

Kognitivní leadership



Žebřík opřený o špatnou stěnu: Skvělá škola, ale mizerný domov

Datum: 13.07.2026

Konzultant: Gemini, Claude Opus 4.7

Martin Bažant

Obsah

Obsah.....	2
1 Mýtus o ztraceném čase	3
2 Bod zlomu: Pyramida tlaku a pes na hřebíku	4
3 Matematika nekonání: Náklady obětované příležitosti	5
4 Kontrakt zaměstnanec ↔ firma: Za co vlastně platíme?	7
5 Závěr: Čas přestat kňučet a slézt z hřebíku.....	8

1 Mýtus o ztraceném čase

V kariérním poradenství a populární manažerské literatuře koluje jedno velké klišé: „*Šplhat po žebříku opřené o špatnou stěnu je zbytečné.*“ Tento výrok předpokládá, že pokud naše současné zaměstnání není cílovým přístavem, nebo pokud pracujeme v nefunkčním či toxickém prostředí, veškerý strávený čas je čistá ztráta.

Z mého pohledu je to černobílé vidění světa a hluboký omyl.

Lezení po „špatné“ stěně nás totiž v realitě formuje víc než sterilní, ideální prostředí. Nefunkční korporát nebo složitá firemní kultura fungují jako ten nejintenzivnější byznysový trenažér. Nezačínáme znovu od nuly, odcházíme s batohem plným drahocenných dat.

Co všechno nás tato „špatná stěna“ ve skutečnosti učí?

1. Škola negativního vymezení

Dokud si na vlastní kůži nezažijeme, co (hluboce) nechceme, jen těžko dokážeme s jistotou definovat, jak vypadá to, co doopravdy chceme. Pokud nepoznáme špatné procesy, mikromanagement nebo politické intriky, nemáme s čím porovnávat. Zjistit, co ve svém profesním životě už nebudeme tolerovat, je pro dlouhodobou kariéru stejně důležité, jako definovat naše cíle.

2. Odborné a technické „vytvrzení“

Získáváme různé znalosti, jak odborné, tak technické. Učíme se někdy v klidu a někdy pod tlakem, když systémy nefungují a projekty hoří.

A právě **tady se rodí ti nejlepší specialisté**. V **krizových prostředích si osvojujeme odolnost a procesní souvislosti** v širším kontextu. Získáváme expertizu, kterou z učebnic nevyčteme => **schopnost stabilizovat proces pod tlakem**, najít kořenovou příčinu problému tam, **kde ostatní vidí jen chaos**, a **doručovat výsledky** navzdory systému, ne díky němu.

3. Psychologická odolnost a čtení lidí

Práce pod tlakem a v náročném kolektivu nás zásadně posune v oblasti soft skills. Získáme detailní katalog lidského chování a anomálií. Naučíme se, jak lidé reagují ve stresu a jak s nimi v takových momentech komunikovat. Pochopíme, jak funguje neformální psychologie týmu a jak si udržet integritu, když systém selhává. A hlavně si naplno uvědomíme, **jak vypadají manažerské anti-vzory**, tedy jak věci **nedělat** a jak lidi **nevést**.



Špatná stěna nás zkrátka zcelí. Udělá z nás odolnější profesionály a dá nám odvahu chtít víc, stavět se k větším výzvám a strategicky růst.

Má to však jedno zásadní „ALE“. Tato stěna **plní funkci trenážeru pouze do chvíle, dokud se na ní učíme**. Jakmile se křivka učení oploští a podněty se začnou jen mechanicky opakovat, stává se z užitečného trenážeru past. A právě v tu chvíli se rovnice otáčí a **na scénu nastupují náklady obětovaných příležitostí**.

2 Bod zlomu: Pyramida tlaku a pes na hřebíku

Když lezeme po žebříku, který je opřený o špatnou stěnu, často si dlouho **odmítáme přiznat, že jsme uvíznuli**. Svou roli v tom hraje i architektura firemní pyramidy. Čím výše stoupáme, tím méně je kolem nás lidí a příležitostí. Tento prostor má však svou specifickou mechaniku.

- **Ve středních a vyšších specializovaných patrech** zažíváme takzvanou **zónu sendvičového tlaku**. Mačká nás to zdola od týmů a provozní operativy (výroba, logistika, zákaznická kvalita), a zároveň shora od exekutivního managementu, který požaduje výsledky a dodržování strategie. Prostor je stísněný a dynamika vyčerpávající. Právě **zde se láme nejvíce lidí, protože jsou tahouny obou směrů zároveň**.
- Paradoxně, když se posuneme ještě o stupeň výš, může se nám začít „*volněji dýchat*“. Ubývá přímého operačního mačkání a mikromanagementu, a přibývá autonomie. Lidé kolem nás jsou sice jiní a přichází nový typ tlaku (akcionáři, stakeholderi, strategická odpovědnost), ale prostor pro vlastní rozhodování je širší.

Mnoho schopných lidí se však zastaví přesně v té sendvičové zóně a upadne do korporátní paralýzy. Zvykneme si na pocit permanentní frustrace a přijmeme ho jako novou normu. **Nepohodlí se stane naší novou „komfortní zónou“**. Kňučíme u kávovarů, ale držíme se své příčky. Ten hřebík nás sice bodá, ale strach z rizik spojených se slezením z žebříku nás paralyzuje.

Přesně tento stav mrazivě přesně popisuje příběh, který jsem si zapamatoval z knihy Lisa Nicholsonová *Nech sa deje čokoľvek* (jedná se o knihu z roku 2010 a považoval jsem ji za jednu z nejlepších knih, co jsem tehdy četl proto jsem jeden výtisk koupil i mému nejmladšímu bratrovì):

Jednoho dne šel muž kolem jednoho domu a viděl na verandě sedět staré manžele v houpacích křeslech. Stařenka se pomalu houpala, drobný stařeček vedle ní si četl noviny, a mezi nimi ležel na verandě pes, který žalostně kňučel, jako by ho něco bolelo. Muž si v duchu položil otázku, proč asi ten pes tak kňučí. Když šel kolem i druhý den a viděl přesně stejný výjev, vyvedlo ho to z míry. Umínil si, že pokud pes bude kňučet i třetí den, stařečka se na to zeptá. Zamrazilo ho, když třetí den viděl úplně stejný obraz. Houpající se stařenku, čtoucího starčečka a na stejném místě žalostně kňučícího psa. Už to nevydržel a zavolaal na stařenku:

„Promiňte, paní, co je tomu vašemu psovi?“

„Ále, jemu...“ zareagovala stařenka. „*leží na hřebíku*.“

Muže její odpověď zmátla a zeptal se: „*Když leží na hřebíku a bolí ho to, proč prostě nevstane?*“

Stařenka se usmála a odpověděla sladce, jak to umí jen staré babičky: „*Nu, milý můj, bolí ho to natolik, aby kňučel, ale ne natolik, aby se pohnul*.“



Tento příběh dokonale ilustruje stav, do kterého se v korporátech dříve či později dostane mnoho expertů. **Nepohodlí z problému se stane novou zónou útěchy.** A jakkoli je to nepohodlné, nemůžeme se z ní vysvobodit, dokud sami neuděláme první rozhodující krok. **Dokud si nepřiznáme,** že jsme uvíznuli, a nezačneme si klást otázky:

- Co vlastně chci?
- Co by mě udělalo šťastným?
- Jaký malý krok mohu udělat dnes, abych se pohnul správným směrem?
- A čeho se vlastně bojím, že se stane, když ten krok udělám?

3 Matematika nekonání: Náklady obětované příležitosti

V ekonomii existuje pojem **náklady obětované příležitosti** (*Opportunity Cost*). Představují hodnotu toho, čeho se musíme vzdát, abychom získali něco jiného. V kariéře to znamená jediné:

Každý měsíc, který strávíme na žebříku, kde už se nic nového neučíme a kde je strop zamčený, nás stojí náš budoucí potenciál.

Tento náklad se projevuje ve dvou rovinách. V neviditelných systémových pastech, které nás drží na místě, a ve zcela hmatatelných finančních nákladech přechodu, které nás od změny odrazují.

1. Past vlastní nepostradatelnosti

Jedním z nejkrutějších paradoxů velkých firem je, že naše vysoká odbornost a spolehlivost se mohou stát naší největší brzdou. Pokud jsme na své pozici příliš dobří, pro našeho nadřízeného je nevýhodné nás pustit výš.

[Vysoký výkon specialisty] => [Manažer blokuje povýšení] => [Stagnace a vyhoření]

Systém nás raději zafixuje na jedné příčce, protože vyřešit prázdné místo po špičkovém expertovi by management stálo příliš mnoho úsilí. Naše efektivita se stává naším vězením. Odvádíme sice skvělou práci, ale naše tržní hodnota a možnost strategického růstu stagnují. To je obrovský skrytý náklad obětované příležitosti, který na výplatní pásce nikdy neuvidíme.

2. Syndrom zlatých pout

Proč lidé na špatné stěně zůstávají tak dlouho, i když ví, že stagnují? Často jsou to peníze, jistota, pohodlí a strach z logistických a finančních nákladů přechodu. Plat funguje jako **anestetikum**. Otupuje vnímání toho, že profesně umíráme. Někteří lidé si zvyknou na určitou životní úroveň a mají pocit, že „nemají kam jít, protože všude jinde by dostávali méně“. Přitom skutečný náklad není v tom, kolik dnes bereme, ale v tom, **kolik bychom brali** za pět let na správné stěně, **kde bychom se rozvíjeli**.

Ta jistota, kterou nám špatná stěna nabízí, je v dlouhodobém horizontu ten největší náklad obětované příležitosti. Utíká nám čas, kdy jsme jinde mohli vybudovat něco s dvojnásobnou hodnotou.

3. Transakční náklady změny

Slezení z žebříku a hledání nové stěny s sebou nese reálné tření, o kterém se v motivačních knihách nemluví. Už samotný proces změny něco stojí. Investujeme obrovské množství energie a času do výběrových řízení, přípravy a pohovorů, což musíme zvládat paralelně se svou současnou náročnou prací. Když k tomu přičteme mentální kapacitu spálenou na vyjednávání a rozhodování, je to nemalá daň.

4. Finanční tření a logistika relokace

Změna působiště často znamená fyzický přesun, který v praxi představuje okamžitý odliv hotovosti. Provize realitním kancelářím a kauce představují výraznou počáteční investici v nové lokaci. K tomu se přidávají **paralelní nájem**, protože zákonná výpovědní lhůta často vytváří situaci, kdy musíme platit dva (dva a půl) nájem současně, v původním i novém bydlišti. Přechod musíme logisticky připravit dříve, než staré závazky skončí.

5. Hazard zkušební doby

Když přestupujeme na seniorní nebo manažerskou pozici, zkušební doba se často nepočítá na standardní tři měsíce, ale protahuje se na půl roku i déle. Vstoupit do nového prostředí po masivní finanční a logistické investici do relokace je obrovský risk. Pokud si s firmou lidsky nebo strategicky nesedneme a partnerství skončí ve zkušební době, pád je extrémně tvrdý. Zůstaneme v nové lokaci, s vysokými náklady a bez původního zázemí.



6. Paradox tržního statusu: Zaměstnaný versus volný kandidát

Náborová psychologie se na uchazeče dívá velmi specifickou optikou podle toho, zda aktuálně pracují či nikoliv.

- **Kandidát v pracovním poměru** má pro firmy vyšší psychologickou hodnotu. Signalizuje to, že je o něj zájem, je adaptovaný na pracovní tempo, a jeho odchod je řízený, strategický krok.
- **Kandidát okamžitě k dispozici** je pro personalisty sice lákavá, „rychlá náplast“ na chybějící headcount, ale okamžitě aktivuje kontrolní otázku: *Proč je vlastně volný?* Pokud je někdo bez práce déle než několik měsíců (například půl roku a více), trh na něj začíná pohlížet jako na systémové riziko. Může jít o vyhoření u předešlého zaměstnavatele, kde pak hrozí recidiva. Mohlo dojít k postupné ztrátě ostrých pracovních návyků a denního tempa. V horším případě to značí, že dotyčný v předchozím působišti nefungoval a firma se ho při první příležitosti zbavila. Rychlá náplast v podobě okamžitě dostupného člověka tak může pro tým znamenat spíše zhoršení situace než pomoc.

Tento paradox nás staví do zvláštní pozice. Nejlepší čas hledat novou stěnu je tehdy, když ještě stojíme pevně na té staré. Jenže právě tehdy je motivace k pohybu nejnižší, protože nás hřebík ještě „nepíchá dost silně“.

Uvědomit si, že ležíme na hřebíku, vyžaduje sebereflexi. Ale sebrat odvahu, spočítat si rizika, investovat čas do pohovorů a risknout zkušební dobu pro lepší stěnu, to už vyžaduje strategické myšlení. Jak výstižně píše Lisa Nicholsonová:

„Dvacetkrát jsi dostal zamítavou odpověď. No a co? Stačí ti jediné ano.“

4 Kontrakt zaměstnanec ↔ firma: Za co vlastně platíme?

V HR literatuře se často opakuje poučka, že:

„zaměstnanec, který chodí do práce jen kvůli penězům, neposune společnost ani o píd“.

Já s tímto tvrzením ne úplně souhlasím. Je v něm totiž skrytý předpoklad, že motivace roste sama od sebe, nezávisle na tom, jak firma se svými lidmi zachází. Realita je jiná. **To, jak ohodnocujeme lidi, je zásadně motivuje anebo demotivuje.** Není to jednosměrný vztah, kde firma dává mzdu a čeká za ni maximální nasazení. Je to obousměrná směna.

Ve své podstatě je pracovní poměr právě takovou směnou.

Náš čas, naše znalosti, naše schopnosti a naše mentální kapacita, to jsou hodnoty, které přinášíme na trh. Za ně dostáváme plat, benefity, prostředí a příležitosti.

Někteří zaměstnanci to formulují lakonicky: *„Pracuji do výšky svého platu.“* Zní to cynicky, ale v jádru to popisuje racionální ekonomické chování. Pokud firma nastaví ohodnocení na určitou úroveň, dostane odpovídající úroveň nasazení. To je základní matematika směny.

Já to vidím podobně jako s automobilem. **Pokud jsme ochotni zaplatit za Fabii, nemůžeme očekávat výbavu jako u prémiových značek.** Nemůžeme se divit, že chybí adaptivní tempomat, kvalitní zvuková izolace nebo prémiové kožené sedačky. To, kolik jsme ochotni zaplatit, definuje, co dostaneme. A stejná logika platí obráceně na straně zaměstnavatele. To, jak firma hodnotí své lidi a jakou personální politiku nastaví, formuje přístup, který od nich dostane zpět.

Když jsem někdy dostal prémii nebo proplacení přesčasových hodin a viděl jsem tu částku na bankovním účtu, motivovalo mě to. Chtěl jsem firmě na oplátku vrátit adekvátní hodnotu. Byl to jasný signál, že si někdo všímá, a že směna funguje férově oběma směry. A naopak, pokud firma dlouhodobě podceňuje ohodnocení nebo se schovává za formulace typu *„na to teď nejsou peníze“*, zatímco investuje do jiných věcí, signál je jasný taky. Naše práce pro ni nemá takovou hodnotu, jakou tvrdí ve firemních prezentacích.

Zde je ale potřeba přiznat jednu důležitou nuanci. **Fungování této směny záleží i na osobnostním typu.** Někteří lidé jsou od přírody nastavení tak, že jen natahují ruku a nic nedávají zpět. Ti jsou samostatnou kapitolou a nevejdou se do žádné férové rovnice. Většina profesionálů (předpokládám, že svého vlastního nastavení) ale funguje na principu reciprocity. Když cítí, že firma investuje do nich, oni investují zpět do firmy. Když cítí, že jsou jen položkou v tabulce, **přepnou do režimu „provozní minimum“.**

Sám jsem tento princip pochopil velmi brzy. Když jsem jako mladý pracoval na brigádě v rodinné firmě, moje matka po mně vyžadovala, abych na konci každého dne sepsal, co jsem ten den udělal. Na základě toho se pak rozhodovala, jakou dostanu výplatu. První rok měli dokonce názor, že bych jim já měl platit za to, že se něco učím. Až když se do toho vložila máminá teta, dostal jsem hodinový plat. Tehdy jsem se poprvé v životě naučil, že **hodnota mé práce není samozřejmá, je to výsledek dohody a férového uznání.** A že pokud nevidím na výstupu, že se moje úsilí odráží v odměně, motivace přirozeně klesá. Tato lekce mi zůstala dodnes. **Můj pohled je jednoduchý: svůj čas, znalosti a schopnosti měním ve firmě za plat.** Není to služba z lásky ani mise. Je to profesionální kontrakt. A pokud firma na své straně kontraktu neplní svou část, buď v podobě spravedlivého ohodnocení, nebo v podobě rozvoje a smysluplného prostředí, přirozeně přehodnotíme, zda ve směně setrvat. Kdo si za Fabii připlatí férově, dostane spolehlivé auto, které mu poslouží. Kdo se snaží dostat výbavu Audi za cenu Fabie, dostane demotivovaného specialistu na volnoběh.



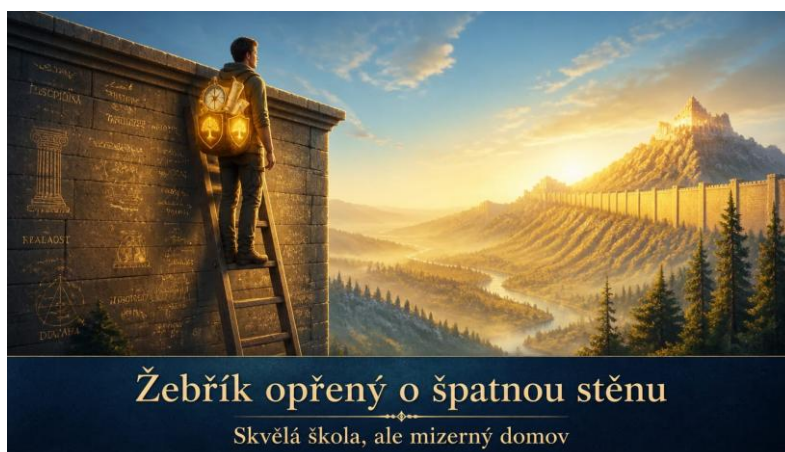
A přesně tady se kruh uzavírá. Zaměstnanec, který přestal cítit férovost směny, dřív nebo později začne hledat lepší stěnu. Ne proto, že je nevďečný nebo nelojální, ale proto, že matematika směny přestala dávat smysl. To ale otevírá druhou stranu mince, na kterou se podíváme v navazujícím článku. **Když firma přehlíží signály, že její zaměstnanci ji začínají vnímat jako špatnou stěnu, jaké to má důsledky pro ni samotnou?**

5 Závěr: Čas přestat kňučet a slézt z hřebíku

Život je příliš krátký na to, abychom ho strávili v režimu volnoběhu na žebříku, který nikam nevede. Pokud jste se v předchozích řádcích poznali, ať už jako zaměstnanec, který sice odvádí skvělou práci, ale vnitřně už tichou rezignací zhasl, nebo jako profesionál, který má pocit, že se jeho příčka stala jeho vězením, je čas na upřímnou inventuru.

Zvyknout si na profesní nepohodlí a frustraci je ta nejjednodušší, ale zároveň nejvíc zrádná cesta. Zóna komfortu totiž nemusí být vždycky příjemná. Někdy je to jen bezpečné, známé vězení, kde hřebík sice bodá, ale strach z logistických nákladů přechodu, paralelních nájmů nebo rizika zkušební doby nás drží paralyzované na místě. Anestetikum v podobě plnohodnotného platu, benefitů a známého prostředí funguje spolehlivě. Otupuje nás natolik, že si dlouhé roky nevšimneme, kolik nás každý měsíc nekonání ve skutečnosti stojí.

Uvědomit si, že stojíme u špatné stěny, není projev slabosti. **Je to projev zralosti.** Ta stěna nám dala expertízu, vytvrdila nás v krizích a naučila nás číst lidi. Svůj účel splnila. Teď je ale potřeba přestat kňučet u kávovarů a vzít strategické řízení svého profesního života zpět do vlastních rukou.



Udělat první krok do neznáma vyžaduje odvahu. Možná narazíme na trhu na nepochopení, možná dostaneme několik zamítavých odpovědí. Ale jak trefně píše Lisa Nicholsonová: „Dvacetkrát jsi dostal zamítavou odpověď. No a co? Stačí ti jediné ano.“

Hledejme stěnu, kde nebudeme muset narážet do zamčených dveří pro vyvolené, ale kde budeme moci stavět kompetenční centra, posouvat procesy a reálně růst. Pokud ten první rozhodující krok neuděláme sami, nikdo jiný ho za nás neudělá. Máme totiž jen jeden profesní život, a náklady obětované příležitosti na jeho prohospodaření jsou sakramentsky vysoké.



Přemostění na druhý článek:

Tento článek se dívá na situaci očima zaměstnance, který si uvědomil, že leze po žebříku opřeném o špatnou stěnu. Druhá strana mince je ale minimálně stejně důležitá.

- Proč management systematicky přehlíží varovné signály?
- Jaké skryté náklady firmě vznikají, když nechá své nejlepší lidi kňučet na hřebíku?
- A proč se korporátní ego tak často schová do kognitivní bubliny dokonalosti, místo aby se podívalo pravdě do očí?

Právě těmto otázkám se budu věnovat v navazujícím článku „Když firma sama sobě staví křivou stěnu: Signály, které management systematicky přehlíží.“

Životopis

Osobní údaje:

Jméno: Ing. Martin Bažant

Mobilní číslo: (+420) 735 771 611

E-mail: bazant.martin@gmail.com

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/martin-bazant-404b8762/>



Profesní profil:

Specialista kvality s **15 lety praxe v automotive (Tier 1/Tier 2)**. Kombinuji zkušenost ze zákaznické a výrobní kvality (12 let), dodavatelské kvality (1 rok) a systémové kvality (1,5 roku – zavádění QMS v nově vznikajícím závodě). Působil jsem napříč technologiemi (elektronika: RKE/klíče, imobilizéry, řídicí jednotky; hliníkové nosníky palubních desek – lisování a svařování; plastové díly – palivová čerpadla). Pracoval jsem se zákazníky **Stellantis (ex-FCA), Renault/Nissan, Volvo, Ford**. Silné stránky: převod požadavků do praxe, systematický přístup, koordinace napříč útvary, problem solving a hledání praktických a udržitelných řešení.

Klíčové kompetence:

- QMS / ISO 9001 / IATF 16949 / CSR: interpretace požadavků, implementace do praxe, compliance
- QMS governance & dokumentované informace: tvorba/standardizace, publikace, metodická podpora
- Audit readiness: příprava na certifikační a zákaznické audity (důkazní systém, dokumentace)
- Core Tools: APQP, PPAP/PPA (AIAG/VDA 2), P-FMEA, MSA, SPC, Cp/Cpk
- Problem solving: 8D/ PDCA - 5Why, Ishikawa, Is/Is Not
- Customer & Supplier Quality / Claims: 0-km/pole, containment, koordinace 8D a sortingů
- Data & reporting: vyhodnocování kvalitativních dat, KPI/ trendy, eskalace, reporting managementu
- Cross-functional koordinace & školení: komunikace napříč odděleními, školení a konzultace

Blog zaměřen na nástroje managementu kvality: www.bazant.wordpress.com

Odborná praxe:

11/2024 – dosud *Nobo Automotive Systems CZ, České Budějovice*

Pracovní pozice: **Specialista systému řízení kvality (QMS Specialist),**

Náplň práce: - Tvorba a zavádění QMS dle ISO 9001 a IATF 16949 v prostředí greenfield
- Školení/konzultace a podpora audit readiness (důkazní systém, dokumentace pro interní/externí audity)

08/2023 – 11/2024 *Yanfeng International Automotive, Planá nad Lužnicí*

Pracovní pozice: **Inženýr dodavatelské kvality (SQA Engineer)**

Náplň práce: - Řešení neshod ve výrobě spojených s dodavatelskou kvalitou, koordinace komunikace dodavatel ↔ výroba a verifikace účinnosti opatření
- Vzorování a schvalování dílů pro náběh/sérii (PPA dle VDA 2)

07/2016 - 07/2023 *Robert Bosch, spol. s r.o., České Budějovice*

Pracovní pozice: **Inženýr zákaznické kvality (Customer Quality Engineer)**

Náplň práce: - Komunikace se zákazníky (OEM/Tier 1), prodejem, vývojem, výrobou, logistikou a ostatními odděleními
- Příprava a kompletace PPAP dokumentace. Koordinace řešení reklamací (0-km/pole)

01/2016 – 06/2016 *DURA Automotive CZ, Blatná*

Pracovní pozice: **Projektový technik kvality**

Náplň práce: - Plánování a podpora kvalitativních aktivit pro nové projekty (náběh)
- Podpora standardizace a zavádění požadavků kvality do vývoje a výroby

03/2011 – 12/2015 *Continental Automotive Czech Republic, Frenštát pod Radhoštěm*

Pracovní pozice: **Quality Manager for Product in Production (QMPP) / interně „Quality Planner“**

Náplň práce: - Odpovědnost za výrobní a zákaznickou kvalitu pro nové i sériové projekty;
interní/external interface projektu

Certifikáty/ osvědčení:

12/2025 Interní audit ve smyslu normy ISO 19011:2018; Grade Group

11/2025 **Product Safety & Conformity Representative (PSCR); ČSJ (VDA QMC)**

12/2024 **IATF 16949 – 1st/2nd party Auditor – Qualification; ČSJ (VDA QMC)**

07/2024 **VDA 2 – Production Process and Product Approval (PPA); ČSJ (VDA QMC)**

06/2024 **Technik kvality, Česká společnost pro jakost,**

04/2015 **Global 8D report, Ford training,**

Platové požadavky: 90 000 – 110.000 Kč (dle rozsahu odpovědnosti a očekávané časové zátěže).