

Jiný úhel: odkládáním chráníte jeho, nebo sebe před pocitem selhání?

3 Neschopnost pustit kontrolu

Firma vyrostla, ale rozhodovací návyk zůstal stejný jako v době, kdy měla pět lidí. Všechno pořád prochází jedním člověkem.

Jiný úhel: kontrola je pro nervový systém někdy jediný stav, ve kterém se cítí v bezpečí. Pustit ji znamená naučit tělo jiný zdroj bezpečí.

4 Rychlé rozhodnutí místo přiznané nejistoty

Otázka, na kterou nemáte odpověď, dostane odpověď hned. Rychlost nahrazuje jistotu, kterou zrovna nemáte.

Jiný úhel: „nevím, vrátím se k tomu ve čtvrtek“ může být v týmu silnější signál než pohotová odpověď.

5 Identita srostlá s firmou

Na otázku, kdo jste, odpovídáte názvem firmy. Funguje to, dokud firma roste. V krizi, při prodeji nebo změně role se najednou nemáte čeho držet.

Jiný úhel: čím víc jste firma, tím hůř se o ní rozhoduje s nadhledem.

Deset míst: šest až deset

6 Hodnota měřená výkonem a vyčerpáním

Efektivnější cesta k výsledku pro vás prakticky neexistuje. Pozornost ji nezaregistruje, protože hodnotu spojujete s tím, kolik to bolelo.

Jiný úhel: co kdyby výsledek mohl mít hodnotu, i když nebyl vydřený?

7 Osamělost pozice

Board má svou odpovědnost, investor svůj zájem, rodina zná důsledky, ale nemůže být neutrální. O nejtěžších rozhodnutích nemáte s kým mluvit.

Jiný úhel: osamělost není daň za úspěch. Je to podmínka, která systematicky zhoršuje úsudek.

8 Rozhodování z obrany, ne z klidu

Pod tlakem se pozornost zúží a vrátí se stejná reakce jako pokaždé, bez ohledu na zkušenosti a data.

Jiný úhel: lepší rozhodnutí často nezačíná lepší analýzou, ale klidnějším tělem.

9 Potřeba si místo neustále dokazovat

Nabídka vyšší role nebo uznání vyvolá spíš napětí než radost.

Jiný úhel: otázka nezní, jestli na to máte. Otázka zní, kdo vás kdysi naučil, že místo se musí zasluhovat pořád dokola.

10 Odklad jako neutrální volba

Další porada, další analýza, další názor. Vypadá to jako obezřetnost.

Jiný úhel: odklad je také rozhodnutí. Jen ho za vás udělá čas, a cena roste potichu.

Proč odkládáme

Odkládání vypadá jako problém s časem nebo disciplínou. Výzkum ukazuje, že je to hlavně způsob, jak si krátkodobě ulevit od nepříjemné emoce.

Psychologové Fuschia Siroisová a Timothy Pychyl popsali prokrastinaci jako **krátkodobou opravu nálady**. Odložením rozhodnutí se okamžitě uleví od úzkosti, viny nebo strachu. Úleva ale trvá jen chvíli a dlouhodobá cena roste.

K tomu se přidávají dobře popsané mechanismy. Kahneman a Tversky ukázali, že **ztráty vnímáme zhruba dvakrát silněji než stejně velké zisky**. Proto setrváváme u současného stavu, i když je horší než změna. Barry Staw popsal **eskalaci závazku**: čím víc jsme do něčeho investovali, tím déle v tom pokračujeme, i když to nefunguje.

Co odkládání chrání

Každé odkládané rozhodnutí má v sobě emoci, se kterou se nechce potkat: vinu vůči člověku, kterého je potřeba propustit, smutek z konce projektu, stud z přiznání chyby, strach z reakce partnera nebo investora. **Dokud se emoce nezpracuje, rozhodnutí bude čekat na moment, kdy přestane bolet. Ten moment nepřijde.**



SPOČÍTEJTE CENU ODKLADU

Co vás stojí měsíc, kdy rozhodnutí neuděláte? Peníze, energie týmu, vaše noci, příležitosti. Napište si číslo. Odklad, který má cenu, přestává vypadat jako neutrální volba.

JINÝ ÚHEL POHLEDU

Neptejte se „proč to pořád odkládám?“. Zeptejte se „jakou emoci bych musel cítit, kdybych to udělal dnes?“. Odpověď ukáže, s čím doopravdy pracovat.

Proč spěcháme

Opak odkládání vypadá jako síla: rychlé rozhodnutí, jasný směr, žádné váhání. Někdy to síla je. Jindy je to stejný strach, jen v kompenzační podobě.

Pro nervový systém je nejistota náročnější než jasná špatná zpráva. Tým Archyho de Berkera z University College London ukázal, že nejvyšší stres lidé zažívali ve chvílích, kdy nevěděli, jestli přijde nepříjemný podnět, ne když věděli, že přijde jistě. **Rychlé rozhodnutí je pak způsob, jak nejistotu co nejdřív ukončit.** Ne protože odpověď existuje, ale protože čekání je nesnesitelné.

Ekonomové Ulrike Malmendierová a Geoffrey Tate zkoumali přehnanou sebedůvěru u ředitelů velkých amerických firem. Ti nejsebevědomější investovali citlivěji podle toho, kolik měli vlastních peněz, a podle autorů častěji přeceňovali návratnost svých projektů. Sebedůvěra je pro roli CEO nutná. Bez zpětné vazby se ale snadno mění v slepou skvrnu.

POZNÁTE TO PODLE TĚLA

Rozhodnutí z klidu je v těle tiché. Rozhodnutí z obrany má naléhavost: tlak na hrudi, zrychlený dech, potřeba „mít to z krku“. Když cítíte naléhavost, dejte rozhodnutí 24 hodin, pokud to situace dovolí.



JINÝ ÚHEL POHLEDU

Rychlé rozhodnutí není vždy jistota. Někdy je to jen nervový systém, který chce co nejdřív ukončit pohotovost.

Lidé: proč držíme a proč propouštíme pozdě

Personální rozhodnutí patří k nejodkládanějším. Ne proto, že by chyběla data. Protože se v nich potkává byznys s nejstaršími emocemi: loajalitou, vinou a strachem ze ztráty vztahu.

Připravíte e-mail o ukončení spolupráce, uložíte ho jako koncept a tři měsíce ho nepošlete, protože se pořád objeví nový argument, proč počkat. **Blížící se konfrontaci tělo vyhodnotí jako ohrožení vztahu, který jste roky budovali,** a odpoví vyhýbáním, ne řešením.

Kompenzační strana stejného vzorce bývá nečekaná tvrdost jinde: v méně ohrožujících situacích jste přísnější, než je potřeba, jako byste si dokazovali, že konflikt unesete.

Opačný směr: najímáme rychle

Pod tlakem růstu se nábor zrychlí a člověk se vybere podle pocitu „sedí mi“. Nervový systém přitom často vybírá to, co zná: lidi, kteří připomínají někoho z minulosti. Někdy je to dobrá volba. Jindy si tak do firmy přivedete starý vztahový vzorec.



SYSTEMICKÝ POHLED

Když je odchod člověka řešen bez uznání toho, co pro firmu udělal, jeho téma se často vrací přes nástupce. Uznání při rozchodu není sentiment. Je to hygiena systému.

JINÝ ÚHEL POHLEDU

Odkládáním personálního rozhodnutí chráníte obvykle tři lidi: jeho, tým a sebe. Zeptejte se upřímně, koho z nich chráníte nejvíc.

Důvěra a kontrola

Schválíte novou strukturu řízení a do týdne si stejně necháte kopírovat e-maily, které jste dřív řešili sami. Racionálně víte, že tým je kompetentní. Tělo to ještě neví.

Neuroekonom Paul Zak popsal v Harvard Business Review, že lidé ve firmách s vysokou důvěrou uváděli ve srovnání s firmami s nízkou důvěrou **o 74 % méně stresu, o 50 % vyšší produktivitu, o 76 % vyšší zapojení a o 40 % méně vyhoření**. Jde o jeho vlastní výzkum a souvislosti, ne důkaz příčiny, ale směr je jasný.

Gallup dlouhodobě uvádí, že přímý nadřízený vysvětluje zhruba 70 % rozdílů v zapojení týmů. A když manažeři stavějí práci lidí na jejich silných stránkách, podíl aktivně nezapojených podle Gallupu klesá na zlomek běžného stavu.

Proč je těžké věřit

Důvěřovat znamená unést, že věci budou udělané jinak, než byste je udělali vy. Pro nervový systém, který se v dětství naučil, že bezpečí znamená mít všechno pod kontrolou, je to skutečné riziko. **Firma pak naroste, ale rozhodovací kapacita zůstává stejná jako v době, kdy měla pět lidí.**



JINÝ ÚHEL POHLEDU

Nedůvěra k týmu bývá někdy nedůvěra k sobě: k vlastní schopnosti unést chybu, kterou udělá někdo jiný. Delegování je trénink nervového systému, ne jen manažerská technika.

Peníze a strop firmy

Mnoho majitelů firem zná ten obraz: tržby rostou, pak se zastaví na podobné úrovni a několik let se kolem ní točí. Víc práce strop neprorazí, jen přidá únavu.

Strop často nedrží trh, ale vnitřní nastavení majitele: kolik je pro něj „normální“ vydělat, kolik rizika unese, kolik odpovědnosti si troufne nést. Když realita tohle nastavení přeroste, systém zasáhne. Přijde nečekaný výdaj, rozhodnutí odložené o rok, nebo náhlá potřeba všechno zpomalit a zkontrolovat.

Firma se dá škálovat jen do té míry, do jaké dokáže její majitel **unést víc**: víc peněz, víc lidí, víc nejistoty a víc viditelnosti. Bez napětí, které by ho nutilo všechno táhnout sám.

Finanční rozhodnutí ze strachu

Pod stresem se finanční rozhodování posouvá do krajností. Jedni drží hotovost a neinvestují, protože „co kdyby“. Druzí utrácejí, aby napětí přehlušili, nebo zamrznou a neotevřou výkaz. Obojí je strategie nervového systému, ne finanční strategie.

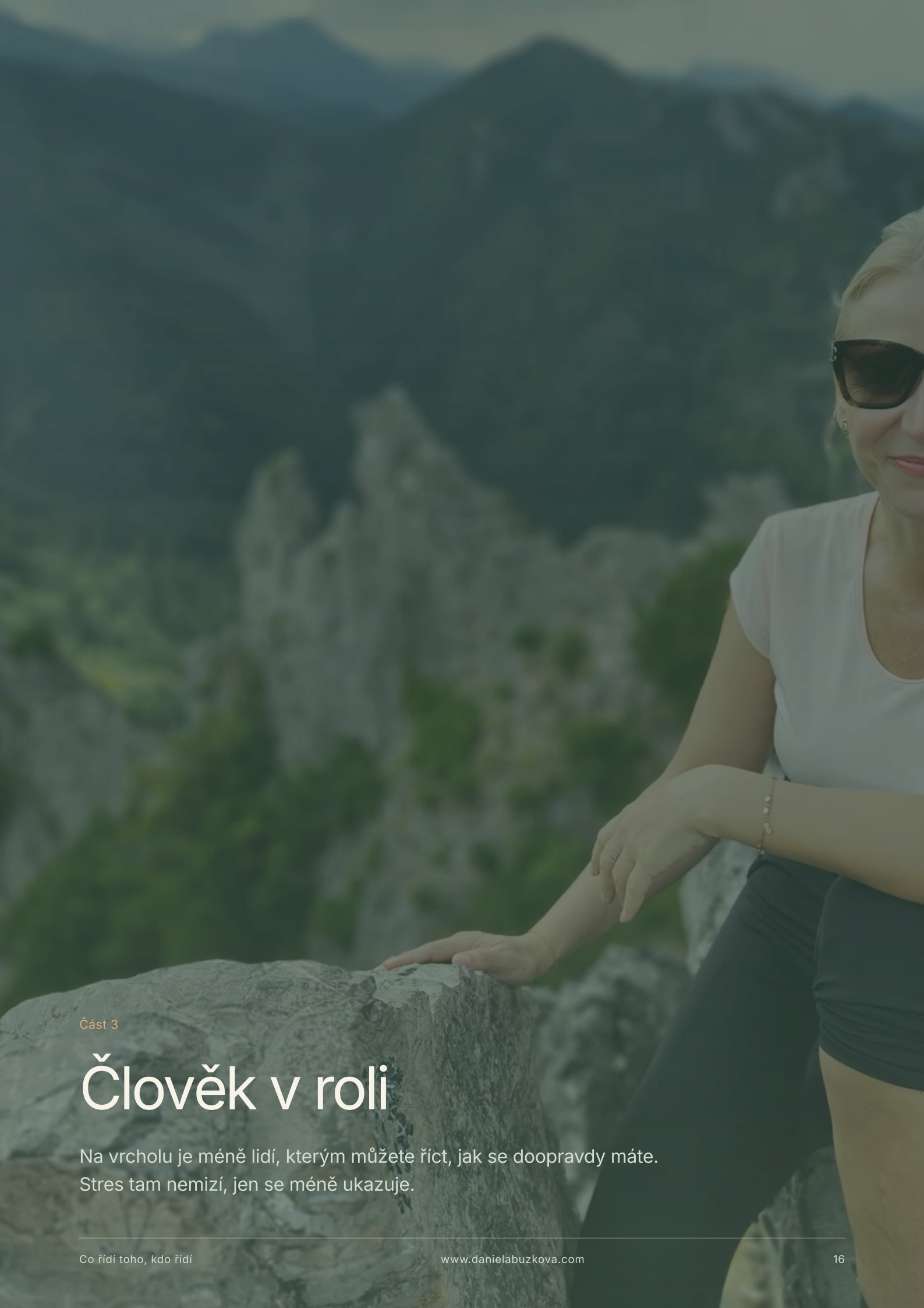


VZOREC „ABYCH NĚCO MĚL, MUSÍM TO VYDŘÍT“

Klid ani snadnost nemá tělo uložené jako bezpečnou cestu k výsledku. Strategie se pak staví jen z možností, které vyžadují maximální nasazení, a efektivnější cesty zůstávají mimo pozornost.

JINÝ ÚHEL POHLEDU

Neptejte se jen „jak firmu posunout výš?“. Zeptejte se „kolik toho jsem ochotný unést, aniž bych to musel řídit ze strachu?“.



Část 3

Člověk v roli

Na vrcholu je méně lidí, kterým můžete říct, jak se doopravdy máte. Stres tam nemizí, jen se méně ukazuje.

Osamělost na vrcholu

Průzkum RHR International mezi řediteli firem s obratem od 50 milionů do 2 miliard dolarů zjistil, že **polovina z nich zažívá v roli osamělost**. Z nich 61 % věřilo, že jim izolace zhoršuje výkon. U nováčků v roli CEO to bylo ještě výraznější.



Osamělost na vrcholu není jen o tom, že nemáte kolegy na stejné úrovni. Je to o tom, že **nikdo kolem vás není skutečně nestranný**. Tým potřebuje jistotu, board výsledky, investor návratnost, rodina vás. Každý z nich má na vašem rozhodnutí vlastní zájem.

Z pohledu nervového systému je to zásadní. Stephen Porges popsal, že člověk se reguluje přes vztah, přes klidnou přítomnost druhého. **Kdo nemá komu říct pravdu, zůstává se svým stresem sám**, a nervový systém v izolaci rozhoduje úžeji a obranněji.

Nebezpečí ozvěny

Čím výš v hierarchii, tím méně nefiltrovaných informací. Lidé říkají, co chcete slyšet, nebo co si myslí, že chcete slyšet. Výsledkem je ozvěna vlastních názorů, která vypadá jako souhlas.

JINÝ ÚHEL POHLEDU

Osamělost není daň za úspěch, kterou je nutné zaplatit. Je to podmínka, která systematicky zhoršuje úsudek. Externí, nestranný prostor pro přemýšlení není luxus. Je to součást rozhodovací infrastruktury.

> Čím výš ve firmě jste, tím méně lidí vám řekne, co si doopravdy myslí.

Stres na vrcholu

Lidé ve vedení svůj stres ukazují méně než ostatní. To neznamená, že ho nesou méně.

Deloitte, 2022

téměř 70 %

členů vrcholového vedení vážně zvažovalo odchod do práce, která by lépe podporovala jejich wellbeing. U zaměstnanců to bylo 57 %.

McKinsey, 2016

téměř polovina

z 196 dotázaných lídrů nespala dost aspoň čtyři noci v týdnu. Dvě třetiny byly se svým spánkem nespokojené.

Freeman, 2015

49 %

z 242 podnikatelů v americké studii uvedlo zkušenost s duševními obtížemi, nejčastěji s depresí a úzkostí. Víc než ve srovnávací skupině.

Proč to vrchol skrývá

Deloitte zjistil ještě jednu věc: vedení výrazně přeceňuje, jak dobře se mají jeho zaměstnanci. Stejná slepá skvrna často platí i směrem dovnitř. **Lidé ve vedení si svůj stres přiznávají, až když se ozve tělo:** spánkem, srdcem, zády, žaludkem nebo vztahem doma.

Stres sám o sobě není nepřítel. Problém je stres, který se nikdy nevybije. Tělo pak jede v pohotovosti i o víkendu a na dovolené, a rozhodování se zužuje, aniž by si toho kdokoli všiml.

JINÝ ÚHEL POHLEDU

Spánek, pohyb a jeden člověk, se kterým můžete mluvit bez filtru, nejsou osobní záležitost. Jsou to vstupy do kvality vašich rozhodnutí. A tedy do výsledků firmy.



JAK LIDÉ V ČELE FIREM STRES ZVLÁDAJÍ

Do hloubky: pohyb, spánek, terapie nebo koučink, mentor, partner, se kterým se dá mluvit otevřeně, čas v přírodě.

Do šířky: víc práce, víc kontroly, alkohol, adrenalin, neustálé nové projekty, odpojení od emocí.

Obojí je strategie nervového systému. První stres zpracuje, druhá ho jen odloží, a s úroky.

Identita srostlá s firmou

Na otázku „kdo jste?“ odpovídá mnoho majitelů firem názvem firmy. Dává to smysl: firma je jejich dílo, roky života, často i rodinný příběh.

Dokud firma roste, je tohle spojení zdrojem obrovské energie. Problém nastane, když se něco změní: prodej firmy, vstup investora, krize, předání vedení, nebo jen chvíle, kdy firma potřebuje jiného lídra, než jakým jste byli dosud. **Když končí role, končí i část vás.** A **nervový systém to prožívá jako ztrátu, ne jako obchodní transakci**.

S identitou souvisí i vzorec **„musím si svoje místo neustále dokazovat“**. Přebíráte víc odpovědnosti, než je nutné, abyste si místo zasloužili znovu a znovu. A když přijde nabídka vyšší role nebo uznání, první reakcí není radost, ale otázka, jestli na to máte.

Tento pocit je běžnější, než se o něm mluví. Studie KPMG z roku 2020 uvádí, že tři čtvrtiny žen ve vrcholovém vedení někdy zažily syndrom podvodníka, tedy pocit, že svůj úspěch nezaslouží a že se to jednou ukáže.



JINÝ ÚHEL POHLEDU

Čím víc jste firma, tím hůř se o ní rozhoduje s nadhledem. Oddělit „co dělám“ od „kdo jsem“ neznamená firmu méně milovat. Znamená to vidět ji jasněji.

OTÁZKA PRO VÁS

Kým byste byli, kdyby firma zítra nebyla vaše? Co by zůstalo: hodnoty, vztahy, zkušenost, způsob, jakým se díváte na svět? Čím jasnější odpověď, tím svobodněji se o firmě rozhoduje.



Část 4

Sabotéři a obrany

Každý, kdo vede, má své ochránce. Kdysi mu pomohli obstát. Dnes někdy rozhodují za něj.

Sabotéři v čele firmy

Sabotér je ochránce, který zastaral. Nejde o nálepku. Většina lidí ve vedení v sobě pozná dva nebo tři, podle toho, jak velký je tlak.

SABOTÉR A JEHO HLAS	CO CHRÁNÍ	JAK SE PROJEVÍ V ROZHODOVÁNÍ
Výkonný „Ještě to není dost dobré.“	Chrání hodnotu přes výkon.	Rozhodnutí čeká na dokonalá data. Úspěch netěší, hned přichází další laťka. Tým se bojí ukázat nedokončenou práci.
Pečující „Když to neudělám já, nikdo.“	Chrání místo mezi lidmi přes službu druhým.	Nedelegujete, protože „rychleji to udělám sám“. Firma roste jen do vaší kapacity a vy do vyčerpání.
Ostražitý „Musím mít všechno pod kontrolou.“	Chrání bezpečí přes kontrolu.	Schvalujete všechno, kopie e-mailů, mikromanagement. Rozhodnutí z obrany vypadají jako pečlivost.
Tichý „Hlavně nevyvolat konflikt.“	Chrání bezpečí přes neviditelnost.	Personální a partnerská rozhodnutí se odkládají. Problémy se řeší, až když vybuchnou.
Loajální „Nesmím přerůst rodinu ani zakladatele.“	Chrání sounáležitost s rodinou.	Firma se drží „jak to vždycky bylo“. Strop tržeb na úrovni, kterou znáte z domova.

Sabotéra nejlépe zaslechnete těsně před rozhodnutím. Ozve se s velmi rozumným argumentem, proč ještě počkat, proč to udělat sám, nebo proč teď není vhodná chvíle.

JAK S NIMI MLUVIT

Když sabotéra zaslechnete, nebojujte s ním. Pojmenujte ho („aha, Ostražitý“) a zeptejte se, čeho se bojí. Pak udělejte o kousek menší krok, než jaký vám hlava velí, a u toho prodlužte výdech. Tělo tak zažije, že se nic zlého nestalo.

Obrany, které brzdí rozhodování

Obranné mechanismy chrání psychiku před úzkostí, studem a bolestí. U člověka v čele firmy ale **chrání i před informacemi, které firma potřebuje slyšet**.

Popírání

„Trh se zase zvedne." „Ten člověk se ještě chytí."

Chrání před bezmocí a před nutností změny. Varovné signály se vysvětlí jako výjimka.

Intelektualizace

„Potřebujeme ještě jednu analýzu."

Emoce se převedou do čísel a modelů. Rozhodnutí se odkládá v dobrém svědomí, protože se přece pracuje.

Projekce

„Tým nemá drive."

Vlastní únava, nejistota nebo ztráta motivace se vidí u druhých. Lídr bojuje s problémem, který nese sám.

Hrdinství a přepracování

Kdo jiný by to zachránil.

Výkon přehluší strach a smutek. Firma si zvykne na lídra, který vše táhne, a nenaučí se fungovat bez něj.

Akce místo pocitu

Nová akvizice, reorganizace, nový projekt.

Když je uvnitř neklid, venku se něco začne. Změna dává pocit kontroly, ale řeší vnitřní stav, ne firmu.

Odpojení

Jsem tu, ale nejsem tu.

Emoční nepřítomnost na poradách i doma. Chrání před přetížením, ale tým cítí prázdno a rozhoduje si sám.

JINÝ ÚHEL POHLEDU

Obranu nejde odstranit silou vůle. Každá něco chrání. Uvolní se, když člověk zažije, že to, před čím ho chránila, už unese.

Zralé obrany: když tlak pracuje pro vás

Psychiatr George Vaillant sledoval stovky mužů desítky let v Harvardské studii vývoje dospělých. Zjistil, že zralost obranných mechanismů patří k nejsilnějším předpovědím spokojeného života, dobrých vztahů i pracovního úspěchu. Dobrá zpráva: obrany mohou dozrávat.

Anticipace

Připravit se nejen věcně, ale i emočně.

Před těžkým jednáním si promyslíte i to, jak se budete cítit a jak zareagujete, když přijde nejhorší varianta.

Vědomé odložení

„Tím se budu zabývat ve čtvrtek v devět."

Emoce se neodsune do nevědomí, ale vědomě na čas, kdy na ni bude prostor. A ten čas opravdu přijde.

Humor

Nadhled, který nikoho neshazuje.

Uvolní napětí v týmu i v sobě, aniž by se zlehčilo, o co jde.

Sublimace

Napětí proměněné v tvorbu.

Vztek nad nespravedlností trhu se promění v nový produkt, ne v útok na lidi.

Altruismus

Rozvoj druhých bez skrytého účtu.

Mentorování a předávání zkušeností, které posiluje firmu i vás, protože už nemusíte být ve všem nejlepší.

Obrany dozrávají, když je nervový systém v bezpečí. Pod chronickým stresem sklouzne k nezralým obranám i ten nejzkušenější lídr. Proto je práce s regulací součástí rozhodovací kvality, ne jen péčí o sebe.

Kultura začíná u vás

Dave Logan, John King a Halee Fischer-Wrightová v knize Zrození kmenového vůdce popsali pět stupňů kultury, podle jazyka, kterým lidé ve skupině mluví. Téměř polovina amerických pracovišť podle nich žije na stupni tři: **„já jsem úžasný, na rozdíl od tebe“**.



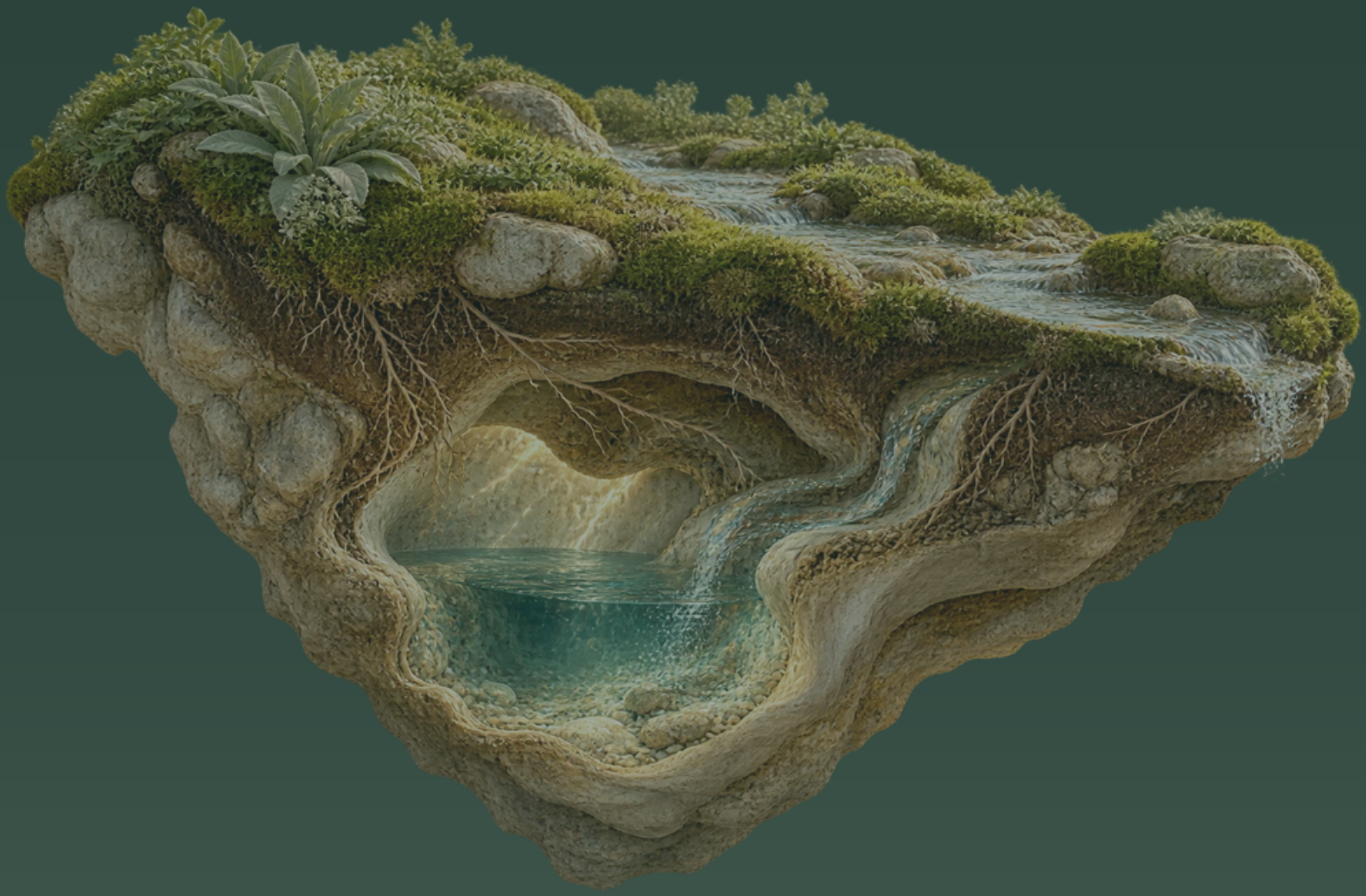
Stupeň tři je typický pro úspěšné jednotlivce, obchodníky, odborníky i manažery. Je to svět osamělých válečníků, kteří vědí, že jsou dobří, a stěžují si, že ostatní na to nemají. Mnoho zakladatelů vybudovalo firmu právě z tohoto stupně. A narazí na strop, když firma potřebuje přejít na stupeň čtyři: **„my jsme úžasní“**.

Přechod mezi nimi autoři přirovnávají k Velkému kaňonu. Nedá se přeskočit novou strategií ani teambuildingem. Pomáhá, když lídr začne propojovat lidi mezi sebou místo toho, aby všechno šlo přes něj, a když se vysloví sdílené hodnoty a cíl, kvůli kterému firma existuje.

Z pohledu nervového systému je přechod ze „já“ na „my“ přechod z obrany do bezpečí. **Kdo musí neustále dokazovat svou hodnotu, nemá kapacitu spolupracovat.**

JINÝ ÚHEL POHLEDU

Poslechněte si, jakou větu ve firmě nejčastěji říkáte vy. „Kdybych to neudělal sám…“ je stupeň tři. „Tohle zvládneme“ je stupeň čtyři. **Tým mluví jazykem, který slyší nahoře**.



Část 5

Co s tím

Rozhodování se nezlepší další analýzou. Zlepší se, když se změní stav, ze kterého rozhodujete.

Co řídí vaše rozhodnutí?

U každého tvrzení zakroužkujte, jak často pro vás platí. Body nakonec sečtěte.

		skoro nikdy	občas	často
1	Rozhodnutí mám v hlavě hotové dlouho, ale nedělám ho.	0	1	2
2	Na otázky, na které nemám odpověď, odpovídám rychle.	0	1	2
3	Ve firmě je člověk, o kterém vím, že do role nepatří.	0	1	2
4	Většina důležitých rozhodnutí prochází přese mě.	0	1	2
5	O nejtěžších rozhodnutích nemám s kým mluvit bez filtru.	0	1	2
6	Před velkým rozhodnutím špatně spím.	0	1	2
7	Když mi někdo nabídne uznání nebo vyšší roli, cítím spíš napětí.	0	1	2
8	Výsledek, který přišel snadno, mi připadá podezřelý.	0	1	2
9	Tržby firmy se drží kolem podobné úrovně několik let.	0	1	2
10	Na otázku „kdo jste?“ bych odpověděl názvem firmy.	0	1	2

0–6 — Rozhodujete převážně z klidu

Máte přístup ke svému úsudku i pod tlakem. Rituály na dalších stranách vám ho pomohou udržet i v náročných obdobích.

7–13 — Vzorec má hlas

V některých typech rozhodnutí přebírá řízení stará reakce. Podívejte se, která tvrzení dostala dvojku. Tam je vaše téma, a obvykle mají společné jádro.

14–20 — Rozhoduje obrana

Tlak a staré vzorce rozhodují víc než vaše zkušenosti. Nejde o selhání, ale o signál, že je čas podívat se na mechanismus. Začít můžete diskrétním hovorem.

Test není diagnóza ani hodnocení vašeho vedení. Je to zrcadlo, které vám pomůže zachytit, kde se rozhodování zasekává.

Mapa vašeho vzorce

Vyberte si jedno rozhodnutí, které se opakuje nebo které odkládáte. Projděte ho po krocích. Pište rukou, nespěchejte.

1 · ROZHODNUTÍ

Co přesně by se mělo stát? Jednou větou.

2 · TĚLO

Co cítíte v těle, když si představíte, že ho uděláte dnes?

3 · OTEVŘENÁ STRANA

Jak se vyhýbáte? (odklad, další analýza, další názor…)

4 · KOMPENZAČNÍ STRANA

Kde jinde jste naopak tvrdší, rychlejší, kontrolujete víc?

5 · CO TO CHRÁNÍ

Před jakou emocí vás odklad chrání? Vina, stud, strach, smutek?

6 · ODKUD TO ZNÁM

Kdy jsem se takhle cítil poprvé? Kdo mě to naučil?

Když se v kroku 6 objeví situace z dětství nebo z rodiny, nejste na špatné stopě. Vzorce, které řídí firmu, se většinou nenaučily ve firmě.

Cvičení před rozhodnutím

Krátké rituály, které vracejí úsudek tam, kam patří: do klidného těla a do jasné hlavy.



01 Tělesný check 1 minuta

Než rozhodnete, zastavte se: jak dýchám, kde cítím napětí, je ve mně naléhavost? Tři dlouhé výdechy. Pokud cítíte silnou naléhavost a situace to dovolí, dejte rozhodnutí 24 hodin.

02 Tři otázky 5 minut

Co bych udělal, kdybych se nebál? Co bych udělal, kdyby to mohlo být snadné? Co bych udělal, kdybych nemusel nic dokazovat? Rozdíly mezi odpověďmi ukážou, kde rozhoduje vzorec.

03 Cena odkladu 10 minut

Napište, co vás stojí každý měsíc, kdy rozhodnutí neuděláte: peníze, energii týmu, vaše noci, příležitosti. Odklad s jasnou cenou přestává vypadat jako neutrální volba.

Lepší rozhodnutí často nezačíná lepší analýzou, ale klidnějším tělem. Rituál před rozhodnutím není ztráta času. Je to investice do kvality toho, co z něj vznikne.

MOJE POZNÁMKY

Rozhodovací rituály pro vedení

04 **Pre-mortem** 30 minut před velkým rozhodnutím

Psycholog Gary Klein navrhl jednoduchou techniku: představte si, že je rok po rozhodnutí a dopadlo katastrofálně. Každý v týmu napíše, proč se to stalo. Lidé tak bezpečně vysloví obavy, které by jinak nezazněly.

05 **Neutrální prostor** jednou za dva týdny

Najděte si člověka nebo prostor, kde můžete o rozhodnutích mluvit bez filtru a bez toho, že druhá strana má na výsledku zájem. Kouč, mentor, poradce, kolega z jiného oboru. Nervový systém se v klidném vztahu reguluje a rozhodnutí se vyjasňují.

06 **Rozhodovací deník** 5 minut po každém důležitém rozhodnutí

Zapište rozhodnutí, stav, ve kterém jste ho dělali (klid, tlak, únava), a co očekáváte. Po třech měsících se k zápisům vraťte. Uvidíte, které rozhodnutí vzniklo z klidu a které z obrany, a jak dopadla.

07 **Spánek jako strategie** každý den

Žádné zásadní rozhodnutí po půlnoci ani po noci s méně než šesti hodinami spánku, pokud to jde. Nedostatek spánku zesiluje reaktivitu amygdaly a oslabuje prefrontální kůru, tedy přesně tu část, kterou na rozhodnutí potřebujete nejvíc.

08 **Uznání při odchodu** při každém personálním rozhodnutí

Když ukončujete spolupráci, řekněte nahlas, co ten člověk firmě dal. Pomáhá to jemu, týmu i vám: vina, která brzdí personální rozhodnutí, se tím zmenšuje.

Vyberte si dva rituály a dělejte je měsíc. Pak přidejte další. Všechny najednou nervový systém vyhodnotí jako další tlak.

Jak pracuji s majiteli firem a CEO

Nepracuji s tím, co byste měli udělat. To obvykle víte. **Pracuji s tím, co vám brání to udělat**: s mechanismem, který rozhodnutí spouští dřív, než k němu dorazí hlava.

Propojuji práci s nervovým systémem, emocemi a podvědomými vzorci s patnácti lety zkušeností z firemního prostředí, z HR, řízení změn a interim managementu. Mezi nástroji, se kterými pracuji, jsou i talentové testy Gallup CliftonStrengths®.

- **The Private Decision Room™**: 60denní diskrétní program pro majitele firem, foundery a CEO, kteří mají jedno rozhodnutí, které se odkládá, přestože informace mají.
- **Vedení z nadhledu**: individuální mentoring a dlouhodobá práce se stresem ve vedení, vztahy v týmu, penězi a vlastní rolí.
- **Pro firmy**: workshopy, přednášky a Gallup CliftonStrengths pro týmy a management.

Spolupracovala jsem s firmami jako Notino, Mercedes-Benz, FUJIFILM, ISTA, Servier, RM Gastro, Agrotec Group, Kamis a Demos. Pracuji v Česku a v Polsku, osobně i online.

„Daniela dokáže vytvořit atmosféru důvěry, klást správné otázky a vést rozhovor tak, aby si člověk našel vlastní odpovědi."

Tomáš Hofer, Chief Logistics Officer, Notino

Diskrétnost je samozřejmost. O tom, co se na sezeních řeší, nemluvím. Jména uvádím jen se souhlasem. Rozhodnutí i odpovědnost zůstávají u vás.

// Kde začít

Rozhodnutí, které čeká, má svůj důvod.

Nemusíte vědět, co přesně se děje. Stačí, že se něco opakuje a víte, že další analýza to nevyřeší.

DISKRÉTNÍ PRVNÍ KROK

Hovor 30 minut

zdarma a bez závazku

Řeknete mi, které rozhodnutí nebo situace se opakuje. Zjistíme, jestli a jak vám můžu být užitečná, a doporučím, která ze dvou cest níže dává smysl.

Domluvit diskrétní hovor ↗

naskenujte a vyberte termín

KAM MŮŽE HOVOR VÉST

60 DNÍ · DISKRÉTNĚ

The Private Decision Room™

Privátní program pro jedno rozhodnutí, které se odkládá, přestože informace máte. Najdeme vzorec, který ho drží, uvolníme ho a rozhodnete z klidu, ne z obrany.

INDIVIDUÁLNÍ MENTORING

Vedení z nadhledu

Pro lídry, kteří chtějí vést s větším klidem a rozhodovat s nadhledem. Konkrétní situace z firmy propojujeme s tím, co se při nich děje ve vás.

danielabuzkova.com/vedeni-z-nadhledu ↗

> „Spolupráce s Danielou nám pomohla dosáhnout toho, co se firmě dlouho nedařilo: propojit vizi a strategii s prací jednotlivých oddělení.“
>
> David Riedl, jednatel, CEO, RM Gastro Polska / RM Gastro Group

Zavolejte nebo pošlete SMS
+420 602 264 143

Polsko
+48 508 171 414

Napište mi
daniela@danielabuzkova.com

DANIELA BUZKOVÁ

Příčina. Ne symptom.

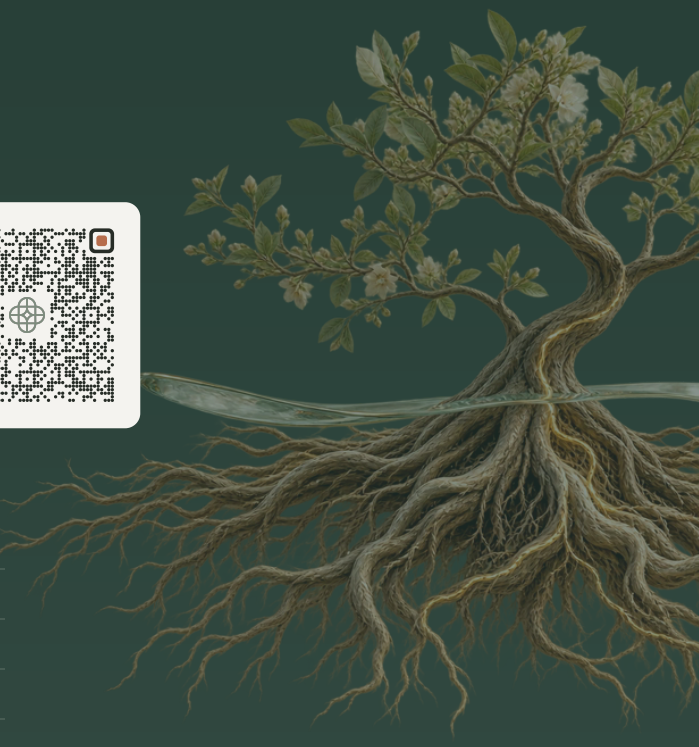
Pracuji s majiteli firem, CEO a týmy na rozhodování, vedení a zvládání tlaku.

www.danielabuzkova.com ↗

daniela@danielabuzkova.com ↗

+420 602 264 143 · +48 508 171 414

Instagram @danielabuzkova ↗



DALŠÍ PRŮVODCI

- Průvodce zdarma · Když hlava ví, ale tělo reaguje postaru · stáhnout ↗
- Jak podvědomí řídí váš život
- Jak podvědomí řídí vaše vztahy
- Jak podvědomí řídí váš byznys a vztah k penězům
- Podvědomí a zdraví
- Co si od nás děti berou, i když to nechceme
- Proč nedokážete vypnout ani o víkendu
- Cena začíná uvnitř
- AI a podvědomí
- Emoce a podvědomí ve firmě

Z ČEHO PRŮVODCE VYCHÁZÍ

D. Kahneman: Myšlení rychlé a pomalé (2011) · A. F. T. Arnsten: Nature Reviews Neuroscience (2009) · L. Schwabe, O. T. Wolf: Journal of Neuroscience (2009) · A. R. Damasio: Descartesův omyl (1994) · N. Kandasamy, J. Coates a kol.: Interoceptive ability predicts survival on a London trading floor, Scientific Reports (2016) · F. M. Sirois, T. A. Pychyl: Social and Personality Psychology Compass (2013) · D. Kahneman, A. Tversky: Prospect Theory, Econometrica (1979) · B. M. Staw: Knee-deep in the big muddy (1976) · A. O. de Berker a kol.: Nature Communications (2016) · U. Malmendier, G. Tate: CEO Overconfidence and Corporate Investment, Journal of Finance (2005) · P. J. Zak: The Neuroscience of Trust, Harvard Business Review (2017) · Gallup: State of the Global Workplace · RHR International: CEO Snapshot Survey · Deloitte a Workplace Intelligence: Well-being at Work (2022) · N. van Dam, E. van der Helm: The organizational cost of insufficient sleep, McKinsey Quarterly (2016) · M. A. Freeman a kol.: Are entrepreneurs touched with fire? (2015) · KPMG: Advancing the Future of Women in Business (2020) · S. W. Porges: The Polyvagal Theory (2011) · G. E. Vaillant: Adaptation to Life (1977) · D. Logan, J. King, H. Fischer-Wright: Zrození kmenového vůdce · G. Klein: Performing a Project Premortem, HBR (2007) · Sabotéři vycházejí z pěti archetypů mé Diagnostiky podvědomí · vlastní praxe od roku 2011.

Tento průvodce má vzdělávací charakter. Nenahrazuje psychoterapii, lékařskou péči ani diagnostiku. Při zdravotních potížích se obraťte na svého lékaře.

© 2026 Daniela Buzková · IČO 73149560 · Horní Lištná 81, 739 61 Třinec